

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG

-----oOo-----



**PHẠM MINH**

**NGHIÊN CỨU CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG  
CỦA CHUỖI CUNG ỨNG TẠI CÁC DOANH NGHIỆP  
KINH DOANH BÁN LẺ VIỆT NAM**

Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã ngành: 9340101

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

TS. NGÔ QUANG HUÂN

TS. ĐỖ HỮU TÀI

Đồng Nai, năm 2018



**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**

**Độc lập – Tự do- Hạnh phúc**

-----

**LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan luận án “*Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng tại các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam*” là công trình nghiên cứu do chính tôi thực hiện dưới sự hướng dẫn khoa học của TS. Ngô Quang Huân và TS. Đỗ Hữu Tài.

Các nội dung được tham khảo và kế thừa từ các nguồn tài liệu khác có trong luận án đều được tôi trích dẫn đầy đủ và có trong danh mục tài liệu tham khảo. Các kết quả nghiên cứu trong luận án chưa từng được ai khác công bố trong bất kỳ công trình nào.

*Đồng Nai, ngày .....tháng.....năm 2018*

**Nghiên cứu sinh**

**PHẠM MINH**

## **LỜI CẢM ƠN**

Trong suốt quá trình thực hiện luận án, tôi không thể hoàn thành được nếu không có sự giúp đỡ và động viên của nhiều người. Có thể kể đến sự giúp đỡ của Người hướng dẫn khoa học, các Thầy, Cô, bạn bè và người thân trong gia đình.

Trước tiên, tôi xin bày tỏ sự kính trọng và lòng biết ơn sâu sắc đến thầy Ngô Quang Huân và thầy Đỗ Hữu Tài, là những người đã hướng dẫn khoa học cho tôi trong suốt thời gian tôi học tập và nghiên cứu tại trường đại học Lạc Hồng. Trong gần bốn năm qua, các thầy đã tận tâm hướng dẫn tôi bước vào con đường nghiên cứu khoa học và động viên tôi rất nhiều để có thể hoàn thành công trình nghiên cứu của mình. Những góp ý và nhận xét của các thầy trong suốt quá trình nghiên cứu đã giúp tôi, không chỉ trong việc thực hiện luận án mà còn trong việc hoàn thiện bản thân.

Tôi cũng xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành đến các Thầy, Cô thuộc khoa Sau đại học và các Thầy, Cô thuộc trường đại học Lạc Hồng đã giảng dạy và giúp đỡ tôi hoàn thành các học phần, các chuyên đề trong chương trình đào tạo tiến sỹ. Sự tận tình của các Thầy, Cô đã tạo điều kiện cho tôi có thể tích lũy được các kiến thức hữu ích nhằm thực hiện được các công việc để có thể hoàn thành luận án này.

Cuối cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn đặc biệt đến những người thân trong gia đình đã ủng hộ và tạo điều kiện tốt nhất để tôi có đủ nghị lực và sự tập trung trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu này.

Đồng Nai, ngày    tháng    năm 2018

**Nghiên cứu sinh**

**PHẠM MINH**

# MỤC LỤC

DANH MỤC BẢNG

DANH MỤC HÌNH

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ NGHIÊN CỨU .....	1
1.1 TỔNG QUAN VỀ THỊ TRƯỜNG BÁN LẺ VÀ DOANH NGHIỆP KINH DOANH BÁN LẺ VIỆT NAM.....	1
1.2 LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI .....	7
1.3 CÂU HỎI NGHIÊN CỨU .....	9
1.4 MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU.....	10
1.5 ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU .....	11
1.6 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	12
1.6.1 Phương pháp nghiên cứu định tính .....	12
1.6.2 Phương pháp nghiên cứu định lượng .....	12
1.7 TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU TRƯỚC .....	13
a) Các nghiên cứu của Michael Hugos và David Blanchard .....	14
b) Nghiên cứu của Douglas, James và Lisa .....	15
c) Nghiên cứu của Huỳnh Thị Thu Sương.....	16
d) Nghiên cứu của Ravinder Kumar, Rajesh K. Singh và Ravi Shankar.....	17
e) Nghiên cứu của Henry, Rado và Scarlett.....	18
f) Nghiên cứu của Sandberg và Abrahamsson.....	19
g) Các nghiên cứu khác .....	20
h) Tổng hợp các nghiên cứu trước .....	21
1.8 NHỮNG ĐÓNG GÓP VÀ TÍNH MỚI CỦA LUẬN ÁN.....	23
1.9 BỐ CỤC CỦA LUẬN ÁN.....	25
TÓM TẮT CHƯƠNG 1 .....	26
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ KHOA HỌC VỀ BÁN LẺ VÀ CHUỖI CUNG ỨNG BÁN LẺ .....	27
2.1 TỔNG QUAN VỀ BÁN LẺ .....	27

2.1.1 Khái niệm và đặc điểm của bán lẻ .....	27
2.1.2 Vai trò của bán lẻ trong nền kinh tế .....	28
2.1.3 Phân loại bán lẻ .....	29
2.1.3.1 Theo loại hình sở hữu.....	29
2.1.3.2 Theo phương thức tiếp xúc với khách hàng.....	30
2.2 TỔNG QUAN VỀ CHUỖI CUNG ỨNG.....	32
2.2.1 Khái niệm về chuỗi cung ứng .....	32
2.2.2 Các hoạt động trong chuỗi cung ứng .....	36
2.2.3 Các giai đoạn phát triển của chuỗi cung ứng .....	44
2.3 CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG CỦA CHUỖI CUNG ỨNG BÁN LẺ .....	46
2.3.1 Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng .....	46
2.3.1.1 Sản xuất (Manufacturing) .....	46
2.3.1.2 Lưu kho (Inventory) .....	47
2.3.1.3 Địa điểm (Location) .....	47
2.3.1.4 Vận tải (Transportation).....	48
2.3.1.5 Thông tin (Information) .....	48
2.3.1.6 Môi trường không chắc chắn (Enviromental Uncertainty) .....	49
2.3.1.7 Công nghệ thông tin (Information Technology) .....	49
2.3.1.8 Quan hệ của chuỗi cung ứng (Supply chain Relationship).....	50
2.3.1.9 Chiến lược trong chuỗi cung ứng (Strategy).....	51
2.3.1.10 Đo lường hiệu suất hoạt động (Performance Measurement) .....	51
2.3.1.11 Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng (Collaboration) .....	52
2.3.1.12 Quản lý kinh doanh (Business Management) .....	53
2.3.1.13 Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao (Top Management Support) .....	53
2.3.1.14 Nguồn nhân lực (Human Resource).....	54
2.3.1.15 Sự hài lòng của khách hàng (Customer Satisfaction) .....	54
2.3.2 Các nhân tố thành công quan trọng ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ .....	55

2.3.3 Giả thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất .....	56
TÓM TẮT CHƯƠNG 2.....	59
CHƯƠNG 3: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU .....	61
3.1 LỰA CHỌN PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	61
3.2 QUI TRÌNH NGHIÊN CỨU KHOA HỌC .....	62
3.3 HỒI QUY NHỊ PHÂN .....	66
3.4 MÔ HÌNH CẤU TRÚC TUYẾN TÍNH PLS .....	70
3.5 THIẾT KẾ BẢNG CÂU HỎI ĐỊNH LƯỢNG.....	74
3.5.1 Thiết kế bảng câu hỏi cho nghiên cứu trong giai đoạn gạn lọc .....	74
3.5.2 Thiết kế bảng câu hỏi cho nghiên cứu trong giai đoạn chính thức .....	78
3.5.2.1 Thang đo Sản xuất.....	79
3.5.2.2 Thang đo Lưu kho .....	80
3.5.2.3 Thang đo Địa điểm.....	81
3.5.2.4 Thang đo Vận tải.....	82
3.5.2.5 Thang đo Thông tin.....	83
3.5.2.6 Thang đo Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng .....	85
3.5.2.7 Thang đo Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao .....	86
3.5.2.8 Thang đo Chiến lược trong chuỗi cung ứng .....	87
TÓM TẮT CHƯƠNG 3.....	89
CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN.....	90
4.1 CÁC NHÂN TỐ THÀNH CÔNG QUAN TRỌNG ẢNH HƯỞNG ĐẾN THÀNH CÔNG CỦA CHUỖI CUNG ỨNG BÁN LẺ.....	90
4.1.1 Lý do thực hiện nghiên cứu .....	90
4.1.2 Kết quả phỏng vấn nhóm .....	91
4.1.3 Thu thập dữ liệu .....	93
4.1.4 Kết quả nghiên cứu .....	94
4.2 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC .....	98
4.2.1 Thu thập dữ liệu giai đoạn chính thức .....	99
4.2.2 Kết quả nghiên cứu chính thức .....	100

4.2.2.1 Kiểm tra độ tin cậy của thang đo .....	100
4.2.2.2 Kiểm tra độ phân biệt và hiện tượng đa cộng tuyến .....	102
4.2.2.3 Đánh giá mô hình cấu trúc .....	103
4.3 THẢO LUẬN VỀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU.....	105
TÓM TẮT CHƯƠNG 4.....	108
CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ .....	110
5.1 KẾT LUẬN.....	110
5.2 HÀM Ý QUẢN TRỊ.....	112
5.2.1 Hàm ý về nâng cao vai trò lãnh đạo.....	112
5.2.2 Hàm ý về tăng cường sự hợp tác trong chuỗi cung ứng .....	114
5.2.3 Hàm ý về nâng cao khả năng vận chuyển.....	116
5.2.4 Hàm ý về việc nâng cao hiệu quả chia sẻ thông tin trong chuỗi cung ứng .....	117
5.2.5 Hàm ý về chiến lược trong chuỗi cung ứng .....	118
5.3 HẠN CHẾ CỦA NGHIÊN CỨU.....	119
CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU ĐÃ CÔNG BỐ	
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	



## **DANH MỤC BẢNG**

Bảng 1.1: Thống kê các hệ thống bán lẻ tại Việt Nam	5
Bảng 1.2: Tổng quan các nghiên cứu trước	22
Bảng 3.1: Nội dung các thang đo	88
Bảng 4.1: Thống kê mô tả mẫu khảo sát theo giới tính	94
Bảng 4.2: Thống kê mẫu khảo sát theo trình độ và quy mô doanh nghiệp	95
Bảng 4.3: Kiểm định Omnibus cho các hệ số của mô hình	95
Bảng 4.4: Tóm tắt mô hình	96
Bảng 4.5: Bảng phân loại đối tượng	96
Bảng 4.6: Tổng hợp các biến trong phương trình	97
Bảng 4.7: Kết quả kiểm tra độ tin cậy	100
Bảng 4.8: Hệ số tải nhân tố bên ngoài	101
Bảng 4.9: Kết quả HTMT	102
Bảng 4.10: Kết quả VIF	103
Bảng 4.11: Kết quả R bình phương	103
Bảng 4.12: Mức độ tác động gián tiếp của các nhân tố	105
Bảng 4.13: Mức độ tác động tổng hợp của các nhân tố	106

## **DANH MỤC HÌNH**

Hình 1.1: GDP bình quân đầu người của Việt Nam	2
Hình 1.2: Tổng giá trị hàng hóa và bán lẻ Việt Nam	3
Hình 1.3: Số cửa hàng trên 1 triệu dân	6
Hình 1.4: Mô hình 5 động lực chính của chuỗi cung ứng	14
Hình 1.5: Các nhân tố ảnh hưởng hoạt động chuỗi cung ứng	19
Hình 2.1: Các thành phần chính trong quản trị chuỗi cung ứng	38
Hình 2.2: Mô hình SCOR	39
Hình 2.3: Mối quan hệ giữa các nhóm hoạt động trong SCOR	40
Hình 2.4: Mô hình nghiên cứu đề xuất	59
Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu	63
Hình 3.2: Khung phân tích của luận án	66
Hình 4.1: Mô hình nghiên cứu chính thức	104

## **DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT**

- AVE: Phương sai tích trung bình – Average Variance Extracted
- BJC: Tập đoàn Berli Jucker Pcl, Thái Lan
- BM: Quản lý kinh doanh – Business Management
- CB: Dựa trên phương sai – Covariance Based
- CL: Chiến lược - Strategy
- DD: Địa điểm – Location
- ERP: Enterprise Resource Planning
- HL: Sự hài lòng khách hàng – Customer Satisfaction
- HQ: Hiệu quả chuỗi cung ứng – Performance Measurement
- HT: Hợp tác – Collaboration
- HTMT: Heterotrait – Monotrait Ratio
- IT: Công nghệ thông tin – Information Technology
- KIS: Công ty cổ phần đầu tư KIS
- LK: Lưu kho – Inventory
- MT: Môi trường không chắc chắn – Enviromental Uncertainty
- NL: Nguồn nhân lực - Human Resource
- PLS: Bình phương từng phần nhỏ nhất – Partial Least Squares
- QĐ-BTM: Quyết định của bộ Thương mại
- QH: Quan hệ trong chuỗi cung ứng – Supply chain Relationship
- QL: Sự hỗ trợ quản lý cấp cao – Top Management Support
- Saigon Co-op: Liên hiệp Hợp tác xã Thương Mại Thành phố Hồ Chí Minh
- SATRA: Tổng công ty Thương mại Sài gòn
- SEM: Mô hình cấu trúc tuyến tính – Structural Equation Modeling
- SmartPLS: phần mềm phân tích SmartPLS
- SPSS: phần mềm phân tích SPSS
- SX: Sản xuất – Production
- TPHCM: Thành phố Hồ Chí Minh
- TT: Thông tin - Information

- VCCI: Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam
- VIF: hệ số phóng đại nhân tố - Variance Inflation Factor
- Vingroup: Tập đoàn Vingroup – Công ty CP
- VT: Vận tải - Transportation
- WERC: Warehousing Education and Research Council

## TÓM TẮT

Trong nghiên cứu này, 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. Để thực hiện mục tiêu này, nghiên cứu kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng phương pháp nghiên cứu “bàn giấy”. Nghiên cứu tiến hành lược khảo lý thuyết nhằm phát hiện các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng từ các nghiên cứu trước. Kết quả của nghiên cứu định tính cho thấy có 15 nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ.

Nghiên cứu định lượng được tiến hành qua hai giai đoạn là nghiên cứu “gạn lọc” và nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu “gạn lọc” được thực hiện bằng cách phỏng vấn 201 nhân viên quản lý tại các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ tại thành phố Hồ Chí Minh. Sau đó, nghiên cứu kiểm tra mối quan hệ giữa 15 nhân tố được xác định trong nghiên cứu định tính với hoạt động của chuỗi cung ứng bằng mô hình hồi quy nhị phân và công cụ phân tích SPSS nhằm khẳng định các nhân tố có tầm ảnh hưởng mạnh đến hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ. Kết quả có 8 nhân tố được “gạn lọc” ra từ 15 nhân tố ban đầu. Nghiên cứu tiếp tục thực hiện việc xác định mối quan hệ giữa 8 nhân tố này bằng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM.

Phương pháp phân tích SEM-PLS và phần mềm SmartPLS 3.0 được sử dụng nhằm đánh giá thang đo, kiểm tra độ phân biệt và độ hội tụ của mô hình nghiên cứu và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Kết quả phân tích đã khẳng định mối quan hệ tích cực giữa 8 nhân tố này. Bên cạnh đó, một kết quả khác cho thấy tầm quan trọng của *Sự hỗ trợ của lãnh đạo cấp cao, Sự hợp tác, Vận tải và Thông tin* trong hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ.



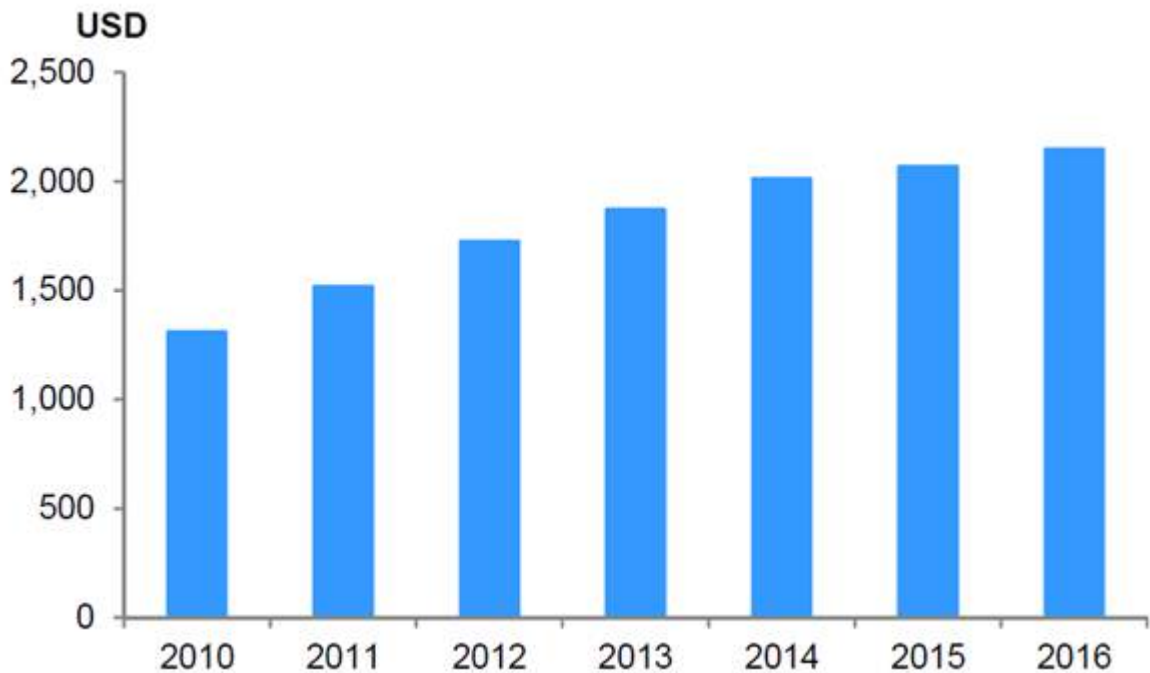
## **CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ NGHIÊN CỨU**

### **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). Khi siêu thị đầu tiên xuất hiện tại Việt Nam vào tháng 10 năm 1993 (Hiệp, 2011), thị trường bán lẻ hiện đại của Việt Nam đã có bước phát triển một cách thần tốc. 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. Chính vì thế, khi thị trường bán lẻ của Việt Nam bắt đầu mở cửa vào ngày 01/01/2009, rất nhiều người hi vọng về việc nhiều nhà đầu tư nước ngoài vào Việt Nam tìm kiếm cơ hội đầu tư. 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.

Có thể thấy, tuy được kỳ vọng rất nhiều nhưng thị trường bán lẻ của Việt Nam vẫn còn những bất cập khiến cho thị trường này không có được sự ổn định và phát triển bền vững. Thứ nhất, tỷ lệ dân số Việt Nam tại nông thôn còn cao, chiếm 66,9% (Tổng cục thống kê, 2014). Trong khi đó, đại đa phần các hệ thống bán lẻ hiện đại của chúng ta chỉ tập trung tại các thành phố và thị xã (Promocen, 2015). Không gian phát triển của các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ còn khá hẹp. Thứ hai, thủ tục hành chính công kênh, không minh bạch, trong khi bộ máy hành chính thì quan liêu, sách nhiễu đã ngăn cản các nhà đầu tư vào thị trường bán lẻ của Việt Nam. Điều này đã được Diễn đàn Kinh tế Thế giới (World Economic Forum) (2014) chỉ rõ khi xếp hạng Việt Nam đứng thứ 121/148 về tiêu chí “Minh bạch chính sách Chính Phủ” và 116/148 về tiêu chí “Thủ tục thành lập doanh nghiệp”. Việc áp dụng công nghệ hiện đại trong các doanh nghiệp rất chậm, mặc dù người dân Việt Nam luôn được tiếp cận các công nghệ mới.

Tiếp theo, một lý do nữa 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. Do đó, thường xuyên xảy ra câu chuyện, nhà cung cấp than trời vì khó có đường vào siêu thị do các quy định rắc rối, chèn ép của nhà bán lẻ, trong khi nhà bán lẻ lại “đau khổ” vì chất lượng hàng hóa của nhà cung cấp không ổn định. 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.



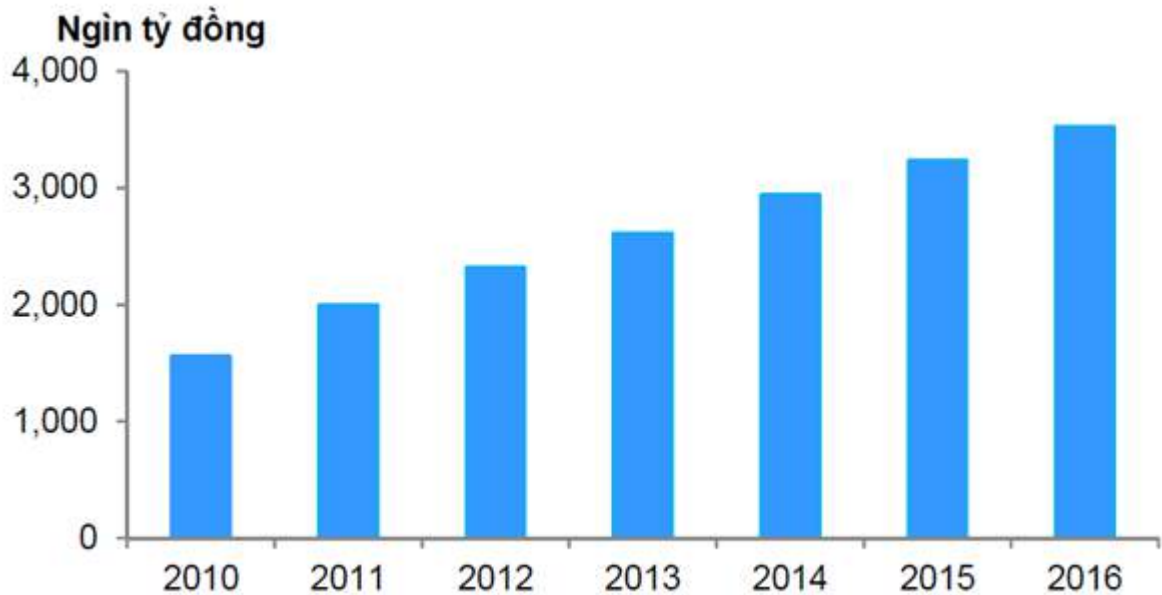
Hình 1.1: GDP bình quân đầu người của Việt Nam

(Nguồn: KIS, 2017)

Việt Nam đang trong quá trình chuyển đổi nền kinh tế, là một quốc gia có vị trí địa lý trải dài theo chiều rộng với số dân đông thứ 8 châu Á. Theo KIS (2017), tăng trưởng kinh tế Việt Nam ổn định và vẫn phát triển đều đặn với GDP bình quân đầu người trong giai đoạn 2010-2016 là 8.6%. Tăng trưởng kinh tế đã giúp cho cuộc sống của người



dân được nâng cao (Xem hình 1.1). Hệ quả của việc phát triển này đã dẫn đến gia tăng chi tiêu trong cộng đồng dân cư. Tổng giá trị hàng hóa bán lẻ của Việt Nam tăng vọt từ chỉ đóng góp 70% vào GDP trong năm 2010 đã lên gần 76% trong năm 2016. Chính vì vậy, Việt Nam đang là một thị trường đầy tiềm năng và đầy thách thức, nhất là tiềm năng của thị trường Việt Nam trong lĩnh vực bán lẻ là rất lớn. Các số liệu thực tế cũng cho thấy sự tăng trưởng vượt bậc của Việt Nam trong bán lẻ tạp hóa hiện đại so với những nước khác trong khu vực.



Hình 1.2: Tổng giá trị hàng hóa và bán lẻ Việt Nam

(Nguồn: Tổng cục thống kê, trích theo KIS, 2017)

Một trong các thách thức hiện nay là việc phải xây dựng một chuỗi cung ứng được 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. Có thể nói, làm sao để chuỗi cung ứng hoạt động thông suốt là một vấn đề rất quan trọng cho các doanh nghiệp Việt Nam, nhất là các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ, vì nó là mức phát triển cao nhất của Logistics (Vân và Đạt, 2010) và giúp cho doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí do việc quản lý được thống nhất và đồng bộ. Nó sẽ đem lại sự thành công của chuỗi cung ứng và sẽ mang lại lợi thế cạnh tranh không nhỏ cho các doanh nghiệp (Ravinder và ctg, 2015).

Bảng 1.1 dưới đây cho thấy rõ các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam có xu hướng hoạt động vùng miền rõ rệt. 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 (Tư, 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. Điển hình là việc thường xuyên bị “đứt hàng”, danh mục hàng hóa ít dẫn đến kém sức hấp dẫn khách hàng, tỷ lệ hao hụt do vận chuyển cao, ... đã góp phần làm giảm hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam. Việc thiếu sự định hướng, thiếu tập trung về vận tải, kho bãi, phân phối khiến cho các chuỗi cung ứng bán lẻ Việt Nam không thể

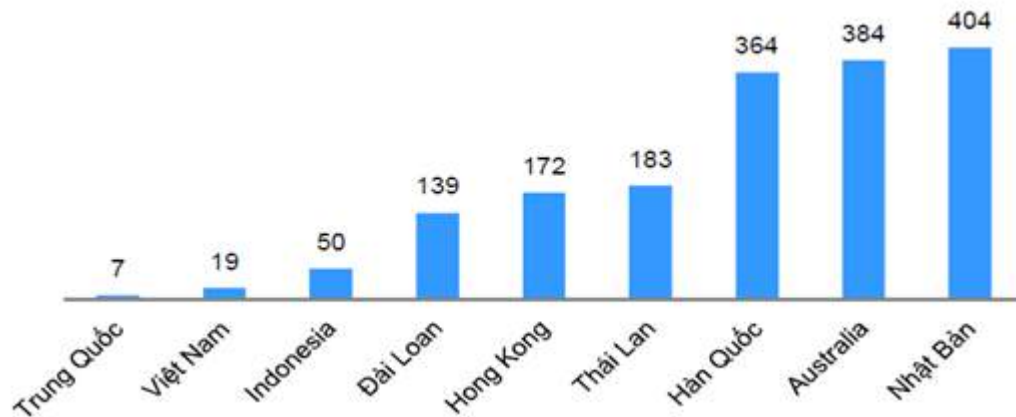
đem lại nhiều giá trị gia tăng cho khách hàng, dẫn tới mất lợi thế cạnh tranh ngay trên “sân nhà” của mình.

Bảng 1.1: Thống kê các hệ thống bán lẻ tại Việt Nam

<b>Đại siêu thị - Hypermarket</b>					
<b>STT</b>	<b>Chuỗi</b>	<b>Miền Bắc</b>	<b>Miền Trung</b>	<b>Miền Nam</b>	<b>Hình thức</b>
1	Co.opExtra			2	Liên doanh và độc lập
2	AEON Mall	1		3	Độc lập
3	MM Mega Market	5	5	9	Độc lập
4	E'smart			1	Độc lập
<b>Siêu thị - Supermarket</b>					
1	Co.opmart	5	20	60	Hầu hết độc lập
2	Big C	14	6	13	Hầu hết độc lập
3	AEON Citimart			18	Hầu hết độc lập
4	AEON Fidimart	24			Hầu hết độc lập
5	Vinmart	20	1	28	Phụ thuộc
6	Lotte mart	2	2	10	Hầu hết độc lập
7	Hapro mart	16			Hầu hết độc lập
8	Unimart-Seika	4			Hầu hết độc lập
<b>Siêu thị mini</b>					
1	C Express			10	Chỉ tại TPHCM
2	Bachhoaxanh			46	Chỉ tại TPHCM
3	SatraFoods			85	Chỉ tại TPHCM
4	Co.op Food			100	Phụ thuộc
5	Vinmart+	406	35	367	Hầu hết tại Hà Nội và TPHCM
<b>Cửa hàng tiện lợi – Convenience store</b>					
1	Ministop			71	Chỉ tại TPHCM
2	Co.op			87	Chỉ tại TPHCM
3	Family mart			126	Chủ yếu tại TPHCM
4	Shop and Go	20		108	Hầu hết tại Hà Nội và TPHCM
5	B's mart			160	Chỉ tại TPHCM
6	Circle K	51		157	Hầu hết tại Hà Nội và TPHCM
7	Hapromart	20			Chỉ tại Hà Nội
8	Foodcomart		1	38	Chủ yếu tại TPHCM

(Nguồn: KIS, 2017)

Mặc dù vậy, theo hình 1.3, tỷ lệ cửa hàng trên 1 triệu dân của Việt Nam rất thấp khi so sánh với các quốc gia phát triển khác ở Đông Á. Do đó, thị trường Việt Nam còn rất nhiều tiềm năng và các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ đang cố gắng khắc phục các nhược điểm trong hoạt động của mình nhằm lấp đầy những chỗ trống và cũng nhằm đem lại chút lợi thế trước khi các hệ thống bán lẻ tiến vào giai đoạn cạnh tranh trực diện đầy rủi ro và khốc liệt. Việc cố gắng mở rộng chuỗi càng nhanh càng tốt cũng nhằm để đối phó với các doanh nghiệp nước ngoài chuẩn bị xâm nhập vào Việt Nam. Đây là thời gian các hệ thống tăng trưởng nhờ vào việc mở rộng hệ thống và công nghệ trong nội bộ của ngành. Sự xuất hiện và mở rộng các chuỗi theo hướng quy mô lớn đòi hỏi nhiều vốn và đã làm thay đổi đáng kể trong phương thức điều hành bán lẻ. Trong giai đoạn này, rất ít số doanh nghiệp tiếp tục tăng doanh số bán lẻ. Xu hướng hội nhập theo chiều dọc sẽ cao hơn, được minh chứng bằng việc phát triển mối quan hệ gần gũi giữa các nhà sản xuất, nhà cung ứng, các nhà bán lẻ và các nhà bán sỉ. Tuy nhiên, khoảng cách về năng lực hoạt động giữa các doanh nghiệp vừa và nhỏ thành viên trong các chuỗi cung ứng bán lẻ với các thành viên khác khiến cho hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ trở nên kém hiệu quả.



Hình 1.3: Số cửa hàng trên 1 triệu dân

(Nguồn: Bloomberg, trích theo KIS, 2017)

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). Theo lý thuyết về “vòng đời cửa hàng” (Dupuis, 1997) thì các hệ thống bán lẻ đang hoạt động tại Việt Nam mới bắt đầu giai đoạn hình thành hay bắt đầu phát triển. Chính vì thế, 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**

Từ ngày 11/1/2015, các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ nước ngoài đã được phép thành lập doanh nghiệp 100% vốn tại Việt Nam. Những “ông lớn” về bán lẻ trên thế giới và các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ bản địa đã và đang tiến hành cuộc chiến tranh giành thị trường Việt Nam đầy tiềm năng. Tình hình đang rất nguy hiểm cho các doanh nghiệp trong nước khi họ bị bủa vây tứ phía. Tập đoàn BJC sau khi thôn tóm Metro và Familymart đã xây dựng nên một đế chế hàng trăm cửa hàng B'mart tại Việt Nam. Trong khi Lottemart nắm trong tay hàng trăm cửa hàng, trung tâm thương mại, những tập đoàn bán lẻ lớn như Aeon, Walmart, Tesco đã và đang có những kế hoạch đầy tham vọng tại Việt Nam.

Tuy nhiên, các nhà phân phối bán lẻ Việt Nam vẫn có nhiều nhược điểm như vốn ít, nguồn nhân lực không được đào tạo bài bản, hệ thống hậu cần yếu kém và thiếu chiến lược phát triển kinh doanh dài hạn (Hải, 2012). Hệ thống phân phối của các nhà bán lẻ Việt Nam tập trung chủ yếu ở trong nội thành các thành phố, khu đô thị, nơi có nhiều nhà cung cấp truyền thống, lâu đời hoạt động (Sở Công thương Hà Nội, 2010). Trong tình thế này, việc đầu tư nghiên cứu một cách bài bản nhằm xây dựng các giải pháp phát triển và hoàn thiện hoạt động chuỗi cung ứng cho các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ

Việt Nam nhằm giúp các doanh nghiệp này có thể tồn tại và phát triển bền vững là việc cần phải làm ngay.

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 suốt quá trình lược khảo lý thuyết, rất nhiều các nhân tố được các nhà nghiên cứu tiến hành khảo sát nhằm đánh giá hoạt động của các chuỗi cung ứng thuộc các lĩnh vực khác nhau. Tuy nhiên, có rất ít nghiên cứu đánh giá mức độ tác động của các nhân tố này trong ngành bán lẻ, đặc biệt là đánh giá tác động theo chiều hướng tích cực hay tiêu cực trong hoạt động của toàn bộ chuỗi cung ứng bán lẻ. Do đó, câu hỏi nghiên cứu trong luận án này được xác định là:

***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?***

Việc lược khảo lý thuyết cũng chỉ ra rằng, phần lớn các nghiên cứu trước chỉ tiến hành đánh giá các nhân tố ở mức độ xem xét có sự tác động hay không. Trong khi đó, việc đánh giá mối quan hệ giữa các nhân tố này trong hoạt động tổng thể của toàn bộ chuỗi cung ứng thì bị bỏ ngỏ. Chuỗi cung ứng là sự kết nối giữa các thành viên có cùng chung mục tiêu nhằm sản xuất và đưa các sản phẩm tới tay khách hàng (Douglas và ctg, 1998; Sương, 2012). Nhất là đối với chuỗi cung ứng bán lẻ, với số lượng các hàng hóa

và số lượng thành viên tham gia rất lớn, khiến cho hoạt động của chuỗi rất phức tạp và đầy thách thức (Agrawal và Smith, 2009). Việc tìm hiểu mối quan hệ giữa các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng sẽ giúp các nhà quản trị có cơ sở để đưa ra các quyết định quản trị kịp thời và chính xác. Câu hỏi nghiên cứu tiếp theo được đặt ra:

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

Nhiều nghiên cứu tại Việt Nam đã chỉ ra sự yếu kém trong hoạt động của các chuỗi cung ứng Việt Nam, nhất là các chuỗi cung ứng bán lẻ. Các nhà quản trị tại các chuỗi bán lẻ tại Việt Nam còn đang lúng túng, chưa xác định rõ ràng bản sắc và hướng đi riêng cho chuỗi cung ứng của mình. Điều này thể hiện rõ trong việc các nhà bán lẻ hiện đại ở Việt Nam chưa chủ động tham gia vào quá trình định hướng sản xuất nhằm làm nổi bật bản sắc của mình và phù hợp với nhu cầu của thị trường (Nam, 2010). Để làm được điều đó, các nhà bán lẻ Việt Nam cần phải phát huy bản sắc của Việt Nam và cần có các chiến lược tập trung phát triển dài hạn, nhất là cần tập trung vào việc phát triển hàng Việt (Hạnh, 2012). Ngoài ra, khái niệm về chuỗi cung ứng còn xa lạ đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Cần có các chiến lược cụ thể nhằm nâng cao ý thức của các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ về việc xây dựng chuỗi cung ứng chuyên nghiệp và có tính cạnh tranh cao. Vì vậy, câu hỏi nghiên cứu cuối cùng là:

***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 Việt Nam nhằm làm cơ sở khoa học để đưa ra các giải pháp giúp các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam có thể cạnh tranh và phát triển trước sức ép từ các đối thủ nước ngoài.



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, các nhân tố ảnh hưởng và mối quan hệ giữa chúng trong 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 kinh doanh bán lẻ hàng đầu Việt Nam đang hoạt động ở thành phố Hồ Chí Minh, cụ thể ở đây là Saigon Co.op, Satra và Vingroup.

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. Do nguồn lực có hạn nên luận án sẽ tập trung nghiên cứu vào hoạt động chuỗi cung ứng bán lẻ tại một số doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ lớn của Việt Nam đang hoạt động tại thành phố Hồ Chí Minh như của Saigon Co-op (Co.opmart, Co.op Food, Co.op Extra, Co.opSmile), SATRA (Satra Foods, Satramart), Vingroup (Vinmart, Vinmart+), ... Thành phố Hồ Chí Minh được chọn làm địa điểm nghiên cứu vì đây là nơi tập trung các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ hàng

đầu Việt Nam và cũng là trung tâm điều hành các chuỗi cung ứng bán lẻ phát triển mạnh nhất Việt Nam hiện nay. Số liệu thứ cấp được thu thập từ năm 1993 tới thời điểm nghiên cứu, trong đó bao gồm các báo cáo của Bộ Công thương, Tổng cục thống kê, báo chí, các báo cáo nội bộ của Saigon Co-op, SATRA, ... Dữ liệu sơ cấp được lấy từ phỏng vấn các lãnh đạo cao và trung cấp tại các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam, từ bảng khảo sát các nhân viên đang làm việc trong chuỗi kinh doanh bán lẻ có liên quan đến hoạt động của chuỗi cung ứng Việt Nam (dự tính số lượng khảo sát khoảng 300) trong năm 2016-2017.

## **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. Trong đó:

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

- Sử dụng phương pháp tổng hợp, thống kê từ những dữ liệu thứ cấp đã có nhằm so sánh, đánh giá và phân tích những nội dung cần tập trung để nghiên cứu.
- Sử dụng phương pháp hệ thống hóa các nghiên cứu về hoạt động của chuỗi cung ứng trước đây nhằm phát hiện các nhân tố ảnh hưởng.
- Sử dụng phương pháp suy diễn nhằm lập luận và giải thích về những nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ trong môi trường kinh doanh tại Việt Nam.

Việc sử dụng các phương pháp định tính này sẽ giúp khám phá các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ tại Việt Nam. Đây sẽ bước nghiên cứu sơ bộ nhằm làm cơ sở tiến hành nghiên cứu định lượng tiếp theo.

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

- Phương pháp này được thực hiện nhằm xác định tác động của các nhân tố với nhau, đưa ra các giá trị, độ tin cậy và mức độ phù hợp của mô hình để khẳng định tính chính xác của nghiên cứu định tính phía trên.

- Thực hiện nghiên cứu nhằm gạt lọc các nhân tố được tìm thấy trong nghiên cứu định tính bằng cách sử dụng phương pháp hồi quy nhị phân (Binary Logistic Regression) với bảng câu hỏi khảo sát định tính và đối tượng khảo sát là các lãnh đạo của các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ đang hoạt động trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ và mức độ tác động của chúng.

- Tiếp theo, luận án sẽ thực hiện nghiên cứu định lượng nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu, xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố với nhau trong hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ và điều kiện kinh doanh tại Việt Nam.

- Phương pháp này được thực hiện qua các bước sau:

- Thu thập dữ liệu nghiên cứu bằng bảng câu hỏi và kỹ thuật phỏng vấn các nhân viên đang làm việc trong chuỗi cung ứng bán lẻ tại các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam. Độ lớn của mẫu khảo sát dự kiến là  $N=300$  và được chọn theo phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên.

- Đánh giá sơ bộ độ tin cậy và giá trị của thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach Alpha và độ tin cậy tổng hợp thông qua phần mềm xử lý SmartPLS 3.0, nhằm đánh giá độ tin cậy của các thang đo, qua đó loại bỏ các biến quan sát không giải thích cho khái niệm nghiên cứu (không đạt độ tin cậy) đồng thời tái cấu trúc các biến quan sát còn lại vào các nhân tố (thành phần đo lường) phù hợp làm cơ sở cho việc hiệu chỉnh mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu, các nội dung phân tích và kiểm định tiếp theo.

- Khảo sát chính thức trên cơ sở đã điều chỉnh thang đo và kiểm định mô hình lý thuyết nhờ kỹ thuật phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) thông qua thu thập dữ liệu mẫu.

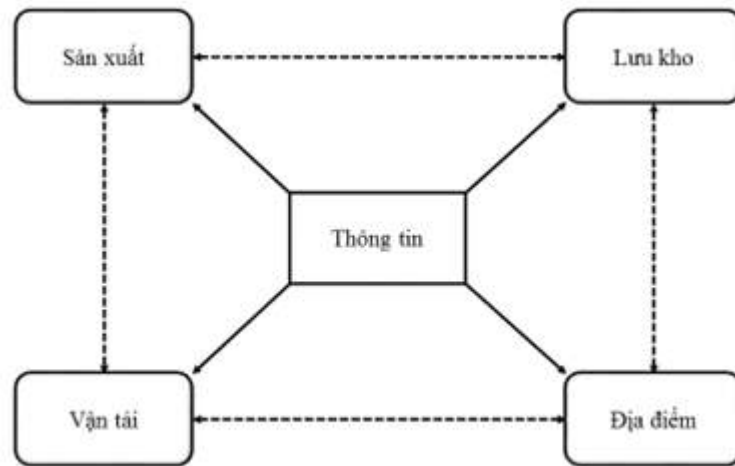
## **1.7 TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU TRƯỚC**

Chuỗi cung ứng không phải là “sản phẩm” của thế kỷ này. Tuy nhiên, tầm quan trọng của nó đối với các doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ, càng ngày càng tăng. Nhiều nghiên cứu cho rằng, hình thức cạnh tranh chủ yếu ngày nay giữa

các doanh nghiệp đối thủ của nhau là thông qua sự cạnh tranh của chuỗi cung ứng mà họ đang tham gia (Huo và Zhang, 2011, Christopher, 2000). Mặt khác, những thay đổi đáng kể trong nền kinh tế của thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng đã tác động mạnh mẽ đến hoạt động của chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp (Gattorna, 2003; Fernie và Sparks, 2009; Christopher, 2011; Mangan và ctg, 2012). Có rất nhiều nghiên cứu được thực hiện để tìm hiểu các khía cạnh khác nhau của chuỗi cung ứng. Có thể kể ra một số nghiên cứu sau:

**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.



Hình 1.4: Mô hình 5 động lực chính của chuỗi cung ứng

(Nguồn: Hugos, 2003)

Năm thành phần đó gồm có: *Sản xuất (Production)*, *Lưu kho (Inventory)*, *Địa điểm (Location)*, *Vận tải (Transportation)* và *Thông tin (Information)*. Trong đó, *Thông tin* nắm vai trò quan trọng điều tiết hoạt động của bốn thành phần còn lại. Việc vận hành của cả chuỗi cung ứng phụ thuộc rất lớn vào dòng thông tin được lưu chuyển giữa các bộ phận trong doanh nghiệp và giữa các thành viên trong chuỗi. Dựa vào thông tin được

cung cấp, các bộ phận và thành viên có liên quan đến bốn thành phần trước sẽ có những điều chỉnh phù hợp với tình hình kinh doanh thực tế nhằm đạt hiệu quả cao nhất. Theo Hugos (2003), để chuỗi cung ứng hoạt động tốt thì cần phải tìm kiếm sự cân bằng tối ưu giữa sự đáp ứng và tính hiệu quả.

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, 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.

Tuy trình bày rất kỹ về các thành phần quan trọng ảnh hưởng đến hoạt động của một chuỗi cung ứng trong nghiên cứu của mình, nhưng Michael Hugos và David Blanchard đều xây dựng lý thuyết trên các doanh nghiệp lớn, những doanh nghiệp có khả năng tự mình xây dựng chuỗi cung ứng từ A đến Z. Theo thống kê của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) thì 96% các doanh nghiệp Việt Nam là doanh nghiệp vừa và nhỏ, mà chủ yếu là nhỏ. Vì vậy, nếu chỉ chú ý đến năm thành phần trên khi phát triển chuỗi cung ứng cho các doanh nghiệp tại Việt Nam thì vẫn chưa đủ. Các doanh nghiệp Việt Nam chưa đủ khả năng để tự mình xây dựng chuỗi cung ứng cho riêng mình. Việc liên kết và hợp tác với các đối tác khác nhằm xây dựng một chuỗi cung ứng đủ sức cạnh tranh trong hoàn cảnh hiện tại là việc cần phải xem xét.

#### **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. Kênh phân phối là tập hợp tất cả các doanh nghiệp, tổ chức và nhóm trong hay ngoài chuỗi đến nhà sản xuất có ảnh hưởng đến các chức năng đưa ra chiêu thị của sản phẩm. Trong từng ngành cụ thể, sự cạnh tranh không còn xảy ra giữa các doanh nghiệp riêng

lẽ mà trở thành sự cạnh tranh của toàn bộ kênh phân phối của các chuỗi cung ứng là đối thủ của nhau (Eltantawy và ctg, 2009; Li và ctg, 2006; Lo và Power, 2010; Svahn và Westerlund, 2007; Sezen, 2008).

Cấu trúc của kênh phân phối sẽ được quyết định bởi thị trường mục tiêu và những sản phẩm mà các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng hướng đến. Vì thế, kênh phân phối sẽ không có một cấu trúc cố định mà sẽ thay đổi tùy theo sự thay đổi của nhu cầu khách hàng (Louis, 1996). Các nhân tố ảnh hưởng đến quyết định xây dựng một kênh phân phối gồm tốc độ, khoa học kỹ thuật, văn hóa, cộng đồng và chính trị. Ngoài ra, Douglas và ctg (1998) cũng chỉ ra 14 khó khăn trong công tác quản trị mà các chuỗi cung ứng sẽ gặp phải khi hoạt động, tập trung chủ yếu vào chiến lược, chia sẻ thông tin, chi phí lưu kho, vị trí và phục vụ khách hàng.

Khác với Hugos và David, Douglas và ctg (1998) 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 sỹ của mình, 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).

Chính vì vậy, Sương (2012) cho rằng việc xây dựng sự hợp tác trong chuỗi là rất cần thiết nhằm không chỉ giải quyết được việc các thành viên chịu chia sẻ trách nhiệm

và lợi ích từ việc cải thiện lợi ích chung, mà còn giải quyết được vấn đề quản lý kém linh hoạt trong toàn bộ chuỗi cung ứng. Tác giả cũng chỉ ra rằng, sự hợp tác trong chuỗi cung ứng phụ thuộc vào văn hóa, chiến lược của các thành viên trong chuỗi (phần mềm) hơn là cấu trúc hiện hữu của chuỗi (Sương, 2012, tr 28-29).

Nếu giải quyết tốt được vấn đề về sự hợp tác trong chuỗi cung ứng, sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các thành viên trong chuỗi cải thiện lợi ích đạt được, bao gồm tăng doanh thu, giảm chi phí và linh hoạt với biến đổi của cung cầu thị trường. Ngoài ra, nó còn giúp cho các doanh nghiệp trong chuỗi nâng cao khả năng cạnh tranh nhờ sự trợ giúp của các đối tác trong chuỗi (Gulati và ctg, 2000), từ đó nâng cao vị thế trong đàm phán và tìm kiếm đối tác, dịch vụ bên ngoài. Đây là một yếu tố quan trọng giúp cho chuỗi cung ứng phát triển một cách bền vững và thành công (Lee, 2000).

Ngoài ra, nếu các thành viên trong chuỗi cung ứng hợp tác tốt với nhau trong quá trình phát triển chuỗi cung ứng cũng sẽ giúp giải quyết được các vấn đề phát sinh trong nội tại của chuỗi cung ứng. Hợp tác càng chặt chẽ thì khả năng tích hợp của chuỗi cung ứng càng cao (Dag và Steven, 2010). Lan và ctg (2013) cho rằng sự tích hợp cao trong chuỗi cung ứng sẽ tác động tích cực đến khả năng chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng.

#### **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.

Nghiên cứu được thực hiện trong khoảng thời gian khá dài là hai năm. Các tác giả thực hiện khảo sát chủ yếu các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong bốn ngành công nghiệp bộ phận ô tô, nhựa, năng lượng mặt trời và điện tử với sự tham gia của 251 doanh nghiệp. Có tổng cộng 13 nhân tố được đưa vào nghiên cứu và kết quả có được là các nhân tố Sự hỗ trợ của lãnh đạo, Tầm nhìn dài hạn, tập trung vào thế mạnh cốt lõi, nguồn lực cho

chuỗi cung ứng và chiến lược hiệu quả cho chuỗi cung ứng là những nhân tố quan trọng nhất. Kết quả của nghiên cứu này có thể được áp dụng cho các doanh nghiệp Việt Nam vì đại đa phần doanh nghiệp Việt là doanh nghiệp vừa và nhỏ, không có tầm nhìn và chiến lược dài hạn (Hải, 2012). Nhất là, Sự hỗ trợ của lãnh đạo khi xây dựng một chuỗi cung ứng là điều khó làm được. Nó là nền tảng để thiết lập sự cộng tác giữa các thành viên trong chuỗi trên nền tảng xác định đúng, đủ và hài hòa lợi ích, trách nhiệm và nghĩa vụ giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng (Hương, 2014).

Tuy nhiên, thời gian thực hiện khảo sát trong hai năm là quá dài. Cỡ mẫu chỉ có 251 là quá nhỏ so với dự định 1500 ban đầu. Điều này sẽ dẫn đến sự nghi ngờ về mức đại diện của nghiên cứu. Ngoài ra, độ tin cậy trong các câu trả lời của các lãnh đạo doanh nghiệp cũng là vấn đề khó giải quyết. Một hạn chế nữa của nghiên cứu là chỉ thực hiện đánh giá độ mạnh yếu và đưa ra các kết luận dựa trên chủ yếu là việc so sánh chỉ số trung bình (Mean) có thể làm cho việc đánh giá không được toàn diện.

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

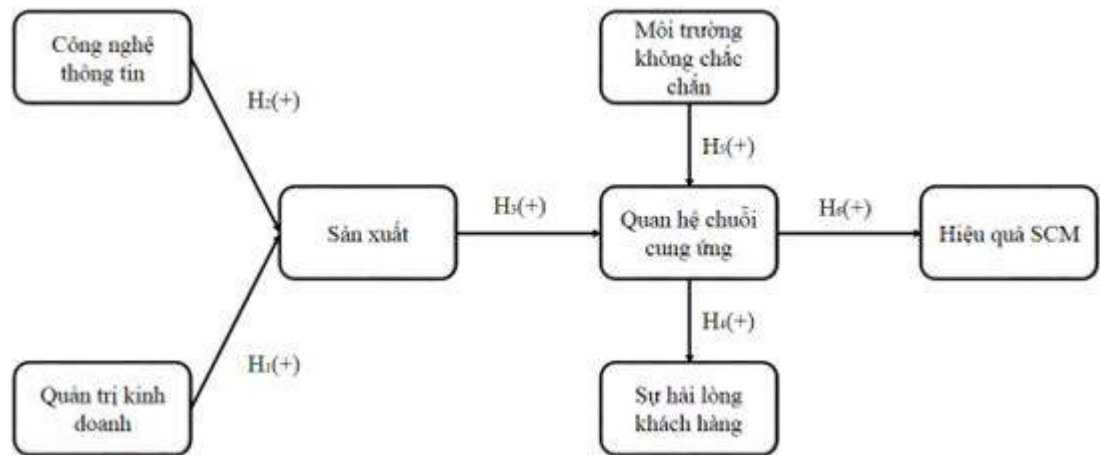
Trong một cố gắng tìm ra các nhân tố chính ảnh hưởng đến quản trị chuỗi cung ứng tại ngành công nghiệp Pallet tại Mỹ, Henry và ctg đã đưa ra các giả thuyết và kiểm định sự tác động của 7 yếu tố sau đến hoạt động của chuỗi cung ứng, bao gồm: Sự không chắc chắn của môi trường, Công nghệ thông tin, Mối 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.

Henry và ctg (2011) đã chỉ ra Sự không chắc chắn của môi trường được quy định bởi các thành phần là Môi trường nội bộ doanh nghiệp, Sự hỗ trợ của chính phủ và Các khía cạnh không chắc chắn từ nước ngoài. Sự phát triển nhanh chóng của Công nghệ thông tin được xem là nền tảng nhằm nâng cao sự hợp tác giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng (Prajogo và Olhager, 2012). Trong nghiên cứu này, Công nghệ thông tin bao gồm: Công cụ giao tiếp và Công cụ lập kế hoạch.

Mối quan hệ trong chuỗi cung ứng được xem là thành phần chủ chốt trong hoạt động của một chuỗi cung ứng (Li và ctg, 2005). Việc xử lý tốt mối quan hệ trong chuỗi cung ứng có thể giúp cho doanh nghiệp thêm nhiều cơ hội đạt được các mục tiêu đã đề



ra. Mỗi quan hệ trong chuỗi cung ứng thường được cấu thành từ các mối quan hệ với nhà cung cấp và với khách hàng. Yếu tố Sản xuất được xem xét với ba thành phần chính là khả năng linh hoạt thay đổi, chất lượng sản phẩm và hệ thống sản xuất.



Hình 1.5: Các nhân tố ảnh hưởng hoạt động chuỗi cung ứng

(Nguồn: Henry và ctg, 2011)

Để đánh giá hiệu quả của chuỗi cung ứng, Henry và ctg (2011) đã đưa ra các tiêu chí là khả năng hậu cần, khả năng phát triển thị trường các nhà cung cấp, hiệu quả của nhà cung cấp và nguồn nguyên liệu. Trong khi đó, việc đánh giá sự hài lòng của khách hàng được dựa trên mức độ các dịch vụ khách hàng mà doanh nghiệp đang thực hiện. Yếu tố Quản trị kinh doanh bao gồm lãnh đạo, lập kế hoạch, tổ chức, giám sát và kiểm soát tất cả các bên liên quan và các hoạt động trong một công ty để đạt được mục tiêu đề ra (Ford và Mouzas, 2010).

Để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, Henry và ctg sử dụng phương pháp hồi quy đa biến nhằm chứng minh tính chính xác của các giả thuyết này. Sau đó, tác giả tiến hành đánh giá thứ tự tác động của các yếu tố trên đến hoạt động của chuỗi cung ứng. Tuy nhiên, việc kiểm định riêng biệt từng giả thuyết khiến cho nghiên cứu không thể đánh giá các tác động của các yếu tố trên trong một bối cảnh nghiên cứu chung. Chính vì vậy, kết quả đạt được không mang tính tổng quát và không giúp cho việc xem xét mức độ ảnh hưởng qua lại của các yếu tố trong hoạt động của chuỗi cung ứng.

#### 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 kinh doanh 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. Theo đó, tuy nhà lãnh đạo cấp cao ảnh hưởng rất lớn đến việc phát triển một chuỗi cung ứng thành công, nhưng rất nhiều nhà lãnh đạo đã phó mặc việc phát triển cho cấp dưới và dành rất ít sự quan tâm đến quản trị chuỗi cung ứng (Gibson và ctg, 2005). Sandberg và Abrahamsson (2010) cho rằng, sự hỗ trợ của nhà quản lý cấp cao cần có một vai trò quan trọng hơn trong hoạt động của chuỗi cung ứng và cần được các nhà nghiên cứu quan tâm nhiều hơn đến nó.

Nghiên cứu được tiến hành thông qua việc phỏng vấn trực tiếp các nhà lãnh đạo hàng đầu tại hai doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ của Thụy Điển là Dustin và Clas Ohlson trong thời gian gần hai năm từ 2006 đến 2008. Cuộc phỏng vấn được tiến hành thông qua bảng câu hỏi bán cấu trúc với các câu hỏi tập trung vào vị trí và mối quan tâm của các nhà lãnh đạo trong chuỗi cung ứng. Điều đáng ngạc nhiên là tuy sản phẩm kinh doanh và mô hình khác nhau, nhưng các nhà lãnh đạo đều công nhận hậu cần và quản trị chuỗi cung ứng là các vũ khí chính đem lại sự thành công cho doanh nghiệp mình. Sự hỗ trợ của nhà quản lý cấp cao được thể hiện qua bốn khía cạnh: là người xây dựng tư tưởng cho toàn bộ chuỗi, người quản lý các mối quan hệ, là người điều khiển và người hoạch định các kế hoạch tương lai cho toàn bộ chuỗi cung ứng.

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. Pekka (2009) cũng chỉ ra rằng chiến lược được sử dụng trong chuỗi cung ứng là tổng hợp các chiến lược được sử dụng trong các tổ chức kinh doanh của doanh nghiệp thành viên, chiến lược Logistics và chiến lược mà các thành viên khác trong chuỗi đang theo đuổi.

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 kinh doanh bán lẻ. Một kết quả nữa của nghiên cứu này cho thấy các chuỗi cung ứng không còn tập trung vào việc điều khiển giá cả sao cho phù hợp như trước đây mà họ đang tìm cách cân bằng giữa giá cả và dịch vụ nhằm đạt được sự hài lòng cao nhất của khách hàng.

Ngày nay, các doanh nghiệp không thực hiện việc quản trị chuỗi cung ứng theo cách hội nhập hàng dọc mà tập trung vào “kinh doanh cốt lõi” – hay nói cách khác là tập trung vào kinh doanh cái mà họ có thể làm tốt nhất và nơi họ có thể tạo ra lợi thế khác biệt (*differential advantage*), ví dụ như hoạt động của Nike (Christopher, 2011, p17; Christopher và Juttner, 2000). Điều này tạo ra những thách thức lớn đến việc tích hợp và điều phối các dòng chảy của nguyên vật liệu, của sản phẩm, thành phẩm từ vô số các nhà cung cấp, các trung gian trong chuỗi.

Mặt khác, các chuỗi cung ứng thông thường sẽ hoạt động xung quanh một doanh nghiệp thành viên trung ương và thành viên này sẽ điều khiển và là biểu tượng của toàn bộ chuỗi cung ứng (Gelei, 2003) (ví dụ như chuỗi cung ứng của Saigon Co.op, Tập đoàn dệt may Việt Nam, ...). Chính vì vậy, cần phải có các chiến lược phù hợp xuyên suốt cho các thành viên đang có mặt trong chuỗi cung ứng nhằm đưa hoạt động của cả chuỗi thành một thể thống nhất.

#### **h) Tổng hợp các nghiên cứu trước**

Từ các nghiên cứu trên, luận án đã xác định được 15 nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng bao gồm: *Lưu kho (Inventory)*, *Sản xuất (Manufacturing)*, *Địa điểm (Location)*, *Vận tải (Transportation)*, *Thông tin (Information)*, *Môi trường không chắc chắn (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)*.

Bảng 1.2: Tổng quan các nghiên cứu trước

<b>Nhân tố Tác giả</b>	SX	ĐD	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						
Sương (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						

(Nguồn do tác giả tổng hợp)

(Ghi chú: SX: Sản xuất; ĐD: Địa điểm; VT: Vận tải; LK: Lưu kho; TT: Thông tin; HT: Hợp tác; CL: Chiến lược; QL: Sự hỗ trợ quản lý cấp cao; HL: Sự hài lòng khách hàng; MT: Môi trường không chắc chắn; IT: Công nghệ thông tin; QH: Quan hệ trong chuỗi cung ứng; HQ: Hiệu quả chuỗi cung ứng; BM: Quản lý kinh doanh; NL: Nguồn nhân lực; )

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. Nhất là, hiện nay còn thiếu nghiên cứu về mức độ phụ thuộc của các nhân tố trên với 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. 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 (Sanjay, 2014). Cho nên, theo tác giả thì đây là một nghiên cứu cần phải làm ngay và đang mang tính thời sự trong tình hình ngành bán lẻ của Việt Nam đang gặp nhiều khó khăn trong quá trình phát triển và hoạt động của mình.

## **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. Trong đó, đại đa phần các nghiên cứu tham khảo được thực hiện trong 15 năm gần đây sẽ giúp cho luận án đưa ra được những cái nhìn mang tính mới và bám sát thực tế nghiên cứu trên thế giới về hoạt động của chuỗi cung ứng. Số liệu thực tế về ngành bán lẻ Việt Nam cũng được lấy từ các báo cáo mới nhất thực hiện trong năm 2017 sẽ giúp những vấn đề mà luận án trình bày mang tính thời sự.

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 dàn 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). Luận án cũng hệ thống hóa lại các lý thuyết về bán lẻ và chuỗi cung ứng. Từ đó, luận án đã đưa ra được khoảng trống trong nghiên cứu nhằm giải quyết những vấn đề hiện tại trong các chuỗi cung ứng tại những doanh nghiệp Việt Nam nói chung và những doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ nói riêng. Trong thời đại hội nhập quốc tế như hiện nay, những kết quả của luận án sẽ cung cấp cho các nhà quản trị tại các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ và các nhà nghiên cứu khác một nguồn tài liệu tham khảo có giá trị.

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. Nhất là sự cần thiết nâng cao tầm ảnh hưởng của các lãnh đạo và ý thức của họ về việc sự ủng hộ của mình sẽ giúp hoạt động của chuỗi cung ứng trở nên hiệu quả hơn. Dựa trên cường độ tác động của các mối quan hệ đã được kiểm chứng trong mô hình nghiên cứu, các nhà quản trị cũng biết cần phải thực hiện các biện pháp phù hợp dựa trên việc đánh giá các mức độ ưu tiên.

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. Luận án đã chỉ ra tầm quan trọng của Lãnh đạo và Thông tin trong hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ. Điều này càng ngày càng đúng khi các chuỗi cung ứng ngày nay có xu hướng mở rộng. Việc mở rộng này không chỉ giới hạn trong phạm vi nội địa mà càng ngày càng có xu hướng kết nối với các quốc gia khác. Do đó, các nghiên cứu khác có thể tìm hiểu sâu hơn về các khía cạnh này nhằm đem lại những hiểu biết sâu sắc hơn về hoạt động của chuỗi cung ứng.

## **1.9 BỐ CỤC CỦA LUẬN ÁN**

Ngoài các phần mở đầu, kết luận, danh mục hình, bảng, tài liệu tham khảo, phụ lục, để hoàn thành các mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu được trình bày ở phần chính thì bố cục của luận án được trình bày trong 5 chương như sau:

- Chương 1: Tổng quan về nghiên cứu. Trong chương này, luận án trình bày vấn đề nghiên cứu, lý do thực hiện và mục tiêu của nghiên cứu. Ngoài ra, các nghiên cứu trước có liên quan đến luận án cũng được giới thiệu.
- Chương 2: Cơ sở khoa học về bán lẻ và chuỗi cung ứng bán lẻ. Trong chương này luận án sẽ trình bày các khái niệm về bán lẻ và chuỗi cung ứng bán lẻ. Đồng thời, dựa trên các nghiên cứu trước, luận án đưa ra các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ. Luận án cũng trình bày về tình hình phát triển của ngành bán lẻ tại Việt Nam.
- Chương 3: Thiết kế nghiên cứu. Luận án sẽ trình bày phương pháp và cách thức xây dựng nên mô hình. Sau đó, luận án sẽ trình bày các phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong luận án nhằm giải quyết các mục tiêu nghiên cứu đề ra.
- Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận. Trong chương này, luận án trình bày và thảo luận về các kết quả mà nghiên cứu đạt được về hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ Việt Nam nhằm làm cơ sở để đưa ra các giải pháp trong chương 5.

- Chương 5: Kết luận. Dựa trên kết quả đạt được của nghiên cứu, tác giả sẽ đưa ra các hàm ý quản trị có liên quan và đề xuất các giải pháp và kiến nghị nhằm tăng cường hiệu quả hoạt động của các chuỗi cung ứng bán lẻ Việt Nam. Cuối cùng, luận án sẽ trình bày những hạn chế của nghiên cứu và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo.

## **TÓM TẮT CHƯƠNG 1**

Chương 1 đã trình bày các vấn đề về mặt thực tiễn và về mặt lý thuyết của vấn đề nghiên cứu nhằm đưa đến kết luận về tính cấp thiết nhằm thực hiện luận án này. Tiếp theo, chương này trình bày mục tiêu, đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu của luận án. Trong chương này cũng trình bày tổng quan về các nghiên cứu được các nhà khoa học thực hiện trước đây có liên quan đến đề tài của luận án. Đây là cơ sở để đưa ra các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ nhằm làm nền tảng cho nghiên cứu.

Từ các kết quả trên, chương tiếp theo cần phải đưa ra các nền tảng lý thuyết về bán lẻ, chuỗi cung ứng bán lẻ và các hoạt động của nó. Ngoài ra, để phát huy các thành quả đạt được tại chương 1, chương tiếp theo cũng cần trình bày chi tiết hơn về các nhân tố đã được phát hiện tại chương 1 nhằm làm cơ sở hình thành các giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu đề xuất.



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

### BÁN LẺ

Chủ đề chính trong luận án là về chuỗi cung ứng bán lẻ. Vì vậy, mục tiêu của chương này là giới thiệu các lý thuyết cơ bản về bán lẻ, chuỗi cung ứng và chuỗi cung ứng bán lẻ thông qua việc đánh giá, phân tích và trình bày các nghiên cứu khoa học trong và ngoài nước về lĩnh vực này. Phần tiếp theo của chương này cũng trình bày về các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ Việt Nam và đề xuất mô hình nghiên cứu cho luận án.

### 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 đáng kể đến cuộc chiến sống còn của các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam ngay trên “sân nhà”.

Kotler (1994) định nghĩa khái niệm bán lẻ như sau: *“bao gồm tất cả các hoạt động liên quan đến việc bán hàng hóa hoặc dịch vụ cho người tiêu dùng cuối cùng nhằm sử dụng trực tiếp cho cá nhân, và không mang tính thương mại”*. Levy và Weitz (2011) dưới góc nhìn của chuỗi giá trị đã định nghĩa bán lẻ là *“một tập hợp các hoạt động kinh doanh nhằm làm tăng giá trị cho các sản phẩm và dịch vụ được bán cho người tiêu dùng sử dụng cá nhân hoặc gia đình của họ”*. Nếu xét dưới góc độ của marketing thì Gilbert (2003) cho rằng các doanh nghiệp bán lẻ là *“doanh nghiệp hướng trực tiếp mọi nỗ lực chiêu thị của họ vào việc thỏa mãn nhu cầu của khách hàng cuối cùng dựa trên việc tổ chức phân phối hàng hóa và dịch vụ”*.

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. Thông thường, người ta cho rằng kinh doanh bán lẻ là phải thực hiện ở cửa hàng với nhiều chủng loại hàng hóa. Tuy nhiên, bán lẻ cũng cung cấp các dịch vụ như vận chuyển về nhà, dịch vụ thuê phòng khách sạn, gói quà, ... Không phải hình thức bán lẻ nào cũng thực hiện tại cửa hàng (Levy và Weitz, 2011).

- Phục vụ cho khách hàng cuối cùng: Khách hàng cuối cùng ở đây là những người mua hàng hóa hoặc dịch vụ cho mục đích cá nhân hoặc cho gia đình. Điều này cho thấy, một doanh nghiệp, bất kể nhà sản xuất, nhà bán sỉ hay nhà bán lẻ, được coi là doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ nếu doanh nghiệp phân phối hàng hóa và dịch vụ cho khách hàng cuối cùng. Anderson (1993) cho rằng các doanh nghiệp có hơn 50% doanh thu nhờ vào thương mại bán lẻ đều có thể được coi là doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ.

- Bao gồm một loạt hành động nhằm thực hiện các điều trên. Có thể nói, các nhà bán lẻ là một khâu quan trọng trong chuỗi cung ứng nhằm giúp các nhà sản xuất có thể kết nối với người tiêu dùng cuối cùng. Bất kỳ tổ chức nào hoạt động như vậy đều có thể được xem như là một doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ, bất kể họ cung cấp hàng hóa hay dịch vụ như thế nào (trực tiếp, qua đường bưu điện, qua điện thoại, bằng máy bán hàng tự động, ..) và ở đâu (tại cửa hàng, đường phố hoặc tại gia).

### **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, kinh doanh bán lẻ có một số đặc thù như sau:

- Được thực hiện nhằm đáp ứng nhu cầu, hàng hóa được mua trong các cửa hàng theo dân số. Việt Hà (2013) đã đưa ra nhận định của các chuyên gia tính toán được rằng: trung bình cứ 100.000 dân thì cần có một đại siêu thị hoặc một trung tâm thương mại; Cần có một siêu thị cỡ trung bình trên 10.000 dân; Và trung bình, cần 1-3 cửa hàng tiện ích trên 1.000 dân.

- 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. Các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ là người đứng giữa kết nối và tăng cường sự hợp tác giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng và tăng cường sự tương tác giữa các thành viên với nhau một cách hiệu quả hơn. Đây là một việc không dễ dàng, nhất là khi cần phải xây dựng lòng tin giữa các thành viên trong hệ thống. Do đó, rất cần sự ủng hộ và giúp đỡ của lãnh đạo các doanh nghiệp thành viên trong chuỗi cung ứng. Liên minh của Saigon Co.op, Phú Thái, Hapro và Satra là một minh chứng rõ nét về việc nếu thiếu sự cam kết từ các lãnh đạo cấp cao thì việc duy trì hợp tác trong chuỗi là bất khả thi.

- 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. Số lượng hàng hóa nội địa trong một hệ thống phân phối bán lẻ cho biết khả năng và trình độ của các doanh nghiệp sản xuất trong nước. Chính vì vậy, khi các doanh nghiệp nước ngoài thu mua các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ trong nước, họ đưa hàng hóa của quốc gia họ vào thị trường Việt Nam và cũng đồng nghĩa với việc cơ hội của hàng hóa Việt Nam được đưa đến tay người tiêu dùng thấp đi. Hậu quả của việc mất đi thị trường bán lẻ trong nước là sự suy yếu của toàn bộ hệ thống sản xuất và sự phụ thuộc càng ngày càng tăng vào khả năng cung ứng của nước ngoài.

### **2.1.3 Phân loại bán lẻ**

Lĩnh vực bán lẻ là lĩnh vực có rất nhiều doanh nghiệp tham gia trong nền kinh tế. Chính vì vậy, có rất nhiều loại hình bán lẻ khác nhau và tùy theo sự phát triển của khoa học kỹ thuật mà sẽ luôn xuất hiện những phương thức bán lẻ mới. Tuy nhiên, có thể phân loại theo các tiêu chí sau: theo loại hình sở hữu và theo phương thức tiếp xúc khách hàng.

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

Nếu phân loại theo loại hình sở hữu, bán lẻ được phân thành: cửa hàng bán lẻ độc lập, chuỗi cửa hàng bán lẻ, nhượng quyền thương mại và hợp tác xã. Trong đó:

- Độc lập: khi chủ sở hữu chỉ sở hữu một cửa hàng. Chủ sở hữu sẽ nhận toàn bộ doanh thu, cửa hàng có thể có 1-2 nhân viên. Phần lớn các cửa hàng theo loại hình này là cửa hàng tạp hóa truyền thống. Theo báo cáo của Nielsen năm 2014, cửa hàng tạp hóa truyền thống chiếm hơn 50% tổng giá trị bán lẻ và là kênh phân phối lớn nhất châu Á (KIS, 2017).

- Chuỗi cửa hàng: là một số cửa hàng nằm dưới quyền kiểm soát của một chủ sở hữu chung. Các đại diện của loại hình sở hữu này như Vinmart, Lottemart, Big C, ...

- Nhượng quyền thương mại: có mối quan hệ bằng hợp đồng giữa người nhượng quyền và người nhận nhượng quyền. Thông thường, việc nhượng quyền sẽ giúp bên nhượng quyền nhanh chóng mở rộng và phát triển hệ thống với chi phí thấp. Ngược lại, bên tiếp nhận nhượng quyền không cần gây dựng thương hiệu, được giúp đỡ về mặt kinh nghiệm và hệ thống quản lý từ bên nhượng quyền. Hàng kỳ, bên nhượng quyền sẽ nhận một khoản phí từ doanh thu của bên tiếp nhận theo hợp đồng đã ký trước. Hiện tại, đang có các hệ thống phân phối bán lẻ tại Việt Nam đang thực hiện việc nhượng quyền như Co.op Food, Vinmart+, ...

- Hợp tác xã: có số lượng chủ sở hữu rất lớn và hoạt động trên khuôn khổ các quy định trong luật Hợp tác xã. Tại Việt Nam, còn rất nhiều tổ chức phân phối bán lẻ vẫn hoạt động dưới hình thức Hợp tác xã như hệ thống Hợp tác xã tại các phường, quận, huyện, hệ thống cửa hàng Co.op, ...

### **2.1.3.2 Theo phương thức tiếp xúc với khách hàng**

Nếu phân loại theo các phương thức tiếp xúc với khách hàng, bán lẻ có hai phương thức chủ yếu là tiếp xúc với khách hàng thông qua cửa hàng bán lẻ và không có cửa hàng.

A) Có cửa hàng: bao gồm các loại cửa hàng sau

- Cửa hàng tạp hóa: có chủng loại sản phẩm ít, diện tích nhỏ. Cửa hàng này có ít nhân viên và nhân viên hầu như không được đào tạo một cách bài bản. Các cửa hàng loại này thường nằm trong các khu vực có đông dân cư.

- Siêu thị, cửa hàng tiện lợi: các cửa hàng dạng này có đặc điểm tự phục vụ, chủng loại và số lượng hàng hóa lớn. Tuy nhiên, không gian giành cho thương mại không lớn. Các cửa hàng loại này thường phân bố tại khu đông dân cư hoặc trong các thành phố. Ví dụ: Co.opmart, Satramart, Hapromart, ...

- Đại siêu thị: Chủng loại và số lượng hàng hóa lớn, không gian cửa hàng rất lớn và thường được đặt ở các khu vực có diện tích rộng, có mạng lưới giao thông thuận tiện. Ở Việt Nam vẫn chưa có quy định cụ thể về diện tích của đại siêu thị. Một số đại siêu thị đang hoạt động tại Việt Nam: Co.opExtra, AEON mall, MM Mega market, ...

- Trung tâm mua sắm: có nhiều cửa hàng cho thuê và có nhiều doanh nghiệp thuê cửa hàng để kinh doanh. Theo quy định 1371/2004/QĐ-BTM của bộ Thương mại, diện tích của trung tâm mua sắm phải lớn hơn 10.000 m<sup>2</sup>, có các dịch vụ giải trí theo kèm.

- Chợ truyền thống: chủ yếu bán hàng thực phẩm, giá cả có thể thay đổi tùy theo chất lượng hàng hóa. Việc lựa chọn và trả giá hàng hóa được thực hiện thường xuyên.

## B) Không có cửa hàng

- Máy bán hàng tự động: Bán nước giải khát, sôcôla, thuốc lá, máy rút tiền từ ngân hàng, .... Các máy này có thể sử dụng 24/24, giá thành hàng hóa cao, việc bảo dưỡng máy móc, thu tiền đòi hỏi nguồn nhân lực đáng kể.

- Bán trực tiếp: yêu cầu một mối quan hệ cá nhân giữa người mua và người bán. Một ví dụ cụ thể là Bán hàng đa cấp.

- Tiếp thị trực tiếp: người mua nhận được yêu cầu mua hàng qua các phương tiện cá nhân. Sau đó, đặt hàng bằng thư, fax và điện thoại cho nhà cung cấp. Đặc điểm của loại hình này là chi phí hoạt động thấp, khả năng phủ sóng rộng, và đây là một cơ hội để chinh phục các phân khúc thị trường mới.

## 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. Với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ và các phương thức vận chuyển, các tập đoàn lớn đã có thể vươn ra khỏi biên giới và phát triển một cách nhanh chóng. Từ đây, những vấn đề về hậu cần, về quản lý, về chiến lược, ... vì sự mở rộng quy mô doanh nghiệp quá nhanh, đã xuất hiện và là tiền đề để các nhà khoa học bắt đầu nghiên cứu về chuỗi cung ứng.

Thông thường, các nhà khoa học khi tiếp cận với chuỗi cung ứng đã tập trung 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. Theo đó, *“Quản lý chuỗi cung ứng là việc phối hợp hoạt động sản xuất, lưu kho, địa điểm và vận tải giữa các tổ chức trong chuỗi cung ứng nhằm mang đến cho thị trường mà bạn đang phục vụ sự kết hợp tiện ích và hiệu quả tốt nhất”* (Hugos, 2003). Thuật ngữ tổ chức đề cập trong định nghĩa trên là một ví dụ cho một tập đoàn lớn quốc tế điển hình, có các công ty con trên khắp thế giới và cùng nhau hình thành một tổ chức lớn.

Douglas và ctg (1998), khi xem xét chuỗi cung ứng theo hướng của marketing đã cho rằng: *“Chuỗi cung ứng là một nhóm các doanh nghiệp cùng nhau đưa ra thị trường một sản phẩm hay dịch vụ”*.

Sương (2012) đã định nghĩa về chuỗi cung ứng khi xem xét mối quan hệ hợp tác trong chuỗi cung ứng như sau: *“Chuỗi cung ứng bao gồm các hoạt động của mọi đối tượng có liên quan từ mua nguyên liệu, sản xuất ra sản phẩm cho đến cung cấp cho khách hàng cuối cùng”*.

Mentzer và ctg (2001) định nghĩa chuỗi cung ứng là: *“một nhóm gồm ba hoặc nhiều tổ chức trực tiếp tham gia vào dòng chảy qua lại của sản phẩm, dịch vụ, tài chính và thông tin, từ nguyên liệu đầu vào đến khách hàng cuối cùng”*.

Điểm chung trong các khái niệm trên là có nhiều hơn hai thành viên trong một chuỗi cung ứng. Mặt khác, các thành viên trong chuỗi cung ứng cùng nỗ lực để đưa những sản phẩm hay dịch vụ có giá trị đến tay các khách hàng mục tiêu. Douglas và ctg, Hugos và Sương gần như nhất trí với nhau một điều, chuỗi cung ứng là sự kết nối của các tổ chức thành viên, nhưng chưa làm rõ về mối quan hệ hợp tác giữa các bên chặt chẽ đến mức nào. Trong khi đó, khái niệm cuối cùng đưa ra hàm ý về một sự hợp tác phức tạp hơn.

Một xu hướng khác khi tiếp cận khái niệm chuỗi cung ứng là diễn giải theo quy trình hoạt động. Trong cách tiếp cận này, xu hướng các nhà nghiên cứu sẽ giải thích theo quy trình và sự tối ưu hóa hoạt động trong chuỗi, mà không đặt trọng tâm vào sự kết nối của các thành viên. Trước hết, họ nhấn mạnh các quy trình tạo ra giá trị dưới sự kết nối giữa các tổ chức thành viên nhằm phục vụ cho khách hàng.

Nếu xem xét dưới góc độ của sản xuất, *“Chuỗi cung ứng bao gồm tất cả các hoạt động liên quan đến sản xuất và phân phối sản phẩm, từ nhà cung cấp đến khách hàng. Bốn quy trình chính - thiết kế, mua sắm, sản xuất và phân phối - xác định chuỗi cung ứng bao gồm quản lý cung và cầu, mua nguyên liệu và linh kiện, sản xuất, lắp ráp, kiểm kê, phân phối và giao hàng cho khách hàng”* (Lummus và Vokurka, 1999).

Khi tìm cách tiếp cận dưới góc độ giá trị gia tăng mang lại cho khách hàng, Dawande và ctg (2006) cho rằng, *“Chuỗi cung ứng có thể bao gồm tất cả các bên tham gia cung cấp giá trị gia tăng như cung cấp nguyên vật liệu và các thành phần trung gian, lắp ráp các sản phẩm hoàn chỉnh, sản xuất, đóng gói, vận chuyển, lưu kho và hậu cần”*. Như vậy, các hoạt động trong chuỗi cung ứng không chỉ bao gồm các hoạt động chính như trong khái niệm của Hugos, mà còn thêm một số hoạt động hỗ trợ khác.

Berry có cách tiếp cận khác khi cho rằng mối quan hệ chặt chẽ giữa các bên tham gia chuỗi cung ứng là khía cạnh quan trọng nhất cần được xem xét. Theo Berry (1994), *“Mục tiêu của chuỗi cung ứng là xây dựng lòng tin, cung cấp thông tin thị trường liên tục, phát triển sản phẩm mới, và xây dựng cơ sở phân phối sản phẩm theo cách mà sự hợp tác chặt chẽ giữa các bên tham gia chuỗi cung ứng sẽ có hiệu quả”*.

Ngoài hai xu hướng kể trên, một số nhà khoa học lại tìm cách diễn giải khái niệm về chuỗi cung cấp thông qua việc kết hợp cả hai. Theo họ, chuỗi cung ứng là một mạng lưới các tổ chức bên trong chuỗi cung ứng bao gồm cả sự liên kết vào bên trong và ra bên ngoài, các quy trình và hoạt động khác nhau làm gia tăng giá trị cho sản phẩm hoặc dịch vụ được giao đến người tiêu dùng (Christopher, 2011). Nói cách khác, chuỗi cung ứng tập trung nhiều công ty vào bên trong chuỗi (ví dụ như nhà cung cấp) và các hoạt động bên ngoài (ví dụ như phân phối) và người tiêu dùng.

Cũng giống như xu hướng trên, các phương pháp tiếp cận đều tập trung vào các quy trình có tính vượt qua phạm vi của một doanh nghiệp. Sự khác biệt trong ý kiến của các nhà nghiên cứu khác nhau là do cách tiếp cận vấn đề khác nhau. Tuy nhiên, có ba yếu tố phổ biến thường xuất hiện: chuỗi cung ứng nhằm đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng, bao gồm nhiều tổ chức cùng hợp tác, bao gồm các quy trình liên quan đến việc tạo ra giá trị. Đối với chuỗi cung ứng bán lẻ, khách hàng của họ là người tiêu dùng cuối cùng, là những người mua hàng hóa để sử dụng cho nhu cầu cá nhân hoặc cho gia đình (Ayers và Odegard, 2007). Họ là đại diện cho nhu cầu cuối cùng của thị trường và các doanh nghiệp cần phải nắm bắt nhu cầu này (Roorda và ctg, 2010). Một điểm khác của chuỗi cung ứng bán lẻ so với các chuỗi cung ứng khác, chuỗi cung ứng bán lẻ quan tâm nhiều đến chất lượng và số lượng của hàng hóa được cung ứng từ các nhà cung cấp (nghĩa là đầu vào) so với việc quan tâm đến dòng dịch chuyển của nguyên vật liệu như các chuỗi cung ứng thiên về sản xuất. Nhất là với các chuỗi cung ứng bán lẻ Việt Nam, khái niệm quản lý chất lượng hàng hóa ngay từ nguồn sản xuất chỉ mới xuất hiện và chưa được quan tâm nhiều.



Sau khi tham khảo các nghiên cứu trước và dựa trên đặc điểm của ngành bán lẻ, chúng ta có thể nhận thấy chuỗi cung ứng bán lẻ có điểm giống với các chuỗi cung ứng ở chỗ là tập hợp các hoạt động của nhiều thành viên tham gia trong chuỗi cung ứng. Điểm khác biệt của nó so với các chuỗi cung ứng khác nằm chỗ chuỗi cung ứng bán lẻ không nhất thiết phải quan tâm đến các hoạt động sản xuất nhằm biến nguyên vật liệu thành hàng hóa thành phẩm và đối tượng khách hàng mục tiêu là những người tiêu dùng có nhu cầu mua hàng hóa nhằm phục vụ cho mục đích cá nhân hoặc gia đình. Chính vì vậy, luận án đề xuất khái niệm về chuỗi cung ứng được xem xét dưới góc độ của ngành bán lẻ như sau:

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

Từ khái niệm trên, chúng ta có thể nhận thấy chuỗi cung ứng bán lẻ có những điểm khác biệt so với các chuỗi cung ứng khác. Đó là:

- Các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ không nhất thiết phải có sự liên quan đến các hoạt động chuyển đổi nguyên vật liệu thành hàng hóa thành phẩm. Mỗi quan tâm chủ yếu của họ là việc thiết lập các tiêu chuẩn về chất lượng và hình thức đối với hàng hóa được cung ứng cho họ. Các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ có thể phát triển và kinh doanh một số doanh nghiệp sản xuất nhằm chủ động về nguồn hàng tại một số mặt hàng mang tính chiến lược (ví dụ: SATRA có VISSAN, Cầu Tre; Saigon Co-op có Nam Dương, Xuân Hồng, ...), nhưng tỷ trọng hàng hóa thuộc loại này thường chỉ chiếm một phần nhỏ trong danh mục hàng hóa của họ.

- Hàng hóa được cung cấp bởi chuỗi cung ứng bán lẻ không có cơ hội quay lại thị trường vì nó được sử dụng cho mục đích tiêu dùng. Như vậy, chuỗi cung ứng bán lẻ cung cấp hàng hóa thành phẩm chứ không phải là nguyên vật liệu.

- Cách thức phân phối hàng hóa cần thông qua mạng lưới các cửa hàng được triển khai rộng khắp trên toàn bộ thị trường. Do đối tượng khách hàng mục tiêu và tiềm năng

của chuỗi cung ứng bán lẻ là người tiêu dùng cuối cùng, nên doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ phải triển khai hệ thống phân phối của mình đến tận nơi sinh sống của họ nhằm có thể phục vụ tốt nhất cho khách hàng. Vì vậy, các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ thành công thường có rất nhiều cửa hàng, siêu thị, ... nhằm giúp cho khách hàng của mình dễ dàng trong việc tham gia mua sắm hàng hóa tiêu dùng.

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

Tại phần trên, chúng ta có thể thấy có ba hoạt động chủ yếu thường xuyên xuất hiện trong các khái niệm của chuỗi cung ứng là:

- Là một thể thống nhất với mục tiêu kiểm soát toàn bộ luồng sản phẩm từ nhà cung cấp đến khách hàng.
- Phối hợp chiến lược của chuỗi trong hoạt động và chiến lược giữa các doanh nghiệp thành viên.
- Duy trì tư duy lấy khách hàng làm trọng tâm nhằm tạo ra những hàng hóa hoặc dịch vụ độc đáo dẫn đến sự hài lòng của khách hàng.

Cụ thể hơn, Beamon (1999a) xác định các hoạt động chính của chuỗi cung ứng diễn hình như sau:

- Lập kế hoạch sản xuất và phân phối.
- Xác định mức tồn kho (quy mô nguyên liệu, bán thành phẩm và vị trí kiểm kê).
- Xác định chiều dài của chuỗi cung ứng (số lượng thành viên): khai trừ các thành viên không còn phù hợp và kết nạp các thành viên mới.
- Giao khách hàng cho các trung tâm phân phối: khách hàng nào nên được phục vụ từ các trung tâm phân phối nào.
- Giao sản phẩm cho nhà máy: sản phẩm nào sẽ được sản xuất tại nhà máy nào.
- Quản lý mối quan hệ giữa nhà cung cấp và khách hàng.

- Xác định sự khác biệt sản phẩm trong quá trình sản xuất.
- Xác định thời gian mà sản phẩm được giữ trong kho.

Sau đó, Beamon (2005, trang 226) đã rút gọn các lĩnh vực quản lý trong hoạt động của chuỗi cung ứng thành bốn loại chính, cụ thể là:

- Bố trí cơ sở vật chất
- Thiết kế và vận hành hệ thống luồng nguyên vật liệu
- Thiết kế và vận hành hệ thống lưu chuyển thông tin
- Dịch vụ khách hàng.

Trong khi đó, Lummus và Vokurka (1999) chỉ ra rằng quản lý chuỗi cung ứng là một hệ thống hoạt động phức tạp và họ đang cố gắng làm rõ sai lầm trong nhiều quan niệm vẫn còn tồn tại ngày nay. Nghiên cứu của họ chỉ ra rằng quản lý chuỗi cung ứng không giới hạn ở một trong các lĩnh vực sau:

- Quản lý kho hàng.
- Hệ thống hậu cần - Quản lý hậu cần.
- Mua sắm và quản lý mối quan hệ với nhà cung cấp.
- Quản lý phân phối và Hệ thống Công nghệ thông tin.

Stock và ctg (2010), sau khi xử lý hàng ngàn tài liệu về quản lý chuỗi cung ứng với 116 định nghĩa khác biệt cho khái niệm quản lý chuỗi cung ứng, đã tìm ra các định nghĩa được nhóm lại quanh ba yếu tố cơ bản, đó là các hoạt động, lợi ích và các thành viên của quản lý chuỗi cung ứng. Các thành phần đã được xác định bởi các tác giả, như thể hiện trong hình 2.1. Các dòng chảy, các mối quan hệ và các thành viên xuất hiện trong hầu hết các định nghĩa (69-78%), trong khi các hình thức lợi ích khác nhau ít xuất hiện hơn (28-48%).



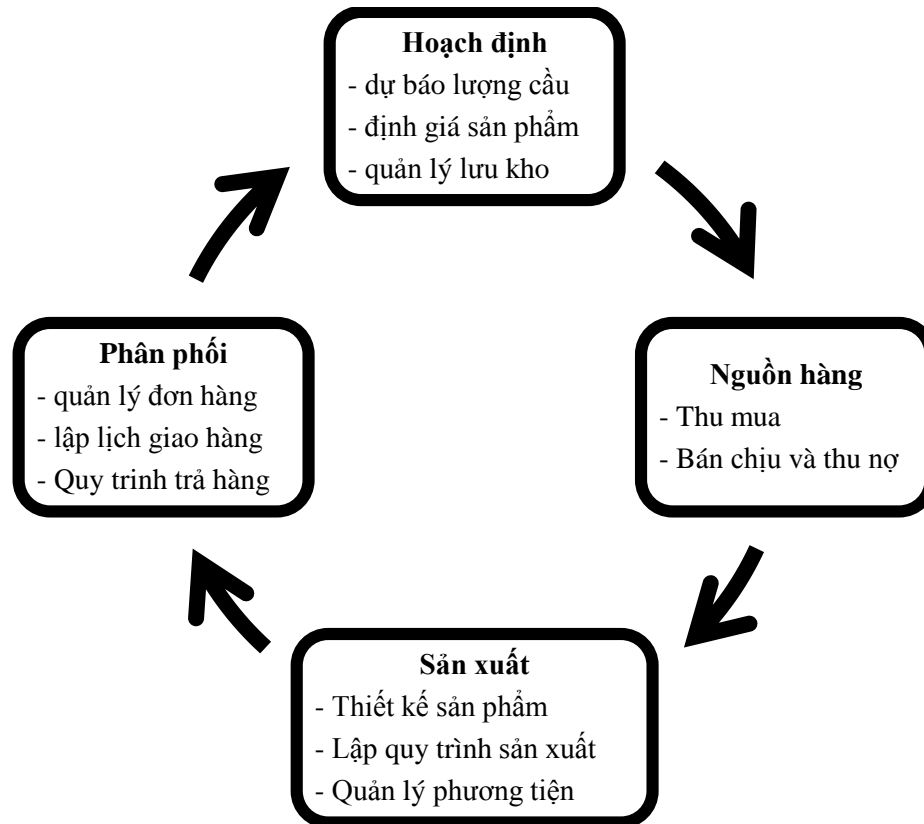
Hình 2.1: Các thành phần chính trong quản trị chuỗi cung ứng

(Nguồn: Stock và ctg, 2010)

Như vậy, 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).

Mô hình SCOR (Supply Chain Operations Reference-model) định nghĩa các hoạt động trong chuỗi cung ứng được Hội đồng chuỗi cung ứng (Supply Chain Council) xây dựng và phát triển. Mô hình SCOR là một mô hình tham chiếu với các thuật ngữ và quy trình chuẩn hóa (Meyr và ctg, 2002). Không những thế, để xây dựng một chuỗi cung ứng hiệu quả, việc đầu tiên là cần phải đánh giá đúng các hoạt động trong chuỗi cung ứng và mô hình SCOR là công cụ để thực hiện việc này (Blanchard, 2011). SCOR giúp cho việc đánh giá mục tiêu, hiệu quả của việc tái cấu trúc, hiệu suất, định lượng, kiểm tra và lập kế hoạch tương lai cũng như các hoạt động, quy trình cụ thể trong chuỗi cung ứng. Việc

phối hợp các hoạt động chuỗi cung ứng trên phạm vi toàn bộ các nhà cung cấp và khách hàng trong chuỗi đem lại lợi thế cạnh tranh đáng kể, giúp tăng doanh thu và tiết kiệm chi phí.



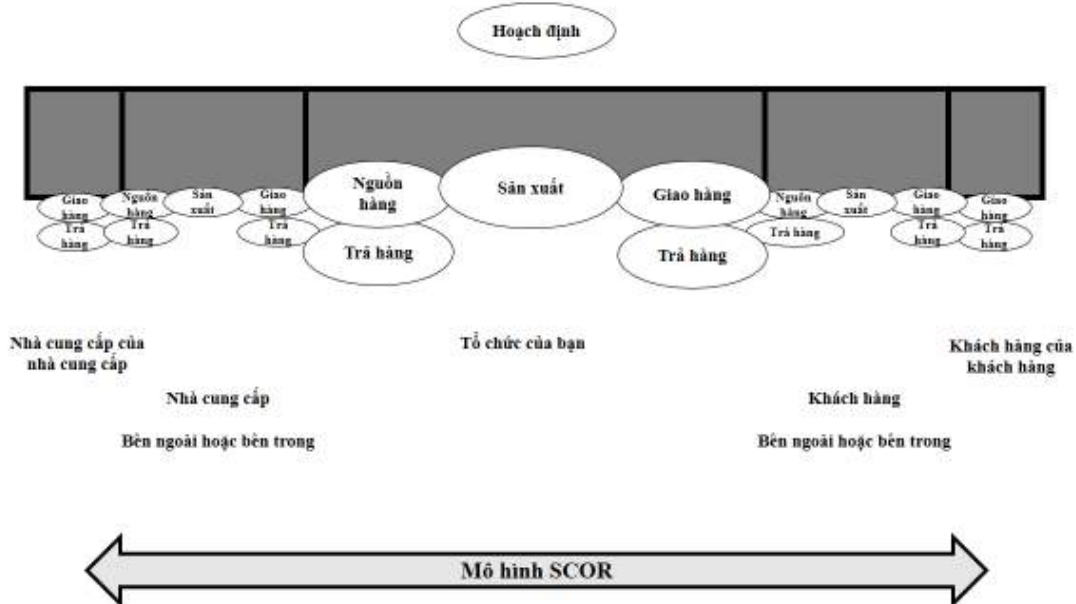
Hình 2.2: Mô hình SCOR

(Nguồn: Hugos, 2003)

Ban đầu, SCOR được xây dựng như một tài liệu tham khảo tiêu chuẩn, bao gồm bốn nhóm hoạt động chính trong một chuỗi cung ứng là: Hoạch định (Plan), Nguồn hàng (Source), Phân phối (Deliver) và Sản xuất (Make) (Hugos, 2003). Tuy nhiên, từ phiên bản 4.0 trở đi, 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) (Agami và ctg, 2012). Chuỗi cung ứng sẽ được vận hành dựa trên các hoạt động thiết yếu trên (Hugos, 2003). Trong quá trình phát triển, SCOR đã dần được công nhận và trở thành công cụ giúp các tổ chức đánh giá và hiểu rõ hơn về các hoạt động trong toàn bộ chuỗi cung ứng. SCOR cũng là mô hình duy nhất có sự liên kết giữa đo lường hiệu suất hoạt

động, thực tiễn kinh doanh và các công nghệ cần thiết trong một quy trình nghiệp vụ chi tiết nhằm giúp các chuỗi cung ứng dễ dàng áp dụng trong hoạt động của mình (Klapper và ctg, 1999). Hạn chế của SCOR là nó không thể áp dụng để phân tích và đánh giá hoạt động của một tổ chức duy nhất (Stephens, 2001).

Mô hình SCOR sử dụng phương pháp hình khối (building block) để mô hình hóa hoạt động của chuỗi cung ứng, từ các hoạt động bên trong tổ chức, mối liên hệ giữa các tổ chức trong một chuỗi cung ứng với nhau, giữa các tổ chức thuộc các ngành khác nhau và trên toàn bộ các khu vực địa lý. Hình trên đã mô tả cách thức hoạt động của SCOR với 5 tổ chức trong chuỗi cung ứng. Việc sử dụng phương pháp này cũng giúp SCOR dễ dàng đưa vào trong phân tích hiệu quả của hoạt động thuê ngoài (Outsourcing) và xác định lợi thế về mặt chiến lược/ tài chính của các hoạt động thuê ngoài trong chuỗi cung ứng. Mô hình SCOR mở rộng cho tất cả các tương tác của các thành viên, tất cả các giao dịch vật lý và tất cả các tương tác thị trường. Các nhóm hoạt động của chuỗi cung ứng trong SCOR được thể hiện trong hình 2.3, bao gồm:



Hình 2.3: Mối quan hệ giữa các nhóm hoạt động trong SCOR

(Nguồn: Supply Chain Council, 2008)

### **Hoạch định - "Plan"**

Đây là hoạt động cơ bản của chuỗi cung ứng bao gồm việc cân bằng nguồn tài nguyên liên quan đến các yêu cầu của khách hàng, thiết lập kế hoạch liên lạc giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng, không chỉ theo hướng từ trên xuống mà còn lên kế hoạch quản lý các hoạt động khác trong mô hình SCOR – tìm kiếm nguồn hàng, sản xuất và phân phối. Hoạt động này cũng bao gồm các quy tắc và số liệu nhằm đánh giá hiệu suất chuỗi cung ứng, thu thập dữ liệu, quản lý hàng tồn kho, vốn, thực hiện các ràng buộc về mặt pháp lý, được phát sinh từ pháp luật và các thỏa thuận pháp lý khác, và cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng là quản lý rủi ro chuỗi cung ứng.

Nhiều nghiên cứu cho thấy việc chia sẻ thông tin là rất quan trọng đối với hoạt động hoạch định của chuỗi cung ứng. Không những thế, thông tin được lưu chuyển theo thời gian thật có thể dẫn tới hiệu suất hoạt động được cải thiện (Fawcett và ctg, 2011). Theo Supply Chain Council (2008), sự hợp tác giữa các thành viên trong chuỗi đóng vai trò quan trọng trong việc hoạch định bởi vì sự liên kết giữa các thành viên trong chuỗi là cần thiết để đạt được các mục tiêu chiến lược của toàn bộ chuỗi cung ứng. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng, những thay đổi về mặt chiến lược cho phù hợp (hoạt động tiếp thị, sản xuất, ...) có thể cải thiện hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng (Hill, 2000; Hausman và ctg, 2002).

### **Nguồn hàng - "Source"**

Hoạt động này chủ yếu quan tâm đến việc quản lý dòng chảy các nguồn hàng hóa vào trong chuỗi cung ứng. Đặc biệt, nó quyết định quản lý tồn kho theo hướng cung cấp sản phẩm "Made-to-Order", hoặc theo hướng sản xuất sản phẩm "Engineer-to-Order". Nói cách khác, “Nguồn hàng” là những hoạt động có liên quan đến việc mua nguyên vật liệu và kết nối giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng với các nhà cung cấp của họ.

Ngoài ra, các quy trình trong hoạt động này như lập lịch, nhận hàng, đánh giá chất lượng đầu vào, tổng chuyển giao đầu vào và quản lý thanh toán cũng như ủy quyền cũng rất quan trọng. Một phần quan trọng của hoạt động cung cấp là việc lựa chọn nhà cung cấp, tạo ra các quy tắc thiết lập liên hệ và giao tiếp với nhà cung cấp, đánh giá hiệu suất

cung cấp, thu thập dữ liệu cũng như khả năng cung ứng đầu vào, vốn, sản phẩm đầu vào, ...

Trong chuỗi cung ứng bán lẻ, nhất là các chuỗi cung ứng bán lẻ Việt Nam, hoạt động “Nguồn hàng” thường tập trung chủ yếu vào việc tìm kiếm nguồn hàng hóa đảm bảo chất lượng, ổn định và phù hợp với chiến lược phát triển của tổ chức bán lẻ. Việc thiết lập mối quan hệ dài hạn giữa tổ chức và các nhà cung cấp, cũng như việc giám số lượng các trung gian được xem là các hoạt động “tốt” trong “Nguồn hàng” (Prahinski và Benton, 2004; Li và ctg, 2005). Theo Benton (2010), cần phải đảm bảo vai trò của các nhà cung cấp chính trong chuỗi cung ứng, thông qua việc đảm bảo mối quan hệ lâu dài nhằm đảm bảo hoạt động của toàn bộ chuỗi được vận hành liên tục.

### **Sản xuất - "Make"**

Đây là hoạt động nhằm chuyển đổi nguyên vật liệu thành hàng hóa thành phẩm để đáp ứng nhu cầu của chuỗi cung ứng một cách kịp thời. Hoạt động “Sản xuất” quản lý các quy trình nội bộ để thực hiện chiến lược được đề ra:

- Sản xuất để lưu trữ - “Make-to-Stock”,
- Sản xuất theo đơn - "Make-to-Order"
- hoặc Sản xuất theo công việc – “Engineer-to-Order”

Các quy trình này bao gồm tất cả các quy trình nội bộ chuyển đổi đầu vào thành các đầu ra theo mong muốn, có tính đến ba yếu tố cốt lõi của mỗi hệ thống sản xuất, chẳng hạn như chất lượng, tính linh hoạt và năng suất. Hầu hết các tổ chức đều có các hoạt động biến đổi nguyên vật liệu thành hàng hóa thành phẩm, nhưng trong các tổ chức thực hiện phân phối bán lẻ thì không hẳn cần thiết thực hiện hoạt động này. Mặc dù vậy, nếu các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ chú ý phát triển hoạt động “Sản xuất” thông qua việc thành lập, liên doanh hoặc liên kết với các doanh nghiệp sản xuất sẽ giúp họ có thể đảm bảo chất lượng và thời gian cung cấp hàng hóa. Điều này sẽ giúp chuỗi cung ứng bán lẻ có thể phản ứng linh hoạt với các biến động của thị trường và nâng cao khả năng cạnh tranh của toàn bộ chuỗi.

### **Phân phối - "Deliver"**



Nhóm quá trình này chủ yếu quan tâm đến việc quản lý các luồng "chảy" từ công ty, hoặc nói cách khác, đây là các hoạt động liên quan đến việc quản lý đơn đặt hàng và giao hàng thành phẩm. Ha và ctg (2003) cho rằng “Phân phối” là một mắt xích quan trọng trong quản lý chuỗi cung ứng.

Các hoạt động khác, các quy trình như lập kế hoạch vận chuyển, vận chuyển, đánh giá chất lượng đầu ra, chuyển giao tổng đầu ra và quản lý thanh toán cũng rất quan trọng trong “Phân phối”. Một phần quan trọng khác của hoạt động “Phân phối” là việc lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ, tạo quy tắc khi giao tiếp với khách hàng, đánh giá hiệu suất cung cấp, thu thập dữ liệu cũng như lưu trữ đầu ra, vốn và sản phẩm đầu ra.

Goldsby và Stank (2000) cho rằng, khả năng chia sẻ thông tin theo thời gian thật giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng giúp cho hoạt động “Phân phối” được tiến hành thuận lợi do làm tăng khả năng kiểm soát các đơn hàng. Việc thống nhất các đơn đặt hàng và hợp nhất các đơn hàng cùng địa chỉ được SCOR xác định là phương thức phân phối tốt nhất. Việc sử dụng các tiến bộ về công nghệ như triển khai hệ thống phân phối trên Internet, sử dụng công nghệ mã vạch, ... cũng làm nâng cao đáng kể hiệu suất phân phối của chuỗi cung ứng (Zhou và ctg, 2011).

### **Trả về - "Return"**

Đây là chủ yếu về quản lý các quy trình xảy ra trong các sự kiện đặc biệt như thu hồi sản phẩm có lỗi do khiếu nại của khách hàng, hoặc trả lại nguyên liệu cho nhà cung cấp, hoặc vận chuyển giúp hàng trả lại (là hoạt động mở rộng của dịch vụ khách hàng) (Bolstorff và Rosenbaum, 2007). Các mô hình SCOR từ 4.0 trở đi bắt đầu xuất hiện hoạt động “Trả về”. Các quy trình này bao gồm các quy trình như Nhận dạng sản phẩm, Cấp phép trả lại, Lập lịch và Nhận các lô hàng đặc biệt, Đánh giá chất lượng. Mỗi quy trình trước đây, chẳng hạn như lập kế hoạch, cung cấp, phân phối và sản xuất, có thể gây ra một tình huống như vậy, do đó, rất tốt để có một quy trình được xác định cho từng danh mục riêng biệt.

Có thể dễ dàng nhận thấy, tất cả các tổ chức tham gia vào chuỗi cung ứng đều có các hoạt động “Hoạch định”, “Nguồn hàng” và “Phân phối”. Các hoạt động thuộc về

“Sản xuất” và “Trả về” chỉ xuất hiện trong một số tổ chức nhất định hoặc trong các trường hợp đặc biệt. Toàn bộ quy trình hoạt động trong hình 2.3 được phân chia thành bốn cấp độ chi tiết (*Xem phụ lục A*).

Cấp độ 1: SCOR cung cấp định nghĩa về các loại hoạt động chính trong chuỗi cung ứng của mình: hoạch định, nguồn hàng, sản xuất và phân phối. Tại đây, một tổ chức thiết lập các mục tiêu cạnh tranh của chuỗi cung ứng. Cấu trúc cơ bản của mô hình tham chiếu tập trung vào bốn hoạt động chính của chuỗi là: hoạch định, nguồn hàng, sản xuất và phân phối.

Cấp độ 2: SCOR định nghĩa các loại quy trình là các thành phần tiềm năng của một chuỗi cung ứng. Các tổ chức có thể cấu hình các hoạt động lý tưởng hoặc thực tế của họ bằng cách sử dụng các quy trình này.

Cấp độ 3: Cấp độ này cung cấp thông tin cần thiết để lập kế hoạch thành công và đặt mục tiêu cho các cải tiến hoạt động của chuỗi cung ứng. Nó bao gồm việc xác định các yếu tố quy trình, thiết lập các tiêu chuẩn của các mục tiêu đã đặt ra, xác định các phương pháp tốt nhất để thực hiện và cải thiện các khả năng của phần mềm trong hệ thống nhằm cho phép các hoạt động của chuỗi được tiến hành một cách tốt nhất.

Cấp độ 4: Tiến hành thực hiện các quy trình được xác định tại các cấp độ trước trong thực tế. Cấp độ này nằm ngoài phạm vi của SCOR.

Tuy nhiên, SCOR không mô tả mọi quy trình hoặc hoạt động kinh doanh. Cụ thể, mô hình không đề cập đến bán hàng và tiếp thị, phát triển sản phẩm, nghiên cứu và phát triển, nguồn nhân lực và một số yếu tố hỗ trợ khách hàng sau phân phối (Millet và ctg, 2009).

### **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.

Mỗi giai đoạn phát triển cũng xác định tập trung vào vấn đề cần phải được quản lý trong thời điểm đó. Khi bắt đầu phát triển, mục tiêu là tăng hiệu quả hoạt động của các khu chức năng riêng biệt, giảm thời gian yêu cầu của các hoạt động chức năng và phát triển sản xuất. Trong các giai đoạn sau, cần phải giải quyết các vấn đề liên quan đến các mục đích khác nhau. Trong giai đoạn cuối cùng, phải tiến hành đồng bộ hóa với các hoạt động được quản lý bên ngoài doanh nghiệp bởi các bên tham gia bên ngoài.

Tuy nhiên, việc phân loại các giai đoạn phát triển của chuỗi cung ứng cũng đòi hỏi việc so sánh giữa quản trị cung ứng và quản trị hậu cần. Đây là vấn đề đang được các nhà khoa học tranh luận chưa có kết thúc. Xung quanh vấn đề này, hiện nay đang có bốn trường phái chính đang tranh luận về sự khác nhau giữa quản trị cung ứng và quản trị hậu cần. Một đại diện của trường phái đầu tiên, Giunipero và Brand (1996) cho rằng cung ứng và hậu cần có cùng phạm vi, không có cái nào có thể đặt lên trên. Leenders và Fearon (1997) thì cho rằng cung ứng là một khái niệm rộng hơn, bao gồm các vấn đề hậu cần. Trong khi đó, Le May và ctg (1999) nhận ra rằng hậu cần là lĩnh vực chung và cung ứng chỉ là một phần của nó. Cuối cùng, các đại diện của trường phái thứ tư cho rằng cung ứng và hậu cần là hai khái niệm khác nhau và có nhiều điểm chung, không thể xem xét dưới góc độ cái nào là chính (Croom và ctg, 2000).

Vấn đề chủ yếu trong các chuỗi cung ứng là họ thường phải giải quyết các khó khăn trong quá trình hội nhập. Khi vượt ra khỏi ranh giới của doanh nghiệp, các doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn nhằm giải quyết các tồn tại của mối quan hệ giữa các doanh nghiệp, số lượng thành viên, độ mở của chuỗi, khả năng quản lý thời gian trong chuỗi

cung ứng, ... Cần phải giải quyết các vấn đề này nhằm giúp hoạt động của chuỗi cung ứng trở nên tốt hơn.

## **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**

Ngày nay, các doanh nghiệp muốn thành công trong nền kinh tế toàn cầu hiện nay thì họ cần phải tập trung vào việc giải quyết các vấn đề xảy ra trong hoạt động của chuỗi cung ứng có liên quan đến các nhân tố quan trọng mà không phải dàn đều sự chú ý đến tất cả các khía cạnh khác nhau. Điều này giúp cho doanh nghiệp tập trung các nguồn lực có hạn của mình vào đúng chỗ cần thiết nhằm đạt được các mục tiêu đã đặt ra. Có nhiều cách đánh giá hoạt động của chuỗi cung ứng, nhưng trong luận án này sẽ dựa trên sự thành công của một chuỗi cung ứng làm thước đo. Theo kết quả nghiên cứu định tính (Xem mục 1.7), 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 chắn (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)*.

#### **2.3.1.1 Sản xuất (Manufacturing)**

Việc gia tăng áp lực cạnh tranh và thị trường được toàn cầu hóa đã buộc các doanh nghiệp phải xây dựng các chuỗi cung ứng theo hướng có thể quản lý một cách hiệu quả vừa theo khía cạnh sản phẩm và thị trường như đa dạng hóa sản phẩm và dịch vụ khách hàng, vừa theo hướng giảm các chi phí phát sinh do sản xuất, lưu kho, vận tải, v.v... trong chuỗi cung ứng (Sebastian, 2015). Các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng cần

phải đưa ra các dự báo chính xác về thị trường đang hoạt động về sản phẩm, số lượng cung ứng, thời điểm đưa ra thị trường, năng suất hoạt động, tiêu chuẩn chất lượng cho phép, ...

Cần phải xác định rõ mục đích sản xuất của từng doanh nghiệp trong chuỗi là theo hướng tập trung vào sản phẩm hay tập trung vào chức năng nhằm phân chia công việc một cách hiệu quả, tránh sự chồng chéo hay tình trạng dư thừa/ thiếu hụt có thể xảy ra. Việc phân chia chức năng sản xuất cụ thể cũng nhằm phát huy thế mạnh của từng doanh nghiệp và chủ động trước yêu cầu thay đổi của thị trường.

#### **2.3.1.2 Lưu kho (Inventory)**

Hàng hóa lưu tại kho xuất hiện trong toàn bộ chu trình vận động của chuỗi cung ứng, bao gồm mọi thứ được các nhà sản xuất, người phân phối và nhà bán lẻ trong chuỗi nắm giữ, từ nguyên liệu đầu vào đến sản phẩm thành phẩm đưa ra thị trường. Hàng lưu kho càng cao thì sẽ làm giảm đáng kể tỷ lệ lợi nhuận (Min và Pheng, 2005; Koumanakos, 2008). Do đó, cần phải cải thiện chức năng tồn kho nhằm giúp cho việc quản trị chuỗi cung ứng thêm hiệu quả (Cheryl và ctg, 2006). Đây là một thách thức lớn giữa việc giảm thiểu lượng hàng tồn kho nhưng vẫn phải đáp ứng được yêu cầu của dịch vụ khách hàng vì chúng thường xuyên mâu thuẫn lẫn nhau (Edward, 2002).

Trong suốt chu trình này, các doanh nghiệp cần phải xác định rõ kế hoạch lưu kho như nên dự trữ loại hàng hóa nào tại các thời điểm xác định? Nên lưu trữ bao nhiêu nguyên liệu, bán thành phẩm và sản phẩm cuối cùng nhằm tránh dư thừa hay thiếu hụt? Nên dự trữ bao nhiêu nhằm phản ứng kịp thời với những biến động bất thường có thể xảy ra trong suốt chu trình vận hành của chuỗi cung ứng? Làm thế nào để giảm thiểu tác động của hiệu ứng Bullwhip? Chi phí dành cho hàng lưu kho trong toàn bộ chuỗi cung ứng có thể lên tới 40% cho nên việc quản lý hàng lưu kho một cách khoa học sẽ đem lại lợi ích rất lớn (Ganeshan, 1999). Các doanh nghiệp trong chuỗi sẽ phải đưa ra các quyết định lựa chọn phương thức lưu kho theo chu kỳ, chú trọng an toàn hay lưu kho theo mùa nhằm đưa chi phí lưu kho xuống mức thấp nhất có thể đồng thời sẽ không làm ảnh hưởng đến hoạt động của các doanh nghiệp khác trong cùng chuỗi cung ứng.

#### **2.3.1.3 Địa điểm (Location)**

Hoạt động của chuỗi cung ứng có được đánh giá hiệu quả hay không thì một tiêu chí cần phải đạt được là cần phải giao hàng đúng hẹn, chính xác và với chi phí chấp nhận được. Thách thức số một cho một chuỗi cung ứng chuyên nghiệp là tạo ra mạng lưới phân phối có thể làm hài lòng nhu cầu khách hàng trong khi vẫn giữ chi phí ở mức cho phép (Perry, 2005). Để xây dựng một chuỗi cung ứng hiệu quả, các doanh nghiệp trong chuỗi cần phải trả lời được câu hỏi: cần phải đặt nhà máy sản xuất và các kho hàng ở đâu để mang lại hiệu quả tối ưu nhất, không chỉ cho doanh nghiệp mà còn cho các doanh nghiệp khác có liên quan trong chuỗi cung ứng. Các nhà quản lý cần phải cân nhắc các yếu tố liên quan bao gồm chi phí nhà xưởng, nhân công, nguồn lực nhân sự, tình trạng cơ sở hạ tầng, ... nhằm đưa ra quyết định mang tính chiến lược về địa điểm, từ đó sẽ định đoạt các kênh lưu thông để đưa sản phẩm đến tận tay người tiêu dùng cuối cùng.

#### **2.3.1.4 Vận tải (Transportation)**

Trong chuỗi cung ứng, vấn đề vận chuyển mọi thứ từ nguyên liệu thô cho đến bán thành phẩm rồi thành phẩm giữa các doanh nghiệp, các nhà kho khác nhau là một bài toán phức tạp. Đây là vấn đề rất quan trọng vì nếu hàng hóa được vận chuyển càng nhanh thì hoạt động của chuỗi cung ứng càng hiệu quả. Tuy nhiên, hàng hóa được vận chuyển càng nhanh, càng phải tiêu tốn nhiều chi phí hơn cho vận tải (David, 2011). Cũng theo David (2011, tr 133), nguyên tắc hàng đầu của vận tải là “Giao hàng đúng địa điểm vào đúng thời gian quy định”. Nhưng nếu sử dụng những phương tiện vận tải linh hoạt thì lại tốn rất nhiều chi phí. Do chi phí chuyên chở có thể chiếm đến một phần ba chi phí hoạt động của toàn bộ chuỗi cung ứng (Hugos, 2003), nên việc tính toán cân bằng giữa tính linh hoạt với chi phí bỏ ra cũng đặc biệt quan trọng.

#### **2.3.1.5 Thông tin (Information)**

Đây là nền tảng để đưa ra các quyết định liên quan đến bốn thành tố trên. Nó chính là sự liên kết tất cả những hoạt động và các công đoạn trong một chuỗi cung ứng. Sự chia sẻ thông tin và phụ thuộc lẫn nhau là hai đặc tính quan trọng trong hoạt động của chuỗi cung ứng ảnh hưởng đến dòng lưu chuyển vật chất, việc thiết lập các tiêu chuẩn chung và nhiều yếu tố ảnh hưởng khác trong toàn bộ chuỗi cung ứng (Simatupang và ctg, 2002; Léger và ctg, 2006; Lummus và ctg, 2008). Sự chia sẻ thông tin nếu được

thực hiện tốt giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng bằng cách tăng tính linh hoạt và đa chức năng thông tin sẽ làm giảm độ chênh trong nhu cầu của từng doanh nghiệp (Sanjay, 2014; Cheryl và ctg, 2006) và là chìa khóa mang lại thành công cho khả năng tích hợp vận hành của cả chuỗi (Lee, 2000; Lee và ctg, 2007).

Cần phải đảm bảo thông tin được lưu thông xuyên suốt nhằm làm nền tảng giúp các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng có thể đưa ra các quyết định vận hành chính xác, phối hợp hành động, giải quyết các vấn đề phát sinh trong chuỗi và làm tối đa hóa khả năng sinh lợi trong toàn bộ chuỗi cung ứng (Prajogo và Olhager, 2012). Thông thường, thông tin trong chuỗi cung ứng được sử dụng nhằm mục đích sau: phối hợp các hoạt động thường ngày, dự đoán và lên kế hoạch.

### **2.3.1.6 Môi trường không chắc chắn (Enviromental Uncertainty)**

Ngày nay, các doanh nghiệp đang kinh doanh trong một môi trường kinh doanh đầy sự biến động, tạo ra nhiều cơ hội nhưng cũng tiềm ẩn nhiều rủi ro. Chuỗi cung ứng bán lẻ có đặc điểm là lưu lượng hàng hóa rất lớn. Điều này dẫn đến chuỗi cung ứng bán lẻ rất dễ bị tổn thương do sự không chắc chắn của các điều kiện môi trường (Huo và Zhang, 2011). Sự không chắc chắn thường đến từ ba nguồn chính: sự không chắc chắn của các nhà cung cấp, sự không chắc chắn của các nhà sản xuất và sự không chắc của nhu cầu thị trường đến từ khách hàng (Davis, 1993). Sự không chắc chắn của môi trường ảnh hưởng xấu đến hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng (Ambrose và ctg, 2010).

Các thành phần của môi trường không chắc chắn bao gồm: sự không chắc chắn trong thời gian giao hàng, chủng loại sản phẩm; không chắc chắn trong chất lượng sản phẩm do nhà sản xuất chạy theo lợi nhuận hoặc do công nghệ không đảm bảo; sự không chắc chắn do đánh giá sai nhu cầu thị trường hoặc từ những đơn hàng đột biến. Những điều này không chỉ ảnh hưởng đến danh tiếng của những nhà cung cấp mà còn ảnh hưởng đến thương hiệu của các nhà phân phối bán lẻ và làm ảnh hưởng đến toàn bộ chuỗi cung ứng.

### **2.3.1.7 Công nghệ thông tin (Information Technology)**

Sự phát triển chóng mặt của công nghệ thông tin trong những năm gần đây đã giúp cho các doanh nghiệp có thể xây dựng và phát triển chuỗi cung ứng một cách hiệu

quả. Xu hướng hiện tại của quản lý chuỗi cung ứng là áp dụng công nghệ thông tin vào tích hợp các doanh nghiệp chéo và các quy trình liên doanh nghiệp. Các tài liệu cho thấy sự cần thiết cho việc áp dụng công nghệ thông tin để thúc đẩy chia sẻ thông tin trong một chuỗi cung ứng (Staley và Warfield, 2007, Gullledge và Chavusholu, 2008), việc sử dụng các hệ thống ERP để đảm bảo chất lượng (Issa và ctg, 2009, Millet và ctg, 2009) và triển khai các công nghệ internet để vận hành mô hình áp dụng trong chuỗi (Kirchmer 2004). Sử dụng hiệu quả công nghệ thông tin có thể có tác động đáng kể đến từng khu vực ra quyết định trong chuỗi cung ứng.

Với việc áp dụng các công nghệ hiện đại, doanh nghiệp có khả năng nâng cao số lượng và chất lượng của thông tin được chia sẻ tới các đối tác trong chuỗi cung ứng, kiểm soát hoạt động của chuỗi theo thời gian thực và tạo điều kiện thuận lợi cho việc dự báo và lập kế hoạch giữa doanh nghiệp và các thành viên khác trong chuỗi (Prajogo và Olhager, 2012). Trong nội bộ doanh nghiệp, công nghệ thông tin cũng giúp nâng cao hiệu quả chuỗi cung ứng thông qua việc kiểm soát tồn kho, đơn hàng và tình trạng vận chuyển, cũng như các yêu cầu về sản phẩm (Radstaak và Ketelaar, 1998). Có thể nói, công nghệ thông tin đã giúp các thành viên trong chuỗi cung ứng đảm bảo tiến độ cung ứng, giảm thiểu các công việc không cần thiết liên quan đến giấy tờ và tăng cường mối quan hệ của các thành viên trong chuỗi. Những nghiên cứu trên cho thấy rằng công nghệ thông tin có thể giúp nâng cao tiêu chuẩn chất lượng và đảm bảo các tiêu chuẩn quy trình thông qua độ chính xác của dữ liệu, chia sẻ thông tin và giao tiếp kịp thời.

#### **2.3.1.8 Quan hệ của chuỗi cung ứng (Supply chain Relationships)**

Một chuỗi cung ứng muốn phát triển thì cần phải có các mối quan hệ rộng rãi. Đây được xem là nền tảng hình thành các liên minh kinh tế. Mỗi quan hệ được xây dựng dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau, lòng trung thành, mục tiêu kinh doanh và trên hết là đôi bên đều có lợi (Chandra và Kumar, 2000). Theo Henry và ctg (2012), mỗi quan hệ của chuỗi cung ứng bao gồm mối quan hệ với khách hàng và mối quan hệ với nhà cung cấp. Trong mối quan hệ với nhà cung cấp, nếu thời gian đủ dài sẽ khiến cho nhà cung cấp trở thành một thành viên của chuỗi cung ứng mà họ đang hợp tác (Kotabe và ctg, 2003).



Mặt khác, các doanh nghiệp muốn sự thành công lâu dài thì cần phải chú ý đến mối quan hệ với khách hàng thông qua việc thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Để đạt được lợi thế bền vững cạnh tranh thông qua chi phí thấp hoặc sự khác biệt cao, doanh nghiệp chỉ có thể thông qua cách quản lý các mối liên kết giữa các thành viên khác nhau trong một chuỗi cung ứng; đồng thời, cần gia tăng định hướng phát triển theo khách hàng và thị trường là cần thiết (Schnetzler và ctg, 2007).

### **2.3.1.9 Chiến lược trong chuỗi cung ứng (Strategy)**

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. Pekka (2009) cũng chỉ ra rằng, chiến lược được sử dụng trong chuỗi cung ứng là tổng hợp các chiến lược được sử dụng trong các tổ chức kinh doanh của doanh nghiệp thành viên, chiến lược hậu cần và chiến lược mà các thành viên khác trong chuỗi đang theo đuổi.

Ngày nay, các doanh nghiệp không thực hiện việc quản trị chuỗi cung ứng theo cách hội nhập hàng dọc mà tập trung vào “kinh doanh cốt lõi” – hay nói cách khác là tập trung vào kinh doanh cái mà họ có thể làm tốt nhất và nơi họ có thể tạo ra lợi thế khác biệt (*differential advantage*), ví dụ như hoạt động của Nike (Christopher, 2011, p17; Christopher và Juttner, 2000). Điều này tạo ra những thách thức lớn đến việc tích hợp và điều phối các dòng chảy của nguyên vật liệu, của sản phẩm, thành phẩm từ vô số các nhà cung cấp, các trung gian trong chuỗi.

Mặt khác, các chuỗi cung ứng thông thường sẽ hoạt động xung quanh một doanh nghiệp thành viên trung ương và thành viên này sẽ điều khiển và là biểu tượng của toàn bộ chuỗi cung ứng (ví dụ như chuỗi cung ứng của Saigon Co.op, Tập đoàn dệt may Việt Nam, ...). Chính vì vậy, cần phải có các chiến lược phù hợp xuyên suốt cho các thành viên đang có mặt trong chuỗi cung ứng nhằm đưa hoạt động của cả chuỗi thành một thể thống nhất.

### **2.3.1.10 Đo lường hiệu suất hoạt động (Performance Measurement)**

Đo lường hiệu suất hoạt động của một tổ chức, doanh nghiệp được nhiều nhà khoa học quan tâm trong những năm gần đây. Có thể kể đến các nghiên cứu của Gunasekaran và ctg (2001), Gunasekaran và ctg (2004), Beamon (1999b), Chan (2003), ... đã mang lại cái nhìn tổng quát về công tác Đo lường hiệu suất hoạt động, nhất là trong việc quản lý chuỗi cung ứng. Theo Chan (2003), đo lường hiệu suất hoạt động mô tả về các thông tin phản hồi của các hoạt động có liên quan đến việc đáp ứng mong muốn khách hàng và các mục tiêu chiến lược mà doanh nghiệp đã đặt ra.

Đo lường hiệu suất hoạt động đóng vai trò quan trọng trong công tác xác định các mục tiêu, đánh giá hiệu quả hoạt động, và từ đó thiết lập các bước hành động tiếp theo (Gunasekaran và ctg, 2004). Việc đo lường hiệu suất hoạt động rất khó khăn do chuỗi cung ứng có nhiều nhà đối tác: nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà phân phối, ... và các đối tác này lại phân tán khắp nơi (Hervani và ctg, 2005). Nhất là với điều kiện địa lý Việt Nam trải dài theo chiều dọc và đặc thù của chuỗi cung ứng bán lẻ có rất nhiều đối tác thì việc đo lường hiệu suất hoạt động của chuỗi cung ứng càng thêm khó khăn. Tuy nhiên, nếu vượt qua các rào cản này thì việc đo lường hiệu suất hoạt động sẽ giúp doanh nghiệp và chuỗi cung ứng của mình phát triển bền vững và nâng cao khả năng cạnh tranh.

#### **2.3.1.11 Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng (Collaboration)**

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).

Chính vì vậy, Sương (2012) cho rằng việc xây dựng sự hợp tác trong chuỗi là rất cần thiết nhằm không chỉ giải quyết được việc các thành viên chịu chia sẻ trách nhiệm và lợi ích từ việc cải thiện lợi ích chung, mà còn giải quyết được vấn đề quản lý kém linh hoạt trong toàn bộ chuỗi cung ứng. Tác giả này cũng chỉ ra rằng, sự hợp tác trong chuỗi

cung ứng phụ thuộc vào văn hóa, chiến lược của các thành viên trong chuỗi (phần mềm) hơn là cấu trúc hiện hữu của chuỗi (Sương, 2012, tr 28-29).

Adams và ctg (2014) đã chỉ ra rằng, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp sẽ tăng nếu các thành viên trong chuỗi cung ứng hợp tác với nhau. Nếu giải quyết tốt được vấn đề về sự hợp tác trong chuỗi cung ứng sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các thành viên trong chuỗi cải thiện lợi ích đạt được, bao gồm tăng doanh thu, giảm chi phí và linh hoạt với biến đổi của cung cầu thị trường. Ngoài ra, nó còn giúp cho các doanh nghiệp trong chuỗi nâng cao khả năng cạnh tranh nhờ sự trợ giúp của các đối tác trong chuỗi (Gulati và ctg, 2000), từ đó nâng cao vị thế trong đàm phán và tìm kiếm đối tác, dịch vụ bên ngoài. Đây là một yếu tố quan trọng giúp cho chuỗi cung ứng phát triển một cách bền vững và thành công (Lee, 2000).

Ngoài ra, nếu các thành viên trong chuỗi cung ứng hợp tác tốt với nhau trong quá trình phát triển chuỗi cung ứng cũng sẽ giúp giải quyết được các vấn đề phát sinh trong nội tại của chuỗi cung ứng. Hợp tác càng chặt chẽ thì khả năng tích hợp của chuỗi cung ứng càng cao (Dag và Steven, 2010). Lan và ctg (2013) cho rằng sự tích hợp cao trong chuỗi cung ứng sẽ tác động tích cực đến khả năng chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng.

#### **2.3.1.12 Quản lý kinh doanh (Business Management)**

Ngày nay, các doanh nghiệp không còn cạnh tranh nhau như các doanh nghiệp độc lập mà còn theo chuỗi cung ứng mà họ đang tham gia. Điều này làm thay đổi hoàn toàn các mô hình quản lý kinh doanh hiện đại (Douglas và Martha, 2000). Theo Henry và ctg (2012), tất cả hoạt động có liên quan đến lãnh đạo, lập kế hoạch, tổ chức, giám sát và kiểm soát tất cả các bên liên quan và các hoạt động trong công ty để đạt được các mục tiêu được đặt ra đều thuộc về Quản lý kinh doanh. Cũng theo nghiên cứu trên, quản lý kinh doanh bao gồm bốn phần lớn: chiến lược về quy trình (*process strategy*), hiệu suất quy trình (*process performance*), chiến lược về marketing (*marketing strategy*) và quá trình đổi mới (*Innovation*).

#### **2.3.1.13 Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao (Top Management Support)**

*Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao* là một phạm trù thuộc về văn hóa doanh nghiệp. Tùy thuộc vào cấu trúc và văn hóa của doanh nghiệp mà *Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao* có thể mạnh hay yếu. Tuy nhiên, theo Loforte (1991) thì việc thiếu sự hỗ trợ từ các nhà quản lý cấp cao là một rào cản cho sự quản lý chuỗi cung ứng, gây ảnh hưởng đến toàn bộ hoạt động của chuỗi. Với những chuỗi cung ứng mới đi vào hoạt động, *Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao* có tác động mạnh đến sự thành công thông qua công tác trao quyền cho nhân viên, thúc đẩy sự tham gia bằng cách thúc đẩy văn hóa của doanh nghiệp phù hợp với tình hình mới (Zhu và ctg, 2008). Handfield và ctg (2005) cho rằng, không có gì đáng ngạc nhiên nếu sự thành công của chuỗi cung ứng lại phụ thuộc rất nhiều vào *Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao*. Ngoài ra, với sự hỗ trợ của quản lý cấp cao cũng làm cho việc thiết lập sự tin tưởng giữa các đối tác trong chuỗi thêm dễ dàng, từ đó gia tăng sự hợp tác giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng (Hojemose và ctg, 2012).

#### **2.3.1.14 Nguồn nhân lực (Human Resource)**

*Nguồn nhân lực* là tài sản quý giá đối với mỗi doanh nghiệp. Chính sự tương tác của con người trong doanh nghiệp đã thúc đẩy quá trình tổ chức chiến lược trong chuỗi cung ứng (Sweeney, 2013). Gowen và Tallon (2003) đã tìm ra được là *Nguồn nhân lực* ảnh hưởng đến sự thành công của chuỗi cung ứng khi nghiên cứu 358 doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ có quy mô lớn tại USA. Không chỉ thế, *Nguồn nhân lực* còn tạo ra lợi thế cạnh tranh vượt trội ngay cả khi các đối thủ cũng thực hiện thành công chuỗi cung ứng của mình. Điều này là do con người chính là các hạt nhân chính vận hành chuỗi cung ứng. Nếu công tác nguồn nhân lực được thực hiện tốt thì sẽ hỗ trợ rất lớn cho hoạt động của chuỗi cung ứng (Ellinger và Ellinger, 2013).

#### **2.3.1.15 Sự hài lòng của khách hàng (Customer Satisfaction)**

Sự hài lòng của khách hàng được rất nhiều sự quan tâm của doanh nghiệp và các nhà nghiên cứu trong những năm gần đây. Các nghiên cứu của Lin và ctg (2013), Pettit và Beresford (2009), ... đã chỉ ra rằng, nếu chuỗi cung ứng có thể đạt được sự hài lòng của khách hàng thì sẽ mang lại sự thành công cho chuỗi cung ứng đó. Ngày nay, khách hàng đang có xu hướng chuyển từ tư duy lựa chọn sản phẩm sang tư duy lựa chọn dịch vụ (Flint và ctg, 2011).

Điều này dẫn tới việc các chuỗi cung ứng cần đánh giá sự hài lòng của khách hàng trên nhiều khía cạnh khác nhau chứ không chỉ tập trung vào chất lượng sản phẩm như trước kia (Kristianto và ctg, 2012). Vì vậy, các chuỗi cung ứng dịch vụ cần phải tìm hiểu và có sự thay đổi nhằm có thể thỏa mãn được khách hàng, tăng khả năng cạnh tranh bằng cách đạt được sự hài lòng của khách hàng thông qua các dịch vụ phụ trợ có chất lượng cao.

### **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.

Một doanh nghiệp khi hoạt động luôn phải chú ý đến nhiều khía cạnh khác nhau nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra. Tuy nhiên, mỗi ngành nghề khác nhau, mỗi doanh nghiệp khác nhau đều có một vài khía cạnh đặc biệt khác với những ngành nghề, doanh nghiệp khác. Những khía cạnh này rất cần thiết và cần phải được quan tâm đúng mức nhằm giúp cho doanh nghiệp có thể đạt được mục tiêu của mình. Tuy có rất nhiều nghiên cứu về các khía cạnh này trước đó, nhưng Rockart (1979) là người đầu tiên chứng minh tầm quan trọng của các khía cạnh đặc biệt này đối với việc xây dựng một hệ thống thông tin. Ông gọi đó là các nhân tố thành công quan trọng (*Critical Success Factor*).

Điều quan trọng nhất của các nhân tố thành công quan trọng là giúp cho doanh nghiệp và nhà quản lý có thể tập trung các nguồn lực có hạn vào một số ít lĩnh vực quan trọng nhằm đưa đến thành công. Rockart và Christine (1981) đã cho rằng các nhân tố thành công quan trọng là một tập hợp hữu hạn các khía cạnh cần phải làm cho đúng (things must go right) nhằm đem lại sự thành công. Theo Grimm và ctg (2014) thì “Nhân tố thành công quan trọng” là: *“Số lượng hạn chế các lĩnh vực, trong đó kết quả, nếu đạt yêu cầu, sẽ đảm bảo hiệu quả cạnh tranh thành công cho tổ chức”* (Nguyên văn: *the limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will ensure successful competitive performance for the organization*). Ngày nay, nhiều nhà khoa học đã sử dụng phương pháp Nhân tố thành công quan trọng cho nghiên cứu của mình vì họ hiểu rõ tầm quan trọng và các tác động của nó.

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**

Từ kết quả của nghiên cứu định tính (Xem mục 1.7) và từ kết quả của nghiên cứu gọn lọc (Xem mục 4.2), luận án đã xác định được 8 nhân tố mà các nhà quản trị của chuỗi cung ứng bán lẻ cần phải tập trung sự chú ý của mình nhằm giải quyết các vấn đề phát sinh từ chúng nhằm giúp hoạt động của chuỗi cung ứng có hiệu quả. Để hoàn thành mục tiêu đã đặt ra, trong bước tiếp theo, luận án cần xác định mối quan hệ giữa các nhân tố này và cường độ tác động của chúng. Đây sẽ là cơ sở giúp cho việc xác định các hàm ý quản trị trong chương 5.

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)*. Nó là nền tảng ra quyết

định và là mối liên kết với các hoạt động khác trong chuỗi cung ứng với nhau. Nếu sự liên kết này vững chắc, các hoạt động khác trong chuỗi cung ứng sẽ được vận hành đúng đắn và đem lại sự thành công cho doanh nghiệp. Vì vậy, các giả thuyết sau được phát biểu:

*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)*. Các định nghĩa và diễn giải về các nhân tố này được trình bày tại mục 2.3.1. Từ nghiên cứu của Minh (2017), các giả thuyết nghiên cứu sau được phát biểu:

*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. Theo thời gian, các thành viên sẽ hợp

tác với nhau tốt hơn nhằm giúp cho hoạt động của chuỗi cung ứng phát triển mang lại sự thành công cho cả chuỗi cung ứng. 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. Nó giúp cho các thành viên trong chuỗi vượt qua được chướng ngại của việc miễn cưỡng chia sẻ thông tin và tạo ra văn hóa chia sẻ trong chuỗi (Feldmann và Müller, 2003). Từ các kết luận này, các giả thuyết sau được đặt ra:

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

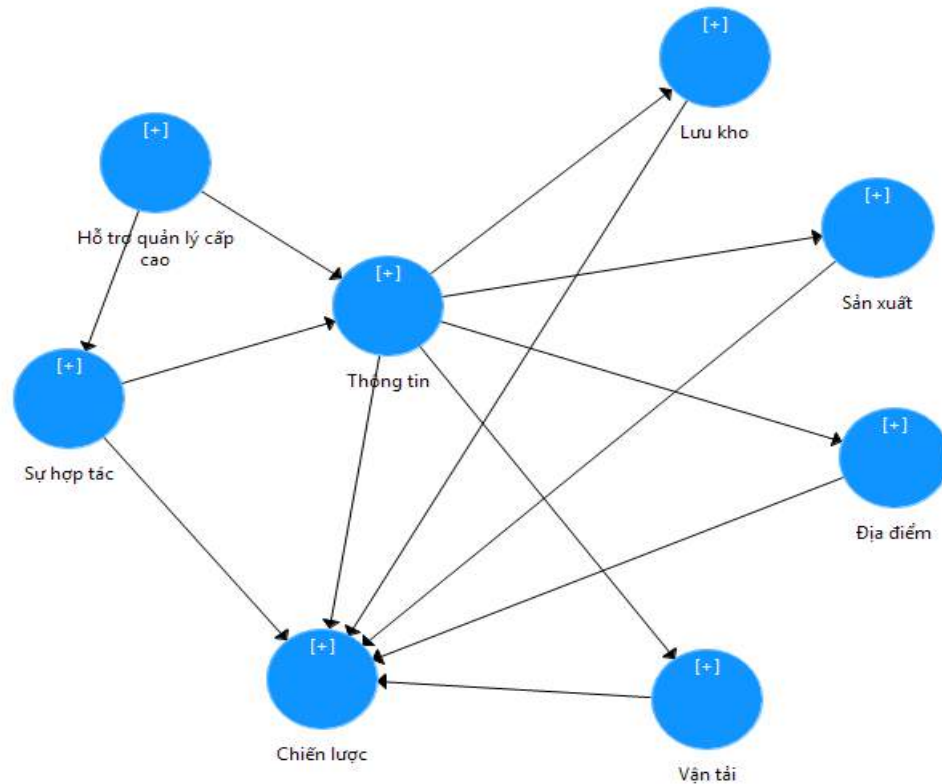
*H3b: Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao có tác động cùng chiều đến Thông tin*

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. Giả thuyết nghiên cứu được đặt ra là:

*H4: Sự hợp tác trong chuỗi có tác động cùng chiều đến Thông tin*

Từ các lập luận và các giả thuyết nghiên cứu ở trên, luận án đưa ra mô hình nghiên cứu đề xuất như hình 2.4 dưới đây. Phần mềm SmartPLS 3.0 được sử dụng nhằm phân tích kết quả nhằm xác định cường độ tác động và kiểm tra các giả thuyết nghiên cứu của mỗi quan hệ giữa các nhân tố có ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng. Các giả thuyết đều được giả định có mối quan hệ cùng chiều, có nghĩa, các nhân tố được đưa vào trong mô hình đều giả định là có tác động cộng hưởng nhằm làm tăng hiệu quả hoạt động của các nhân tố này trong chuỗi cung ứng. Việc cải thiện hiệu suất của một nhân tố có khả năng giúp cho các hoạt động khác được hoàn thiện và chuỗi cung ứng có thể hoạt động một cách hiệu quả hơn.





Hình 2.4: Mô hình nghiên cứu đề xuất

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

## TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương này giới thiệu về các khái niệm và lý thuyết về bán lẻ và chuỗi cung ứng. Từ các lý thuyết về chuỗi cung ứng và các đặc điểm của bán lẻ, luận án cũng đưa ra khái niệm mới về chuỗi cung ứng dưới góc nhìn của bán lẻ. Các hoạt động chính trong chuỗi cung ứng cũng được trình bày trong chương này nhằm giúp người đọc có cái nhìn tổng quát về vấn đề đang nghiên cứu.

Mô hình SCOR do Supply Chain Council xây dựng và phát triển được luận án sử dụng nhằm miêu tả các hoạt động của chuỗi cung ứng. Theo SCOR, các hoạt động trong một chuỗi cung ứng thuộc về năm nhóm chính là: Hoạch định, Sản xuất, Nguồn hàng,

Phân phối và Trả về. Các mô tả về năm nhóm hoạt động này, các cấp độ phát triển của nó trong mô hình SCOR và các liên hệ giữa các nhóm với các nhân tố ảnh hưởng cũng được trình bày trong phần này.

Tiếp theo, các định nghĩa về các khái niệm nghiên cứu được đưa ra nhằm làm cơ sở cho việc đề xuất các giả thuyết nghiên cứu. Từ các giả thuyết này, mô hình nghiên cứu của luận án đã được hình thành. Dựa trên mô hình nghiên cứu, chương tiếp theo cần đưa ra quy trình nghiên cứu phù hợp nhằm kiểm định mô hình lý thuyết này. Những lý thuyết về các phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong luận án cũng cần được trình bày chi tiết trong chương tiếp theo nhằm củng cố cơ sở lý thuyết của nghiên cứu này.

### CHƯƠNG 3: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

Chương 2 đã giới thiệu các khái niệm và các vấn đề có liên quan đến bán lẻ và chuỗi cung ứng bán lẻ, các giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu đề xuất. Chương 3 sẽ giới thiệu về các phương pháp nghiên cứu sẽ được sử dụng trong luận án và các lý thuyết có liên quan.

#### 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.

Trong quá trình thực hiện, phương pháp thăm dò giúp các nhà nghiên cứu có một cái nhìn sâu vào một hiện tượng đang tranh cãi. Mục tiêu mà phương pháp này hướng tới là sự hiểu biết về sự vật, hiện tượng đang nghiên cứu. Theo Malhotra (2011), những nghiên cứu như vậy có đặc điểm linh hoạt, dễ thay đổi và thường là điểm bắt đầu cho một nghiên cứu khác. Vai trò của nó rất quan trọng trong việc định nghĩa và tiếp cận vấn đề. Tính đa dạng trong phương pháp luận có thể giúp tích hợp các ý tưởng mới vào trong chuỗi nghiên cứu đang được nhiều nhà nghiên cứu cùng thực hiện và giúp cho việc tiếp cận đa chiều được dễ dàng hơn.

Mục tiêu của phương pháp mô tả là để mô tả một sự kiện, để kiểm tra sự phổ biến của một hiện tượng. Thường phương pháp này là mục tiêu chính của toàn bộ nghiên cứu, và không có các giai đoạn nghiên cứu tiếp theo (Babbie, 2015). Điểm khác biệt chính giữa thăm dò và mô tả là nghiên cứu mô tả sẽ tiến hành điều tra các giả thuyết đã xác định trước. Do đó, nghiên cứu mô tả nói chung dựa trên số lượng mẫu lớn, có cấu trúc tốt, điển hình, có kế hoạch nghiên cứu chi tiết và áp dụng các phương pháp phân tích số liệu phù hợp.

Trong trường hợp sử dụng phương pháp giải thích, các nhà nghiên cứu đang muốn trả lời cho một câu hỏi về sự liên quan của một lý thuyết hoặc mô hình, hoặc của một

giả thiết đã được thiết lập (Forza, 2002). Ở đây, các khái niệm và thành phần của mô hình đã được xây dựng và được chấp nhận. Việc thu thập dữ liệu được thực hiện nhằm mục đích xác minh hoặc bổ sung các mối quan hệ trong mô hình.

Nghiên cứu đánh giá bao gồm tất cả các mục tiêu của các nghiên cứu khác (Rubin và Babbie, 2010). Trong quá trình nghiên cứu đánh giá, hiệu quả của các sự kiện khoa học xã hội (hoặc kinh doanh) có thể được đánh giá bằng việc đạt được mục tiêu đã đặt ra hay không. Tuy nhiên, việc đánh giá mức độ thành công của những mục tiêu này có thể được thực hiện thông qua các phương pháp thăm dò, mô tả hoặc giải thích.

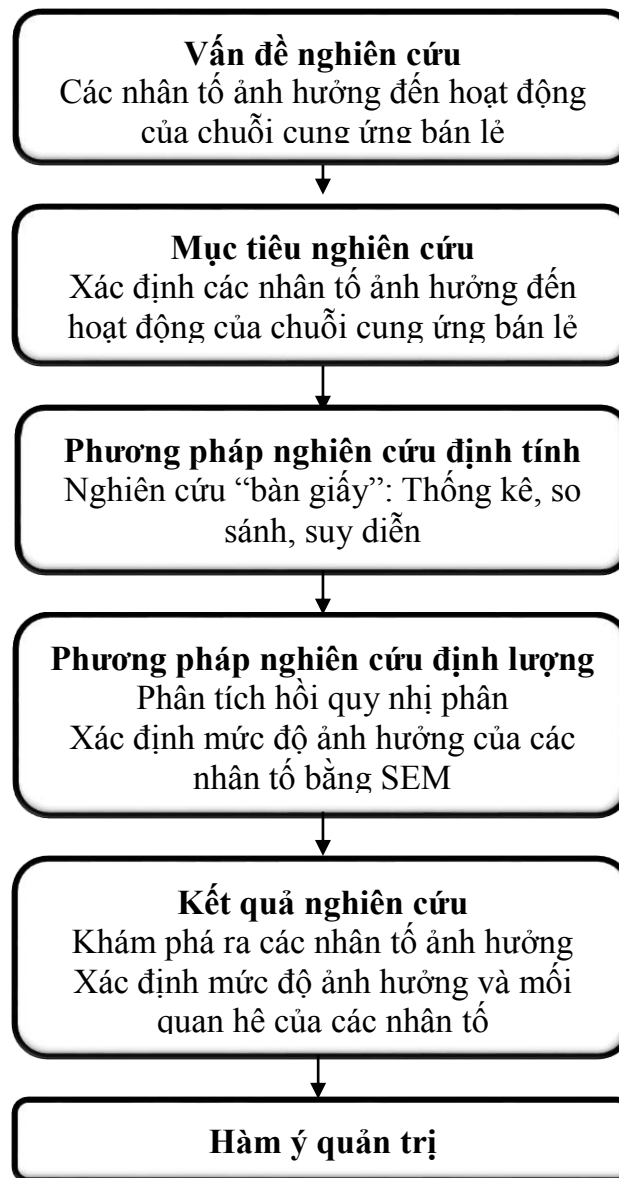
Trong nghiên cứu về khoa học xã hội hoặc kinh doanh, các nghiên cứu được thực hiện với các mục tiêu khác nhau. Vì vậy, hầu hết các mục tiêu nghiên cứu đều được thiết kế nhắm đến tất cả các giai đoạn khác nhau của nghiên cứu. Việc lựa chọn sử dụng phương pháp nào trong giai đoạn nào của nghiên cứu, nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra, tùy thuộc vào khả năng của nhà nghiên cứu và tình hình thực tế trong khi tiến hành nghiên cứu. Với một mục tiêu cụ thể, có thể sử dụng nhiều phương pháp khác nhau một cách riêng biệt hay kết hợp giữa chúng nhằm giải quyết các vấn đề của nghiên cứu đặt ra.

Luận án này có các mục tiêu nghiên cứu được xác định cụ thể trong chương 1. Tại mục tiêu đầu tiên, luận án sẽ sử dụng phương pháp giải thích nhằm lập luận đưa ra các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ dựa trên kết quả của lược khảo lý thuyết. Với mục tiêu thứ hai, luận án sử dụng phương pháp thăm dò nhằm kiểm tra và rút gọn số lượng các nhân tố. Cuối cùng, luận án sẽ tiến hành đánh giá mức độ tác động qua lại giữa các nhân tố được chọn để làm cơ sở đưa ra các hàm ý quản trị và các đề xuất phù hợp với tình hình của Việt Nam.

### **3.2 QUI TRÌNH NGHIÊN CỨU KHOA HỌC**

Sau khi lựa chọn phương pháp nghiên cứu phù hợp, việc thiết lập quy trình nghiên cứu cụ thể và rõ ràng sẽ giúp nghiên cứu không bị đi chệch so với kế hoạch đã được đặt

ra và giúp việc nghiên cứu có thể thành công như mong đợi. Hình 3.1 thể hiện quy trình nghiên cứu cụ thể của luận án này, bao gồm:



Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu

(Nguồn: Tác giả tự thiết kế)

Vấn đề nghiên cứu có các đặc điểm chính: là các sự vật, hiện tượng gây tranh cãi đang hiện diện trong lý thuyết hoặc trong thực tiễn hoặc cả hai và đang có nhu cầu được nghiên cứu về nó. Việc phát hiện ra vấn đề cần nghiên cứu có thể được thực hiện thông qua: nhu cầu thực tiễn của công việc, hoặc trong các ấn phẩm đã được các nhà khoa học

công bố, hoặc xuất hiện trong các cuộc tranh luận khoa học, hoặc nhờ việc đặt vấn đề ngược lại so với suy nghĩ thông thường, ... Để xác định vấn đề nghiên cứu, chúng ta cần trả lời câu hỏi 5W sau: What? Vấn đề gì cần được nghiên cứu, Why? Tại sao lại chọn vấn đề nghiên cứu này, Who? Ai sẽ thực hiện nghiên cứu, Where? Nghiên cứu sẽ được thực hiện ở đâu và When? Khi nào sẽ thực hiện nghiên cứu này. Từ việc trả lời 5 câu hỏi trên, luận án đã xác định vấn đề nghiên cứu của luận án là các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ Việt Nam.

Mục tiêu nghiên cứu: Xác định các nhân tố ảnh hưởng tới 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). Để hoàn thành mục tiêu nghiên cứu được đề ra, luận án sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp gồm nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Phương pháp hỗn hợp giúp khắc phục các nhược điểm vốn có nếu thực hiện nghiên cứu định tính hay định lượng riêng lẻ, làm tăng giá trị của nghiên cứu (Thọ, 2013).

Trong luận án này, *phương pháp nghiên cứu định tính* được thực hiện thông qua:

Sử dụng phương pháp nghiên cứu “bàn giấy” bao gồm tổng hợp, thống kê, suy diễn, hệ thống hóa lý thuyết nhằm nhận diện các nhân tố có liên quan đến hoạt động của chuỗi cung ứng đang đã được trình bày trong các nghiên cứu khoa học trước đây hoặc từ những vấn đề đang hiện diện trong thực tế kinh doanh tại Việt Nam. Dựa vào các nghiên cứu của một số nghiên cứu trước, luận án đưa ra một số nhân tố có ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng nhằm làm đầu vào cho những nghiên cứu định lượng được thực hiện tiếp theo.

Kết quả đạt được là luận án đã xác định 15 nhân tố có ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ. Tuy nhiên, luận án cần phải kiểm định lại kết quả này và phương pháp phân tích hồi quy nhị phân được chọn nhằm xác định trong 15 nhân tố này thì nhân tố nào thực sự có tầm quan trọng đối với hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ. Điều này không có nghĩa là các nhân tố bị loại không quan trọng. Tuy nhiên, với nguồn lực có hạn của các chuỗi cung ứng bán lẻ Việt Nam, họ cần tập trung hơn vào các nhân

tổ có tầm ảnh hưởng mạnh nhất trước để giúp cho chuỗi cung ứng hoạt động được trôi chảy.

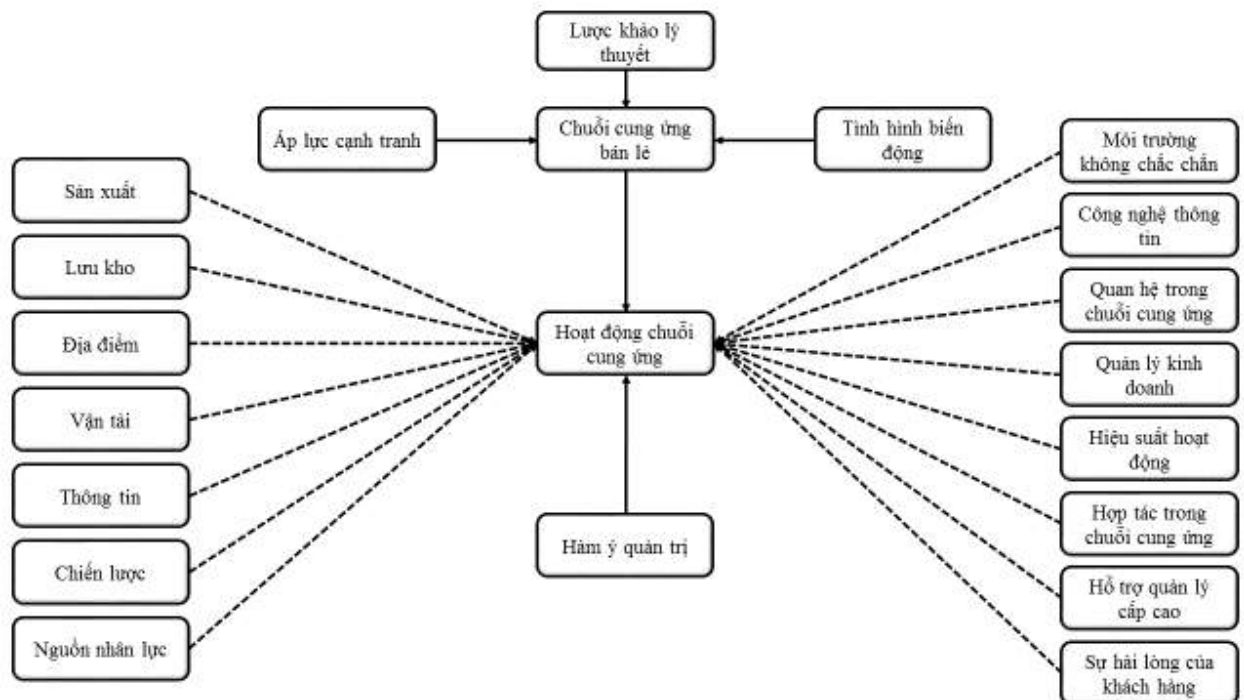
*Phương pháp nghiên cứu định lượng:* được thực hiện thông qua hai giai đoạn.

Giai đoạn gạn lọc: Từ kết quả của phỏng vấn nhóm, luận án đã sử dụng cách xác định các nhân tố thành công quan trọng (Critical Success Factor) thông qua phân tích mô hình hồi quy nhị phân nhằm đưa ra các nhân tố phù hợp với hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ Việt Nam. Phương pháp thu thập dữ liệu được thu thập bằng các bảng phỏng vấn được thiết kế với các câu hỏi định trước. Đối tượng khảo sát trong giai đoạn này là các lãnh đạo (Giám đốc, phó giám đốc, kế toán trưởng) của các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ tại thành phố Hồ Chí Minh.

Khảo sát được tiến hành trong năm 2016. Tổng cộng, 201 phiếu khảo sát hợp lệ đã được đưa vào nghiên cứu và việc phân tích sử dụng phần mềm SPSS 20 để tiến hành xử lý bằng mô hình hồi quy nhị phân. Có 8 nhân tố được xác định là các nhân tố thành công quan trọng thông qua việc đánh giá mức ý nghĩa Sig.. Kết quả của nghiên cứu sẽ giúp các nhà quản trị doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam có cơ sở để tập trung nguồn lực của doanh nghiệp mình vào việc giải quyết các vấn đề phát sinh do các nhân tố này tạo nên mà không cần dàn trải quá nhiều.

Giai đoạn chính thức: kết quả của nghiên cứu định tính và giai đoạn gạn lọc đã chỉ ra được các nhân tố cần phải có sự quan tâm đặc biệt và có ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ Việt Nam. Tuy nhiên, hạn chế của các giai đoạn trước là không chỉ ra được cụ thể mối quan hệ và cường độ tác động của các nhân tố này trong một mô hình chung. Luận án sử dụng phương pháp phân tích PLS-SEM để tiến hành thăm dò và phát triển mô hình nghiên cứu nhằm giải quyết vấn đề này. Nghiên cứu được tiến hành với đối tượng khảo sát là các nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam. Do nguồn lực về tài chính và thời gian có hạn, nghiên cứu tập trung vào 3 doanh nghiệp lớn trong ngành bán lẻ của Việt Nam đang hoạt động tại thành phố Hồ Chí Minh phụ thuộc vào Saigon Co-op, Satra và Vingroup. Có 311 phiếu khảo sát hợp lệ được sử dụng để phân tích và luận án sử dụng phần mềm SmartPLS 3.0

nhằm tiến hành thăm dò mô hình. Tất cả các giả thuyết nghiên cứu đề ra được kiểm định bằng phương pháp phân tích PLS-SEM và tất cả đều được chấp nhận, nghĩa là các mối quan hệ được đưa ra đều có quan hệ cùng chiều. Kết quả của nghiên cứu định lượng sẽ giúp các nhà quản trị có cái nhìn tổng quát hơn về mối quan hệ giữa các nhân tố này trong hoạt động của chuỗi cung ứng.



Hình 3.2: Khung phân tích của luận án

(Nguồn: do tác giả tổng hợp)

Kết quả của nghiên cứu: Khẳng định các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ và nêu ra một số hạn chế nhằm đưa ra phương hướng cho các nghiên cứu tiếp theo. Từ các kết quả này, các đề xuất và các hàm ý quản trị cho hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ được đưa ra.

### 3.3 HỒI QUY NHỊ PHÂN

Trong phân tích hồi quy, chúng ta kiểm tra mối quan hệ giữa một biến phụ thuộc và một hoặc nhiều biến độc lập. Đối với phân tích dạng này, điều quan trọng là phải viết mô hình hồi quy (đường thẳng) với biến (phụ thuộc) ở một bên và bên kia của phương



trình là các biến độc lập (biến giải thích), hằng số (nơi mà đường thẳng giao cắt trục "y") và các hệ số hồi quy (độ dốc thẳng). Sự hiện diện của tuyến tính được xác minh bằng việc kiểm tra t hai hướng. Kiểm định đối với hai hướng t-test trong một giả thuyết tồn tại hệ số beta dốc nhất định, có nghĩa là, các tham số beta hồi quy phân tán một cách đáng tin cậy trong khoảng giá trị kết quả (trong biên độ lỗi chấp nhận được), có nghĩa là, nó rơi vào khoảng tin cậy mong muốn. Sức mạnh của mô hình quan hệ tuyến tính được đo bằng hệ số xác định R bình phương (Thông thường, với R bình phương lớn hơn 0.5 thì ta có thể kết luận mô hình hồi quy tuyến tính có thể giải thích cho đa số các trường hợp của mẫu khảo sát. R bình phương càng lớn thì độ phù hợp càng cao), kiểm tra tính toàn vẹn của hàm hồi quy (thay đổi từ 0 đến 1).

Hồi quy nhị phân (Binary Logistic Regression) là công cụ 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). Việc sử dụng hồi quy nhị phân được thấy nhiều trong các nghiên cứu và nhân khẩu học (tình trạng ly hôn, tỷ lệ tăng sinh sản, ..), y học (chẩn đoán, tử vong, ...), xã hội học (tình trạng thất nghiệp, bảo hiểm xã hội, ...) hoặc hành vi chính trị (bỏ phiếu, tham gia đoàn thể, ...). 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 tế, công cụ này thường được sử dụng nhằm tiên đoán xác suất thành công của một vấn đề kinh doanh (De Sousa và Miller, 2013).

Việc sử dụng công cụ phân tích hồi quy đa biến được sử dụng rộng rãi ở Việt Nam và nhiều nước trên thế giới. Hồi quy đa biến thường được sử dụng khi xem xét mối quan hệ của biến phụ thuộc dưới dạng liên tục (thang đo khoảng). Các biến này thường là biến chịu tác động trong các nghiên cứu định lượng. Tuy nhiên, trong các nghiên cứu kinh tế xã hội thuộc về phương pháp nghiên cứu định tính, các biến này lại có dạng thứ bậc hay định danh. Cho nên, nếu các nhà nghiên cứu thực hiện phân tích mối quan hệ của các biến này, hồi quy nhị phân là một lựa chọn tốt.

Hồi quy nhị phân được xây dựng dựa trên việc xác định sự biến thiên của các tỷ lệ. Do tỷ lệ được giới hạn bởi 0 và 1, điều này có nghĩa, chúng ta phải thừa nhận rằng tỷ lệ có một sự phân bố nhị thức. Không giống như phân phối bình thường, trung bình và sự khác biệt của phân phối nhị phân không độc lập. Các giá trị trung bình được biểu thị bởi P và phương sai được quy định bởi công thức là  $P * (1-P) / n$ , trong đó n là số quan sát, và P là xác suất xảy ra sự kiện nào đó trong bất kỳ một thử nghiệm nào.

Khi chúng ta coi tỷ lệ là kết quả để phân tích, chúng ta sử dụng một sự chuyển đổi nhị phân để liên kết biến phụ thuộc với tập các biến giải thích. Liên kết nhị phân (Logit) có dạng:

$$\text{Logit}(P) = \log [P / (1-P)]$$

Công thức trên là tỷ lệ của một sự kiện xảy ra. Khi chúng ta chuyển đổi các kết quả từ logit (log odds) sang quy mô xác suất ban đầu, các giá trị dự đoán của chúng ta sẽ luôn luôn là ít nhất 0 và nhiều nhất là 1. Như vậy, mô hình hồi quy nhị phân sẽ có dạng sau:

$$\text{Log} \left( \frac{P_i}{1 - P_i} \right) = \text{logit}(P_i) = \beta_0 + \beta_1 X_i$$

(Nguồn: Mood, 2010)

Để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình bằng hồi quy nhị phân, người ta dùng nhiều cách khác nhau. Tuy nhiên, trong nghiên cứu này, việc phân tích được thực hiện bằng phần mềm SPSS 20 nên việc đánh giá sẽ thực hiện theo các công cụ mà SPSS cung cấp. SPSS có ba cách để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình.

Đầu tiên là mô hình sử dụng chỉ số Chi bình phương để kiểm tra kết quả thống kê có ý nghĩa hay không. Đây là việc kiểm tra toàn bộ tất cả các biến trong mô hình. Lưu ý rằng thống kê Chi bình phương không phải là một thước đo độ lớn của ảnh hưởng, mà là một kiểm tra có ý nghĩa thống kê hay không. Các bộ dữ liệu lớn hơn sẽ cho thống kê về Chi bình phương lớn hơn và các kết quả có ý nghĩa thống kê quan trọng hơn các bộ dữ liệu nhỏ từ cùng một quần thể nghiên cứu.

Cách thứ hai để đánh giá là xem xét phần trăm các trường hợp phân loại chính xác. Lưu ý rằng con số này có thể dễ gây hiểu nhầm. Trong trường hợp 90% các trường hợp thuộc Nhóm (0), ta có thể dễ dàng đạt được độ chính xác 90% bằng cách phân loại tất cả mọi người vào nhóm đó. Ngoài ra, công thức phân loại dựa trên các dữ liệu quan sát được trong mẫu, và nó có thể không đưa ra các kết luận tốt trên dữ liệu mới. Cuối cùng, các phân loại khác nhau có thể thay đổi nếu giá trị cắt (Cut value) được thay đổi từ 0.5 (thông thường) sang một số giá trị khác, chẳng hạn như tỷ lệ số quan sát. Do đó, kết quả về độ chính xác phân loại cần phải được xem xét cẩn thận để xác định nó có ý nghĩa gì.

Cuối cùng, để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình là sử dụng chỉ số R bình phương (Menard, 2002). Các chỉ số R bình phương trong hồi quy nhị phân được thiết lập tương tự như R bình phương trong hồi quy tuyến tính đa biến bình thường. SPSS cung cấp các số liệu thống kê R bình phương cho hồi quy nhị phân được phát triển bởi Cox và Snell và Nagelkerke. Các giá trị này dao động từ 0 đến 1, với 1 có nghĩa là độ phù hợp hoàn hảo và 0 là không có mối quan hệ (Ayalew và Yamagishi, 2005) và thường mô hình được đánh giá là tương đối phù hợp nếu chỉ số này lớn hơn 0.2 (Clark và Hosking, 1986). Trong nghiên cứu này, luận án sẽ sử dụng chỉ số của Nagelkerke để đánh giá độ phù hợp của mô hình. Công thức dưới đây là công thức tính R bình phương của Nagelkerke:

$$pseudo(r^2) = \frac{1 - (\frac{e^{LLo}}{e^{LLmax}})^{\frac{2}{N}}}{1 - (e^{LLo})^{\frac{2}{N}}}$$

(Nguồn: Nagelkerke, 1991)

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

Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM – Structural Equation Modelling) được rất nhiều nhà khoa học trên thế giới áp dụng vào trong các nghiên cứu thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau. SEM bao gồm một tập hợp các mô hình toán học, các thuật toán máy tính và các phương pháp thống kê phù hợp với mạng lưới cấu trúc dữ liệu (Kaplan, 2008). SEM thường được sử dụng để ước lượng cho các mô hình cấu trúc đa biến trong các nghiên cứu, nhất là các nghiên cứu trong kinh doanh. Các phân tích trong SEM bao gồm phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis), phân tích đường dẫn (Path analysis), mô hình đường dẫn theo bình phương từng phần tối thiểu (partial least squares path modeling) và mô hình tăng trưởng tiềm ẩn (latent growth modeling).

Trên thế giới, PLS-SEM được coi như là giải pháp hoàn hảo cho việc giải quyết 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). PLS-SEM được thiết kế và phát triển nhằm làm giảm bớt áp lực do cỡ mẫu lớn và yêu cầu nghiêm ngặt về các mối quan hệ trong mô hình của phương pháp CB-SEM (Dijkstra, 2010; Rigdon, 2012). Chỉ với số quan sát thu thập được ít hơn, PLS-SEM cũng có thể xác định các mô hình rất phức tạp có độ tin cậy cao. Chính vì vậy, PLS-SEM đặc biệt hữu dụng với các nghiên cứu thăm dò, khám phá mô hình mà không chỉ dừng lại ở mức kiểm tra lý thuyết (Hair và ctg, 2011). Tuy nhiên, theo Hoelter (1983), cỡ mẫu đánh cho phân tích SEM nên lớn hơn 200. Do đó, nghiên cứu chính thức cần thu thập số mẫu lớn hơn mẫu nhỏ nhất của Hoelter.

Để hiểu sự tương tác giữa dữ liệu, thang đo và ước lượng mô hình trong PLS-SEM, chúng ta xem xét ba khía cạnh sau. Thứ nhất, PLS-SEM xử lý tất cả các chỉ số của mô hình đo lường như một chỉ số tổng hợp và vì vậy nếu cấu trúc mô hình được định dạng tốt sẽ không xảy ra lỗi như CB-SEM (Diamantopoulos 2011). Thứ hai, PLS đánh giá cao các tham số của mô hình đo lường và đánh giá thấp các tham số của mô hình cấu

trúc, vì vậy, “PLS là phương án tối ưu để ước tính các mô hình phức tạp, đồng thời cho phép ước lượng các mô hình nhân tố gần đúng với các chỉ số hiệu quả mà không có giới hạn nào” (Sarstedt và ctg, 2016). Cuối cùng, việc sử dụng các chỉ tiêu tổng hợp sẽ giúp cho PLS-SEM dự báo tốt hơn CB-SEM (Evermann và Tate, 2016).

Việc đánh giá kết quả phân tích PLS-SEM được thực hiện qua hai giai đoạn. Giai đoạn 1, kiểm tra các thang đo và nếu kết quả kiểm tra thỏa mãn các yêu cầu đặt ra thì các nhà nghiên cứu có thể bước vào giai đoạn 2 là đánh giá mô hình cấu trúc (Hair và ctg, 2014). Như vậy, giai đoạn 1 là khảo sát lý thuyết về các thang đo, trong khi giai đoạn 2 bao gồm lý thuyết cấu trúc, bao gồm việc xác định liệu các mối quan hệ cấu trúc có đáng kể và có ý nghĩa, cùng với việc thử nghiệm giả thuyết. Cũng giống như các phương pháp phân tích khác, PLS-SEM dựa trên các quy tắc để đánh giá kết quả của việc ước lượng mô hình (Gotz và ctg, 2010; Hair và ctg, 2014; Henseler và ctg, 2009).

Bước đầu tiên trong giai đoạn đánh giá các thang đo trong mô hình, ta tiến hành việc đánh giá các biến cần được kiểm định dựa trên độ hội tụ (Hair và ctg, 2012) và hệ số tải nhân tố bên ngoài (outer loading) (Gotz và ctg, 2010). Nếu hệ số tải nhân tố bên ngoài của một biến quan sát lớn hơn 0.7 thì được tính là tốt vì khi đó biến sẽ giải thích hơn 50% sự khác biệt của biến, cho thấy rằng biến quan sát này thể hiện mức độ đáng tin cậy (Henseler và ctg, 2009; Gotz và ctg, 2010).

Sau đó, ta cần phải đánh giá độ tin cậy của các thang đo, và trong SmartPLS thì thường được đánh giá thông qua chỉ số Cronbach's Alpha hoặc chỉ số độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability). Cả hai chỉ số này chỉ ra các biến quan sát trong thang đo có hội tụ vào một cấu trúc tiềm ẩn duy nhất hay không. Tuy nhiên, độ tin cậy tổng hợp được xem là tốt hơn về việc chỉ ra tính thống nhất trong nội bộ thang đo vì nó sử dụng các tải trọng tiêu chuẩn của các biến quan sát (Fornell và Larcker, 1981).

$$\text{Độ tin cậy tổng hợp: } \rho_c = \frac{(\sum_{k=1}^K l_k)^2}{(\sum_{k=1}^K l_k)^2 + \sum_{k=1}^K \text{var}(e_k)}$$

(Nguồn: Sarstedt và ctg, 2017)

Mặc dù vậy, việc giải thích độ tin cậy của hai chỉ số này là tương tự nhau. Litwin (1995) cho rằng giá trị của chỉ số Cronbach's Alpha nên cao hơn 0.7. Theo Hair và ctg (2016), độ tin cậy tổng hợp nằm giữa 0.6 và 0.7 được xem là chấp nhận được trong nghiên cứu thăm dò, trong khi kết quả nằm giữa 0.7 và 0.95 đại diện cho mức tin cậy đạt yêu cầu tốt. Còn ở cả hai chỉ số, nếu giá trị cao hơn mức 0.95 thì có thể xem là vấn đề lớn vì các biến quan sát quá giống nhau và thừa (Thọ, 2013).

$$Cronbach's \alpha = \frac{K \cdot \bar{r}}{[1 + (K - 1) \cdot \bar{r}]}$$

(Nguồn: Sarstedt và ctg, 2017)

Bước tiếp theo trong giai đoạn 1 là đánh giá tính hợp lệ của giá trị hội tụ trong các mô hình đối. Đó là đánh giá mức độ hội tụ của các biến quan sát vào trong một cấu trúc bằng cách giải thích sự khác biệt giữa chúng (Fornell và Larcker, 1981). Cách đánh giá này được xác định thông qua chỉ số Phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted – AVE). AVE được tính bằng trung bình của tải trọng bình phương của mỗi chỉ số liên quan đến một cấu trúc (đối với dữ liệu chuẩn):

$$AVE = \frac{(\sum_{k=1}^K l_k^2)}{K}$$

(Nguồn: Sarstedt và ctg, 2017)

Barclay và ctg (1995) và Hair và ctg (2011) đều đồng ý rằng chỉ số AVE cần phải  $\geq 50\%$  thì các nhân tố được trích ra giải thích được nhiều hơn bất kỳ các tổ hợp nhân tố khác. Sau khi đánh giá độ tin cậy và độ hội tụ, chúng ta cần phải đánh giá tính phân biệt giữa các thang đo trong SEM, nghĩa là các thang đo là các cấu trúc riêng lẻ và không có tương quan cao với các cấu trúc khác. SmartPLS cung cấp chỉ số HTMT (heterotrait-monotrait ratio) nhằm đo lường độ phân biệt giữa các thang đo khái niệm. Henseler và ctg (2015) đề xuất chỉ số này không được quá 0.9 để đảm bảo tính phân biệt giữa các thang đo trong mô hình. Thậm chí, trong các nghiên cứu có quá nhiều đường dẫn thì nhóm tác giả này cũng khuyên các nhà nghiên cứu có thể sử dụng mức 0.85 làm ngưỡng

để kiểm tra. Trong nghiên cứu này, luận án sẽ sử dụng ngưỡng HTMT < 0.9 làm điều kiện để đánh giá độ phân biệt do mô hình không có quá nhiều đường dẫn.

Cuối cùng, chỉ số đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến cần được đưa vào xem xét nhằm đánh giá mức độ tác động lẫn nhau giữa các khái niệm nghiên cứu. Chỉ số thường được xem xét có xảy ra hiện tượng các thang đo phóng đại mức độ tác động trong mô hình là VIF (Variance Inflation Factor). Theo Sarstedt và ctg (2017), chỉ số VIF không được quá 5. Nếu lớn hơn 5 thì ta có thể kết luận có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra trong mô hình nghiên cứu. Công thức VIF được biểu diễn như sau:

$$VIF_k = \frac{1}{1 - R_k^2}$$

(Nguồn: Sarstedt và ctg, 2017)

Giai đoạn tiếp theo là đánh giá cấu trúc mô hình. Trong PLS-SEM, việc đánh giá cấu trúc mô hình là đánh giá mối quan hệ giữa biến nội sinh và ngoại sinh tiềm ẩn thông qua giá trị R bình phương, bao gồm hệ số xác định (Coefficient of determination) (Hair và ctg, 2012) và các hệ số  $\beta$  là các hệ số đường dẫn của mô hình (path coefficients of the model) (Chin, 1998). R bình phương giải thích cho mức độ sai lệch của các biến tiềm ẩn nội sinh (Akter và ctg, 2011), trong khi  $\beta$  cho biết cường độ ảnh hưởng của các biến quan sát đến biến tiềm ẩn nội sinh (Lleras, 2005). Theo Cohen và ctg (2003) và Cohen (1988), mô hình được gọi là tốt khi giá trị R bình phương phải lớn hơn 0.26 đối với các biến nội sinh tiềm ẩn. Trong một đánh giá chi tiết hơn, R bình phương được đánh giá đáng kể, trung bình và yếu tương ứng với các giá trị 0.75, 0.5 và 0.25 (Hair và ctg, 2011). Nếu R bình phương nhỏ hơn giá trị này thì chúng ta có thể kết luận mô hình cấu trúc không đạt yêu cầu.

Sau khi tiến hành nghiên cứu định tính và phân tích gạn lọc, kết quả thu được là có 8 nhân tố mang tính quan trọng ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng và cũng xác định được độ mạnh yếu của các tác động này lên sự thành công của hoạt động của chuỗi cung ứng. Tuy nhiên, các nhân tố này ảnh hưởng với nhau như thế nào nếu cùng xem xét trong hoạt động tổng thể của chuỗi cung ứng và những mối quan hệ nào giữa

các nhân tố này đáng quan tâm hơn thì các nghiên cứu trước chưa thể giải quyết được. Chính vì vậy, cần thực hiện thêm một nghiên cứu định lượng nhằm giải quyết các vấn đề trên. 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. Điều này dẫn tới số lượng đối tượng khảo sát có thể tiếp cận để tiến hành phỏng vấn thấp.

### **3.5 THIẾT KẾ BẢNG CÂU HỎI ĐỊNH LƯỢNG**

#### **3.5.1 Thiết kế bảng câu hỏi cho nghiên cứu trong giai đoạn gạn lọc**

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. Phương pháp này có thể dùng để mô tả các đặc điểm của một quần thể lớn, và nhằm 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.

Để xây dựng bảng câu hỏi cho nghiên cứu trong giai đoạn gạn lọc, một cuộc phỏng vấn nhóm với 3 chuyên gia trong ngành bán lẻ đã được tiến hành. Kết quả của cuộc phỏng vấn nhóm cho thấy, có rất nhiều tiêu chí để đánh giá về hoạt động của chuỗi cung ứng nhưng kết quả hoạt động của chuỗi cung ứng sẽ dẫn tới sự thành công của toàn bộ chuỗi cung ứng. Chính vì vậy, trong nghiên cứu này đã chọn sự thành công của chuỗi cung ứng là tiêu chí để đánh giá hoạt động của toàn bộ chuỗi cung ứng có hiệu quả hay không và đây sẽ là biến phụ thuộc của nghiên cứu.



Nhằm xác định việc phát triển của chuỗi cung ứng tại doanh nghiệp là thành công hay thất bại, nghiên cứu này sử dụng 3 câu hỏi định tính để lọc, bao gồm: Doanh nghiệp có nguồn cung cấp hàng hóa linh động và đảm bảo, Doanh nghiệp có thể kiểm soát được chi phí trong cung ứng hàng hóa và Doanh nghiệp luôn có thể cung ứng được các hàng hóa cần thiết. Đây là kết quả được nhóm chuyên gia đồng ý với tỷ lệ 100%. Những tiêu chí khác không có sự đồng thuận cao nên không đưa vào trong nghiên cứu. Kết quả này cũng phù hợp với một nghiên cứu được WERC (Warehousing Education and Research Council) công bố vào năm 2008. Bất kỳ doanh nghiệp nào có câu trả lời là “Không” tại một trong ba trường hợp trên sẽ được tính là thất bại khi phát triển chuỗi cung ứng, ngược lại sẽ được tính là thành công.

Với 15 nhân tố được xác định trong nghiên cứu định tính, nhóm chuyên gia cũng thảo luận để đưa ra các câu hỏi nhằm đánh giá thực trạng hoạt động tại chuỗi cung ứng của doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ. Sau cuộc phỏng vấn nhóm, các câu hỏi sau được đưa vào trong bảng câu hỏi khảo sát:

- Với nhân tố Lưu kho, các chuyên gia cho rằng cần phải xem xét yếu tố lượng hàng ở trong kho là quan trọng nhất. Nếu quá nhiều sẽ gây lãng phí, còn quá ít sẽ khiến cho chuỗi hoạt động không được an toàn do tình trạng đứt hàng sẽ dễ xảy ra. Câu hỏi sẽ là:

Hàng hóa tại kho của doanh nghiệp:

☐ Rất ít      ☐ Vừa đủ      ☐ Rất nhiều

- Với nhân tố Sản xuất, do đặc thù của các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ là không sản xuất trực tiếp nên tiêu chí về đảm bảo yêu cầu của doanh nghiệp được coi là đại diện cho nhân tố này.

Sản phẩm được sản xuất đúng theo yêu cầu của doanh nghiệp?

☐ Có      ☐ Không

- Với nhân tố Địa điểm, theo các chuyên gia thì địa điểm ở đây không chỉ là nơi đặt cửa hàng, siêu thị, tức là gần khách hàng, mà khoảng cách tới các nhà cung cấp cũng

quan trọng với doanh nghiệp vì sẽ ảnh hưởng đến sự hoạt động nhịp nhàng giữa các thành viên trong một chuỗi cung ứng.

Khoảng cách từ địa điểm doanh nghiệp đến các nhà cung cấp hay khách hàng:

☐ Xa                      ☐ Không xa không gần                      ☐ Gần

- Với nhân tố Vận tải, tốc độ lưu chuyển hàng hóa là quan trọng nhất. Tốc độ càng nhanh, hàng hóa lưu thông trong chuỗi càng nhanh thì hoạt động của chuỗi càng hiệu quả và đem lại sự thành công của toàn bộ chuỗi.

Hàng hóa được vận chuyển trong chuỗi:

☐ Chậm                      ☐ Bình thường                      ☐ Nhanh

- Với nhân tố Thông tin, sau khi thảo luận, nhóm chuyên gia cho rằng trong tất cả các tiêu chí trong khía cạnh này thì sự chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng là quan trọng nhất. Việc xây dựng được cách cung cấp thông tin vừa giúp các thành viên nắm rõ nhu cầu của chuỗi, vừa bảo vệ được bí mật của doanh nghiệp mình là giúp cho chuỗi cung ứng nói chung và doanh nghiệp nói riêng phát triển một cách bền vững.

Thông tin được cung cấp trong chuỗi cung ứng có đáp ứng với công việc?

☐ Không đủ                      ☐ Bình thường                      ☐ Đủ

- Với nhân tố Môi trường không chắc chắn, hầu như không có sự tranh luận về cách thức đặt câu hỏi như thế nào. Chúng ta chỉ cần xác định môi trường chắc chắn hay không để có thể đưa ra chiến lược tốt nhất cho doanh nghiệp và chuỗi.

Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp có chắc chắn hay không?

☐ Có                      ☐ Không

- Với nhân tố Công nghệ thông tin, có rất nhiều ý kiến khác nhau về việc tiêu chí nào đại diện cho nhân tố này như phần mềm, hệ thống, ... Tuy nhiên, sau khi thảo luận thì nhóm chuyên gia đã thống nhất sử dụng từ công cụ để diễn giải các khái niệm trên.

Các công cụ về công nghệ thông tin phục vụ cho hoạt động của chuỗi cung ứng tại doanh nghiệp:

☐ Rất ít                      ☐ Vừa đủ                      ☐ Rất nhiều

- Với nhân tố Quan hệ trong chuỗi cung ứng và Quản lý kinh doanh, không có quá nhiều tranh luận. Các chuyên gia hầu như đồng ý với câu hỏi được đề xuất.

Quan hệ của doanh nghiệp với các đối tác trong chuỗi cung ứng:

☐ Không tốt                      ☐ Bình thường                      ☐ Tốt

Việc quản lý kinh doanh trong doanh nghiệp tại thời điểm hiện tại:

☐ Không tốt                      ☐ Bình thường                      ☐ Tốt

- Với nhân tố Sự hài lòng của khách hàng, các chuyên gia đều nhận định rất khó để đưa ra tiêu chí chính xác nhằm đo lường nhân tố này. Và do đối tượng khảo sát là doanh nghiệp mà không phải khách hàng nên câu trả lời phụ thuộc nhiều vào cảm nhận chủ quan của doanh nghiệp.

Khách hàng có hài lòng với hàng hóa hay dịch vụ của doanh nghiệp?

☐ Có                      ☐ Không

- Với nhân tố Đo lường hiệu suất hoạt động, các chuyên gia cho rằng vấn đề này rất nhạy cảm và thuộc về bí mật của doanh nghiệp. Nếu đưa câu hỏi quá chuyên sâu thì rất dễ người trả lời sẽ không chia sẻ thông tin một cách chính xác. Vì vậy, câu hỏi này chỉ dừng lại ở mức xác định doanh nghiệp có đo lường hiệu quả hoạt động doanh nghiệp hay không.

Có thực hiện việc đo lường hiệu suất hoạt động trong chuỗi?

☐ Có                      ☐ Không

- Tương tự câu trả lời cho hai nhân tố Sự hợp tác và Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao.

Sự hợp tác giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng:

☐ Không tốt    ☐ Tốt

Sự hỗ trợ của các nhà quản lý cấp cao trong chuỗi cung ứng cho các hoạt động của chuỗi:

☐ Có                      ☐ Không

- Với nhân tố Nguồn nhân lực, các chuyên gia cho rằng cần xem xét trên khía cạnh am hiểu công việc hơn là được đào tạo hay chưa.

Nhân lực am hiểu về các hoạt động của chuỗi cung ứng trong doanh nghiệp

☐ Rất ít                      ☐ Vừa đủ                      ☐ Rất nhiều

- Với nhân tố Chiến lược trong chuỗi cung ứng, các chuyên gia cho rằng việc thực hiện chiến lược quan trọng hơn việc thiết lập chiến lược. Chính vì vậy, nếu chiến lược được thực hiện dễ dàng chứng tỏ chuỗi cung ứng đang hoạt động hiệu quả.

Việc thực hiện chiến lược đã đề ra trong chuỗi cung ứng

☐ Khó khăn    ☐ Bình thường                      ☐ Dễ dàng

Toàn bộ bảng câu hỏi trong giai đoạn này đã được luận án trình bày một cách chi tiết trong Phụ lục D.

### **3.5.2 Thiết kế bảng câu hỏi cho nghiên cứu trong giai đoạn chính thức**

Trong giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức, luận án sử dụng thang đo Likert 5 mức độ nhằm đo lường các khái niệm nghiên cứu trong mô hình đề xuất. Các mức độ đánh giá trong thang đo là Hoàn toàn không đồng ý, Không đồng ý, Trung lập/Không chắc chắn, Đồng ý và Hoàn toàn đồng ý và được mã hóa lần lượt từ 1 đến 5.

Nội dung các biến quan sát trong các thang đo sẽ được kế thừa từ các nghiên cứu trước có liên quan đến đề tài mà nghiên cứu đang thực hiện. Trong đó:

- Thang đo *Sản xuất (Manufacturing)* được kế thừa từ nghiên cứu của Minh (2017).

- Thang đo *Lưu kho (Inventory)* được trích từ nghiên cứu của Khan và ctg (2009) và Minh (2017).

- Thang đo *Địa điểm (Location)* được lấy từ nghiên cứu của Goswami và Mishra (2009) và Minh (2017).

- Thang đo *Vận tải (Transportation)* được thiết kế dựa trên nghiên cứu của Minh (2017) và Nguegan và ctg (2017).

- Thang đo *Chiến lược trong chuỗi cung ứng (Strategy)* được lấy từ nghiên cứu của Minh (2017) và Qi và ctg (2009).

- Thang đo *Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao (Top Management Support)* được kế thừa từ nghiên cứu của Flynn và ctg (1994), Min và ctg (2007) và Youn và ctg (2013).

- Thang đo của *Thông tin (Information)* được xây dựng dựa trên nghiên cứu của Gawankar và ctg (2017) và Wu và ctg (2014).

- Thang đo của *Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng (Collaboration)* được thiết kế dựa trên nghiên cứu của Adams và ctg (2014), Ellinger (2000) và Wu và ctg (2014).

### **3.5.2.1 Thang đo Sản xuất**

Như đã trình bày ở chương 2, nhân tố Sản xuất chủ yếu được chuỗi cung ứng bán lẻ tập trung vào việc đáp ứng được các tiêu chuẩn đầu vào do chuỗi đặt ra. Thang đo Sản xuất được kế thừa từ nghiên cứu của Minh (2017) với 4 biến quan sát được mã hóa như sau:

- Man1: “Hàng hóa cung ứng phù hợp với tiêu chuẩn cho phép của doanh nghiệp của Anh/Chị”. Biến quan sát này sẽ giúp cho nghiên cứu có thể tìm hiểu rõ được đầu vào của chuỗi cung ứng có đáp ứng được yêu cầu của mình hay không thông qua ý kiến của những người tham gia khảo sát.

- Man2: “Các đơn vị sản xuất trong chuỗi cung ứng luôn đáp ứng được yêu cầu cung cấp hàng hóa đúng thời gian”. Việc đáp ứng thời gian giao hàng cũng là một yêu cầu về chất lượng đối với doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ. Nếu yêu cầu này được hoàn thành tốt, doanh nghiệp bán lẻ có thể giảm được tỷ lệ “đứt hàng” tại các cửa hàng của mình. Từ đó, họ có thể nâng cao hiệu suất hoạt động của toàn bộ chuỗi cung ứng.

- Man3: “Các đơn vị sản xuất trong chuỗi cung ứng luôn đáp ứng được đúng số lượng đặt hàng”. Một yêu cầu khác trong tiêu chuẩn đầu vào là số lượng hàng hóa được cung cấp đầy đủ, không thừa, không thiếu. Việc cung cấp thiếu hàng hóa sẽ khiến cho doanh nghiệp bán lẻ không chủ động được nguồn hàng cung cấp cho các cửa hàng, còn việc cung cấp thừa sẽ gây áp lực lên kho hàng và làm tăng chi phí lưu kho.

- Man4: “Doanh nghiệp của Anh/Chị có thể phân phối đa dạng chủng loại hàng hóa hơn các đối thủ”. Sự đa dạng về chủng loại hàng hóa sẽ giúp doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ nâng cao khả năng đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng. Đây cũng là tiêu chí cho thấy chuỗi cung ứng bán lẻ đang hoạt động hiệu quả.

### **3.5.2.2 Thang đo Lưu kho**

“Lưu kho” là một trong năm nhân tố quan trọng đối với hoạt động của chuỗi cung ứng (Hugos, 2003). Thang đo Lưu kho được trích từ các nghiên cứu của Minh (2017) và Khan và ctg (2009) bao gồm 5 biến quan sát:

- Inv1: “Doanh nghiệp anh/chị có kế hoạch lưu kho cụ thể cho từng chủng loại hàng hóa” (Khan và ctg, 2009; Minh, 2017). Việc thiết lập kế hoạch lưu trữ cho từng loại hàng hóa sẽ giúp doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ nắm rõ khả năng cung ứng của mình. Điều này cũng giúp cho doanh nghiệp có thể thực hiện được các chiến lược phát triển hàng hóa đã được lên kế hoạch từ trước một cách dễ dàng hơn.

- Inv2: “Hàng hóa lưu trữ trong kho đủ cung cấp cho doanh nghiệp anh/chị kinh doanh” (Minh, 2017). Một trong các nhiệm vụ của kho hàng là đảm bảo hàng hóa đầy đủ nhằm hoàn thành các mục tiêu kinh doanh đã đặt ra. Vì vậy, biến quan sát Inv2 được đưa vào trong thang đo Lưu kho nhằm xem xét thực trạng của việc lưu trữ hàng hóa tại các kho hàng của các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ.

- Inv3: “Doanh nghiệp anh/chị vẫn đủ hàng hóa để kinh doanh khi có biến động thị trường” (Minh, 2017). Chuỗi cung ứng bán lẻ rất dễ gặp sự cố trước những biến động của thị trường (Huo và Zhang, 2011). Cho nên, thang đo Lưu kho sử dụng biến quan sát

Inv3 nhằm có thể đánh giá chính xác hơn về khả năng đối phó của chức năng Lưu kho đối với sự không chắc chắn của môi trường kinh doanh.

- Inv4: “Sử dụng hệ thống công nghệ thông tin để quản lý hàng hóa trong kho” (Khan và ctg, 2009). Việc sử dụng các công nghệ mới và hiện đại tại kho hàng sẽ giúp doanh nghiệp giải quyết tốt các vấn đề quản lý tồn kho, kiểm soát đơn hàng và các vấn đề khác (Radstaak và Ketelaar, 1998). Đây là việc mà các doanh nghiệp cần phải quan tâm phát triển nhằm giúp cải thiện hiệu quả hoạt động của mình.

- Inv5: “Tóm lại, kho hàng của doanh nghiệp anh/chị hoạt động hiệu quả” (Minh, 2017). Đây là câu hỏi nhằm kiểm tra lại cảm nhận của người tham gia phỏng vấn về hoạt động tại kho hàng của doanh nghiệp mà mình đang làm việc.

### **3.5.2.3 Thang đo Địa điểm**

Từ định nghĩa của chuỗi cung ứng bán lẻ và đặc điểm của bán lẻ được trình bày tại chương 2, vì khách hàng của doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ là người tiêu dùng cuối cùng, nên việc phát triển các cửa hàng và kho hàng nhằm đem lại sự thuận tiện cho khách hàng và thuận tiện cho việc phân phối hàng hóa từ các kho là việc mà các chuỗi cung ứng bán lẻ cần phải quan tâm. Nhân tố Địa điểm cũng ảnh hưởng tới chiến lược của chuỗi cung ứng bán lẻ nhằm tìm kiếm và phát triển các thành viên trong chuỗi sao cho thuận tiện cho việc cung ứng đầu vào của doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ. Thang đo Địa điểm được xây dựng dựa vào nghiên cứu của Goswami và Mishra (2009) và Minh (2017) với 5 biến quan sát có nội dung và mã hóa như sau:

- Loc1: “Khách hàng thuận tiện để tới cửa hàng của doanh nghiệp mua sắm” (Goswami và Mishra, 2009; Minh, 2017). Việc thuận tiện trong mua sắm của khách hàng là yếu tố “sống còn” của doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ. Vì khách hàng là dân cư sinh sống trên thị trường mục tiêu, doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ cần phải xây dựng một mạng lưới cửa hàng rộng khắp và tiến sát vào gần khu dân cư nhằm giúp khách hàng tốn chi phí ít nhất cho việc di chuyển tới nơi mua sắm.

- Loc2: “Hệ thống cửa hàng của doanh nghiệp anh/chị được phân bố hợp lý” (Goswami và Mishra, 2009; Minh, 2017). Việc sắp xếp hợp lý hệ thống cửa hàng sẽ giúp doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ tối ưu hóa hoạt động kinh doanh của mình. Biện quan sát Loc2 có thể giúp nghiên cứu thu thập được các ý kiến đánh giá về công tác triển khai hệ thống cửa hàng tại các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ.

- Loc3: “Hệ thống cửa hàng của doanh nghiệp gần với kho hàng” (Minh, 2017). Việc hệ thống cửa hàng được xây dựng gần với kho phân phối sẽ giúp doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ giảm chi phí về tiền bạc và thời gian do vận chuyển, tăng hiệu quả hoạt động cho doanh nghiệp nói riêng và toàn bộ chuỗi cung ứng nói chung.

- Loc4: “Hệ thống cửa hàng và kho của doanh nghiệp anh/chị thuận tiện cho việc kinh doanh” (Goswami & Mishra, 2009; Minh, 2017). Biện quan sát Loc4 được đưa vào thang đo Địa điểm nhằm phân tích nhân tố Địa điểm đang hoạt động có hợp lý hay không. Sự thuận tiện trong kinh doanh cũng là một yếu tố quan trọng cần được quan tâm khi tiến hành phát triển hệ thống.

- Loc5: “Hệ thống cửa hàng và kho của doanh nghiệp anh/chị thuận tiện cho các thành viên trong chuỗi cung ứng hàng hóa” (Minh, 2017). Không chỉ đối với bản thân doanh nghiệp, việc thuận tiện với các thành viên khác trong chuỗi cung ứng bán lẻ cũng là việc mà nhân tố Địa điểm cần xem xét tới. Vì vậy, biện quan sát Loc5 cũng được đưa vào thang đo Địa điểm nhằm thu thập ý kiến của những người tham gia khảo sát.

#### **3.5.2.4 Thang đo Vận tải**

Do chi phí vận chuyển chiếm tới 1/3 chi phí hoạt động của chuỗi cung ứng (Hugos, 2003), các doanh nghiệp thành viên của chuỗi cung ứng đều phải xem xét đến nhân tố Vận tải khi tham gia vào chuỗi. Thang đo Vận tải được thiết kế dựa trên thang đo của các nghiên cứu Minh (2017) và Nguegan và ctg (2017). Thang đo có 5 biện quan sát và được mã hóa như sau:

- Trn1: “Chi phí vận chuyển của doanh nghiệp anh/chị thấp” (Minh, 2017). Lợi nhuận là mục tiêu hướng tới của các tổ chức kinh doanh. Vì chiếm tới 1/3 chi phí, nếu



chi phí vận chuyển thấp, chi phí của toàn bộ chuỗi cung ứng sẽ giảm và doanh nghiệp sẽ gia tăng được lợi nhuận.

- Trn2: “Doanh nghiệp anh/chị cung cấp hàng hóa cho khách hàng đúng thời gian qui định” (Nguegan và ctg, 2017; Minh, 2017). Việc cung cấp hàng hóa đúng thời gian quy định là một phần trong hoạt động phân phối “Deliver” của chuỗi cung ứng. tất cả thành viên trong chuỗi cung ứng đều cần tuân thủ việc cung cấp hàng hóa đúng thời gian. Chỉ cần một “mắt xích” trong chuỗi vi phạm vấn đề này sẽ làm toàn bộ hoạt động của chuỗi cung ứng bị ngưng trệ.

- Trn3: “Không có hiện tượng “đứt hàng” trong doanh nghiệp anh/chị” (Minh, 2017). Cùng với Trn2, biến quan sát Trn3 cho biết năng lực vận tải của doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ và của cả chuỗi cung ứng bán lẻ. Hai biến quan sát này có thể giúp đánh giá khả năng cung ứng hàng hóa của chuỗi cung ứng có tốt hay không.

- Trn4: “Doanh nghiệp anh/chị có nhiều phương thức vận tải linh hoạt” (Nguegan và ctg, 2017). Việc có nhiều phương thức vận tải khác nhau sẽ giúp cho doanh nghiệp không bị phụ thuộc quá nhiều vào một đối tác. Điều này cũng giúp doanh nghiệp có thể đối phó tốt hơn với các biến động của môi trường kinh doanh.

- Trn5: “Hoạt động vận tải trong chuỗi cung ứng đang hoạt động tốt” (Nguegan và ctg, 2017; Minh, 2017). Đây là câu hỏi được thiết kế nhằm kiểm tra lại cảm nhận của người được khảo sát về toàn bộ hoạt động vận tải của doanh nghiệp và của chuỗi cung ứng mà doanh nghiệp họ đang tham gia.

### **3.5.2.5 Thang đo Thông tin**

Nhân tố Thông tin là nhân tố kết nối các nhân tố khác có ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng (Hugos, 2003). Thang đo Thông tin được kế thừa từ các nghiên cứu của Wu và ctg (2014) và Gawankar và ctg (2017). Thang đo này có 5 biến quan sát và được mã hóa như sau:

- Inf1: “Dữ liệu về tồn kho được chia sẻ cho tất cả các đối tác trong chuỗi cung ứng”. Việc chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng được nhiều nhà

nghiên cứu và các doanh nghiệp quan tâm (Léger và ctg, 2006; Lummus và ctg, 2008). Việc chia sẻ dữ liệu tồn kho sẽ làm giảm hiện tượng “bullwhip”, giúp giảm độ chênh về nhu cầu hàng hóa giữa các thành viên trong chuỗi (Sanjay, 2014). Vì vậy, biến quan sát Inf1 được đề xuất cho thang đo Thông tin trong nghiên cứu này.

- Inf2: “Dữ liệu về sản xuất và phân phối được chia sẻ trên toàn bộ chuỗi cung ứng”. Việc chia sẻ dữ liệu về số lượng hàng hóa được sản xuất cũng như tiến độ cung ứng hàng hóa sẽ giúp cho doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ có thể ước đoán chính xác nguồn cung hàng hóa nhằm lập ra các kế hoạch tiêu thụ hiệu quả. Điều này sẽ giúp cho hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ được cải thiện về mặt hiệu suất và tăng sức cạnh tranh so với các chuỗi cung ứng đối thủ trên thị trường.

- Inf3: “Dữ liệu bán hàng thực tế được chia sẻ cho tất cả các đối tác trong chuỗi cung ứng”. Chiều ngược lại với biến quan sát Inf2 là biến quan sát Inf3. Lợi thế của các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ là được tiếp xúc trực tiếp với khách hàng cuối cùng. Vì vậy, các doanh nghiệp này có được một lượng thông tin rất lớn và hữu ích của người tiêu dùng cuối cùng. Nếu việc chia sẻ các dữ liệu này hiệu quả, các nhà sản xuất và các thành viên trung gian trong chuỗi cung ứng có thể đánh giá tốt hơn về xu hướng mua sắm trên thị trường. Từ đó, họ có thể lập kế hoạch sản xuất chính xác hơn và phân phối hàng hóa hiệu quả hơn.

- Inf4: “Dự báo về nhu cầu được chia sẻ trên toàn bộ chuỗi cung ứng”. Dự báo về nhu cầu hàng hóa của một chuỗi cung ứng nếu được doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ xây dựng và chia sẻ cho các thành viên trong chuỗi tùy theo mức độ quan trọng sẽ giúp giảm bớt hiện tượng “bullwhip” so với việc các thành viên tự lập dự báo riêng rẽ. Điều này sẽ giúp cho chuỗi cung ứng hoạt động hiệu quả hơn. Vì vậy, biến quan sát Inf4 được đưa vào thang đo Thông tin.

- Inf5: “Chỉ số hiệu suất được chia sẻ trên toàn bộ chuỗi cung ứng”. Đo lường hiệu suất hoạt động của chuỗi cung ứng là một công tác khó khăn (Hervani và ctg, 2005). Việc chia sẻ các chỉ số hiệu suất sẽ giúp các thành viên có thể kiểm tra và cải thiện hoạt

động của doanh nghiệp mình theo những chỉ số thống nhất. Chính vì vậy, các thông tin về chỉ số hiệu suất rất quan trọng khi đánh giá thang đo Thông tin.

### **3.5.2.6 Thang đo Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng**

Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng là rất cần thiết (Sương, 2012) và giúp cho hoạt động của chuỗi cung ứng hiệu quả hơn (Adams và ctg, 2014). Thang đo Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng được thiết kế từ các nghiên cứu của Adams và ctg (2014), Ellinger (2000) và Wu và ctg (2014). Thang đo có 5 biến quan sát và được mã hóa như sau:

- Col1: “Các đối tác trong chuỗi cung ứng thiết lập một kế hoạch liên lạc hiệu quả” (Adams và ctg, 2014; Ellinger, 2000). Yếu tố đầu tiên cần được đánh giá sự hợp tác giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng có hiệu quả hay không đó là việc các thành viên trong chuỗi có thiết lập được những kênh liên lạc hiệu quả hay không. Chính vì vậy, biến quan sát Col1 được đưa vào thang đo Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng.

- Col2: “Hoạt động của doanh nghiệp anh/chị tăng tính linh hoạt nhờ sự hợp tác với các đối tác” (Adams và ctg, 2014; Wu và ctg, 2014). Sự hợp tác giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng làm tăng năng lực cạnh tranh của chuỗi thông qua việc tăng sự linh hoạt trong hoạt động của chuỗi (Gulati và ctg, 2000). Do đó, thang đo này cần biến quan sát Col2 nhằm đánh giá tốt hơn về sự hợp tác giữa các thành viên trong một chuỗi cung ứng.

- Col3: “Các đối tác trong chuỗi cung ứng hợp tác trong việc thiết kế quy trình hoặc sản phẩm” (Wu và ctg, 2014). Việc hợp tác giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng, nhất là sự hợp tác giữa doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ với các doanh nghiệp sản xuất sẽ giúp hàng hóa được tạo ra phù hợp với nhu cầu của thị trường. Điều này sẽ giúp tăng hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng.

- Col4: “Các đối tác trong chuỗi cung ứng hợp tác trong việc thực hiện các hoạt động của họ” (Ellinger, 2000; Wu và ctg, 2014). Việc cùng chung thực hiện các hoạt động toàn phần hoặc từng phần cũng là một yếu tố nhằm đánh giá hiệu quả sự hợp tác

giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng. Cho nên, biến quan sát Col4 được sử dụng trong thang đo này nhằm đánh giá mức độ hợp tác giữa các thành viên trong chuỗi.

- Col5: “Các đối tác trong chuỗi cung ứng có sự tương tác thường xuyên nhằm giải quyết các vấn đề xảy ra” (Ellinger, 2000; Wu và ctg, 2014). Việc hợp tác giải quyết vấn đề và chia sẻ rủi ro là mức cao hơn trong hợp tác giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng. Thông qua việc hợp tác giải quyết vấn đề, các thành viên trong chuỗi sẽ có trách nhiệm hơn với hoạt động của chuỗi cung ứng và giúp tăng cường sự hợp tác giữa các doanh nghiệp thành viên.

### **3.5.2.7 Thang đo Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao**

Thang đo Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao được trích từ các nghiên cứu của Flynn và ctg (1994), Min và ctg (2007) và Youn và ctg (2013). Toàn bộ thang đo có 5 biến quan sát, có nội dung và được mã hóa như sau:

- Top1: “Lãnh đạo luôn giúp nhân viên hiểu về tầm quan trọng của quản lý chuỗi cung ứng đối với doanh nghiệp” (Flynn và ctg, 1994). Nhân viên không thể tự tìm hiểu về tầm quan trọng của việc quản lý các hoạt động trong chuỗi cung ứng. Sự hỗ trợ đầu tiên mà lãnh đạo cần phải làm là giúp nhân viên của mình hiểu rõ tầm quan trọng của chuỗi cung ứng đối với doanh nghiệp của mình. Từ đây, nhân viên sẽ có ý thức và có trách nhiệm hơn khi giao tiếp với các thành viên khác trong chuỗi cung ứng.

- Top2: “Lãnh đạo khuyến khích nhân viên tham gia vào việc xây dựng các mối quan hệ lâu dài với các thành viên chuỗi cung ứng” (Flynn và ctg, 1994; Min và ctg, 2007). Việc xây dựng mối quan hệ tốt với các thành viên khác trong chuỗi cung ứng sẽ giúp cho hoạt động của chuỗi được thông suốt. Lãnh đạo cần đưa ra các quy định cụ thể nhằm giúp nhân viên có thể thiết lập kênh liên lạc với các thành viên dễ dàng. Việc tổ chức các buổi họp mặt, giao lưu cũng sẽ giúp nhân viên của doanh nghiệp và của các doanh nghiệp thành viên khác gia tăng sự hợp tác với nhau trong công việc.

- Top3: “Lãnh đạo quan tâm đến công nghệ và chia sẻ thông tin với các thành viên chuỗi cung ứng” (Youn và ctg, 2013; Min và ctg, 2007). Công nghệ thông tin sẽ

giúp các thành viên liên kết với nhau tốt hơn (Youn và ctg, 2013) và việc chia sẻ thông tin hữu ích cũng dễ dàng hơn nếu có sự ủng hộ của lãnh đạo (Min và ctg, 2007). Vì vậy, biến quan sát Top3 cần được đưa vào thang đo Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao nhằm đánh giá mức độ quan tâm của lãnh đạo doanh nghiệp với vấn đề này.

- Top4: “Lãnh đạo cho rằng chia sẻ rủi ro và lợi nhuận là rất quan trọng” (Min và ctg, 2007). Việc hợp tác đôi bên cùng có lợi là tiền đề cho sự thành công trong việc hợp tác giữa các doanh nghiệp. Việc chia sẻ rủi ro sẽ giúp các doanh nghiệp thành viên có trách nhiệm hơn trong hoạt động của chuỗi cung ứng.

- Top5: “Lãnh đạo quan tâm và hỗ trợ về quản lý chuỗi cung ứng.” (Youn và ctg, 2013). Việc quan tâm hỗ trợ được thể hiện ở việc lãnh đạo thường xuyên tham dự hoặc gửi nhân viên đi tham gia các khóa đào tạo về quản lý chuỗi cung ứng. Các hiểu biết có được từ các khóa học sẽ giúp nhân viên doanh nghiệp tham gia hiệu quả hơn vào các hoạt động của chuỗi cung ứng.

### **3.5.2.8 Thang đo Chiến lược trong chuỗi cung ứng**

Thang đo Chiến lược trong chuỗi cung ứng được kế thừa từ các nghiên cứu của Qi và ctg (2009) và Minh (2017). Thang đo này gồm 5 biến quan sát như sau:

- Str1: “Chuỗi cung ứng của doanh nghiệp anh/chị lựa chọn thành viên dựa trên chi phí và chất lượng” (Qi và ctg, 2009)

- Str2: “Chiến lược phát triển của doanh nghiệp anh/chị phù hợp với chiến lược của chuỗi” (Minh, 2017)

- Str3: “Cấu trúc chuỗi cung ứng mà doanh nghiệp anh/chị đang tham gia là bền vững” (Qi và ctg, 2009; Minh, 2017)

- Str4: “Các thành viên trong chuỗi ủng hộ chiến lược chung đang thực hiện” (Minh, 2017)

- Str5: “Chiến lược mà doanh nghiệp anh/chị đang sử dụng mang lại sự phát triển cho doanh nghiệp” (Minh, 2017)

Bảng 3.1: Nội dung các thang đo

Mã	Nội dung	Nguồn
Sản xuất (Manufacturing)		
Man1	Hàng hóa cung ứng phù hợp với tiêu chuẩn cho phép của doanh nghiệp của anh/chị	Minh (2017)
Man2	Các đơn vị sản xuất trong chuỗi cung ứng luôn đáp ứng được yêu cầu cung cấp hàng hóa đúng thời gian	
Man3	Các đơn vị sản xuất trong chuỗi cung ứng luôn đáp ứng được đúng số lượng đặt hàng	
Man4	Doanh nghiệp của anh/chị có thể phân phối đa dạng chủng loại hàng hóa hơn các đối thủ	
Lưu kho (Inventory)		
Inv1	Doanh nghiệp anh/chị có kế hoạch lưu kho cụ thể cho từng chủng loại hàng hóa	Minh (2017), Khan & ctg (2009)
Inv2	Hàng hóa lưu trữ trong kho đủ cung cấp cho doanh nghiệp anh/chị kinh doanh	
Inv3	Doanh nghiệp anh/chị vẫn đủ hàng hóa để kinh doanh khi có biến động thị trường	
Inv4	Sử dụng hệ thống công nghệ thông tin để quản lý hàng hóa trong kho	
Inv5	Tóm lại, kho hàng của doanh nghiệp anh/chị hoạt động hiệu quả	
Địa điểm (Location)		
Loc1	Khách hàng thuận tiện để tới cửa hàng của doanh nghiệp mua sắm	Goswami & Mishra (2009), Minh (2017)
Loc2	Hệ thống cửa hàng của doanh nghiệp anh/chị được phân bố hợp lý	
Loc3	Hệ thống cửa hàng của doanh nghiệp gần với kho hàng	
Loc4	Hệ thống cửa hàng và kho của doanh nghiệp anh/chị thuận tiện cho việc kinh doanh	
Loc5	Hệ thống cửa hàng và kho của doanh nghiệp anh/chị thuận tiện cho các thành viên trong chuỗi cung ứng hàng hóa	
Vận tải (Transportation)		
Trn1	Chi phí vận chuyển của doanh nghiệp anh/chị thấp	Minh (2017), Nguegan & ctg (2017)
Trn2	Doanh nghiệp anh/chị cung cấp hàng hóa cho khách hàng đúng thời gian qui định	
Trn3	Không có hiện tượng “đứt hàng” trong doanh nghiệp anh/chị	
Trn4	Doanh nghiệp anh/chị có nhiều phương thức vận tải linh hoạt	
Trn5	Hoạt động vận tải trong chuỗi cung ứng đang hoạt động tốt	
Thông tin (Information)		
Inf1	Dữ liệu về tồn kho được chia sẻ cho tất cả các đối tác trong chuỗi cung ứng.	Wu & ctg (2014), Gawankar & ctg (2017)
Inf2	Dữ liệu về sản xuất và phân phối được chia sẻ trên toàn bộ chuỗi cung ứng.	
Inf3	Dữ liệu bán hàng thực tế được chia sẻ cho tất cả các đối tác trong chuỗi cung ứng	
Inf4	Dự báo về nhu cầu được chia sẻ trên toàn bộ chuỗi cung ứng.	
Inf5	Chỉ số hiệu suất được chia sẻ trên toàn bộ chuỗi cung ứng	
Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng (Collaboration)		
Col1	Các đối tác trong chuỗi cung ứng thiết lập một kế hoạch liên lạc hiệu quả	Adams & ctg (2014), Ellinger (2000), Wu & ctg (2014)
Col2	Hoạt động của doanh nghiệp anh/chị tăng tính linh hoạt nhờ sự hợp tác với các đối tác	
Col3	Các đối tác trong chuỗi cung ứng hợp tác trong việc thiết kế quy trình hoặc sản phẩm.	
Col4	Các đối tác trong chuỗi cung ứng hợp tác trong việc thực hiện các hoạt động của họ.	
Col5	Các đối tác trong chuỗi cung ứng có sự tương tác thường xuyên nhằm giải quyết các vấn đề xảy ra.	
Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao (Top management support)		
Top1	Lãnh đạo luôn giúp nhân viên hiểu về tầm quan trọng của quản lý chuỗi cung ứng đối với doanh nghiệp	Flynn & ctg (1994), Min & ctg (2007), Youn & ctg (2013)
Top2	Lãnh đạo khuyến khích nhân viên tham gia vào việc xây dựng các mối quan hệ lâu dài với các thành viên chuỗi cung ứng	
Top3	Lãnh đạo quan tâm đến công nghệ và chia sẻ thông tin với các thành viên chuỗi cung ứng	
Top4	Lãnh đạo cho rằng chia sẻ rủi ro và lợi nhuận là rất quan trọng	
Top5	Lãnh đạo quan tâm và hỗ trợ về quản lý chuỗi cung ứng	
Chiến lược trong chuỗi cung ứng (Strategy)		
Str1	Chuỗi cung ứng của doanh nghiệp anh/chị lựa chọn thành viên dựa trên chi phí và chất lượng	Qi & ctg (2009), Minh (2017)
Str2	Chiến lược phát triển của doanh nghiệp anh/chị phù hợp với chiến lược của chuỗi	
Str3	Cấu trúc chuỗi cung ứng mà doanh nghiệp anh/chị đang tham gia là bền vững	
Str4	Các thành viên trong chuỗi ủng hộ chiến lược chung đang thực hiện	
Str5	Chiến lược mà doanh nghiệp anh/chị đang sử dụng mang lại sự phát triển cho doanh nghiệp	

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Nội dung chi tiết của các thang đo được thể hiện trong bảng 3.2. Nội dung chi tiết của toàn bộ bảng câu hỏi trong giai đoạn này có thể được xem tại phần phụ lục F.

### **TÓM TẮT CHƯƠNG 3**

Trong chương 3, luận án trình bày về cách thức lựa chọn phương pháp nghiên cứu, quy trình nghiên cứu được thực hiện trong luận án. Chương này cũng trình bày các phương pháp phân tích và cách thức đánh giá các chỉ số phân tích tùy theo từng phương pháp. Cuối cùng, chương này trình bày về cách thiết kế bảng câu hỏi cho các giai đoạn trong nghiên cứu định lượng.

Dựa trên các kết quả đạt được tại chương 3, nội dung của chương tiếp theo trình bày các bước tiến hành khảo sát và phân tích các số liệu thu thập được. Một phần quan trọng khác mà chương 4 cần phải hoàn thành là đánh giá và thảo luận về kết quả của khảo sát. Từ đó, đưa ra kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu được đưa ra trong chương 2 và hoàn thiện nó thành mô hình nghiên cứu chính thức

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

Trong chương trước, luận án đã trình bày chi tiết các cơ sở lý thuyết nhằm lựa chọn các phương pháp nghiên cứu phù hợp để thực hiện thành công các mục tiêu nghiên cứu đã đặt ra trong chương 1. Từ các kết quả trên, trong chương trước cũng đã đưa ra được các bảng câu hỏi được thiết kế phù hợp với từng giai đoạn nghiên cứu riêng biệt của luận án. Mục tiêu của chương này là trình bày chi tiết các bước thực hiện các giai đoạn của nghiên cứu và các kết quả mà luận án đã đạt được. Bên cạnh đó, luận án cũng thảo luận về các kết quả này nhằm làm cơ sở để đưa ra các hàm ý quản trị trong chương sau.

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

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

Từ các lý do được trình bày trong chương 1, nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ là việc rất cấp thiết. Các hệ thống phân phối bán lẻ của Việt Nam đang rất lúng túng trong việc tổ chức mô hình phù hợp, khiến cho khả năng cạnh tranh của hàng hóa trong nước không cao (Chi và Xuyên, 2010). Không chỉ thế, các nhà lãnh đạo trong các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam vẫn còn chưa phân biệt được sự khác biệt giữa chuỗi cung ứng (Supply chain) và hậu cần (Logistics), từ đó dẫn đến sự lúng túng khi xây dựng các chuỗi cung ứng bán lẻ xung quanh mình.

Theo kết quả của nghiên cứu định tính, các nhà lãnh đạo cần tập trung chú ý vào 15 nhân tố (*Xem mục 1.7*) nhằm giúp tăng cường hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ. Tuy nhiên, luận án đã thực hiện một nghiên cứu nhằm kiểm tra và gạn lọc lại các nhân tố đã được chọn nhằm nâng cao độ tin cậy cho nghiên cứu. Việc thực hiện nghiên cứu gạn lọc lại này cũng giúp giảm bớt các khía cạnh cần phải giải quyết trước và giúp cho các nhà quản trị có thể tập trung vào những yếu điểm nhằm giúp cho chuỗi cung ứng



mà doanh nghiệp mình đang tham gia có thể phát huy được khả năng cạnh tranh trước những biến động của thị trường bên ngoài.

Như vậy, 15 nhân tố được xác định trong nghiên cứu định tính tiếp tục đưa vào trong nghiên cứu gạn lọc nhằm rút gọn các nhân tố sẽ được tiến hành kiểm định mối quan hệ trong nghiên cứu chính thức. Việc phân tích sẽ được tiến hành bằng phương pháp xác định các nhân tố thành công quan trọng (*Xem mục 2.3.2*) thông qua phân tích mô hình hồi qui nhị phân nhằm tìm ra các nhân tố đem lại sự thành công phù hợp với điều kiện của Việt Nam. Các giả thuyết nghiên cứu được xác định là các nhân tố trên có ảnh hưởng đến sự thành công của chuỗi cung ứng bán lẻ.

#### **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. Nghiên cứu này đã đưa ra một số tiêu chí cho việc xác định các ứng viên tham dự vào nhóm chuyên gia khảo sát. Tiêu chí để lựa chọn chuyên gia tham gia vào cuộc phỏng vấn nhóm là:

- Ứng viên phải có trình độ đại học trở lên. Do chuỗi cung ứng là một khái niệm mới tại Việt Nam, nên hầu hết các kiến thức về nó chỉ được giảng dạy trong trường đại học từ bậc cử nhân trở lên. Các ứng viên tham gia vào phỏng vấn nhóm cần có các kiến thức nhất định về chuỗi cung ứng nhằm có thể đưa ra những ý kiến có giá trị về vấn đề luận án đang quan tâm.

- Ứng viên đang làm việc có liên quan đến hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ. Tiêu chí này được đặt ra nhằm lựa chọn các chuyên gia có kinh nghiệm thực tế về các hoạt động trong chuỗi cung ứng. Các chuyên gia này cần hiểu rõ những ưu điểm của các chuỗi cung ứng bán lẻ tại Việt Nam và các khó khăn mà họ đang phải đối mặt nhằm giúp cho nghiên cứu có được một cái nhìn tổng quát về thực trạng của các chuỗi cung ứng bán lẻ đang hoạt động tại Việt Nam.

- Ứng viên phải có bằng cấp về chuyên ngành kinh tế. Việc các ứng viên có được các kiến thức về kinh tế sẽ giúp cho cuộc thảo luận tập trung vào các khía cạnh kinh tế xoay quanh vấn đề nghiên cứu mà luận án đang tập trung tìm hiểu.

Do những khó khăn về tìm kiếm các ứng viên phù hợp, về sắp xếp thời gian hoặc địa điểm, có ba ứng viên thỏa mãn các tiêu chí nêu trên tham gia buổi phòng vấn này. Các ứng viên đều đã tốt nghiệp cử nhân thuộc các chuyên ngành có liên quan đến kinh tế, đang là lãnh đạo các bộ phận tham gia trực tiếp vào việc xây dựng chuỗi cung ứng bán lẻ hoặc là lãnh đạo doanh nghiệp thành viên tham gia vào chuỗi cung ứng bán lẻ tại Việt Nam, và các ứng viên đều đã từng tham gia các khóa học bậc cao học thuộc các trường đại học Kinh tế TP HCM hoặc đại học Khoa học Tự nhiên, thậm chí có ứng viên hiện đang là nghiên cứu sinh chuyên ngành Quản trị kinh doanh. Cuộc phỏng vấn nhóm được tiến hành trong phòng yên tĩnh với dàn bài thảo luận đã được soạn sẵn.

Các vấn đề sau đây được thảo luận trong cuộc phỏng vấn:

**Vấn đề 1:** Theo Anh/Chị, yếu tố nào là quan trọng nhất cần đưa vào trong nghiên cứu nhằm đại diện cho việc đánh giá hoạt động của một chuỗi cung ứng? Và những tiêu chí nào nhằm xác định yếu tố trong hoạt động của chuỗi cung ứng?

Có nhiều yếu tố được đưa ra thảo luận nhằm đánh giá về hoạt động của chuỗi cung ứng như: hiệu quả hoạt động, hiệu quả kinh doanh, kết quả kinh doanh, ... Tuy nhiên, các chuyên gia đều thống nhất ở một điểm, việc xây dựng và duy trì một chuỗi nhằm mục tiêu chuỗi có thể phát triển thành công và làm tiền đề mang lại sự thành công cho doanh nghiệp. Chính vì vậy, chuỗi cung ứng có thành công hay không là tiêu chí quan trọng nhất để đánh giá về hoạt động của một chuỗi cung ứng. Các nhân tố giúp mang lại sự thành công cho doanh nghiệp cũng sẽ giúp cho hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ phát triển.

Nhằm xác định việc phát triển của một chuỗi cung ứng là thành công hay thất bại, nghiên cứu này sẽ thông qua 3 câu hỏi sau, bao gồm: Doanh nghiệp có nguồn cung cấp hàng hóa linh động và đảm bảo, Doanh nghiệp có thể kiểm soát được chi phí trong cung

ứng hàng hóa và Doanh nghiệp luôn có thể cung ứng được các hàng hóa cần thiết. Kết quả này cũng gần giống với một nghiên cứu được WERC (Warehousing Education and Research Council) công bố vào năm 2008. Bất kỳ doanh nghiệp nào có câu trả lời là “Không” tại một trong ba trường hợp trên sẽ được tính là thất bại khi phát triển chuỗi cung ứng, ngược lại sẽ được tính là thành công.

**Vấn đề 2:** Xin anh/chị hãy cho ý kiến về các câu hỏi khảo sát về mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến hoạt động của chuỗi cung ứng đã được thống nhất ở trên?

Tại vấn đề này, nhóm chuyên gia đã thống nhất nên thiết kế nghiên cứu theo hướng sử dụng hồi quy nhị phân do biến phụ thuộc của nghiên cứu lúc này là thành công hay thất bại của chuỗi cung ứng là một biến có dạng nhị phân. Các câu hỏi cũng được thảo luận sẽ là các câu hỏi có cấu trúc được thiết kế sẵn nhằm thu thập các dữ liệu từ các lãnh đạo các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ về chuỗi cung ứng. Nội dung cụ thể các câu hỏi trong nghiên cứu được trình bày chi tiết tại mục 3.5.1.

#### **4.1.3 Thu thập dữ liệu**

Do đối tượng nghiên cứu của luận án là 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.

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 bảng khảo sát bằng Email. Tuy

nhien, 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.

Kết quả có 201 phiếu khảo sát hợp lệ và có thể sử dụng trong nghiên cứu này. Do hồi quy nhị phân cũng là một dạng hồi quy đa biến nên có thể sử dụng công thức tính cỡ mẫu của Tabachnick và Fidell (1996). Theo Tabachnick và Fidell (1996), cỡ mẫu tối thiểu để phân tích hồi quy đa biến là  $50 + 8 \times \text{số biến độc lập}$ . Do nghiên cứu này có 15 biến độc lập nên cỡ mẫu tối thiểu sẽ là  $50 + 8 \times 15 = 170$ . Vậy 201 phiếu khảo sát đáp ứng được yêu cầu về cỡ mẫu. Trong đó, có 90 phiếu khảo sát được xác định là doanh nghiệp đang phát triển chuỗi cung ứng thành công, chiếm tỷ lệ khoảng 45% trên tổng số phiếu khảo sát.

Nhằm tìm ra các nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến sự thành công của chuỗi cung ứng bán lẻ tại Việt Nam, nghiên cứu này sẽ thực hiện thống kê mô tả các biến trong nghiên cứu và sau đó là thực hiện phân tích hồi quy nhị phân để dự đoán các nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến sự thành công (De Sousa và Miller, 2013) phù hợp với điều kiện của Việt Nam.

#### 4.1.4 Kết quả nghiên cứu

Tại bảng 4.1 và 4.2 thể hiện các chỉ số thống kê về mẫu khảo sát theo các tiêu chí về giới tính người phỏng vấn, trình độ học vấn và quy mô doanh nghiệp. Trong 201 đáp viên, tỷ lệ các quản lý có giới tính là nữ chiếm đa số là 75.6%, cho thấy cấu trúc nhân sự trong ngành bán lẻ Việt Nam là phụ nữ chiếm đa số. Đây là ngành cần sự tỉ mỉ và sự nhẫn nại nhằm có thể cung cấp sự phục vụ tốt nhất cho khách hàng, nên cơ cấu mẫu thu thập được phù hợp với thực tế.

Bảng 4.1: Thống kê mô tả mẫu khảo sát theo giới tính

		Giới tính		
		Tần suất	%	% tích lũy
Giá trị	Nữ	152	75.6	75.6
	Nam	49	24.4	100.0
	Tổng	201	100.0	

(Nguồn: Dữ liệu phân tích SPSS)

Ngoài ra, thống kê cũng cho thấy trình độ học vấn của các nhà quản lý trong các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ còn thấp, với 60.7% có trình độ trung cấp, cao đẳng mà đại đa phần là cao đẳng. Điều này là do các đối tượng khảo sát chủ yếu đang làm việc trong các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ có quy mô nhỏ (gồm 157 doanh nghiệp có quy mô từ 50 người trở xuống, chiếm 78.1% tổng số mẫu khảo sát).

Bảng 4.2: Thống kê mẫu khảo sát theo trình độ và quy mô doanh nghiệp

		Quy mô doanh nghiệp			Tổng
		>50	>10 và <= 50	<=10	
Trình độ học vấn	PTTH trở xuống	1	13	15	29
	Trung cấp, Cao đẳng	30	43	49	122
	Đại học	6	17	15	38
	Sau đại học	7	2	3	12
Tổng		44	75	82	201

(Nguồn: Dữ liệu phân tích SPSS)

Dựa trên kết quả này, nghiên cứu sẽ được tiếp tục bằng việc thực hiện hồi quy nhị phân với phương thức Enter nhằm tìm ra các nhân tố ảnh hưởng đến sự thành công hay thất bại của một chuỗi cung ứng. Phương thức Enter là phương thức so sánh các biến cùng một lúc nhằm tìm ra mối tương quan của các khái niệm nghiên cứu đối với sự thành công của chuỗi cung ứng. Tại bảng 4.3, các kết quả Sig. đạt được đều nhỏ hơn 0.05 nên có thể khẳng định mô hình gồm 15 nhân tố đang nghiên cứu là phù hợp và có các mối tương quan giữa sự thành công của chuỗi cung ứng và các nhân tố.

Bảng 4.3 Kiểm định Omnibus cho các hệ số của mô hình

		Chi-bình phương	df	Sig.
Bước 1	Bước	102.196	15	.000
	Khởi	102.196	15	.000
	Mô hình	102.196	15	.000

(Nguồn: Dữ liệu phân tích SPSS)

Với chỉ số  $-2LL = 174.251$  (bảng 4.4) thuộc trong khoảng giá trị tốt, đã chỉ ra mô hình tổng thể là khá phù hợp. Chỉ số Nagelkerke R bình phương cũng khá cao  $= 0.533$

(lớn hơn 0.2), chứng tỏ mô hình nghiên cứu có thể giải thích cho 53,3% các trường hợp của tổng thể mẫu. Ngoài ra, tại bảng 4.5, ta có thể thấy rằng mô hình gồm 15 biến nghiên cứu có thể giúp dự đoán chính xác 82,6% các trường hợp. Tỷ lệ này khá cao, chứng tỏ mô hình có khả năng giúp cho doanh nghiệp phát triển thành công chuỗi cung ứng nếu tập trung nguồn lực giải quyết các vấn đề phát sinh trong các nhân tố được chọn.

Bảng 4.4: Tóm tắt mô hình

Bước	-2 Log likelihood	Cox & Snell R bình phương	Nagelkerke R bình phương
1	174.251 <sup>a</sup>	.399	.533

(Nguồn: Dữ liệu phân tích SPSS)

Bảng 4.6 cho ta biết được trong nghiên cứu này, các nhân tố *Lưu kho (Inventory)*, *Sản xuất (Manufacturing)*, *Địa điểm (Location)*, *Vận tải (Transportation)*, *Thông tin (Information)*, *Chiến lược trong chuỗi cung ứng (Strategy)*, *Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng (Collaboration)* và *Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao (Top Management Support)* có mối tương quan với biến phụ thuộc do đạt được yêu cầu về giá trị Sig. < 0.05.

Bảng 4.5: Bảng phân loại đối tượng

Quan sát			Dự báo		
			Thành công hay thất bại		Tỷ lệ chính xác
			Thất bại	Thành công	
Bước 1	Thành công hay thất bại	Thất bại	97	14	87.4
		Thành công	21	69	76.7
	Tổng				82.6

(Nguồn: Dữ liệu phân tích SPSS)

Các nhân tố khác bị loại khỏi mô hình do không đạt được độ tin cậy cần thiết. Bảng 4.6 cũng cho thấy các nhân tố *Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao (Top Management Support)*, *Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng (Collaboration)* và *Vận tải (Transportation)* có tác động mạnh đến chuỗi cung ứng bán lẻ với các giá trị  $\beta$  lần lượt là 1.931, 1.318 và 1.039. Trong khi đó, vai trò của nhân tố *Sản xuất (Manufacturing)* có tầm ảnh hưởng yếu nhất. Điều này có thể được giải thích là do trong chuỗi cung ứng bán lẻ, nhất là tại

các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ, thường tập trung vào việc phân phối hàng hóa và sự hợp tác trong chuỗi, còn việc sản xuất thì được sự quan tâm ít hơn do họ không phải là doanh nghiệp trực tiếp sản xuất.

Bảng 4.6: Tổng hợp các biến trong phương trình

Các nhân tố	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

(Nguồn: Dữ liệu phân tích SPSS)

Nghiên cứu này đã chỉ ra được có 8 nhân tố thành công quan trọng tác động đến sự thành công của một chuỗi cung ứng bán lẻ tại Việt Nam, đó là: *Lưu kho (Inventory)*, *Sản xuất (Manufacturing)*, *Địa điểm (Location)*, *Vận tải (Transportation)*, *Thông tin (Information)*, *Chiến lược trong chuỗi cung ứng (Strategy)*, *Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng (Collaboration)* và *Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao (Top Management Support)*. Các nhà quản trị cần phải dành nhiều sự quan tâm đến các nhân tố này nhằm đảm bảo sự thành công cho chuỗi cung ứng, từ đó đảm bảo sự phát triển của doanh nghiệp. Tuy nhiên, các hệ số hồi quy của hồi quy nhị phân chỉ nhằm giúp các nhà quản trị đánh giá được độ mạnh yếu của các tác động nhưng lại không thể giúp tìm hiểu về chiều hướng

của các tác động đó. Cần có thêm nghiên cứu định lượng nhằm xác định chiều hướng của các mối quan hệ này.

Do giới hạn về nguồn lực con người và nguồn lực tài chính nên nghiên cứu này chỉ được thực hiện tại trung tâm kinh tế lớn nhất Việt Nam là thành phố Hồ Chí Minh. Vì vậy, cần có thêm các nghiên cứu khác về lĩnh vực này tại các địa điểm khác của Việt Nam nhằm có được cái nhìn tổng quan hơn về các nhân tố thành công quan trọng ảnh hưởng đến sự thành công của việc phát triển của chuỗi cung ứng bán lẻ tại Việt Nam. Ngoài ra, đối tượng khảo sát chủ yếu của nghiên cứu này là các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ có vốn 100% Việt Nam. Cần có thêm các nghiên cứu về các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ liên doanh hoặc có 100% vốn nước ngoài đang hoạt động tại Việt Nam nhằm hoàn chỉnh lý thuyết về phát triển chuỗi cung ứng tại Việt Nam.

Một hạn chế nữa của nghiên cứu này là một phần mẫu khảo sát được thực hiện qua việc gửi bảng phỏng vấn bằng thư điện tử. Điều này khiến cho độ tin cậy của mẫu bị giảm xuống. Trong những nghiên cứu sau về vấn đề này thì nên thu thập dữ liệu bằng các phương pháp khác có độ tin cậy cao hơn. Một vấn đề khác, nghiên cứu này chỉ xem xét đến 15 nhân tố thành công quan trọng được cho là có ảnh hưởng đến sự thành công của chuỗi cung ứng bán lẻ. Tuy nhiên, nhiều nhân tố quan trọng về các khía cạnh như Marketing, văn hóa doanh nghiệp, khách hàng, ... chưa được xem xét tới. Các nghiên cứu tiếp theo có thể phát triển hướng nghiên cứu theo các khía cạnh trên để giúp các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ tại Việt Nam và thế giới có nguồn tham khảo quan trọng nhằm phát triển chuỗi cung ứng của mình thành công.

## **4.2 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC**

Từ các kết quả của nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng sơ bộ (giai đoạn gạn lọc), luận án rút ra được 8 nhân tố quan trọng đối với sự thành công của việc phát triển chuỗi cung ứng, tức là cần phải xem xét các nhân tố này trong hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ. Tuy nhiên, những phân nghiên cứu trước chỉ xác định được mối quan hệ và phần nào đó là mức độ ảnh hưởng mạnh yếu của các tác động riêng lẻ. Chiều hướng của tác động và mức độ mạnh yếu của các nhân tố này nếu xét trong cùng một



mô hình nghiên cứu tập trung vẫn chưa được đánh giá tới. Chính vì vậy, luận án đã tiếp tục thực hiện nghiên cứu định lượng chính thức nhằm làm rõ hơn về vai trò của các nhân tố này trong tổng thể hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ.

#### **4.2.1 Thu thập dữ liệu giai đoạn chính thức**

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, 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 có hiểu biết về vấn đề nghiên cứu. Nhiều người trong số họ không 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, lớn hơn 200 theo yêu cầu của Hoelter (1983) và được tiến hành phân tích trên phần mềm SmartPLS 3.0. Trong số này, có 205 là nữ (chiếm tỷ lệ 65.9%), đại đa phần thuộc nhóm 25-35 tuổi (với 160 người, chiếm 51.4%) và 36-45 tuổi (với 113 người, chiếm 36.3%), 272 người trong số họ có trình độ đại học (chiếm tỷ lệ 87.5%) với kinh nghiệm công tác từ 6-10 năm có 135 người (chiếm 43.4%) và từ 1-5 năm có 92 người (chiếm 38.9%). Đại đa số đáp viên là chuyên viên (154 người – 49.5%) và nhân viên (103 người – 33.1%).

Cơ cấu mẫu thu thập được về cơ bản phù hợp với tình hình thực tế trong ngành bán lẻ của Việt Nam. Ngành bán lẻ là một ngành dịch vụ, cần sự tỉ mỉ và kiên nhẫn, nhất là tại những bộ phận thường xuyên tiếp xúc với khách hàng. Vì vậy, tỷ lệ nữ chiếm đa số trong tổng thể mẫu là chính xác với cấu trúc giới tính tại các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ tại Việt Nam. Ngoài ra, do nghiên cứu này cũng thực hiện khảo sát tại hai doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ là Satra và Vingroup, nên tỷ lệ người trẻ tuổi và ít kinh nghiệm còn cao. Tuy hai doanh nghiệp này hiện là hai “ông lớn” trong ngành bán lẻ tại thành phố Hồ Chí Minh, nhưng do thời gian tham gia vào ngành còn ngắn, nên kinh nghiệm làm việc còn thiếu, nhưng họ lại có được sự năng động và sáng tạo do thế hệ trẻ mang lại.

#### 4.2.2 Kết quả nghiên cứu chính thức

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

Bảng 4.7 cho ta thấy các thang đo trong nghiên cứu đều có độ tin cậy tổng hợp đạt yêu cầu đã được trình bày trong chương 3. Các chỉ số Cronbach's Alpha cũng lớn hơn 0.7 và trung bình phương sai trích cũng lớn hơn 0.5. Điều này có nghĩa các thang đo được thiết kế có độ tin cậy cao và có thể giải thích cho khái niệm nghiên cứu đang tiến hành phân tích. Các khái niệm được trích ra đều hội tụ vào các thang đo. Nghiên cứu có thể tiếp tục các bước phân tích tiếp theo.

Bảng 4.7: Kết quả kiểm tra độ tin cậy

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

(Nguồn: Kết quả phân tích SmartPLS)

Trong bảng 4.8, các hệ số tải nhân tố bên ngoài cũng đều lớn hơn 0.7. Điều này có nghĩa, các biến quan sát đều hội tụ vào các khái niệm tiềm ẩn trong thang đo. Ta có thể kết luận rằng các thang đo đều đạt được tính hội tụ, không có khái niệm nghiên cứu nào bị loại khỏi nghiên cứu và tất cả các thang đo có thể tiếp tục đưa vào các kiểm định tiếp theo nhằm xác định mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu đề xuất.

Bảng 4.8: Hệ số tải nhân tố bên ngoài

	Chiến lược	Hỗ trợ quản lý cấp cao	Lưu kho	Sản xuất	Sự hợp tác	Thông tin	Vận tải	Địa điểm
Col1					0.746			
Col2					0.815			
Col3					0.780			
Col4					0.776			
Col5					0.780			
Inf1						0.717		
Inf2						0.799		
Inf3						0.783		
Inf4						0.775		
Inf5						0.765		
Inv1			0.833					
Inv2			0.809					
Inv3			0.801					
Inv4			0.736					
Inv5			0.851					
Loc1								0.714
Loc2								0.802
Loc3								0.741
Loc4								0.825
Loc5								0.831
Man1				0.730				
Man2				0.827				
Man3				0.765				
Man4				0.750				
Str1	0.760							
Str2	0.801							
Str3	0.840							
Str4	0.803							
Str5	0.795							
Top1		0.702						
Top2		0.811						

	Chiến lược	Hỗ trợ quản lý cấp cao	Lưu kho	Sản xuất	Sự hợp tác	Thông tin	Vận tải	Địa điểm
Top3		0.802						
Top4		0.775						
Top5		0.740						
Trn1							0.707	
Trn2							0.742	
Trn3							0.736	
Trn4							0.786	
Trn5							0.802	

(Nguồn: Kết quả phân tích SmartPLS)

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

Như đã trình bày tại chương 3, chúng ta cần phải xem xét các khái niệm nghiên cứu thể hiện trong các thang đo có bị trùng nhau không. Các thang đo cần phải có mối quan hệ với nhau, nhưng cần đảm bảo rằng khái niệm mà nó đại diện phải khác biệt với các khái niệm khác. Bảng 4.9 cho thấy chỉ số HTMT lớn nhất là 0.866 nhỏ hơn 0.9. Ta có thể đưa ra kết luận rằng các thang đo tuy có tương quan nhưng vẫn phân biệt lẫn nhau, không có hiện tượng trùng khái niệm.

Bảng 4.9: Kết quả HTMT

	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	0.786							
Lưu kho	0.766	0.676						
Sản xuất	0.774	0.689	0.787					
Sự hợp tác	0.763	0.771	0.688	0.703				
Thông tin	0.658	0.748	0.599	0.656	0.727			
Vận tải	0.694	0.637	0.771	0.762	0.708	0.649		
Địa điểm	0.694	0.610	0.866	0.727	0.650	0.604	0.827	

(Nguồn: Kết quả phân tích SmartPLS)

Tại bảng 4.10, các chỉ số VIF cũng nhỏ hơn 5 và điều này có nghĩa là mô hình nghiên cứu không có xuất hiện hiện tượng đa cộng tuyến. Tất cả các kết quả trên cho thấy các thang đo khái niệm trong mô hình nghiên cứu đều đạt được độ tin cậy. Các chỉ

số phân tích đều thỏa mãn các yêu cầu được trình bày trong chương 3. Nghiên cứu sẽ tiếp tục với giai đoạn đánh giá mô hình cấu trúc.

Bảng 4.10: Kết quả VIF

	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					1.000	1.718		
Lưu kho	2.798							
Sản xuất	2.053							
Sự hợp tác	2.071					1.718		
Thông tin	1.807		1.000	1.000			1.000	1.000
Vận tải	2.351							
Địa điểm	2.702							

(Nguồn: Kết quả phân tích SmartPLS)

#### 4.2.2.3 Đánh giá mô hình cấu trúc

Các chỉ số R bình phương tại bảng 4.11 đều lớn hơn 0.26. Trong đó, thang đo Địa điểm có chỉ số R bình phương thấp nhất là 0.261 và thang đo Chiến lược là cao nhất (0.585). Mô hình cấu trúc của nghiên cứu đạt được yêu cầu đưa ra.

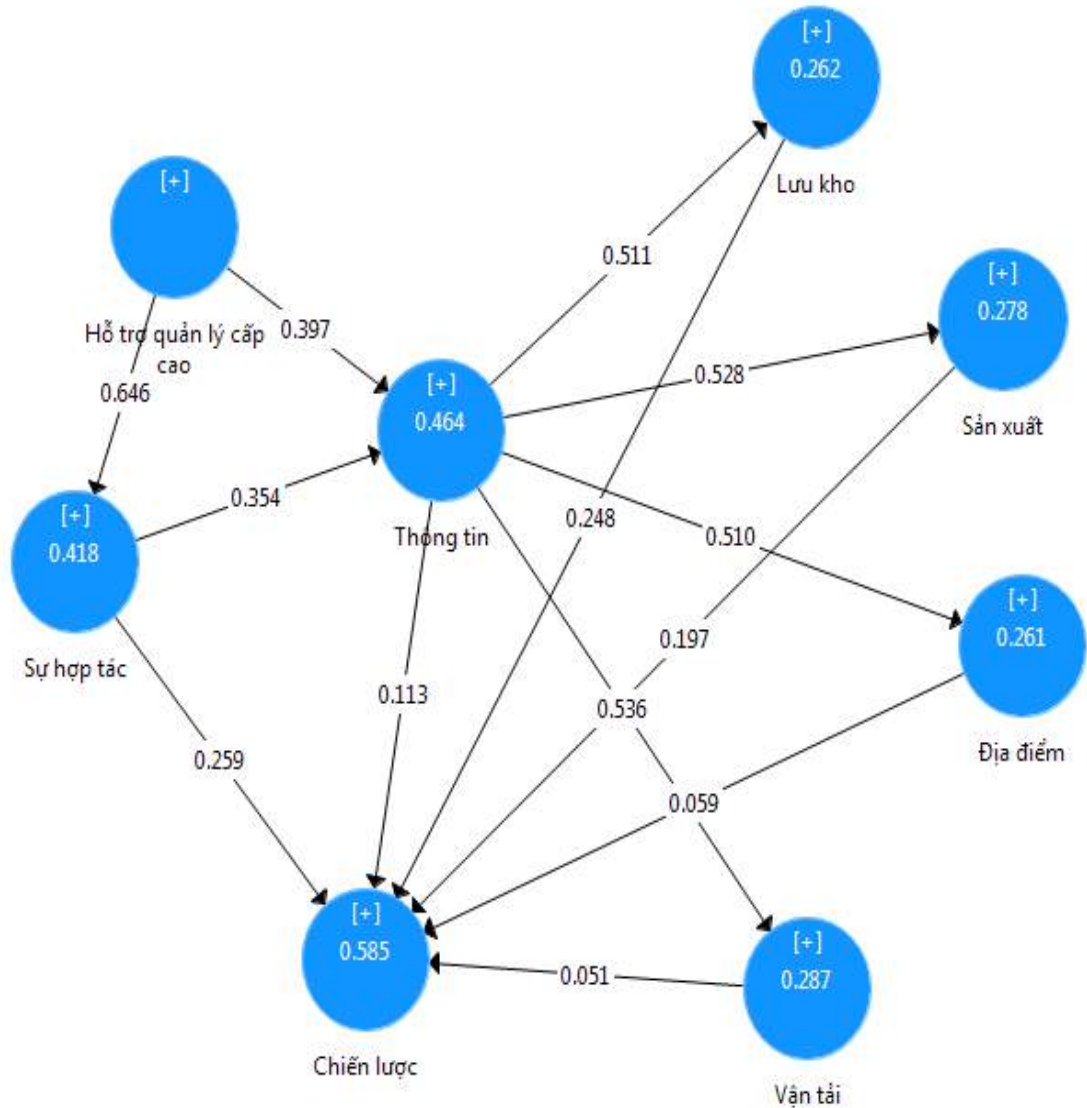
Bảng 4.11: Kết quả R bình phương

	R bình phương	R bình phương điều chỉnh
Chiến lược	0.585	0.577
Lưu kho	0.262	0.259
Sản xuất	0.278	0.276
Sự hợp tác	0.418	0.416
Thông tin	0.464	0.460
Vận tải	0.287	0.285
Địa điểm	0.261	0.258

(Nguồn: Kết quả phân tích SmartPLS)

Từ hình 4.1, có thể thấy các mối quan hệ trong mô hình đều có giá trị dương và đều có ý nghĩa nghiên cứu. Điều này cho thấy, tất cả các giả thuyết nghiên cứu đặt ra đều được chấp nhận. Các hệ số thể hiện trong hình 4.1 dùng để biểu diễn độ mạnh yếu và chiều hướng của các tác động trực tiếp giữa các khái niệm nghiên cứu trong mô hình.

Không chỉ thế, công cụ SmartPLS 3.0 còn cung cấp các tác động gián tiếp của các nhân tố trong mô hình.



Hình 4.1: Kết quả nghiên cứu chính thức

(Nguồn: Kết quả phân tích SmartPLS)

Trong bảng 4.12, ta có thể thấy các tác động gián tiếp này đều là các tác động cùng chiều (số dương). Điều này có nghĩa, các tác động gián tiếp này sẽ làm tăng hiệu quả tác động của các nhân tố lên nhau. Khi đánh giá mô hình, các nhà nghiên cứu nên xem xét cường độ tác động tổng hợp (cả trực tiếp và gián tiếp), nhằm có thể đưa ra được

những phân tích tổng quát và toàn diện hơn nhằm có thể đưa ra các giải pháp chính xác hơn.

Bảng 4.12: Mức độ tác động gián tiếp của các nhân tố

	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	0.418		0.320	0.330		0.229	0.335	0.319
Lưu kho								
Sản xuất								
Sự hợp tác	0.142		0.181	0.187			0.189	0.181
Thông tin	0.289							
Vận tải								
Địa điểm								

(Nguồn: Kết quả phân tích SmartPLS)

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

Nghiên cứu định lượng giai đoạn gạn lọc đã chỉ ra được có 8 nhân tố thành công quan trọng tác động đến sự thành công của một chuỗi cung ứng bán lẻ tại Việt Nam, đó là: *Lưu kho (Inventory)*, *Sản xuất (Manufacturing)*, *Địa điểm (Location)*, *Vận tải (Transportation)*, *Thông tin (Information)*, *Chiến lược trong chuỗi cung ứng (Strategy)*, *Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng (Collaboration)* và *Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao (Top Management Support)*.

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 4.13 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.

Bảng 4.13: Mức độ tác động tổng hợp của các nhân tố

	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	0.418		0.320	0.330	0.646	0.625	0.335	0.319
Lưu kho	0.248							
Sản xuất	0.197							
Sự hợp tác	0.401		0.181	0.187		0.354	0.189	0.181
Thông tin	0.401		0.511	0.528			0.536	0.510
Vận tải	0.051							
Địa điểm	0.059							

(Nguồn: Kết quả phân tích SmartPLS)

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 4.13 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. Trường hợp của Saigon Co.op là một ví dụ điển hình về sự hợp tác của các chuỗi cung ứng bán lẻ Việt Nam. Hiện tại, việc cung ứng hàng hóa cho hệ thống Co.opmart, Co.op Food, Co.opXtra và Co.op Smile do hơn 2.200 nhà cung cấp đảm nhiệm. Tuy nhiên, 10% số nhà cung cấp bị thay đổi theo từng tháng và hơn 80% trong số đó chỉ đủ khả năng cung cấp hàng hóa cho một hoặc một vài cửa hàng trong bán kính hẹp gần trung tâm của nhà cung cấp. Từ năm 2005 tới nay, có tới gần 3.000 nhà cung cấp không thể trụ được trong chuỗi cung ứng của Saigon Co.op. Họ nhận được rất ít sự giúp đỡ từ Saigon Co.op, thiếu thông tin về thị trường và hoàn toàn bị động trong việc chuẩn bị hàng hóa cũng như biết rất ít về kế hoạch phát triển sắp tới của doanh nghiệp chủ đạo trong chuỗi. Trong khi đó, chỉ có khoảng 50 nhà cung cấp có đủ khả năng cung ứng hàng hóa cho toàn bộ hệ thống như Unilever, Pepsi Co., P&G, Masan, ... Hệ quả, các cửa hàng thuộc quyền của Saigon Co.op kém đa dạng về hàng hóa, luôn bị động về nguồn cung và số lượng, chất lượng sản phẩm không đồng nhất nhau. Có những sản



phẩm chỉ có cửa hàng này có mà không thể kiếm được tại các cửa hàng khác cho dù cùng một hệ thống. Điều này làm giảm không chỉ khả năng phục vụ của Saigon Co.op, mà còn làm giảm sự hài lòng của khách hàng. Hiện tượng này cũng xảy ra ở các hệ thống bán lẻ khác của Việt Nam như Satra, Vingroup, ... Vì vậy, các chuỗi cung ứng bán lẻ của Việt Nam cần phải chú ý đến việc tăng cường sự hợp tác giữa các thành viên trong chuỗi nếu muốn nâng cao hiệu quả hoạt động của mình.

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). Thông tin khi tới được các thành viên trong chuỗi thường trễ và không chính xác, khiến cho sự phản ứng với các biến động thị trường của chuỗi cung ứng kém linh hoạt. Do đó, việc đảm bảo khả năng thông tin được luân chuyển thông suốt trong toàn bộ chuỗi cung ứng sẽ giúp các doanh nghiệp thành viên, đặc biệt là doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ tăng khả năng phục vụ trong khi vẫn đảm bảo mục tiêu lợi nhuận. 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*. Điều này cho thấy, các nhân viên được khảo sát cảm nhận rõ sự khó khăn của doanh nghiệp khi thiếu thốn thông tin cần thiết nhằm đưa ra các quyết định cung cấp hàng hóa kịp thời cho các địa điểm phân phối bán lẻ. Từ nguyên nhân nhân kéo theo hệ quả là việc khó khăn trong việc yêu cầu các đối tác sản xuất hàng hóa theo nhu cầu thị trường, việc dự trữ hàng hóa trong kho cũng như việc tìm kiếm các địa điểm xây dựng các siêu thị phù hợp với điều kiện kinh doanh.

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, trong đó

Saigon Co.op là một ví dụ cụ thể. Hiện tại, trung tâm phân phối của Saigon Co.op có khoảng gần 30 nhà cung cấp dịch vụ vận tải với số lượng xe từ 2 đến dưới 100 chiếc trên doanh nghiệp, với trung bình khoảng 20 xe/ doanh nghiệp. Đội xe này chỉ có thể phục vụ cho gần 50 nhà cung cấp chiến lược của Saigon Co.op tại thời điểm bình thường. Vào những lúc cao điểm, như vào dịp lễ, tết hoặc khi có các sự kiện lớn như chương trình “Tự hào hàng Việt”, “Sinh nhật hệ thống”, ... năng lực vận tải bộc lộ sự quá tải rất rõ khi phải phục vụ không chỉ các nhà cung cấp chiến lược mà còn các nhà cung cấp nhỏ lẻ khác. Hiện tượng “đứt hàng” xảy ra thường xuyên trong các thời điểm này 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.

## TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Chương 4 trình bày các kết quả trong các nghiên cứu định lượng nhằm kiểm tra các giả thuyết nghiên cứu được đặt ra. Chương 4 cũng đưa ra kết quả chính của luận án là xác định 8 nhân tố *Lưu kho (Inventory)*, *Sản xuất (Manufacturing)*, *Địa điểm (Location)*, *Vận tải (Transportation)*, *Thông tin (Information)*, *Chiến lược trong chuỗi cung ứng (Strategy)*, *Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng (Collaboration)* và *Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao (Top Management Support)* mà các chuỗi cung ứng bán lẻ Việt Nam cần phải chú ý để giúp cho hoạt động trong chuỗi được vận hành thông suốt và hiệu quả.

Chương 4 cũng trình bày nghiên cứu kiểm định mối quan hệ giữa 8 nhân tố này. Kết quả cho thấy tất cả mối quan hệ này đều có tác động cùng chiều, nghĩa là các nhân tố được nghiên cứu trong luận án có thể hỗ trợ nhau nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ. Kết quả cũng chỉ ra *Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao (Top Management Support)* có tầm quan trọng rất lớn đến các nhân tố khác. Điều này cho

thấy, để cho hoạt động của chuỗi cung ứng được hiệu quả, từ đó, mang lại thành công cho doanh nghiệp, vai trò của lãnh đạo doanh nghiệp là rất quan trọng.

Chương tiếp theo cần trình bày các hàm ý quản trị dựa trên kết quả nghiên cứu tại chương 4. Trong chương này cũng trình bày một số hạn chế khi thực hiện các nghiên cứu. Vì vậy, trong chương 5, luận án cần đưa ra các hướng nghiên cứu tiếp theo nhằm giúp hoàn thiện các lý thuyết mà luận án đã phát triển.

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

Sau khi các kết quả đạt được của nghiên cứu được trình bày tại chương trước, chương này sẽ tổng kết lại quá trình thực hiện nghiên cứu và các kết quả nghiên cứu. Sau đó, các hàm ý quản trị, các hạn chế của nghiên cứu cùng với hướng nghiên cứu tiếp theo cũng được trình bày trong chương này.

### 5.1 KẾT LUẬN

Luận án “*Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng tại các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam*” được thực hiện nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ. Mục tiêu chính của luận án là xác định các nhân tố có ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ Việt Nam dưới góc nhìn của doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ do các tập đoàn bán lẻ Việt Nam chi phối quyền kinh doanh. Để đạt được mục tiêu trên, nghiên cứu được thực hiện dựa trên sự kết hợp giữa phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng. Các nghiên cứu trong luận án được thực hiện tại thành phố Hồ Chí Minh. Do các hệ thống bán lẻ đang hoạt động tại Việt Nam tập trung chủ yếu tại hai thành phố lớn nhất là Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh, trong đó thành phố Hồ Chí Minh với tư cách là trung tâm kinh tế lớn nhất của Việt Nam và cũng là nơi tập trung đông đảo các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ, nên việc lựa chọn thành phố Hồ Chí Minh để tiến hành nghiên cứu là phù hợp và mang tính đại diện.

Phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện nhằm giải thích và khám phá các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ. Thông qua phương pháp “bàn giấy”, luận án tiến hành lược khảo lý thuyết và thu thập các số liệu thứ cấp có liên quan đến vấn đề nghiên cứu nhằm xác định các nhân tố cần được đưa vào trong nghiên cứu và xây dựng thang đo nhằm phân tích các nhân tố này.

Trong giai đoạn nghiên cứu định lượng “gạn lọc”, một nghiên cứu được thực hiện bằng việc khảo sát với bảng câu hỏi được thiết kế sẵn nhằm khám phá và rút gọn các nhân tố quan trọng nhất mà các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam cần phải quan

tâm nhằm giúp cho hoạt động của chuỗi cung ứng có thể vận hành tốt trong điều kiện cạnh tranh khốc liệt.. Giai đoạn này, nghiên cứu tiến hành khảo sát trên 201 nhà quản lý bán lẻ và sử dụng mô hình hồi quy nhị phân để phân tích dữ liệu thu thập được. Việc phân tích được thực hiện thông qua mô hình hồi quy nhị phân (Binary Logistic Regression) với tiêu chí đánh giá hoạt động của chuỗi cung ứng là xác định chuỗi cung ứng đang thành công hay thất bại. Kết quả đạt được của nghiên cứu này là đã phát hiện ra 8 nhân tố thành công quan trọng mà các nhà quản trị bán lẻ cần phải tập trung sự chú ý khi phát triển chuỗi cung ứng của mình, đó là: *Lưu kho (Inventory)*, *Sản xuất (Manufacturing)*, *Địa điểm (Location)*, *Vận tải (Transportation)*, *Thông tin (Information)*, *Chiến lược trong chuỗi cung ứng (Strategy)*, *Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng (Collaboration)* và *Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao (Top Management Support)*. Kết quả của nghiên cứu này là đầu vào cho nghiên cứu định lượng chính thức.

Nghiên cứu định lượng chính thức được tiến hành nhằm mô tả mối quan hệ giữa các nhân tố này với nhau trong tổng thể hoạt động chung của cả chuỗi cung ứng, với đối tượng khảo sát là các nhân viên có trình độ đại học trở lên tại 3 tập đoàn bán lẻ lớn của Việt Nam tại địa bàn thành phố Hồ Chí Minh là Saigon Co-op, Satra và Vingroup. Đây là ba tập đoàn đã xây dựng được các chuỗi cung ứng cho riêng mình và có các tầm nhìn, chiến lược cụ thể cho sự phát triển chuỗi cung ứng. Phương pháp phân tích mô hình cấu trúc theo hướng PLS-SEM được luận án sử dụng nhằm phân tích số liệu khảo sát thu được. 311 phiếu khảo sát được thu thập bằng phương pháp thu thập mẫu ngẫu nhiên và được phân tích bằng công cụ PLS-SEM trên phần mềm SmartPLS 3.0. Kết quả thu được một lần nữa khẳng định tầm quan trọng của *Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao (Top Management Support)* trong hoạt động của một chuỗi cung ứng bán lẻ và cũng khẳng định mối quan hệ tích cực giữa 8 nhân tố trên trong hoạt động của chuỗi cung ứng.

Dựa trên các kết quả đạt được, một số hàm ý quản trị được đề xuất nhằm mục tiêu nâng cao hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ Việt Nam. Luận án cũng nêu ra các hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo cho các nghiên cứu khác nhằm làm hoàn thiện hướng nghiên cứu này. 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

Kết quả của nghiên cứu “gạn lọc” cho thấy *Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao* có tác động mạnh nhất tới sự thành công của chuỗi cung ứng với  $\beta=1.931$ . Tiếp theo theo thứ tự từ mạnh đến yếu là *Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng*, *Vận tải*, *Chiến lược trong chuỗi cung ứng*, *Lưu kho*, *Địa điểm*, *Thông tin* và *Sản xuất* với giá trị  $\beta$  tương ứng 1.318, 1.039, 0.767, -0.597, -0.788, -1.122 và -1.451. Vì vậy, để hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ được hiệu quả nhằm gia tăng năng lực cạnh tranh của chuỗi, luận án có các hàm ý quản trị sau đối với các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ.

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

Handfield và ctg (2005) cho rằng không có gì đáng ngạc nhiên nếu sự thành công của chuỗi cung ứng lại phụ thuộc rất nhiều vào *Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao*. Thật vậy, sự hỗ trợ của lãnh đạo sẽ đặt mức ưu tiên cao cho việc thực hiện các hoạt động trong chuỗi cung ứng. Từ đó, các nguồn lực và sự chú ý của doanh nghiệp sẽ tập trung để phát triển thành công chuỗi cung ứng (Ravinder và ctg, 2015). Kết quả của nghiên cứu định lượng đã cho thấy rõ điều đó. Hình 4.1 đã chỉ ra *Sự hỗ trợ của lãnh đạo cấp cao* có tác động trực tiếp khá mạnh đến việc thiết lập sự hợp tác trong chuỗi cung ứng và có tác động vừa phải đến việc lưu chuyển thông tin trong toàn bộ chuỗi cung ứng. Tuy nhiên, nếu tính cả tác động gián tiếp thì nó có tác động đến toàn bộ các hoạt động khác trong chuỗi (Xem bảng 4.13). Vì vậy, sẽ là một sai lầm nếu lãnh đạo của doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ “bỏ mặc” việc phát triển chuỗi cung ứng cho các nhân viên dưới quyền.

**Các nhà lãnh đạo cấp cao trong chuỗi cung ứng bán lẻ Việt Nam cần thể hiện trách nhiệm của mình.** Một nhược điểm lớn của các doanh nghiệp Việt Nam là tình trạng tập thể lãnh đạo. Việc tập thể lãnh đạo tuy có ưu điểm làm giảm rủi ro và giúp doanh nghiệp phát triển bền vững, nhưng nó khiến sự phản ứng với các biến động của môi trường bên ngoài không được linh hoạt và kịp thời. Vấn đề sẽ rất lớn nếu tập thể lãnh đạo không cùng chung quan điểm. Khi đó, hoạt động của chuỗi cung ứng sẽ bị mất phương hướng, các thành viên sẽ hoạt động động lập với nhau và không phát huy được sức mạnh tập thể mà chuỗi cung ứng có thể mang lại cho tất cả. Chính vì vậy, lãnh đạo cần phải nâng cao ý thức của mình về tầm quan trọng của việc tập trung ủng hộ việc phát triển chuỗi cung ứng. Lãnh đạo cần phải làm cho nhân viên hiểu rõ sự sống còn của doanh nghiệp tùy thuộc vào khả năng thích ứng với hoạt động của chuỗi cung ứng.

Kết quả của nghiên cứu chính thức (xem bảng 4.13) cũng chỉ ra, tuy vai trò của lãnh đạo ảnh hưởng đến toàn bộ các hoạt động của chuỗi cung ứng nhưng có hai khía cạnh mà các nhà lãnh đạo cần phải tập trung xử lý là thiết lập mối quan hệ hợp tác lâu dài với các thành viên trong chuỗi cung ứng và vấn đề chia sẻ các thông tin có giá trị. Với việc chia sẻ thông tin, lãnh đạo cần phải giúp cho nhân viên hiểu rõ tầm quan trọng của việc thông tin có giá trị sẽ giúp các thành viên khác trong chuỗi nắm bắt tốt hơn về tình hình thực tế, về nhu cầu hiện tại của doanh nghiệp để cùng nhau phát triển.

**Doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ cần là trung tâm của chuỗi cung ứng.** Đối với riêng doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ, *Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao* không chỉ dừng lại ở việc giúp đỡ nhân viên, mà cần phải cả trên việc xác lập vị thế lãnh đạo của doanh nghiệp đối với toàn bộ chuỗi cung ứng. Sự sụp đổ của liên minh của Saigon Co-op, Phú Thái, Hapro và Satra là một ví dụ cụ thể cho thấy tầm quan trọng của sự hỗ trợ của lãnh đạo cấp cao. Tuy được kỳ vọng sẽ giúp các chuỗi bán lẻ Việt Nam phát triển đủ sức cạnh tranh với các tập đoàn bán lẻ nước ngoài hùng mạnh, nhưng sự hoài nghi lẫn nhau, thái độ dè chừng và tâm lý thăm dò của tầng lớp lãnh đạo đã khiến liên minh “chết” ngay từ khi thành lập. Một bài học lớn từ sự thất bại trên là việc các thành viên cùng có quyền hạn như nhau trong việc ra quyết định của toàn bộ hoạt động của chuỗi cung ứng (Mỗi

bên nắm 25% cổ phần trong liên minh). Gelei (2003) cho rằng các thành viên trong một chuỗi cần hoạt động xoay quanh một doanh nghiệp trung tâm và doanh nghiệp này trở thành biểu tượng của toàn bộ chuỗi. Chính vì vậy, doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ cần thể hiện vai trò đầu tàu nhằm định hướng và điều khiển sự hoạt động của cả chuỗi cung ứng. Trong đó, lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ đó cần phải là người đi tiên phong xây dựng sự tin tưởng giữa các thành viên trong chuỗi và thúc đẩy sự hợp tác chặt chẽ của các nhân viên dưới quyền với các thành viên khác. Việc thể hiện vai trò “nhạc trưởng” chỉ huy sẽ giúp doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ điều khiển được sự hoạt động của toàn bộ chuỗi cung ứng của mình theo các định hướng và chiến lược đã vạch ra từ trước và mang lại sự phát triển ổn định cho toàn bộ chuỗi.

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

Có rất nhiều hình thức hợp tác khác nhau trong một chuỗi cung ứng nhưng đều vì một mục tiêu chung là tạo ra một mô hình nhu cầu minh bạch, rõ ràng nhằm làm động lực cho toàn bộ chuỗi cung ứng (Holweg và ctg, 2005). Nghiên cứu này chỉ ra rằng *Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng* có vai trò quan trọng thứ hai trong hoạt động của chuỗi cung ứng. Bảng 4.13 chỉ ra *Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng* chịu tác động mạnh mẽ từ các quyết định của lãnh đạo và nó tác động lên tất cả các khía cạnh còn lại trong hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ. Cụ thể là, *Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng* có tác động mạnh nhất đến quá trình thiết kế và xây dựng chiến lược trong chuỗi cung ứng, tiếp theo là việc luân chuyển thông tin trong toàn bộ chuỗi, trong khi đó, *Địa điểm* và *Lưu kho* chịu tác động thấp nhất. Thật vậy, vị trí của doanh nghiệp, các cửa hàng phân phối sản phẩm, cùng với lượng hàng hóa dự trữ thường được xác định tùy theo khả năng và chiến lược của từng doanh nghiệp, mà ít phụ thuộc vào các thành viên khác trong chuỗi cung ứng mà họ đang tham gia.

**Doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ cần nâng cao vị thế của mình để củng cố quyền lực.** Theo kết quả của nghiên cứu, *Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng* tác động mạnh nhất là lên việc lưu chuyển thông tin giữa các thành viên trong chuỗi và lên quá trình thực hiện chiến lược. Các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ cần phải thực hiện các



biện pháp tăng cường sự hợp tác giữa các thành viên nhằm đem lại sự hoạt động nhịp nhàng và đem lại hiệu quả cao nhất cho chuỗi cung ứng. Sương (2012) cho rằng, các doanh nghiệp cần phải nâng cao vị thế của mình để củng cố quyền lực đối với các đối tác. Thông thường, chuỗi cung ứng hoạt động xoay quanh một doanh nghiệp là biểu tượng của chuỗi. Để có thể gia tăng sự hợp tác, doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ cần nâng cao năng lực của doanh nghiệp nhằm tăng cường vị thế của mình với các thành viên khác trong chuỗi. Các doanh nghiệp kinh doanh có thể tăng cường sự hợp tác của các thành viên trong chuỗi bằng các biện pháp tăng cường lòng tin của nhau thông qua việc xây dựng hình ảnh doanh nghiệp, gia tăng sự giao lưu của nhân viên các doanh nghiệp thành viên hoặc xây dựng văn hóa hợp tác trong chuỗi nhằm thiết lập và duy trì các mối quan hệ bền vững, dài hạn (Sương, 2012). Để làm được điều đó, rất cần những chính sách quyết liệt và liên tục của các lãnh đạo các doanh nghiệp thành viên trong chuỗi cung ứng, nhất là của doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ.

**Doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ cần chủ động xây dựng chiến lược cho chuỗi cung ứng.** *Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng* sẽ giúp cho việc xây dựng chiến lược chung cho toàn bộ chuỗi cung ứng được dễ dàng. Với tư cách là doanh nghiệp biểu tượng cho toàn bộ chuỗi cung ứng, doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ nên nắm quyền chủ động trong việc xây dựng chiến lược cho toàn bộ chuỗi trong việc thiết lập các tiêu chuẩn chung cho việc kết nạp các thành viên mới. Các tiêu chuẩn này được xây dựng dựa trên mục tiêu và phương hướng phát triển của doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ và được xem như giá trị cốt lõi mà toàn bộ các thành viên trong chuỗi cung ứng cần phải phát huy. Nó sẽ giúp chuỗi cung ứng bán lẻ xây dựng được bản sắc đặc trưng riêng cho toàn bộ chuỗi và đem lại những giá trị gia tăng cho các khách hàng.

**Hợp tác xây dựng kho hàng chung.** Một số các biện pháp khác cũng cần được sự chú ý của các chuỗi cung ứng bán lẻ Việt Nam là hợp tác thiết lập hệ thống kho bãi chung cho các doanh nghiệp nhằm tập trung hàng hóa và tập trung phân phối sản phẩm nhằm giúp doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ có thể chủ động được nguồn hàng và giúp đa dạng hóa các sản phẩm được cung ứng đến từng cửa hàng chứ không “bỏ mặc” cho

các nhà cung cấp như hiện nay. Chi phí để xây dựng hệ thống kho bãi chung sẽ rất lớn, nhưng những lợi ích mà hệ thống này đem lại sẽ giúp chuỗi cung ứng bán lẻ Việt Nam tăng cường khả năng phục vụ khách hàng, đem lại thêm nhiều tiện ích nhằm làm tăng sự hài lòng của khách hàng. Không những thế, việc tập trung hàng hóa và tập trung phân phối sẽ giúp tăng sự hợp tác giữa các thành viên trong chuỗi thông qua việc “chuyên môn hóa” các bộ phận trong chuỗi cung ứng.

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

Kết quả nghiên cứu “gạn lọc” cho thấy các quản lý của các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ rất chú trọng đến khả năng phân phối hàng hóa trong bán lẻ. Tuy nhiên, kết quả của nghiên cứu định lượng lại không cho thấy điều đấy. Sự khác biệt này xảy ra là do tình trạng số lượng và chất lượng thông tin nắm giữ giữa các lãnh đạo và nhân viên là khác nhau. Ngoài ra, do tính chất công việc của các vị trí này khác nhau nên tầm nhìn và sự cảm nhận về vấn đề vận tải của họ cũng khác nhau. Bảng 4.13 cho thấy khả năng vận tải chịu ảnh hưởng mạnh từ khả năng lưu chuyển thông tin giữa các thành viên trong chuỗi. Ngoài ra, khả năng vận chuyển hàng hóa cũng chịu tác động gián tiếp từ sự hợp tác giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng và sự hỗ trợ của quản lý cấp cao. Trong khi đó, tác động của vận tải lên chiến lược trong chuỗi cung ứng là rất nhỏ bé.

Sự khác biệt giữa kết quả hai nghiên cứu này cho thấy sự khác biệt giữa lãnh đạo và nhân viên về tầm nhìn và cách thức tiếp cận vấn đề. Với đặc thù địa lý của Việt Nam dài về hai đầu và hẹp ở hai bên khiến cho việc chuỗi cung ứng nào có khả năng vận tải tốt hơn sẽ có nhiều lợi thế hơn trong cạnh tranh. Tuy nhiên, cơ sở hạ tầng giao thông của Việt Nam kém và năng lực vận chuyển thấp (Hải, 2017). Vì vậy, các hệ thống kinh doanh bán lẻ Việt Nam chỉ tập trung chủ yếu ở một địa bàn gần với cơ quan “đầu não” của doanh nghiệp (ví dụ như hệ thống Co.opmart chỉ phát triển mạnh ở thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh phía Nam, trong khi các Co.opmart tại miền Bắc tình hình kinh doanh không khả quan hoặc Hapromart chỉ phát triển tại Hà Nội, ...).

**Các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam cần nâng cao năng lực vận tải hàng hóa** của mình bằng cách xây dựng hệ thống vận tải chung của mình thông qua

việc thành lập hoặc thu mua các doanh nghiệp vận tải. Một khó khăn của các doanh nghiệp phân phối bán lẻ Việt Nam là không chủ động được kế hoạch sắp xếp xe do các doanh nghiệp vận tải có hợp tác với họ không chỉ phục vụ cho các thành viên trong chuỗi. Trong những trường hợp như thế, việc thuê xe của các doanh nghiệp vận tải bên ngoài mang nhiều rủi ro về chất lượng cũng như chi phí sẽ tăng cao gây ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh trên toàn hệ thống. Khả năng vận tải yếu kém cũng gây áp lực khiến các cửa hàng phải xây dựng kế hoạch trữ hàng với số lượng nhiều hơn, phải lây bớt không gian kinh doanh cho việc dự trữ hàng hóa. Việc này là một lãng phí rất lớn, làm giảm hiệu quả kinh doanh và cũng là gánh nặng mà các cửa hàng trong doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ phải chịu đựng. Đây cũng là vấn đề chung mà các chuỗi cung ứng bán lẻ Việt Nam đang gặp phải và tốn nhiều công sức để tìm cách giải quyết. Do đó, việc kết nạp các doanh nghiệp vận tải vào trong chuỗi cung ứng sẽ giúp giảm bớt những khó khăn trong việc vận chuyển hàng hóa.

Ngoài ra, việc 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 có uy tín tham gia vào chuỗi để giảm chi phí vận chuyển. Để làm được việc này, các cấp lãnh đạo cần có tầm nhìn và chiến lược dài hạn, tránh tư tưởng nóng vội, ngắn hạn. Các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ cũng có thể kiến nghị nhà nước phát triển hệ thống cơ sở hạ tầng kết nối với các cảng biển nhằm tận dụng vận tải đường biển để giảm chi phí, kiến nghị phát triển hệ thống đường sắt vận tải. Trong các thành phố, các doanh nghiệp cũng có thể kiến nghị với chính quyền địa phương cho phép vận chuyển hàng hóa bằng các xe tải cỡ nhỏ theo những tuyến đường nhất định nhằm nâng cao khả năng vận chuyển hàng hóa từ trung tâm phân phối đến các địa điểm kinh doanh.

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

Tuy nghiên cứu “gạn lọc” đưa ra kết quả về mức độ ảnh hưởng của thông tin đến hoạt động chuỗi cung ứng không cao, nhưng bảng 4.13 cho thấy thông tin đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong hoạt động của chuỗi cung ứng. Tác động của việc chia sẻ thông tin lên các hoạt động trong chuỗi cung ứng là rất lớn, phần lớn đều trên 0.5 và chỉ đứng

sau *Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao*. Trong các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam, một điều phổ biến có thể thấy là việc áp dụng các công cụ hỗ trợ cho việc chia sẻ và phân tích thông tin hiện đại rất thấp, mặc dù đây là một trong những nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến hoạt động của bất kỳ một chuỗi cung ứng nào (Moberg và ctg, 2002).

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

Để thông tin có thể phát huy tác dụng nâng cao hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng, các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ cần phải vượt qua tâm lý sợ hãi bị lộ bí mật kinh doanh và chia sẻ những thông tin hữu ích cho các đối tác trong chuỗi. Vì là khâu cuối cùng trong chuỗi cung ứng, là người tiếp xúc trực tiếp với khách hàng cuối cùng, doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ là người hiểu rõ nhất về tâm lý khách hàng và xu hướng thị trường. Việc chia sẻ những thông tin này sẽ giúp các thành viên hiểu rõ hơn về thị trường và có sự điều chỉnh nhằm phục vụ khách hàng một cách tốt hơn. Việc chia sẻ thông tin hiệu quả cũng sẽ giúp giảm bớt hiện tượng “Bullwhip” thường hay xảy ra khi sự hợp tác giữa các thành viên trong chuỗi kém. Việc đặt hàng và sản xuất dự phòng là hoạt động mà các doanh nghiệp cần phải thực hiện nhằm đề phòng trường hợp hư hỏng hay đột xuất, nhưng việc thông tin được chia sẻ kịp thời sẽ giúp cho các doanh nghiệp thành viên giảm bớt lượng hàng dư thừa và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nói riêng, của cả chuỗi cung ứng nói chung. Vì những lý do trên, việc xây dựng văn hóa chia sẻ là thật sự cần thiết và có thể thực hiện thông qua việc nâng cao ý thức của nhân viên về tầm quan trọng của thông tin và chia sẻ thông tin hữu ích cho các thành viên trong chuỗi.

Mặt khác, chuỗi cung ứng và nhất là **doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ cần phải triển khai giải pháp ERP** nhằm giúp cho dòng thông tin lưu thông trong chuỗi được linh hoạt và sử dụng hiệu quả hơn. Việc phát triển ERP cần nhiều chi phí, nhiều thời gian và nhiều nhân lực. Nhưng với việc chuỗi cung ứng càng ngày càng mở rộng, quy mô của hàng hóa càng ngày càng tăng, nếu không thực hiện ERP một cách triệt để, quyết liệt sẽ dẫn tới việc không thể quản lý tốt kho thông tin đồ sộ. Điều này dẫn tới chuỗi cung ứng hoạt động kém hiệu quả, thậm chí sẽ không thể phát triển được.

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

Kết quả nghiên cứu cho thấy việc xây dựng và thực hiện chiến lược trong chuỗi cung ứng phụ thuộc nhiều vào ý thức và tầm nhìn của nhà lãnh đạo cấp cao. Nếu lãnh đạo cấp cao tham gia trực tiếp vào quá trình xây dựng chiến lược thì việc thực hiện những chiến lược này sẽ dễ dàng hơn nhiều. Ngoài ra, việc xây dựng chiến lược còn phụ thuộc nhiều vào việc chia sẻ thông tin trong chuỗi cung ứng và việc thực hiện chiến lược chịu ảnh hưởng từ mức độ hợp tác giữa các thành viên trong chuỗi.

**Chuỗi cung ứng bán lẻ cần thực hiện chiến lược liên kết và hợp tác nhằm mở rộng hoạt động kinh doanh.** Thực trạng hiện nay, các chuỗi cung ứng bán lẻ Việt Nam đang gặp khó khăn khi tiến hành mở rộng phạm vi hoạt động. Việc liên kết và hợp tác sẽ giúp chuỗi cung ứng bán lẻ mở rộng phạm vi kinh doanh của mình và đem lại sự đa dạng trong chủng loại hàng hóa cung cấp cho người tiêu dùng cuối cùng. Việc hợp tác với bên thứ ba sẽ giúp chuỗi cung ứng bán lẻ giảm chi phí vận chuyển, tận dụng được kinh nghiệm và mối quan hệ của họ nhằm thâm nhập sâu hơn vào thị trường mới. Việc liên kết và hợp tác toàn diện sẽ mở ra cơ hội mở rộng chuỗi cung ứng và đem lại cơ hội phát triển cho toàn bộ chuỗi cung ứng.

**Thực hiện chiến lược phát triển bền vững thông qua chuỗi cung ứng xanh.** Các chuỗi cung ứng bán lẻ Việt Nam hiện nay hoạt động chủ yếu tại các thành phố và thị xã trên khắp đất nước Việt nam. Kinh tế tăng trưởng ổn định giúp cho mức sống của người dân thành thị càng ngày càng tăng. Nhu cầu về hàng hóa an toàn, thực phẩm hợp vệ sinh đang được người tiêu dùng Việt Nam chú ý tới. Việc xây dựng chuỗi cung ứng xanh sẽ giúp cho doanh nghiệp phân phối bán lẻ và các thành viên trong chuỗi đáp ứng được các nhu cầu này. Doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam cần xây dựng một bộ tiêu chuẩn về các sản phẩm “sạch” và “xanh”, từ đó khuyến khích các thành viên trong chuỗi tuân thủ các quy chuẩn này nhằm thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng. Chuỗi cung ứng cũng cần đẩy mạnh công tác tuyên truyền, quảng cáo về lợi ích của việc sử dụng các sản phẩm “sạch” và “xanh” đối với con người và đối với môi trường sống nhằm thể hiện trách nhiệm xã hội của chuỗi cung ứng bán lẻ với cộng đồng.

### 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. Do các hệ thống bán lẻ của Việt Nam tập trung chủ yếu không chỉ tại thành phố Hồ Chí Minh mà còn tại Hà Nội, nên 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. Ngoài ra, các thành phố khác của Việt Nam, tuy không có sự tập trung các hệ thống bán lẻ dày đặc như Hà Nội hoặc thành phố Hồ Chí Minh, nhưng việc chưa thực hiện khảo sát tại các thành phố này cũng làm cho nghiên cứu không có sự đa dạng.

Thứ hai, do hạn chế về nguồn tài chính và thời gian, nghiên cứu dùng các phương pháp thu thập mẫu có độ tin cậy kém như phương pháp thu thập mẫu ngẫu nhiên (nghiên cứu định lượng) hoặc phương pháp thu thập qua email (nghiên cứu định tính). 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 làm 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. Việc nghiên cứu vùng nông thôn rộng lớn này của Việt Nam sẽ mở ra cơ hội giúp cho các chuỗi cung ứng bán lẻ Việt Nam phát triển tại thị trường đầy tiềm năng này. Một hướng nghiên cứu khác là điều tra các doanh nghiệp kinh doanh 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.

Các nhà nghiên cứu cũng có thể tiến hành mở rộng nghiên cứu thông qua việc gia tăng cỡ mẫu khảo sát hoặc hướng tới đối tượng khảo sát là những người có trình độ thấp nhằm giúp đưa ra một cái nhìn tổng quát hơn và đem lại sự hiểu biết sâu hơn về ngành kinh doanh bán lẻ Việt Nam. Tuy nhiên, để thực hiện việc mở rộng thì cần phải điều

chỉnh lại câu từ và nội dung của bảng khảo sát nhằm phù hợp với đối tượng khảo sát. Các nhà nghiên cứu cũng có thể tiến hành so sánh giữa các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ lớn đã xây dựng được chuỗi cung ứng cho riêng mình với các doanh nghiệp vừa và nhỏ để tìm ra những sự khác biệt của hoạt động của chuỗi cung ứng.

Do nghiên cứu chỉ nghiên cứu về 15 nhân tố trong nghiên cứu định tính và 8 trong định lượng. Những nhân tố không nghiên cứu đến sau khi bị loại bởi nghiên cứu định tính chưa chắc là không quan trọng và mức độ ảnh hưởng của nó đến hoạt động của chuỗi cung ứng cần được nghiên cứu kỹ hơn. Ngoài ra, các yếu tố đặc thù của Việt Nam như văn hóa, thói quen mua sắm, tính cách, ... cần được đưa vào các nghiên cứu tiếp theo như một đối tượng nghiên cứu nhằm làm tăng độ đa dạng của kho tàng tri thức về chuỗi cung ứng.

## **CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU ĐÃ CÔNG BỐ**

1. Minh, P. (2017), “Factors affecting strategies for sustainable development of Viet Nam’s retail supply chain”, *European Academic Research*, Vol. 5(1), pp. 797-810.
2. Huan, N. Q., Tai, D. H. & Minh, P. (2017), “Critical success factors affecting the success of the retail supply chain: Case study in Vietnam”, *International Journal Of Business, Social and Scientific Research*, Vol. 5(3), pp. 81-84.



## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### TIẾNG VIỆT

1. Nguyễn Thị Diệu Chi & Long Xuyên (2010), “Hệ thống phân phối bán lẻ hàng hóa của Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế”, *Thông tin & Dự báo Kinh tế - Xã hội*, Số 54, tr 48-51.
2. David Blanchard (2011), *Quản trị chuỗi cung ứng – Những trải nghiệm tuyệt vời*, NXB Lao động – Xã hội.
3. Phan Thu Giang & Nguyễn Thùy Dương (2014), “Tăng cường năng lực cạnh tranh của các nhà phân phối nội địa”, *Kinh tế và dự báo*, Số 6, tr 22 - 24.
4. Việt Hà (14/11/2013), ‘Doanh nghiệp trước thách thức mở cửa thị trường bán lẻ’, *VOV*, truy cập ngày 16/04/2016, < <http://vov.vn/kinh-te/doanh-nghiep-truoc-thach-thuc-mo-cua-thi-truong-ban-le-291034.vov>>.
5. Đinh Văn Hải (2012), “Doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam - áp lực từ nhiều phía”, *Nghiên cứu Tài chính Kế toán*, Số 7, tr 62-63, 67.
6. Nguyễn Hoàng Hải (2017), ‘Đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp ngành Logistics Việt Nam’, *Khu công nghiệp Việt Nam*, truy cập ngày 15/11/2017, <<http://khucongnghiep.com.vn/nghiencuu/tabid/69/articleType/ArticleView/articleId/1915/Default.aspx>>.
7. Nguyễn Thị Hạnh (2012), “Saigon Co.op: Nhà bán lẻ thuần Việt - Cầu nối bền chặt trong chiến lược phát triển lâu dài của hàng Việt”, *Thương mại*, Số 28, tr 9 - 10, 12.
8. Nguyễn Xuân Hiệp (2011), *Nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. Hồ Chí Minh giai đoạn 2011 – 2020*, Luận án tiến sỹ kinh tế, Đại học Kinh tế TP HCM.
9. Trần Thị Thu Hương (2014), "Kinh nghiệm quốc tế về xây dựng chuỗi cung ứng thực phẩm và bài học đối với Việt Nam", *Khoa học Thương mại*, Số 68, Tr 65 - 72.

10. KIS (13/03/2017), 'EPS - Báo cáo ngành bán lẻ', *stoxvn*, truy cập ngày 25/11/2017, <<http://stoxvn.stox.vn/Services/DownloadReport/17836?nav=industry>>.
11. Huỳnh Thị Phương Lan, Đường Võ Hùng & Nguyễn Thị Hồng Đăng (2013), "Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng", *Tạp san Khoa học*, Số 3, Tr 37-51.
12. Nguyễn Hoài Nam (2010), "Vai trò của nhà bán lẻ hiện đại để người Việt Nam thực sự dùng hàng Việt Nam", *Thương Mại*, Số 12, tr 4 - 7.
13. Lưu Văn Nghiêm (2012), "Thị trường bán lẻ Việt Nam: Tiềm năng và giải pháp phát triển", *Kinh tế và Dự báo*, Số 19-20, tr 93-96.
14. Nguyễn Đông Phong (2008), "Các giải pháp phát triển cho các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ hiện đại trong nước", *Phát triển kinh tế*, Số 211.
15. Promocen (09/03/2015), 'Thị trường bán lẻ Việt Nam: Còn nhiều tiềm năng', *Cục xúc tiến thương mại*, truy cập ngày 20/08/2015, <<http://www.vietrade.gov.vn/tin-tuc/20-tin-tuc/4768-thi-truong-ban-le-viet-nam-con-nhieu-tiem-nang.html>>.
16. Sở Công thương Hà Nội (2010), "Hệ thống phân phối bán lẻ hàng hóa trên địa bàn Hà Nội - Thực trạng, những vấn đề đặt ra và những khuyến nghị chính sách giai đoạn hậu gia nhập WTO và mở cửa thị trường dịch vụ phân phối - SỞ Công thương Hà Nội", *Khoa học Thương mại*, Số 38, Tr 15 - 19.
17. 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 sỹ kinh tế, ĐH Kinh tế TP HCM.
18. Nguyễn Đình Thọ (2013), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh, ấn bản lần thứ 2*, TP HCM: NXB Tài chính.
19. Tổng cục thống kê (2014), *Niên giám thống kê (tóm tắt)*, Nhà xuất bản Thống kê.
20. Phan Tư (2009), "Thị trường bán lẻ tại TP. Hồ Chí Minh: Cuộc chiến "nội - ngoại" đã bắt đầu", *Thương mại*, Số 3+4+5, tr 76-77.

21. Đoàn Thị Hồng Vân & ctg (2011), *Nghiên cứu chuỗi cung ứng và giải pháp để các doanh nghiệp Việt Nam có thể tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Mã đề tài B2008-09-51.
22. Đoàn Thị Hồng Vân & Kim Ngọc Đạt (2010), *Logistics – Những vấn đề cơ bản*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội.

## TIẾNG NƯỚC NGOÀI

23. Ab Talib, M. S. & Abdul Hamid, A. B. (2014), “Application of critical success factors in supply chain management”, *International Journal of Supply Chain Management*, Vol. 3(1).
24. Adams, F. G., Richey Jr, R. G., Autry, C. W., Morgan, T. R., & Gabler, C. B. (2014), “Supply chain collaboration, integration, and relational technology: How complex operant resources increase performance outcomes”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 35(4), pp. 299-317.
25. Agami, N., Saleh, M., & Rasmy, M. (2012), “Supply chain performance measurement approaches: Review and classification”, *Journal of Organizational Management Studies*, 2012, 1.
26. Agrawal, N. & Smith, S. A. (2009), *Retail supply chain management*, Springer US.
27. Akter, S., Ambra, J. D. & Ray, R. (2011), ‘An evaluation of PLS based complex models: the roles of power analysis, predictive relevance and GoF index’, *Proceedings of the 17th Americas Conference on Information Systems (AMCIS '11)*, Detroit, Mich, USA.
28. Ambrose E., Marshall D. & Lynch D. (2010), “Buyer supplier perspectives on supply chain relationships”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30, pp. 1269.
29. Anderson, C. H. (1993), *Retailing: Concepts, strategy, and information*, West publishing company.
30. Ayalew, L. & Yamagishi, H. (2005), “The application of GIS-based logistic regression for landslide susceptibility mapping in the Kakuda-Yahiko Mountains, Central Japan”, *Geomorphology*, Vol. 65(1), pp. 15-31.
31. Ayers, J. B. & Odegaard, M. A. (2007), *Retail supply chain management*, CRC Press.
32. Babbie, E. (2015), *The practice of social research*, Nelson Education.

33. Barclay, D., Thompson, R. & Higgins, C. (1995), "The Partial Least Squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration", *Technology Studies*, Vol 2(2), pp 285–309.
34. Beamon, B. M. (1999a), "Designing the green supply chain", *Logistics Information Management*, Vol. 4 (12), pp. 332-342.
35. Beamon, B. M. (1999b), "Measuring supply chain performance", *International journal of operations & production management*, Vol. 19(3), pp. 275-292.
36. Beamon, B. M. (2005), "Environmental and Sustainability Ethics in Supply Chain Management", *Science and Engineering Ethics*, Vol. 11 (2005), pp. 221-234.
37. Beck, L. C., Trombetta, W. L. & Share, S. (1986), "Using focus group sessions before decisions are made", *North Carolina Medical Journal*, Vol. 47(2), pp. 73.
38. Benton, W. C. (2010), *Purchasing and Supply Chain Management*, 2nd ed., New York: McGraw-Hill Irwin.
39. Bolstorff, P., & Rosenbaum, R. G. (2007), *Supply chain excellence: a handbook for dramatic improvement using the SCOR model*, AMACOM/American Management Association.
40. Carey, M. A. (1994), "The group effect in focus groups: Planning, implementing and interpreting focus group research", In J.M. Morse (ed.) *Critical Issues in Qualitative Research* (Thousand Oaks, CA:Sage), pp. 225-241.
41. Chan, F. T. (2003), "Performance measurement in a supply chain", *The international journal of advanced manufacturing technology*, Vol. 21(7), pp. 534-548.
42. Chandra, C. & Kumar, S. (2000), "Supply chain management in theory and practice: a passing fad or a fundamental change?", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 100(3), pp. 100-114.

43. Cheryl L. M. Phillips, V. M. Rao Tummala & Melanie Johnson, (2006), "Assessing supply chain management success factors: a case study", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11 Iss 2, pp. 179 – 192.
44. Chin, W. W. (1998), "The partial least squares approach to structural equation modeling", In: Marcoulides GA, editor, *Modern Methods for Business Research*, Mahwah, NJ, USA: Erlbaum, pp. 295–336.
45. Christopher, M. (2000). The agile supply chain: competing in volatile markets. *Industrial marketing management*, Vol. 29(1), pp. 37-44.
46. Christopher, M. (2011), *Logistics and Supply Chain Management, Fourth Edition*, London: Pearson Education Ltd.
47. Christopher, M. & Juttner, U. (2000), "Developing strategic partnerships in the supply chain: a practitioner perspective", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 6, pp. 117-27.
48. Christopher, M., Peck, H. & Towill, D. R. (2006), "A taxonomy for selecting global supply chain strategies", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 277-87.
49. Clark, W. A. & Hosking, P. L., (1986), *Statistical Methods for Geographers*, New York: John Wiley & Sons.
50. Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, 2nd edition*, Hillsdale, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates.
51. Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L. S. (2003), *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences, 3rd edition*, Mahwah, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates.
52. Chuang, M. L. & Shaw, W. H. (2000), 'Distinguishing the critical success factors between e-commerce, enterprise resource planning, and supply chain management', In *Engineering Management Society, 2000. Proceedings of the 2000 IEEE*, pp. 596-601.
53. Christian Leyh & Julia Thomschke (2015), "Critical Success Factors for Implementing Supply Chain Management Systems – The Perspective of

Selected German Enterprises”, *Computer Science and Information System*, Vol 5, pp. 1403-1413.

54. Croom, S., Romano, P. & Giannakis, M. (2000), “Supply chain management: an analytical framework for critical literature review”, *European journal of purchasing & supply management*, Vol. 6(1), pp. 67-83.
55. Dag Naslund & Steven Williamson (2010), “What is Management in Supply Chain Management? - A Critical Review of Definitions, Frameworks and Terminology”, *Journal of Management Policy and Practice*, Vol 11(4), pp. 11-28.
56. Davis, T. (1993), “Effective supply chain management”, *Sloan Management Review*, Summer, pp. 35–46.
57. Dawande, M., Geismar, H. N., Hall, N. G. & Sriskandarajah, C. (2006), “Supply chain scheduling: distribution systems”, *Production and Operations Management*, Vol. 15(2), pp. 243-261.
58. De Sousa Mendes, G. H. & Miller Devós Ganga, G. (2013), “Predicting success in product development: The application of principal component analysis to categorical data and binomial logistic regression”, *Journal of technology management & innovation*, Vol 8 No. 3, pp. 83-97.
59. Defee, C. C., Randall, W. S. & Gibson, B. J. (2009), “Roles and capabilities of the retail supply chain organization”, *Journal of Transportation Management*, Vol. 21(2), pp. 31-48.
60. Diamantopoulos, A. (2011), “Incorporating formative measures into covariance-based structural equation models”, *MIS Quarterly*, pp. 335-358.
61. Dijkstra, T. K. (2010), “Latent variables and indices: Herman Wold’s basic design and partial least squares”, *Handbook of partial least squares*, pp. 23-46.
62. Douglas, M. Lambert, James, R. Stock & Lisa, M. Ellram (1998), *Fundamentals of Logistics Management*, Irwin, McGraw-Hill.
63. Douglas, M. Lambert & Martha, C. Cooper (2000), “Issues in Supply Chain Management”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp. 65-83.

64. Dupuis M. (1997), "La distribution, variable stratégique", *Marketing européen : stratégies et actions*, Coll dirigé par R de Maricourt, Public Union.
65. Edward H. Frazelle (2002), *The Logistics of Supply Chain Management*, USA:McGraw-Hill.
66. Ellinger, A. E. (2000), "Improving marketing/logistics cross-functional collaboration in the supply chain", *Industrial marketing management*, Vol. 29(1), pp. 85-96.
67. Ellinger, A. E. & Ellinger, A. D. (2013), "Leveraging human resource development expertise to improve supply chain managers' skills and competencies", *European Journal of Training and Development*, Vol. 38(1/2), pp. 118-135.
68. Eltantawy, R. A., Giunipero, L. & Fox, G. L. (2009), "A strategic skill based model of supplier integration and its effect on supply management performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 38 No. 8, pp. 925-936.
69. Evermann, J. & Tate, M. (2016), "Assessing the predictive performance of structural equation model estimators", *Journal of Business Research*, Vol. 69(10), pp. 4565-4582.
70. Fawcett, S. E., Wallin, C., Allred, C., Fawcett, A. M., & Magnan, G. M. (2011), "Information technology as an enabler of supply chain collaboration: a dynamic-capabilities perspective", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 47(1), pp. 38-59.
71. Feldmann, M. & Müller, S. (2003), "An incentive scheme for true information providing in supply chains", *Omega*, 31(2), 63-73.
72. Fernie, J. & Sparks, L. (2009), *Logistics & Retail Management – Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain*, 3rd edition, London:Kogan Page Limited.
73. Flint D. J., Blocker C. P. & Boutin JR, P. J. (2011), "Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 No. 2, pp. 219-230.



74. Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994), "A framework for quality management research and an associated measurement instrument", *Journal of Operations management*, Vol. 11(4), pp. 339-366.
75. Ford, D. & Mouzas, S. (2010), "Networking under uncertainty: Concepts and research agenda", *Industrial Marketing Management*, Vol. 39(6), pp. 956-962.
76. Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol 18(1), pp 39–50.
77. Forza, C. (2002), "Survey research in operations management: a process-based perspective, *International journal of operations & production management*, Vol. 22(2), pp. 152-194.
78. Ganeshan, R. (1999), "Managing supply chain inventories: a multiple retailer, one warehouse, multiple supplier model", *Int. J. Production Economics*, Vol. 59 No. 1/3, pp. 341-354.
79. Gattorna, L. J. (2003), *Gower Handbook of Supply Chain Management, 5th Edition*, Hants:Gower Publishing.
80. Gawankar, S. A., Gawankar, S. A., Kamble, S., Kamble, S., Raut, R. & Raut, R. (2017), "An investigation of the relationship between supply chain management practices (SCMP) on supply chain performance measurement (SCPM) of Indian retail chain using SEM", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 24(1), pp. 257-295.
81. Gelei, A. (2003), "Az ellátási lánc típusai és menedzsment kérdései" (Các câu hỏi về chủng loại và quản trị chuỗi cung ứng), *Vezetéstudomány*, Vol. 34, pp. 24–34.
82. Gibson, B. J., Rutner, S. M. & Manrodt, K. B. (2005), "How trigger events can get the CEO's attention", *Supply chain management review*, Vol. 9, No. 8 (Nov. 2005), pp. 40-45: ill.
83. Gilbert, D. (2003), *Retail marketing management, 2<sup>nd</sup> edition*, New Delhi: Dorling Kindersly (India) Pvt. Ltd.

84. Giunipero, L. C. & Brand, R. R. (1996), "Purchasing's Role in Supply Chain Management", *The international Journal of Logistics Management*, Vol. 7(1), pp. 29-38.
85. Goldsby, T. J., & Stank, T. P. (2000), "World class logistics performance and environmentally responsible logistics practices", *Journal of Business Logistics*, Vol. 21(2), pp. 187.
86. Goswami, P., & Mishra, M. S. (2009), "Would Indian consumers move from kirana stores to organized retailers when shopping for groceries?", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 21(1), pp. 127-143.
87. Gotz, O., Liehr-Gobbers, K. & Krafft, M. (2010), "Evaluation of structural equation models using the Partial Least Squares (PLS) approach". In: Vinzi VE, Chin WW, Henseler J, Wang H, editors, *Handbook of Partial Least Squares*, pp. 47-82.),
88. Gowen III, C. R. & Tallon, W. J. (2003), "Enhancing supply chain practices through human resource management", *Journal of Management Development*, Vol. 22(1), pp. 32-44.
89. Grimm, J. H., Hofstetter, J. S. & Sarkis, J. (2014), "Critical factors for sub-supplier management: A sustainable food supply chains perspective", *International Journal of Production Economics*, Vol. 152, pp. 159-173.
90. Gulati, R., Nohria, N. & Zaheer, A. (2000), "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 (3), pp. 203-215.
91. Gullledge, T., & Chavusholu, T. (2008), "Automating the construction of supply chain key performance indicators", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108(6), pp. 750-774.
92. Gunasekaran, A., Patel, C., & Tirtiroglu, E. (2001), "Performance measures and metrics in a supply chain environment", *International Journal of Production and Operations Management*, Vol. 21(1/2), pp. 71-87.

93. Gunasekaran, A., Patel, C., Ronald, E. & McGaughey, R. (2004), "A framework for supply chain performance measurement", *International Journal of Production Economics*, Vol. 87(3), pp. 333–348.
94. Ha, A. Y., Li, L., & Ng, S. M. (2003), "Price and delivery logistics competition in a supply chain", *Management Science*, Vol. 49(9), pp. 1139-1153.
95. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Sage Publications.
96. Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M. & Ringle, C. M. (2012), "The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications", *Long range planning*, Vol. 45(5), pp. 320-340.
97. Hair, J. F., Sarstedt, M. & Ringle, C. M. (2011), "PLS-SEM: Indeed a silver bullet", *Journal of Marketing theory and Practice*, Vol. 19(2), pp. 139-152.
98. Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. & Mena, J. A. (2012), "An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 40(3), pp 414–433.
99. Handfield, R., Sroufe, R. & Walton, S. (2005), "Integrating environmental management and supply chain strategies", *Business strategy and the environment*, Vol. 14(1), pp. 1-19.
100. Hausman, W. H., Montgomery, D. B., & Roth, A. V. (2002), "Why should marketing and manufacturing work together?: Some exploratory empirical results", *Journal of Operations Management*, Vol. 20(3), pp. 241-257.
101. Henry, Q., Rado, G. & Scarlett, S. (2012), *Critical Factors Affecting Supply Chain Management: A Case Study in the US Pallet Industry*, Pathways to Supply Chain Excellence, Dr. ISBN, 978, 953-51.
102. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009), "The use of partial least squares path modeling in international marketing", In *New challenges to international marketing* (pp. 277-319), Emerald Group Publishing Limited.

103. Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015), "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43(1), pp. 115-135.
104. Hervani, A. A., Helms, M. M. & Sarkis, J. (2005), "Performance measurement for green supply chain management", *Benchmarking: An international journal*, Vol. 12(4), pp. 330-353.
105. Hilbe, J. M. (2011), "Logistic regression", In *International Encyclopedia of Statistical Science* (pp. 755-758), Springer Berlin Heidelberg.
106. Hill, T. (2000), *Manufacturing Strategy: Text and Cases, 3rd Ed*, Boston: McGraw-Hill.
107. Hilletofth, P. & Hilmola, O. P. (2008), "Supply chain management in fashion and textile industry", *International Journal of Services Sciences*, Vol. 1(2), pp. 127-147.
108. Hoejmose, S., Brammer, S. & Millington, A. (2012), "'Green' supply chain management: The role of trust and top management in B2B and B2C markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 41(4), pp. 609-620.
109. Hoelter, J. W. (1983), "The analysis of covariance structures: Goodness-of-fit indices", *Sociological Methods & Research*, Vol. 11(3), pp. 325-344.
110. Holweg, M., Disney, S., Holmström, J. & Småros, J. (2005), "Supply chain collaboration:: Making sense of the strategy continuum", *European management journal*, Vol. 23(2), pp. 170-181.
111. Huam, A. C. T. H. T., Yusoff, R. M., Rasli, A. M. & Hamid, A. B. A. (2011), "Supply chain management: success factors from the Malaysian manufacturer's perspective", *African Journal of Business Management*, Vol 5, No 17, pp. 7240 - 7247.
112. Hugos, M. (2003), *Essentials of Supply Chain Management*, John Wiley & Sons, Inc.
113. Huo, H., & Zhang, J. (2011, January), "Research on retail enterprise supply chain risk identification based on SCOR", In *Management Science and*

*Industrial Engineering (MSIE), 2011 International Conference on* (pp. 1302-1305). IEEE.

114. Issa, H., Assi, C., Debbabi, M., & Ray, S. (2009), "QoS-aware middleware for web services composition: a qualitative approach", *Enterprise Information Systems*, Vol. 3(4), pp. 449-470.
115. Kaplan, D. (2008), *Structural equation modeling: Foundations and extensions* (Vol. 10), Sage Publications.
116. Khan K, A., Bakkappa, B., Metri, B. A., & Sahay, B. S. (2009), "Impact of agile supply chains' delivery practices on firms' performance: cluster analysis and validation", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14(1), pp. 41-48.
117. Kirchmer, M. (2004), "E-business process networks—successful value chains through standards", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 17(1), pp. 20-30.
118. Klapper, L. S., Hamblin, N., Hutchison, L., Novak, L., & Vivar, J. (1999), *Supply chain management: A recommended performance measurement scorecard* (No. LMI-LG803R1), LOGISTICS MANAGEMENT INST MCLEAN VA.
119. Kotabe, M., Martin, X. & Domoto, H. (2003), "Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automotive industries", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 293–316.
120. Kotler, P. (1994), *Marketing Management, 8<sup>th</sup> edition*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
121. Koumanakos, D. P. (2008), "The effect of inventory management on firm performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57 No. 5, pp. 355-369.

122. Kristianto, Y., Ajmal, M. M. & Sandhu, M. (2012), "Adopting TQM approach to achieve customer satisfaction: A flour milling company case study", *The TQM Journal*, Vol. 24(1), pp. 29-46.
123. Lee, C. W., Kwon, I. W. G. & Severance, D. (2007), "Relationship between supply chain performance and degree of linkage among supplier, internal integration, and customer", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12 No. 6, pp. 444-452.
124. Lee, H. L. (2000), "Creating value through supply chain integration", *Supply Chain Management Review*, Vol. 4 No. 4, pp. 30-6.
125. Lee, S. (2005), "Application of logistic regression model and its validation for landslide susceptibility mapping using GIS and remote sensing data", *International Journal of Remote Sensing*, Vol. 26(7), pp. 1477-1491.
126. Leenders, M. R. & Fearon, H. E. (1997), *Purchasing and Supply Management 11<sup>th</sup> edition*, Chicago: Irwin.
127. Léger, P. M., Cassivi, L., Hadaya, P. & Caya, O. (2006), "Safeguarding mechanisms in a supply chain network", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 106 No. 6, pp. 759-777.
128. LeMay, S. A., Carr J. C., Periatt J. A., & McMahon, Jr. R. D. (1999), *The Growth and Development of Logistics Personnel*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL.
129. Levy, M. & Weitz, B. (2011), *Retailing management, 8<sup>th</sup> Edition*, New York: McGrawhill.
130. Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S. & Subba Rao, S. (2006), "The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance", *Omega: International Journal of Management Science*, Vol. 34 No. 2, pp. 107-124.
131. Li, S., Rao, S. S., Ragu-Nathan, T. S. & Ragu-Nathan, B. (2005), "Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain

- management practices”, *Journal of operations management*, Vol. 23(6), pp. 618-641.
132. Lin, C., Kuei, C. H. & Chai, K. W. (2013), “Identifying Critical Enablers and Pathways to High Performance Supply Chain Quality Management”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 347-370.
  133. Liu, P., Huang, S. H., Mokasdar, A., Zhou, H., & Hou, L. (2014), “The impact of additive manufacturing in the aircraft spare parts supply chain: supply chain operation reference (scor) model based analysis”, *Production Planning & Control*, Vol. 25(13-14), pp. 1169-1181.
  134. Lleras, C. (2005), “Path analysis”, *Encyclopedia of Social Measurement*, Vol 3, pp. 25–30.
  135. Lo, S. M. & Power, D. (2010), “An empirical investigation of the relationship between product nature and supply chain strategy”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 15 No. 2, pp. 139-153.
  136. Loforte, Anthony J. (1991), “The Implications of Multicultural Relationships in a Transnational Supply Chain”, *National Association of Purchasing Management Annual Conference Proceedings*, pp. 69-77.
  137. Louis P. Bucklin (1996), *A Theory of Distribution Channel Structure*, University of California, Institute of Business and Economic Research.
  138. Lummus, Rhonda R. & Vokurka, Robert J. (1999), “Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 99 Iss 1, pp. 11 - 17.
  139. Lummus, R. R., Vokurka, R. J. & Krumwiede, D. (2008), “Supply chain integration and organization success”, *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 73 No. 1, pp. 56-62.
  140. Malhotra, N. K. (2011), *Basic marketing research*, Pearson Higher Ed.

141. Mangan, J., Lalwani, C., Butcher, T. & Javadpour, R. (2012), *Global Logistics and Supply Chain Management, Second Edition*, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
142. Mason-Jones, R. & Towill, D. R. (1997), "Information enrichment: designing the supply chain for competitive advantage", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 2(4), pp. 137-148.
143. Meyr, H., Rohde, J., & Stadtler, H. (2002), "Basics for modelling", In *Supply Chain Management and Advanced Planning* (pp. 45-70). Springer, Berlin, Heidelberg.
144. Menard, S. (2002), *Applied logistic regression analysis* (Vol. 106), Sage.
145. Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S. N., Nix, W., Smith, C. D. & Zacharia, Z. G. (2001), "Defining Supply Chain Management", *Journal of Business Logistics*, Vol. 22 (2), pp.1-25.
146. Mentzer, J. T., Min, S. & Zacharia, Z. G. (2000), "The nature of interfirm partnering in supply chain management", *Journal of Retailing*, Vol. 76(4), pp. 549-568.
147. Millet, P. A., Schmitt, P., & Botta-Genoulaz, V. (2009), "The SCOR model for the alignment of business processes and information systems", *Enterprise Information Systems*, Vol. 3(4), pp. 393-407.
148. Min, S., Mentzer, J. T. & Ladd, R. T. (2007), "A market orientation in supply chain management", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35(4), pp. 507.
149. Min, W. & Pheng, L.S. (2005), "Re-modeling EOQ and JIT purchasing for performance enhancement in the ready mixed concrete industries of Chongqing, China and Singapore", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 No. 4, pp. 256-277.
150. Minh, P. (2017), "Factors affecting strategies for sustainable development of Viet Nam's retail supply chain", *European Academic Research*, Vol. 5(1), pp. 797-810.



151. Moberg, C. R., Cutler, B. D., Gross, A. & Speh, T. W. (2002), "Identifying antecedents of information exchange within supply chains", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 32(9), pp. 755-770.
152. Mood, C. (2010), "Logistic regression: Why we cannot do what we think we can do, and what we can do about it", *European sociological review*, Vol. 26(1), pp. 67-82.
153. Morgan, D. L. (1997), *Focus Groups as Qualitative Research*, 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
154. Nagelkerke, N. J. (1991), "A note on a general definition of the coefficient of determination", *Biometrika*, Vol. 78(3), pp. 691-692.
155. Narasimhan, R. & Nair, A. (2005), "The antecedent role of quality, information sharing and supply chain proximity on strategic alliance formation and performance", *International Journal of Production Economics*, Vol. 96(3), pp. 301-313.
156. Nguegan, N., Catherine, A., & Mafini, C. (2017), "Supply chain management problems in the food processing industry: Implications for business performance", *Acta Commercii*, Vol. 17(1), pp. 1-15.
157. Ohlmacher, G. C. & Davis, J. C. (2003), "Using multiple logistic regression and GIS technology to predict landslide hazard in northeast Kansas, USA", *Engineering geology*, Vol. 69(3), pp. 331-343.
158. Pekka Koskisen (2009), "Supply chain strategy in a global paper manufacturing company: a case study", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109 No. 1, pp. 34 – 52.
159. Perry A. Trunick (2005), "How to design a cost-effective DC", *Logistics Today (May 2005)*, pp. 42-45.
160. Pettit, S. & Beresford, A. (2009), "Critical Success Factors in the Context of Humanitarian Aid Supply Chains", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 39 No. 6, pp. 450-468.

161. Prahinski, C., & Benton, W. C. (2004), "Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance", *Journal of operations management*, Vol. 22(1), pp. 39-62.
162. Prajogo, D. & Olhager, J. (2012), "Supply chain integration and performance: the effect of long-term relationship, information technology and sharing, and logistics integration", *International Journal of Production Economics*, Vol. 135 No. 1, pp. 514-522.
163. Qi, Y., Boyer, K. K., & Zhao, X. (2009), "Supply chain strategy, product characteristics, and performance impact: evidence from Chinese manufacturers", *Decision Sciences*, Vol. 40(4), pp. 667-695.
164. Radstaak, B. G. & Ketelaar, M. H., (1998), *Worldwide Logistics: The Future of Supply Chain Services: Executive Summary, Conclusions and Major Findings*, P. Hastings (Ed.). Holland International Distribution Council.
165. Randall, W. S., Gibson, B. J., Clifford Defee, C. & Williams, B. D. (2011), "Retail supply chain management: key priorities and practices", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 22(3), pp. 390-402.
166. Ravinder Kumar, Rajesh K. Singh & Ravi Shankar (2015), "Critical success factors for implementation of supply chain management in Indian small and medium enterprises and their impact on performance", *IIMB Management Review*, Vol 27, pp. 92-104.
167. Rigdon, E. E. (2012), "Rethinking partial least squares path modeling: In praise of simple methods", *Long Range Planning*, Vol. 45(5), pp. 341-358.
168. Ringle, C. M., Sarstedt, M. & Straub, D. (2012), "A critical look at the use of PLS-SEM", *MIS Quarterly*, Vol 36(1), iii-xiv.
169. Rockart, J. (1979), "Chief Executives Define Their Own Data Needs", *Harvard Business Review*, Vol. 57(2), pp. 81-93.
170. Rockart, J. & Christine V. B. (1981), *A primer on critical success factors*, Massachusetts Institute of Technology.

171. Roorda, M. J., Cavalcante, R., McCabe, S. & Kwan, H. (2010), "A conceptual framework for agent-based modelling of logistics services", *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 46(1), pp. 18-31.
172. Rubin, A. & Babbie, E. R. (2010), *Essential Research Methods for Social Work*, Belmont, CA: Brooks/Cole.
173. Sandberg, E. & Abrahamsson, M. (2010), "The role of top management in supply chain management practices", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38(1), pp. 57-69.
174. Sanjay Sharma Akshat Sisodia (2014), "Comparative multi criteria analysis and dependent optimization through integrated supply chain", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 No. 8, pp. 1046 – 1069.
175. Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., Thiele, K. O. & Gudergan, S. P. (2016), "Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies!", *Journal of Business Research*, Vol. 69(10), pp. 3998-4010.
176. Sarstedt, M., Ringle, C. M. & Hair, J. F. (2017), "Partial least squares structural equation modeling", In *Handbook of market research* (pp. 1-40), Springer International Publishing.
177. Schnetzler, M. J., Sennheiser, A., & Schönsleben, P. (2007), "A decomposition-based approach for the development of a supply chain strategy", *International Journal of Production Economics*, Vol. 105(1), pp. 21-42.
178. Sebastian Pashaei Jan Olhager (2015), "Product architecture and supply chain design: a systematic review and research agenda", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 20 No. 1, pp. 98 – 112.
179. Sezen, B. (2008), "Relative effects of design, integration and information sharing on supply chain performance", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13 No. 3, pp. 233-240.
180. Simatupang, T. M., Wright, A. C. & Sridharan, R. (2002), "The knowledge of coordination for supply chain integration", *Business Process Management Journal*, Vol. 8 No. 3, pp. 289-308.

181. Staley, S. M., & Warfield, J. N. (2007), "Enterprise integration of product development data: systems science in action", *Enterprise Information Systems*, Vol. 1(3), pp. 269-285.
182. Stevens, G. C. & Johnson, M. (2016), "Integrating the Supply Chain... 25 years on", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 46(1), pp. 19-42.
183. Stephens, S. (2000), "The supply chain council and the supply chain operations reference (SCOR) model: integrating processes, performance measurements, technology and best practice", *Logistics Spectrum*, Jul.–Sept. pp 16–18.
184. Stephens, S. (2001), "Supply chain operations reference model version 5.0: a new tool to improve supply chain efficiency and achieve best practice", *Information Systems Frontiers*, Vol. 3(4), pp. 471-476.
185. Stock, J. R., Boyer, S. L. & Harmon, T. (2010), "Research opportunities in supply chain Management", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38 (1), pp. 32–41.
186. Stratton, R. & Warburton, R. D. H. (2002), "Questioning the relentless shift to offshore manufacturing", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 7 No. 2, pp. 101-8.
187. Stratton, R. & Warburton, R. D. H. (2003), "The strategic integration of agile and lean supply", *International Journal of Production Economics*, Vol. 85 No. 2, pp.183-298.
188. Supply Chain Council (2008), Supply chain operations reference model, *Overview of SCOR version, 5(0)*.
189. Svahn, S. & Westerlund, M. (2007), "The modes of supply net management: a capability view", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12 No. 5, pp. 369-376.
190. Sweeney, E. (2013), "The people dimension in logistics and supply chain management – its role and importance", in Passaro, R. and Thomas, A. (Eds),

*Supply Chain Management: Perspectives, Issues and Cases*, Milan: McGraw-Hill, pp. 73-82.

191. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996), *Using multivariate statistics (3rd ed.)*, New York: Harper Collins.
192. Thakkar, J., Kanda, A. & Deshmukh, S. G, (2013), “Supply Chain Issues in SMEs: Select Insights from Cases of Indian Origin”, *Production Planning & Control*, Vol. 24 No. 1, pp. 47-71.
193. World Economic Forum (2014), *The Global Competitiveness Report 2013 – 2014*, Truy cập ngày 16/07/2014, <<http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014>>.
194. WERC (2008), ‘Four critical elements of retail supply chain success’, WERC, truy cập ngày 26/07/2016, <[www.werc.org/assets/1/workflow\\_staging/Publications/813.PDF](http://www.werc.org/assets/1/workflow_staging/Publications/813.PDF)>.
195. Wring, D. (1998), “The media and intra-party democracy: ‘New’ labour and the clause four debate in Britain”, *Democratization*, Vol. 5(2), pp. 42-61.
196. Wu, L., Chuang, C. H., & Hsu, C. H. (2014), “Information sharing and Collaboration behaviors in enabling supply chain performance: A social exchange perspective”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 148, pp. 122-132.
197. Wu, W. Y., Chiag, C. Y., Wu, Y. J. & Tu, H. J. (2004), “The influencing factors of commitment and business integration on supply chain management”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 104(4), pp. 322-333.
198. Youn, S., Yang, M. G. M., Hong, P., & Park, K. (2013), “Strategic supply chain partnership, environmental supply chain management practices, and performance outcomes: an empirical study of Korean firms”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 56, pp. 121-130.
199. Zhou, H., Benton Jr, W. C., Schilling, D. A., & Milligan, G. W. (2011), “Supply chain integration and the SCOR model”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 32(4), pp. 332-344.

200. Zhu, Q., Sarkis, J., Cordeiro, J. J., & Lai, K. H. (2008), "Firm-level correlates of emergent green supply chain management practices in the Chinese context", *Omega*, Vol. 36(4), pp. 577-591.

## PHỤ LỤC A: CÁC CẤP ĐỘ CỦA MÔ HÌNH SCOR

		Level		
	#	Description	Schematic	Comments
Supply Chain Operations Reference model	1	Top Level (Process Types)		Level 1 defines the scope and content for the Supply Chain Operations Reference model Here basis of competition performance targets are set
	2	Configuration Level (Process Categories)		A company's supply chain can be "configured to order" at Level 2 from approximately 24 core "process categories." Companies implement their operations strategy through their unique supply chain configuration.
	3	Process Element Level (Decompose Processes)		Level 3 defines a company's ability to compete successfully in its chosen markets and consists of: • Process element definitions • Process element information inputs and outputs • Process performance metrics • Best practices, where applicable • System capabilities required to support best practices  Companies "fine tune" their Operations Strategy at Level 3
	Not in Scope	Implementation Level (Decompose Process Elements)		Companies implement specific supply chain management practices at this level Level 4 defines practices to achieve competitive advantage and to adapt to changing business conditions

## **PHỤ LỤC B: DÀN BÀI THẢO LUẬN NHÓM**

Xin chào Anh/ Chị, Tôi là Phạm Minh. Hôm nay, tôi rất cảm ơn Anh/ Chị đã có mặt ở đây nhằm thảo luận và thu thập ý kiến về vấn đề *“Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng tại các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam”*.

Trọng tâm của cuộc trao đổi là thiết kế bảng câu hỏi cho nghiên cứu này. Các thông tin thu thập được sẽ giúp cho nghiên cứu này có thể hoàn thành, chính vì vậy, rất mong một cuộc trao đổi thẳng thắn và chân thành với các Anh/Chị.

**Vấn đề 1:** Theo Anh/Chị, yếu tố nào là quan trọng nhất cần đưa vào trong nghiên cứu nhằm đại diện cho việc đánh giá hoạt động của một chuỗi cung ứng? Và những tiêu chí nào nhằm xác định yếu tố trong hoạt động của chuỗi cung ứng?

**Vấn đề 2:** Xin anh/chị hãy cho ý kiến về các câu hỏi khảo sát về mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến hoạt động của chuỗi cung ứng đã được thống nhất ở trên?

*Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Anh/Chị trong buổi thảo luận nhóm này!*



**PHỤ LỤC C: DANH SÁCH CHUYÊN GIA THAM DỰ PHÒNG VẤN NHÓM**

<b>HỌ TÊN CHUYÊN GIA</b>	<b>DOANH NGHIỆP</b>	<b>CHỨC VỤ</b>
Nguyễn Thị Thanh Huyền	Công ty TNHH TM Thực phẩm sạch Sài Gòn	Giám đốc
Lâm Xuân Điền	Công ty TNHH MTV Kho vận Saigon Co.op	Giám đốc
Đoàn Văn Bảnh	Ban Logistics – Liên hiệp HTX TM TPHCM	Phó ban

**PHỤ LỤC D: BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT ĐỊNH LƯỢNG SƠ BỘ**  
**BẢNG KHẢO SÁT**

**Xin chào Anh/Chị,**

**Tôi là Phạm Minh, nghiên cứu sinh Trường Đại Học Lạc Hồng – Đồng Nai. Tôi đang thực hiện nghiên cứu về ‘*Các nhân tố thành công quan trọng (Critical Success Factor - CSF) ảnh hưởng tới sự thành công của chuỗi cung ứng bán lẻ Việt Nam*’ nhằm giúp cho các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam có thêm một nguồn tham khảo có giá trị. Chúng tôi xin cam đoan, kết quả của khảo sát chỉ dùng cho nghiên cứu này, không dùng cho mục đích thương mại.**

**Xin Anh/Chị vui lòng dành ít thời gian trả lời bảng câu hỏi sau đây:**

**Phần nội dung:**

**Xác định chuỗi cung ứng của doanh nghiệp đang thành công hay thất bại**

1. Doanh nghiệp có nguồn cung cấp hàng hóa linh động và đảm bảo?  
☐ Có                      ☐ Không
2. Doanh nghiệp có thể kiểm soát được chi phí trong cung ứng hàng hóa?  
☐ Có                      ☐ Không
3. Doanh nghiệp luôn có thể cung ứng được các hàng hóa cần thiết?  
☐ Có                      ☐ Không

**Nội dung chính:**

4. Hàng hóa tại kho của doanh nghiệp:  
☐ Rất ít                      ☐ Vừa đủ                      ☐ Rất nhiều
5. Sản phẩm được sản xuất đúng theo yêu cầu của doanh nghiệp:  
☐ Có                      ☐ Không
6. Khoảng cách từ địa điểm doanh nghiệp đến các nhà cung cấp hay khách hàng:  
☐ Xa                      ☐ Không xa không gần                      ☐ Gần
7. Hàng hóa được vận chuyển trong chuỗi:

☐ Chậm      ☐ Bình thường      ☐ Nhanh

8. Thông tin được cung cấp trong chuỗi cung ứng có đáp ứng với công việc?

☐ Không đủ    ☐ Bình thường      ☐ Đủ

9. Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp có chắc chắn hay không?

☐ Có      ☐ Không

10. Các công cụ về công nghệ thông tin phục vụ cho hoạt động của chuỗi cung ứng tại doanh nghiệp:

☐ Rất ít      ☐ Vừa đủ      ☐ Rất nhiều

11. Quan hệ của doanh nghiệp với các đối tác trong chuỗi cung ứng:

☐ Không tốt      ☐ Bình thường      ☐ Tốt

12. Việc quản lý kinh doanh trong doanh nghiệp tại thời điểm hiện tại:

☐ Không tốt      ☐ Bình thường      ☐ Tốt

13. Khách hàng có hài lòng với hàng hóa hay dịch vụ của doanh nghiệp:

☐ Có      ☐ Không

14. Có thực hiện việc đo lường hiệu suất hoạt động trong chuỗi:

☐ Có      ☐ Không

15. Sự hợp tác giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng

☐ Không tốt    ☐ Tốt

16. Sự hỗ trợ của các nhà quản lý cấp cao trong chuỗi cung ứng cho các hoạt động của chuỗi

☐ Có      ☐ Không

17. Nhân lực am hiểu về các hoạt động của chuỗi cung ứng trong doanh nghiệp

☐ Rất ít      ☐ Vừa đủ      ☐ Rất nhiều

18. Việc thực hiện chiến lược đã đề ra trong chuỗi cung ứng

☐ Khó khăn    ☐ Bình thường      ☐ Dễ dàng

**Anh/Chị vui lòng cho biết về thông tin cá nhân:**

**1. Giới tính của Anh/Chị:**

☐ Nam

☐ Nữ

**2. Quy mô của doanh nghiệp (người):** ☐ >50

☐ >10 và <=50

☐ <10

**3. Trình độ học vấn của Anh/Chị:**

☐ PTTH trở xuống

☐ Trung cấp, Cao đẳng

☐ Đại học

☐ Sau đại học

*Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của anh/chị!*

## PHỤ LỤC E: KẾT QUẢ KHẢO SÁT NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG SƠ BỘ

### Statistics

Gioi tinh

N	Valid	201
	Missing	0
Mean		1.24
Std. Deviation		.430
Minimum		1
Maximum		2

### Gioi tinh

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nu	152	75.6	75.6	75.6
Valid Nam	49	24.4	24.4	100.0
Total	201	100.0	100.0	

### Trinh do hoc van \* Quy mo doanh nghiep Crosstabulation

Count

		Quy mo doanh nghiep			Total
		>50	>10 và <= 50	<=10	
Trinh do hoc van	PTTH tro xuong	1	13	15	29
	Trung cap, Cao dang	30	43	49	122
	Dai hoc	6	17	15	38
	Sau dai hoc	7	2	3	12
Total		44	75	82	201

**Variables in the Equation**

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0 Constant	-.210	.142	2.186	1	.139	.811

**Omnibus Tests of Model Coefficients**

	Chi-square	df	Sig.
Step	102.196	15	.000
Step 1 Block	102.196	15	.000
Model	102.196	15	.000

**Model Summary**

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	174.251 <sup>a</sup>	.399	.533

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than .001.

**Classification Table<sup>a</sup>**

	Observed	Predicted		
		Thanh cong hay that bai		Percentage
		That bai	Thành công	Correct
Step 1	Thanh cong hay that bai	That bai	14	87.4
	Thành công	21	69	76.7
Overall Percentage				82.6

a. The cut value is .500

Variables in the Equation							
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 <sup>a</sup>	LuuKho	-.597	.287	4.326	1	.038	.550
	SanXuat	-1.451	.507	8.199	1	.004	.234
	DiaDiem	-.788	.326	5.825	1	.016	.455
	VanTai	1.039	.467	4.947	1	.026	2.825
	ThongTin	-1.122	.476	5.562	1	.018	.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
	ChienLuoc	.767	.360	4.535	1	.033	2.154
	HieuSuat	.261	.426	.374	1	.541	1.298
	HopTac	1.318	.430	9.392	1	.002	3.737
	KinhDoanh	.478	.417	1.315	1	.252	1.613
	QuanLy	1.931	.545	12.557	1	.000	6.895
	NhanLuc	-.208	.381	.297	1	.586	.812
	KhachHang	.828	.427	3.756	1	.053	2.290
Constant	-2.638	1.924	1.880	1	.170	.071	

a. Variable(s) entered on step 1: LuuKho, SanXuat, DiaDiem, VanTai, ThongTin, MoiTruong, CongNghe, QuanHe, ChienLuoc, HieuSuat, HopTac, KinhDoanh, QuanLy, NhanLuc, KhachHang.

## PHỤ LỤC F: BẢNG KHẢO SÁT ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC

### BẢNG KHẢO SÁT

Xin chào Anh/Chị,

Tôi là Phạm Minh – Nghiên cứu sinh Trường Đại Học Lạc Hồng. Tôi đang thực hiện nghiên cứu về ‘*Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng tại các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam*’ nhằm giúp cho các doanh nghiệp phân phối bán lẻ Việt Nam có thêm một nguồn tham khảo có giá trị nhằm tồn tại và phát triển. Tôi xin cam đoan, kết quả của khảo sát chỉ dùng cho nghiên cứu này, không dùng cho mục đích thương mại.

Xin Anh/Chị vui lòng dành ít thời gian trả lời bảng câu hỏi sau đây:

**Phần chính:** Xin Anh/Chị vui lòng cho biết mức độ đồng ý của Anh/Chị đối với các câu hỏi dưới đây theo thang điểm từ 1 đến 5, bằng cách khoanh tròn vào điểm đồng ý, quy ước như sau:

- 1: Rất không đồng ý
- 2: Không đồng ý
- 3: Trung lập/ Không chắc chắn
- 4: Đồng ý
- 5: Hoàn toàn đồng ý

TT	Nội dung	Mức độ đồng ý				
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Hàng hóa cung ứng phù hợp với tiêu chuẩn cho phép của doanh nghiệp của Anh/Chị	1	2	3	4	5



2	Các đơn vị sản xuất trong chuỗi cung ứng luôn đáp ứng được yêu cầu cung cấp hàng hóa đúng thời gian	1	2	3	4	5
3	Các đơn vị sản xuất trong chuỗi cung ứng luôn đáp ứng được đúng số lượng đặt hàng	1	2	3	4	5
4	Doanh nghiệp của Anh/Chị có thể phân phối đa dạng chủng loại hàng hóa hơn các đối thủ	1	2	3	4	5
5	Doanh nghiệp Anh/Chị có kế hoạch lưu kho cụ thể cho từng chủng loại hàng hóa	1	2	3	4	5
6	Hàng hóa lưu trữ trong kho đủ cung cấp cho doanh nghiệp Anh/Chị kinh doanh	1	2	3	4	5
7	Doanh nghiệp Anh/Chị vẫn đủ hàng hóa để kinh doanh khi có biến động thị trường	1	2	3	4	5
8	Sử dụng hệ thống công nghệ thông tin để quản lý hàng hóa trong kho	1	2	3	4	5
9	Tóm lại, kho hàng của doanh nghiệp Anh/Chị hoạt động hiệu quả	1	2	3	4	5
10	Khách hàng thuận tiện để tới cửa hàng của doanh nghiệp mua sắm	1	2	3	4	5
11	Hệ thống cửa hàng của doanh nghiệp Anh/Chị được phân bố hợp lý	1	2	3	4	5
12	Hệ thống cửa hàng của doanh nghiệp gần với kho hàng	1	2	3	4	5
13	Hệ thống cửa hàng và kho của doanh nghiệp Anh/Chị thuận tiện cho việc kinh doanh	1	2	3	4	5
14	Hệ thống cửa hàng và kho của doanh nghiệp Anh/Chị thuận tiện cho các thành viên trong chuỗi cung ứng hàng hóa	1	2	3	4	5
15	Chi phí vận chuyển của doanh nghiệp Anh/Chị thấp	1	2	3	4	5

16	Doanh nghiệp Anh/Chị cung cấp hàng hóa cho khách hàng đúng thời gian qui định	1	2	3	4	5
17	Không có hiện tượng “đứt hàng” trong doanh nghiệp Anh/Chị	1	2	3	4	5
18	Doanh nghiệp Anh/Chị có nhiều phương thức vận tải linh hoạt	1	2	3	4	5
19	Hoạt động vận tải trong chuỗi cung ứng đang hoạt động tốt	1	2	3	4	5
20	Dữ liệu về tồn kho được chia sẻ cho tất cả các phòng, ban có trách nhiệm trong doanh nghiệp Anh/Chị	1	2	3	4	5
21	Dữ liệu về sản xuất và phân phối được chia sẻ trên toàn bộ phòng, ban có trách nhiệm trong doanh nghiệp Anh/Chị	1	2	3	4	5
22	Dữ liệu bán hàng thực tế được chia sẻ cho tất cả các phòng, ban có trách nhiệm trong doanh nghiệp Anh/Chị	1	2	3	4	5
23	Dự báo về nhu cầu được chia sẻ trên toàn bộ phòng, ban có trách nhiệm trong doanh nghiệp Anh/Chị	1	2	3	4	5
24	Chỉ số hiệu suất được chia sẻ trên toàn bộ phòng, ban trong doanh nghiệp Anh/Chị	1	2	3	4	5
25	Các đối tác trong chuỗi cung ứng thiết lập một kế hoạch liên lạc hiệu quả	1	2	3	4	5
26	Hoạt động của doanh nghiệp anh/chị tăng tính linh hoạt nhờ sự hợp tác với các đối tác	1	2	3	4	5
27	Các đối tác trong chuỗi cung ứng hợp tác trong việc thiết kế quy trình hoặc sản phẩm.	1	2	3	4	5
28	Các đối tác trong chuỗi cung ứng hợp tác trong việc thực hiện các hoạt động của họ.	1	2	3	4	5

29	Các đối tác trong chuỗi cung ứng có sự tương tác thường xuyên nhằm giải quyết các vấn đề xảy ra.	1	2	3	4	5
30	Lãnh đạo luôn giúp nhân viên hiểu về tầm quan trọng của quản lý chuỗi cung ứng đối với doanh nghiệp	1	2	3	4	5
31	Lãnh đạo khuyến khích nhân viên tham gia vào việc xây dựng các mối quan hệ lâu dài với các thành viên chuỗi cung ứng	1	2	3	4	5
32	Lãnh đạo quan tâm đến công nghệ và chia sẻ thông tin với các thành viên chuỗi cung ứng	1	2	3	4	5
33	Lãnh đạo cho rằng chia sẻ rủi ro và lợi nhuận là rất quan trọng	1	2	3	4	5
34	Lãnh đạo quan tâm và hỗ trợ về quản lý chuỗi cung ứng	1	2	3	4	5
35	Chuỗi cung ứng của doanh nghiệp anh/chị lựa chọn thành viên dựa trên chi phí và chất lượng	1	2	3	4	5
36	Chiến lược phát triển của doanh nghiệp Anh/Chị phù hợp với chiến lược của chuỗi	1	2	3	4	5
37	Cấu trúc chuỗi cung ứng mà doanh nghiệp anh/chị đang tham gia là bền vững	1	2	3	4	5
38	Các thành viên trong chuỗi ủng hộ chiến lược chung đang thực hiện	1	2	3	4	5
39	Chiến lược mà doanh nghiệp Anh/Chị đang sử dụng mang lại sự phát triển cho doanh nghiệp	1	2	3	4	5

**Anh/Chị vui lòng cho biết về thông tin cá nhân:**

- 4. Giới tính:**                    ☐ Nam                    ☐ Nữ
- 5. Độ tuổi :**                    ☐ < 25                    ☐ 25 - 35                    ☐ 36-45                    ☐ >45
- 6. Trình độ:**
- ☐ PTTH trở xuống    ☐ Cao đẳng, Trung cấp                    ☐ Đại học                    ☐ Sau Đại học
- 7. Kinh nghiệm công tác:**    ☐ < 1 năm                    ☐ 1 – 5 năm                    ☐ 6-10 năm                    ☐ >10 năm
- 8. Vị trí công tác:**
- ☐ Lãnh đạo                    ☐ Chuyên viên                    ☐ Kỹ Thuật viên                    ☐ Nhân viên

*Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của anh/chị!*

## PHỤ LỤC G: THÔNG KÊ MÔ TẢ ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC

### Statistics

		Gioi tinh	Do tuoi	Trinh do hoc van	Kinh nghiệm cong tac	Vi tri cong tac
N	Valid	311	311	311	311	311
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.66	2.43	3.13	2.69	2.79
Std. Deviation		.475	.701	.332	.869	.936

### Frequency Table

#### Gioi tinh

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nam	106	34.1	34.1	34.1
	Nu	205	65.9	65.9	100.0
	Total	311	100.0	100.0	

#### Do tuoi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<25	18	5.8	5.8	5.8
	25-35	160	51.4	51.4	57.2
	36-45	113	36.3	36.3	93.6
	>45	20	6.4	6.4	100.0
	Total	311	100.0	100.0	

#### Trinh do hoc van

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dai hoc	272	87.5	87.5	87.5
	Sau dai hoc	39	12.5	12.5	100.0
	Total	311	100.0	100.0	

### Kinh nghiệm công tác

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<1 năm	29	9.3	9.3	9.3
1-5 năm	92	29.6	29.6	38.9
Valid 6-10 năm	135	43.4	43.4	82.3
>10 năm	55	17.7	17.7	100.0
Total	311	100.0	100.0	

### Vi trí công tác

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Lãnh đạo	7	2.3	2.3	2.3
Chuyên viên	154	49.5	49.5	51.8
Valid Kỹ thuật viên	47	15.1	15.1	66.9
Nhân viên	103	33.1	33.1	100.0
Total	311	100.0	100.0	

PHỤ LỤC H: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH ĐỊNH LƯỢNG

Path Coefficients

	Collaborative	Information	Inventory	Location	Manufacture	Strategy	TopManSupport	Transportation
Collaborative		0.354				0.259		
Information			0.511	0.510	0.528	0.113		0.536
Inventory						0.248		
Location						0.059		
Manufacture						0.197		
Strategy								
TopManSupport	0.646	0.397						
Transportation						0.051		

Indirect Effects

Total Indirect Effects

	Collaborative	Information	Inventory	Location	Manufacture	Strategy	TopManSupport	Transportation
Collaborative			0.181	0.181	0.187	0.142		0.189
Information						0.289		
Inventory								
Location								
Manufacture								
Strategy								
TopManSupport		0.229	0.320	0.319	0.330	0.418		0.335
Transportation								

Specific Indirect Effects

	Specific Indirect Effects
TopManSupport -> Collaborative -> Information	0.229
TopManSupport -> Collaborative -> Information -> Inventory	0.117
TopManSupport -> Information -> Inventory	0.203
TopManSupport -> Collaborative -> Information -> Location	0.117
TopManSupport -> Information -> Location	0.202
TopManSupport -> Collaborative -> Information -> Manufacture	0.121
TopManSupport -> Information -> Manufacture	0.209
TopManSupport -> Collaborative -> Strategy	0.167
TopManSupport -> Collaborative -> Information -> Strategy	0.026
TopManSupport -> Information -> Strategy	0.045
TopManSupport -> Collaborative -> Information -> Inventory -> Strategy	0.029
TopManSupport -> Information -> Inventory -> Strategy	0.050
TopManSupport -> Collaborative -> Information -> Location -> Strategy	0.007
TopManSupport -> Information -> Location -> Strategy	0.012
TopManSupport -> Collaborative -> Information -> Manufacture -> Strategy	0.024
TopManSupport -> Information -> Manufacture -> Strategy	0.041
TopManSupport -> Collaborative -> Information -> Transportation -> Strategy	0.006
TopManSupport -> Information -> Transportation -> Strategy	0.011
TopManSupport -> Collaborative -> Information -> Transportation	0.122
TopManSupport -> Information -> Transportation	0.212

### Total Effects

	Collaborative	Information	Inventory	Location	Manufacture	Strategy	TopManSupport	Transportation
Collaborative		0.354	0.181	0.181	0.187	0.401		0.189
Information			0.511	0.510	0.528	0.401		0.536
Inventory						0.248		
Location						0.059		
Manufacture						0.197		
Strategy								
TopManSupport	0.646	0.625	0.320	0.319	0.330	0.418		0.335
Transportation						0.051		



## Outer Loadings

	Collaborative	Information	Inventor y	Location	Manufacture	Strategy	TopManSupport	Transportation
Col 1	0.746							
Col 2	0.815							
Col 3	0.780							
Col 4	0.776							
Col 5	0.780							
Inf1		0.717						
Inf2		0.799						
Inf3		0.783						
Inf4		0.775						
Inf5		0.765						
Inv 1			0.833					
Inv 2			0.809					
Inv 3			0.801					
Inv 4			0.736					
Inv 5			0.851					
Loc 1				0.714				
Loc 2				0.802				
Loc 3				0.741				
Loc 4				0.825				
Loc 5				0.831				
Ma n1					0.730			
Ma n2					0.827			
Ma n3					0.765			
Ma n4					0.750			
Str 1						0.760		
Str 2						0.801		
Str 3						0.840		

Str 4						0.803		
Str 5						0.795		
To p1							0.702	
To p2							0.811	
To p3							0.802	
To p4							0.775	
To p5							0.740	
Trn 1								0.707
Trn 2								0.742
Trn 3								0.736
Trn 4								0.786
Trn 5								0.802

Latent Variable  
Correlations

	Collaborative	Information	Inventory	Location	Manufacture	Strategy	TopManSupport	Transportation
<b>Collaborative</b>	1.000	0.610	0.588	0.553	0.567	0.649	0.646	0.592
<b>Information</b>	0.610	1.000	0.511	0.510	0.528	0.559	0.625	0.536
<b>Inventory</b>	0.588	0.511	1.000	0.744	0.643	0.663	0.573	0.650
<b>Location</b>	0.553	0.510	0.744	1.000	0.586	0.595	0.515	0.682
<b>Manufacture</b>	0.567	0.528	0.643	0.586	1.000	0.629	0.553	0.602
<b>Strategy</b>	0.649	0.559	0.663	0.595	0.629	1.000	0.666	0.585
<b>TopManSupport</b>	0.646	0.625	0.573	0.515	0.553	0.666	1.000	0.527
<b>Transportation</b>	0.592	0.536	0.650	0.682	0.602	0.585	0.527	1.000

## Latent Variable Covariances

	Collaborative	Information	Inventory	Location	Manufacture	Strategy	TopManSupport	Transportation
Collaborative	1.000	0.610	0.588	0.553	0.567	0.649	0.646	0.592
Information	0.610	1.000	0.511	0.510	0.528	0.559	0.625	0.536
Inventory	0.588	0.511	1.000	0.744	0.643	0.663	0.573	0.650
Location	0.553	0.510	0.744	1.000	0.586	0.595	0.515	0.682
Manufacture	0.567	0.528	0.643	0.586	1.000	0.629	0.553	0.602
Strategy	0.649	0.559	0.663	0.595	0.629	1.000	0.666	0.585
TopManSupport	0.646	0.625	0.573	0.515	0.553	0.666	1.000	0.527
Transportation	0.592	0.536	0.650	0.682	0.602	0.585	0.527	1.000

## Quality Criteria

### R Square

	R Square	R Square Adjusted
Collaborative	0.418	0.416
Information	0.464	0.460
Inventory	0.262	0.259
Location	0.261	0.258
Manufacture	0.278	0.276
Strategy	0.585	0.577
Transportation	0.287	0.285

### Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Collaborative	0.838	0.839	0.886	0.608
Information	0.827	0.830	0.878	0.590
Inventory	0.865	0.869	0.903	0.651
Location	0.842	0.847	0.888	0.614
Manufacture	0.768	0.771	0.852	0.591
Strategy	0.859	0.859	0.899	0.640
TopManSupport	0.825	0.831	0.877	0.589
Transportation	0.812	0.815	0.869	0.571

## Discriminant Validity

### Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Strategy	TopManSupport	Inventory	Manufacture	Collaborative	Information	Transportation	Location
Strategy								
TopManSupport	0.786							
Inventory	0.766	0.676						
Manufacture	0.774	0.689	0.787					
Collaborative	0.763	0.771	0.688	0.703				
Information	0.658	0.748	0.599	0.656	0.727			
Transportation	0.694	0.637	0.771	0.762	0.708	0.649		
Location	0.694	0.610	0.866	0.727	0.650	0.604	0.827	

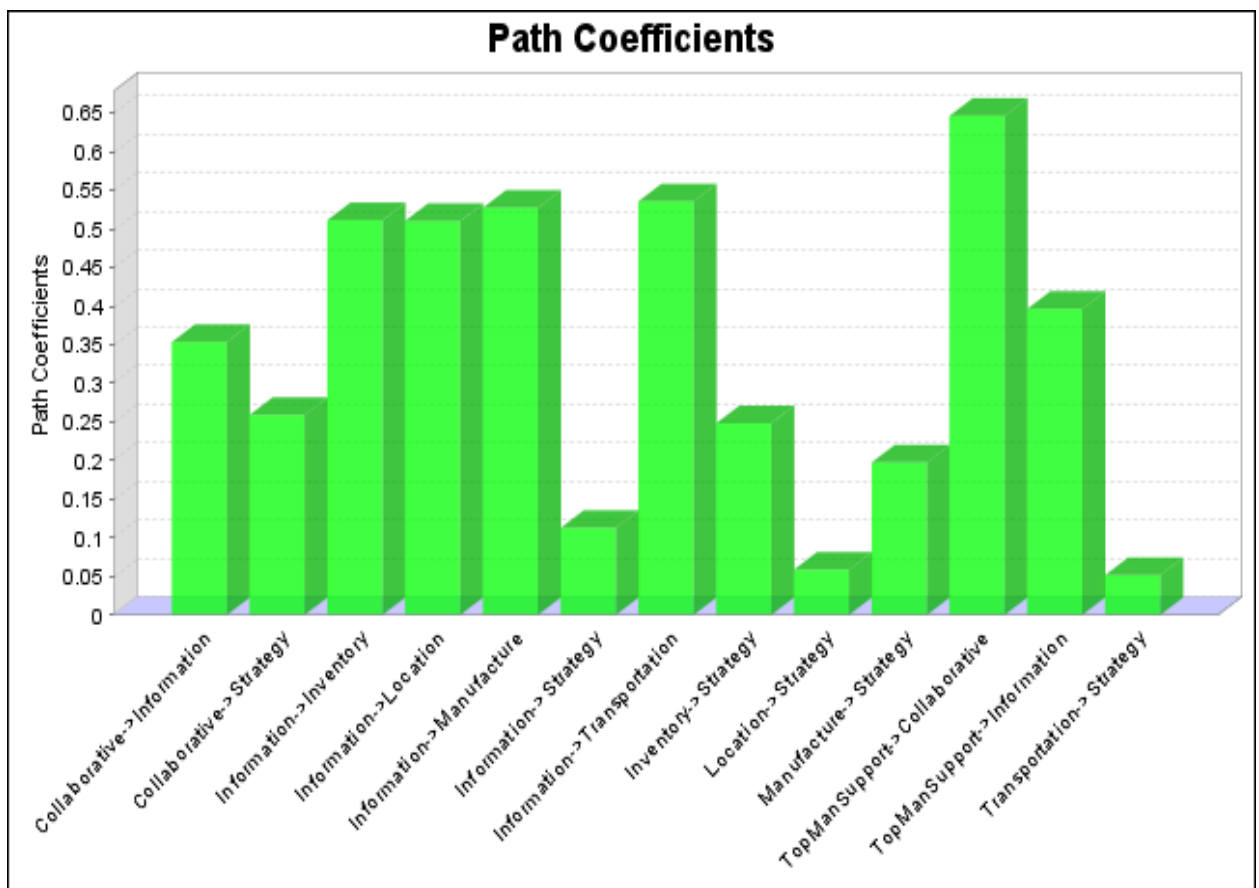
### Inner VIF Values

	Collaborative	Information	Inventory	Location	Manufacture	Strategy	TopManSupport	Transportation
Collaborative		1.718				2.071		
Information			1.000	1.000	1.000	1.807		1.000
Inventory						2.798		
Location						2.702		
Manufacture						2.053		
Strategy								
TopManSupport	1.000	1.718						
Transportation						2.351		

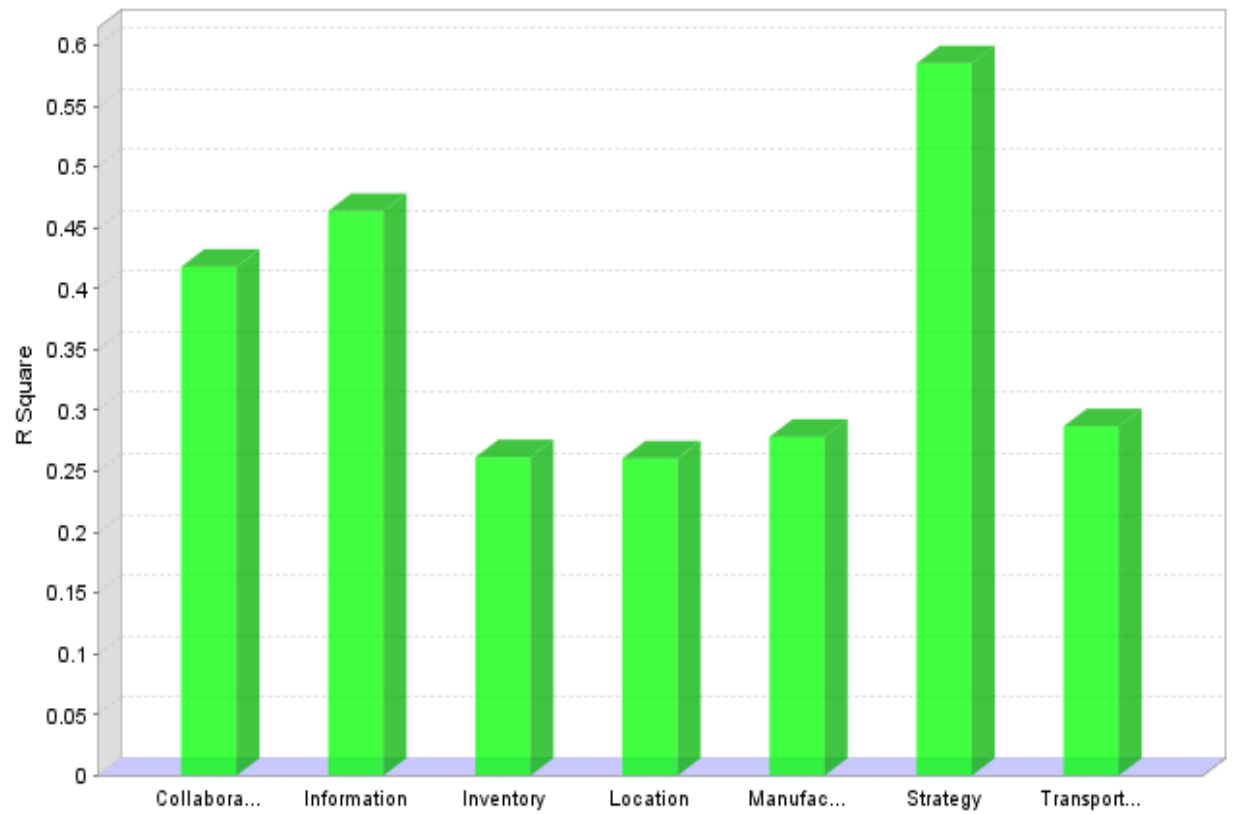
## Model\_Fit

### Fit Summary

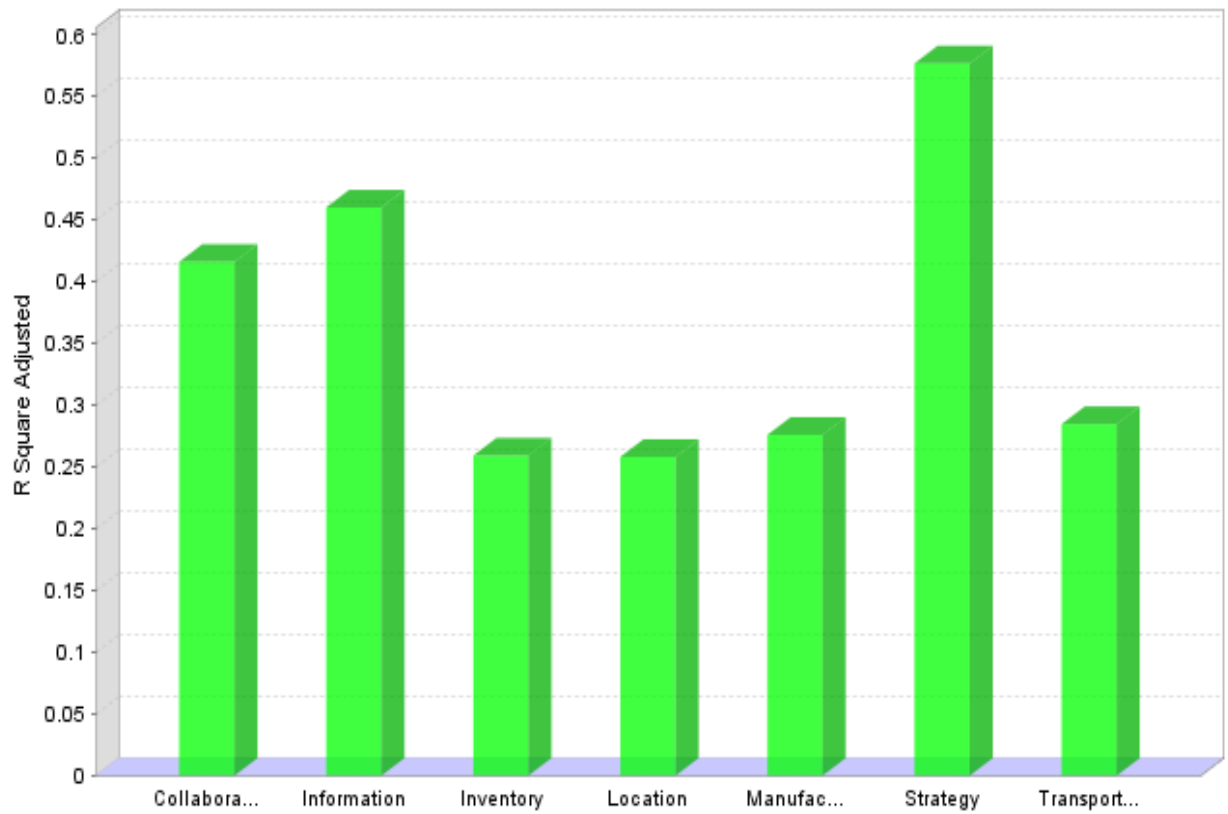
	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.061	0.147
d_ULS	2.944	16.816
d_G1	1.141	1.583
d_G2	0.949	1.323
Chi-Square	1,695.687	2,099.808
NFI	0.761	0.704



**R Square**



**R Square Adjusted**



**Cronbach's Alpha**

