

ĐẠI HỌC QUỐC GIA
ĐẠI HỌC KINH TẾ

NGUYỄN THU TRÂM

**QUẢN TRỊ TINH GỌN CHUỖI CUNG ỨNG
CỦA CÁC HỢP TÁC XÃ NÔNG NGHIỆP
VIỆT NAM**

Ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 9340101.01

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI - 2022

**Luận án được hoàn thành tại:
Trường Đại học Kinh tế - ĐHQGHN**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
PGS.TS. Nguyễn Đăng Minh**

Phản biện 1:

Phản biện 2:

**Luận án sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm luận án, họp tại
Trường Đại học Kinh tế - ĐHQGHN
Vào hồi: ...**

Có thể tìm hiểu luận án tại:

- Thư viện Quốc gia**
- Trung tâm Thông tin - Thư viện ĐHQGHN**

HÀ NỘI - 2022

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ
ĐÃ CÔNG BỐ**

TT	Tên công trình (bài báo, công trình...)	Nơi công bố (tên tạp chí đã đăng công trình)	Năm công bố	Tác giả
1	Lean application in the agricultural supply chain management: literature review	Proceedings of 4th International Conference on Contemporary Issues in Economics, Management and Business, National Economics University Publishing House, pg. 378 - 398.	2021	Nguyen Thu Tram
2	Access to formal credit of agricultural cooperatives in Vietnam: Obstacles and international lessons	Proceedings of International Conference for young researchers in economics and business, Labour Publishing House, Vol. 4, pg. 361 - 376.	2021	Nguyen Thu Tram

3	Quản trị chuỗi cung ứng nông nghiệp thông minh tại Việt Nam: Thực trạng và điều kiện áp dụng	Kỷ yếu hội thảo Quốc gia “Quản trị thông minh trong môi trường phức hợp toàn cầu: Lý luận và thực tiễn”, trang 45-55.	2021	Nguyễn Đăng Minh, Nguyễn Thu Trâm
4	Phân tích các lãng phí tồn tại trong hoạt động quản trị chuỗi cung ứng nông sản Việt Nam	Tạp chí Kinh tế và Kinh doanh, Vol. 3, trang 28 - 35	2021	Nguyễn Đăng Minh, Nguyễn Thu Trâm
5	Nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam trong và sau đại dịch Covid-19: Vai trò của quản trị chuỗi cung ứng	Kỷ yếu hội thảo “Doanh nghiệp Việt Nam vươn lên trong trạng thái bình thường mới”, NXB Lao động, trang 373 - 378.	2021	Nguyễn Thu Trâm
6	Made in Vietnam lean management application for organic vegetables supply chain in Vietnam. Case study: Organic vegetables supply chain in Company A	Proceedings of Reaching Excellence in the Supply chains of the Future.	2018	Nguyen Dang Minh, Nguyen Thu Tram

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Kinh tế hợp tác, hợp tác xã (HTX) được khẳng định là một bộ phận không thể thiếu trong nền kinh tế, đặc biệt trong lĩnh vực nông nghiệp. Mặc dù vậy, hiệu quả hoạt động của các HTX tại Việt Nam vẫn còn hạn chế, chưa được như kỳ vọng. Theo Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam, số HTX hoạt động tốt chỉ chiếm khoảng 12%; 34,3% hoạt động khá; 41,3% hoạt động trung bình và còn 12,4% xếp loại yếu. Điều đó được thể hiện ở các lãng phí về nhân công, đất, nước, giống, phân bón... trong hoạt động của các HTX nông nghiệp Việt Nam. Các HTX nông nghiệp chưa đáp ứng được nhu cầu của khách hàng về chất lượng và số lượng, khiến tình trạng được mất cân đối cung cầu thường xuyên diễn ra, và tính cạnh tranh thấp khi so sánh với các sản phẩm nông sản nhập khẩu có thương hiệu hơn.

Khởi nguồn từ những năm 1980 với thuật ngữ “lean manufacturing”, quản trị tinh gọn được biết đến là những nguyên tắc và công cụ nhằm giúp doanh nghiệp nhận biết, loại bỏ các lãng phí và đưa ra những sản phẩm phù hợp đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Theo quan điểm mới hiện nay, sản xuất tinh gọn cần được áp dụng vượt ra khỏi phạm vi của các doanh nghiệp đơn lẻ. Các nguyên tắc và công cụ của quản trị tinh gọn áp dụng trong chuỗi cung ứng giúp làm tăng chất lượng sản phẩm dịch vụ, làm giảm chi phí, thời gian sản xuất, phân phối và số lượng hàng tồn kho trong toàn bộ chuỗi cung ứng (Wee H., Wu S, 2009; Eriksson, 2010; Perez, 2010). Tuy nhiên, do quản trị tinh gọn có xuất phát điểm trong lĩnh vực chế tạo tự động, các nghiên cứu về quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng thường được thực hiện trong lĩnh vực sản xuất chế tạo, tiếp đó đến lĩnh vực dịch vụ như khách sạn, nhà hàng, y tế... mà có rất ít các nghiên cứu trong lĩnh vực nông nghiệp. Chưa đến 5% các nghiên cứu về áp dụng các phương thức quản trị tinh gọn trong lĩnh vực nông nghiệp được thực hiện (Jasti và Kodali, 2014; Bhamu, 2014).

Trong bối cảnh công nghiệp hóa - hiện đại hóa như hiện nay, khi diện tích đất trồng trọt ngày càng giảm, việc tăng năng suất - chất lượng trong lĩnh vực nông nghiệp càng trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết nhằm đảm bảo an ninh kinh tế, chính trị, xã hội của quốc gia. Qua quá trình tìm hiểu và nghiên cứu của mình, tác giả nhận thấy hiện nay có khoảng trống rất lớn các nghiên cứu về quản trị tinh gọn được thực hiện trong lĩnh vực nông nghiệp, khiến các lợi ích mang lại của triết lý quản trị này chưa được tận dụng, đặc biệt tại các HTX nông nghiệp. Với lý do đó, tác giả đã lựa chọn đề tài ***“Quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam”*** làm chủ đề nghiên cứu của mình.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu:

Mục đích của luận án là đề xuất mô hình và các giải pháp quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam, hướng tới nâng cao hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp này.

Nhiệm vụ nghiên cứu của luận án bao gồm: 1) Hệ thống hóa những lý luận liên quan đến quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng trong lĩnh vực nông nghiệp; 2) Phân tích mức độ quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam; 3) Khám phá và phân tích các nhân tố tác động đến quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam; 4) Khám phá và phân tích các lãng phí tồn tại trong chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam và phân tích các nguyên nhân của chúng; 5) Đề xuất mô hình quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu chính của luận án:

Đối tượng nghiên cứu chính của luận án là hoạt động quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam, cụ thể tập trung nghiên cứu ở ba nội dung chính là 1) mức độ quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng, 2) các lãng phí tồn tại trong chuỗi cung ứng cùng phân tích nguyên nhân, 3) các nhân tố tác động đến hoạt động quản

trị tinh gọn chuỗi cung ứng. Khách thể của nghiên cứu là các HTX Việt Nam thực hiện hoạt động trồng trọt hoặc trồng trọt kết hợp với chế biến nông sản theo chuỗi giá trị.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi về nội dung: Luận án nghiên cứu về hoạt động quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam. Luận án tiếp cận quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng điều chỉnh dựa trên mô hình SCOR, bao gồm các hoạt động mua hàng, trồng trọt hoặc/và chế biến, lưu kho, vận chuyển.

- Phạm vi về thời gian: Dữ liệu được phân tích trong luận án diễn ra trong giai đoạn 2019 - 2021.

- Phạm vi về không gian: Luận án nghiên cứu các HTX nông nghiệp thực hiện hoạt động trồng trọt hoặc trồng trọt kết hợp với chế biến nông sản tại các tỉnh miền Bắc Việt Nam.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận án sử dụng một số phương pháp nghiên cứu cơ bản được sử dụng trong nghiên cứu khoa học xã hội nói chung và chuyên ngành kinh tế nói riêng như phân tích định tính, bao gồm có phỏng vấn sâu và quan sát thực địa. Luận án cũng áp dụng kết hợp với các phương pháp thống kê mô tả, phương pháp thống kê phân tích, phân tích so sánh và tổng hợp nhằm đảm bảo tính đại diện và tin cậy của nghiên cứu định tính.

5. Đóng góp mới của luận án

- Đóng góp trong hệ thống cơ sở lý luận về quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng, quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp: Luận án tiếp cận quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam là việc áp dụng triết lý, nguyên tắc và các công cụ của quản trị tinh gọn trong hoạt động mua hàng, trồng trọt hoặc/và chế biến, lưu kho và vận chuyển. Trong đó, HTX nông nghiệp đứng vai trò trung tâm trong chuỗi, điều phối các hoạt động liên kết với các đối tượng trong chuỗi. Điều này khác với cách tiếp cận trong các nghiên cứu hiện nay về quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng là sự liên kết của các

doanh nghiệp, tổ chức trong chuỗi cung ứng nhằm loại bỏ lãng phí trong chuỗi, nhưng lại không làm rõ được sự liên kết này được thực hiện như thế nào, và đơn vị nào sẽ chịu trách nhiệm thực hiện, gây khó khăn cho việc triển khai trong thực tế.

- Xây dựng được khung phân tích về mức độ quản trị tinh gọn và khung phân tích về các lãng phí với phạm vi của chuỗi cung ứng, không đơn thuần chỉ ở cấp độ doanh nghiệp: Luận án đã xây dựng được khung phân tích về mức độ quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng ở hai cấp độ chiến lược và vận hành, cũng như khung phân tích về các lãng phí với phạm vi của chuỗi cung ứng một cách có hệ thống.

- Phân tích được thực trạng quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam: Luận án đã khám phá và phân tích được thực trạng hoạt động quản trị tinh gọn trong chuỗi cung ứng, không phải chỉ ở mức độ sử dụng các công cụ quản trị tinh gọn, mà còn ở mức độ nhận thức và triển khai triết lý và nguyên tắc quản trị tinh gọn.

- Khám phá các lãng phí tồn tại trong chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam và phân tích các nguyên nhân gốc rễ gây ra các lãng phí này, cũng như các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng: Ngoài khẳng định kết quả của các nghiên cứu thực hiện trước đó, luận án khám phá ra được các lãng phí tồn tại và các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng đến từ đặc điểm riêng biệt các HTX nông nghiệp Việt Nam.

- Đề xuất mô hình quản trị chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam: Luận án đề xuất mô hình với các bước thực hiện phù hợp với đặc điểm của các HTX nông nghiệp Việt Nam, cũng như đảm bảo việc triển khai mang tính dài hạn và bền vững.

6. Kết cấu của luận án

Ngoài lời mở đầu và kết luận, luận án gồm 5 chương:

Chương 1. Tổng quan nghiên cứu về quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng trong lĩnh vực nông nghiệp

Chương 2. Cơ sở lý luận về quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp

Chương 3. Phương pháp nghiên cứu của luận án

Chương 4. Kết quả nghiên cứu

Chương 5. Kết luận và kiến nghị

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VỀ QUẢN TRỊ TINH GỌN CHUỖI CUNG ỨNG TRONG LĨNH VỰC NÔNG NGHIỆP

Với mục tiêu tổng quan các nghiên cứu về quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng nông nghiệp tại Việt Nam, luận án tìm kiếm được 68 tài liệu nghiên cứu nước ngoài và chỉ có 6 tài liệu nghiên cứu tại Việt Nam với 03 hướng nghiên cứu chính.

1.1. Nghiên cứu về các lãng phí trong chuỗi cung ứng nông nghiệp

1.1.1. Các nghiên cứu trong nước

Lãng phí được tìm thấy xuyên suốt trong các hoạt động của chuỗi cung ứng như trồng trọt, chế biến, lưu kho và vận chuyển (CEL Consulting, 2018), lãng phí sau thu hoạch (Bộ Công Thương, 2019; Ngân hàng Phát triển Châu Á, 2019). Lãng phí trong chuỗi cung ứng nông nghiệp được nhìn nhận theo chi phí lãng phí hữu hình và chi phí lãng phí vô hình (Nguyễn Đăng Minh, 2020; Nguyễn Đăng Minh và Nguyễn Thu Trâm, 2021).

1.1.2. Các nghiên cứu nước ngoài

Các nghiên cứu chỉ ra lãng phí tại một điểm cụ thể như: lãng phí trong trồng trọt hay chế biến ((Noorwali, 2013; Darlington và Rahimifard, 2006; Taylor, 2006; Vlachos, 2015; Folinas và đồng sự, 2015; Wesana, 2019), lưu kho (Abushaikh, 2018), lãng phí thời gian (Trung tâm Food Chain Center, 2009), lãng phí thông tin (Vitasek, 2005). Các nghiên cứu mới chỉ khai thác được một vài khía cạnh của lãng phí, còn thiếu tính hệ thống dẫn tới việc bỏ qua những lãng phí tồn tại và nguyên nhân của chúng.

Một số các nghiên cứu đã cố gắng nhận diện các lãng phí một cách có hệ thống (Dora, 2015; Chairany, 2022) tuy nhiên mới chỉ mang tính gợi mở, dựa vào khung phân tích lý thuyết và thiếu tính kiểm chứng thực nghiệm tại những chuỗi nông sản cụ thể.

1.2. Nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng nông nghiệp

1.2.1. Các nghiên cứu trong nước

Nghiên cứu tổng quan không nhận thấy các nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến áp dụng quản trị tinh gọn trong chuỗi cung ứng nông nghiệp tại Việt Nam. Các nghiên cứu tìm hiểu về nhân tố ảnh hưởng đến áp dụng quản trị tinh gọn hiện nay tại nước ta vẫn tập trung trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp, chứ chưa được thực hiện trong lĩnh vực nông nghiệp.

1.2.2. Các nghiên cứu nước ngoài

Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng và trong lĩnh vực nông nghiệp có thể được chia ra thành 03 nhóm.

Nhóm một là các nhân tố thuộc về doanh nghiệp trung tâm trong chuỗi cung ứng như hiểu biết và cam kết của nhà lãnh đạo trong việc áp dụng quản trị tinh gọn (Lamming, 1996; Manzouri, 2014; Vlachos, 2012; Dora, 2015), hoạt động đào tạo (Sanchez và Perez, 2001; Kumar, 2006; Leon và Farris, 2011; Losonci 2011), cơ chế lương thưởng (Berggren, 1993; Karlsson, 1996; Feld, 2001; De Waal, 2003; Antony, 2011).

Nhóm hai là các nhân tố thuộc về chuỗi cung ứng, bao gồm các nhân tố như thiếu sự hợp tác của các đối tượng trong chuỗi cung ứng (Azevedo, 2012; Anand và Kodali, 2008; Martinez-Jurado, 2014), thiếu sự chia sẻ thông tin (Berger, 2018; Adebajo, 2016), không sẵn sàng tham gia vào chiến lược dài hạn của chuỗi cung ứng (McIvor, 2001; Wee và Wu, 2009; Perez, 2010), thiếu kiến thức và mức độ cam kết của nhà cung cấp và khách hàng (Manzouri, 2014; Anand và Kodali, 2008, Tortorella, 2018).

Nhóm ba là các nhân tố thuộc về lĩnh vực nông nghiệp do sự khác biệt về đặc điểm của sản phẩm và quy trình sản xuất như nguyên vật liệu dễ hỏng, nhu cầu của khách hàng biến động... (Chandrasekaran, 2014, Batalha, 2008; Dora, 2015; Satolo, 2017), hoạt động sản xuất không có sự lặp lại và không ổn định (White và Prybutok, 2001; Katayama và Bennett, 1996). Các nghiên cứu thường được thực hiện tại các doanh nghiệp hoặc trang trại nông nghiệp, có đặc thù khác biệt so với kinh tế tập thể là HTX.

1.3. Nghiên cứu về mô hình quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng nông nghiệp

1.3.1. Nghiên cứu trong nước

Nguyễn Đăng Minh (2020) đưa ra một số hoạt động triển khai áp dụng 5S trong chuỗi cung ứng vải thiều theo hình thức cụm tương hỗ.

1.3.2. Nghiên cứu nước ngoài

Một số các nghiên cứu được tìm thấy về việc triển khai quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng nông nghiệp. Có hai hướng nghiên cứu được nhận thấy: 1) áp dụng một số công cụ quản trị tinh gọn cụ thể trong chuỗi cung ứng; 2) áp dụng quản trị tinh gọn một cách hệ thống trong chuỗi cung ứng.

Về hướng tiếp cận thứ nhất tìm thấy tại các nghiên cứu của Seth, 2007; Wesana, 2019; De Steur, 2016; Folinas, 2013; Francis, 2012; Perdana, 2018; Promngurn, 2013.

Hướng tiếp cận thứ hai xây dựng mô hình quản trị tinh gọn áp dụng xuyên suốt trong toàn bộ chuỗi cung ứng (Jasti và Kodali, 2014; Melin và Barth, 2018). Tuy nhiên, hạn chế của hai mô hình này là hoặc vẫn còn chỉ đang dừng lại ở nghiên cứu lý thuyết, hoặc vẫn tập trung vào hoạt động trong nội bộ doanh nghiệp hơn là trong chuỗi cung ứng.

1.4. Khoảng trống nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu

Thực hiện tổng quan nghiên cứu về quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng trong lĩnh vực nông nghiệp, NCS nhận thấy đây là một nội

dung mang tính mới cả trên thế giới và tại Việt Nam. Các khoảng trống nghiên cứu được nhận thấy số lượng các nghiên cứu về quản trị tinh gọn trong lĩnh vực nông nghiệp nói chung và chuỗi cung ứng nông nghiệp nói riêng còn ít; các nghiên cứu được thực hiện chưa mang tính hệ thống và tính đại diện. Tại Việt Nam hầu như chưa có các nghiên cứu về quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng, đặc biệt trong lĩnh vực nông nghiệp. Số lượng các nghiên cứu về quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng được thực hiện ở Việt Nam rất ít, trong số 68 tài liệu được tìm thấy, chỉ có 6 tài liệu được thực hiện tại Việt Nam. Từ đó, luận án được thực hiện có hệ thống về quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng nông nghiệp Việt Nam để trả lời các câu hỏi sau:

1. Mức độ quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam như thế nào?
2. Các lãng phí tồn tại trong chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam là gì?
3. Các nhân tố ảnh hưởng đến việc quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam là gì?
4. Mô hình quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam có thể đề xuất là gì?

CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ TINH GỌN CHUỖI CUNG ỨNG CỦA HỢP TÁC XÃ NÔNG NGHIỆP

2.1. Tổng quan về quản trị tinh gọn

2.1.1. Khái niệm và vai trò của quản trị tinh gọn

Có nhiều khái niệm về quản trị tinh gọn, Tuy nhiên định nghĩa được phổ biến nhất về quản trị tinh gọn là một phương pháp giúp loại bỏ lãng phí, từ đó giúp nâng cao hiệu quả kinh doanh cho doanh nghiệp, đồng thời mang lại nhiều giá trị gia tăng cho khách hàng (Shah và Ward, 2007; Liker, 2004; Womack và Jones, 2003).

Tại Việt Nam, tác giả Nguyễn Đăng Minh (2017) định nghĩa quản trị tinh gọn là tư duy quản trị hướng tới việc tạo ra lợi nhuận, giá trị gia tăng cho doanh nghiệp thông qua việc sử dụng trí tuệ con người để cắt giảm tối đa chi phí lãng phí.

Việc áp dụng quản trị tinh gọn mang lại nhiều lợi ích đối với hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp. Những lợi ích mang lại khi áp dụng quản trị tinh gọn có hệ thống và kiên trì bao gồm việc giảm các lãng phí, bất hợp lý trong hoạt động của doanh nghiệp, tiết kiệm chi phí và giảm sản xuất lỗi, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, mang đến sự hài lòng của nhân viên, tăng tinh thần làm việc nhờ việc trao quyền cho cá nhân và đội nhóm. Tất cả các yếu tố này sẽ giúp tạo ra những sản phẩm chất lượng, làm tăng sự hài lòng của khách hàng.

2.1.2. Nguyên tắc của quản trị tinh gọn

Womack và Jones (1996) đưa ra năm nguyên tắc căn bản của quản trị tinh gọn, gồm 5 nội dung như sau: 1) Nguyên tắc 1 - Giá trị: Xác định giá trị của sản phẩm hay dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp đến khách hàng; 2) Nguyên tắc 2 - Chuỗi giá trị: Nhận dạng chuỗi giá trị và loại bỏ lãng phí; 3) Nguyên tắc 3 - Tạo dòng chảy liên tục: Đảm bảo các hoạt động được diễn ra trôi chảy, không gián đoạn; 4) Nguyên tắc 4: Nguyên tắc kéo; 5) Nguyên tắc 5- Nguyên tắc hoàn hảo: Cải tiến liên tục hướng tới sự hoàn hảo.

2.1.3. Một số các công cụ quản trị tinh gọn

Các nguyên tắc quản trị tinh gọn được xem là căn bản và được áp dụng giống nhau ở hầu hết các doanh nghiệp khi một doanh nghiệp lựa chọn quản trị tinh gọn làm triết lý quản trị của doanh nghiệp mình. Tuy nhiên, để hiện thực hóa các nguyên tắc này, mỗi doanh nghiệp có thể sử dụng một hoặc nhiều các phương pháp, công cụ quản trị tinh gọn khác nhau, phụ thuộc vào đặc điểm của doanh nghiệp đó. Có rất nhiều các công cụ quản trị tinh gọn, tuy nhiên một số công cụ được sử dụng phổ biến hơn cả ở các doanh nghiệp, trong đó có: 5S, Cải tiến liên tục - Kaizen, Sản xuất tức thời - Just in time, Biểu đồ chuỗi giá trị, Công cụ quản lý trực quan, Chuẩn hóa quy trình.

2.2. Cơ sở lý luận về quản lý chuỗi cung ứng

2.2.1. Khái niệm chuỗi cung ứng và quản lý chuỗi cung ứng

“Chuỗi cung ứng là sự liên kết giữa các công ty chịu trách nhiệm mang sản phẩm hoặc dịch vụ ra thị trường” (Lambert và đồng sự, 1998).

Mặc dù có nhiều định nghĩa khác nhau, các định nghĩa có điểm chung là xem quản lý chuỗi cung ứng là hoạt động phối hợp của doanh nghiệp trung tâm với các doanh nghiệp trong chuỗi nhằm đưa sản phẩm hay dịch vụ ra thị trường, đáp ứng theo các nhu cầu của khách hàng. Hay nói một cách khác, quản lý chuỗi cung ứng là quản lý các cung và cầu cho toàn bộ hệ thống của doanh nghiệp, bao gồm tất cả các hoạt động từ lập kế hoạch, tìm nguồn cung ứng, sản xuất và phân phối sản phẩm hay dịch vụ đến tay khách hàng. Việc quản lý này yêu cầu sự phối hợp giữa các đối tác trong cùng một chuỗi cung ứng toàn diện.

2.2.2. Vai trò của quản lý chuỗi cung ứng

Mục tiêu của hoạt động quản lý chuỗi cung ứng là tối đa giá trị của toàn chuỗi bằng cách thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng thông qua việc sử dụng hiệu quả các nguồn tài nguyên, bao gồm khả năng phân phối, dự trữ, lao động, lưu kho và đồng thời giữ mức chi phí của chuỗi cung ứng ở mức tối thiểu.

2.2.3. Nội dung quản lý chuỗi cung ứng

Từ nghiên cứu các mô hình quản lý chuỗi cung ứng, NCS nhận định đây là một trong các hoạt động của doanh nghiệp trung tâm, mặc dù phạm vi quản lý của hoạt động này phủ rộng không chỉ tại một doanh nghiệp, mà còn liên quan đến các mối liên kết với các đối tác cung cấp đầu vào, khách hàng của doanh nghiệp và các tổ chức cung cấp dịch vụ khác. Hoạt động quản lý chuỗi cung ứng được sử dụng trong luận án được xây dựng có điều chỉnh dựa trên mô hình SCOR (1996).



Hình 2.4: Các hoạt động quản lý chuỗi cung ứng được sử dụng trong luận án

Nguồn: Tác giả xây dựng có điều chỉnh dựa trên mô hình SCOR (1996)

Đây là các hoạt động phổ biến nhất mà các doanh nghiệp thực hiện khi quản lý chuỗi cung ứng, cũng là các hoạt động được hiển thị cụ thể nhất khi nghiên cứu một chuỗi cung ứng của doanh nghiệp.

2.3. Cơ sở lý luận về quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng nông nghiệp

2.3.1. Cơ sở lý luận về quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng

Từ tổng hợp cơ sở lý luận, NCS tiếp cận quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng là hoạt động tìm kiếm, nhận diện những lãng phí, bất hợp lý trong hoạt động quản lý chuỗi cung ứng của doanh nghiệp, từ đó tìm kiếm nguyên nhân và giải pháp để loại bỏ những lãng phí và bất hợp lý đó.

2.3.2. Cơ sở lý luận về quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng nông nghiệp

Nông nghiệp là một lĩnh vực mang đến nhiều quan điểm trái chiều trong việc áp dụng quản trị tinh gọn, bởi lĩnh vực này mang nhiều đặc điểm khác với lĩnh vực sản xuất tự động. Tuy nhiên, cũng có nhiều quan điểm cho rằng với những điều chỉnh nhỏ, quản trị tinh gọn có thể mang lại kết quả hiệu quả cho bất kỳ tổ chức nào, đặc biệt trong lĩnh vực nông nghiệp. Các công cụ quản trị tinh gọn, đặc biệt trong chuỗi cung ứng nông nghiệp thường được sử dụng như sản xuất tức thời - Just in time, sơ đồ chuỗi giá trị - Value stream mapping (VSM), cải tiến liên tục.

2.4. Cơ sở lý luận về các HTX nông nghiệp

2.4.1. Khái niệm và đặc điểm của HTX

Bản chất của tổ chức kinh tế tập thể, cụ thể là HTX được thể hiện ở các đặc điểm: sự hợp tác là “cốt” của tổ chức HTX, mục đích

lợi ích từ HTX (bao gồm cơ chế giao dịch nội bộ và giao dịch thị trường).

2.4.2. Phân loại HTX và HTX nông nghiệp

Theo thông tư số 01/2020/TT-BKHĐT về việc hướng dẫn phân loại và đánh giá hợp tác xã, HTX được phân loại dựa vào các tiêu chí: theo sản phẩm, dịch vụ cung ứng cho thành viên; theo quy mô thành viên; theo quy mô tổng nguồn vốn; theo ngành nghề.

2.4.3. Hoạt động và vai trò của HTX nông nghiệp

Cũng như các loại hình HTX khác, HTX nông nghiệp được thành lập bởi các thành viên nhằm cung cấp các sản phẩm, dịch vụ cần thiết giúp các thành viên thực hiện hoạt động sản xuất nông nghiệp. Để thực hiện được chức năng của mình, HTX thực hiện hai loại hoạt động, hoạt động nội bộ và hoạt động thị trường.

2.4.4. Chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp

Trong một mô hình chuỗi cung ứng căn bản của HTX, HTX nông nghiệp cung cấp các sản phẩm và dịch vụ cần thiết để thành viên HTX thực hiện hoạt động sản xuất và kinh doanh nông nghiệp. Trong các trường hợp HTX không tự mình cung cấp được các sản phẩm và dịch vụ này, HTX nông nghiệp sẽ là đầu mối để mua hoặc thuê các sản phẩm và dịch vụ này. Sản phẩm và dịch vụ của các thành viên HTX tạo ra cũng sẽ được tập hợp thông qua HTX nông nghiệp để cung cấp đến tay khách hàng. Như vậy, HTX nông nghiệp đứng vai trò là người đại diện cho các thành viên HTX thực hiện các giao dịch thị trường.

CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Bối cảnh nghiên cứu của luận án

3.1.1. Đặc điểm của các HTX nông nghiệp Việt Nam

Đến năm 2020, số HTX tại Việt Nam đạt đến 25.454 HTX, trong số đó có đến 16.520 HTX nông nghiệp, tương đương 65%. Phần lớn các HTX tập trung chủ yếu ở các tỉnh phía Bắc, chiếm 66%. Vốn điều lệ của các HTX tính đến 31/12/2020 đạt bình quân 1,7 tỷ đồng/HTX, còn thấp so với doanh nghiệp.

3.1.2. Hoạt động quản lý chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam

Hoạt động quản lý chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam còn những hạn chế nổi bật như các đối tượng tham gia trong chuỗi cung ứng đa dạng nhưng phần lớn còn nhỏ lẻ, sự tham gia của các doanh nghiệp quy mô lớn còn hạn chế; tính liên kết nội bộ của các HTX nông nghiệp còn yếu kém; tính liên kết của HTX nông nghiệp với các đối tượng trên thị trường lỏng lẻo, không mang tính dài hạn; thị trường tiêu thụ chưa đa dạng.

3.2. Xác nhận tính phù hợp và chính xác của nghiên cứu định tính

NCS lựa chọn phương pháp nghiên cứu định tính để thực hiện luận án của mình. Phương pháp nghiên cứu này thể hiện sự phù hợp với luận án bởi cơ sở lý luận về quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng mỏng, số lượng các nghiên cứu về quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng còn ít, đặc biệt trong lĩnh vực nông nghiệp cả trên thế giới và tại Việt Nam. Do đó, nghiên cứu định tính với tính chất khám phá sẽ giúp xây dựng hệ thống cơ sở lý thuyết, phân tích và phát hiện những lãng phí, các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng nông nghiệp và đề xuất mô hình phù hợp nhằm quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng nông nghiệp Việt Nam.

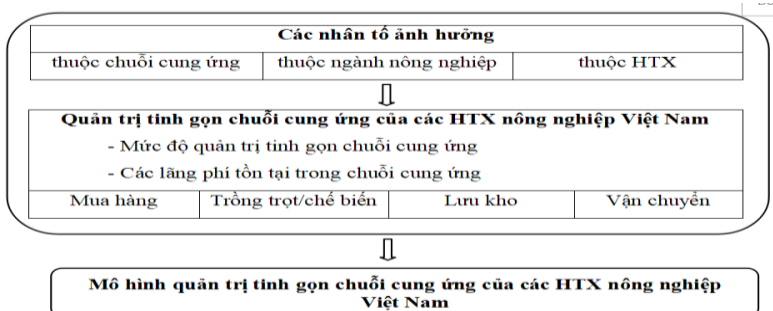
3.3. Quy trình nghiên cứu của luận án

3.4. Mô hình nghiên cứu và các khung phân tích của luận án

3.4.1. Mô hình nghiên cứu của luận án

Mô hình nghiên cứu phân tích hoạt động quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam ở hai nội dung: 1) mức độ quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng và 2) các lãng phí tồn tại trong chuỗi. Đồng thời, mô hình cũng khám phá và đánh giá các nhân tố ảnh hưởng quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp này. Các nhân tố này giúp hỗ trợ hoặc cản trở hoạt động quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp tại Việt Nam, cụ thể đến mức độ quản trị tinh gọn và các lãng phí tồn tại. Kết quả

của môi liên hệ này là cơ sở xây dựng mô hình quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam.



Hình 3.5. Mô hình nghiên cứu của luận án

3.4.2. Các khung phân tích của luận án

3.4.2.1. Khung phân tích mức độ quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng

Luận án xây dựng khung phân tích mức độ quản trị tinh gọn ở hai cấp độ chiến lược và vận hành, điều chỉnh dựa trên nghiên cứu của Womack và Jones (1996) và Hines (2004).

3.4.2.2. Khung phân tích lãng phí trong chuỗi cung ứng

Luận án xây dựng khung phân tích lãng phí trong các hoạt động mua hàng, trồng trọt/chế biến, lưu kho và vận chuyển dựa trên nghiên cứu của Taiichi Ohno (1988), Liker (2004) và Nguyễn Đăng Minh (2017).

3.4.2.3. Khung phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng nông nghiệp

Khung phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng nông nghiệp được xây dựng có điều chỉnh từ nghiên cứu của Dora (2014).

3.5. Phương pháp thu thập dữ liệu

3.5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

Để đảm bảo tính tin cậy của các dữ liệu thu thập được trong nghiên cứu, luận án sử dụng kết hợp nhiều phương pháp thu thập dữ

liệu khác nhau. Việc thực hiện này giúp kiểm tra chéo thông tin thu thập, nếu phân tích dữ liệu từ hai hay nhiều nguồn khác nhau đều ủng hộ cho một quan sát và nhận định thì có thể nâng cao tính tin cậy của kết quả nghiên cứu đó (Robson, 2011). Dữ liệu được thu thập để phân tích được chia thành hai nhóm: dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp. Dữ liệu sơ cấp được thu thập từ hoạt động phỏng vấn sâu và quan sát thực địa.

3.5.2. Phương pháp chọn mẫu

Với tính chất khám phá của luận án, mẫu nghiên cứu không được chọn theo phương pháp xác suất mà chọn theo mục đích xây dựng lý thuyết (theoretical sampling). Theo phương pháp chọn mẫu này, các phần tử của mẫu được chọn sao cho chúng thỏa mãn được một số đặc tính của đám đông nghiên cứu (Nguyễn Đình Thọ, 2013). Không có một con số mẫu nào xác định trước khi thực hiện nghiên cứu. Việc thu thập thông tin sẽ dừng lại khi những thông tin được thu thập từ một đối tượng không có gì mới nữa so với các đối tượng đã thu thập trước đó. Để có thông tin cho luận án, NCS đã thực hiện tiếp xúc 33 HTX nông nghiệp có hoạt động trồng trọt tại miền Bắc Việt Nam.

3.6. Phương pháp phân tích dữ liệu

Luận án sử dụng phương pháp phân tích định tính lần lượt qua các bước: 1) Phiên âm các cuộc phỏng vấn; 2) Cảm nhận chung về dữ liệu; 3) Thực hiện mã hóa tài liệu; 4) Tổng hợp và trực quan hóa các mã hóa.

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Thực trạng quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam

4.1.1. Mức độ quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam

Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp nghiên cứu còn ở mức sơ khai nhất ở cả mức độ nhận thức và triển khai. Các HTX nông nghiệp không nhận thức được về quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng, các nguyên tắc

và công cụ của triết lý quản trị này không được áp dụng một cách khoa học và có hệ thống. Một số nguyên tắc và công cụ được áp dụng một cách cảm tính ở một số các HTX nông nghiệp nghiên cứu.

Về mức độ nhận thức về quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng, 84,8% nhà quản lý HTX chưa biết đến thuật ngữ quản trị tinh gọn; 16,2% còn lại đã từng nghe đến thuật ngữ nhưng chưa hiểu đúng.

Về mức độ triển khai quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng tại các HTX nông nghiệp, việc triển khai ở các mức độ khác nhau, tuy nhiên đều ở mức độ thấp. Ở cấp độ chiến lược, các HTX nông nghiệp chưa triển khai các nguyên tắc quản trị tinh gọn trong các hoạt động mua hàng, trồng trọt/chế biến, lưu kho và vận chuyển. Ở cấp độ vận hành, các HTX nông nghiệp đều không biết đến những công cụ được áp dụng phổ biến trong chuỗi cung ứng như bản đồ chuỗi giá trị, cung cấp vừa kịp lúc, tiêu chuẩn hóa quy trình, sản xuất kéo... Tuy nhiên, trong quá trình phỏng vấn và quan sát thực địa, NCS nhận thấy trong một số HTX xuất hiện việc áp dụng phương pháp VSM và phương pháp tiêu chuẩn hóa quy trình ở mức độ sơ khai do HTX nghĩ cảm tính rằng làm như vậy sẽ tốt hơn.

4.1.2. Các lãng phí trong chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam

Các lãng phí được ghi nhận trong tất cả các hoạt động quản lý chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp nghiên cứu, bao gồm: mua hàng, trồng trọt/chế biến, lưu kho, vận chuyển ở mức độ khác nhau. Các lãng phí này được ghi nhận một cách có hệ thống theo khung phân tích của Liker (2004) và Taiichi Ohno (1988). Bên cạnh đó, một số lãng phí khác theo khung phân tích của Nguyễn Đăng Minh (2017) cũng được nhận diện, đây là những lãng phí đến từ đặc điểm riêng biệt của các HTX và trong lĩnh vực nông nghiệp Việt Nam. Đây cũng là điểm mới của nghiên cứu so với các nghiên cứu về lãng phí chung trong lĩnh vực nông nghiệp được thực hiện ở nước ta.

4.1.2.1. Lãng phí trong hoạt động mua hàng

Các lãng phí theo khung phân tích của Taiichi Ohno (1988) và Liker (2004) đều được ghi nhận trong hoạt động mua hàng, tuy nhiên ở mức thấp so với lãng phí trong các hoạt động khác của các HTX nông nghiệp nghiên cứu. Trong hoạt động mua hàng, lãng phí mua hàng lỗi, hỏng, không đảm bảo chất lượng được ghi nhận lớn nhất trong các HTX nông nghiệp nghiên cứu. Các lãng phí trong hoạt động mua hàng được phát hiện mới là lãng phí liên kết thông tin, lãng phí quy mô, lãng phí chất xám người lao động, lãng phí tư duy. Nguyên nhân của các lãng phí trong hoạt động mua hàng được ghi nhận là thiếu tiêu chuẩn cụ thể về chất lượng nguyên vật liệu đầu vào, sức mạnh đàm phán của các HTX nông nghiệp không cao, tâm thế của nhà cung cấp còn yếu, thiếu các nguồn tin chính thống cần thiết, đặc tính dễ hỏng của nguyên vật liệu đầu vào.

4.1.2.2. Lãng phí trong hoạt động sản xuất

Đây là hoạt động tạo ra nhiều lãng phí nhất trong chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp nghiên cứu. Lãng phí được ghi nhận lớn nhất đó là hàng lỗi, hỏng, không đảm bảo yêu cầu trong cả hoạt động trồng trọt và chế biến nông sản. Bên cạnh đó là lãng phí trồng trọt, chế biến dư thừa như tạo ra nhiều nông sản hơn so với nhu cầu thị trường, tạo ra sản phẩm không đúng nhịp với nhu cầu của thị trường. Các lãng phí mới được nhận diện bao gồm lãng phí về nguồn nhân lực, lãng phí phụ phẩm sau thu hoạch, lãng phí cơ hội (không tận dụng được lợi thế kinh tế theo quy mô, không tận dụng kĩ kết được các hợp đồng lớn, không bán được sản phẩm với giá trị cao, không kí kết được hợp đồng lâu dài), lãng phí tư duy.

4.1.2.3. Lãng phí trong hoạt động lưu kho

Hoạt động lưu kho trong chuỗi cung ứng nông nghiệp được thực hiện ở các HTX nông nghiệp và kho của khách hàng. Không thực hiện lưu kho và thực hiện hoạt động lưu kho bị động là hai cách lưu kho phổ biến nhất tại các HTX nông nghiệp nghiên cứu hiện nay. Chỉ có 11,7% HTX nông nghiệp thực hiện hoạt động lưu kho chủ động để phù hợp với kế hoạch tiêu thụ sản phẩm. Tất cả các lãng phí theo khung

phân tích đều được nhận diện trong hoạt động lưu kho. Nguyên nhân được ghi nhận là do đặc điểm dễ hỏng của nông sản, chưa có quy trình, tiêu chuẩn lưu kho phù hợp, phương pháp sản xuất đầy, lập kế hoạch sản xuất kinh doanh theo cảm tính, thiếu liên kết bền vững giữa HTX nông nghiệp và các đơn vị bao tiêu sản phẩm, thị trường tiêu thụ chưa đa dạng, sản phẩm nông sản hiện nay chủ yếu là sản phẩm thô có thời gian lưu trữ ngắn.

4.1.2.4. Các lãng phí đến từ hoạt động vận chuyển

Trong chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp nghiên cứu, hoạt động vận chuyển được thực hiện theo những cách khác nhau. Hai cách thường gặp nhất đó là: 1) khi các thương lái hay các chuỗi cửa hàng lớn mua nông sản họ sẽ tự sắp xếp phương tiện vận chuyển để đến lấy hàng; 2) các HTX nông nghiệp tự vận chuyển hàng nhỏ lẻ như các cửa hàng nông sản, chợ đầu mối hoặc khách hàng cá nhân. Các lãng phí về vận chuyển theo khung phân tích đều được ghi nhận, đặc biệt lãng phí nông sản lỗi hỏng do vận chuyển, vận chuyển dư thừa. Tuy nhiên, HTX nông nghiệp đánh giá ở mức thấp, do hai lý do: 1) HTX nông nghiệp không tự thực hiện hoạt động vận chuyển nên không nhìn thấy được các lãng phí này; 2) HTX thực hiện hoạt động vận chuyển nhưng không nhận thức được các lãng phí này.

Tổng hợp lại, các lãng phí được ghi nhận xuyên suốt trong chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp. Mặc dù tồn tại ở các mức độ và nguyên nhân khác nhau, tuy nhiên nguyên nhân của các lãng phí lại có gốc rễ tương đồng, thể hiện ở các điểm lớn sau:

- Đặc điểm dễ hỏng của các loại nông sản, tính phụ thuộc vào các yếu tố bên ngoài như thời tiết, mùa vụ của hoạt động sản xuất nông sản.
- Đầu ra cho nông sản của các HTX nông nghiệp nhỏ lẻ, không ổn định. Điều này lại đến từ nguyên nhân là quy mô nhỏ, thiếu tâm thế giữa các đối tượng trong chuỗi cung ứng, thiếu kênh liên kết chính thống giữa các đối tượng trong chuỗi cung ứng.

- Thiếu tư duy thay đổi của các HTX nông nghiệp. Điều này lại đến từ nguyên nhân thị trường tại Việt Nam vẫn còn dễ tính, năng lực của lãnh đạo HTX nông nghiệp thiên về kỹ thuật hơn là quản lý.

4.1.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam

4.1.3.1. Các nhân tố liên quan đến HTX nông nghiệp

- Năng lực quản trị nói chung của các lãnh đạo HTX nông nghiệp
- Nhận thức, hiểu biết của lãnh đạo HTX nông nghiệp về quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng
- Nhận thức, hiểu biết của người nông dân, người lao động về quản trị tinh gọn
- Khả năng học hỏi kiến thức mới của người lao động
- Hoạt động đào tạo, trong đó có đào tạo về quản trị tinh gọn

Bên cạnh những nhân tố trên, NCS nhận diện một số những nhân tố ảnh hưởng đến áp dụng quản trị tinh gọn thuộc đặc thù HTX nông nghiệp Việt Nam như sau:

- Tính ổn định của đơn hàng
- Đặc điểm của nguồn lực đất đai
- Phương thức sản xuất
- Tâm thế của các thành viên HTX nông nghiệp

4.1.3.2. Các nhân tố liên quan đến nhà cung cấp và khách hàng

- Nhận thức, hiểu biết và cam kết của nhà cung cấp về quản trị tinh gọn
- Nhận thức, hiểu biết và cam kết của khách hàng về quản trị tinh gọn
- Sự liên kết của các đối tượng trong chuỗi cung ứng. Điều này lại bị ảnh hưởng bởi mức độ nhận thức của các đối tượng trong chuỗi cung ứng về lợi ích khi tham gia chuỗi; công cụ, cơ sở hạ tầng giúp trao đổi thông tin về nhu cầu của khách hàng

4.1.3.3. Các nhân tố liên quan đến ngành nông nghiệp

- Tính dễ hỏng của các nguyên vật liệu đầu vào, thành phẩm
- Tính phụ thuộc vào các yếu tố bên ngoài
- Thời gian sản xuất

Ngoài ra, còn có các nhân tố ảnh hưởng mang đặc thù của ngành nông nghiệp Việt Nam được ghi nhận trong nghiên cứu, cụ thể là đặc điểm thôn, làng như tập tục, văn hóa, tính cách đặc trưng của người dân.

4.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Việc thực hiện luận án đóng góp một phần rút ngắn khoảng trống nghiên cứu, khi thực hiện trong lĩnh vực quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam. Trong đó, mức độ quản trị tinh gọn, các lãng phí, nguyên nhân gốc rễ của các lãng phí, các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng được nghiên cứu một cách có hệ thống, dựa trên số lượng mẫu đáp ứng đủ tính đại diện, đạt đến mức độ bão hòa của mẫu.

Nghiên cứu đã khẳng định kết quả của các nghiên cứu đi trước tại Việt Nam và trên thế giới về các lãng phí tồn tại trong hoạt động mua hàng, trồng trọt và chế biến, lưu kho, vận chuyển, các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng. Bên cạnh đó, một số lãng phí và nguyên nhân của các lãng phí, các nhân tố ảnh hưởng đến từ đặc thù nông nghiệp Việt Nam cũng được tìm thấy. Về các lãng phí, phải kể đến các lãng phí tư duy, lãng phí cơ hội đến từ nguyên nhân thiếu tâm thế của các đối tượng trong chuỗi cung ứng, không nhận thức được các lãng phí đang tồn tại, đầu ra cho sản phẩm của các HTX nông nghiệp nhỏ lẻ, không ổn định. Về các nhân tố ảnh hưởng, khả năng tiếp cận kiến thức mới của người lao động do đặc thù thôn làng, hay khả năng truyền đạt của người đào tạo, tính ổn định của đơn hàng, nhân tố thị trường... là một trong các nhân tố mới được tìm thấy, bổ sung thêm một góc nhìn đa dạng cho các nghiên cứu hiện tại.

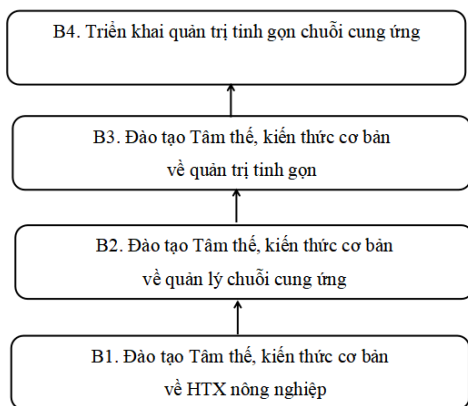
CHƯƠNG 5. GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ

5.1. Giải pháp triển khai quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam

5.1.1. Đề xuất mô hình tổng quát quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam

NCS đề xuất mô hình tổng quát nhằm giúp các HTX nông nghiệp quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng. Mô hình được thể hiện ở Hình 5.1.

Bước 1: Đào tạo kiến thức cơ bản về HTX nông nghiệp và Tâm thế khi tham gia HTX nông nghiệp



Hình 5.1. Mô hình tổng quát đề xuất quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam

Nguồn: Tác giả xây dựng

Mặc dù kinh tế tập thể, trong đó có HTX, không phải là loại hình kinh tế mới mẻ tại nước ta, nhưng không phải ai cũng hiểu đúng và thực hiện đúng theo khái niệm và ý nghĩa của loại hình này. Điều này khiến thực tế một số các HTX nông nghiệp trá hình xuất hiện, hoặc các HTX nông nghiệp đúng bản chất vẫn gặp các lúng túng trong hoạt động và giảm năng suất, chất lượng. Do đó, trước khi thực hiện bất cứ cải tiến nào, NCS đề xuất cần đưa HTX nông nghiệp trở về với đúng bản chất của kinh tế tập thể, để có thể tận dụng được mục đích tốt đẹp của loại hình kinh tế này là kết nối những đối tượng sản xuất nông nghiệp nhỏ lẻ, dễ tổn thương trong nền kinh tế lại. Song song với đó, đào tạo Tâm thế khi tham gia HTX nông nghiệp giúp việc tham gia của các thành viên được đúng thực chất, dài hạn và chủ động hơn.

Bước 2: Đào tạo kiến thức cơ bản về quản lý chuỗi cung ứng và Tâm thế tham gia chuỗi cung ứng

Chuỗi cung ứng là sự liên kết của các doanh nghiệp, tổ chức nhằm đưa sản phẩm hay dịch vụ ra thị trường. Tuy nhiên, như đã được

nhận diện ở Chương 4, chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp hiện nay còn rất lỏng lẻo. Mối liên kết giữa HTX nông nghiệp và các đối tượng trong chuỗi cung ứng như nhà cung cấp nguyên vật liệu, các chợ đầu mối, thương lái, các cửa hàng rau, các siêu thị còn mang tính ngắn hạn, quan tâm đến lợi ích trước mắt của mỗi đối tượng đơn lẻ hơn là lợi ích dài hạn của chuỗi. Điều này đã được nhận diện là nguyên nhân gốc rễ gây ra các lãng phí trong hoạt động quản lý chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp nước ta. Do đó, sau khi các HTX nông nghiệp đã hiểu được ý nghĩa, mục đích của việc thành lập HTX ở bước 1, các HTX nông nghiệp cần tiếp tục được đào tạo về các hoạt động quản lý chuỗi cung ứng của mình. Nội dung đào tạo của các HTX nông nghiệp hiện nay còn tập trung nhiều vào kỹ thuật sản xuất, chế biến, chưa tập trung vào các nội dung về quản lý. Bên cạnh các kiến thức căn bản về quản lý chuỗi cung ứng, đào tạo về Tâm thế khi tham gia chuỗi cung ứng nông nghiệp là điều vô cùng quan trọng đối với các HTX nông nghiệp Việt Nam hiện nay, bởi việc thiếu tâm thế trong liên kết là một trong những nguyên nhân gốc rễ gây ra chuỗi cung ứng không hoạt động hiệu quả, có nhiều lãng phí như hiện nay.

Bước 3: Đào tạo Tâm thế, kiến thức cơ bản về quản trị tinh gọn

Kết quả nghiên cứu cho thấy phần lớn các HTX nông nghiệp không nắm được kiến thức về quản trị tinh gọn, không nhận diện được các lãng phí đang tồn tại trong quản lý chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp, thậm chí chấp nhận thực trạng sản xuất, kinh doanh cầm chừng như hiện tại do mặc dù nếu không bán được nông sản ở các thị trường khó tính hơn thì vẫn có những thị trường khác chấp nhận mua hàng, mặc dù giá trị hàng thấp hơn, đơn hàng không ổn định và dễ gặp nhiều rủi ro hơn. Việc áp dụng quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp sẽ giúp nhìn nhận được đúng nhu cầu của khách hàng, từ đó xây dựng các kế hoạch sản xuất kinh doanh phù hợp, tránh các lãng phí, và các hoạt động trong chuỗi được thực hiện xuyên suốt. Đào tạo tâm thế về quản trị tinh gọn song song với kiến thức cơ bản về quản trị tinh gọn giúp các HTX nông nghiệp nhận ra được lợi ích của

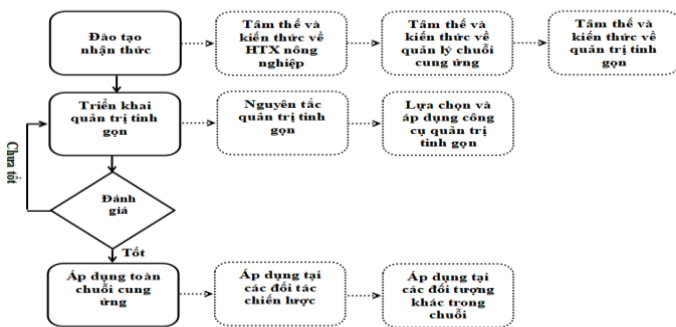
hoạt động này cho chính họ, từ đó chủ động áp dụng quản trị tinh gọn trong hoạt động của mình. Việc đào tạo quản trị tinh gọn kết hợp với Tâm thế giúp hoạt động triển khai quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng được hiệu quả và lâu dài.

Bước 4: Triển khai hoạt động quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng

Khi đã có các nền tảng về Tâm thế và kiến thức về hợp tác xã nông nghiệp, quản lý chuỗi cung ứng và quản trị tinh gọn, các HTX nông nghiệp sẽ thực hiện Bước 4 - Triển khai hoạt động quản trị chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp. Nếu như các Bước 1, Bước 2, Bước 3 có thể triển khai tương đồng nhau tại các HTX nông nghiệp, Bước 4 thể hiện sự cá nhân hóa của các HTX, do mỗi HTX nông nghiệp sẽ có những đặc điểm về quy mô, đặc điểm sản xuất, khách hàng... khác nhau. NCS nhận thấy đối với các HTX nông nghiệp, các công cụ như 5S, tiêu chuẩn hóa quy trình, Bản đồ chuỗi giá trị, Kaizen là những công cụ phù hợp với các HTX nông nghiệp trong giai đoạn đầu áp dụng quản trị tinh gọn. Đến khi HTX nông nghiệp phát triển quy mô lớn hơn, có thể áp dụng những công cụ quản trị tinh gọn phức tạp hơn để nhằm thực hiện các nguyên tắc về quản trị tinh gọn. Đây cũng chính là bước triển khai quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng ở cấp độ vận hành.

5.1.2. Lợi ích khi áp dụng mô hình quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng đề xuất

5.1.3. Đề xuất mô hình cụ thể triển khai quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp Việt Nam



Hình 5.2. Mô hình triển khai cụ thể quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp. Nguồn: Tác giả đề xuất

5.2. Kiến nghị tới các bên liên quan

Một là, tăng cường các hoạt động đào tạo kỹ năng, kiến thức cho các HTX nông nghiệp, đặc biệt về kỹ năng quản lý hơn là chỉ tập trung vào kỹ thuật sản xuất như hiện nay.

Hai là, tăng cường hỗ trợ xây dựng hệ thống trao đổi thông tin giữa các HTX nông nghiệp và các đối tượng quan tâm.

Ba là, tăng cường hỗ trợ tìm kiếm thị trường mới cho nông sản Việt Nam và hỗ trợ xuất khẩu.

Bốn là, xây dựng cơ chế pháp luật chặt chẽ hơn trong trường hợp HTX nông nghiệp hay doanh nghiệp phá vỡ hợp đồng.

Năm là, đẩy mạnh tuyên truyền lợi ích của việc mua nông sản có nguồn gốc đảm bảo.

Sáu là, tăng cường hỗ trợ các hoạt động nghiên cứu trong lĩnh vực nông nghiệp.