

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

NGUYỄN THANH THỦY

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ LINH  
HOẠT CỦA CHUỖI CUNG ỨNG TẠI DOANH  
NGHIỆP SẢN XUẤT VIỆT NAM

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 9340101.01

TÓM TẮT  
LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hà Nội - 2023

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

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS. TS. NHÂM PHONG TUÂN**

Luận án được bảo vệ trước Hội đồng chấm Seminar tổng thể luận án họp  
tại Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội

*Vào hồi ... giờ ... ngày ... tháng ... năm 2023*

**Có thể tìm hiểu luận án tại:**

- Thư viện Quốc gia Việt Nam
- Trung tâm Thông tin - Thư viện, Đại học Quốc gia Hà Nội

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN  
ĐẾN LUẬN ÁN**

<b>No.</b>	<b>Thesis-related publications</b>
1	<p>Nguyen Thanh Thuy, Determine the priority level of factors influencing the supply chain flexibility in manufacturing businesses in Vietnam (2023).</p> <p>Journal of Research in Business and Management Volume 11 ~ Issue 9 (2023) pp: 14-17 ISSN(Online): 2347-3002</p>
2	<p>Nguyen Thanh Thuy, An overview of the factors influencing the flexibility of the supply chain in manufacturing enterprises.</p> <p>International Journal of Management &amp; Entrepreneurship Research P-ISSN: 2664-3588, E-ISSN: 2664-3596 Volume 5, Issue 9, P.No.674-680, September 2023 DOI:10.51594/ijmer.v5i9.549</p>
3	<p>Nguyen Thanh Thuy, Nham Phong Tuan, The impact of supply chain flexibility on supply chain agility in Vietnamese manufacturing enterprises.</p> <p>The Conferences on International Economic Cooperation and Integration (CIECI), VNU-UEB: “Evolving global value chain participation into digital transformation and sustainable development”, November, 2023 (Accepted)</p>
4	<p>Nguyen Thanh Thuy, Human factors affect the supply chain flexibility of manufacturing companies and applied education and training orientation in Vietnam.</p> <p>International Conference Proceedings “Quality assurance of application-oriented postgraduate education. International experience and Practice in Vietnam”, Social Science Publishing House, September 2023 ISBN: 978-604-364-687-0</p>
5	<p>Nguyen Thanh Thuy, Nham Phong Tuan, Factors Affecting Supply Chain Flexibility in Vietnamese Manufacturing Enterprise (Awaiting acceptance from Scopus journal)</p>

# BẢN TÓM TẮT LUẬN ÁN

## 1. Mở đầu

Chuỗi cung ứng cũng giống như một dòng sông với các luồng hàng hóa, dịch vụ chảy dọc từ thượng nguồn xuống hạ lưu, theo đó, để quản lý hiệu quả các dòng chảy này đòi hỏi sự nỗ lực chung tay của tất cả các bên liên quan (Mentzer và cộng sự, 2001b). Các thành viên cơ bản của một chuỗi cung ứng bao gồm nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà phân phối và khách hàng. Trong đó, doanh nghiệp sản xuất (DNSX) giữ vai trò then chốt trong hoạt động tạo ra sản phẩm và cung cấp các sản phẩm đó phục vụ nhu cầu xã hội. Để vận hành tốt chuỗi cung ứng thì các mắt xích này cần có sự phối hợp chặt chẽ, sử dụng hiệu quả các nguồn lực cốt lõi như con người, máy móc, thiết bị, công nghệ, tài chính, thông tin...

Ngày nay, trong thế giới VUCA với môi trường kinh doanh ngày càng trở nên bất ổn cùng với sự không chắc chắn gia tăng từ phía khách hàng và nhà cung cấp. Xu hướng toàn cầu hóa hay thuê ngoài gia công càng làm tăng sự phụ thuộc của các bên liên quan, từ đó tăng rủi ro và nguy cơ đứt gãy chuỗi cung ứng. Cạnh tranh nhiều hơn, chiến tranh thương mại, xung đột sắc tộc hay dịch bệnh là những sự kiện mang tính xu hướng xảy ra gần đây ảnh hưởng nghiêm trọng tới hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp nói chung và các DNSX nói riêng. Khi xuất hiện sự gián đoạn ở bất kỳ đâu cũng sẽ gây ảnh hưởng nhất định tới hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp trên toàn chuỗi và ở quy mô lớn hơn là ảnh hưởng đến cả nền kinh tế - xã hội của đất nước, đặc biệt với nền kinh tế có độ mở lớn như nền kinh tế Việt Nam. Chiến tranh thương mại Mỹ - Trung, đại dịch Covid 19 ... chính là những phép thử khiến nhiều doanh nghiệp trên thế giới nói chung và doanh nghiệp Việt nói riêng đã nhận ra mức độ lệ thuộc và tính dễ bị tổn thương của chuỗi cung ứng hiện đại khi những đứt gãy có tác động lan truyền giữa các ngành và giữa các quốc gia với nhau. Điều này buộc các doanh nghiệp phải tập trung phát triển chuỗi cung ứng linh hoạt hơn để có thể phản ứng kịp thời, uyển chuyển trước biến động của thị trường (Turner và cộng sự, 2018), tăng khả năng thích ứng với những thách thức và duy trì lợi thế cạnh tranh trong nền kinh tế hội nhập (Porter, 1991). Những công ty đầu tư vào sự linh hoạt của chuỗi cung ứng có khả năng phục hồi sự đứt gãy tốt hơn những công ty khác (PwC, 2013), là tiền đề tạo ra lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ (Slack, 2005; Swafford và cộng sự, 2008; Jin và cộng sự, 2014).

Ngày từ giữa những năm 1990, nhiều học giả đã khẳng định sự linh hoạt là một thuộc tính của chuỗi cung ứng và có nguồn gốc từ sự linh hoạt trong sản xuất. Khái niệm này bị giới hạn trong bối cảnh sản xuất và gắn với phần lớn nỗ lực cải tiến quy trình và cải thiện hiệu quả hoạt động nội bộ công ty mà không khám phá được tính liên tổ chức của chuỗi cung ứng. Ngày nay, sự linh hoạt trong quản trị chuỗi cung ứng thể hiện khả năng xoay

chuyên, thích ứng của từng thành viên trong hệ thống với sự không chắc chắn từ môi trường thông qua nhiều khía cạnh linh hoạt khác nhau như linh hoạt tổ chức, linh hoạt sản phẩm, sản lượng, linh hoạt nguồn cung ứng, linh hoạt sản xuất và linh hoạt giao hàng, phân phối... Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp đơn lẻ được thay thế bởi sự cạnh tranh giữa các chuỗi cung ứng với nhau (Robert M. Monczka và Larry C. Giunipero, 2016).

Dưới góc độ quản trị hiệu quả thì sự linh hoạt của chuỗi cung ứng cho phép thỏa mãn khách hàng một cách cao hơn (Zhang và cộng sự, 2003). Sự phản hồi nhanh chóng từ phía nhà phân phối, nhà bán buôn, bán lẻ, các đại lí, cửa hàng... hay sự hợp tác, chia sẻ thông tin của các nhà cung cấp, các công ty logistics đã giúp các DNSX nhanh nhạy hơn trong việc nắm bắt xu hướng thị trường và phát triển sản phẩm mới. Sự liên kết này cũng giúp các doanh nghiệp thực hiện phân phối sản phẩm, hàng hóa tới đúng địa điểm kịp thời, đảm bảo yêu cầu cả về số lượng và chất lượng. Mục đích cuối cùng của sự linh hoạt là giúp doanh nghiệp tối ưu thời gian, chi phí trên toàn hệ thống mà vẫn linh hoạt đáp ứng được những yêu cầu của khách hàng. Đây chính là những tiêu chí quan trọng để đánh giá khả năng cung ứng sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp trong một thị trường đầy biến động.

Nếu các doanh nghiệp đánh giá tình hình với tầm nhìn chiến lược trên phạm vi chuỗi cung ứng, hợp tác và linh hoạt điều chỉnh chuỗi cung ứng sẽ tạo thế chủ động trong hoạt động sản xuất kinh doanh và là tiền đề để đạt được chuỗi cung ứng nhanh nhạy (Prater và cộng sự, 2001; Swafford và cộng sự, 2008; Chiang và cộng sự, 2012; Chan và cộng sự, 2017).

Từ những phân tích trên, quản trị chuỗi cung ứng trong tương lai sẽ không chỉ xoay quanh hiệu suất và quản lý chi phí, mà sẽ dựa trên mức độ an toàn, sự linh hoạt thích ứng của chuỗi cung ứng cả trong ngắn và dài hạn (Kumar và cộng sự, 2006). Một chuỗi cung ứng linh hoạt sẽ giúp doanh nghiệp ứng phó nhanh hơn và thông minh hơn với những biến động khó lường của thị trường.

Tuy nhiên, sự linh hoạt của chuỗi cung ứng (SCF) là gì và làm thế nào để một chuỗi cung ứng trở nên linh hoạt, có những yếu tố nào có thể ảnh hưởng đến SCF vẫn luôn là mối quan tâm hàng đầu hiện nay của rất nhiều các nhà quản trị cũng như các học giả. Đã có một số nghiên cứu trên thế giới về sự linh hoạt của chuỗi cung ứng được đăng tải trên các tạp chí nổi tiếng chuyên ngành quản trị sản xuất và tác nghiệp. Các nghiên cứu này thường được triển khai ở phương Tây hoặc các nước có nền kinh tế phát triển với hệ thống và môi trường ổn định, ít biến động. Đặt trong bối cảnh mới, đặc biệt là ảnh hưởng của hậu đại dịch Covid-19, những bất ổn chính trị giữa các quốc gia hay thậm chí những thách thức khó lường nào khác trong tương lai thì nghiên cứu này thực sự có ý nghĩa, cả về lý luận và thực tiễn. Ở Việt Nam, theo tìm hiểu của nghiên cứu sinh (NCS) thì vấn đề này chưa được nhiều học giả nghiên cứu cũng như chưa được ứng dụng trên thực tế. DNSX là một mắt xích quan trọng trong chuỗi

cung ứng mà nó thiết lập, do đó cần có một cách tiếp cận hiệu quả dựa trên nguồn lực của những doanh nghiệp này nhằm đạt được SCF.

Xuất phát từ thực tế trên đã thôi thúc NCS lựa chọn nghiên cứu đề tài “**Các yếu tố ảnh hưởng đến sự linh hoạt của chuỗi cung ứng tại doanh nghiệp sản xuất Việt Nam**” cho luận án tiến sĩ của mình.

### **Mục tiêu nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu**

Mặc dù sự linh hoạt của chuỗi cung ứng được nghiên cứu từ những năm đầu của thế kỷ 20 nhưng đến nay vẫn chưa có một định nghĩa chính thức. Tại Việt Nam, vấn đề này chưa được các học giả nghiên cứu sâu đồng thời còn thiếu sự quan tâm đúng mức từ các nhà quản lý doanh nghiệp. Chính vì vậy, luận án nhắm đến mục tiêu tổng quát và mục tiêu cụ thể như sau:

#### ***Mục tiêu tổng quát:***

Luận án nhằm nghiên cứu nội hàm của SCF và xác định các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến SCF tại doanh nghiệp sản xuất Việt Nam. Trên cơ sở đó, luận án góp phần làm giàu cơ sở lý luận về SCF đồng thời đề xuất các hàm ý quản trị giúp các nhà quản lý doanh nghiệp có thể ứng dụng vấn đề này vào thực tế để thúc đẩy sự linh hoạt tại doanh nghiệp sản xuất Việt Nam.

#### ***Mục tiêu cụ thể:***

- (1) Xây dựng được định nghĩa SCF, khung lý thuyết đo lường SCF và xác định các yếu tố ảnh hưởng đến SCF tại doanh nghiệp sản xuất;
- (2) Đánh giá được thực trạng của SCF và các yếu tố ảnh hưởng đến SCF tại doanh nghiệp sản xuất Việt Nam;
- (3) Đề xuất được các khuyến nghị, hàm ý quản trị về các yếu tố ảnh hưởng đến SCF nhằm cải thiện vấn đề này tại doanh nghiệp sản xuất Việt Nam.

#### ***Câu hỏi nghiên cứu:***

- (1) SCF tại doanh nghiệp sản xuất là gì?
- (2) Có những yếu tố nào ảnh hưởng đến SCF tại doanh nghiệp sản xuất Việt Nam?
- (3) Có những đề xuất nào đối với các yếu tố ảnh hưởng đến SCF nhằm cải thiện SCF tại doanh nghiệp sản xuất Việt Nam?

### **Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

#### ***Đối tượng nghiên cứu***

Luận án tập trung nghiên cứu các nội dung về bản chất, nội hàm sự linh hoạt của chuỗi cung ứng và các yếu tố ảnh hưởng đến sự linh hoạt của chuỗi cung ứng tại doanh nghiệp sản xuất Việt Nam.

#### ***Phạm vi nghiên cứu***

Về phạm vi không gian, luận án phân tích thực trạng sự linh hoạt và các yếu tố ảnh hưởng đến sự linh hoạt của chuỗi cung ứng tại doanh nghiệp sản xuất Việt Nam, cụ thể là

các doanh nghiệp thuộc ngành công nghiệp chế biến, chế tạo (CBCT). NCS lựa chọn nghiên cứu sâu chuỗi cung ứng được kiến tạo bởi các doanh nghiệp này do ngành công nghiệp CBCT giữ vị trí nòng cốt trong công cuộc công nghiệp hóa đất nước, luôn chiếm tỷ trọng lớn nhất trong GDP và tăng dần qua các năm. Theo số liệu của Tổng cục thống kê thì tỷ trọng trong GDP của ngành công nghiệp CBCT năm 2015 là 20,96% đến năm 2020 đã tăng lên 23,95%; 2021 là 24,82% và tốc độ này được dự báo tiếp tục duy trì trong những năm tiếp theo. Các doanh nghiệp CBCT luôn giữ vai trò trung tâm trong hoạt động tạo việc làm cho người lao động. Số lượng lao động ở các doanh nghiệp CBCT trong 7 năm (giai đoạn 2015-2021) chiếm từ 48,5% đến hơn 51% tổng số lao động trong các doanh nghiệp đang hoạt động (Tổng cục thống kê). Điều đáng chú ý là trị giá xuất, nhập khẩu của ngành CBCT là rất lớn, dẫn chứng là trong những năm gần đây trị giá xuất khẩu chiếm hơn 90% của cả nước. Điều này cũng thể hiện những rủi ro mà ngành CBCT có thể gặp phải trong bối cảnh thị trường thế giới thay đổi nhanh chóng. Đó đó, việc lựa chọn các doanh nghiệp CBCT để nghiên cứu, xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự linh hoạt của chuỗi cung ứng tại các doanh nghiệp này là có ý nghĩa và mang tính thời sự.

Phạm vi nghiên cứu về thời gian, các dữ liệu sơ cấp thông qua điều tra, khảo sát phục vụ nghiên cứu được tiến hành thu thập trong khoảng thời gian từ tháng 3/2023 đến tháng 7/2023. Các nguồn tài liệu tham khảo được chất lọc và hướng đến những công bố gần nhất được cộng đồng nhà khoa học trích dẫn phổ biến tính đến hết năm 2022.

Ngoài ra, về phạm vi lý thuyết của nghiên cứu này, NCS phân biệt khái niệm “flexibility” (sự linh hoạt) và “agility” (sự nhanh nhạy, phản ứng nhanh) vì trong khi “supply chain flexibility” liên quan đến khả năng thích ứng và sự linh hoạt của chuỗi cung ứng (Prater và cộng sự, 2001), thì “supply chain agility” đề cập tới tốc độ vượt trội hoặc thời gian cần thiết để thích ứng (Swafford và cộng sự, 2008; Gligor, 2014). Trong luận án của mình, NCS tập trung nghiên cứu sự linh hoạt của chuỗi cung ứng.

### **Phương pháp nghiên cứu**

Để hoàn thành thành luận án này và giải đáp một cách triệt để các câu hỏi nghiên cứu, NCS đã sử dụng kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu nhằm khai thác lợi thế của từng phương pháp, bao gồm: (1) Phương pháp nghiên cứu tại bàn; (2) Phương pháp nghiên cứu định tính; (3) Phương pháp nghiên cứu định lượng.

### **Kết cấu của luận án**

Ngoài Phần mở đầu và Kết luận thì luận án được kết cấu thành 5 chương logic như sau:

- Chương 1: Tổng quan tình hình nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến sự linh hoạt của chuỗi cung ứng tại doanh nghiệp sản xuất
- Chương 2: Cơ sở lý luận về các yếu tố ảnh hưởng đến sự linh hoạt của chuỗi cung ứng tại doanh nghiệp sản xuất

- Chương 3: Phương pháp nghiên cứu
- Chương 4: Kết quả nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự linh hoạt của chuỗi cung ứng tại doanh nghiệp sản xuất Việt Nam
- Chương 5: Bàn luận về kết quả nghiên cứu, các hàm ý quản trị và đề xuất giải pháp

## **2. Tổng quan tình hình nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến sự linh hoạt của chuỗi cung ứng tại doanh nghiệp sản xuất**

### **2.1 Tổng quan tình hình nghiên cứu về sự linh hoạt của chuỗi cung ứng**

Sự linh hoạt của chuỗi cung ứng có nguồn gốc từ sự linh hoạt trong sản xuất. Những năm 1980 và 1990, thế giới chứng kiến sự phát triển mạnh mẽ của máy tính, điện thoại di động, truyền hình kỹ thuật số, internets và ngân hàng số. Việc ứng dụng những công nghệ mới này đã làm thay đổi các kỹ thuật sản xuất và kinh doanh truyền thống. Toàn cầu hóa và thuê ngoài gia công diễn ra mạnh mẽ. Các doanh nghiệp tập trung vào cải tiến quy trình sản xuất, thúc đẩy năng suất lao động, đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu và phát triển để đáp ứng nhu cầu thị trường. Do đó, trong giai đoạn này, các nghiên cứu về sự linh hoạt thường gắn với một doanh nghiệp đơn lẻ mà cụ thể là gắn liền với hoạt động sản xuất.

Không đồng tình với quan điểm này, nhiều học giả cho rằng sự linh hoạt của chuỗi cung ứng (SCF) cần xem xét trên nhiều khía cạnh khác nhau trong mối quan hệ với các thành viên khác trên chuỗi cung ứng. Các khía cạnh của SCF phụ thuộc vào quan điểm, bối cảnh nghiên cứu và cách tiếp cận của các học giả. Mander và cộng sự (2017) đã tổng kết có tới gần 100 khía cạnh khác nhau của SCF. Trong nghiên cứu của mình, NCS kế thừa kết quả nghiên cứu của Pérez Pérez và cộng sự (2016) và Enrique và cộng sự (2022) đồng thời xác định SCF gồm 3 khía cạnh phù hợp với điều kiện của các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam hiện nay, bao gồm:

- *Linh hoạt nguồn cung ứng (SFL),*
- *Linh hoạt trong sản xuất (MFL),*
- *Linh hoạt giao hàng (DFL)*

Chuỗi cung ứng bao gồm 3 cấu phần quan trọng: thượng nguồn, trung lưu và hạ nguồn. Cấu trúc của chuỗi cung ứng tại DNSX cũng tuân thủ điều này, tương ứng với 3 cấu phần quan trọng đó là các hoạt động cơ bản như tìm nguồn cung ứng, sản xuất và phân phối diễn ra hàng ngày. Vì vậy, SCF cần tập trung và cụ thể đến sự linh hoạt của cả 3 khía cạnh này. Điều này cũng phù hợp với mô hình tham chiếu hoạt động chuỗi cung ứng SCOR (Source - Make - Deliver). Theo đó, mỗi doanh nghiệp thành viên trong chuỗi cung ứng không chỉ vận hành, khai thác các nguồn lực hiệu quả để linh hoạt trong sản xuất mà còn phải mở rộng mối quan hệ hợp tác với các đối tác bên ngoài như nhà cung



cấp, công ty logistics để linh hoạt nguồn cung ứng và giao hàng trong mọi tình huống. Bảng 1 tổng kết tình hình nghiên cứu của các học giả về 3 khía cạnh này của SCF.

*Bảng 1. Tình hình nghiên cứu về SFL, MFL và DFL*

<b>TT</b>	<b>Tác giả và năm</b>	<b>Linh hoạt nguồn cung ứng (SFL)</b>	<b>Linh hoạt sản xuất (MFL)</b>	<b>Linh hoạt giao hàng (DFL)</b>
1	Suarez và cộng sự (1996)		√	
1	Vickery và cộng sự (1999)		√	√
2	Zhang và cộng sự (2003)			√
3	Duclos và cộng sự (2003)			√
4	Lummus và cộng sự (2003)			√
5	Swafford và cộng sự (2006b)			√
6	Aissa Fantazy và cộng sự (2009)	√		√
7	Cirtita và Glaser-Segura (2012)		√	
8	Malhotra và Mackelprang (2012)		√	
9	Awais Ahmad Tipu và A. Fantazy (2014)	√		√
10	Jin và cộng sự (2014)	√	√	√
11	Pérez Pérez và cộng sự (2016)		√	
12	Sreedevi và Saranga (2017)	√	√	√
13	Singh và cộng sự (2017)	√	√	√
14	Liu và cộng sự (2019)	√	√	√
15	Chandak và cộng sự (2019)			√
16	Delic và Eyers (2020)	√		√
17	Burin và cộng sự (2020)	√		√
18	Khalayleh và cộng sự (2022)			√
19	Enrique và cộng sự (2022)	√	√	√

Dữ liệu tại bảng 1 cho thấy, không nhiều học giả nghiên cứu đồng thời cả 3 khía cạnh của SCF. Trong đó, đáng chú ý linh hoạt giao hàng nhận được sự quan tâm lớn nhất.

## **2.2 Tổng quan tình hình nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến sự linh hoạt của chuỗi cung ứng**

Do SCF được xem xét trên nhiều khía cạnh và ở các bối cảnh khác nhau nên các nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đến SCF cũng vô cùng đa dạng. Từ kết quả tổng quan tài liệu theo trình tự thời gian, NCS tìm thấy nhóm các yếu tố thực hành quản trị chuỗi cung ứng ngược dòng và xuôi dòng được nghiên cứu phổ biến và có mối quan hệ chặt chẽ với SCF như: sự tin tưởng, chia sẻ thông tin, sự tham gia của nhà cung cấp và khách hàng vào quá trình phát triển sản phẩm mới. Bên cạnh đó, các yếu tố thuộc nguồn lực cốt lõi

của doanh nghiệp như con người, chiến lược, máy móc thiết bị, công nghệ thông tin, sự tích hợp thông tin nội bộ và bên ngoài doanh nghiệp nổi lên là các yếu tố chính ảnh hưởng trực tiếp đến SCF. Tuy nhiên, chúng được nghiên cứu khá rời rạc trong những bối cảnh và các lĩnh vực khác nhau. Từ những đánh giá này, NCS cho rằng các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam cần dựa vào các nguồn lực cốt lõi, phát hiện và khai thác chúng một cách đồng bộ, hiệu quả để đạt được sự linh hoạt trong tìm nguồn cung ứng, sản xuất và giao hàng.

Dựa trên Lý thuyết dựa vào nguồn lực (Resource - Based Theory) đồng thời chất lượng kết quả từ các công trình nghiên cứu trước đó, NCS cho rằng DNSX cần tập trung vào nguồn lực bên trong của mình trong mối liên hệ với môi trường bên ngoài, đồng thời xác định nhóm 06 yếu tố sau có ảnh hưởng đến SCF:

- Cam kết của lãnh đạo cấp cao (TMC)
- Chiến lược chuỗi cung ứng (SCS)
- Chia sẻ thông tin trong chuỗi cung ứng (ITIS)
- Mối quan hệ với nhà cung cấp (SUR)
- Nhân viên đa chức năng (EMP)
- MMTB và cơ sở vật chất đa năng (MLF)

Kết quả này cũng nhận được sự đồng thuận của một số nhà khoa học trong lĩnh vực SCM mà NCS tham vấn. Phần lớn trong nhóm 06 yếu tố này thuộc nguồn lực vô hình cốt lõi (core intangible resources) đảm bảo tính giá trị, hiếm, không thể bắt chước và không thể thay thế (Carmeli, 2004). Bảng 2, NCS tóm tắt tổng quan tình hình nghiên cứu 06 yếu tố này ảnh hưởng đến SCF.

*Bảng 2. Tổng hợp các học giả nghiên cứu về 06 yếu tố ảnh hưởng đến SCF*

TT	Năm	Tác giả	TMC	SCS	IT IS	SUR	EMP	MLF
1	1990	Sethi và Sethi					√	√
2	1993	Gerwin		√				
3	1994	Upton					√	
4	1996	Suarez và cộng sự			√	√		
5	1999	Koste và Malhotra					√	
6	2001	Mentzer và cộng sự	√					
7	2001	Pérez và Sánchez			√	√		
8	2002	Kara và cộng sự	√				√	√
9	2002	Van Der Vorst và Beulens			√			√
10	2003	Lummus và cộng sự			√			
11	2004	Koste và cộng sự	√				√	√
12	2004	Anand và Ward		√				
13	2005	Slack	√		√			√
14	2005	Sánchez và Pérez			√	√		

15	2006	Lubatkin và cộng sự	√					
16	2007	Mendonça Tachizawa và cộng sự				√		
17	2007	Fawcett và cộng sự			√			
18	2008	Swafford và cộng sự			√			
19	2009	Aissa Fantazy và cộng sự		√				
20	2009	Skipper và Hanna			√			
21	2012	Moon và cộng sự			√			√
22	2014	Jin và cộng sự			√			
23	2014	Awais Ahmad Tipu và A. Fantazy		√				
24	2015	Singh và Sharma			√			
25	2017	Singh và cộng sự	√	√	√		√	
26	2017	Juneho Um		√		√		
27	2018	Goyal và cộng sự	√			√		
28	2018	Chaudhuri và cộng sự			√			
29	2019	Anh và cộng sự					√	
30	2020	Ying			√			
31	2020	Burin và cộng sự			√			
32	2022	Khalayleh và cộng sự			√			
33	2022	Enrique và cộng sự			√			

Kết quả tại bảng 2 cho thấy các yếu tố thuộc nguồn lực của doanh nghiệp có ảnh hưởng đến SCF được nghiên cứu một cách phân tán, rời rạc.

### **2.3 Bối cảnh và khoảng trống nghiên cứu**

Dù trong bối cảnh nào thì sự biến động của môi trường luôn khó đoán định. Do sự phát triển của khoa học công nghệ làm vòng đời sản phẩm ngày càng ngắn hơn và nhu cầu của khách hàng về sản phẩm cũng thay đổi nhanh chóng. Bên cạnh đó, suy thoái kinh tế, dịch bệnh, chiến tranh thương mại, sắc tộc ... là những sự kiện mang tính xu hướng đã tác động trực tiếp đến các doanh nghiệp trên toàn cầu nói chung và tại Việt Nam nói riêng. Bối cảnh này đặt chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp đặc biệt là trong lĩnh vực sản xuất có tính hội nhập cao vào thế vừa bị ảnh hưởng trực tiếp nặng nề nhất, vừa phải thể hiện sức chống chịu bền bỉ để duy trì hoạt động. Tuy nhiên, bối cảnh này cũng là cơ hội để các doanh nghiệp nhìn nhận thực tế, củng cố nội lực, phục hồi sản xuất kinh doanh, xây dựng chuỗi cung ứng linh hoạt trước những bất ổn hiện tại và tương tự trong tương lai.

Từ kết quả tổng quan tình hình nghiên cứu về SCF và các yếu tố ảnh hưởng đến SCF kết hợp cùng những đánh giá này, NCS phát hiện những khoảng trống cả về mặt nội dung, bối cảnh lẫn phạm vi nghiên cứu, từ đó đảm bảo đề tài của luận án có tính mới, không bị trùng lặp.

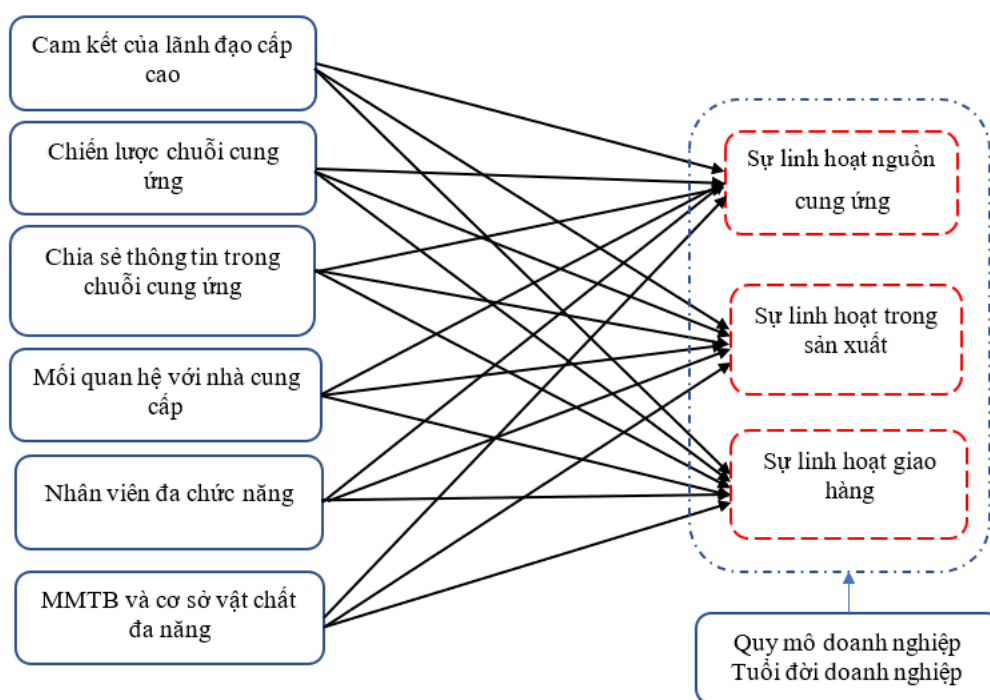
### **3. Cơ sở lý thuyết về các yếu tố ảnh hưởng đến sự linh hoạt của chuỗi cung ứng**

## tại doanh nghiệp sản xuất

Toàn bộ chương 2 của luận án đã phản ánh đầy đủ các nội dung cơ sở lý luận về chuỗi cung ứng, doanh nghiệp sản xuất, SCF và các yếu tố ảnh hưởng đến SCF tại doanh nghiệp sản xuất.

Trong nghiên cứu này, kế thừa kết quả nghiên cứu của Pérez Pérez và cộng sự (2016), Enrique và cộng sự (2022), NCS định nghĩa *sự linh hoạt của chuỗi cung ứng là khả năng thay đổi của mỗi công ty thành viên trong chuỗi cung ứng để thích ứng với những biến động từ môi trường kinh doanh một cách hiệu quả. Sự linh hoạt đó xuất phát từ bên trong của mỗi công ty thành viên (linh hoạt trong sản xuất) và linh hoạt bên ngoài trên phạm vi toàn bộ chuỗi cung ứng (linh hoạt nguồn cung ứng, linh hoạt giao hàng) nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh trước đối thủ.*

Phần tiếp theo, luận án cũng trình bày các lý thuyết nền (dù rất ít được sử dụng trong nghiên cứu trước đó) nhằm góp phần củng cố, đảm bảo sự chặt chẽ của khung nghiên cứu lý thuyết và mô hình nghiên cứu. Hình 1. thể hiện mô hình nghiên cứu của luận án.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu của luận án thể hiện được nét đặc thù các yếu tố ảnh hưởng đến SCF của doanh nghiệp sản xuất nói chung và doanh nghiệp CBCT nói riêng. Cấu trúc chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp này thể hiện đầy đủ 3 cấu phần cơ bản tương ứng với các hoạt động: tìm nguồn cung ứng (source), sản xuất (make), phân phối (deliver). Từng thành viên tham gia trong chuỗi cung ứng cần khai thác, vận hành hiệu quả nguồn lực cốt lõi của mình đồng thời phối hợp, liên kết chặt chẽ với các thành viên khác để linh hoạt đáp ứng cầu cũng như phản ứng kịp thời trước các động thái của đối

thủ nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Trên cơ sở lý thuyết nghiên cứu và kế thừa từ các học giả nghiên cứu trước đó, NCS xác định thang đo cho SCF và các yếu tố ảnh hưởng đến SCF tại doanh nghiệp sản xuất.

Để có thể khảo sát dữ liệu thực tế, NCS tiến hành xây dựng Bảng câu hỏi khảo sát gồm 4 phần: (1) Giới thiệu nội dung tổng quát về bài nghiên cứu, thông tin về tác giả; (2) Thông tin chung gồm 12 câu hỏi tìm hiểu về doanh nghiệp khảo sát và đáp viên (tên công ty, năm thành lập, số lượng nhân sự, doanh thu, lợi nhuận trung bình trong 3 năm gần nhất, loại hình công ty, chức vụ, tuổi đời, giới tính và trình độ chuyên môn của đáp viên); (3) Các câu hỏi thuộc phần Các yếu tố ảnh hưởng đến sự linh hoạt của chuỗi cung ứng; (4) Các câu hỏi nhằm đo lường sự linh hoạt của chuỗi cung ứng.

NCS kết hợp đồng thời các phương pháp nghiên cứu sau:

##### **\* Phương pháp nghiên cứu tại bàn**

Phương pháp này được sử dụng nhằm thu thập - phân tích - tổng hợp và hệ thống hoá các nghiên cứu trước đó về sự linh hoạt và các yếu tố ảnh hưởng đến sự linh hoạt của chuỗi cung ứng trong doanh nghiệp sản xuất. Dựa trên các bài báo và tài liệu thu thập được, NCS tổng quan tình hình nghiên cứu, tìm kiếm và phát hiện những khoảng trống đồng thời hệ thống hóa cơ sở lý thuyết, các quan điểm khoa học đã được kiểm chứng, có độ tin cậy cao để hình thành khung lý thuyết, xây dựng các giả thuyết nghiên cứu và thang đo cho các biến. Các công cụ tìm kiếm, khai thác tài liệu như Google Scholar và Cổng truy cập nguồn tin điện tử Vista được sử dụng trong suốt quá trình thu thập các bài báo, công trình nghiên cứu.

##### **\* Phương pháp nghiên cứu định tính**

Sự linh hoạt của chuỗi cung ứng là đa chiều và phụ thuộc rất nhiều vào bối cảnh nghiên cứu, thêm vào đó, đề tài này còn rất mới tại Việt Nam. Chính vì vậy, việc xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự linh hoạt của chuỗi cung ứng tại các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam cũng gặp không ít khó khăn. Phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện nhằm tổng hợp, tham khảo và phân tích ý kiến của các chuyên gia và cá nhân có hiểu biết về nội dung nghiên cứu của đề tài. Kết quả này giúp NCS củng cố thêm về tính phù hợp của mô hình nghiên cứu đã xây dựng dựa trên tổng quan nghiên cứu gắn với bối cảnh nghiên cứu cụ thể đối với các DNSX Việt Nam. Cụ thể, khi NCS nhận thấy chưa có học giả nào nghiên cứu về tình hình tài chính của doanh nghiệp ảnh hưởng đến SCF và đưa biến độc lập này vào mô hình nghiên cứu. Tuy nhiên, ý kiến của 2 chuyên gia đồng thuận cho rằng khả năng tài chính của doanh nghiệp thể hiện thông qua việc phân bổ vào nguồn lực trong đó có MMTB, con người, công nghệ thông tin và các mối quan hệ. Sự tham vấn ý kiến các chuyên gia này hỗ trợ NCS cô đọng và tập trung hơn

vào các biến đã lựa chọn.

Bên cạnh đó, nghiên cứu định tính cũng hỗ trợ NCS kiểm tra sự phù hợp của các thang đo của các biến trong mô hình nghiên cứu. Sự tham khảo ý kiến của các chuyên gia, đáp viên giúp NCS kiểm tra tính hợp lý cũng như sự phù hợp về ngôn từ được sử dụng trong từng thang đo. Bảng hỏi khảo sát của luận án được dần hoàn thiện từ rất nhiều các “phiên bản” khác nhau. Kết quả hiệu chỉnh thang đo và bảng hỏi này là căn cứ đo lường các biến số và thu thập thông tin một cách chính xác nhất, hiệu quả nhất.

Ngoài ra, những thông tin chia sẻ của lãnh đạo trong quá trình khảo sát ở một số doanh nghiệp sản xuất cũng giúp kiểm chứng kết quả nghiên cứu và cho NCS cái nhìn sâu sắc hơn về tình hình thực tế.

#### \*Phương pháp nghiên cứu định lượng

Nhằm đáp ứng yêu cầu của dữ liệu cả về số lượng, tính đại diện, sự khách quan và có thể ứng dụng các phép phân tích thống kê, NCS chú trọng tuân thủ quy trình xây dựng bảng hỏi và điều tra khảo sát. Tổng quan tài liệu để tìm ra khoảng trống nghiên cứu là một quá trình khó khăn và việc hình thành bảng hỏi khảo sát cũng tương tự như vậy. Bảng câu hỏi của luận án được NCS xây dựng công phu, hình thành từ nghiên cứu lý thuyết, tham khảo các nghiên cứu trước đó cũng như nhận được sự hỗ trợ, góp ý từ các chuyên gia và đáp viên trong quá trình khảo sát thử và khảo sát sơ bộ. Với 61 bảng câu hỏi thu thập được trong thời gian khảo sát sơ bộ nhằm đến các doanh nghiệp CBCT, NCS đã tiến hành làm sạch dữ liệu, kiểm tra độ tin cậy của thang đo, phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định, tổng hợp ý kiến của đáp viên... để chuẩn hóa bảng hỏi.

Bước tiếp theo, NCS tiến hành khảo sát chính thức và chú trọng các yêu cầu trong chọn mẫu. Hai phương thức điều tra trực tuyến qua Google Forms và phát phiếu khảo sát trực tiếp được thực hiện song song trong thời gian từ tháng 3/2023 đến tháng 7/2023. Đối tượng được khảo sát là các doanh nghiệp thuộc ngành công nghiệp CBCT trên nhiều vùng miền và chủ yếu tập trung ở 2 vùng kinh tế trọng điểm là miền Bắc và miền Nam Việt Nam. Chọn lọc 496 phiếu trả lời từ 496 doanh nghiệp đạt yêu cầu trong quá trình thu thập, NCS bám sát các bước nghiên cứu được thiết lập và dưới sự hỗ trợ của giáo viên hướng dẫn cùng công cụ thực hiện là phần mềm SPSS Statistics 22 AMOS24, NCS đã tìm thấy kết quả khá thú vị, giúp giải đáp thỏa đáng và chi tiết các câu hỏi nghiên cứu.

NCS lựa chọn mẫu theo sự ngẫu nhiên dựa trên danh sách các doanh nghiệp CBCT thuộc Khu vực đồng bằng Bắc Bộ/đồng bằng sông Hồng và Khu vực Đông Nam Bộ. Đây là 2 khu vực kinh tế năng động, phát triển bậc nhất, đóng vai trò đầu tàu của nền kinh tế Việt Nam và có mật độ các DNSX cao. Các doanh nghiệp thuộc 2 khu vực kinh tế này hội tụ nhiều điều kiện thuận lợi cho sự phát triển như: giao thông vận tải,

khu công nghiệp, trung tâm năng lượng, dịch vụ và thương mại, khu vực đô thị hóa cùng với nguồn nhân lực dồi dào, chất lượng cao. Số lượng mẫu được tính toán hợp lệ trên cơ sở khoa học với trường hợp biết trước tổng thể.

Luận án sử dụng các phương pháp phân tích dữ liệu hiện đại sau:

- Phương pháp thống kê mô tả;
- Phân tích độ tin cậy của dữ liệu;
- Phân tích nhân tố khám phá (EFA);
- Phân tích nhân tố khẳng định (CFA);
- Phân tích đường dẫn

## 5. Kết quả nghiên cứu

Tại Việt Nam chưa có các báo cáo hoặc đánh giá cụ thể về SCF mà chỉ có một số cuộc khảo sát về thực trạng chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp Việt Nam được tiến hành bởi một số công ty kiểm toán hàng đầu trong nhóm Big 4 như KPMG hoặc Price Waterhouse. Các cuộc khảo sát này nhằm cung cấp những góc nhìn đa chiều về chuỗi cung ứng và cập nhật thông tin về những thách thức mà các doanh nghiệp đang phải đối mặt.

Kết quả nghiên cứu của luận án phác họa một bức tranh toàn cảnh về SCF, đồng thời phản ánh chi tiết thực trạng SCF và các yếu tố ảnh hưởng đến SCF tại doanh nghiệp sản xuất Việt Nam trong bối cảnh mới.

Kết quả tổng hợp giá trị trung bình thang đo SCF và các yếu tố ảnh hưởng đến SCF tại DNSX Việt Nam được thể hiện tại bảng 3.

*Bảng 3. Tổng hợp giá trị trung bình thang đo SCF và các yếu tố ảnh hưởng đến SCF tại DNSX Việt Nam*

STT	Mã hoá	Yếu tố	Trung bình thang đo
1	TMC	Cam kết của lãnh đạo cấp cao	2,96
2	SCS	Chiến lược chuỗi cung ứng	3,00
3	IT IS	Chia sẻ thông tin trong chuỗi cung ứng	2,98
4	SUR	Mối quan hệ với nhà cung cấp	2,97
5	EMP	Nhân viên đa chức năng	3,36
6	MLF	MMTB và cơ sở vật chất đa năng	3,26
7	SFL	Sự linh hoạt nguồn cung ứng	3,06
8	MFL	Sự linh hoạt trong sản xuất	3,17
9	DFL	Sự linh hoạt giao hàng	2,83

Các chỉ số đánh giá độ tin cậy, tính hội tụ và phân biệt bằng CFA tại bảng 4

Bảng 4. Các chỉ số đánh giá độ tin cậy, tính hội tụ và phân biệt bằng CFA

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	EMP	SCS	TMC	MLF	ITIS	SUR	MFL	DFL	SFL
EMP	0.924	0.636	0.190	0.928	<b>0.798</b>								
SCS	0.915	0.608	0.056	0.943	0.035	<b>0.780</b>							
TMC	0.909	0.592	0.045	0.936	0.065	-0.021	<b>0.769</b>						
MLF	0.908	0.625	0.190	0.923	0.436	-0.011	0.010	<b>0.790</b>					
ITIS	0.900	0.604	0.067	0.938	0.048	0.054	0.047	0.008	<b>0.777</b>				
SUR	0.886	0.612	0.031	0.925	-0.030	-0.060	0.018	-0.027	-0.020	<b>0.782</b>			
MFL	0.887	0.614	0.075	0.928	0.228	0.174	0.201	0.274	0.232	0.159	<b>0.784</b>		
DFL	0.878	0.593	0.067	0.935	0.248	0.110	0.189	0.044	0.259	0.165	0.024	<b>0.770</b>	
SFL	0.869	0.628	0.056	0.929	0.103	0.236	0.212	0.200	0.105	0.177	-0.011	0.001	<b>0.793</b>

Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu:

Mô hình SEM được thực hiện để kiểm định các giả thuyết liên quan tới tác động của các yếu tố đến sự linh hoạt chuỗi cung ứng và góp phần trả lời được câu hỏi nghiên cứu mà luận án đặt ra. Kết quả phân tích được thể hiện ở hình 1.

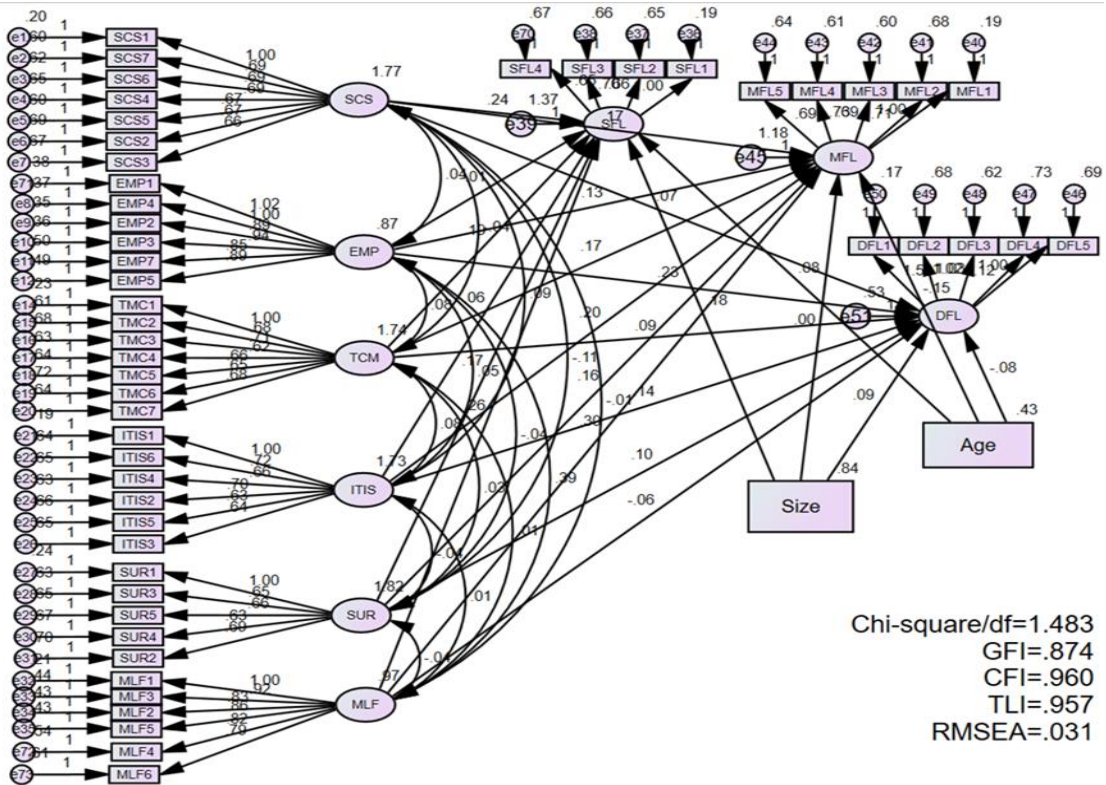
Các chỉ tiêu đo lường mức độ phù hợp của mô hình gồm:

Giá trị Chi-square/df=1,483<5;

GFI = 0,874>0,8; CFI = 0,960>0,9;

TLI = 0,957>0,9;

RMSEA=0,031<0,1 vì vậy, NCS đi đến kết luận là mô hình phù hợp.



Hình 1. Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu



Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Kết quả kiểm định giả thuyết dựa trên kết quả thống kê của mô hình SEM, nó thể hiện mối quan hệ giữa các nhân tố trong mô hình và mức độ giải thích của biến độc lập với biến phụ thuộc. Thống kê từ bảng 5 thể hiện các kết quả này.

Nhìn chung các yếu tố Cam kết của lãnh đạo cấp cao (TCM), Chiến lược chuỗi cung ứng (SCS), Chia sẻ thông tin trong chuỗi cung ứng (ISTS), Mối quan hệ với nhà cung cấp (SUR), Nhân viên đa chức năng (EMP), MMTB và cơ sở vật chất đa năng, sau đây NCS sẽ gọi tắt là các yếu tố thuộc nguồn lực cốt lõi của doanh nghiệp đều có tác động tích cực đến SCF.

*Bảng 5. Kết quả kiểm định mối quan hệ giữa các biến trong mô hình nghiên cứu*

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Kết luận
SFL	<---	SCS	.243	.043	5.591	***	Có tác động ở mức ý nghĩa 1%
SFL	<---	EMP	-.009	.070	-.129	.897	Không tác động
SFL	<---	TCM	.190	.044	4.330	***	Có tác động ở mức ý nghĩa 1%
SFL	<---	ITIS	.059	.044	1.335	.182	Không tác động
SFL	<---	SUR	.173	.043	4.027	***	Có tác động ở mức ý nghĩa 1%
SFL	<---	MLF	.263	.067	3.958	***	Có tác động ở mức ý nghĩa 1%
MFL	<---	SCS	.168	.040	4.175	***	Có tác động ở mức ý nghĩa 1%
MFL	<---	EMP	.125	.065	1.913	.056	Có tác động ở mức ý nghĩa 10%
MFL	<---	TCM	.166	.041	4.085	***	Có tác động ở mức ý nghĩa 1%
MFL	<---	ITIS	.196	.041	4.809	***	Có tác động ở mức ý nghĩa 1%
MFL	<---	SUR	.159	.040	3.974	***	Có tác động ở mức ý nghĩa 1%
MFL	<---	MLF	.296	.062	4.784	***	Có tác động ở mức ý nghĩa 1%
DFL	<---	SCS	.067	.027	2.496	.013	Có tác động ở mức ý nghĩa 5%
DFL	<---	EMP	.231	.045	5.092	***	Có tác động ở mức ý nghĩa 1%
DFL	<---	TCM	.090	.027	3.274	.001	Có tác động ở mức ý nghĩa 1%
DFL	<---	ITIS	.135	.028	4.851	***	Có tác động ở mức ý nghĩa 1%
DFL	<---	SUR	.100	.027	3.713	***	Có tác động ở mức ý nghĩa 1%
DFL	<---	MLF	-.062	.041	-1.514	.130	Không tác động
SFL	<---	Size	.178	.061	2.926	.003	Có tác động ở mức ý nghĩa 1%
MFL	<---	Size	-.004	.056	-.071	.943	Không tác động
DFL	<---	Size	.092	.038	2.428	.015	Có tác động ở mức ý nghĩa 5%
DFL	<---	Age	-.077	.053	-1.458	.145	Không tác động
MFL	<---	Age	-.146	.079	-1.851	.064	Có tác động ở mức ý nghĩa 10%
SFL	<---	Age	.082	.085	.960	.337	Không tác động

Bảng 6. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Nội dung giả thuyết nghiên cứu	Kết luận
H1	Cam kết của lãnh đạo cấp cao có ảnh hưởng thuận chiều đến sự linh hoạt nguồn cung ứng	Chấp nhận
H2	Cam kết của lãnh đạo cấp cao có ảnh hưởng thuận chiều đến sự linh hoạt sản xuất	Chấp nhận
H3	Cam kết của lãnh đạo cấp cao có ảnh hưởng thuận chiều đến sự linh hoạt giao hàng	Chấp nhận
H4	Chiến lược chuỗi cung ứng có ảnh hưởng thuận chiều đến sự linh hoạt nguồn cung ứng	Chấp nhận
H5	Chiến lược chuỗi cung ứng có ảnh hưởng thuận chiều đến sự linh hoạt sản xuất	Chấp nhận
H6	Chiến lược chuỗi cung ứng có ảnh hưởng thuận chiều đến sự linh hoạt giao hàng	Chấp nhận
H7	Khả năng chia sẻ thông tin của doanh nghiệp có ảnh hưởng thuận chiều đến sự linh hoạt nguồn cung ứng	Chấp nhận
H8	Khả năng chia sẻ thông tin của doanh nghiệp có ảnh hưởng thuận chiều đến sự linh hoạt sản xuất	Chấp nhận
H9	Khả năng chia sẻ thông tin của doanh nghiệp có ảnh hưởng thuận chiều đến sự linh hoạt giao hàng	Chấp nhận
H10	Mối quan hệ với nhà cung cấp có ảnh hưởng thuận chiều đến sự linh hoạt nguồn cung ứng	Chấp nhận
H11	Mối quan hệ với nhà cung cấp có ảnh hưởng thuận chiều đến sự linh hoạt sản xuất	Chấp nhận
H12	Mối quan hệ với nhà cung cấp có ảnh hưởng thuận chiều đến sự linh hoạt giao hàng	Chấp nhận
H13	Sự đa năng của đội ngũ nhân viên có ảnh hưởng thuận chiều đến sự linh hoạt nguồn cung ứng	<b>Bác bỏ</b>
H14	Sự đa năng của đội ngũ nhân viên có ảnh hưởng thuận chiều đến sự linh hoạt sản xuất	Chấp nhận
H15	Sự đa năng của đội ngũ nhân viên có ảnh hưởng thuận chiều đến sự linh hoạt giao hàng	Chấp nhận
H16	Máy móc, thiết bị và cơ sở vật chất phục vụ sản xuất/logistics có ảnh hưởng thuận chiều đến sự linh hoạt nguồn cung ứng	Chấp nhận
H17	Máy móc, thiết bị và cơ sở vật chất phục vụ sản xuất/logistics có ảnh hưởng thuận chiều đến sự linh hoạt sản xuất	Chấp nhận
H18	MMTB và cơ sở vật chất phục vụ sản xuất/logistics có ảnh hưởng thuận chiều đến sự linh hoạt giao hàng	<b>Bác bỏ</b>

<b>Giả thuyết</b>	<b>Nội dung giả thuyết nghiên cứu</b>	<b>Kết luận</b>
H19	Sự linh hoạt nguồn cung ứng có ảnh hưởng thuận chiều đến sự nhanh nhạy của chuỗi cung ứng	Chấp nhận
H20	Sự linh hoạt sản xuất có ảnh hưởng thuận chiều đến sự nhanh nhạy của chuỗi cung ứng	Chấp nhận
H21	Sự linh hoạt giao hàng có ảnh hưởng thuận chiều đến sự nhanh nhạy của chuỗi cung ứng	Chấp nhận
H22	Sự linh hoạt nguồn cung ứng có ảnh hưởng thuận chiều đến lợi thế cạnh tranh của chuỗi cung ứng	<b>Bác bỏ</b>
H23	Sự linh hoạt sản xuất có ảnh hưởng thuận chiều đến lợi thế cạnh tranh của chuỗi cung ứng	<b>Bác bỏ</b>
H24	Sự linh hoạt giao hàng có ảnh hưởng thuận chiều đến lợi thế cạnh tranh của chuỗi cung ứng	<b>Bác bỏ</b>
H25	Sự nhanh nhạy của chuỗi cung ứng có ảnh hưởng thuận chiều đến lợi thế cạnh tranh của chuỗi cung ứng	Chấp nhận

## **6. Thảo luận kết quả nghiên cứu và hàm ý quản trị**

Các phát hiện đáng chú ý của luận án về các yếu tố ảnh hưởng đến sự linh hoạt của chuỗi cung ứng tại doanh nghiệp sản xuất Việt Nam

Tổng hợp tất cả các kết quả trong toàn bộ quá trình nghiên cứu của luận án về các yếu tố ảnh hưởng đến sự linh hoạt của chuỗi cung ứng tại doanh nghiệp sản xuất Việt Nam, tác giả nhận định một số phát hiện mang tính trọng yếu trên cơ sở dữ liệu từ 496 DNSX như sau:

***Thứ nhất, mức độ hiểu và vận dụng sự linh hoạt của chuỗi cung ứng trong vận hành và quản lý chuỗi cung ứng tại doanh nghiệp sản xuất Việt Nam mới đang ở giai đoạn khởi đầu.***

Trung bình, khoảng 30%-45% các doanh nghiệp ủng hộ, nhất trí, đang thực hiện những nội dung của chuỗi cung ứng linh hoạt. Điều này đồng nghĩa với việc có khoảng 55%-70% các doanh nghiệp không ủng hộ, chưa thực hiện hoặc do dự về các tiêu chí cụ thể để đạt được sự linh hoạt của chuỗi cung ứng. Cụ thể:

- Về sự linh hoạt nguồn cung ứng

Tìm nguồn cung ứng tại các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam hiện nay đang là một trở ngại. Khoảng 1/3 các doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc tìm kiếm, thay đổi nhà cung cấp khi có biến động về giá cả và nhu cầu trên thị trường. Khoảng 35% trong số các doanh nghiệp đó phải tốn rất nhiều thời gian và chi phí cho hoạt động này để ổn định nguồn cung. Những số liệu này thể hiện các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam chưa đánh giá cao vai trò của nhà cung cấp và có thể dẫn đến những hệ lụy như đứt gãy chuỗi cung

ứng trong sản xuất và phân phối sản phẩm ra thị trường. Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu còn chỉ rõ mối quan hệ, hợp tác của doanh nghiệp sản xuất với nhà cung cấp còn khá lỏng lẻo trong các quyết định về sửa đổi hay thiết kế sản phẩm mới. Tỷ lệ 66,67% các doanh nghiệp sản xuất được hỏi tức là tương đương khoảng 2/3 các doanh nghiệp lưỡng lự hoặc không thực hiện hoạt động này.

- Về sự linh hoạt trong sản xuất

Đã có những dấu hiệu đáng mừng về sự linh hoạt sản xuất khi có khoảng 38% - 45% các DNSX Việt Nam có thể linh hoạt về sản lượng, cơ cấu sản phẩm và nỗ lực phát triển sản phẩm mới hàng năm. Những điểm sáng này thể hiện các DNSX đã ý thức về thị trường, về đầu tư cho máy móc thiết bị, dây chuyền công nghệ, các hoạt động nghiên cứu và phát triển... cũng như sự đầu tư vào con người cùng chiến lược vận hành. Bên cạnh đó, vẫn còn những điểm nghẽn cần khai thông để linh hoạt sản xuất thực sự là điểm nhấn của các doanh nghiệp sản xuất trong bối cảnh mới. Ví dụ sự bàng quan của hơn 1/3 lãnh đạo doanh nghiệp trong vấn đề đa dạng chủng loại sản phẩm, tăng, giảm sản lượng hiệu quả hoặc phát triển sản phẩm mới hàng năm sẽ là một rào cản lớn. Vì sự do dự, e ngại trong thay đổi và tiếp cận cái mới sẽ đẩy doanh nghiệp tụt lại phía sau đối thủ trong việc chiếm lĩnh thị trường.

- Về sự linh hoạt giao hàng

Tác giả nhận thấy sự thờ ơ của doanh nghiệp về sự linh hoạt trong giao hàng trong khi thương mại điện tử và quá trình chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ. Chỉ có khoảng 25% - 31% các doanh nghiệp đáp ứng được những tiêu chí cụ thể của linh hoạt giao hàng như thay đổi lịch trình, địa điểm, linh hoạt các phương thức giao hàng, có phương giao hàng nhanh hơn ... Điều đáng nói là tỷ lệ các doanh nghiệp do dự về vấn đề này (33%-36%) và đứng ngoài cuộc chiếm từ 36% - 47%.

Từ những đánh giá này, tác giả cho rằng các DNSX Việt Nam đang thiếu tính kết nối giữa các hoạt động chuỗi cung ứng với định hướng phát triển kinh doanh, thiếu sự xuyên suốt 4 giai đoạn quan trọng trong vận hành chuỗi cung ứng đó là Lập kế hoạch, Tìm nguồn cung, Sản xuất và Phân phối.

***Thứ hai, doanh nghiệp sản xuất Việt Nam đang theo đuổi các giải pháp mang tính phân tán, chưa khai thác đồng bộ và triệt để các yếu tố thuộc nguồn lực cốt lõi của mình trong việc cải thiện sự linh hoạt của chuỗi cung ứng.***

- Yếu tố cam kết của lãnh đạo cấp cao

Còn tồn tại một tỷ lệ cao các lãnh đạo chưa ý thức đầy đủ về vai trò của một chuỗi cung ứng linh hoạt đối với các doanh nghiệp sản xuất trong bối cảnh mới. Sự mờ nhạt của yếu tố Cam kết của lãnh đạo cấp cao trong kết quả kiểm định giả thuyết và sự đánh giá thấp vai trò của lãnh đạo trong việc thúc đẩy sự linh hoạt thể hiện qua giá trị trung bình thang đo TMC đã chứng minh cho nhận định này của tác giả.

- Yếu tố chiến lược chuỗi cung ứng

Phần lớn các DNSX không có kế hoạch chuỗi cung ứng mà chủ yếu lập kế hoạch và theo đuổi các giải pháp, mục tiêu mang tính phân tán ở từng bộ phận để cải thiện hiệu suất chuỗi cung ứng thay vì được dẫn dắt bởi mục tiêu chung. Tỷ lệ các doanh nghiệp xác định khách hàng là trung tâm và xây dựng chiến lược theo đuổi mục tiêu này còn thấp, khoảng hơn 40%.

- Yếu tố Chia sẻ thông tin trong chuỗi cung ứng

Tỷ lệ các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam thiếu sự kết nối thông tin cả nội bộ lẫn phạm vi toàn bộ chuỗi cung ứng còn cao. Các doanh nghiệp này cần nhanh chóng thích ứng và hợp nhất các nền tảng phân tán hiện nay để không bị tụt lại phía sau. Tuy nhiên, theo báo cáo của KPMG thì nguồn lực và thời gian chuyển đổi cũng như sự hỗ trợ từ lãnh đạo cấp cao hiện đang là những rào cản lớn với các doanh nghiệp này.

- Yếu tố Mối quan hệ với nhà cung cấp

Các DNSX Việt Nam chưa đánh giá cao vai trò của nhà cung cấp và sự hợp tác chiến lược với đối tác với nhà cung cấp cũng như thiếu tầm nhìn toàn diện về nhà cung cấp.

- Yếu tố nhân viên đa chức năng

Hơn một nửa số doanh nghiệp sản xuất đang sở hữu đội ngũ nhân viên đa chức năng nhưng sự đóng góp của họ vào sự linh hoạt nguồn cung ứng, linh hoạt sản xuất và linh hoạt giao hàng không đáng kể. Điều đó thể hiện công tác tổ chức nhân sự và khai thác nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp là chưa triệt để.

- Yếu tố MMTB, cơ sở vật chất đa năng

Xấp xỉ 50% các DNSX Việt Nam hoàn toàn có cơ hội khai thác tính linh hoạt của MMTB và cơ sở vật chất phục vụ sản xuất/logistics khi có biến động cầu.

***Thứ ba, quy mô và tuổi đời của doanh nghiệp cũng có những ảnh hưởng nhất định đến sự linh hoạt của chuỗi cung ứng.***

Kết quả nghiên cứu của luận án xác nhận những nhóm doanh nghiệp có tuổi đời càng lớn, tồn tại lâu trên thị trường thể hiện sự bền bỉ, linh hoạt trong sản xuất tốt hơn các doanh nghiệp mới gia nhập thị trường.

Ngược lại, nhóm các doanh nghiệp có quy mô lớn hơn sẽ linh hoạt trong giao hàng và tìm nguồn cung ứng tốt hơn những doanh nghiệp nhỏ, siêu nhỏ bởi khả năng chuyên nghiệp trong mở rộng quy mô, đa dạng hóa lĩnh vực, ngành nghề kinh doanh trên thương trường.

**Đóng góp của luận án về mặt lý luận và thực tiễn**

***Đóng góp của luận án về mặt lý luận***

Khởi nguồn từ những khoảng trống nghiên cứu phát hiện trong chương 1 của luận án này, với nỗ lực xây dựng khung lý thuyết, các giả thuyết và mô hình nghiên cứu cùng sự chứng minh bằng dữ liệu khảo sát, tác giả đã giải quyết triệt để khoảng trống nghiên

cứu về mặt nội dung, bối cảnh và phạm vi nghiên cứu.

*Thứ nhất*, khoảng trống về nội dung

Chưa có công bố nào trong nước và quốc tế đề cập đến ảnh hưởng của các yếu tố nguồn lực cốt lõi đến SCF. Kết quả nghiên cứu của tác giả đã xác nhận sự ảnh hưởng đồng bộ của nhóm yếu tố này đến SCF tại các DNSX Việt Nam.

(1) Nhân mạnh Lý thuyết dựa vào nguồn lực, luận án đã xác định khuôn khổ gồm 6 yếu tố thuộc nguồn lực cốt lõi của DNSX ảnh hưởng tích cực đến sự linh hoạt của chuỗi cung ứng, bao gồm:

- Cam kết của lãnh đạo cấp cao
- Chiến lược chuỗi cung ứng
- Chia sẻ thông tin trong chuỗi cung ứng
- Mối quan hệ với nhà cung cấp
- Nhân viên đa chức năng
- MMTB, cơ sở vật chất đa năng.

Sự kết hợp đồng bộ cả yếu tố nguồn lực “cứng” và “mềm” này sẽ giúp doanh nghiệp tối ưu các quy trình Lập kế hoạch - Tìm nguồn cung ứng - Sản xuất - Phân phối, giao hàng trong vận hành chuỗi cung ứng

(2) Luận án góp phần luận giải rõ ràng về bản chất và nội hàm khái niệm Sự linh hoạt của chuỗi cung ứng và đưa ra tuyên bố về khái niệm này một cách đầy đủ. “Sự linh hoạt của chuỗi cung ứng là khả năng thay đổi của mỗi công ty thành viên trong chuỗi cung ứng để thích ứng với những biến động từ môi trường kinh doanh một cách hiệu quả. Sự linh hoạt đó xuất phát từ bên trong của mỗi công ty thành viên (sự linh hoạt trong sản xuất) và linh hoạt bên ngoài trên phạm vi toàn bộ chuỗi cung ứng (sự linh hoạt nguồn cung ứng, linh hoạt giao hàng) nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh”.

(3) Nghiên cứu này đưa ra cách tiếp cận mới về sự linh hoạt của chuỗi cung ứng trên phạm vi toàn chuỗi, xuyên suốt từ thượng nguồn, qua doanh nghiệp sản xuất giữ vai trò trung tâm đến các thành viên thuộc phần hạ nguồn của chuỗi cung ứng. Các yếu tố tác động đến sự linh hoạt cũng rất đa dạng, bao gồm nguồn lực hữu hình lẫn vô hình, các yếu tố liên quan đến thực hành quản trị chuỗi cung ứng bao gồm cả con người lẫn MMTB, cơ sở hạ tầng, thông tin, chiến lược, các mối quan hệ... Các khía cạnh của sự linh hoạt chuỗi cung ứng được xem xét đa chiều, ở góc độ tìm nguồn cung ứng, trong sản xuất và cả giao hàng thể hiện sự cập nhật xu hướng cạnh tranh ngày nay.

*Thứ hai*, khoảng trống về bối cảnh nghiên cứu

Sự linh hoạt của chuỗi cung ứng được nhiều học giả trước đây nhận định thay đổi theo bối cảnh. Quan điểm của họ thiếu sự đồng thuận khi đưa ra tới 96 khía cạnh khác nhau của SCF. Lý giải điều này bởi các học giả tiến hành nghiên cứu SCF ở các thời điểm khác nhau, các nền kinh tế khác nhau, sự ổn định và các điều kiện của môi trường

kinh doanh cũng rất khác nhau. Nghiên cứu này được thực hiện tại Việt Nam sau đại dịch Covid-19 trong một bối cảnh mới. Sự tổng hòa, đan xen các vấn đề về địa chính trị, địa kinh tế, sự phát triển vũ bão của khoa học công nghệ, các thách thức về bảo vệ môi trường trên thế giới với những vấn đề nội tại của nền kinh tế Việt Nam. Tất cả những điều này tạo nên một môi trường phức hợp, khó đoán định và nghiên cứu về SCF của tác giả trong một bối cảnh khác biệt vẫn giữ nguyên giá trị, nối tiếp những đóng góp của nhiều học giả đi trước.

*Thứ ba, về phạm vi nghiên cứu*

Các nghiên cứu trước đây về SCF thường được tiến hành trong phạm vi hẹp của một ngành cụ thể như đồ uống, ô tô, may mặc...Nghiên cứu này được thực hiện trong phạm vi rộng lớn hơn đối với các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực sản xuất tại một quốc gia đang phát triển, luôn khát khao chuyển mình thông qua công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

### ***Đóng góp của luận án về mặt thực tiễn***

Kết quả nghiên cứu cho 15/18 các giả thuyết được chấp nhận là những đóng góp về mặt thực tiễn của luận án này. Các nhà quản trị chuỗi cung ứng quan tâm hàng đầu tới những rủi ro thị trường, tuy nhiên, phần lớn các giải pháp được áp dụng để cải thiện SCF của các doanh nghiệp lại mang tính phân tán hơn là các giải pháp tích hợp, và không phục vụ chuyên đổi toàn diện trong doanh nghiệp.

Vì vậy, nghiên cứu này có thể xem là một cẩm nang hữu ích giúp các nhà quản lý hiểu thêm về quản trị chuỗi cung ứng, vai trò của sự linh hoạt trong việc ứng phó với những rủi ro và sự không chắc chắn của thị trường. Nghiên cứu chỉ ra cách tiếp cận, định hướng mà các doanh nghiệp có thể triển khai nhằm dành được lợi thế cạnh tranh thông qua lăng kính của sự linh hoạt chuỗi cung ứng.

Trên cơ sở các giả thuyết được chấp nhận, nghiên cứu này cung cấp một số gợi ý, kiến nghị mang tính đồng bộ cho các lãnh đạo tại các DNSX Việt Nam hướng tới vận hành và khai thác nguồn lực hiệu quả để đạt được các mục tiêu sản xuất, cải thiện dịch vụ khách hàng. Với thực trạng về sự lạc hậu của công nghệ và MMTB sử dụng trong sản xuất hiện nay đòi hỏi các doanh nghiệp rất nhiều thời gian và khả năng tài chính để thay đổi. Bởi vậy, trong ngắn hạn thì việc tập trung vào các yếu tố nguồn lực cốt lõi “mềm” như khả năng lãnh đạo, trình độ của nhân viên và các chiến lược phù hợp sẽ giúp doanh nghiệp tiếp cận SCF nhanh hơn. Trên cơ sở đó, từng bước hiện đại hóa cơ sở hạ tầng, MMTB, tăng cường khả năng chia sẻ thông tin trong chuỗi cung ứng là những bước đi tiếp theo hiệu quả với DNSX Việt Nam.

Trong điều kiện các nghiên cứu về sự linh hoạt của chuỗi cung ứng nói chung và tại các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam nói riêng còn rất hạn chế thì nghiên cứu này góp phần làm phong phú nguồn tài liệu, làm giàu cơ sở lý thuyết trong nghiên cứu, giảng dạy tại các

cơ sở đào tạo chuyên ngành quản lý chuỗi cung ứng.

### **Một số hàm ý quản trị**

Dù bối cảnh kinh tế trong nước và quốc tế có nhiều khó khăn và phức tạp nhưng vẫn có những điểm sáng và cơ hội để các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam ứng phó linh hoạt và vượt qua thách thức.

Trên cơ sở phân tích bối cảnh kinh tế, quan điểm và mục tiêu công nghiệp hóa, định hướng phát triển chuỗi cung ứng cùng thực trạng các yếu tố tác động đến sự linh hoạt của chuỗi cung ứng tại các DNSX, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị mang tính giải pháp đối với các yếu tố ảnh hưởng đến SCF nhằm góp phần cải thiện vấn đề này tại doanh nghiệp sản xuất Việt Nam. Các đề xuất này dựa trên những đóng góp về mặt thực tiễn của luận án.

#### ***(1) Tăng cường sự linh hoạt của chuỗi cung ứng thông qua việc cải thiện tính linh hoạt nguồn cung ứng, linh hoạt sản xuất và linh hoạt giao hàng.***

##### ***\* Căn cứ đề xuất giải pháp***

Dựa trên tổng quan tình hình nghiên cứu và kết quả khảo sát thực trạng tại các DNSX Việt Nam thì SCF tại các doanh nghiệp này chưa được quan tâm đúng mức. SCF chưa thể hiện được vai trò trong việc đạt được các mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

##### ***\* Nội dung giải pháp***

- Cải thiện sự linh hoạt nguồn cung ứng: Các doanh nghiệp sản xuất nói chung và doanh nghiệp CBCT nói riêng cần thiết lập mối quan hệ đối tác “win-win” với các nhà cung cấp chính nhằm đảm bảo sự ổn định nguồn cung, tiết kiệm chi phí và hạ giá thành sản phẩm. Hợp tác với đối tác nhà cung cấp trong việc sửa đổi hoặc thiết kế sản phẩm mới sẽ giúp doanh nghiệp ra mắt sản phẩm mới đúng hạn theo kế hoạch.

- Cải thiện sự linh hoạt trong sản xuất:

Doanh nghiệp cần đầu tư vào yếu tố con người nhất là khả năng lãnh đạo, quản lý thay đổi, tư duy sáng tạo của đội ngũ lãnh đạo. Chỉ khi có sự nhận thức đúng đắn của lãnh đạo về SCF thì các chiến lược, quyết sách, sự hỗ trợ của lãnh đạo mới phát huy trên thực tế. Doanh nghiệp cần triển khai nhóm làm việc liên phòng ban, có chính sách khen thưởng, công nhận kịp thời nhằm thúc đẩy khả năng đa chức năng của nhân viên.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần tăng cường đầu tư vào hoạt động nghiên cứu và phát triển, đổi mới trang thiết bị, cơ sở vật chất hiện đại phục vụ sản xuất. Các giải pháp về công nghệ cần được khám phá và ứng dụng sâu rộng trong các quy trình của chuỗi cung ứng như: hệ thống ERP, các công cụ, công nghệ tùy chỉnh riêng, big data/phân tích nâng cao, cơ sở hạ tầng di động/truyền thông, hệ thống lập kế hoạch độc lập, ...

- Cải thiện sự linh hoạt giao hàng: Một số giải pháp liên quan đến cải thiện dịch vụ khách hàng cần được ưu tiên như sự phối hợp với các bên liên quan như các công ty



logistics, nhà phân phối; Linh hoạt các phương thức giao hàng đến khách hàng; Tăng khả năng thay đổi lịch giao hàng, địa điểm giao hàng và có khả năng giao hàng nhanh trong những tình huống cần thiết.

*\* Điều kiện thực hiện:*

Sự quyết tâm, đầu tư, tinh thần đổi mới của các nhà lãnh đạo, quản lý cấp cao tại các DNSX Việt Nam thể hiện thông qua các cam kết thực hiện SCF. Bên cạnh đó, giải pháp này sẽ phát huy tác dụng tốt hơn nữa nếu có sự ủng hộ của Chính phủ và các bộ ngành, tạo cơ chế thông thoáng, linh hoạt cho sự phát triển khi SCF được triển khai áp dụng. Chương trình chuyển đổi số quốc gia được xem là một chiến lược dài hạn có ảnh hưởng tích cực đến SCF tại các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và DNSX nói riêng.

*\* Kết quả dự kiến:*

Định hướng linh hoạt là điều kiện quan trọng giúp các doanh nghiệp từng bước đạt được sự linh hoạt nguồn cung, linh hoạt sản xuất và linh hoạt giao hàng. Các thành viên của từng chuỗi cung ứng sở hữu các thuộc tính này sẽ tăng cơ hội thích ứng với những biến động khó lường từ môi trường kinh doanh như: vòng đời công nghệ và sản phẩm đang ngắn hơn, khách hàng đang trở nên khắt khe hơn, sự cạnh tranh gay gắt từ đối thủ...

**(2) Thúc đẩy sự linh hoạt của chuỗi cung ứng thông qua khai thác đồng bộ các yếu tố thuộc nguồn lực cốt lõi của doanh nghiệp.**

*\* Căn cứ đề xuất giải pháp*

Tổng quan tài liệu cũng như thực trạng kết quả nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự linh hoạt chuỗi cung ứng tại các DNSX Việt Nam cho thấy, phần lớn các doanh nghiệp này đang chưa ý thức vai trò của SCF, vì vậy do dự trong việc khai thác nội lực của mình nhằm đạt được SCF và lợi thế cạnh tranh.

*\* Nội dung giải pháp*

- Thay đổi nhận thức của lãnh đạo cấp cao tại DNSX về vai trò của một chuỗi cung ứng linh hoạt, từ đó, khai thác triệt để nhóm 06 yếu tố thuộc nguồn lực cốt lõi của doanh nghiệp nhằm cam kết thúc đẩy SCF.
- Các kế hoạch bộ phận cần gắn liền với kế hoạch tổng thể của các doanh nghiệp cũng như phù hợp với chiến lược chung trên phạm vi chuỗi cung ứng.
- Việc thiếu góc nhìn toàn diện và chi tiết theo thời gian thực về đơn hàng, chi phí, mức tồn kho, sự biến động của thị trường... xuyên suốt chuỗi cung ứng đang là điểm nghẽn lớn đối với các DNSX Việt Nam. Vì vậy, đầu tư cho hệ thống CNTT giúp tăng cường khả năng chia sẻ thông tin theo thời gian thực là tiền đề để các doanh nghiệp này đạt được SCF.
- Ưu tiên và tăng cường hợp tác với nhà cung cấp chính nhằm ổn định nguồn cung ứng, giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian và chi phí đồng thời giảm thiểu sự gián đoạn trong sản xuất và phân phối. Sự tham gia, hợp tác của các nhà cung cấp trong

thiết kế sản phẩm mới cũng tạo điều kiện để các DNSX ra mắt sản phẩm mới theo kế hoạch.

- Phát triển các nhóm nhân viên đa năng và trao quyền cho họ tiếp cận với các phương tiện hỗ trợ để hoàn thành công việc. Giải pháp này phải xuất phát từ sự hỗ trợ tích cực từ ban lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp trong việc tạo điều kiện cho đội ngũ lao động được đào tạo, nâng cao trình độ và đa dạng kỹ năng. Lực lượng lao động đa kỹ năng trong doanh nghiệp là tiền đề để linh hoạt trong các tình huống biến động thị trường, công nghệ, nhân sự...
- Đầu tư MMTB và dây chuyền sản xuất hiện đại và khả năng vận hành của đội ngũ nhân viên. Về cơ bản thì MMTB và cơ sở vật chất tại các DNSX chiếm tỉ trọng lớn trong tổng tài sản. Sự linh hoạt trong khai thác các tài sản cố định này sẽ góp phần hỗ trợ doanh nghiệp trong các tình huống biến động đơn hàng.

*\* Điều kiện thực hiện*

Quyết tâm, nhận thức của lãnh đạo cấp cao tại các doanh nghiệp về SCF là căn cứ quan trọng thúc đẩy các giải pháp này. Sự truyền đạt ý thức, trách nhiệm về SCF cần được thực hiện đến các bộ phận, từng nhân viên trong doanh nghiệp.

*\* Kết quả dự kiến*

Việc khai thác đồng bộ các yếu tố thuộc nguồn lực cốt lõi của doanh nghiệp sản xuất là tiền đề đạt được SCF. Sự thống nhất chỉ đạo thể hiện qua cam kết của lãnh đạo cấp cao được cụ thể hóa thông qua chiến lược vận hành chuỗi cung ứng. Doanh nghiệp theo đuổi chiến lược chuỗi cung ứng nào? Định hướng khách hàng hay tiên phong trong đổi mới công nghệ, hay đơn giản chỉ là người theo sau và giải quyết tốt bài toán chi phí... Kết quả của việc thiết lập các mối quan hệ với nhà cung cấp, đầu tư hạ tầng CNTT để tăng cường khả năng chia sẻ thông tin theo thời gian thực sẽ tạo điều kiện lãnh đạo ra quyết định chính xác và kịp thời, nhanh nhạy trong từng hoàn cảnh cụ thể. Các chương trình đào tạo kỹ năng, thúc đẩy sự đa nhiệm của nhân viên và hệ thống MMTB, cơ sở vật chất là những điều kiện vô giá để thích ứng với sự biến động về thị trường, công nghệ và cả các chính sách nhân sự trong doanh nghiệp.

## **7. Hạn chế của luận án và hướng nghiên cứu trong tương lai**

### ***Hạn chế của luận án***

Bên cạnh những đóng góp về mặt lý luận và thực tiễn, luận án vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định, cụ thể:

*Thứ nhất*, đề tài nghiên cứu thiên về lĩnh vực sản xuất, cụ thể là các doanh nghiệp công nghiệp chế biến chế tạo nên kết quả nghiên cứu có thể chưa mang lại độ bao quát cao cho các doanh nghiệp trong lĩnh vực khác như dịch vụ.

*Thứ hai*, luận án có quy mô mẫu khảo sát dữ liệu từ 496 doanh nghiệp vẫn là một mẫu nhỏ trong tổng thể, có nhiều doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ chưa đại diện mẫu như

mong đợi.

*Thứ ba*, để đạt được SCF là tốn kém cả về thời gian và chi phí, tuy nhiên tác giả và chưa có học giả nào phân tích được vấn đề này, sự linh hoạt nào là phù hợp với từng loại hình doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp lựa chọn để phân bổ nguồn lực hiệu quả.

### ***Hướng nghiên cứu trong tương lai***

SCF là một khái niệm rộng, rất có thể còn có nhiều khía cạnh khác trong tương lai cần tiếp tục nghiên cứu và làm giàu thêm cơ sở lý luận về vấn đề này.

Trong tương lai, tác giả có thể mở rộng nghiên cứu, ứng dụng kết quả của luận án đối với các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực khác ví dụ như lĩnh vực dịch vụ, thương mại.

Bên cạnh đó, nhóm các yếu tố ảnh hưởng đến SCF có thể là năng lực tài chính của doanh nghiệp cần được xem xét trong các nghiên cứu tiếp theo. Nội dung của chiến lược chuỗi cung ứng cần được xem xét cụ thể là những chiến lược nào và sự tác động của từng chiến lược này đến các khía cạnh khác nhau của chuỗi cung ứng. Cần có các nghiên cứu đánh giá chi phí của doanh nghiệp khi thực hiện SCF và chi tiết loại linh hoạt nào phù hợp với từng loại hình doanh nghiệp, quy mô và tuổi đời của doanh nghiệp.