

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

1. **Nguyễn Hoàng Việt và Phan Đình Quyết** - Logistics đáp ứng nhu cầu xuất nhập khẩu qua các cửa khẩu tỉnh Cao Bằng: Thực trạng và giải pháp. **Mã số: 120.1IEM.11** 2
Logistics for Import and Export through Border Gates in Cao Bang Province: Current Situation and Recommendations
2. **Tạ Huy Hùng** - Giải pháp hoàn thiện đánh giá cán bộ lãnh đạo sở, ngành tại tỉnh Hòa Bình. **Mã số: 120.1HRMg.11** 13
Solutions to Complete Appraisal of Department Leaders in Hoa Binh Province
3. **Lê Văn Tuấn, Michel Simioni và Trịnh Thị Hương** - Ứng dụng phương pháp phân rã dựa trên COPULA để nghiên cứu bất bình đẳng thu nhập giữa nông thôn và thành thị của Việt Nam. **Mã số: 120.1MEIS.11** 23
Applying COPULA-based Factorization in Studying Income Inequality between Rural and Urban Areas in Vietnam

QUẢN TRỊ KINH DOANH

4. **Lưu Thị Minh Ngọc, Vũ Tiến Hiệu và Nguyễn Tư Lương** - Nghiên cứu sự hài lòng của khách hàng khi sử dụng nhà ở của Tổng Công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị (HUD). **Mã số: 120.2BMkt.22** 32
A Study on Customer Satisfaction with Housing Use of Housing and Urban Development Corporation (HUD).
5. **Lê Thị Tú Anh, Nguyễn Thu Hà và Phan Chí Anh** - Quan hệ giữa sự hợp tác với khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng và kết quả hoạt động của doanh nghiệp sản xuất chế tạo. **Mã số: 120.2BAadm.22** 42
Relationship between Customer Cooperation in Supply Chain Management and Business Performance of Manufacturing Enterprises
6. **Tô Ngọc Thịnh** - Thực trạng và giải pháp hoàn thiện quản trị hoạt động lữ hành quốc tế theo tiếp cận liên kết đa ngành trên địa bàn Hà Nội. **Mã số: 120.2TRMg.21** 55
Reality and Solutions to Complete International Tour Operation Management in Hanoi under Multi-sector Link Approach

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

7. **Lê Thị Anh** - Sử dụng hồi quy tỷ lệ nghiên cứu các yếu tố tác động đến hành vi tiêu dùng hoa quả nhập khẩu của người dân thành thị Việt Nam trong điều kiện thông tin bất đối xứng - Trường hợp địa bàn Hà Nội. **Mã số: 120.3TrEM.31** 65
Applying Fractional Response Regression on Factors Affecting Behaviors of Imported Fruit Consumption of Viet Nam Urban Citizens in the Context of Asymmetric Information – A Case Study in Hanoi

QUAN HỆ GIỮA SỰ HỢP TÁC VỚI KHÁCH HÀNG TRONG QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG VÀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT CHẾ TẠO

Lê Thị Tú Anh

Trung tâm NCQTKD, Trường ĐH Kinh tế - ĐHQGHN

Email: tuanh.lt209@gmail.com

Nguyễn Thu Hà

Trung tâm NCQTKD, Trường ĐH Kinh tế - ĐHQGHN

Email: thuhanguyen179@gmail.com

Phan Chí Anh

Trung tâm NCQTKD, Trường ĐH Kinh tế - ĐHQGHN

Email: anhpc@vnu.edu.vn

Ngày nhận: 01/08/2018

Ngày nhận lại: 13/08/2018

Ngày duyệt đăng: 20/08/2018

Bài viết này phân tích mối quan hệ giữa sự hợp tác với khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng và kết quả hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất. Dữ liệu được thu thập từ 304 doanh nghiệp sản xuất từ 13 quốc gia trên thế giới trong khuôn khổ Dự án Sản xuất Hiệu suất cao (HPM) trong giai đoạn 2013-2015. Kết quả của phân tích thống kê mô tả, phân tích tương quan và phân tích hồi quy chỉ ra rằng hợp tác với khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng có mối quan hệ tích cực với các kết quả sản xuất bao gồm chất lượng, chi phí, giao hàng. Nghiên cứu cũng đưa ra một số gợi ý cho các nhà nghiên cứu và quản trị doanh nghiệp trong việc xây dựng và áp dụng một hệ thống thang đo đánh giá việc hợp tác với khách hàng nhằm nâng cao hiệu quả quản trị chuỗi cung ứng.

Từ khóa: quản trị chuỗi cung ứng, hợp tác khách hàng, kết quả hoạt động, doanh nghiệp sản xuất chế tạo.

1. Mở đầu

Chuỗi cung ứng tham gia vào gần như tất cả các hoạt động diễn ra hàng ngày của các doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp tạo và chuyển giao sản phẩm đến tay người tiêu dùng và qua đó tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp. Khi thị trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt, quản trị chuỗi cung ứng một cách hiệu quả được xem là yếu tố quan trọng để doanh nghiệp dành được sự tín nhiệm của khách hàng, chiếm lĩnh thị trường và ngày càng phát triển bền vững. Thực tế cho thấy, các tập đoàn lớn có vị trí quan trọng trên thị

trường và thu được lợi nhuận khổng lồ so với đối thủ cạnh tranh hiện nay như Amazon, Apple, Wal-mart... đều đặt yếu tố quản trị chuỗi cung ứng lên hàng đầu. Trong lĩnh vực nghiên cứu quản trị chuỗi cung ứng, các kết quả nghiên cứu công bố có xu hướng thiên về mối quan hệ hợp tác của doanh nghiệp với các nhà cung cấp và mạng sản xuất vì chi phí mua hàng, nguyên liệu đầu vào, outsourcing chiếm tỷ trọng cao trong chi phí sản xuất. Nghiên cứu về quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng trong chuỗi cung ứng, mặc dù đang có sự tăng lên đáng kể từ sau

2010; nhìn chung, vẫn nhận được ít sự quan tâm hơn so với nghiên cứu quan hệ giữa doanh nghiệp, nhà cung cấp và mạng sản xuất. Kể từ sau 2005, đã có một số nghiên cứu đáng chú ý đề cập đến tác động của các hoạt động hợp tác trong chuỗi cung ứng đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp hoặc sự hợp tác với nhà cung cấp tác động tới hiệu quả về mặt tổ chức và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp (Li et al., 2006, Alam, 2016). Một số nghiên cứu khác tập trung phân tích các hoạt động liên quan tới khách hàng xem xét chủ yếu dưới góc độ marketing (Alvarado et al., 2001). Nhìn chung, các nghiên cứu ngoài nước cho thấy tác động quan trọng của việc hợp tác với khách hàng, bao gồm các hoạt động tiêu biểu như tạo dựng niềm tin, chia sẻ thông tin hai chiều với khách hàng, học hỏi khách hàng có vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Đồng thời các kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra các thách thức của các doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp sản xuất trong việc hợp tác với khách hàng để đạt được các mục tiêu sản xuất khác nhau như cắt giảm chi phí cho chuỗi cung ứng, giảm thiểu hàng tồn kho hay gia tăng mức độ chính xác trong giao hàng.

Để có sự nhìn nhận chi tiết hơn về mức độ ảnh hưởng của các hoạt động hợp tác với khách hàng đối với doanh nghiệp sản xuất, bài viết này sử dụng kết quả nghiên cứu thực chứng để trả lời câu hỏi: “Sự hợp tác với khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng có mối quan hệ như thế nào với kết quả hoạt động của doanh nghiệp sản xuất chế tạo?”. Kết quả nghiên cứu sẽ làm rõ hơn mối quan hệ của từng hoạt động hợp tác tới các kết quả sản xuất. Mặt khác, nghiên cứu này cũng đưa ra một thang đo cụ thể các hoạt động hợp tác trong chuỗi cung ứng giúp doanh nghiệp dễ dàng hơn trong việc đánh giá hiệu quả quản trị của mình.

Trong phần còn lại của bài viết, tác giả trình bày tóm lược các lý thuyết và một số nghiên cứu về hợp tác với khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng. Tiếp theo đó, khung phân tích và các giả thuyết nghiên cứu được giới thiệu dựa trên các

co sở lý luận cụ thể. Sau khi mô tả phương pháp nghiên cứu và đưa ra các phân tích dựa trên kết quả thu được, bài viết đưa ra hàm ý, thảo luận và một số hạn chế của nghiên cứu.

2. Cơ sở lý luận và một số nghiên cứu trong và ngoài nước

2.1. Khái niệm chuỗi cung ứng và hợp tác với khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng

a. Chuỗi cung ứng

Chuỗi cung ứng thường được xem là một mạng lưới nhiều tổ chức hoặc cá nhân có liên quan, dựa trên các liên kết xuôi chiều (down stream) và liên kết ngược chiều (up stream), thông qua các quá trình và hoạt động khác nhau, tạo ra giá trị dưới dạng sản phẩm và dịch vụ được cung cấp cho người tiêu dùng cuối cùng. Quản trị chuỗi cung ứng được xem là “quản trị các mối quan hệ với các nhà cung cấp và với các khách hàng để mang lại giá trị cao hơn cho khách hàng và giảm thiểu chi phí cho toàn chuỗi cung ứng” (Christopher, 1998). Định nghĩa này cho thấy trọng tâm của quản trị chuỗi cung ứng là quản trị các mối quan hệ để đạt được một kết quả có lợi hơn cho tất cả các bên tham gia và quan hệ hợp tác với khách hàng cần được coi trọng tương tự như quan hệ hợp tác với nhà cung cấp. Chính vì vậy, việc duy trì và phát triển tốt các mối quan hệ với khách hàng chính là chìa khóa thành công của tổ chức.

b. Hợp tác với khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng

Trong gần ba thập kỷ trở lại đây, tầm quan trọng của tích hợp chuỗi cung ứng ngày càng được nhấn mạnh. Các học giả chuyển sự quan tâm từ một khái niệm hẹp là logistic tới một hệ thống giá trị từ nhà cung cấp đến khách hàng. Bên cạnh việc xem xét chuỗi cung ứng như một chuỗi tạo ra giá trị, các nghiên cứu khoa học cũng chú trọng nhiều hơn tới vai trò của các mối quan hệ hợp tác giữa các mắt xích trong chuỗi cung ứng. Sự hợp tác với khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng lúc này được hiểu là cách thức doanh nghiệp tiếp cận, làm việc với khách hàng để cùng đạt đến một thỏa thuận kinh doanh và việc tiếp nhận phản hồi của khách hàng để có những điều chỉnh phù hợp (Narasimhan và Kim, 2002; Zailani, 2005). Các nghiên cứu khác lại chỉ ra rằng, các hoạt động liên

kết với khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng cần tập trung vào việc chia sẻ thông tin, chia sẻ rủi ro và lợi ích, cùng phối hợp hành động và cùng xây dựng, duy trì mối quan hệ hợp tác lâu dài (Mentzer et al., 2001).

Từ những nghiên cứu trước đây, tác giả rút ra định nghĩa hợp tác với khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng là các hoạt động duy trì và phát triển mối quan hệ lâu dài và hiệu quả với khách hàng nhằm mục tiêu đáp ứng cao nhất các yêu cầu của khách hàng. Các hoạt động hợp tác chặt chẽ giữa các nhà sản xuất, nhà cung ứng và khách hàng giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng cạnh tranh (Birou et al., 1998). Cụ thể hơn, tích hợp với nhà cung cấp và khách hàng còn giúp tổ chức trong việc phát triển sản phẩm mới và cải tiến quy trình sản xuất (Dyer et al., 1993). Quan hệ hợp tác với khách hàng không chỉ hỗ trợ việc đưa các giá trị của chuỗi cung ứng đến tay khách hàng mà bản thân việc hợp tác cũng tạo ra giá trị cho khách hàng (Rock, 2013).

2.2. Một số nghiên cứu về hợp tác với khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng

a. Các nghiên cứu tại Việt Nam

Kể từ sau 2000, quản trị chuỗi cung ứng trở thành chủ đề nghiên cứu của rất nhiều bài báo, đề tài nghiên cứu tại Việt Nam. Các học giả tiếp cận chuỗi cung ứng theo nhiều phương diện khác nhau như: quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng, xây dựng hệ thống đánh giá chuỗi cung ứng, quản trị

rủi ro chuỗi cung ứng, kiểm soát chi phí chuỗi cung ứng... Các nghiên cứu liên quan tới các mối quan hệ trong chuỗi cung ứng chủ yếu tập trung vào nội dung tích hợp nội bộ chuỗi cung ứng, quan hệ hợp tác với nhà cung ứng. Trong khi đó, các nghiên cứu về hợp tác với khách hàng còn chiếm số lượng khá khiêm tốn. Một số các nghiên cứu đáng chú ý trong nước có thể tóm tắt như sau:

Phạm Văn Kiệm (2014) phân tích mối quan hệ giữa nhà cung cấp và nhà phân phối dựa trên quan điểm marketing. Huỳnh Thị Thu Sương (2013) xem xét các nhân tố tác động đến hợp tác chuỗi cung ứng trong ngành công nghiệp chế biến gỗ là: tín nhiệm, quyền lực, tần suất, thân quen, khoảng cách, chính sách và thái độ và khảo sát thực tiễn quan hệ hợp tác trong chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp tại Đà Nẵng. Lê Thị Minh Hằng (2018) khảo sát tác động của các hoạt động quản trị chuỗi cung ứng tới hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Đà Nẵng, từ đó đưa ra các đề xuất điều chỉnh chính sách để thúc đẩy thực hiện quản trị chuỗi cung ứng và nâng cao lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Việc tổng hợp các nghiên cứu tại Việt Nam cho thấy sự thiếu hụt các nghiên cứu liên quan trực tiếp tới hợp tác với khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng, đặc biệt là mối quan hệ giữa hợp tác với khách hàng và kết quả sản xuất của doanh nghiệp.

Bảng 1: Tóm tắt một số nghiên cứu về hợp tác với khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng

	Nội dung chính	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả nghiên cứu
Huỳnh Thị Thu Sương (2011)	Nghiên cứu tập trung xem xét các nhân tố ảnh hưởng đến tính hợp tác chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp Việt Nam trong ngành công nghiệp chế biến đồ gỗ.	Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng với mẫu là 300 doanh nghiệp chế biến đồ gỗ tại TP Hồ Chí Minh, Đồng Nai và Bình Dương.	5 nhân tố có tác động đáng kể đến tính liên kết chuỗi cung ứng của doanh nghiệp là: Tín nhiệm, quyền lực, tần suất, thân quen và thái độ.

Lê Thị Minh Hằng (2018)	Nghiên cứu phân tích ảnh hưởng của quản trị chuỗi cung ứng tới việc cải thiện năng lực cạnh tranh và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp vừa và nhỏ.	Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu thực nghiệm với mẫu nghiên cứu là 148 doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Đà Nẵng.	Tại các DNVVN ở Việt Nam, quản trị chuỗi cung ứng chưa được quan tâm đúng mức. Liên quan tới hợp tác với khách hàng, doanh nghiệp chủ yếu thực hiện các hoạt động tương tác với khách hàng, đánh giá sự hài lòng của khách hàng mà chưa đi sâu vào mối quan hệ hợp tác giữa doanh nghiệp và khách hàng.
Bagchi và cộng sự (2005)	Nghiên cứu phân tích các yếu tố cơ bản của tích hợp chuỗi cung ứng, đặc biệt nhấn mạnh về vai trò của chia sẻ thông tin và mối quan hệ hợp tác giữa các tổ chức.	Tác giả sử dụng nghiên cứu thực nghiệm, điều tra qua thư với 149 công tại châu Âu.	Hợp tác trong chuỗi cung ứng có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động và mức độ tích hợp ảnh hưởng đến chi phí và hiệu quả sản xuất. Hợp tác với khách hàng góp phần cải thiện kết quả sản xuất.
Zailani và cộng sự (2005)	Nghiên cứu muốn tìm ra tầm quan trọng của liên kết với khách hàng so với liên kết với nhà cung cấp; mối quan hệ giữa các liên kết này với kết quả hoạt động của tổ chức.	Tác giả sử dụng nghiên cứu lý thuyết khoảng 30 bài báo liên quan tới chuỗi cung ứng và nghiên cứu thực nghiệm tiến hành với các doanh nghiệp ở Mỹ và Đông Á.	Tích hợp chuỗi cung ứng có vai trò quan trọng trong việc đáp ứng nhu cầu của thị trường.
Horta và cộng sự (2009)	Nghiên cứu so sánh tác động của hợp tác với nhà cung cấp và hợp tác với khách hàng tới hiệu quả của doanh nghiệp. Trong đó, tác giả phân tích hợp tác trên 4 phương diện: Sự linh hoạt, trao đổi thông tin, cùng giải quyết các vấn đề và giới hạn quyền lực của các bên.	Tác giả tiến hành khảo sát với 124 doanh nghiệp sản xuất bao bì tại Braxin và tiến hành phân tích hồi quy đối với 6 biến phụ thuộc đo lường kết quả hoạt động của doanh nghiệp.	Việc hợp tác với khách hàng và hợp tác với nhà cung cấp có tác động khác nhau tới hiệu quả của doanh nghiệp. Cụ thể, ảnh hưởng của hợp tác đến kết quả hoạt động là không đáng kể. Trong khi đó, hợp tác với khách hàng lại có tác động rõ ràng tới tăng trưởng tài chính của doanh nghiệp.

Flynn và cộng sự (2010)	Nghiên cứu phân tích mối quan hệ giữa cả 3 chiều tích hợp chuỗi cung ứng (tích hợp nội bộ, tích hợp với khách hàng và tích hợp với nhà cung cấp) và kết quả sản xuất và kinh doanh.	Tác giả sử dụng bảng câu hỏi để khảo sát các doanh nghiệp sản xuất và các tổ chức liên quan trong chuỗi cung ứng của doanh nghiệp đó tại Trung Quốc.	Tích hợp chuỗi cung ứng có tác động đến cả kết quả sản xuất và kinh doanh của tổ chức. Trong đó, tích hợp nội bộ và tích hợp với khách hàng liên quan chặt chẽ hơn, so với tích hợp với nhà cung cấp, tới việc cải thiện kết quả của doanh nghiệp.
Rock (2013)	Nghiên cứu tập trung vào cách thức mà các mối quan hệ giữa nhà cung cấp và khách hàng tạo ra giá trị và ảnh hưởng của việc chuyển giao các tri thức giữa nhà cung cấp với khách hàng tới kết quả của chuỗi cung ứng.	Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu điển hình (case - study) với một số doanh nghiệp sản xuất ô tô tại Mỹ và châu Âu.	Các yếu tố tin cậy và quyền lực cần được đưa vào trong việc quản trị các mối quan hệ với nhà cung cấp và khách hàng. Việc tiếp thu các kiến thức giữa nhà cung cấp và khách hàng có ý nghĩa quan trọng với hiệu quả của toàn chuỗi cung cấp. Đặc biệt, thông qua đổi mới sáng tạo, các tri thức này sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.
Brito và cộng sự (2014).	Nghiên cứu đánh giá ảnh hưởng của quan hệ hợp tác với nhà cung cấp và khách hàng tới kết quả tài chính của doanh nghiệp.	Tác giả khảo sát 124 doanh nghiệp sản xuất bao bì tại Brazil và phân tích hồi quy để chỉ ra mối quan hệ giữa hợp tác và kết quả tài chính.	Không phải tất cả các hoạt động hợp tác đều có tác động tương tự và tích cực đến kết quả tài chính. Tính linh hoạt trong hợp tác có tác động không đáng kể, trong khi đó việc chia sẻ trách nhiệm trong giải quyết các vấn đề lại có tác động tiêu cực. Ngoài ra, hợp tác với khách hàng có ảnh hưởng chủ yếu đến tăng trưởng, trong khi hợp tác với nhà cung cấp lại ảnh hưởng tới lợi nhuận.

Hou và cộng sự (2015)	Nghiên cứu tập trung vào ảnh hưởng của công nghệ thông tin và các cam kết hợp tác tới kết quả của chuỗi cung ứng.	Tác giả sử dụng dữ liệu thu thập từ 617 doanh nghiệp sản xuất tại Trung Quốc.	Hợp tác giữa doanh nghiệp với nhà cung cấp và khách hàng cải thiện kết quả chuỗi cung ứng, mà trong đó, liên kết với khách hàng có tác động lớn hơn so với liên kết với nhà cung cấp. Mặt khác, CNTT và các cam kết về mối quan hệ trong chuỗi cung ứng có ảnh hưởng tới sự hợp tác giữa các bên.
Kumar và cộng sự (2017)	Bài viết nghiên cứu 4 cấu trúc tích hợp: với khách hàng, với nhà cung cấp, tích hợp nội bộ và tích hợp thông tin; và mối quan hệ của các tích hợp này đến kết quả của chuỗi cung ứng như: tính linh hoạt, lượt hàng tồn kho, tỷ lệ đáp ứng đơn hàng, tổng chi phí logistics và kết quả sản xuất.	Tác giả trước hết sử dụng bảng hỏi để thu thập dữ liệu từ hơn 60 doanh nghiệp sản xuất trong lĩnh vực thực phẩm tại Anh. Sau đó, các cuộc phỏng vấn với những nhà quản lý doanh nghiệp sản xuất thực phẩm được tiến hành để bổ sung thêm và xác nhận lại kết quả nghiên cứu.	Chia sẻ thông tin là trọng tâm trong hoạt động của chuỗi cung ứng. Tích hợp chuỗi cung ứng giúp giảm chi phí logistic, gia tăng lợi nhuận và cải thiện tính linh hoạt. Ngoài ra, nghiên cứu còn chỉ ra rằng, tích hợp nội bộ giúp cho việc hợp tác với khách hàng và nhà cung cấp trở nên dễ dàng hơn.

b. Các nghiên cứu nước ngoài

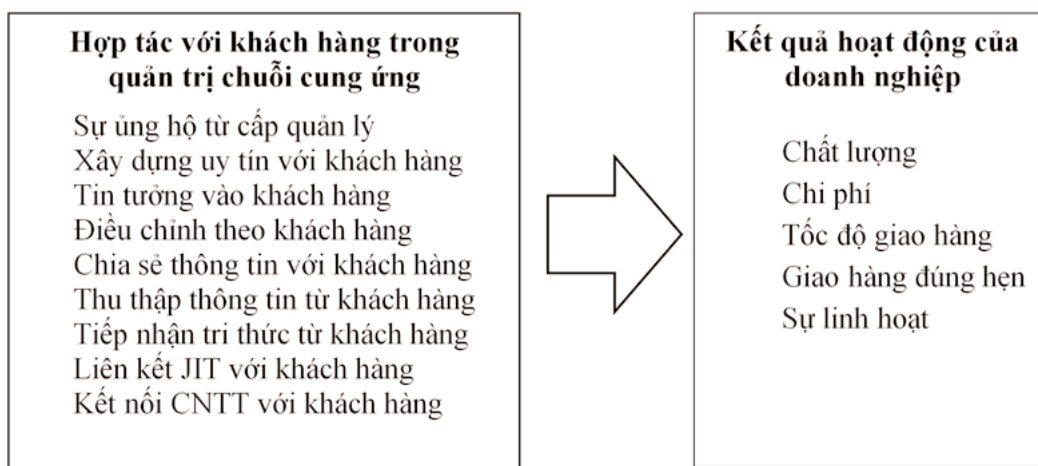
Trên thế giới, các tài liệu liên quan đến hợp tác với khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng có cách tiếp cận vấn đề rất đa dạng. Một mặt, các nghiên cứu xem xét quan hệ khách hàng trong tổng thể các quan hệ hợp tác trong chuỗi cung ứng như: hợp tác với nhà cung cấp, hợp tác nội bộ và hợp tác chia sẻ thông tin (Bagchi và cộng sự, 2005). Kumar và cộng sự (2017) nghiên cứu cấu trúc tích hợp: với khách hàng, với nhà cung cấp, tích hợp nội bộ và tích hợp thông tin; và mối quan hệ của các tích hợp này đến kết quả của chuỗi cung ứng như: tính linh hoạt, lượt hàng tồn kho, tỷ lệ đáp ứng đơn hàng, tổng chi phí logistics và kết quả sản xuất. Tác giả trước hết sử dụng bảng hỏi để thu thập dữ liệu từ hơn 60 doanh nghiệp sản xuất trong lĩnh vực thực phẩm tại Anh. Sau đó, các cuộc phỏng vấn với những nhà quản lý doanh nghiệp sản xuất thực phẩm được tiến hành để bổ sung thêm và xác nhận lại kết quả nghiên cứu. Kết

quả của nghiên cứu nhấn mạnh việc hợp tác chuỗi cung ứng giúp giảm chi phí logistic, gia tăng lợi nhuận và cải thiện tính linh hoạt. Ngoài ra, nghiên cứu còn chỉ ra rằng, tích hợp nội bộ giúp cho việc hợp tác với khách hàng và nhà cung cấp trở nên dễ dàng hơn.

Mặt khác, một số tác giả xem xét đồng thời mối quan hệ với khách hàng và với nhà cung cấp trong cùng một nhóm quan hệ hợp tác bên ngoài của doanh nghiệp. Horta và cộng sự (2009) phân tích sự hợp tác của doanh nghiệp với nhà cung cấp và khách hàng trên 4 phương diện: Sự linh hoạt, trao đổi thông tin, cùng giải quyết các vấn đề và giới hạn quyền lực của các bên. Tác giả tiến hành khảo sát với 124 doanh nghiệp sản xuất bao bì tại Braxin và tiến hành phân tích hồi quy đối với 6 biến phụ thuộc đo lường kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Việc hợp tác với khách hàng và hợp tác với nhà cung cấp có tác động khác nhau tới hiệu quả của doanh nghiệp. Cụ thể, ảnh hưởng của hợp tác

đến kết quả hoạt động là không đáng kể. Trong khi đó, hợp tác với khách hàng lại có tác động rõ ràng tới tăng trưởng tài chính của doanh nghiệp. Flynn và cộng sự (2010) phân tích mối quan hệ giữa cả 3 chiều tích hợp chuỗi cung ứng (tích hợp nội bộ, tích hợp với khách hàng và tích hợp với nhà cung cấp) và kết quả sản xuất và kinh doanh. Tác giả sử dụng phương pháp thực nghiệm với bảng câu hỏi khảo sát các doanh nghiệp sản xuất và các tổ chức liên quan trong chuỗi cung ứng của doanh nghiệp đó tại Trung Quốc. Kết quả khảo sát cho thấy tích hợp chuỗi cung ứng có tác động đến cả kết quả sản xuất và kinh doanh của tổ chức. Trong đó, tích hợp nội bộ và tích hợp với khách hàng liên quan chặt chẽ hơn, so với tích hợp với nhà cung cấp, tới việc cải thiện kết quả của doanh nghiệp. Rock (2013) tập trung vào cách thức mà các mối quan hệ giữa nhà cung cấp và khách hàng tạo ra giá trị và ảnh hưởng của việc chuyển giao các tri thức giữa nhà cung cấp với khách hàng tới kết quả của chuỗi cung ứng. Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu điển hình (case study) với một số doanh nghiệp sản xuất ô tô tại Mỹ và châu Âu. Nghiên cứu cho thấy việc tiếp thu các kiến thức giữa nhà cung cấp và khách hàng có ý nghĩa quan trọng với hiệu quả của toàn chuỗi cung cấp. Đặc biệt, thông qua đổi mới sáng tạo, các tri thức này sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Hình 1: Mô hình khung phân tích quan hệ giữa hợp tác khách hàng trong chuỗi cung ứng và kết quả hoạt động doanh nghiệp sản xuất



Mặc dù các nghiên cứu gộp chung mối quan hệ với khách hàng và nhà cung cấp thành một nhóm tích hợp bên ngoài (external integration) cho phép so sánh ảnh hưởng của 2 loại liên kết, các kết quả

phân tích có thể có những sai lệch nhất định (Flynn et al., 2010) do liên kết với nhà cung cấp và liên kết với khách hàng có mối tương quan qua lại và cùng tác động tới kết quả sản xuất của doanh nghiệp. Chính vì vậy, cần thiết phải tiến hành những nghiên cứu phân tích riêng biệt các hoạt động hợp tác giữa khách hàng và doanh nghiệp. Các nghiên cứu trong và ngoài nước có liên quan trực tiếp đến hợp tác trong chuỗi cung ứng được tổng hợp trong Bảng 1.

Tóm lại, việc khái quát lại các nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan tới hợp tác với khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng cho thấy việc tìm hiểu và phân tích mối quan hệ giữa các hoạt động hợp tác với khách hàng và kết quả hoạt động của doanh nghiệp trong lĩnh vực sản xuất chế tạo, sử dụng các dữ liệu có thể áp dụng cho cả các nước đang phát triển nói chung và Việt Nam nói riêng là rất cần thiết.

3. Khung phân tích

Trên cơ sở tổng quan tình hình nghiên cứu và tổng hợp từ khung phân tích của Min và cộng sự (2007) và Horta và cộng sự (2009), khung phân tích hợp tác với khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng được đo lường thông qua 9 hoạt động được đề xuất và mô tả trong Hình 1.

Trước hết, quản trị chuỗi cung ứng đòi hỏi doanh nghiệp phải đầu tư nhiều thời gian, công

sức và nguồn lực. Do đó, nếu không có sự hỗ trợ và cam kết từ phía các nhà quản trị thì hoạt động hợp tác với khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng cũng khó được thực hiện (Min và cộng sự,

2007). Ngoài ra, để bắt đầu mối quan hệ hợp tác với khách hàng, doanh nghiệp cần đưa ra các tiêu chuẩn hợp tác để điều chỉnh mối quan hệ trong tương lai như: cam kết về đảm bảo uy tín của doanh nghiệp, tin tưởng vào khách hàng trong việc giải quyết các vấn đề phát sinh và sẵn sàng tiến hành các thay đổi trong giao dịch với khách hàng để cùng đem lại lợi ích cho cả hai phía. Tiếp theo, việc phối hợp giữa doanh nghiệp sản xuất và khách hàng trong việc chia sẻ thông tin nhằm mục đích cung cấp cho nhà quản trị những thông tin có liên quan và chính xác một cách kịp thời (Hollensen và cộng sự, 2003). Hơn thế nữa, doanh nghiệp có thể học hỏi từ chính các khách hàng của mình các tri thức mới liên quan đến phát triển sản phẩm mới, tiếp thu các kiến thức về sản phẩm cũng như công nghệ để vận dụng vào quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Cuối cùng, việc kết nối hệ thống Just-In-Time JIT (hệ thống cho phép kiểm soát các hoạt động sản xuất nhằm đáp ứng yêu cầu của khách hàng, qua đó giảm tối đa lượng hàng tồn kho và tránh lãng phí) và công nghệ thông tin với khách hàng cho phép các hoạt động trao đổi, hợp tác diễn ra dễ dàng, nhanh chóng, thuận lợi và chính xác (Devaraj và cộng sự, 2007; Green Jr. và cộng sự, 2012).

Kết quả sản xuất của doanh nghiệp được phân tích theo 5 khía cạnh: chất lượng, chi phí, tốc độ giao hàng, giao hàng đúng hạn và tính linh hoạt. Thang đo này có sự tương đồng với nhiều tài liệu nghiên cứu trước đây ở cả trong và ngoài nước. Cụ thể, Horta và cộng sự (2009) đánh giá kết quả sản xuất dựa trên 4 nhân tố: tính linh hoạt, chất lượng, thời gian và chi phí. Rash và cộng sự (2013) kết hợp 6 nhân tố kết quả là: Giao hàng đúng hạn, tỷ lệ hoàn thành đơn hàng, độ tin cậy trong giao hàng, chất lượng, tốc độ đáp ứng đơn hàng và khả năng sản xuất.

Kết quả tích cực của hợp tác với khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng đã có cơ sở lý luận nhất định và được kiểm chứng bởi nhiều nghiên cứu thực nghiệm trên thế giới. Trên cơ sở tổng quan nghiên cứu đã được trình bày trong phần 2.2, tác giả đưa ra các giả thuyết với cấu trúc tương tự như sau:

Giả thuyết 1: Sự hỗ trợ từ cấp quản lý trong việc hợp tác với khách hàng có tác động tích cực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Giả thuyết 2: Hoạt động tạo dựng niềm tin với khách hàng có tác động tích cực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Giả thuyết 3: Sự tin tưởng vào khách hàng trong việc hợp tác có tác động tích cực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Giả thuyết 4: Việc sẵn sàng thay đổi trong việc hợp tác với khách hàng có tác động tích cực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Giả thuyết 5: Hoạt động chia sẻ thông tin với khách hàng có tác động tích cực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Giả thuyết 6: Hoạt động thu thập thông tin từ khách hàng có tác động tích cực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Giả thuyết 7: Hoạt động tiếp nhận tri thức từ khách hàng có tác động tích cực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Giả thuyết 8: Hoạt động liên kết hệ thống JIT với khách hàng có tác động tích cực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Giả thuyết 9: Hoạt động kết nối công nghệ thông tin với khách hàng có tác động tích cực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

4. Thu thập và phân tích dữ liệu

4.1. Thu thập dữ liệu

Nghiên cứu này sử dụng bộ dữ liệu từ dự án Sản xuất hiệu suất cao (High Performance Manufacturing - HPM) vòng 4 từ năm 2013 đến năm 2015. Dữ liệu được thu thập thông qua bảng câu hỏi bằng tiếng Anh, sau đó được dịch sang các thứ tiếng tương ứng với các quốc gia tham gia khảo sát. Kích cỡ mẫu sử dụng trong bài viết này là 304 doanh nghiệp thuộc 3 lĩnh vực sản xuất máy móc, sản xuất các bộ phận phương tiện vận tải và sản xuất linh kiện điện tử. Các quốc gia tham gia vào dự án bao gồm: Braxin (24 doanh nghiệp), Đức (28), Tây Ban Nha (25), Israel (26), Thụy Điển (9), Ý (29), Nhật Bản (22), Trung Quốc (30), Hàn Quốc (26), Phần Lan (17), Đài Loan (30), Anh (13) và Việt Nam (25). Trong số 304 doanh nghiệp sản xuất tham gia khảo sát, chiếm số lượng lớn nhất là các công ty thuộc lĩnh vực điện - điện tử (38%), tiếp theo là các công ty thuộc lĩnh vực sản xuất và lắp ráp phương tiện vận tải (36%), và các công ty sản xuất thuộc lĩnh vực chế tạo máy (26%). Các doanh nghiệp được lựa chọn đều được đánh giá cao về hiệu suất cũng như có kết quả tốt về mặt lợi nhuận, năng suất, hoạt động hoặc đổi mới sáng tạo. Hai đối tượng trực tiếp trả lời bảng hỏi là người phụ trách quan hệ khách hàng của chuỗi cung ứng và người phụ trách kiểm soát sản xuất của doanh nghiệp. Tác giả sử dụng 9 thang đo (mỗi thang đo có từ 4-11 câu hỏi, tổng cộng là 69 câu hỏi) để đo lường các hoạt động hợp

tác khách hàng và 5 thang đo để đánh giá kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Các câu hỏi trong bản khảo sát sử dụng thang đo Likert với 5 mức độ: từ 1 - Rất không đồng ý đến 5 - Rất đồng ý).

4.2. Đánh giá dữ liệu

Trước khi tiến hành phân tích, dữ liệu cần được phân tích độ tin cậy và độ chính xác của các thang đo. Trong bài viết này, tác giả sử dụng hệ số Cronbachs Alpha để đánh giá độ tin cậy với giá trị chấp nhận là 0.6. Tiếp theo, để đảm bảo độ chính xác về mặt nội dung, các giả thuyết về mối quan hệ giữa biến phụ thuộc với các biến độc lập đều được xây dựng dựa trên cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu thực nghiệm đã được tiến hành trước đây. Cuối cùng, để đảm bảo tính hợp lý của cấu trúc thang đo, phân tích nhân tố khám phá EFA được sử dụng để chắc chắn rằng các biến quan sát hội tụ về cùng một nhân tố. Kết quả phân tích cho thấy cần loại bỏ ra khỏi thang đo 1 số ít biến quan sát có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0.4.

4.3. Phân tích dữ liệu

a. Thống kê mô tả

Mức độ các hoạt động hợp tác với khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng được xem xét dựa trên giá trị trung bình của 9 thang đo thực hành trong nghiên cứu này - có trong 3,03 đến 4,21. Trong đó, yếu tố được đánh giá cao nhất là sự ủng hộ từ các cấp quản lý. Trước khi tiến hành phân tích tương quan cần kiểm tra hệ số Cronbachs Alpha phải lớn hơn 0.6 để chắc chắn về độ tin cậy của dữ liệu. Kết quả cho thấy tất cả các thang đo được sử dụng đều đạt độ tin cậy. Hệ số Cronbachs Alpha, giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của từng thang đo được thể hiện ở Bảng 2.

b. Phân tích tương quan

Kết quả phân tích tương quan Pearson giữa các nhân tố được thể hiện trong Bảng 3. Theo đó, 9 biến đo lường hợp tác với khách hàng đều có tương quan với nhau, với 36 cặp tương quan ở mức ý nghĩa 1%. Trong đó, 4 biến Sự hỗ trợ từ cấp quản lý, Xây dựng uy tín với khách hàng, Tin tưởng vào khách hàng và Điều chỉnh theo khách hàng có mối tương quan mạnh với nhau, với 5 trong số cặp tương quan có hệ số lớn hơn 0,5 ở mức ý nghĩa 1%. Kết quả này khẳng định lại phân tích của Mentzer và cộng sự (2007) rằng 4 hoạt động này liên quan chặt chẽ với nhau và cùng tạo cơ sở bảo đảm cho hoạt động hợp tác với khách hàng. Ngoài ra, 2 biến Chia sẻ thông tin với khách hàng và Thu thập thông tin từ khách hàng cũng có tương quan mạnh với nhau (hệ số tương quan 0,618 ở mức ý nghĩa 1%). Kết quả này cho thấy việc chia sẻ

thông tin giữa doanh nghiệp và khách hàng diễn ra 2 chiều có sự tương quan rõ rệt với nhau.

5 biến đo lường kết quả hoạt động có mỗi tương quan tương đối cao với nhau, với 9 trong số 10 cặp tương quan ở mức ý nghĩa 1%. Trong đó, 3 biến liên quan đến giao hàng là Tốc độ giao hàng, Giao hàng đúng hạn và Tính linh hoạt có mỗi tương quan mạnh với 3 hệ số tương quan lớn hơn 0,5. Ngoài ra, biến Chất lượng và Giao hàng đúng hạn có tương quan mạnh với nhau, hệ số tương quan là 0,523.

Cuối cùng, tất cả các biến độc lập đo lường hoạt động hợp tác với khách hàng, ngoại trừ biến Thu thập thông tin từ khách hàng, đều có quan hệ chặt chẽ tích cực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp với mức ý nghĩa 1%. Các hệ số tương quan giữa các biến này đều lớn hơn 0,1, do đó có thể kết luận rằng 9 hoạt động hợp tác với khách hàng có mỗi quan hệ tương quan tích cực đến 5 phương diện của kết quả hoạt động. Cụ thể hơn, cả 9 biến độc lập đều có tương quan trên mức trung bình (hệ số tương quan lớn hơn 0,3 (Cohen, 1988)) với 2 biến Giao hàng đúng hạn và Tốc độ giao hàng. Việc điều chỉnh theo khách hàng có tương quan mạnh với Tính linh hoạt. Sự ủng hộ từ cấp quản lý có tương quan mạnh (hệ số tương quan là 0,509) với kết quả Giao hàng đúng hạn. Tạo dựng uy tín với khách hàng có tương quan mạnh với Chất lượng và Giao hàng đúng hạn. Việc tin tưởng vào khách hàng có tương quan mạnh với 3 phương diện kết quả: Tốc độ giao hàng, giao hàng đúng hạn và Tính linh hoạt. (Bảng 3)

c. Phân tích hồi quy

Để đánh giá tổng thể mối quan hệ giữa 9 hoạt động quan hệ với khách hàng và 5 khía cạnh kết quả hoạt động, nghiên cứu tiến hành xây dựng 5 mô hình hồi quy tuyến tính và kết quả được trình bày trong Bảng 4.

Kết quả phân tích 5 mô hình hồi quy cho thấy mức độ ý nghĩa (Significant level) đều đáp ứng ngưỡng chấp nhận (5%). Hệ số xác định R-square trong mô hình hồi quy của biến Giao hàng đúng hạn là 0,49 cho thấy các biến độc lập giải thích được 49% sự thay đổi của biến phụ thuộc, 51% sự thay đổi của biến phụ thuộc chịu tác động của các nhân tố khác không đưa vào mô hình. Tương tự, các biến độc lập giải thích được 45% sự thay đổi của biến Sự linh hoạt, 41% của biến Chất lượng, 40% của biến Tốc độ giao hàng, và giải thích được 34% sự thay đổi của biến Chi phí.

Tóm lại, kết quả phân tích tương quan và hồi quy tuyến tính khẳng định 9 giả thuyết nghiên cứu

Bảng 2: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo và thống kê mô tả

	Cronbach's Alpha	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
<i>Hợp tác với khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng</i>					
HT1: Sự ủng hộ từ cấp quản lý	0.727	1.75	5.00	4.08	0.58
HT2: Xây dựng uy tín với khách hàng	0.731	2.00	5.00	4.21	0.56
HT3: Tin tưởng vào khách hàng	0.789	1.75	5.00	3.50	0.69
HT4: Điều chỉnh theo khách hàng	0.687	2.00	5.00	4.08	0.53
HT5: Chia sẻ thông tin với khách hàng	0.924	1.00	5.00	3.29	0.89
HT6: Thu thập thông tin từ khách hàng	0.867	1.00	5.00	2.94	0.94
HT7: Tiếp nhận tri thức từ khách hàng	0.869	1.00	5.00	3.63	0.74
HT8: Liên kết JIT với khách hàng	0.796	1.20	5.00	3.46	0.78
HT9: Kết nối CNTT với khách hàng	0.858	1.00	5.00	3.03	1.04
<i>Kết quả sản xuất</i>					
KQ1: Chất lượng	0.740	2.00	5.00	4.31	0.59
KQ2: Chi phí	0.800	1.00	5.00	3.21	0.88
KQ3: Tốc độ giao hàng	0.660	2.00	5.00	3.70	0.62
KQ4: Giao hàng đúng hạn	0.718	2.00	5.00	3.88	0.65
KQ5: Sự linh hoạt	0.840	1.50	5.00	3.82	0.68

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu từ SPSS

đều được chấp nhận. Theo đó, các hoạt động hợp tác với khách hàng bao gồm: sự ủng hộ từ cấp quản lý, xây dựng uy tín với khách hàng, tin tưởng vào khách hàng, điều chỉnh theo khách hàng, chia sẻ thông tin với khách hàng, thu thập thông tin từ khách hàng, tiếp nhận tri thức từ khách hàng, liên kết hệ thống JIT với khách hàng và kết nối công nghệ thông tin với khách hàng - có tác động tích cực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp về chất lượng, chi phí, tốc độ giao hàng, giao hàng đúng hạn và tính linh hoạt.

5. Hàm ý, thảo luận và hạn chế

5.1. Hàm ý

Kết quả nghiên cứu cung cấp một hệ thống thang đo phù hợp và tin cậy để đo lường các hoạt động hợp tác khách hàng trong quản trị chuỗi

cung ứng. Các thang đo này có thể được sử dụng trong các nghiên cứu sau này có liên quan đến hợp tác trong chuỗi cung ứng và có khả năng áp dụng để đánh giá hiệu quả trong các doanh nghiệp. Bên cạnh đó, kết quả phân tích tương quan cho thấy mức độ ảnh hưởng khác nhau của từng hoạt động hợp tác tới các khía cạnh khác nhau của kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Qua đó, doanh nghiệp có thể đưa ra các điều chỉnh thực hành hợp tác với khách hàng để đạt được các mục tiêu riêng biệt trong kết quả hoạt động. Cuối cùng, hệ số R-square trong phân tích hồi quy tuyến cho thấy các nhân tố trong thang đo hợp tác với khách hàng đã giải thích được một phần quan trọng kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Kết quả này góp phần khẳng định một lần

Bảng 3: Kết quả phân tích tương quan

	KQ2	KQ3	KQ4	KQ5	HT1	HT2	HT3	HT4	HT5	HT6	HT7	HT8	HT9
KQ1	0.095	.417**	.523**	.335**	.450**	.580**	.415**	.499**	.242**	0.104	.349**	.206**	.192**
KQ2	1	.468**	.410**	.428**	.229**	.160**	.453**	.223**	.410**	.421**	.261**	.304**	.394**
KQ3		1	.716**	.647**	.449**	.458**	.505**	.454**	.420**	.379**	.406**	.327**	.359**
KQ4			1	.571**	.509**	.559**	.532**	.458**	.419**	.312**	.384**	.384**	.354**
KQ5				1	.441**	.489**	.516**	.609**	.346**	.266**	.458**	.176**	.209**
HT1					1	.580**	.514**	.704**	.379**	.279**	.535**	.271**	.206**
HT2						1	.482**	.631**	.370**	.203**	.452**	.281**	.167**
HT3							1	.585**	.419**	.437**	.584**	.301**	.296**
HT4								1	.380**	.250**	.568**	.213**	.206**
HT5									1	.618**	.414**	.359**	.492**
HT6										1	.457**	.417**	.577**
HT7											1	.250**	.327**
HT8												1	.346**
HT9													1

* Mức ý nghĩa 0,05; ** Mức ý nghĩa 0,01
 Nguồn: Kết quả xử lý số liệu từ SPSS

Bảng 4: Kết quả phân tích hồi quy

	KQ1	KQ2	KQ3	KQ4	KQ5					
R ²	0.41	0.34	0.40	0.49	0.45					
Sig	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00					
	Coefficient	Sig	Coefficient	Sig	Coefficient	Sig	Coefficient	Sig	Coefficient	Sig
HT1	0.09	0.25	-0.01	0.95	0.12	0.12	0.19	0.01	-0.13	0.08
HT2	0.40	0.00	-0.09	0.21	0.21	0.00	0.32	0.00	0.17	0.01
HT3	0.10	0.17	0.39	0.00	0.19	0.01	0.28	0.00	0.24	0.00
HT4	0.14	0.09	-0.02	0.85	0.04	0.64	-0.10	0.18	0.38	0.00
HT5	0.03	0.67	0.15	0.04	0.09	0.18	0.13	0.05	0.06	0.37
HT6	-0.16	0.04	0.08	0.34	0.04	0.61	-0.10	0.18	-0.04	0.56
HT7	0.01	0.92	-0.09	0.23	0.01	0.89	-0.07	0.27	0.08	0.23
HT8	0.03	0.62	0.08	0.21	0.06	0.33	0.12	0.02	-0.05	0.39
HT9	0.09	0.18	0.22	0.00	0.16	0.02	0.19	0.00	0.08	0.19

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu từ SPSS

nữ vai trò to lớn của hợp tác với khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng đối với các doanh nghiệp sản xuất chế tạo.

5.2. Thảo luận

Các kết quả phân tích tương quan và hồi quy tuyến tính cho thấy sự hợp tác chặt chẽ với khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng có mối quan hệ tích cực với kết quả hoạt động của doanh nghiệp sản xuất chế tạo. Kết quả nghiên cứu so với các nghiên cứu trong nước và quốc tế trước đây có những điểm tương đồng và khác biệt nhất định. Trong khi nghiên cứu của Horta và cộng sự (2009) chỉ ra rằng hợp tác không có ảnh hưởng đáng kể tới kết quả hoạt động thì ở nghiên cứu này, tác giả lại ghi nhận kết quả ngược lại rằng hợp tác với khách hàng có ý nghĩa quan trọng giúp cải thiện kết quả hoạt động của doanh nghiệp về chất lượng, chi phí, tốc độ giao hàng, giao hàng đúng hạn và tính linh hoạt. Sự khác nhau trong kết quả được giải thích bằng việc lựa chọn mẫu khác nhau giữa hai nghiên cứu. Horta và cộng sự (2009) chỉ khảo sát các doanh nghiệp trong lĩnh vực bao bì đặc thù. Trong khi đó, nghiên cứu này lựa chọn các doanh nghiệp ở nhiều lĩnh vực sản xuất đa dạng mà ở đó, việc hợp tác thúc đẩy đổi mới, sáng

tạo và phát triển sản phẩm mới. Thông qua nghiên cứu và phát triển, doanh nghiệp có thể giảm chi phí sản xuất và khách hàng sẵn sàng trả nhiều tiền hơn để có được sản phẩm chất lượng.

Mặt khác, nghiên cứu này cung cấp thêm căn cứ để khẳng định kết quả nghiên cứu của Hou và cộng sự (2015) rằng sự phối hợp hoạt động trong chuỗi cung ứng góp phần chuyển đổi các nguồn lực thành giá trị cho chuỗi cung ứng. Hợp tác sẽ thúc đẩy các bên tham gia tìm ra phương án tối ưu, từ đó giảm chi phí, gia tăng giá trị và nâng cao khả năng linh hoạt, đổi mới nhanh với các thay đổi trong yêu cầu của khách hàng. Kết quả này cũng tương đồng với các nghiên cứu của Flynn và cộng sự (2010) và Brito và cộng sự (2013) rằng các quan hệ hợp tác trong chuỗi cung ứng giúp cải thiện hiệu quả sản xuất của doanh nghiệp, từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

5.3. Hạn chế

Nhìn chung, nghiên cứu đã đánh giá được tác động tích cực của hợp tác khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng đến kết quả sản xuất của doanh nghiệp và gợi ý các hoạt động cụ thể của hợp tác. Ngoài ra, bài viết cũng xem xét xu hướng của

quản trị chuỗi cung ứng hiện nay trên thế giới. Theo đó, các doanh nghiệp sản xuất dành sự quan tâm lớn cho các hoạt động hợp tác với khách hàng thay vì chỉ chú trọng liên kết với nhà cung cấp. Chuỗi cung ứng cần được thúc đẩy từ phía thị trường, từ nhu cầu của khách hàng chứ không phải từ lợi ích của các nhà cung cấp. Tuy nhiên, nghiên cứu vẫn còn một số hạn chế nhất định như: cỡ mẫu nghiên cứu còn nhỏ làm cho mức độ tin cậy của các phân tích bị hạn chế; các nước tham gia khảo sát chủ yếu là các nước công nghiệp phát triển khiến cho kết quả nghiên cứu có những sai lệch nhất định khi áp dụng vào Việt Nam. Nghiên cứu trong tương lai có thể bổ sung thêm về mặt số lượng hoặc tập trung phân tích các doanh nghiệp tại Việt Nam để rút ra các kết luận đặc trưng liên quan tới môi trường kinh doanh trong nước.

6. Kết luận

Sự hợp tác với khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng có vai trò quan trọng trong việc cải tiến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất chế tạo. Trên cơ sở phân tích dữ liệu được thu thập từ 304 doanh nghiệp sản xuất từ 13 quốc gia trên thế giới trong khuôn khổ Dự án Sản xuất Hiệu suất cao (HPM) trong giai đoạn 2013-2015 nghiên cứu đã chỉ ra rằng tạo dựng niềm tin, chia sẻ thông tin hai chiều với khách hàng, học hỏi khách hàng, kết nối thông tin với khách hàng, có mối quan hệ tích cực với các kết quả sản xuất như chất lượng, chi phí, giao hàng. Nghiên cứu cũng đưa ra một số gợi ý cho các nhà nghiên cứu và quản trị doanh nghiệp trong việc xây dựng và áp dụng một hệ thống thang đo nhằm đánh giá các hoạt động hợp tác với khách hàng nhằm nâng cao hiệu quả quản trị chuỗi cung ứng. ♦

Tài liệu tham khảo:

1. Huỳnh Thị Thu Sương (2011), *Các nhân tố ảnh hưởng đến tính hợp tác chuỗi cung ứng ngành công nghiệp chế biến đồ gỗ Việt Nam*, Tạp chí Phát triển Kinh tế, S. 254, T12-2011.
2. Le Thi Minh Hang (2018), *Supply chain management: Solutions to improving the competitive advantage of small - and medium-sized enterprises: The case of Danang City*, Journal of Asian Business and Economic Studies, Volume 25, Special Issue 01 (2018), 68-84.
3. Phạm Văn Kiệm, *Nghiên cứu quan hệ phối hợp giữa nhà phân phối và nhà cung cấp nhằm tăng hiệu quả kinh tế*, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và Kinh doanh, T.30, S. 3-2014, 17-25.

4. Alam, A. (2016), *Supply chain competency and its effect on performance: a fuzzy-set analysis*, International Journal of Management and Marketing Research, Vol. 9, No. 2, pp.25-39.

5. Alvarado, U.Y. and Kotzab, H. (2001), *Supply chain management: the integration of logistics in marketings*, Industrial Marketing Management, Vol. 30, No. 2, pp.183-198.

6. Bagchi, P. K., Chun ha, B., Skjoett-Larsen, T., & Boege Soerensen, L. (2005), *Supply chain integration: A European survey*, The International Journal of Logistics Management, 16(2), 275-294.

7. Birou, L.M., Faucet, S.E. and Magnan, G.M. (1998), *The product life cycle: a tool for functional strategic alignment*, International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 34 No. 2, pp. 37-51.

8. Brito, L. A. L., Brito, E. P. Z., & Hashiba, L. H. (2014), *What type of cooperation with suppliers and customers leads to superior performance?* Journal of Business Research, 67(5), 952-959.

9. Christopher, M. (1998), *Logistics and supply chain management: strategies for reducing cost and improving service. (Second Edition)*, International Journal of Logistics Research and Applications, Pitman Publishing, London.

10. Cohen, J. (1988), *Statistical power analysis for the behavioral sciences (Second edition)*, New York, NY: Psychology Press.

Summary

The article analyzed the relationship between customer cooperation in supply chain management and business performance of enterprises. Data was collected from 304 manufacturing enterprises in 13 countries in the world under High Performance Manufacturing (HPM) project during 2013 – 2015. Statistical description, correlation and regression analysis showed that there is a positive relation between customer cooperation in supply chain management and business performance of enterprises including quality, cost, and delivery. The study also suggested some implications for researchers and business managers to build and apply a scale of measuring customer cooperation in order to improve the efficiency of supply chain management.