

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Võ Thị Ngọc Thúy, Phùng Thanh Bình và Nguyễn Hồng Uyên** - Lợi thế cạnh tranh từ liên kết du lịch giữa Thành phố Hồ Chí Minh và 13 tỉnh, thành Đồng bằng sông Cửu Long. **Mã số: 159.1TRMg.11** 3
- The competitive advantage of tourism linkages between Ho Chi Minh City and 13 provinces and cities in the Mekong Delta*
- 2. Phan Chí Anh và Nguyễn Thu Hà** - Vai trò của hợp tác liên tổ chức và chia sẻ thông tin trong việc nâng cao tính linh hoạt chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam. **Mã số: 159.1Deco.11** 18
- The Role of Inter-organizational Sharing in Improving Supply Chain Flexibility for Vietnamese Manufacturing Enterprises*
- 3. Nguyễn Thị Ngọc Diễm và Nguyễn Thị Lanh** - Các yếu tố tác động đến rủi ro thanh khoản của các ngân hàng thương mại Việt Nam. **Mã số: 159.1FiBa.11** 27
- Key Factors Influencing the Liquidity Risk of Commercial Banks in Vietnam*

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 4. Bùi Hữu Đức và Bùi Khánh Linh** - Trách nhiệm xã hội đối với cộng đồng trong kinh doanh khách sạn: nghiên cứu điển hình tại Tập đoàn khách sạn Mường Thanh. **Mã số: 159.2TrEM.22** 39
- Social Responsibility Towards the Community in the Hotel Industry: A Case Study of Muong Thanh Hotel Group*
- 5. Trương Thị Ngọc Thuýên và Đoàn Thu Phương** - Tác động của hoạt động thân thiện với môi trường đến hình ảnh thương hiệu và thái độ của người tiêu dùng. **Mã số: 159.2BMkt.21** 52
- Impact of Eco-Friendly Activities on Brand Image and Consumer Attitude*

- 6. Trần Thị Bích Hằng và Trần Thị Kim Anh** - Các nhân tố tác động đến phát triển nhân lực quản trị tại các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Hà Nội. **Mã số: 159. 2HRMg.21** 62  
*Factors Affecting the Development of human Resources Referring to Administration Sector at Tourism and Travel Business in Hanoi*
- 7. Vũ Thị Thúy Hằng và Đàm Gia Mạnh** - Môi quan hệ giữa thái độ và ý định phát triển mô hình kinh tế chia sẻ của các doanh nghiệp trong lĩnh vực dịch vụ du lịch trực tuyến tại Việt Nam. **Mã số: 159. 2TRMg.21** 78  
*Research on the Relationship Between Attitude and Intention for the Development Sharing Economy Model of E-Tourism Enterprises in Vietnam*
- 8. Phạm Đức Hiếu, Lại Thị Thu Thủy và Nguyễn Thị Hồng Lam** - Công bố thông tin kế toán nguồn nhân lực của các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. **Mã số: 159. 2BAcc. 21** 95  
*Human Resource Accounting Disclosure Among Listed Companies in Vietnam: An Empirical Study*

## Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 9. Phạm Thị Huyền, Trần Quế Nhi, La Gia Long, Doãn Hà My và Vũ Tiến Đức** - Covid-19 và các yếu tố ảnh hưởng tới mức độ sẵn sàng chuyển đổi số trong học tập của sinh viên tại Việt Nam. **Mã số: 159. 3OMIs.31** 105  
*Covid-19 and Factors Influencing Readiness of Vietnam's Students for Digital Transformation in Education*

# VAI TRÒ CỦA HỢP TÁC LIÊN TỔ CHỨC VÀ CHIA SẺ THÔNG TIN TRONG VIỆC NÂNG CAO TÍNH LINH HOẠT CHUỖI CUNG ỨNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT TẠI VIỆT NAM

**Phan Chí Anh**

Email: anhpc@vnu.edu.vn  
Trường Đại học Kinh tế - ĐH QG HN

**Nguyễn Thu Hà**

Email: hant@vnu.edu.vn  
Trường Đại học Kinh tế - ĐH QG HN

Ngày nhận: 28/08/2021

Ngày nhận lại: 18/10/2021

Ngày duyệt đăng: 22/10/2021

Hợp tác liên tổ chức và chia sẻ thông tin được xem là đóng vai trò quan trọng trong việc cải thiện tính linh hoạt của chuỗi cung ứng, từ đó nâng cao lợi thế cạnh tranh của mọi doanh nghiệp sản xuất trên thế giới. Việc chia sẻ thông tin như thế nào để giúp doanh nghiệp gia tăng giá trị cho khách hàng, tăng sự hài lòng của khách hàng, mở rộng thị phần và thị trường, hướng tới phát triển bền vững doanh nghiệp là một chủ đề thu hút sự quan tâm nghiên cứu. Bài viết trình bày kết quả nghiên cứu thực chứng phân tích ảnh hưởng của hợp tác liên tổ chức (bao gồm: hợp tác liên tổ chức với nhà cung cấp và hợp tác liên tổ chức với người mua) và sự điều tiết của việc chia sẻ thông tin đến kết quả cải thiện tính linh hoạt chuỗi cung ứng trong các doanh nghiệp sản xuất. Thông qua dữ liệu thu được từ 252 nhà quản lý và phụ trách chuỗi cung ứng ngược dòng và xuôi dòng tại 25 doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam, kết quả nghiên cứu không chỉ cho thấy ảnh hưởng tích cực của hợp tác liên tổ chức đến sự linh hoạt của chuỗi cung ứng, đồng thời chỉ ra chia sẻ thông tin với khách hàng có tác động điều tiết tích cực đến mối quan hệ giữa hợp tác liên tổ chức và tính linh hoạt của chuỗi cung ứng. Dựa trên kết quả phân tích, nhóm tác giả đề xuất một số hàm ý cho các nhà quản trị doanh nghiệp sản xuất Việt Nam trong việc nâng cao tính linh hoạt chuỗi cung ứng.

**Từ khóa:** Hợp tác liên tổ chức, Chia sẻ thông tin chuỗi cung ứng, Tính linh hoạt chuỗi cung ứng.

**JEL Classifications:** M16, F10, F15

## 1. Giới thiệu

Trong thập kỷ gần đây, dưới áp lực của môi trường kinh doanh biến động mạnh, các nhà nghiên cứu và doanh nghiệp đã chuyển tập trung từ việc nâng cao chất lượng, giảm thiểu chi phí chuỗi cung ứng sang việc cải thiện khả năng thích nghi và tính linh hoạt chuỗi cung ứng để đáp ứng nhu cầu khó nắm bắt của khách hàng hiện nay (Tiwari và cộng sự, 2015). Do đó, chủ đề nghiên cứu làm thế nào để nâng cao tính linh hoạt chuỗi cung ứng trong các doanh nghiệp thu hút được rất nhiều sự quan tâm của các học giả trong và ngoài nước.

Rõ ràng rằng, các thành viên của chuỗi cung ứng không thể tự hoạt động riêng lẻ mà đối với tất cả các lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp cần phải có sự hợp tác từ nội bộ (trong doanh nghiệp) đến các hoạt động bên ngoài chuỗi cung ứng (Melander và cộng sự, 2019). Chính vì vậy, rất nhiều các nghiên cứu trước đây đã tập trung phân tích ảnh hưởng của sự tích hợp chuỗi cung ứng đến tính linh hoạt chuỗi cung ứng trong các doanh nghiệp. Tiếp cận theo quan điểm dựa trên tích hợp chuỗi cung ứng, phần lớn các nghiên cứu đều cho thấy rằng sự hợp tác giữa các tổ chức với các nhà cung cấp nâng cao hiệu

quả hoạt động, đặc biệt là hiệu quả về chất lượng sản phẩm và phát triển sản phẩm mới (Carr và cộng sự 2008), nhưng chưa có nhiều nghiên cứu thực nghiệm chú ý đến hiệu suất linh hoạt chuỗi cung ứng. Hơn nữa, các nghiên cứu cũng chưa quan tâm nhiều đến mức độ hợp tác liên tổ chức với nhà cung cấp và giữa các tổ chức với người mua tác động như thế nào đến tính linh hoạt chuỗi cung ứng. Do vậy, các nhà quản lý được khuyến khích xem xét về cách thức hợp tác với các thành viên bên ngoài chuỗi để có thể cải thiện tính linh hoạt của chuỗi cung ứng (Angkiriwang và cộng sự 2014).

Trong hoạt động chuỗi cung ứng, hoạt động chia sẻ thông tin được biết đến là vai trò quan trọng trong việc cải thiện hiệu suất hoạt động và lợi nhuận. Các nghiên cứu trước đây về sự hợp tác chuỗi cung ứng và tính linh hoạt chuỗi cung ứng đều nhấn mạnh tầm quan trọng của việc chia sẻ thông tin chuỗi cung ứng. Tuy nhiên, việc chia sẻ thông tin cụ thể với ai và cần chia sẻ thông tin gì thì chưa có nhiều nghiên cứu phân tích (Li, 2019).

Xuất phát từ khoảng trống nghiên cứu cũng như từ nhu cầu thực tiễn của các doanh nghiệp Việt Nam, mục đích của bài viết này là tập trung phân tích mối quan hệ của hợp tác liên tổ chức đến tính linh hoạt của chuỗi cung ứng, đồng thời làm rõ ảnh hưởng điều tiết của chia sẻ thông tin đến mối quan hệ đó trong các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam.

## **2. Cơ sở lý thuyết**

### **2.1. Tính linh hoạt chuỗi cung ứng**

Thuật ngữ “tính linh hoạt” đã được nghiên cứu vào những năm 1980 theo quan điểm của các công ty sản xuất (Upton và cộng sự 1994). Thập kỷ gần đây, phần lớn các nghiên cứu về tính linh hoạt chuỗi cung ứng coi nó như một sự mở rộng chức năng của tính linh hoạt trong sản xuất và nó được tiếp cận từ quan điểm dựa trên quy trình và tổ chức (Tiwari và cộng sự, 2015). Tính linh hoạt được giới học thuật coi là đòn bẩy phản ứng mà các doanh nghiệp sử dụng để xử lý sự biến động và quá trình chuyển đổi trong cả bối cảnh bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Trong nghiên cứu của Fayezi và cộng sự (2016) thì tính linh hoạt chuỗi cung ứng là năng lực hoạt động cho phép các tổ chức thích ứng với những bất ổn bên trong và bên ngoài bằng cách tích hợp các thành viên chuỗi bên trong và các đối tác lớn của họ. Đa số các nhà phân tích và quản lý chuỗi cung ứng xem khả năng phản ứng, thích ứng và điều chỉnh của

chuỗi cung ứng để đáp ứng nhu cầu thị trường đang thay đổi là nguyên tắc chung của sự linh hoạt chuỗi cung ứng. Trong bài nghiên cứu này, tính linh hoạt chuỗi cung ứng được xem là mức độ mà một công ty đáp ứng nhu cầu của người dùng cuối một cách nhanh chóng bằng cách quản lý hiệu quả năng lực của các tổ chức khác nhau trong chuỗi.

### **2.2. Hợp tác liên tổ chức**

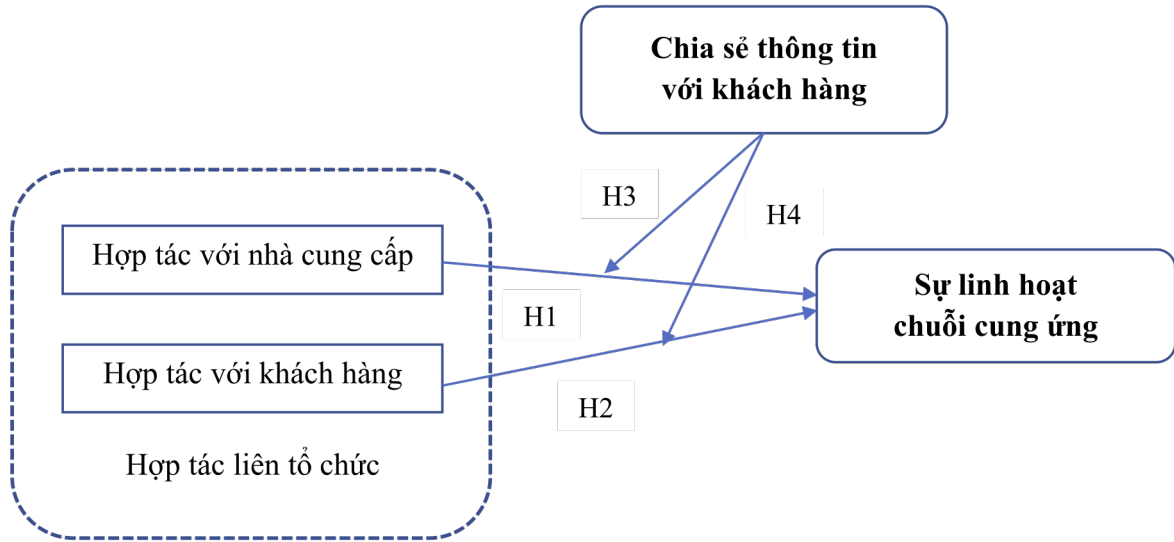
Hợp tác liên tổ chức là khi nhiều hơn hai tổ chức phối hợp để thực hiện một mục đích chung, hoàn thành một sứ mệnh hoặc cung cấp một dịch vụ. Theo Carr và cộng sự (2008), hợp tác liên tổ chức có thể giảm thiểu rủi ro, có cải thiện độ tin cậy khi chuỗi cung ứng phải đối phó với những bất ổn trên thị trường. Trong các mối quan hệ giữa các tổ chức, việc chia sẻ kiến thức chuyên môn và trí tuệ quan trọng cho sự thành công của các công ty chỉ có thể được thực hiện bằng kinh nghiệm cá nhân và yếu tố xã hội. Các nhà quản lý được khuyến khích tìm cách hợp tác với các đối tác bên ngoài để cải thiện tính linh hoạt chuỗi cung ứng. Nghiên cứu của Sêzn (2008) cho thấy tích hợp chuỗi cung ứng sẽ giúp tăng hiệu quả hoạt động bằng cách giảm giá tìm nguồn cung ứng nguyên vật liệu, thúc đẩy các hoạt động đảm bảo chất lượng và tăng tính linh hoạt để thích ứng với nhu cầu của người tiêu dùng. Trong nghiên cứu này, hợp tác liên tổ chức liên quan đến sự hợp tác với các tổ chức nhà cung cấp và hợp tác với các tổ chức khách hàng tất cả các hoạt động như Lập kế hoạch chiến lược, lập kế hoạch phát triển sản phẩm mới, chia sẻ thông tin vận hành, lập kế hoạch sản xuất và sử dụng mạng tích hợp với các nhà cung cấp và khách hàng.

### **2.3. Chia sẻ thông tin với khách hàng**

Chia sẻ thông tin được đánh giá quan trọng trong lĩnh vực quản trị chuỗi cung ứng. Nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng các hoạt động chia sẻ thông tin có tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng và là nhân tố thúc đẩy sự hợp tác giữa các thành viên tổ chức trong chuỗi. Hoạt động cung cấp thông tin cho các thành viên khác trong chuỗi được gọi là chia sẻ thông tin (Kembro và cộng sự 2014). Chia sẻ thông tin với khách hàng cho phép nhiều loại dữ liệu được chia sẻ giữa nhà sản xuất và khách hàng (Wu et al. 2014). Chia sẻ thông tin cho phép các doanh nghiệp cộng tác với các khách hàng của họ, cho phép họ xây dựng lòng trung thành, dẫn đến mối quan hệ lâu dài bền chặt

hơn. Thời gian giao hàng và chu kỳ giao đơn hàng ngắn hơn, cũng như quy trình sản xuất sản phẩm mới đơn giản hơn và chất lượng cao hơn, là tất cả những lợi thế của mối quan hệ đối tác lâu dài này

**3. Khung phân tích và các giả thuyết nghiên cứu**  
 Dựa trên các cơ sở lý thuyết và lập luận hình thành các giả thuyết nghiên cứu được đề cập ở trên, khung phân tích của nghiên cứu được trình bày như sau:



Nguồn: Đề xuất của các tác giả

**Hình 1:** Khung phân tích của nghiên cứu

(David và cộng sự, 2012). Nhiều nghiên cứu đã làm rõ những lợi thế của việc chia sẻ thông tin đối với chuỗi cung ứng, tuy nhiên các học giả cũng cho rằng những lợi thế này không phải lúc nào cũng được đảm bảo. Nó phụ thuộc vào loại thông tin, cường độ của thông tin, cách thông tin được cung cấp và cách thông tin được trao đổi giữa các bên tham gia chuỗi cung ứng. Các nghiên cứu trước đây cung cấp bằng chứng thực nghiệm về cách thức chia sẻ thông tin dẫn đến các hoạt động hợp tác sau đó cải thiện hiệu suất, tuy nhiên, hầu hết trong số họ chỉ coi mối quan hệ của công ty với nhà cung cấp hoặc khách hàng hoặc kết hợp như một cấu trúc duy nhất (David và cộng sự 2012, Wu et cộng sự 2014). Ngoài ra, các nghiên cứu thực nghiệm hiện mới chỉ chủ yếu phân tích ảnh hưởng của việc chia sẻ thông tin đến hợp tác liên tổ chức hoặc đến tính linh hoạt của chuỗi cung ứng, hiện đang thiếu vắng các nghiên cứu xem xét tác động điều tiết của chia sẻ thông tin đến mối quan hệ của hợp tác liên tổ chức đến tính linh hoạt chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp tại Việt Nam.

Trong đó (bảng bên):  
 Các giả thuyết của nghiên cứu:  
 - *Giả thuyết H1:* Hợp tác với nhà cung cấp có ảnh hưởng tích cực đến tính linh hoạt của chuỗi cung ứng trong các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam.  
 - *Giả thuyết H2:* Hợp tác với khách hàng có ảnh hưởng tích cực đến tính linh hoạt của chuỗi cung ứng trong các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam.  
 - *Giả thuyết H3:* Chia sẻ thông tin với khách hàng có tác động điều tiết tích cực đến mối quan hệ giữa hợp tác với nhà cung cấp và tính linh hoạt của chuỗi cung ứng trong các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam.  
 - *Giả thuyết H4:* Chia sẻ thông tin với khách hàng có tác động điều tiết tích cực đến mối quan hệ giữa hợp tác với khách hàng và tính linh hoạt của chuỗi cung ứng trong các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam.

**4. Phương pháp nghiên cứu**

Nghiên cứu sử dụng bảng khảo sát gồm 22 câu hỏi để thu thập đánh giá của các nhà quản trị và phụ trách bộ phận quản trị dòng xuôi và dòng ngược chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam về hợp tác liên tổ chức, về tính linh hoạt chuỗi cung ứng và việc chia sẻ thông tin với khách

<b>Yếu tố</b>	<b>Biến quan sát</b>	<b>Mã</b>
<b>Hợp tác liên tổ chức (ICO)</b>		
Hợp tác với nhà cung cấp	• Lập kế hoạch chiến lược với nhà cung cấp	ICS1
	• Lập kế hoạch phát triển sản phẩm mới với nhà cung cấp	ICS2
	• Lập kế hoạch thiết kế sản phẩm với nhà cung cấp	ICS3
	• Chia sẻ thông tin tác nghiệp	ICS4
	• Hợp tác lập kế hoạch sản xuất	ICS5
	• Sử dụng cơ sở dữ liệu tích hợp để chia sẻ thông tin	ICS6
Hợp tác với khách hàng	• Lập kế hoạch chiến lược với khách hàng	ICB1
	• Lập kế hoạch phát triển sản phẩm mới với khách hàng	ICB2
	• Lập kế hoạch thiết kế sản phẩm với khách hàng	ICB3
	• Chia sẻ thông tin tác nghiệp	ICB4
	• Hợp tác lập kế hoạch sản xuất	ICB5
	• Sử dụng cơ sở dữ liệu tích hợp để chia sẻ thông tin	ICB6
<b>Tính linh hoạt chuỗi cung ứng (FLE)</b>		
	• Khả năng đáp ứng nhu cầu linh hoạt của khách hàng	FLE1
	• Khả năng đáp ứng nhu cầu chất lượng của khách hàng	FLE2
	• Khả năng đáp ứng nhu cầu về chi phí của khách hàng	FLE3
	• Khả năng đáp ứng nhu cầu về tốc độ giao hàng của khách hàng	FLE4
	• Khả năng đáp ứng nhu cầu về giao hàng đúng hạn của khách hàng	FLE5
<b>Chia sẻ thông tin với khách hàng (IFS)</b>		
	• Thông tin giao hàng	IFS1
	• Thông tin về thay đổi nhu cầu	IFS2
	• Thông tin về tồn trữ	IFS3
	• Thông tin về khả năng sản xuất	IFS4
	• Thông tin về chất lượng	IFS5

hàng. Thang điểm Likert từ 1 đến 5 được sử dụng cho các biến quan sát này với các mức độ: 1 - Hoàn toàn không đồng ý, 2 - Không đồng ý, 3 - Bình thường, 4 - Đồng ý, 5 - Hoàn toàn đồng ý.

Dữ liệu được thu thập thông qua phát phiếu điều tra trực tuyến tới 25 doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam. Điều tra được thực hiện trong giai đoạn từ tháng 06/2020 đến 12/2020. Đối tượng trả lời khảo sát nhóm câu hỏi liên quan đến yếu tố hợp tác liên tổ chức với nhà cung cấp là đại diện bộ phận quản trị dòng ngược chuỗi cung ứng (upstream); liên quan đến yếu tố hợp tác liên tổ chức với khách hàng, chia sẻ thông tin với khách hàng và tính linh hoạt của chuỗi cung ứng là đại diện bộ phận quản trị dòng xuôi chuỗi cung ứng (downstream) trong doanh nghiệp sản xuất.

Khung phân tích có số biến quan sát là 22. Nếu theo tiêu chuẩn năm mẫu cho một biến quan sát (Hair và cộng sự, 1998) thì kích thước mẫu cần thiết là 110 (Số lượng mẫu = số biến x 5). Để đạt được kích thước mẫu đề ra, 300 bảng khảo sát được phát

ra và đã thu về được 252 phiếu hợp lệ. Các dữ liệu thu về được nhập liệu, phân tích, sàng lọc và xử lý trên phần mềm SPSS 20.0.

Quy trình phân tích dữ liệu được tiến hành theo các bước sau: (1) Kiểm tra độ tin cậy của thang đo; (2) Thống kê mô tả giá trị trung bình của các thang đo; (3) Phân tích tương quan giữa các biến; (4) phân tích hồi quy để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu (H1 và H2); (5) Phân tích tác động điều tiết của biến chia sẻ thông tin với khách hàng bằng việc sử dụng phần mở rộng PROCESS phiên bản 3.2 được đề xuất bởi nhà khoa học Hayes (2017) hoạt động trên phần mềm SPSS.

## **5. Kết quả phân tích và thảo luận**

### **5.1. Thống kê mô tả và kiểm định độ tin cậy của thang đo**

Nghiên cứu tiến hành thống kê mô tả các thang đo và kiểm định độ tin cậy của dữ liệu thông qua hệ số Cronbach's Alpha của từng thang đo, với điều kiện cần đạt là giá trị Cronbach's Alpha của thang đo phải lớn hơn hoặc bằng 0,60 và giá trị

Cronbach's Alpha của từng biến quan sát phải lớn hơn hoặc bằng 0,30. Kết quả cho thấy các biến quan sát đều có hệ số lớn hơn 0,30 và hệ số Cronbach's Alpha của 4 thang đo trong khung phân tích đều lớn hơn hoặc bằng 0,70.

**Bảng 1:** Thống kê mô tả và kiểm định độ tin cậy của thang đo

	Min	Max	Mean	Độ lệch chuẩn	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha nếu xóa biến
<b>ICS</b>	1.00	5.00	<b>3.003</b>	.806	<b>0.888</b>	
ICS1	1.00	5.00	2.788	.987	0.745	0.862
ICS2	1.00	5.00	3.173	0.975	0.734	0.864
ICS3	1.00	5.00	3.122	1.012	0.738	0.863
ICS4	1.00	5.00	3.183	0.961	0.707	0.868
ICS5	1.00	5.00	3.175	1.042	0.675	0.873
ICS6	1.00	5.00	2.578	1.073	0.631	0.881
<b>ICB</b>	1.00	5.00	<b>3.080</b>	.812	<b>0.882</b>	
ICB1	1.00	5.00	3.037	.997	0.745	0.853
ICB2	1.00	5.00	3.330	.995	0.731	0.855
ICB3	1.00	5.00	3.279	.994	0.681	0.863
ICB4	1.00	5.00	3.011	.958	0.744	0.854
ICB5	1.00	5.00	3.116	1.079	0.651	0.869
ICB6	1.00	5.00	2.697	1.123	0.618	0.875
<b>FLE</b>	1.00	5.00	<b>3.801</b>	.506	<b>0.836</b>	
FLE1	1.00	5.00	3.801	0.668	0.660	0.797
FLE2	1.00	5.00	4.198	0.545	0.556	0.825
FLE3	1.00	5.00	3.355	0.747	0.509	0.847
FLE4	1.00	5.00	3.697	0.620	0.765	0.768
FLE5	1.00	5.00	3.910	0.618	0.743	0.775
<b>IFS</b>	1.00	5.00	<b>3.501</b>	.900	<b>0.855</b>	
IFS1	1.00	5.00	3.903	1.025	0.688	0.822
IFS2	1.00	5.00	3.316	1.189	0.728	0.809
IFS3	1.00	5.00	3.033	1.240	0.600	0.846
IFS4	1.00	5.00	3.395	1.178	0.680	0.822
IFS5	1.00	5.00	3.840	0.991	0.669	0.827

*Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm tác giả*

Đồng thời, kết quả phân tích nhân tố khẳng định cũng cho thấy hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều lớn hơn 0,70. Tiếp đến, nhóm tác giả cũng tiến hành phân tích tương quan giữa các yếu tố hợp tác với nhà cung cấp, hợp tác với khách hàng, tính linh

hoạt chuỗi cung ứng và chia sẻ thông tin với khách hàng (Bảng 2). Kết quả phân tích chỉ ra rằng tính linh hoạt của chuỗi cung ứng có tương quan ở mức ý nghĩa 0,01 với cả 3 yếu tố: Hợp tác với nhà cung cấp (với hệ số tương quan là 0,323), hợp tác với

khách hàng (0,462) và chia sẻ thông tin với khách hàng (0,489).

**5.2. Phân tích hồi quy giữa hợp tác liên tổ chức và tính linh hoạt chuỗi cung ứng**

Hệ số R<sup>2</sup> là 0,24 cho thấy 2 yếu tố cấu thành hợp tác liên tổ chức (hợp tác với nhà cung cấp và hợp tác với khách hàng) có thể giải thích 24.0% sự biến thiên của tính linh hoạt chuỗi cung ứng trong các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam (Bảng 2). Hệ số phóng đại phương sai VIF nhỏ hơn 2 cho thấy các biến độc lập này không có quan hệ chặt chẽ với nhau nên không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra. Do đó, các biến độc lập này không có mối quan hệ với nhau. Nói cách khác, mối quan hệ giữa các biến không ảnh hưởng nhiều đến kết quả giải thích của mô hình hồi quy.

Kết quả được trình bày trong Bảng 3 cho thấy có mối quan hệ giữa hợp tác liên tổ chức có ý nghĩa đối với tính linh hoạt chuỗi cung ứng; cụ thể hợp tác liên tổ chức với nhà cung cấp có hệ số p=0.01 (<0.05); và hợp tác liên tổ chức với người mua và tính linh hoạt chuỗi cung ứng tại mức ý nghĩa p=0.00 (<0.05). Như vậy, các giả thuyết H1 và H2 được chấp nhận.

**Bảng 2:** Kết quả phân tích nhân tố và phân tích tương quan

	Phân tích nhân tố khẳng định				Phân tích tương quan			
	ICS	ICB	FLE	IFS	ICS	ICB	FLE	IFS
<b>ICS</b>					1			
ICS1	0.837							
ICS2	0.833							
ICS3	0.835							
ICS4	0.802							
ICS5	0.770							
ICS6	0.735							
<b>ICB</b>					0.333**	1		
ICB1		0.837						
ICB2		0.835						
ICB3		0.796						
ICB4		0.831						
ICB5		0.752						
ICB6		0.724						
<b>FLE</b>					0.323**	0.462**	1	
FLE1			0.798					
FLE2			0.717					
FLE3			0.659					
FLE4			0.873					
FLE5			0.864					
<b>IFS</b>					0.160*	0.497**	0.489**	1
IFS1				0.817				
IFS2				0.837				
IFS3				0.735				
IFS4				0.804				
IFS5				0.800				

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm tác giả

**Bảng 3:** Kết quả phân tích hồi quy

Biến phụ thuộc	F	P	R-bình phương	VIF	Biến độc lập	B	t	P
Tính linh hoạt chuỗi cung ứng	40.78	0.00	0.24	1.12	Hợp tác liên tổ chức với nhà cung cấp	0.11	3.26	0.01
				1.12	Hợp tác liên tổ chức với người mua	0.24	6.95	0.00

Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm tác giả



**5.3. Phân tích tác động của nhân tố điều tiết**

Để phân tích tác động điều tiết của yếu tố chia sẻ thông tin với khách hàng tới mối quan hệ giữa hợp tác liên tổ chức và tính linh hoạt của chuỗi cung ứng, nhóm tác giả sử dụng phần mở rộng PROCESS phiên bản 3.2 được đề xuất bởi nhà khoa học Hayes (2017) hoạt động trên phần mềm SPSS. Mô hình 1 nghiên cứu mối quan hệ giữa hợp tác liên tổ chức với nhà cung cấp và tính linh hoạt của chuỗi cung ứng và kiểm định tác động điều tiết của chia sẻ thông tin đến mối quan hệ này (giả thuyết H3). Mô hình 2 nghiên cứu mối quan hệ giữa hợp tác liên tổ chức với khách hàng và tính linh hoạt của chuỗi cung ứng và kiểm định tác động điều tiết của chia sẻ thông tin đến mối quan hệ này (giả thuyết H4).

Đầu tiên, nghiên cứu này khẳng định mối quan hệ có ý nghĩa giữa các hoạt động hợp tác liên tổ chức và tính linh hoạt chuỗi cung ứng trong các doanh nghiệp tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu này cũng tương tự các nghiên cứu trước đó của Jayaram và cộng sự (2011), Angkiriwang và cộng sự (2014). Nghiên cứu cho thấy hợp tác với khách hàng hỗ trợ hiệu suất hoạt động bao gồm giao hàng, giá thành sản phẩm, chất lượng và tính linh hoạt (Phan và cộng sự, 2020). Bằng cách thúc đẩy mối quan hệ chặt chẽ hơn với khách hàng, các công ty có thể xử lý tốt hơn sự không thể đoán trước của các hoạt động chuỗi cung ứng mà các nhà sản xuất có thể thu thập thêm thông tin nhu cầu của khách hàng để giảm chi phí tồn kho và cải thiện khả năng đáp ứng của

**Bảng 4:** Kết quả phân tích tác động điều tiết

	Mô hình 1		Mô hình 2	
	Hệ số	Mức ý nghĩa	Hệ số	Mức ý nghĩa
Biến phụ thuộc	Tính linh hoạt của chuỗi cung ứng			
Hợp tác liên tổ chức với nhà cung cấp x Chia sẻ thông tin với khách hàng	0.34	0.08		
Hợp tác liên tổ chức với khách hàng x Chia sẻ thông tin với khách hàng			0.16	0.01

*Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm tác giả*

Kết quả phân tích chỉ ra rằng chia sẻ thông tin với khách hàng không có tác động điều tiết đến mối quan hệ giữa hợp tác liên tổ chức với nhà cung cấp và tính linh hoạt của chuỗi cung ứng do giá trị p-value là 0.08, lớn hơn 0,05 (Bảng 4). Trong khi đó, yếu tố này có tác động điều tiết tích cực tới mối quan hệ giữa hợp tác liên tổ chức với khách hàng và tính linh hoạt của chuỗi cung ứng (với giá trị p-value là 0,01). Kết quả này cho thấy, giả thuyết H3 và H4 được chấp nhận.

**6. Hàm ý và kết luận**

Nghiên cứu này đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm mới về ảnh hưởng của hợp tác liên tổ chức và vai trò điều tiết của chia sẻ thông tin đối với tính linh hoạt chuỗi cung ứng trong các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam. Nghiên cứu đã cho thấy các kết quả như sau.

khách hàng (Sezen, 2008). Tương tự với phát hiện của Jayaram và cộng sự, 2011, sự hợp tác với người mua hoặc khách hàng sẽ làm cho toàn bộ chuỗi cung ứng hoạt động linh hoạt hơn. Theo kết quả nghiên cứu của Vanpoucke và cộng sự (2017) đầu tư vào sự hợp tác với nhà cung cấp có thể mang lại hiệu quả hoạt động cao hơn đầu tư vào việc hợp tác với khách hàng, trong khi kết quả của bài nghiên cứu này cho thấy rằng hợp tác liên tổ chức với người mua có ảnh hưởng tích cực tới tính linh hoạt chuỗi cung ứng hơn hợp tác liên tổ chức với nhà cung cấp.

Thứ hai, đây là một số ít nghiên cứu so sánh tác động điều tiết của chia sẻ thông tin khách hàng đến mối quan hệ giữa hợp tác liên tổ chức với nhà cung cấp - khách hàng và tính linh hoạt của chuỗi cung ứng. Nghiên cứu này chỉ ra rằng vai trò điều tiết của việc chia sẻ thông tin với khách hàng có điều

tiết tích cực đến mối quan hệ giữa sự hợp tác liên tổ chức với nhà cung cấp-khách hàng và tính linh hoạt của chuỗi cung ứng trong các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam. Phát hiện này củng cố cho nghiên cứu thực nghiệm trước đây của Wu và cộng sự (2014).

Về mặt thực tiễn, những phát hiện của nghiên cứu này có ý nghĩa thiết thực đối với các nhà quản trị chuỗi cung ứng. Kết quả này cho thấy rằng để có được sự linh hoạt trong chuỗi cung ứng, các doanh nghiệp nên áp dụng các kỹ thuật phù hợp và cách truyền đạt thông tin cụ thể để nâng cao các sự hợp tác lẫn nhau giữa các bộ phận/thành viên trong chuỗi cung ứng. Đặc biệt, việc lấy khách hàng làm trung tâm trong việc hợp tác và chia sẻ thông tin đóng một vai trò quan trọng trong việc cải thiện tính linh hoạt của chuỗi cung ứng, đặc biệt là hiệu suất chuỗi cung ứng nói chung. Trên thực tế, từ trước đến nay, các doanh nghiệp sản xuất chỉ chú trọng đến việc phối hợp với nhà cung cấp và họ làm tốt vai trò đó mà chưa thực sự quan tâm đến việc hợp tác với khách hàng như thế nào. Vì vậy, kết quả phân tích cho thấy thực tế các doanh nghiệp nên có chiến lược và phương pháp phối hợp với khách hàng để nâng cao vị thế cạnh tranh của mình trong môi trường đầy biến động hiện nay.

Về mặt khoa học, nghiên cứu này đóng góp vào các nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm về hợp tác liên tổ chức và tính linh hoạt chuỗi cung ứng. Cụ thể, kết quả nghiên cứu đã nhấn mạnh tầm quan trọng của sự hợp tác giữa các tổ chức với người mua ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng. Nghiên cứu này cũng xem xét vai trò điều tiết của chia sẻ thông tin đến từng mối quan hệ giữa hợp tác liên tổ chức và sự linh hoạt của chuỗi cung ứng. Kết quả cho thấy việc chia sẻ thông tin với khách hàng đóng một vai trò quan trọng trong việc tăng tính linh hoạt trong chuỗi cung ứng. Điều này ngầm đưa ra một số hàm ý về mặt quản trị cho các doanh nghiệp quan tâm đến việc tích hợp chuỗi cung ứng trong đó hợp tác với người mua là chìa khóa để đạt được lợi thế cạnh tranh.

Bên cạnh tính mới của kết quả nghiên cứu là chỉ ra chia sẻ thông tin với khách hàng có tác động điều tiết tới mối quan hệ giữa hợp tác liên tổ chức - khách hàng với tính linh hoạt của chuỗi cung ứng; và mối quan hệ giữa hợp tác liên tổ chức với tính linh hoạt của chuỗi cung ứng trong các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế nhất định liên quan tới phạm vi nghiên cứu và mẫu nghiên cứu. Cụ thể là, nghiên cứu mới chỉ tập trung vào các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam và số lượng doanh nghiệp tham gia khảo sát là 25, do vậy chưa thể khái quát hết vai trò của hợp tác liên tổ chức, chia sẻ thông tin và tính linh hoạt của chuỗi cung ứng trong các doanh nghiệp tại Việt Nam. Các nghiên cứu tiếp theo có thể khắc phục hạn chế này bằng việc mở rộng nghiên cứu các doanh nghiệp dịch vụ và tăng số lượng mẫu doanh nghiệp tham gia khảo sát. ◆

#### Tài liệu tham khảo:

1. Carr, A. S., Muthusamy, S., & Lee, P. D. (2008), *The Relationship Between Intra-Organizational and Inter-Organizational Coordination And Its Influence On Product Quality Improvement*, Journal of Applied Business Research (JABR), 24(1), 85-102.
2. David C. Hall; Can Saygin (2012), *Impact of information sharing on supply chain performance*, 58(1-4), 397-409.
3. David M. Upton (1994), *The Management of Manufacturing Flexibility*, California Management Review, 36(2), 72-89.
4. Fayezi, Sajad; Zutshi, Ambika; O'Loughlin, Andrew (2016), *Understanding and Development of Supply Chain Agility and Flexibility: A Structured Literature Review*, International Journal of Management Reviews, 19(4), 379-407.
5. Jayaram, Jayanth; Xu, Kefeng; Nicolae, Mariana (2011), *The direct and contingency effects of supplier coordination and customer coordination on quality and flexibility performance*, International Journal of Production Research, 49(1), 59-85.

6. Kembro, Joakim; Selviaridis, Kostas; Näslund, Dag (2014), *Theoretical perspectives on information sharing in supply chains: a systematic literature review and conceptual framework*, Supply Chain Management: An International Journal, 19(5/6), 609-625.

7. Li, Siyu; Cui, Xiling; Huo, Baofeng; Zhao, Xiande (2019), *Information sharing, coordination and supply chain performance*, Industrial Management & Data Systems, 119 (5), 1046-1071.

8. Melander, Lisa; Tell, Fredrik (2019), *Inter-firm and intra-firm coordination of buyer-supplier collaborations in new product development under conflicts of interest*, Journal of Business & Industrial Marketing, 34(4), 850-861.

9. Phan, Anh Chi, Nguyen, Ha Thu, Nguyen, Khoa Bach, Le, Anh Tu Thi, Matsui, Yoshiki (2020), *Relationship between customer collaboration in supply chain management and operational performance of manufacturing companies*, International Journal of Productivity and Quality Management, 29(3), 372-396.

10. Reina Angkiriwang, I Nyoman Pujawan & Budi Santosa (2014), *Managing uncertainty through supply chain flexibility: reactive vs. proactive approaches*, Production & Manufacturing Research: An Open Access Journal, 2(1), 50-70.

11. Sezen, Bülent (2008), *Relative effects of design, integration and information sharing on supply chain performance*, Supply Chain Management: An International Journal, 13(3), 233-240.

12. Tiwari, A.K., Tiwari, A. and Samuel, C. (2015), *Supply chain flexibility: a comprehensive review*, Management Research Review, 38(7), 767-792.

13. Vanpoucke, Evelyne; Vereecke, Ann; Muylle, Steve (2017), *Leveraging the impact of supply chain integration through information technology*, International Journal of Operations & Production Management, 37(4), 510-530.

14. Wu, Ing-Long; Chuang, Cheng-Hung; Hsu, Chien-Hua (2014), *Information sharing and collaborative behaviours in enabling supply chain performance: A social exchange perspective*, International Journal of Production Economics, 148, 122-132.

### Summary

Inter-organizational coordination and information sharing are considered to play an important role in improving supply chain flexibility, thereby enhancing the competitive advantage of every manufacturing enterprise in the world. The way to share information to help businesses add value to customers, increase customer satisfaction, expand market share, and towards sustainable business development is an interesting research topic. The study shows the results of an empirical framework analyzing the influence of inter-organizational coordination (including inter-organizational coordination with suppliers, and inter-organizational coordination with buyers) and the moderating effect of information sharing on supply chain flexibility in manufacturing enterprises. Through data gathered from 252 upstream and downstream supply chain managers and managers at 25 manufacturing enterprises in Vietnam, the study results not only show the positive influence of inter-organizational cooperation to supply chain flexibility and the moderating effect of information sharing to the relationship between inter-organizational coordination and supply chain flexibility. Based on the analysis results, the authors propose some implications for Vietnamese manufacturing enterprises in improving their supply chain flexibility.

---

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Quỹ Phát triển khoa học và công nghệ Quốc gia (NAFOSTED) trong đề tài mã số 502.02 - 2020.19.