

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CHUỖI CUNG ỨNG

ThS. Huỳnh Thị Phương Lan¹

ThS. Đường Võ Hùng²

ThS. Nguyễn Thị Hồng Đăng³

TÓM TẮT

Nghiên cứu nhằm tìm ra mối liên hệ giữa sự tích hợp trong chuỗi cung ứng, sự chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong chuỗi và hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng. Kết quả phân tích SEM (Structural Equation Modeling) trên mẫu khảo sát gồm 161 doanh nghiệp ở Thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh lân cận cho thấy, sự tích hợp trong chuỗi cung ứng, sự chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong chuỗi giải thích được 71% sự biến đổi trong hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy, sự tích hợp trong chuỗi cung ứng có tác động tích cực đáng kể đến sự chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong chuỗi. Cuối cùng, trình bày các hàm ý quản lý và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo.

Từ khoá: Chuỗi cung ứng, hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng, doanh nghiệp sản xuất.

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the relationship of supply chain integration (SCI), supply chain information sharing (IS) and supply chain performance (SCP). The result of SEM (Structural Equation Modeling) analysis, based on surveying 161 firms in HCMC and surrounding areas shows that supply chain integration and supply chain information sharing can explain 71% on variance of supply chain performance. This result also confirms supply chain integration has positive effect on information sharing. Finally, implications for managers and directions for future research are also discussed.

Keywords: Supply chain, supply chain performance, manufacturing company.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong môi trường cạnh tranh hiện nay, doanh nghiệp nào có thể mang lại cho khách hàng những giá trị cao hơn sẽ được khách hàng ưa thích hơn và tạo được lợi thế cạnh tranh. Quan tâm và đáp ứng kịp thời những thay đổi trong yêu cầu của khách hàng, thời gian giao hàng nhanh hơn, chính xác hơn, sản phẩm đa dạng đáp ứng cho yêu cầu khác nhau của từng cá nhân, giá cả hợp lý,... là những giá trị mà

khách hàng mong muốn nhận được. Các doanh nghiệp ngày nay dần dần nhận ra rằng, chỉ riêng một bộ phận, một công ty riêng lẻ thì không thể nào mang lại cho khách hàng những giá trị trên mà cần phải có sự liên kết của tất cả các thành viên trong toàn chuỗi cung ứng (Barratt, 2012).

Trong những năm gần đây, nghiên cứu về chuỗi cung ứng đang là chủ đề hấp dẫn các nhà nghiên cứu và các nhà quản lý. Làm thế nào để có thể giúp các bộ phận

¹Khoa Quản Lý Công Nghiệp, Trường Đại học Bách Khoa, Đại học Quốc Gia TP.HCM.

trong doanh nghiệp hoạt động ăn khớp với nhau, làm thế nào để các thành viên trong toàn chuỗi có thể phối hợp nhịp nhàng, quá trình tạo ra sản phẩm được trôi chảy và mang lại nhiều lợi nhuận hơn. Các nhà quản lý tại Việt Nam cũng như các doanh nghiệp trên toàn thế giới đang dần dần quan tâm hơn đến việc nâng cao hiệu quả quản lý chuỗi cung ứng của mình, nhận thấy rằng việc quản lý chuỗi cung ứng hiệu quả sẽ giúp cải thiện hoạt động của doanh nghiệp.

Theo Lambert & Cooper (2000), quản lý chuỗi cung ứng là sự tích hợp của các quá trình kinh doanh chính từ những người tiêu dùng cho đến các nhà cung cấp nguyên vật liệu, nhằm tạo ra các sản phẩm, dịch vụ và thông tin sao cho cả khách hàng lẫn các thành viên trong chuỗi đều nhận được lợi ích. Theo định nghĩa này thì “tích hợp” là khái niệm trọng tâm trong chuỗi cung ứng. Nhiều nghiên cứu trong lĩnh vực này đã cho thấy việc tích hợp trong toàn chuỗi sẽ giúp cho doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh (Du, 2007; Flynn & ctg., 2010), cải thiện hiệu quả kinh doanh (Kim, 2009), linh hoạt hơn trong việc giảm thời hạn giao hàng, đáp ứng nhanh các yêu cầu từ khách hàng (Clark & Lee, 2000, dẫn theo Ipek, 2011), giảm được hiệu ứng Bullwhip (Lee, 1997, dẫn theo Ipek, 2011), giúp giảm chi phí giao dịch (Zhao & ctg., 2008). Ngoài ra, theo Li (2006), sự chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong chuỗi là một trong những nhân tố quan trọng giúp chuỗi hoạt động hiệu quả hơn nhờ thông tin luân chuyển nhanh hơn, giảm thời gian đáp ứng đơn hàng, gia tăng sự hợp tác, chia sẻ rủi ro cũng như lợi ích giữa các thành viên.

Mục tiêu của nghiên cứu này là tìm ra mối liên hệ giữa sự tích hợp trong chuỗi cung ứng, sự chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong chuỗi và hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng.

Phần tiếp theo của bài viết trình bày cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu cùng với các giả thuyết. Kế tiếp, trình bày kết quả kiểm định thang đo, mô hình nghiên cứu và các giả thuyết thông qua dữ liệu thu thập được từ 161 nhà quản lý doanh nghiệp ở thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh lân cận. Cuối cùng là phần thảo luận về kết quả và các hàm ý quản lý.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT - MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CÁC GIẢ THUYẾT

2.1. Sự tích hợp trong chuỗi cung ứng (SCI) và Sự chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong chuỗi (IS).

Một sản phẩm được đưa ra thị trường phải trải qua nhiều công đoạn như: thiết kế, chuẩn bị nguyên vật liệu, tiến hành sản xuất, phân phối, các dịch vụ cộng thêm... Lấy ví dụ, để tạo ra một sản phẩm may mặc cần có các nguyên vật liệu như vải, chỉ, nút..., để dệt nên vải hay se chỉ thì cần có sợi, để có thể se sợi thì cần có xơ bông hoặc xơ hóa học... Tất cả những công đoạn đó tạo thành chuỗi, và thường thì một doanh nghiệp có thể đảm nhận một vài hay toàn bộ công đoạn trong cả chuỗi để tạo ra một sản phẩm hoàn chỉnh khi đến tay người tiêu dùng. Nếu doanh nghiệp đảm nhận toàn bộ các công đoạn thì doanh nghiệp đó được gọi là doanh nghiệp thực hiện việc tích hợp dọc trong chuỗi cung ứng; ngược lại, một số doanh nghiệp chỉ đảm nhận một vài công đoạn và thực hiện hợp tác với các công ty khác ở các công đoạn còn lại thì gọi là tích hợp ngang. Như vậy, đối với các doanh nghiệp hướng đến chiến lược tích hợp ngang hay tích hợp dọc thì có thể thấy được một điều rằng, nếu không có sự liên kết tốt giữa các mắt xích trong toàn chuỗi cung ứng thì việc tạo ra sản phẩm sẽ gặp rất nhiều khó khăn. Do đó, cần phải có sự liên kết giữa các thành viên trong chuỗi để dòng thông tin, nguyên vật liệu, sản phẩm được lưu chuyển chính xác và kịp thời (Lambert &

Cooper, 2000). Trong cạnh tranh toàn cầu, cần phải có sự liên kết tốt giữa các nhà cung cấp, giữa các bộ phận trong cùng tổ chức và khách hàng để tạo điều kiện thuận lợi cho dòng lưu chuyển thông tin nội bộ cũng như lưu chuyển thông tin, hàng hóa với đối tác bên ngoài. Và, trong toàn chuỗi cung ứng có rất nhiều thành viên với các mối quan hệ nhà cung ứng-khách hàng cực kỳ phức tạp, do đó sự trao đổi thông tin giữa các thành viên này là hết sức cần thiết.

Theo Lee & ctg. (2007), sự tích hợp trong chuỗi cung ứng cần được xét ở ba góc độ: 1) Tích hợp với khách hàng; 2) Tích hợp với nhà cung cấp và 3) Tích hợp trong nội bộ doanh nghiệp. Sự tích hợp hay mối liên kết với khách hàng liên quan đến sự liên kết trong quá trình dự báo và lên kế hoạch sản xuất, khả năng doanh nghiệp có thể giao tiếp với khách hàng để đảm bảo sẽ hiểu và giao cho khách hàng các sản phẩm đúng như yêu cầu, đúng số lượng và đúng thời điểm khách hàng cần. Để có được mối liên kết chặt chẽ với khách hàng doanh nghiệp cần có hệ thống chia sẻ thông tin về đơn hàng, tình trạng sản xuất đơn hàng, hệ thống xử lý đơn hàng có tính tương tác cao, có sự liên hệ chặt chẽ giữa các cấp quản lý của doanh nghiệp và khách hàng của mình.

Ngoài việc tạo mối liên kết với khách hàng, việc xây dựng mối quan hệ hợp tác cao với các nhà cung cấp chính là một việc hết sức quan trọng đối với doanh nghiệp. Thông qua việc để nhà cung cấp cùng tham gia vào quá trình sản xuất của doanh nghiệp ngay từ đầu như thiết kế sản phẩm, liên kết chặt với nhà cung cấp để có thể thực hiện dự báo chính xác hơn về xu hướng thị trường, chia sẻ các thông tin về kế hoạch sản xuất của nhau để nhà cung cấp có những chuẩn bị chuẩn xác nhất về công suất, tồn kho, phục vụ cho nhu cầu nguyên vật liệu của doanh nghiệp. Đồng thời, doanh nghiệp và nhà cung cấp cần

hợp tác để xây dựng hệ thống phản hồi về tiến độ cũng như chất lượng đơn hàng một cách nhanh chóng, hiệu quả nhất.

Cuối cùng, sự tích hợp trong nội bộ sẽ giúp các nhà quản lý các cấp trong doanh nghiệp có thể dễ dàng tiếp cận các dữ liệu quan trọng của quá trình vận hành trong doanh nghiệp. Xóa bỏ ranh giới giữa các bộ phận, hệ thống tích hợp dữ liệu nội bộ sẽ giúp công khai toàn bộ các thông số sản xuất đang diễn ra tại công ty như số liệu tồn kho (có thể chi tiết đến mức là số bán thành phẩm – WIP đang tồn trên từng dây chuyền), các số liệu dự báo và thực tế về mức sản lượng, hiệu suất, tỷ lệ phế phẩm, hoạt động cung ứng vật tư đang diễn ra tại nhà máy, tình trạng các đơn hàng được xuất đi, các khiếu nại của khách hàng, các bảng phân tích nguyên nhân gây lỗi, các bài học kinh nghiệm rút ra từ các bộ phận.

Trong hoạt động dự báo hay lập kế hoạch sản xuất, nếu các doanh nghiệp có càng nhiều thông tin hữu ích thì kết quả dự báo và các kế hoạch sẽ chính xác hơn. Nếu khách hàng chịu chia sẻ thông tin về lượng hàng hóa tiêu thụ được cũng như số lượng đặt hàng từ khách hàng của mình thì hiệu ứng Bull-whip trong chuỗi cung ứng sẽ được giảm đáng kể. Trong nội bộ doanh nghiệp, nếu các sự cố xảy ra tại các bộ phận được phát hiện càng sớm thì thiệt hại sẽ càng được giảm thiểu. Để đạt được những điều trên thì cần phải có sự chia sẻ thông tin giữa các bộ phận trong doanh nghiệp, giữa các thành viên trong toàn chuỗi cung ứng. Và, sự chia sẻ này phải đặt trên nền tảng hợp tác và hoàn toàn tin cậy lẫn nhau, chất lượng thông tin được chia sẻ phải được đảm bảo.

Theo Eng (2006), Sezen (2008) và Ipek (2011), sự chia sẻ thông tin (IS) được thể hiện ở bốn góc độ: 1) Chia sẻ thông tin với khách hàng; 2) Chia sẻ thông tin với nhà cung cấp; 3) Chia sẻ thông tin giữa các bộ phận và 4) Chia sẻ kiến thức,

giá trị trong nội bộ. Các thông tin doanh nghiệp có thể chia sẻ cho khách hàng bao gồm thông tin về tình trạng thực hiện đơn hàng, các sự cố xảy ra trong quá trình thực hiện đơn hàng, khả năng giao hàng đúng hạn, năng lực sản xuất cũng như kế hoạch sản xuất các đơn hàng từ khách hàng đó của công ty (Sezen, 2008). Ngược lại, khách hàng cũng chia sẻ lại với công ty về những thông tin thị trường mà mình có được, dự báo nhu cầu hay kế hoạch xuất hàng của mình. Tương tự, ở vai trò là khách hàng, doanh nghiệp cũng không ngần ngại cho các nhà cung cấp chính của mình tham dự một phần trong quá trình lên kế hoạch và thực hiện sản xuất, chia sẻ các thông tin về phương hướng phát triển, tiến độ sản xuất, các vấn đề khó khăn trong quá trình sản xuất. Xét trong nội bộ doanh nghiệp, việc chia sẻ thông tin giữa các bộ phận có nghĩa là mỗi bộ phận đều công khai các kết quả đạt được trong quá trình tác nghiệp của mình như sản lượng làm ra hàng ngày, hàng giờ của từng dây chuyền, tỷ lệ phế phẩm của từng loại sản phẩm, từng dây chuyền, thông tin về tai nạn lao động, mức tồn kho bán thành phẩm, tồn kho nguyên vật liệu, tỷ lệ đơn hàng bị trả về, giao trễ hạn, các khiếu nại của khách hàng, số lượng nguyên vật liệu nhập kho hàng ngày (Eng, 2006). Ngoài việc chia sẻ thông tin liên bộ phận, Eng (2006) và Ipek (2011) cũng ủng hộ giá trị của việc doanh nghiệp tạo ra các tri thức và chia sẻ các tri thức đó cho toàn thể nhân viên. Để có thể làm được điều này, các nhà quản lý của doanh nghiệp cần xây dựng văn hóa chia sẻ trong công ty, đồng thời khuyến khích các bộ phận, cá nhân mạnh dạn chia sẻ những kinh nghiệm đúc kết trong quá trình làm việc. Và việc chia sẻ kinh nghiệm trong nội bộ doanh nghiệp này sẽ tạo ra các cơ hội để có thể phát huy tối đa kết quả của sự kết hợp giữa nguồn lực và áp dụng tri thức tại doanh nghiệp.

Tuy nhiên, để một tổ chức chia sẻ các thông tin về hoạt động nội bộ của mình với tổ chức khác thì phải có một sự tin tưởng lẫn nhau (Eng, 2006; Kim 2009), phải có một mối liên kết chặt chẽ, một cam kết liên minh giữa các tổ chức này. Mối quan hệ dựa trên sự tin tưởng sâu sắc giữa các đối tác sẽ giúp cho thời gian hợp tác kéo dài hơn, các mâu thuẫn được giải quyết hiệu quả hơn, tăng cường khả năng đáp ứng linh hoạt các yêu cầu khách hàng, tạo điều kiện cho dòng thông tin được luân chuyển thuận lợi hơn trong chuỗi, đồng thời kích thích tinh thần sẵn sàng chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong chuỗi (Yeung, 2009). Như vậy, kết quả từ sự tích hợp trong chuỗi cung ứng là một mối quan hệ chiến lược hướng đến quan hệ hợp tác giữa các thành viên đối tác trong chuỗi, và mối quan hệ cộng sự này sẽ là đòn bẩy cho việc chia sẻ các thông tin chính xác, kịp thời (Li, G., 2006; Yeung, 2009; Ipek, 2011). Nghiên cứu của Li, G. (2006) cho rằng nhìn vào mức độ tích hợp trong chuỗi cung ứng có thể biết được doanh nghiệp đó đạt được trình độ chia sẻ thông tin trong nội bộ chuỗi đến đâu. Cụ thể, nếu doanh nghiệp có mối quan hệ chặt chẽ với các đối tác thì các chiến lược, kế hoạch và hoạt động tác nghiệp hàng ngày của doanh nghiệp cũng sẽ được định hình hướng về sự hợp tác, phối hợp đồng bộ giữa các hoạt động để có thể đạt đến việc chia sẻ thông tin trong nội bộ.

Tóm lại, mối liên kết hay sự tích hợp trong chuỗi cung ứng sẽ có tác động đến mức độ chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong chuỗi. Hay nói cách khác, sự tích hợp đóng vai trò như là cơ sở hạ tầng cho việc tăng cường chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng. Giả thuyết H1 được đưa ra như sau:

H1: Sự tích hợp trong chuỗi cung ứng (SCI) có tác động tích cực đến Sự chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong chuỗi (IS).

2.2. Sự tích hợp trong chuỗi cung ứng (SCI) và Hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng (SCP).

Ngày nay, người ta đã nhận thấy rằng một trong những yếu tố tiên quyết giúp doanh nghiệp gia tăng lợi thế cạnh tranh của mình là hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng (Christopher, 1998; Simchi – Levi & ctg., 2000). Để đo lường SCP, các nhà nghiên cứu thường xét đến hai khía cạnh: hiệu quả và hiệu suất (Tan & ctg., 1998; Beamon, 1999; Holmberg, 2000; dẫn theo Sezen, 2008; Li, S. & ctg., 2006). Hai nhóm chỉ số được dùng để đo lường là chi phí và độ tin cậy. Các chỉ số về chi phí bao gồm chi phí cho hoạt động giao nhận bên ngoài doanh nghiệp, chi phí kho bãi, chi phí tồn trữ, vòng quay tài sản; trong khi đó, độ tin cậy được thể hiện qua khả năng đáp ứng đơn hàng, lượng tồn kho an toàn, khiếu nại từ khách hàng (Lee, 2007). Ngoài ra, nghiên cứu của Sezen (2008), bổ sung thêm một khía cạnh khác của một chuỗi cung ứng hoạt động hiệu quả, đó là mức độ linh hoạt. Sự linh hoạt thể hiện khả năng thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh và nhu cầu khách hàng. Một công ty được đánh giá là quản lý chuỗi cung ứng của mình tốt hay không dựa vào khả năng thích ứng với sự thay đổi về sản phẩm, thời gian giao hàng, sản lượng và tổng hợp của các điều trên. Ngoài ra, Sezen (2008), Liu (2009) và Ipek (2011) đã tách nội dung đánh giá về mức độ tận dụng tài sản từ chi phí ra thành một khía cạnh khác để đo lường khái niệm SCP. Một doanh nghiệp được xem là biết cách sử dụng tài sản hiện có của mình tốt được xem xét trên các khía cạnh sau: các chi phí dành cho việc giao hàng hay chia sẻ thông tin nội bộ cũng như trao đổi thông tin bên ngoài là ít nhất so với hiệu quả mang lại, lượng tồn kho được đặt ở mức có thể hỗ trợ tối đa cho quá trình vận hành chứ không phải là lãng phí, chi phí dành

cho việc quản lý hao hụt nguyên vật liệu là thấp nhất (Li, G., 2009; Ipek, 2011).

Nhiều nhà nghiên cứu đã cho thấy tác động tích cực của việc xây dựng quan hệ cộng sự dựa trên niềm tin và sự cam kết của các đối tác trong chuỗi cung ứng đến hiệu quả hoạt động của chuỗi và từ đó giúp doanh nghiệp đạt được hiệu quả kinh doanh (Lee, 2007; Ryu & ctg., 2009). Li, G. & ctg. (2009), Cheng & ctg. (2010), đã khẳng định rằng nếu trình độ áp dụng công nghệ thông tin trong quá trình giao tiếp giữa các doanh nghiệp càng cao thì các giao dịch, thỏa thuận giữa các đối tác ở khắp nơi trên thế giới sẽ an toàn hơn, các hoạt động tương tác giữa các thành viên trong chuỗi sẽ đáng tin cậy hơn nhờ cập nhật thông tin kịp thời. Hay có thể nói, một nền tảng công nghệ thông tin vững chắc được thiết lập thông qua sự liên kết chặt chẽ giữa các thành viên trong chuỗi sẽ cung cấp những thông tin kịp thời, chính xác và đáng tin cậy trong khi chi phí dành cho việc trao đổi thông tin không cao.

Ngoài ra, Ipek (2011), thông qua kết quả khảo sát 158 công ty sản xuất tại Thổ Nhĩ Kỳ, đã cho thấy, SCI có tác động tích cực đến SCP: sự tích hợp giữa các thành viên trong chuỗi là đòn bẩy để đạt được hiệu quả vận hành thông qua việc dòng thông tin cũng như dòng nguyên vật liệu được truyền đạt thông suốt từ các thành viên cung cấp nguyên vật liệu đến các thành viên tạo ra sản phẩm, và đến tay người tiêu dùng; nhờ vậy gia tăng sự linh hoạt, giảm thiểu thời gian sản xuất, cải thiện tình trạng tồn kho và giúp gia tăng việc giao hàng đúng hạn. Tóm lại, qua các nghiên cứu trước cho thấy có mối liên hệ chặt chẽ giữa SCI và SCP. Giả thuyết H2 được đưa ra như sau:

H2: Sự tích hợp trong chuỗi cung ứng (SCI) có tác động tích cực lên hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng (SCP).

2.3. Sự chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong chuỗi (IS) và hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng (SCP).

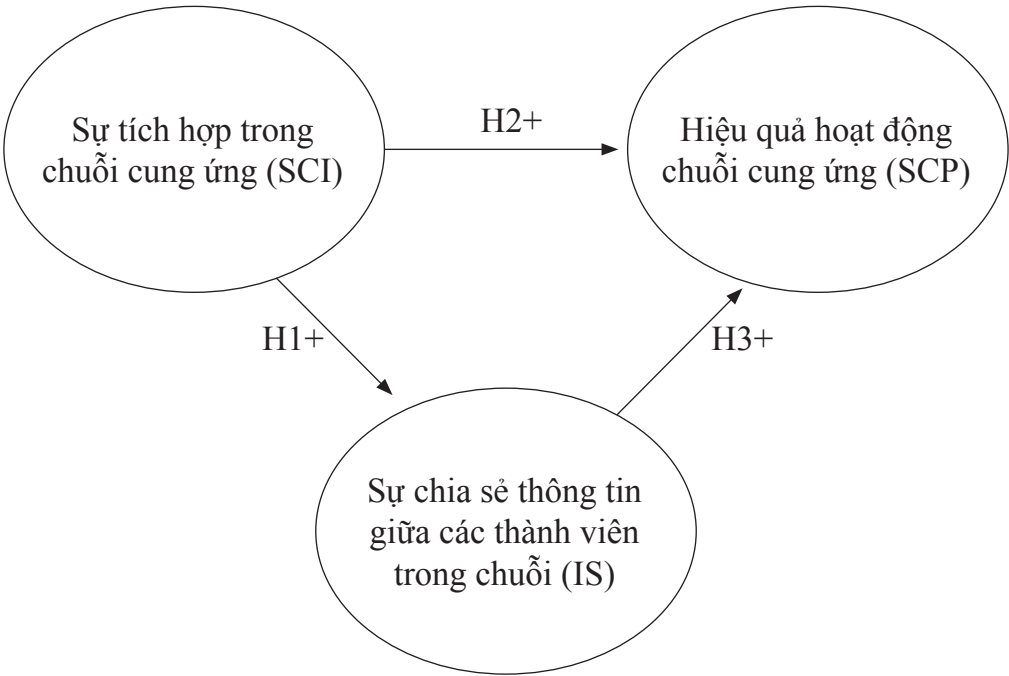
Theo Ipek (2011), việc chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong chuỗi có tác động tốt đến hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng. Việc chia sẻ thông tin trở thành một trong những yếu tố quan trọng trong việc tạo ra các giá trị trong tổ chức. Và, vì khái niệm quản lý chuỗi cung ứng nhấn mạnh đến hiệu quả lưu chuyển tài sản từ nguồn nguyên vật liệu đến nguồn tiêu thụ sản phẩm/dịch vụ, và sự chia sẻ thông tin hai chiều này tạo ra các tài sản không bao giờ bị mất đi dù đã được “sử dụng”. Ngược lại, loại tài sản này sẽ ngày càng có giá trị hơn khi quá trình ứng dụng, rút kinh nghiệm, chia sẻ được thực hiện tiếp giữa các thành viên trong hệ thống (Zhou, 2007). Trước đó, một số nhà nghiên cứu khẳng định việc chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng có tác động tích cực đáng kể đến SCP (Li, S., 2006; Li, J., 2006 & Madlberger, 2007). Cụ thể, sự chia sẻ thông tin sẽ giúp công ty có các quyết định tốt hơn trong công tác

dự báo, đặt hàng, lập kế hoạch sản xuất, vật tư thông qua các giá trị về tồn kho, nhu cầu, khả năng cung ứng được hiển thị rõ ràng. Và, một số lợi ích có được nhờ vào sự chia sẻ thông tin được liệt kê như sau: tăng cường sự hợp tác (Kwon, 2004, dẫn theo Ipek, 2011; Eng, 2006), giảm sự không chắc chắn/rủi ro khi dự báo (Li, S., 2006; Zhou, 2007), việc lưu chuyển vật liệu nhanh hơn, mức độ đáp ứng đơn hàng cao hơn, chu kỳ sản xuất ngắn hơn (Lin, F., 2002, dẫn theo Ipek, 2011), giảm chi phí tồn kho (Soosay, 2008) gia tăng sự hài lòng của khách hàng thông qua việc đáp ứng đơn hàng nhanh và chính xác (Premus, 2010), đóng góp đáng kể vào việc giảm chi phí tổng thể cũng như góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng (Li, S., 2006). Như vậy, giả thuyết H3 được phát biểu như sau:

H3: Sự chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong chuỗi (IS) có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng (SCP).

Từ những phân tích trên, mô hình nghiên cứu được trình bày như hình 1.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất



3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu được thực hiện qua hai bước: sơ bộ và chính thức. Nghiên cứu sơ bộ định tính được thực hiện thông qua kỹ thuật phỏng vấn sâu 8 nhà quản lý sản xuất, nhằm điều chỉnh và bổ sung thang đo. Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng phương pháp định lượng, thu thập dữ liệu bằng cách phỏng vấn các nhà quản lý doanh nghiệp thông qua bảng câu hỏi với n = 161. Đối tượng trả lời bảng câu hỏi là các nhà quản lý trong các doanh nghiệp sản xuất ở Thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh lân cận. Mục tiêu của nghiên cứu này là kiểm định độ tin cậy, độ giá trị của các thang đo và kiểm định mô hình lý thuyết cùng với các giả thuyết.

Thang đo các khái niệm nghiên cứu trong mô hình lý thuyết đều là thang đo đa biến. Các biến quan sát được đo lường trên thang đo Likert 5 điểm (từ 1: rất không đồng ý đến 5: rất đồng ý). Các phát biểu trong mỗi thang đo được tham khảo từ các nghiên cứu trước đây. Khái niệm SCI gồm 3 thành phần: Tích hợp với nhà cung cấp (5 biến), Tích hợp với khách hàng (4 biến), Tích hợp trong nội bộ (4 biến) (Kim, 2009; Ipek, 2011). Khái niệm IS gồm 4 thành phần: Chia sẻ thông tin với nhà cung cấp (5 biến), Chia sẻ thông tin với khách hàng (5 biến), Chia sẻ thông tin giữa các bộ phận (5 biến) và Chia sẻ

kiến thức, giá trị trong nội bộ (4 biến) (Eng, 2006; Sezen, 2007; Ipek, 2011); Khái niệm “SCP” gồm 4 thành phần: Chi phí vận hành (4 biến), Hiệu quả tận dụng tài sản (4 biến), Sự linh hoạt (4 biến), Độ tin cậy (4 biến) (Liu, 2009). Thang đo các khái niệm được điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện của các doanh nghiệp Việt Nam dựa trên kết quả phỏng vấn sâu các nhà quản lý doanh nghiệp.

Mô hình lý thuyết có 3 khái niệm nghiên cứu bậc 2 và được đo lường bằng 48 biến quan sát. Thang đo các khái niệm đều sử dụng mô hình đo lường dạng kết quả (reflective measurement models).

Thang đo được đánh giá sơ bộ bằng phương pháp EFA (Exploratory Factor Analysis) và hệ số tin cậy Cronbach’s Alpha cho từng thành phần (khái niệm bậc 1), với sự trợ giúp của phần mềm SPSS. Tiếp theo, các thang đo được tiếp tục kiểm định bằng phương pháp CFA (Confirmatory Factor Analysis). Phương pháp SEM thông qua phần mềm AMOS được sử dụng để kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết.

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Đặc điểm mẫu khảo sát

Bộ dữ liệu thu thập từ 161 doanh nghiệp với các đặc điểm được trình bày trong bảng 1.

Bảng 1. Đặc điểm mẫu khảo sát

Theo quy mô doanh nghiệp (Số lao động)	Số lượng doanh nghiệp	Tỷ lệ (%)
< 10	06	3.70
11 – 200	60	37.30
201 – 300	12	7.50
> 300	83	51.60
Theo hình thức sở hữu doanh nghiệp		
Vốn đầu tư trong nước	70	43.50
Nước ngoài	91	56.50
<i>Tổng cộng</i>	<i>161</i>	<i>100.00</i>

4.2. Kết quả kiểm định thang đo
Kiểm định sơ bộ thang đo với EFA

Thang đo của các khái niệm nghiên cứu được đánh giá và sàng lọc sơ bộ bằng phương pháp EFA và hệ số Cronbach Alpha cho từng thành phần. Tiêu chuẩn chọn là các biến phải có hệ số tương quan biến-tổng (item-total correlation) > .35; hệ số Cronbach Alpha > .60; trọng số nhân tố (factor loading) > .40; thang đo đạt yêu cầu khi tổng phương sai trích $\geq 50\%$ (Hair & ctg, 1998).

Kết quả phân tích Cronbach alpha cho thấy, các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến-tổng đạt yêu cầu (> .35). Cronbach Alpha của các thành phần dao động từ .665 đến .857.

Sau khi phân tích hệ số tin cậy Cronbach alpha, các thang đo được đánh giá tiếp theo bằng phương pháp EFA. Phương pháp trích Principal Axis Factoring với phép quay Promax được sử dụng trong

các phân tích EFA. Kết quả EFA cho thấy, sau khi loại 16 biến có trọng số nhân tố thấp (có xem xét độ giá trị nội dung), các biến đo lường trong các thang đo thành phần có hệ số tải dao động từ .427 đến .957. Phương sai trích của các thang đo dao động từ 50.29% đến 57.78 %. Khái niệm Tích hợp chuỗi cung ứng (SCI) và Chia sẻ thông tin (IS) có thành phần và các biến được nhóm lại theo đúng lý thuyết ban đầu, riêng khái niệm Hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng (SCP) các biến nhóm lại thành 2 thành phần (ban đầu theo lý thuyết gồm 4 thành phần); căn cứ vào nội dung các biến đo lường, 2 thành phần được đặt tên lại là “Chi phí vận hành” và “Sự đáp ứng”.

Sau khi loại các biến có trọng số nhân tố thấp, các thang đo đều đạt yêu cầu về độ giá trị và độ tin cậy. Kết quả kiểm định sơ bộ thang đo với EFA được tóm tắt trong bảng 2. Kết quả kiểm định EFA chi tiết cho từng khái niệm được trình bày ở Phụ lục 1.

Bảng 2. Kết quả phân tích EFA

Khái niệm	Thành phần	Số biến	Eigen value	Phương sai trích
Sự tích hợp chuỗi cung ứng	Tích hợp với nhà cung cấp	03	1.04	53.28%
	Tích hợp với khách hàng	03		
	Tích hợp trong nội bộ DN	04		
Sự chia sẻ thông tin	Chia sẻ thông tin với nhà cung cấp	04	1.00	57.78%
	Chia sẻ thông tin với khách hàng	03		
	Chia sẻ thông tin giữa các bộ phận	02		
	Chia sẻ kiến thức, giá trị trong nội bộ	03		
Hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng	Chi phí vận hành	06	1.689	50.29%
	Sự đáp ứng	04		

Kiểm định thang đo với CFA

Sau khi thang đo được kiểm định bằng phương pháp hệ số tin cậy Cronbach Alpha và EFA, các biến quan sát cùng các thang đo thành phần đạt yêu cầu tiếp tục được đưa vào phân tích CFA để đánh giá

tính đơn hướng, độ tin cậy và độ giá trị của thang đo. Phân tích CFA được thực hiện qua 2 bước: 1) Phân tích CFA cho từng thang đo đa hướng để kiểm định về tính đơn hướng, độ tin cậy tổng hợp, phương sai trích, độ giá trị hội tụ của các thang

đo thành phần và độ giá trị phân biệt giữa các thành phần của thang đo. 2) Phân tích CFA chung cho tất cả các thang đo để kiểm định độ giá trị phân biệt giữa các khái niệm trong mô hình lý thuyết.

Kiểm định phân phối của các biến quan sát cho thấy, hầu hết các Kurtoses và Skewnesses đều nằm trong khoảng [-1, +1] nghĩa là thuộc phạm vi cho phép (Kline, 1998). Do đó, phương pháp ML (Maximum Likelihood) được sử dụng để ước lượng các tham số trong các mô hình (Muthen & Kaplan, 1985, dẫn theo Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang, 2007).

Các chỉ số Chi-bình phương, TLI, CFI và RMSEA được dùng để đánh giá độ phù hợp của mô hình. Mô hình được cho là phù hợp khi phép kiểm định Chi-bình phương có giá trị $p > .05$; nếu $p < .05$, Chi-bình phương/df < 2 (Kline, 1998). Nếu một mô hình nhận giá trị TLI và CFI từ .90 đến 1, RMSEA có giá trị $< .08$ thì mô hình này được xem là phù hợp với dữ liệu nghiên cứu (Hair & ctg., 1998).

Kết quả CFA của từng thang đo cho thấy, có 7 biến không đạt yêu cầu. Sau khi loại các biến này, các mô hình thang đo đều đạt độ thích hợp tốt với dữ liệu (giá trị Chi-bình phương nhỏ với $p > .05$). Các hệ số tải của các biến quan sát lên các khái niệm tương ứng dao động từ .50 đến .88. Như vậy, các thang đo đều đạt được giá trị hội tụ. Độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích đạt yêu cầu.

Bước tiếp theo là kiểm định mô hình thang đo chung. Kết quả ước lượng mô hình: Chi-bình phương = 372.949, df = 263; $p = .000$. Tuy nhiên, các chỉ tiêu đo lường mức độ thích hợp khác đều đạt yêu cầu (Chi-bình phương/df = 1.418, TLI = .923, CFI = .932, RMSEA = .051). Các chỉ số thống kê trên cho thấy mô hình thang đo chung thích hợp với bộ dữ liệu khảo sát. Hệ số tương quan giữa các khái niệm nghiên cứu đều nhỏ hơn 1 ($p < .05$). Kết quả này cho thấy, các khái niệm nghiên cứu đạt giá trị phân biệt.

Bảng 3. Bảng tóm tắt kết quả kiểm định thang đo

Khái niệm	Thành phần	Số biến quan sát	Độ tin cậy tổng hợp	Phương sai trích	Trung bình hệ số hồi quy	Độ giá trị (hội tụ & phân biệt)
SCI	Tích hợp với nhà cung cấp	03	.81	.58	.76	Đạt yêu cầu
	Tích hợp với khách hàng	02	.64	.47	.68	
	Tích hợp trong nội bộ doanh nghiệp	03	.80	.57	.75	
IS	Chia sẻ thông tin với nhà cung cấp	02	.77	.63	.79	
	Chia sẻ thông tin với khách hàng	03	.80	.58	.75	
	Chia sẻ thông tin giữa các bộ phận	02	.77	.63	.79	
	Chia sẻ kiến thức, giá trị trong nội bộ	03	.84	.63	.79	
SCP	Chi phí vận hành	04	.81	.52	.72	
	Sự đáp ứng	03	.72	.46	.68	

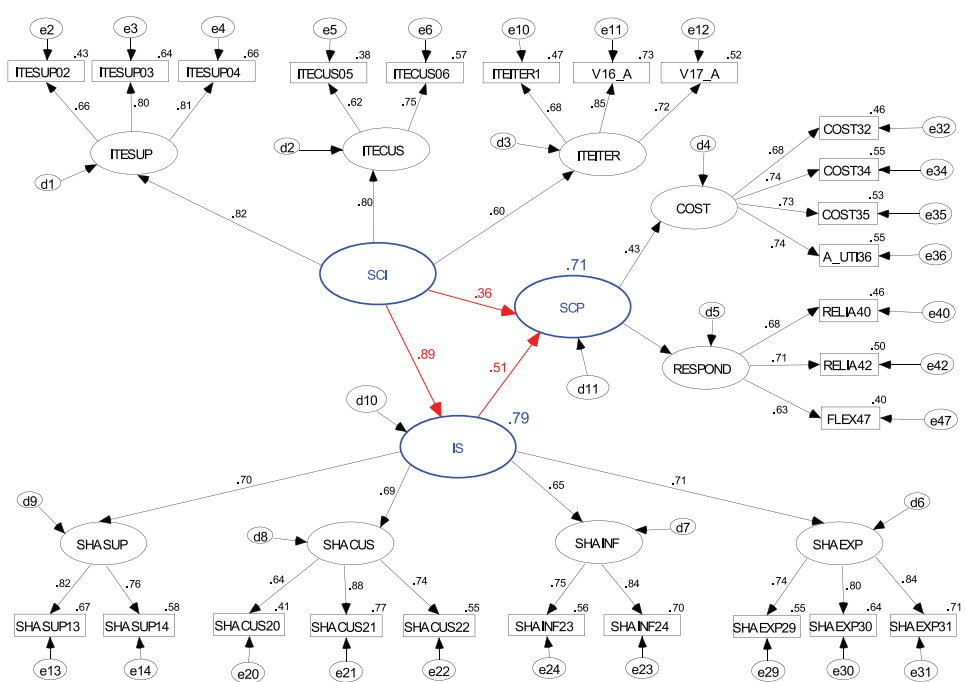
Kết quả trong bảng 3 cho thấy, thang đo các khái niệm nghiên cứu đều đạt yêu cầu về độ tin cậy và độ giá trị. Thành phần Tích hợp với khách hàng có phương sai trích = 47% nhưng đạt giá trị về nội dung nên được sử dụng cho bước tiếp theo. Đây là cơ sở để chuyển sang kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết.

4.3. Kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết

Kiểm định mô hình nghiên cứu

Mô hình lý thuyết có df = 263 (hình 1) với giá trị chi-bình phương = 372.949 (p = .000). Tuy nhiên khi điều chỉnh với bậc tự do thì chi-bình phương/df = 1.418. Hơn nữa, các chỉ tiêu đánh giá mức độ mức phù hợp khác đều đạt yêu cầu (TLI = .923, CFI = .932, RMSEA = .051). Các chỉ số thống kê trên cho phép kết luận mô hình lý thuyết phù hợp với bộ dữ liệu khảo sát.

Hình 2. Kết quả SEM mô hình lý thuyết (chuẩn hoá)



Kiểm định các giả thuyết

Kết quả ước lượng (chuẩn hóa) các tham số chính của mô hình lý thuyết được trình bày trong bảng 4. Kết quả này cho

thấy các mối quan hệ đều có ý nghĩa thống kê (p < .05). Như vậy có thể kết luận, với dữ liệu hiện có các giả thuyết đều được chấp nhận.

Bảng 4. Kết quả kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu (chuẩn hóa)

Giả thuyết	Mối quan hệ giữa các khái niệm	Ước lượng	p	Kết quả kiểm định
H1	SCI -> IS	.89	.000	Chấp nhận
H2	SCI -> SCP	.36	.000	Chấp nhận
H3	IS -> SCP	.51	.000	Chấp nhận

Kết quả kiểm định mô hình lý thuyết (hình 2) thể hiện mối quan hệ chặt chẽ giữa việc tích hợp trong chuỗi cung ứng (SCI) và việc chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong chuỗi (IS) và tác động của hai khái niệm này lên hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng của doanh nghiệp (SCP). Các kết quả từ thống kê cho thấy cả 3 giả thuyết đưa ra đều được chấp nhận, cụ thể: sự tích hợp chuỗi cung ứng có tác động trực tiếp và tích cực đến sự chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong chuỗi ($\beta = 0.89$), sự chia sẻ thông tin có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của chuỗi ($\beta = 0.51$) và sự tích hợp chuỗi cung ứng có tác động trực tiếp và tích cực đến hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng ($\beta = 0.36$). Giá trị R^2 của 2 biến phụ thuộc: “IS” và “SCP” lần lượt là 0.79 và 0.71, điều này có nghĩa là SCI giải thích được 79% sự thay đổi của IS, và SCI tác động lên IS và cùng với IS giải thích được đến 71% sự thay đổi của SCP. Mức độ giải thích trong mô hình này rất cao và hoàn toàn phù hợp với cơ sở lý thuyết về quản lý chuỗi cung ứng. Như vậy, với mối quan hệ tích cực theo dạng hình mạng giữa SCI, IS và SCP cho thấy một chuỗi cung ứng hoạt động tốt đến mức nào là tùy thuộc rất nhiều vào mức độ liên kết và chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong chuỗi.

5. KẾT LUẬN

Xét về mặt lý thuyết, SCI và IS là hai khái niệm riêng biệt. Tuy nhiên, theo kết quả kiểm định thống kê khi khảo sát thực tế trong nghiên cứu này thì tương quan giữa khái niệm SCI và IS lại rất lớn (0.89), hay nói cách khác, hai khái niệm này gần như trùng lặp nhau. Hay có thể thấy rằng, đối với các nhà quản lý được phỏng vấn trong nghiên cứu này, hai khái niệm SCI và IS gần như là một, đây là điểm khác biệt với các nghiên cứu trước. Ngoài sự khác biệt này, các kết quả nghiên cứu đều tương tự với lý thuyết trong chủ đề quản lý chuỗi cung ứng. Ngoài ra, các thành phần của thang đo SCP khi kiểm định thực tế có

sự khác biệt với cơ sở lý thuyết trình bày ở phần trên: thang đo SCP được nhóm lại thành 2 thành phần là “Chi phí” và “Sự đáp ứng” chứ không phải là 4 thành phần như mô hình lý thuyết đề xuất. Điều này cũng không có gì sai lệch lớn so với lý thuyết. Các nhà nghiên cứu thường xét đến hai khía cạnh: hiệu quả và hiệu suất khi đo lường hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng (Tan & ctg., 1998; Beamon, 1999; Holmberg, 2000, dẫn theo Sezen, 2008; Li & ctg., 2006). Hai nhóm chỉ số được dùng để đo lường là chi phí và độ tin cậy. Sezen (2008) đã bổ sung thêm một khía cạnh nữa là sự linh hoạt. Với thực tế trong nghiên cứu này, 4 thành phần nhóm lại thành 2 nhóm, và với nội dung các biến thì khái niệm độ tin cậy và sự linh hoạt được gom lại thành nhóm mới là “sự đáp ứng”.

Như vậy, để các doanh nghiệp Việt Nam đạt được hiệu quả hoạt động tốt hơn thông qua việc quản lý hiệu quả chuỗi cung ứng của mình thì doanh nghiệp cần phải tăng cường sự tích hợp và chia sẻ thông tin trong toàn chuỗi cung ứng của mình. Nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho sự liên kết chặt chẽ giữa các thành viên trong chuỗi, hệ thống thông tin quản lý cần được xây dựng và sử dụng một cách có hiệu quả. Các thông tin sản xuất, vận hành phải được cập nhật thường xuyên và liên tục, đảm bảo cung cấp thông tin kịp thời cho các nhà quản lý, các đối tác (nhà cung cấp, khách hàng) cũng như các nhân viên có trách nhiệm liên quan và hỗ trợ cho nhân viên trong doanh nghiệp và các đối tác có kênh giao tiếp hiệu quả. Song song với việc xây dựng hạ tầng công nghệ thông tin, quản lý cấp cao của doanh nghiệp tận dụng tất cả lợi ích trong việc xây dựng mối quan hệ hợp tác với các nhà cung cấp chính, thực hiện các hợp đồng dài hạn với nhà cung cấp, hợp tác xử lý vấn đề dựa trên nền tảng tin cậy lẫn nhau, từ đó hướng đến sự phát triển bền vững. Còn đối với nội bộ doanh nghiệp, một hệ thống thông tin hiệu quả với các kênh truyền thông nội bộ chính

xác, kịp thời sẽ giúp doanh nghiệp có sự trao đổi thông tin nhanh chóng giữa các bộ phận; tình hình sản xuất, chất lượng, tồn kho,... được thông báo chính xác từng thời điểm, điều này giúp cho nhà máy có các giải pháp ứng phó kịp thời cho từng sự cố xảy ra, kiểm soát nhu cầu vật tư, tồn kho tại các vị trí sản xuất, giúp tránh hiện tượng Bullwhip trong nội bộ, từ đó cải thiện được chi phí sản xuất cũng như đảm bảo giao hàng đúng hạn. Hình thành “văn hóa chia sẻ” trong doanh nghiệp, xây dựng thư viện học tập trực tuyến (e-learning) để các bộ phận có thể chia sẻ về các bài học kinh nghiệm, cách thức xử lý vấn đề của bộ phận mình cho toàn thể công ty, và bản thân mỗi nhân viên có thể tích lũy kinh nghiệm cho mình thông qua bài học của người đi trước. Ngoài ra, việc hợp tác, chia sẻ thông tin về thị trường, năng lực sản xuất, tình hình chất lượng của sản phẩm đang sản xuất giữa nhà cung cấp – doanh nghiệp – khách hàng sẽ giúp cho công tác dự báo của từng thành viên trong chuỗi giảm rủi ro, và vì rủi ro do hiệu ứng Bullwhip được giảm, cùng với việc xây dựng quan hệ hợp tác lâu dài, hoàn toàn tin tưởng nhau, các thành viên trong chuỗi có thể hỗ trợ nhau về mặt kỹ thuật hay cách thức quản lý, và lợi ích từ sự hỗ trợ này sẽ đến với tất cả thành viên tham gia.

Tóm lại, một số đề xuất để chuỗi cung ứng đạt hiệu quả tốt hơn là:

- Doanh nghiệp cần khuyến khích sự tích hợp trong nội bộ, giữa các bộ phận trong doanh nghiệp, giúp thông

tin được chuyển tải kịp thời và chính xác, nâng cao hiệu quả sản xuất trong nhà máy.

- Xây dựng quan hệ chặt chẽ, dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau với đối tác, cùng nhau tạo và chia sẻ các giá trị.
- Phát triển cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin mạnh và tin cậy.
- Xây dựng văn hóa chia sẻ trong công ty.
- Chia sẻ thông tin hữu ích về năng lực, dự báo thị trường với đối tác chính.

Như vậy, với mục tiêu nghiên cứu đề ra ban đầu, sau khi thực hiện kiểm định thực tế tại các doanh nghiệp sản xuất ở Tp.HCM và các tỉnh lân cận, nghiên cứu này góp phần khẳng định mối quan hệ tích cực giữa việc tích hợp giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng và việc chia sẻ thông tin giữa các thành viên lên hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng (cả 3 giả thuyết đều được ủng hộ).

Ngoài ra, đề tài chỉ mới thực hiện khảo sát chung cho tất cả các công ty sản xuất ở các nhóm ngành với phương pháp lấy mẫu thuận tiện, giới hạn trong khu vực Tp.HCM và các tỉnh lân cận như Bình Dương, Đồng Nai, đây cũng là một điểm hạn chế của đề tài. Vì vậy, tác giả có một số đề nghị cho những nghiên cứu tiếp theo: 1) Nghiên cứu sâu hơn theo các nhóm ngành sản xuất khác nhau và mở rộng phạm vi lấy mẫu để gia tăng tính tổng quát hóa của mô hình; 2) Thực hiện lấy mẫu theo phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên; 3) Nghiên cứu chuỗi cung ứng trong các ngành dịch vụ.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Barratt, M., Barratt, R. (2012). Exploring internal and external supply chain linkages: Evidence from the field. *Journal of Operations Management*, 29 (5), 514-528.
2. Cheng, J. C. P., Law K. H., Bjornsson, H., Jones, A. & Sriram, R. (2010). A Service oriented framework for construction supply chain integration. *Automation in Construction*, 19 (1), 245-260.
3. Du, L. (2007). Acquiring Competitive advantage in industry through Supply Chain Integration: a case study of Yue Yuen Industrial Holdings Ltd, *Journal of Enterprise Information Management*, 20 (5), 527-543.

4. Eng, T. Y. (2006). An investigation into the mediating role of cross functional coordination on the linkage between organizational norms and SCM performance. *Industrial Marketing Management*, 35 (6), 762-773.
5. Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The Impact of Supply Chain Integration on Performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28 (1), 58-71.
6. Hair, Jr. J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5th ed., Upper Saddle River: Prentice-Hall.
7. Ipek, K., Salih, Z. I., Huseyin, I., & Halit, K. (2011). The effect of supply chain integration on information sharing: Enhancing the supply chain performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24 (1), 630 – 649.
8. Kim, S. W. (2009). An Investigation on the direct and Indirect Effect of Supply chain integration on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 119 (2), 328-346.
9. Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
10. Lee, C. W., Kwon, I. G., & Severance, D. (2007). Relationship between supply chain performance and degree of linkage among supplier, internal integration, and customer. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12 (6), 444-452.
11. Lambert, D. M., Cooper, M. C. (2000). Issues in Supply Chain Management. *Journal of Industrial Marketing Management*, 29 (1), 65-83.
12. Li, G., Yang, H., Sun, L., & Sohal, A.S. (2009). The Impact of IT implementation on supply chain integration and performance. *International Journal of Production Economics*, 120 (1), 120-138.
13. Li, J., Sikora, R., Shaw, M. J., & Woo, T. G. (2006). A strategic analysis of inter organizational information sharing. *Decision Support Systems*, 42 (1), 251-266.
14. Li, S., Lin, B. (2006). Assessing information sharing and information quality in supply chain management. *Decision Support Systems*, 42 (1), 641-656.
15. Liu, C. H. (2009). The Effect of a Quality Management System on Supply Chain Performance: An Empirical Study in Taiwan. *International Journal of Management*, 26 (2), 285-294.
16. Madlberger, M. (2009) What drives Firms to engage in Interorganizational Information Sharing In Supply Chain Management. *International Journal of e-Collaboration*, 5 (2), 18-42.
17. Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang (2007). *Nghiên cứu khoa học Marketing - Ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM*. Tp.HCM: NXB Đại Học Quốc Gia Tp.HCM.
18. Premus, R., Sander, N. R., & Ferrer, M. M. (2010). Information Sharing In Global Alliances. *Journal of Asia- Pacific Business*, 9 (2), 174-192.
19. Sezen, B. (2008). Relative Effects of design, integration and information sharing on Supply Chain Performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13 (3), 233-240.
20. Simchi-Levi, D., kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2003) *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*, 2nd Edition, McGraw-Hill/ Irwin, Boston, MA.
21. Soosay, C. A., Hyland, p. W., & Ferrer, M. M. (2008). Supply chain Collaboration: Capabilities For Continuous innovation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13 (2), 160-169.

22. Ryu, I., So, S., & Koo, C. The Role of Partnership in Supply Chain Performance. *Industrial Management & Data System*, 109 (4), 496-514.

23. Yeung, J. H. Y., Selen, W., Zhang, M., & Hou B. (2009). The Effects of Trust and coercive power on supplier integration. *International Journal of Production Economics*. 120 (1), 69-78.

24. Zhao, B. H., Flynn, B. B., Yeung, J. (2008). The Impact of power and relationship commitment in the integration between manufacturers and customers in a supply chain. *Journal of Operations Management*, 26 (3), 368-388.

25. Zhou, H., Benton, W. C. (2007). Supply Chain Practice anf Information Sharing, *Journal of Operations Management*, 25 (1), 348-365.

Phụ lục 1 – Kết quả kiểm định EFA (cho từng khái niệm)

Sự tích hợp chuỗi cung ứng: Eigenvalue = 1.04; Phương sai trích = 53.28%					
Ký hiệu biến	Nội dung biến	Trọng số nhân tố			
		Tích hợp với nhà cung cấp	Tích hợp với khách hàng	Tích hợp trong nội bộ DN	
ITESUP04	Quy trình mua hàng hiệu quả	.851	-.015	-.026	
ITESUP03	Hệ thống đặt hàng nhà cung cấp nhanh	.784	.067	-.031	
ITESUP02	Thiết lập quan hệ hợp tác với nhà cung cấp	.523	.080	.120	
ITECUS06	Quy trình nhận đơn hàng nhanh gọn.	-.061	.913	-.026	
ITECUS07	Tần suất liên lạc cao giữa bộ phận bán hàng và khách hàng *	.115	.460	.033	
ITECUS05	Công ty và khách hàng có sự chia sẻ cao về thông tin thị trường.	.180	.427	.002	
ITEITER10	Hệ thống thông tin nội bộ có thể cung cấp thông tin liên quan đến việc vận hành logistic.	-.144	.068	.824	
ITEITER11	Hệ thống thông tin nội bộ có các thông tin cập nhật của tình trạng sản xuất các đơn hàng.	.052	-.056	.786	
ITEITER09	Hệ thống thông tin nội bộ có các thông tin cập nhật về tình trạng tồn kho. *	-.005	.077	.661	
ITEITER12	Việc quản lý kho được thực hiện thông qua phần mềm quản lý.	.168	-.090	.633	
Sự chia sẻ thông tin: Eigenvalue = 1.00; Phương sai trích = 57.78%					
		Chia sẻ thông tin với nhà cung cấp	Chia sẻ thông tin với khách hàng	Chia sẻ thông tin giữa các bộ phận	Chia sẻ kiến thức, giá trị trong nội bộ
SHASUP15	Tình trạng sản xuất của đơn hàng đã đặt được cung cấp thường xuyên. *	.749	-.120	.130	.047

SHASUP14	Được chia sẻ về năng lực sản xuất của nhà cung cấp	.747	.168	-.161	-.045
SHASUP13	Chia sẻ với nhà cung cấp các thông tin về dự báo nhu cầu	.597	.205	-0.77	-.006
SHASUP16	Thông tin về sản phẩm và giá của nhà cung cấp có thể dễ dàng có được. *	.520	-.136	-.126	.008
SHACUS21	Công ty và khách hàng có sự chia sẻ về năng lực sản xuất của nhau.	.031	.849	.006	.007
SHACUS22	Kế hoạch sản xuất của công ty được chia sẻ với khách hàng	-.061	.803	.031	-.020
SHACUS20	Khách hàng có thể dễ dàng theo dõi tiến độ thực hiện của đơn hàng đã đặt.	.038	.490	.143	.071
SHAINF24	Các cấp quản lý trong công ty nhận được thông tin của hoạt động trong toàn chuỗi cung ứng thường xuyên.	.099	-.035	.827	-.024
SHAINF23	Các cấp quản lý trong công ty có thể tham khảo nhu cầu vật tư của các bộ phận thông qua hệ thống thông tin nội bộ.	-.087	.162	.701	.018
SHAEXP31	Công ty có “văn hóa chia sẻ” cao.	-.047	.024	-.128	.957
SHAEXP30	Công ty có cách thức riêng để chia sẻ kinh nghiệm trong nội bộ.	-.010	.026	.051	.752
SHAEXP29	Quản lý cấp cao đề cao tầm quan trọng của việc chia sẻ thông tin.	.098	-.047	.139	.628
Hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng: Eigenvalue = 1.689; Phương sai trích = 50.29%					
		Chi phí vận hành		Sự đáp ứng	
COST32	Chi phí sản xuất đơn vị thấp.	.827		-.165	
COST33	Chi phí tồn kho thấp. *	.736		.083	
A_UTI36	Chi phí giao hàng thấp.	.728		.041	
COST35	Định mức nguyên vật liệu giảm.	.673		.001	
COST34	Chi phí đặt hàng thấp.	.663		.050	
A-UTI39	Chi phí quản lý thông tin thấp. *	.584		.073	
RELIA42	Tỉ lệ giao hàng đúng hẹn cao.	.001		.815	
RELIA43	Đảm bảo thông tin chuyển giao cho khách hàng chính xác. *	-.051		.776	
RELIA40	Có kênh thông tin chính thức với nhà cung cấp.	.074		.593	
FLEX47	Đáp ứng được sự thay đổi yêu cầu đơn hàng.	.007		.576	

*Các biến in nghiêng là biến bị loại trong phân tích CFA.

(Ngày nhận bài: 25/04/2013; Ngày phản biện: 09/05/2013; Ngày chấp nhận đăng: 27/05/2013).