

# Chiến lược mua hàng trong chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam

Vũ Thị Như Quỳnh\*

Trường Đại học Thương mại

Ngày nhận bài 2/11/2021; ngày chuyển phản biện 5/11/2021; ngày nhận phản biện 10/12/2021; ngày chấp nhận đăng 16/12/2021

## Tóm tắt:

Chuỗi cung ứng đã nhận được sự quan tâm ngày càng nhiều trong vòng 5 đến 10 năm qua. Bên cạnh đó, chiến lược mua hàng cũng được các doanh nghiệp lưu ý đưa vào trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Bài báo tổng quan các tài liệu về chuỗi cung ứng và chiến lược mua, từ đó đưa ra 4 giả thuyết và kiểm chứng về mối quan hệ của chiến lược mua hàng với các thành phần trong chuỗi cung ứng. Các giả thuyết đã được kiểm tra thông qua điều tra khảo sát đối với các nhà quản trị mua và kết quả được phân tích bằng phương pháp hồi quy. Tất cả các mối quan hệ trong giả thuyết đều được ủng hộ. Kết quả chỉ ra rằng, các yếu tố trong chuỗi cung ứng (như khả năng đáp ứng của nhà cung cấp, những thay đổi trên thị trường nhà cung cấp, hoạt động trao đổi thông tin, hoạt động giao tiếp với nhà cung cấp) có tác động đến cấp độ chiến lược mua hàng mà doanh nghiệp mua sẽ áp dụng.

**Từ khóa:** chiến lược mua hàng, chuỗi cung ứng, nhà cung cấp.

**Chỉ số phân loại:** 5.2

## **Đặt vấn đề**

Theo Monczka và cs (2009) [1], quản trị chuỗi cung ứng có nhiệm vụ thu mua được tư liệu sản xuất từ các nguồn khác nhau để phục vụ việc điều phối toàn bộ nguyên vật liệu cần thiết trong quá trình sản xuất, đồng thời đạt được mối quan hệ hợp tác với các nhà cung cấp. Mục đích chính của quản trị chuỗi cung ứng là tổng hợp và quản lý nguồn, dòng chảy và kiểm soát nguyên vật liệu trong phạm vi toàn hệ thống để thực hiện nhiều chức năng với các nhà cung cấp khác nhau.

Chiến lược mua sẽ chịu ảnh hưởng của các nhà cung cấp trong chuỗi cung ứng trên phương diện đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp. Những doanh nghiệp có mối liên hệ gần gũi, khăng khít với các nhà cung cấp sẽ thuận lợi trong việc thu mua các nguyên vật liệu từ nhà cung cấp. Thiếu sự kết hợp giữa các doanh nghiệp và nhà cung cấp sẽ làm cho chuỗi cung ứng hoạt động kém hiệu quả. Bên cạnh đó, mối quan hệ giữa chiến lược mua và hiệu quả của nhà cung cấp trong chuỗi cung ứng cũng đóng vai trò quan trọng. Các cấp độ của chiến lược mua liên quan đến cấp độ gia tăng của các hoạt động phối hợp giữa doanh nghiệp mua và nhà cung cấp của doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng.

Theo P. Kraljic (1983) [2], sự thay đổi về nguồn cung ứng trên thị trường sẽ đòi hỏi doanh nghiệp phải có các chiến lược mua hàng khác nhau. Trong chiến lược mua hàng, giao tiếp 2 chiều có vai trò rất quan trọng, cung cấp cơ hội cho doanh nghiệp phản hồi lại ý kiến với các nhà cung cấp, cũng như tham gia cùng với các nhà cung cấp cải thiện hiệu quả của chuỗi cung ứng. Do đó, chiến lược mua hàng ở cấp độ cao hơn có liên quan trực tiếp đến việc cải thiện hợp tác giữa các doanh nghiệp mua và nhà cung cấp trong chuỗi cung ứng. Trong hoạt động chuỗi cung ứng, doanh nghiệp phải xem xét đến chiến lược mua của mình, không chỉ cho hiện tại mà cả trong những năm tiếp theo. Doanh nghiệp cần xem xét phân bổ cơ cấu chuỗi

cung ứng như thế nào, phân bổ các nguồn lực để quản lý chuỗi cung ứng cho phù hợp trong từng giai đoạn.

Nhiều vấn đề của chiến lược mua hàng có liên quan đến hoạt động chuỗi cung ứng cần được tính toán đến như: khả năng đáp ứng yêu cầu mua hàng của nhà cung cấp, những thay đổi trên thị trường của nhà cung cấp và mức độ trao đổi các thông tin giữa nhà cung cấp và doanh nghiệp mua. Doanh nghiệp cần đảm bảo một chuỗi cung ứng đầu vào hiệu quả, do đó cũng cần xây dựng một chiến lược mua phù hợp nhằm đạt được mục tiêu duy trì ổn định nguồn nguyên vật liệu cần thiết cho sản xuất kinh doanh với những điều kiện thuận lợi nhất hướng tới ổn định hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

## **Cơ sở lý thuyết**

### *Chuỗi cung ứng*

Chuỗi cung ứng là mạng lưới các tổ chức tham gia vào quá trình và các hoạt động qua những liên kết thượng nguồn và hạ nguồn để tạo ra giá trị dưới dạng các sản phẩm và dịch vụ được phân phối tới người tiêu dùng [3]. Chuỗi cung ứng bao gồm tập hợp các doanh nghiệp tham gia vào quá trình sản xuất nguyên liệu [4]. Thông thường, sẽ có nhiều doanh nghiệp độc lập cùng tham gia vào quá trình sản xuất sản phẩm và phân phối tới tay người tiêu dùng trong một chuỗi cung ứng - nguyên liệu thô và các nhà sản xuất linh kiện, doanh nghiệp lắp ráp, nhà phân phối, nhà bán lẻ và các công ty vận chuyển đều là thành viên của một chuỗi cung ứng. Cùng quan điểm như trên định nghĩa chuỗi cung ứng là sự liên kết các doanh nghiệp để đưa sản phẩm ra thị trường và trong định nghĩa này thì người sử dụng sản phẩm cũng được coi là một phần của chuỗi cung ứng [5].

Khi hoạt động trao đổi hàng hóa diễn ra trên phạm vi toàn cầu, lý thuyết về chuỗi cung ứng được ứng dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực khác nhau đã giúp chúng ta có cái nhìn bao quát tổng thể

\*Email: quynh.vtn@tmu.edu.vn

# Purchasing strategy in the supply chain of Vietnamese small and medium enterprises

Thi Nhu Quynh Vu\*

Thuongmai University

Received 2 November 2021; accepted 16 December 2021

## Abstract:

Supply chains have received increasing attention over the past 5 to 10 years. Besides, the purchasing strategy is also noted by businesses to be included in their business strategy. The article reviewed the literature on the supply chain and purchasing strategy. From the results of the literature review, four hypotheses were presented and tested about the relationship between purchasing strategy and components in the supply chain. The hypotheses were tested through a survey of purchasing managers, and then the results were analysed by regression method. All relationships in the hypothesis were supported. The results indicated that factors in the supply chain such as supplier responsiveness, changes in the supplier market, information exchange activities, and supplier communication, have an impact on the level of purchasing strategy that the buying firm will adopt.

**Keywords:** strategic purchasing, supplier, supply chain.

**Classification number:** 5.2

hơn về toàn bộ chuỗi. Chuỗi cung ứng bao gồm mọi công đoạn liên quan trực tiếp hay gián tiếp đến ứng dụng nhu cầu khách hàng. Lúc này chuỗi cung ứng không chỉ còn các nhà sản xuất và nhà cung cấp nữa mà còn có các nhà vận chuyển, doanh nghiệp cung cấp dịch vụ kho bãi và khách hàng - doanh nghiệp mua hàng. Chuỗi cung ứng trở thành mạng lưới của các doanh nghiệp, tổ chức liên quan đến dòng chảy ngược xuôi của hàng hóa và các hoạt động gia tăng giá trị trong sản phẩm và dịch vụ được cung cấp.

Như vậy, chuỗi cung ứng là một thực thể thống nhất cùng tất cả các yếu tố cấu thành tạo nên sự liên kết đa hướng có năng lực chuyên môn hóa cao nhằm tạo ra sức mạnh cộng hưởng từ chính các thành viên trong chuỗi.

## Chiến lược mua hàng

Chiến lược mua hàng được xem là tổng hợp các quyết định phối hợp hoạt động dựa trên phương thức, đối mới và triển khai các nguồn lực mua sắm để hỗ trợ những sáng kiến chiến lược tổng thể, hướng tới đạt mục tiêu và tầm nhìn trong dài hạn của doanh nghiệp [6]. Bên cạnh đó, một số nhà khoa học đã xác định rằng, “xây dựng chiến lược mua hàng là việc phát triển các cách tiếp cận và tương tác với thị trường cung, không chỉ tính đến tình hình hiện tại mà còn xem xét tiềm năng phát triển trong tương lai” [7]. Điều này cho thấy,

người mua có thể xác định và thay đổi thị trường cung cấp trong phạm vi chức năng của mình. Hoạt động mua hàng khi được tích hợp với quá trình hoạch định chiến lược sẽ được gọi là chiến lược mua hàng [8, 9]. Sự ảnh hưởng của chiến lược mua vào hiệu suất là rất lớn [10]. Để đạt được hiệu quả, chiến lược mua cần hội tụ đủ các nguồn lực. Chiến lược mua cũng cần phải được phát triển để khai thác những cơ hội và tìm cách khắc phục các mối đe dọa liên quan đến tình trạng thiếu khả năng và biến động giá bất lợi. Tự làm - hay mua sẽ được xem xét trong chiều sâu như một quyết định chiến lược quan trọng trong những gì có thể được gọi là “quản lý nguồn lực”. Như vậy, chiến lược mua không chỉ tập trung vào mục tiêu cắt giảm chi phí mà bao gồm cả mục tiêu tạo ra lợi nhuận với trọng tâm là chất lượng sản phẩm, rút ngắn thời gian đưa sản phẩm ra thị trường, nghiên cứu và đàm phán và chuyển sang mối quan hệ hợp tác sâu hơn với các nhà cung cấp. J. Pearson (1990) [11] đã tóm tắt 7 đặc điểm chính để có thể xác định được mức độ tinh tế của chức năng mua hàng và cho biết mức độ tham gia của nó vào quá trình đưa ra quyết định quản trị chiến lược cấp tổ chức.

Khi cạnh tranh ngày càng gia tăng và nguồn cung ứng toàn cầu phát triển thì thị trường cung ứng trở nên năng động hơn. Trạng thái và định hướng mua ngày càng chuyên nghiệp hơn, tầm quan trọng của những tác động và sự liên quan của hoạt động mua hàng đối với các chức năng khác của doanh nghiệp trở nên rõ ràng hơn. Do đó, chức năng mua hàng được chuyển đổi từ mục tiêu cắt giảm chi phí sang tập trung tạo ra lợi nhuận và hoạt động như một trung tâm lợi nhuận. S. Ukalkar (2000) [6] nhấn mạnh rằng, chiến lược mua là quá trình mà trong đó người quản lý mua có thể đạt được một triển vọng khác về những thay đổi của môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp nhằm tạo nên thay đổi trong công việc của mình và cho phép có những suy nghĩ sáng tạo hơn. Đây là quan điểm mang tính định hướng trong tương lai. Nó cho phép nhà quản trị mua phát triển kỹ năng đánh giá quá khứ và tương lai, biết được chiến lược mua của doanh nghiệp đang ở vị trí nào và chiến lược này cần điều chỉnh những gì để đạt được tầm nhìn của doanh nghiệp mà không lặp lại những sai lầm trong quá khứ. S. Ukalkar (2000) [6] cũng bổ sung rằng, chiến lược mua cho phép người mua nhận thức được những thay đổi của môi trường bên ngoài, căn cứ vào những tín hiệu của thị trường để cải thiện sức mạnh, quan điểm về mua trong tương lai sẽ là kết quả của sự tương tác giữa các chức năng, mạng lưới nhà cung cấp khác nhau và tạo mối quan hệ đối tác để giải quyết các vấn đề về mua hàng. Theo đó, chiến lược mua hàng có thể được chia thành 3 cấp độ: i) Cấp độ chiến lược: doanh nghiệp sẽ ra các quyết định và xây dựng kế hoạch phương án mua đảm bảo tổng chi phí đầu vào thấp nhất trong khi vẫn đáp ứng tốt kế hoạch sản xuất kinh doanh; ii) Cấp độ chiến thuật: các quyết định ở cấp độ này sẽ tập trung theo từng thương vụ mua bán cụ thể, quyết định ở bậc chiến thuật là một phần trong chiến lược chung của doanh nghiệp; iii) Cấp độ tác nghiệp: các kế hoạch hoạt động cụ thể sẽ được doanh nghiệp phân bổ tới từng bộ phận chức năng, điều này cụ thể hóa việc phân chia các nguồn lực nội bộ trong doanh nghiệp [12].

## Giả thuyết nghiên cứu

Với mục tiêu kiểm tra thực nghiệm các yếu tố trong chuỗi cung ứng có tác động như thế nào đến chiến lược mua hàng tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam, 4 giả thuyết được đưa ra.

Giả thuyết 1: Khả năng đáp ứng của nhà cung cấp ảnh hưởng đến việc lựa chọn cấp độ chiến lược mua hàng của các doanh nghiệp.

Giả thuyết này dựa trên thực tế chuỗi cung ứng là một mối quan hệ đối tác. Quan hệ đối tác ngụ ý rằng, nhà cung cấp có khả năng đáp ứng tốt tất cả các yêu cầu mua hàng của doanh nghiệp. Hơn nữa, khả năng đáp ứng có thể tích hợp với các nhà cung cấp ở cấp một và cấp hai. Nền tảng cho việc phát triển các giả thuyết này dựa theo định nghĩa được phát triển bởi Carltzer (1997) [8].

Giả thuyết 2: Cấp độ chiến lược mua chịu tác động của những thay đổi trên thị trường nhà cung cấp.

Giả thuyết này liên quan đến thị trường nhà cung cấp và cũng dựa trên ý tưởng về sự tích hợp giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng. Giả thuyết dựa trên các tài liệu của D. Anderson và cs (2016) [13] trình bày 7 nguyên tắc quản lý chuỗi cung ứng, trong đó một nguyên tắc là “lắng nghe tín hiệu của nhu cầu thị trường và lập kế hoạch cho phù hợp”. Bên cạnh đó, P. Kraljic (1983) [2] cũng đã lưu ý rằng, những thay đổi ngày càng tăng trên thị trường cung ứng đòi hỏi mức độ mua chiến lược cao hơn. Thị trường nhà cung cấp cũng có thể bao gồm các yếu tố như số lượng nhà cung cấp trên thị trường.

Giả thuyết 3: Hoạt động trao đổi thông tin với nhà cung cấp có tác động tích cực đến lựa chọn cấp độ chiến lược mua hàng.

Giả thuyết này cũng liên quan đến sự tích hợp giữa các thành viên của chuỗi cung ứng. Cụ thể hơn, nó liên quan đến sự giao tiếp giữa các đơn vị trong chuỗi cung ứng. Giả thuyết dựa trên các tài liệu đã trích dẫn trước đó ghi nhận tầm quan trọng của giao tiếp xuyên suốt chuỗi cũng như mối quan hệ của chiến lược mua hàng với mục đích của doanh nghiệp. Nghiên cứu của R. Spekman và cs (1995) [14] đã đặc biệt phát hiện ra rằng các nguồn thông tin có liên quan đến chiến lược của người mua. Hơn nữa, theo Andrew Cox (1996) [15] một mô hình quản lý mua sắm nhấn mạnh tầm quan trọng của giao tiếp giữa các đối tác trong chuỗi.

Giả thuyết 4: Kết quả hoạt động của doanh nghiệp có ảnh hưởng đến cấp độ chiến lược mua hàng.

Giả thuyết cuối cùng liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp. Tất cả các hoạt động trong chuỗi cung ứng cũng như chiến lược mua hàng đều hướng tới mục tiêu nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

## Phương pháp nghiên cứu

### Phương pháp thu thập dữ liệu

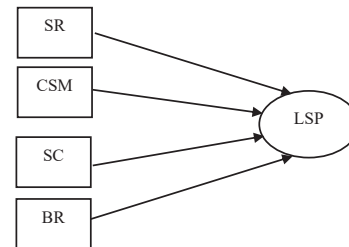
Việc thu thập dữ liệu được tổ chức thực hiện với các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. Những doanh nghiệp nhỏ và vừa được lựa chọn đều là doanh nghiệp có khối lượng hàng mua đáng kể và quan trọng. Đầu tiên, tác giả tiến hành liên lạc với các doanh nghiệp qua điện thoại và hoặc e-mail. Sau khi các doanh nghiệp đồng ý sẽ triển khai khảo sát trực tuyến. Theo kinh nghiệm và so sánh nghiên cứu điều tra trực tuyến và ngoại tuyến thì điều tra trực tuyến có lợi thế là giảm thiểu chi phí và thời gian thu thập dữ liệu [16]. Nhưng điều tra trực tuyến cũng có khó khăn bất lợi về việc đảm bảo tỷ lệ phản hồi và chất lượng của câu trả lời trong phiếu điều tra.

Trong quá trình khảo sát có nhiều doanh nghiệp bận hoặc quên trả lời, tác giả đã phải gửi lời nhắc với những trường hợp không

nhận được hồi âm sau 2 đến 3 tuần sau khi gửi e-mail. Vì vậy, mặc dù ban đầu số lượng doanh nghiệp nhỏ và vừa được liên hệ là gần 500 doanh nghiệp, nhưng con số này không được đảm bảo vì một số doanh nghiệp không muốn hoặc không thể tham gia vào điều tra với nhiều lý do khác nhau. Đa số lý do chỉ đơn giản là họ không quan tâm, không có đủ thời gian để điền vào bảng câu hỏi hoặc doanh nghiệp có chính sách cấm tham gia vào các cuộc khảo sát. Cuối cùng, 375 phiếu trả lời đã được hoàn thành và gửi trả đem lại tỷ lệ phản hồi là 75%. Tuy nhiên, sau quá trình sàng lọc, loại bỏ phiếu không hợp lệ, số phiếu còn lại là 308 đủ điều kiện để tiến hành phân tích.

### Mô hình nghiên cứu

Mô hình và các giả thuyết được kiểm định dựa trên bộ dữ liệu có kích thước 308 phần tử mẫu. Thang đo được kế thừa từ các nghiên cứu trước đó gồm 3 biến về khả năng đáp ứng nhu cầu của nhà cung cấp, 3 biến về sự thay đổi của thị trường cung cấp, 4 biến về trao đổi thông tin với nhà cung cấp, 3 biến về kết quả hoạt động của doanh nghiệp (hình 1, bảng 1).



Hình 1. Mô hình nghiên cứu.

Chú thích: SR: khả năng đáp ứng nhu cầu của nhà cung cấp (Supplier responsive); CSM: những thay đổi của thị trường (Change in supplier market - CSM); SC: trao đổi thông tin với nhà cung cấp (Supplier communication); BR: kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Business results); LSP: cấp độ chiến lược mua hàng (Level of strategic purchasing).

Bảng 1. Thang đo các biến trong chuỗi cung ứng.

| Các yếu tố | Biến quan sát | Nội dung                                                                                                                  |
|------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SR         | SR1           | Nhà cung cấp cấp một đáp ứng yêu cầu mua hàng của doanh nghiệp                                                            |
|            | SR2           | Khả năng đáp ứng tốt của nhà cung cấp cấp hai                                                                             |
|            | SR3           | Phương tiện vận chuyển của nhà cung cấp đáp ứng tốt                                                                       |
| CSM        | CSM1          | Trong 3 năm gần đây, nhà cung cấp thường xuyên thay đổi về vị trí địa lý                                                  |
|            | CSM2          | Trong 3 năm gần đây, số lượng nhà cung cấp luôn thay đổi                                                                  |
|            | CSM3          | Sự đa dạng của các nguyên vật liệu thay thế trong 3 năm gần đây                                                           |
| SC         | SC1           | Các nhà cung cấp thường xuyên tham gia vào quá trình hoạch định chiến lược của doanh nghiệp                               |
|            | SC2           | Doanh nghiệp thường xuyên ký kết các thỏa thuận đặc biệt với các nhà cung cấp để cải thiện hiệu suất                      |
|            | SC3           | Doanh nghiệp thường xuyên trao đổi trực tiếp việc lập kế hoạch/cung cấp thông tin với các nhà cung cấp chính              |
|            | SC4           | Doanh nghiệp thường xuyên thành lập bộ phận chuyên biệt để quản lý các vấn đề quan trọng liên quan đến nhà cung cấp chính |
| BR         | BR1           | Lợi nhuận của doanh nghiệp tăng trong những năm gần đây                                                                   |
|            | BR2           | Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu của doanh nghiệp có xu hướng tăng trong những năm gần đây                                |
|            | BR3           | Doanh thu của doanh nghiệp tăng trong những năm gần đây                                                                   |

Cấp độ chiến lược mua hàng được chia thành 3 cấp độ, tương ứng 3 biến, cấp độ chiến lược, cấp độ chiến thuật và cấp độ tác nghiệp (bảng 2).

**Bảng 2. Thang đo của cấp độ chiến lược mua hàng.**

| Các yếu tố | Biến quan sát | Nội dung                                                                   |
|------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------|
| LSP        | LSP1          | Doanh nghiệp thường xuyên sử dụng chiến lược mua hàng ở cấp độ chiến lược  |
|            | LSP2          | Doanh nghiệp thường xuyên sử dụng chiến lược mua hàng ở cấp độ chiến thuật |
|            | LSP3          | Doanh nghiệp thường xuyên sử dụng chiến lược mua hàng ở cấp độ tác nghiệp  |

## Kết quả và bàn luận

### Phân tích độ tin cậy và EFA

Thực hiện kiểm định độ tin cậy của các biến trước khi phân tích EFA cho thấy, các biến đều có biến quan sát Cronbach's alpha >0,5, điều đó chứng tỏ các biến đều có độ tin cậy cao. Hệ số KMO=0,833>0,6, đảm bảo phân tích EFA có độ tin cậy và việc phân tích này là thích hợp. Giá trị Sig.F=0,000<0,05 trong kiểm định Bartlett khẳng định được mức ý nghĩa thống kê lớn hơn 95% và các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể. Giá trị tổng trích phương sai bằng 81,80% thể hiện các nhân tố được đưa ra từ phép phân tích có thể giải thích được 81,80% sự biến thiên của dữ liệu khảo sát ban đầu. Giá trị hệ số Eigenvalues của 2 nhân tố trong mô hình bằng 1,54>1, khẳng định sẽ có 4 nhân tố được đưa ra từ phân tích và hệ số tải nhân tố của các biến quan sát trong mỗi nhân tố của các biến quan sát đều lớn hơn mức 0,5 thể hiện sự biểu diễn tốt của các biến đối với nhân tố mà các biến đó thể hiện (bảng 3).

**Bảng 3. Kết quả phân tích độ tin cậy và phân tích nhân tố khám phá EFA.**

| Biến                 | Hệ số tải nhân tố |           |           |           | Hệ số Cronbach's alpha tổng |
|----------------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------------------|
| SC4                  | ,918              |           |           |           | Cronbach's alpha =0,911     |
| SC2                  | ,844              |           |           |           |                             |
| SC1                  | ,843              |           |           |           |                             |
| SC3                  | ,786              |           |           |           |                             |
| CSM2                 | ,895              |           |           |           | Cronbach's alpha =0,902     |
| CSM3                 | ,887              |           |           |           |                             |
| CSM1                 | ,827              |           |           |           |                             |
| BR2                  | ,931              |           |           |           | Cronbach's alpha =0,900     |
| BR1                  | ,909              |           |           |           |                             |
| BR3                  | ,699              |           |           |           |                             |
| SR3                  | ,876              |           |           |           | Cronbach's alpha =0,832     |
| SR1                  | ,858              |           |           |           |                             |
| SR2                  | ,854              |           |           |           |                             |
| Phương sai trích (%) | 25,16             | 45,51     | 64,32     | 81,80     |                             |
| Giá trị riêng        | 5,53              | 2,17      | 1,54      | 1,38      |                             |
| KMO=0,833            | Sig.F=0,0         | Sig.F=0,0 | Sig.F=0,0 | Sig.F=0,0 |                             |

### Kết quả hồi quy

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính cho thấy, hệ số R<sup>2</sup> hiệu chỉnh là 73,9%, hệ số mức ý nghĩa của mô hình (Sig.F=0,000) nhỏ hơn mức ý nghĩa 0,05. Điều đó có ý nghĩa là sự kết hợp của các biến độc lập hiện có trong mô hình có thể giải thích được sự biến thiên của biến phụ thuộc. Mô hình hồi quy tuyến tính đã xây dựng là phù hợp với tập dữ liệu đã có. Kết quả mô hình hồi quy phân tích sự ảnh hưởng của các biến độc lập đối với biến phụ thuộc được thể hiện ở bảng 4 và 5.

**Bảng 4. Bảng đánh giá sự phù hợp của mô hình.**

| Mô hình            | R                  | R²               | R² đã điều chỉnh | Sai số ước tính của độ lệch chuẩn |         |                   |
|--------------------|--------------------|------------------|------------------|-----------------------------------|---------|-------------------|
| 1                  | 0,861 <sup>a</sup> | 0,742            | 0,739            | 0,51114517                        |         |                   |
| ANOVA <sup>a</sup> |                    |                  |                  |                                   |         |                   |
| Mô hình            |                    | Tổng bình phương | df               | Trung bình bình phương            | F       | Sig.F             |
| 1                  | Phân tích hồi quy  | 227.835          | 4                | 56,959                            | 218,008 | ,000 <sup>b</sup> |
|                    | Số dư              | 79.165           | 303              | ,261                              |         |                   |
|                    | Tổng số            | 307.000          | 307              |                                   |         |                   |

Chú thích: df: bậc tự do; F: kết quả; Sig.F: mức ý nghĩa; a: hằng số dự đoán; b: biến phụ thuộc.

**Bảng 5. Kết quả hồi quy.**

| Mô hình | Hệ số chưa chuẩn hóa |              | Hệ số đã chuẩn hóa |      | Sig.F  | Thống kê đa cộng tuyến |                           |
|---------|----------------------|--------------|--------------------|------|--------|------------------------|---------------------------|
|         | B                    | Sai số chuẩn | Beta               | t    |        | Dung sai               | Hệ số phóng đại sai (VIF) |
| 1       | Hằng số              | -1,248       | ,029               | ,000 | 1,000  |                        |                           |
|         | SR                   | ,620         | ,029               | ,620 | 21,246 | ,000                   | 1,000                     |
|         | CSM                  | ,436         | ,029               | ,436 | 14,941 | ,000                   | 1,000                     |
|         | SC                   | ,397         | ,029               | ,397 | 13,603 | ,000                   | 1,000                     |
|         | BR                   | ,103         | ,029               | ,103 | 3,521  | ,000                   | 1,000                     |
|         |                      |              |                    |      |        |                        |                           |

Dựa trên kết quả của phân tích hồi quy, tất cả các mối quan hệ giả thuyết đã được hỗ trợ. Kết quả chỉ ra rằng, khả năng đáp ứng của nhà cung cấp, những thay đổi trên thị trường nhà cung cấp, hoạt động trao đổi thông tin với nhà cung cấp và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp có tác động tích cực đến chiến lược mua hàng. Tất cả các mối tương quan đều có ý nghĩa ở p(0,001) và theo hướng dự đoán.

Với khả năng đáp ứng nhu cầu của nhà cung cấp, chiến lược mua hàng chịu tác động mạnh nhất (hệ số 0,620). Những doanh nghiệp nhỏ và vừa hợp tác chặt chẽ với các nhà cung cấp của họ có thể loại bỏ nhiều trở ngại gây ra sự chậm trễ trong việc mua nguyên vật liệu và dịch vụ. Nghiên cứu cũng cho thấy, chuỗi cung ứng kém hiệu quả là do thiếu sự tích hợp giữa các doanh nghiệp trong chuỗi. Theo kết quả nghiên cứu có một mối quan hệ đáng kể giữa chiến lược mua hàng và hiệu quả hoạt động của các nhà cung cấp trong chuỗi cung ứng, bao gồm các nhà cung cấp cấp một, cấp hai và vận tải nội bộ. Điều này rất quan trọng vì nó hỗ trợ thêm thực tế rằng sử dụng cấp độ chiến lược mua hàng cao hơn có liên

quan đến mức độ gia tăng của các hoạt động tích hợp giữa doanh nghiệp nhỏ và vừa và các nhà cung cấp trong chuỗi cung ứng.

Dựa trên mối quan hệ đáng kể giữa chiến lược mua hàng và các yếu tố thay đổi trên thị trường nhà cung cấp (hệ số 0,436) nghiên cứu chứng minh rằng những thay đổi ngày càng tăng trên thị trường cung ứng đòi hỏi doanh nghiệp cũng phải thay đổi và áp dụng cấp độ chiến lược mua cao hơn. Việc thay đổi cấp độ chiến lược mua hàng cao còn xuất phát từ nguyên nhân có thay đổi về số lượng nhà cung cấp trên thị trường cung ứng. Đối với chiến lược mua hàng, sự gia tăng số lượng nhà cung cấp có khả năng đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp cũng có tác động đến việc doanh nghiệp áp dụng cấp độ chiến lược mua hàng nào nhằm tạo thuận lợi, cũng như giúp xác định được nhiều nguồn cung nguyên liệu thay thế giúp duy trì hoạt động sản xuất sản phẩm của doanh nghiệp và mở rộng số lượng các nhà cung cấp tiềm năng. Mặc dù sự tác động về thay đổi thị trường không mạnh bằng sự tác động của khả năng đáp ứng yêu cầu của nhà cung cấp, nhưng nó hỗ trợ niềm tin rằng chiến lược mua hàng có vị thế nhất định trong chuỗi cung ứng.

Ngoài ra hoạt động trao đổi giao tiếp với nhà cung cấp cụ thể là mức độ mà các doanh nghiệp mua và nhà cung cấp tham gia vào hoạt động trao đổi về lập kế hoạch, thảo luận và thiết lập các mối quan hệ hợp tác cũng có tác động với hệ số 0,397. Nghiên cứu chỉ ra rằng, giao tiếp trực tiếp và thường xuyên là quan trọng vì nó tạo cơ hội cho doanh nghiệp mua có cơ hội phản hồi với nhà cung cấp, cũng như hỗ trợ các nhà cung cấp trong nỗ lực cải thiện hiệu quả của chuỗi cung ứng. Chiến lược mua hàng chịu sự tác động tích cực của nỗ lực tăng cường liên lạc giữa doanh nghiệp mua và các nhà cung cấp chính của họ. Do đó, áp dụng cấp độ chiến lược mua nào có liên quan trực tiếp đến việc cải thiện hợp tác giữa các doanh nghiệp mua và nhà cung cấp trong chuỗi cung ứng.

Kết quả nghiên cứu không dừng lại việc chỉ ra các yếu tố trong chuỗi cung ứng có tác động đến chiến lược mua hàng, mà điều quan trọng là cho thấy có mối liên hệ giữa chiến lược mua hàng và kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

## Kết luận

Nghiên cứu đề cập đến mối quan hệ giữa chiến lược mua hàng và các yếu tố trong chuỗi cung ứng. Mặc dù đây không phải là một khái niệm quá mới về thực tế và lý luận, tuy nhiên điểm khác của nghiên cứu là đi vào khía cạnh tính hợp tác và phối hợp trong chuỗi cung ứng. Hơn nữa, các giả thuyết đã được phát triển và kiểm chứng lý thuyết các yếu tố trong chuỗi cung ứng có tác động đến chiến lược mua hàng của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. Cụ thể, nghiên cứu đưa ra giả thuyết rằng sự hợp tác và phối hợp giữa các doanh nghiệp mua và nhà cung cấp tác động đến cấp độ áp dụng chiến lược mua hàng. Kết quả chỉ ra rằng, chiến lược mua chịu ảnh hưởng tích cực của khả năng đáp ứng của nhà cung cấp, hoạt động giao tiếp với nhà cung cấp, những thay đổi trên thị trường nhà cung cấp và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Hạn chế của nghiên cứu này là nó chỉ dựa trên một mẫu ngẫu nhiên từ cơ sở dữ liệu về các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Mặc dù mẫu có các đặc điểm tương tự về sự phân bố của các doanh nghiệp theo ngành và tổng doanh thu, tuy nhiên nghiên cứu này chủ yếu đề cập đến chuỗi cung ứng liên quan đến nhóm các doanh nghiệp ngành dệt may là chủ yếu. Trong tương lai, nghiên cứu này có thể mở rộng thêm các thành viên trong chuỗi cung ứng và xem xét tác động của chiến lược mua và sự tương tác của nó với quản trị xung đột trong chuỗi cung ứng.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Monczka, et al. (2009), "Purchasing and supply chain management", *Fourth Edition*, 1, pp.1-10
- [2] P. Kraljic (1983), "Purchasing must become supply management", *Harvard Business Review*, 61, pp.109-117.
- [3] M. Christopher (2014), *Logistics and Supply Chain Management*, Pitman Publishing.
- [4] La Londe, et al. (1994), "Emerging logistics strategies: Blueprints for the next century", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 7, pp.35-47.
- [5] [http://repo.unikadelasalle.ac.id/index.php?p=show\\_detail&id=1294&](http://repo.unikadelasalle.ac.id/index.php?p=show_detail&id=1294&).
- [6] S. Ukalkar (2000), "Strategic procurement management for competitive advantage", *Oxford University Presse*, 1, pp.5-15.
- [7] <https://www.semanticscholar.org/paper/Profitable-PurchasingStrategies%3A-A-Manager%27s-Guide-Steele-Court/fe58cde91d4f700e2cdea630c76a020400b7a48c>.
- [8] Carrlitzer (1997), "An empirically based operational definition of strategic purchasing", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3, pp.199-207.
- [9] G. Alonso (2008), "Strategic procurement, openness and market structure", *International Journal of Industrial Organization*, 26, pp.1180-1190.
- [10] M. Michael (2016), "Purchasing and supply chain management: Strategies and realities", *IRM Press*, 1, pp.320-326.
- [11] J. Pearson (1990), "Integrating purchasing into strategic management", *Long Range Planning*, 23, pp.91-99.
- [12] <http://dspace.vnbrims.org:13000/xmlui/bitstream/handle/123456789/4199/Purchasing%20%26%20Supply%20Chain%20Management.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- [13] D. Anderson, et al. (2016), "The seven principles of supply chain management", *Supply Chain Management Review*, 1, pp.19-26.
- [14] R. Spekman, et al. (1995), "An empirical investigation of the formation and implications of the organizational buyer's strategic and tactical roles", *Journal of Business to Business Marketing*, 2, pp.37- 63.
- [15] Andrew Cox (1996), "Relational competence and strategic procurement management: Towards an entrepreneurial and contractual theory of the firm", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 21, pp.57-70.
- [16] E. Deutskens, et al. (2004), "Response rate and response quality of internet-based surveys: An experimental study", *Marketing Letters*, 15(1), pp.21-36.