

TĂNG CƯỜNG HỢP TÁC NHẪM PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG CHUỖI CUNG ỨNG ĐỒ GỖ VIỆT NAM

HUỲNH THỊ THU SƯƠNG*

Xây dựng chuỗi cung ứng phù hợp cho doanh nghiệp và ngành là một trong những yêu cầu cấp bách để có thể tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh toàn cầu. Nghiên cứu này tập trung xem xét mối quan hệ giữa các chủ thể trong chuỗi cung ứng đồ gỗ VN, bao gồm: nhà cung cấp nguyên liệu, nhà sản xuất và nhà phân phối. Nghiên cứu tiến hành phỏng vấn và khảo sát các doanh nghiệp sản xuất trong ngành tại vùng Đông Nam Bộ và thu về 275 phiếu trả lời. Kết quả cho thấy sự hợp tác trong chuỗi chưa chặt chẽ, điều này phản ánh tính chuyên nghiệp của các doanh nghiệp trong ngành chưa cao. Chính vì vậy, nhận diện các hạn chế và hoàn thiện chuỗi cung ứng cho ngành nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, để từ đó, đưa đồ gỗ Việt thâm nhập vào các thị trường lớn trên thế giới là một vấn đề cấp bách cần được chú trọng ưu tiên hàng đầu đối với ngành đồ gỗ.

Từ khóa: Chuỗi cung ứng, tính liên kết, ngành đồ gỗ, Đông Nam Bộ.

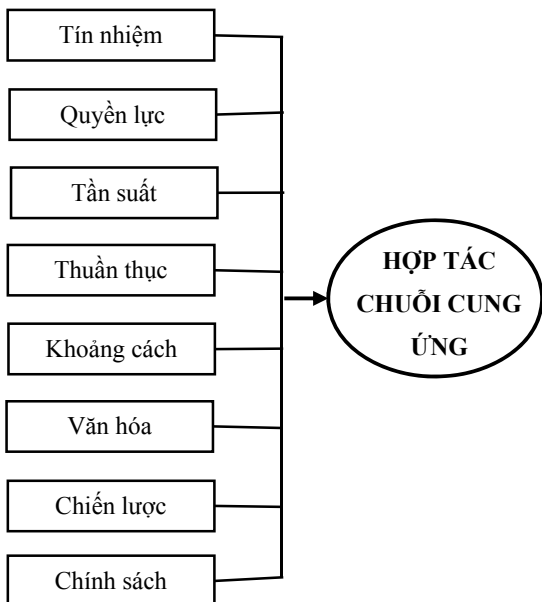
1. Giới thiệu

Cho đến nay, rất nhiều doanh nghiệp vẫn chưa coi trọng vai trò của chuỗi cung ứng trong môi trường kinh doanh toàn cầu. Tuy nhiên, muốn duy trì vị thế, nâng cao khả năng cạnh tranh, mở rộng thị phần và giảm chi phí, giành thế chủ động sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp buộc phải hiểu rõ hơn ai hết về các lợi ích của chuỗi cung ứng. Do vậy, việc thiết lập chuỗi cung ứng thích hợp là một vấn đề có ý nghĩa sống còn của mỗi doanh nghiệp và ngành, đồng thời, phải nhận diện được các thực thể trong chuỗi cung ứng và làm cho các thực thể tăng cường hợp tác với nhau mới mang lại tính bền vững trong hành trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp cũng như của ngành. Thực tiễn cho thấy một doanh nghiệp dù lớn mạnh đến mức độ nào nhưng hoạt động một cách riêng lẻ, không có những mối quan hệ hợp tác với những đối tác khác thì không thể phát triển bền vững được trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt như hiện nay. Do vậy, định vị và chú trọng xây dựng mô hình chuỗi cung ứng thích hợp cũng chính là củng cố và nâng cao sức cạnh tranh hoạt động quản lý chuỗi cung ứng của ngành đồ gỗ.

Mục đích bài viết này muốn nhấn mạnh vai trò hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ, nghĩa là đi nghiên

cứu đến lợi ích của việc hợp tác, vì sao các thành viên trong chuỗi hợp tác với nhau. Khi nghiên cứu về hợp tác chuỗi cung ứng, các công trình đã công bố trên thế giới cho thấy có rất nhiều nhân tố ảnh hưởng đến tính hợp tác của chuỗi trong nhiều ngành nghề khác nhau. Thông qua những kết quả đã được công bố, tác giả rút ra một số nhân tố đã được phát hiện và kiểm định một cách riêng biệt, bao gồm: Tín nhiệm (trust) gồm 7 biến quan sát; quyền lực (power), gồm 4 biến quan sát; tần suất (frequency), gồm 4 biến quan sát; thuần thục (maturity), gồm 4 biến quan sát; khoảng cách giữa các tác nhân trong chuỗi (distance), gồm 5 biến quan sát. Ba nhân tố gồm: văn hóa hợp tác (culture), gồm 4 biến quan sát; chiến lược hợp tác của các tác nhân (strategy), gồm 4 biến quan sát; và chính sách từ Chính phủ của các tác nhân trong chuỗi (policy), gồm 4 biến quan sát đã được đề cập nhiều trong các bài viết học thuật nhưng chưa có một công trình nghiên cứu độc lập. Tuy nhiên, trong nghiên cứu này, tác giả đã đưa đồng loạt 8 nhân tố vào mô hình đề xuất về hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ, đây là một mô hình nghiên cứu thử nghiệm mang tính mới tại thị trường VN (Hình 1). Từ mô hình đề xuất ban đầu, tác giả sẽ sử dụng dữ liệu khảo sát để xử lý và đưa vào phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhằm phát hiện ra

các nhân tố có ảnh hưởng đến sự hợp tác chuỗi cung ứng, từ đó sẽ đưa ra mô hình nghiên cứu chính thức sau khi đã điều chỉnh cụ thể ở phần sau.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất của tác giả

Nguồn: Nghiên cứu lặp lại dựa vào việc tổng hợp và kế thừa từ các công trình đã công bố

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Chuỗi cung ứng có vị trí quan trọng trong nền kinh tế nói chung và trong hoạt động ngành chế biến đồ gỗ nói riêng. Ganeshan & cộng sự (1995) cho rằng chuỗi cung ứng là một mạng lưới các lựa chọn sản xuất và phân phối nhằm thực hiện các chức năng thu mua nguyên liệu, chuyển đổi nguyên liệu thành bán thành phẩm, thành phẩm và phân phối chúng đến khách hàng. Theo Lambert, Stock & Elieum (1998) cho rằng chuỗi cung ứng là sự liên kết giữa các doanh nghiệp nhằm đưa sản phẩm hay dịch vụ ra thị trường. Mentzer & cộng sự (2001) lập luận rằng chuỗi cung ứng là tập hợp của 3 thực thể hoặc nhiều hơn (có thể là pháp nhân hoặc thể nhân) liên quan trực tiếp đến dòng chảy qua lại của sản phẩm, dịch vụ, tài chính và thông tin từ nguyên liệu đến khách hàng. Chopra & Meindl (2001) hiểu rằng chuỗi cung ứng bao gồm mọi công đoạn có liên quan trực tiếp hay gián tiếp đến việc

đáp ứng nhu cầu khách hàng. Chuỗi cung ứng không chỉ gồm nhà sản xuất và nhà cung cấp, mà còn nhà vận chuyển, kho, người bán lẻ và bản thân khách hàng. Chuỗi cung ứng, hiểu theo hướng tích cực, đó là sự hợp tác giữa các nhà cung cấp, khách hàng, nhà sản xuất và các tổ chức cung cấp dịch vụ liên quan đến toàn bộ quá trình sản xuất kinh doanh. Xuất phát từ luận cứ nêu trên, ngành đồ gỗ rất cần thiết tìm cho được mô hình chuỗi cung ứng hợp tác, bởi vì chỉ có hợp tác mới có điều kiện thuận lợi cho các thành viên trong chuỗi cải thiện thành quả. Lợi ích của hợp tác chuỗi cung ứng bao gồm tăng doanh thu, giảm chi phí và linh hoạt trong các hoạt động nhằm đối phó với sự tăng cao không chắc chắn về cầu. Cụ thể:

- Đối với bản thân doanh nghiệp, một khi triển khai chuỗi cung ứng trong đó hợp tác càng cao nghĩa là các thành viên trong chuỗi luôn liên kết chặt chẽ với nhau hướng về cùng chia sẻ lợi ích đạt được. Thông qua việc hợp tác giúp cho các doanh nghiệp cùng chức năng trong chuỗi sẽ giúp tăng sức cạnh tranh (liên kết ngang) từ đó có thể nâng vị thế trong đàm phán mua nguyên liệu - thuê mướn các dịch vụ bên ngoài và tìm kiếm các nhà phân phối lớn. Đồng thời nắm bắt kịp thời nhu cầu và biến động thị trường do được chia sẻ thông tin, và chủ động trong các hoạt động đầu vào lẫn đầu ra.

- Đối với ngành: Hợp tác chuỗi cung ứng trong ngành tốt sẽ giúp ngành nâng được vị thế cạnh tranh, đi vào phát triển một cách bền vững và hiệu quả. Các thành viên hợp tác chặt chẽ về phân công lao động, từ đó mỗi thành viên sẽ tự tìm công đoạn mà mình tham gia hiệu quả nhất mà chủ động hợp tác. Như vậy, nếu trong một ngành khi triển khai chuỗi cung ứng thể hiện rõ sự hợp tác, chắc chắn sẽ diễn ra quá trình cơ cấu lại ngành đó trên nhiều phương diện như về: quy mô, phương thức sản xuất, phân phối, tiêu dùng nhằm hướng đến tính bền vững và khai thác triệt để lợi thế so sánh của từng thành viên trong chuỗi, qua đó ngành sẽ đi vào hoạt động một cách quy củ, từng bước tham gia sâu vào chuỗi toàn cầu.

Các công trình nghiên cứu trước đây:

Tác giả tiến hành phân tích, tổng lược một số công trình khác nghiên cứu về chuỗi cung ứng đã được công bố trên thế giới, chẳng hạn Cravens & cộng sự (1996) đã đưa ra vấn đề nghiên cứu là: Liệu có nên kéo dài mối quan hệ giữa các doanh nghiệp hay

không? Quan hệ như thế nào? Với những doanh nghiệp nào? Christopher (1998), Sahay (2003) đề cập về những lợi ích của việc tương tác trong phạm vi chuỗi cung ứng. Theo Corbett & cộng sự (1999), Horvath (2001) cả về mặt học thuật và thực tiễn thì cả hai đều thừa nhận những lợi ích tiềm tàng của việc tương tác chuỗi cung ứng. Công trình nghiên cứu của Whipple (2007) nghiên cứu về “Xây dựng chuỗi cung ứng hợp tác theo hướng tiếp cận hợp tác” trong đó tác giả đã thử nghiệm các đặc điểm, yêu cầu, lợi ích và các rào cản theo các giả định về hệ thống tiếp cận hợp tác và các mối quan hệ hợp tác khác nhau. Công trình nghiên cứu của Togar & Sridharan (2004) về “Danh mục hợp tác: một thước đo cho sự hợp tác chuỗi cung ứng” đã đưa ra các giả định hướng dẫn để đo lường sự mở rộng về hợp tác của chuỗi cung ứng cụ thể là sự hợp tác của 2 thành phần chính trong chuỗi là nhà cung cấp và nhà bán lẻ. Công trình nghiên cứu của Handfield & Bechtel (2001) về “Vai trò của sự tin nhiệm và mức độ quan hệ trong việc cải tiến trách nhiệm chuỗi cung ứng” đã đưa ra mô hình nhằm xây dựng các mối quan hệ chủ yếu giữa nhà cung cấp và người mua dựa vào sự tin nhiệm. Công trình nghiên cứu của Backstrand (2007) về “Các mức độ tương tác trong các quan hệ chuỗi cung ứng”.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

2.2.1. Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính được sử dụng trong nghiên cứu này là kỹ thuật thảo luận và phỏng vấn sâu. Tiến hành bằng cách thảo luận tay đôi với 20 nhà quản lý tại các doanh nghiệp chế biến đồ gỗ ở Bình Dương, Đồng Nai và TP.HCM để tìm hiểu các khái niệm và các đặc điểm hoạt động của các doanh nghiệp trong ngành trên địa bàn nghiên cứu, xây dựng thang đo nháp, đề cương thảo luận được chuẩn bị trước. Mục đích của thảo luận nhằm khám phá các yếu tố có ảnh hưởng đến sự hợp tác chuỗi trong cung ứng đồ gỗ trên địa bàn nghiên cứu, các biến quan sát đo lường (khía cạnh phản ánh) các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác, trên cơ sở đó hiệu chỉnh, bổ sung các biến quan sát và phát triển thang đo các yếu tố này. Kết quả của nghiên cứu này là cơ sở để tác giả phát triển thang đo nháp sử dụng cho giai đoạn phỏng vấn sâu. Tiến hành phỏng vấn sâu với 10 chuyên gia trong ngành với mục đích đánh giá nội dung và hình thức của các phát biểu (các câu hỏi) trong thang đo nháp để hoàn chỉnh thành

thang đo chính thức phục vụ cho nghiên cứu định lượng ở phần tiếp theo. Mục đích của phỏng vấn sâu nhằm phát hiện những yếu tố có tác động đến sự hợp tác chuỗi cung ứng, hiệu chỉnh thang đo cho phù hợp với đặc thù của chuỗi cung ứng hợp tác tại thị trường VN nói chung và địa bàn nghiên cứu nói riêng. Cụ thể, trong phương pháp thảo luận tay đôi với các chuyên gia trong ngành, nghiên cứu đã thực hiện qua hai bước: thảo luận tay đôi lần nhất với đối tượng là tổng giám đốc/phó tổng giám đốc doanh nghiệp đồ gỗ trên địa bàn Đồng Nam Bộ thông qua dàn bài thảo luận lần thứ nhất, kỹ thuật mô tả, phân loại và kết nối để hình thành thang đo sơ bộ. Thảo luận tay đôi lần 2 trên các đối tượng vẫn là các nhà quản lý cấp cao trong các doanh nghiệp đồ gỗ tại địa bàn nghiên cứu và dựa trên dàn bài thảo luận đã được chỉnh sửa lần hai cho phù hợp với mục đích và tình hình nghiên cứu nhằm hoàn thiện thang đo chính thức đưa vào nghiên cứu chính thức.

2.2.2. Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng được thực hiện qua hai bước là nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu sơ bộ bằng cách phỏng vấn 50 doanh nghiệp theo cách lấy mẫu thuận tiện nhằm phát hiện những sai sót trong các bảng câu hỏi và bước đầu kiểm tra thang đo. Nghiên cứu chính thức được thực hiện qua các giai đoạn: thiết kế mẫu nghiên cứu, thu thập thông tin từ mẫu khảo sát từ các nhà quản lý trung cao cấp tại các doanh nghiệp trên địa bàn nghiên cứu; phân tích dữ liệu bằng phần mềm xử lý SPSS thông qua các bước phân tích nhân tố khám phá và hồi quy bội nhằm khẳng định các yếu tố cũng như các giá trị và độ tin cậy của các thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến hợp tác chuỗi cung ứng đồ gỗ.

- Mẫu nghiên cứu được chọn dựa theo 3 địa bàn nghiên cứu là: TP.HCM, Đồng Nai và Bình Dương, đó là các doanh nghiệp chuyên chế biến đồ gỗ đại diện cho phía các nhà sản xuất (doanh nghiệp trung tâm) trong hoạt động mua nguyên liệu (quan hệ giữa nhà sản xuất và nhà cung cấp), trong hoạt động bán hàng (giữa nhà sản xuất với nhà phân phối). Trong đó, nghiên cứu định lượng chọn hướng tiếp cận từ phía doanh nghiệp sản xuất (trung tâm), chính vì vậy đối tượng khảo sát là các doanh nghiệp đã và đang tham gia hoạt động trong ngành chế biến đồ gỗ. Đồng thời, để nâng cao tính đại diện và chất lượng trả lời phỏng

vấn, đối tượng được khảo sát là các nhà quản lý tại doanh nghiệp chế biến đồ gỗ, gồm: tổng/phó tổng giám đốc hoặc trưởng phòng kinh doanh xuất nhập khẩu, phòng kế hoạch hoặc trưởng bộ phận thu mua. Trên cơ sở đó, để phục vụ công trình nghiên cứu, tác giả tiến hành thu thập dữ liệu với kích cỡ mẫu khảo sát 300 doanh nghiệp chế biến đồ gỗ (nhà sản xuất) tập trung tại địa bàn nghiên cứu, số mẫu trả lời hợp lệ thu về là 275, đạt yêu cầu. Tiến hành thống kê 275 mẫu, bao gồm: 49 doanh nghiệp nhà nước, chiếm 17,82%; 156 doanh nghiệp tư nhân (công ty trách nhiệm hữu hạn, cơ sở chế biến tư nhân,...), chiếm 56,73%; và 70 công ty cổ phần, chiếm 25,45%. Xét về hình thức sở hữu có 19% thuộc sở hữu nhà nước, còn lại thuộc sở hữu tư nhân dưới dạng công ty trách nhiệm hữu hạn, doanh nghiệp tư nhân.

- Thiết kế thu thập dữ liệu: Thảo luận với nhóm chuyên gia để đặt câu hỏi phỏng vấn, phỏng vấn thử, điều chỉnh bảng câu hỏi và tiến hành phỏng vấn. Trong phiếu phỏng vấn chính thức có 39 mục câu hỏi để phát biểu cho thang đo yếu tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong hoạt động chuỗi cung ứng. Mỗi mục câu hỏi được cho điểm theo thang đo đơn hướng Likert từ 1 đến 7 với quy ước từ hoàn toàn phản đối (1) đến hoàn toàn đồng ý (7).

- Cách thức khảo sát: Qua kênh phỏng vấn trực tiếp với các nhà quản lý, phần trả lời chủ yếu được thu trực tiếp sau khi đã hướng dẫn cách hiểu và trả lời. Bảng câu hỏi gồm 39 phát biểu trong đó có: 7 về mức độ tín nhiệm giữa các đối tác, 4 phát biểu về quyền lực của các đối tác, 4 phát biểu về mức độ tuân thủ giữa các đối tác, 4 phát biểu về tần suất và khối lượng giao dịch giữa các đối tác, 5 phát biểu về khoảng cách giữa các đối tác, 4 phát biểu về văn hóa hợp tác giữa các đối tác, 4 phát biểu về chiến lược của các đối tác, 4 phát biểu về các chính sách từ Chính phủ của các đối tác, và 3 phát biểu về hợp tác chuỗi cung ứng.

3. Kết quả và thảo luận

3.1. Kết quả nghiên cứu

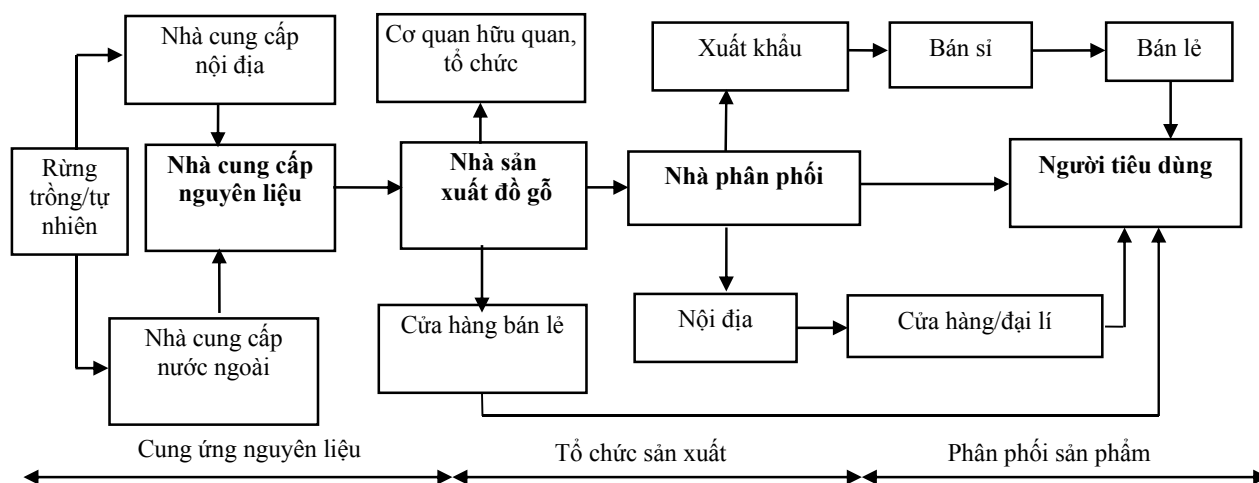
Tác giả tiến hành nghiên cứu chuỗi cung ứng đồ gỗ Việt thông qua xem xét điển hình vùng Đông Nam Bộ, thực hiện khảo sát bằng kỹ thuật phỏng vấn tay đôi với các chuyên gia trong ngành. Kết quả thu về 275 phiếu trả lời của các doanh nghiệp trong ngành cho thấy hiện nay các doanh nghiệp chế biến đồ gỗ

nội ngoại thất của VN bước đầu đã hình thành được những nét cơ bản về cách thức tổ chức như Hình 2.

Đặc điểm của các doanh nghiệp trên địa bàn nghiên cứu cho thấy mặc dù cùng tham gia chế biến đồ gỗ nhưng giữa các doanh nghiệp chưa có sự kết nối mật thiết với nhau, cụ thể giữa họ chưa hình thành rõ nét mối liên kết ngang; chưa áp dụng cùng một quy trình sản xuất, thể hiện qua việc chưa thống nhất về tiêu chuẩn gỗ nguyên liệu, tuân thủ các tiêu chuẩn về phân loại và chất lượng trong sản xuất (quy trình sơn, keo, vecni), cũng như chưa đồng lòng trong việc xây dựng và bảo vệ thương hiệu. Để nhìn nhận rõ hơn vị trí, vai trò và mức độ liên kết giữa các thành viên trong quy trình sản xuất kinh doanh ngành đồ gỗ chế biến của các doanh nghiệp, bài viết tập trung phân tích vai trò của từng thành tố, cụ thể:

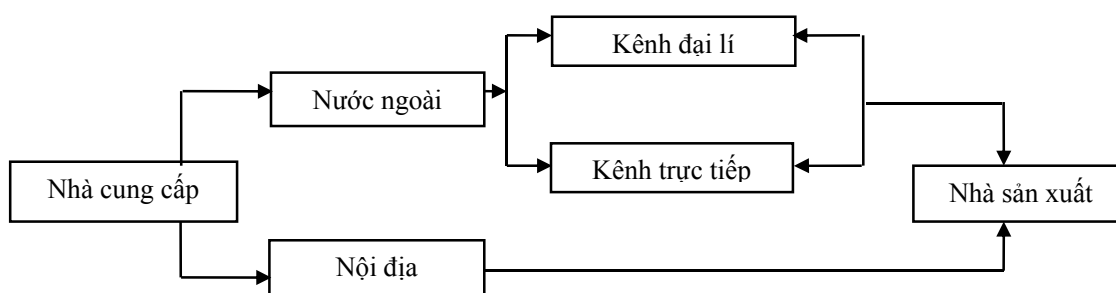
- Nhà cung cấp (Suppliers)

Do nguồn nguyên liệu cho sản xuất sản phẩm gỗ xuất khẩu của VN từ chỗ dựa vào rừng tự nhiên là chính đã chuyển sang dựa vào nguồn gỗ nhập khẩu và gỗ rừng trồng, vì vậy các nhà cung cấp nguyên liệu



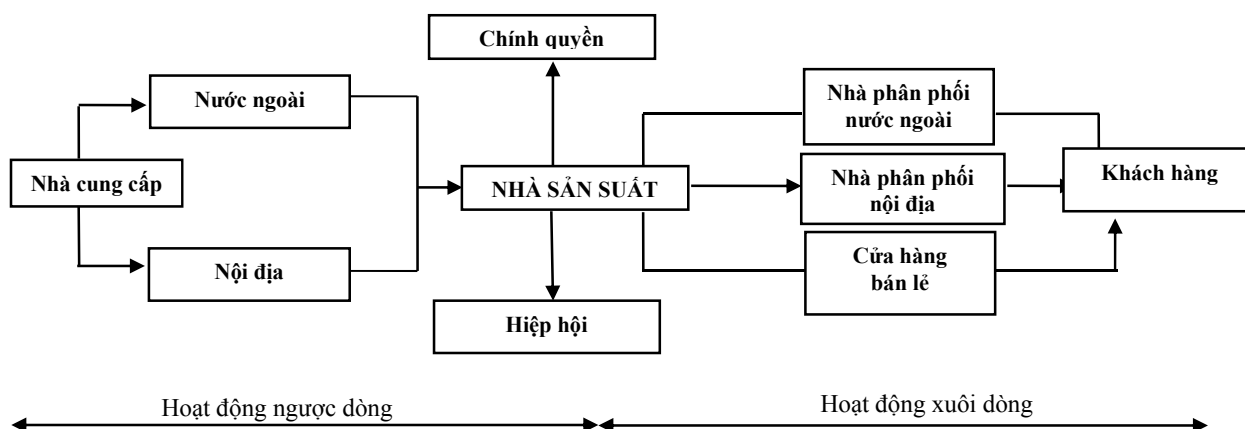
Hình 2. Chuỗi cung ứng ngành đồ gỗ của các doanh nghiệp VN

Nguồn: Khảo sát và tổng hợp của tác giả, 2012



Hình 3. Nhà cung cấp và các mối quan hệ trực tiếp

Nguồn: Khảo sát và tổng hợp của tác giả, 2012



Hình 4. Nhà sản xuất và các mối quan hệ trực tiếp

Nguồn: Khảo sát và tổng hợp của tác giả, 2011

gỗ gồm hai kênh: trong nước và nước ngoài trong đó có đến 80% từ nước ngoài tính về giá trị lẫn số lượng nhập khẩu. Cho đến nay, VN chưa có một tổ chức nhập khẩu nguyên liệu gỗ chuyên nghiệp, các tổ chức nhập khẩu gỗ hiện hữu có thể chia 3 loại: (i) doanh nghiệp tự đi nhập khẩu gỗ để sản xuất, (ii) doanh nghiệp nhập khẩu gỗ vừa để sản xuất và vừa để bán cho các doanh nghiệp khác ở trong nước, và (iii) doanh nghiệp chuyên nhập khẩu gỗ để cung cấp cho các doanh nghiệp chế biến gỗ trong nước.

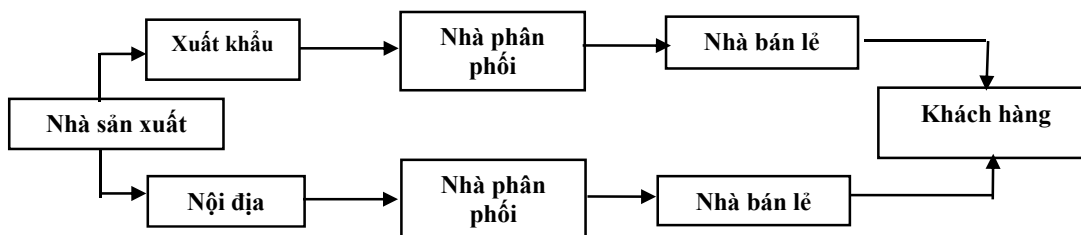
- Nhà sản xuất (Manufacturers)

Phần lớn doanh nghiệp chế biến gỗ có quy mô nhỏ và vừa với những tồn tại cơ bản như: (i) ít vốn, hạn chế về năng lực huy động vốn nên ít có khả năng đáp ứng đơn hàng lớn; (ii) thiếu tầm nhìn dài hạn do khó khăn về vốn, công nghệ và khả năng quản lý hạn chế, chưa nhận thức vai trò logistics trong hoạt động của mình; (iii) khả năng thiết kế mẫu mã sản phẩm còn hạn chế, phần lớn sản xuất theo đơn đặt hàng; (iv) hạn

xuất và nhà cung cấp, nhà sản xuất và nhà phân phối theo đúng nghĩa chuyên môn hóa cao.

- Nhà phân phối (Distributors)

Phân phối ngành đồ gỗ nội ngoại thất vẫn còn vướng một số tồn tại mâu thuẫn và tạm thời nhà sản xuất và tiêu dùng phải chấp nhận. Cụ thể: (i) đối với xuất khẩu: các doanh nghiệp sản xuất sau khi tạo sản phẩm hoàn chỉnh sẽ bán hàng thông qua các hợp đồng xuất khẩu đã ký trước (đơn đặt hàng từ nước ngoài), đầu tiên qua một nhà bán buôn, sau đó sẽ đến các nhà bán lẻ hay các cửa hàng của các nhà bán lẻ, rất ít các doanh nghiệp có phòng trưng bày sản phẩm ở nước ngoài; (ii) đối với nội địa: một số doanh nghiệp vừa sản xuất, vừa tổ chức bán lẻ thông qua hệ thống đại lý và cửa hàng trưng bày của mình và hoặc phải chấp nhận những sản phẩm của mình được phân phối chung với các sản phẩm của những nhà sản xuất đối thủ cạnh tranh khác thông qua cùng một nhà phân phối.



Hình 5. Nhà phân phối và các mối quan hệ trực tiếp

Nguồn: Khảo sát và tổng hợp của tác giả, 2012

chế về năng lực xúc tiến thương mại; và (v) các doanh nghiệp chưa chủ động liên kết với nhau để có thể đáp ứng các đơn hàng với khối lượng lớn và chưa thật sự chia sẻ thông tin trong khai thác thị trường.

Đặc điểm của các doanh nghiệp chế biến gỗ VN là đặt mua nguyên liệu khi phát sinh nhu cầu, chủ yếu từ nước ngoài thông qua đại lý của nhà cung cấp tại VN hoặc ký hợp đồng nhập khẩu nguyên liệu trực tiếp với các công ty thương mại hoặc nhà máy sản xuất nguyên liệu từ nước ngoài. Sau đó sẽ tiến hành quá trình chế biến nguyên liệu thành sản phẩm hoàn chỉnh, tìm đầu ra cho sản phẩm bằng cách xuất khẩu qua các trung gian thương mại hoặc nhận gia công và một ít phân phối tại thị trường nội địa. Như vậy, về cơ bản phân tích cho thấy các doanh nghiệp chế biến đồ gỗ VN chưa có mối liên kết thực sự giữa nhà sản

- Nhà cung cấp phụ liệu và vật liệu (công nghiệp phụ trợ)

Đây là một ngành không thể thiếu trong nền công nghiệp chế biến hiện đại, được xem là một công đoạn bổ sung trong chuỗi cung ứng nhằm giúp cho việc lắp ráp các sản phẩm cuối cùng thông qua cung cấp các bộ phận chi tiết, linh kiện sản phẩm và hàng hóa trung gian khác. Theo tính toán của các chuyên gia ngành, giá trị gia tăng trong ngành sản xuất công nghiệp phụ trợ lên tới 90%-95% tùy theo tính chất kỹ thuật của từng ngành. Do đó công nghiệp phụ trợ là một trong những ngành công nghiệp quan trọng và rất cần thiết để phát triển các sản phẩm chế biến nói chung và ngành công nghiệp chế biến gỗ khi tham gia vào chuỗi giá trị toàn cầu. Đối với ngành chế biến gỗ, ngoài nguyên liệu chính là gỗ, còn rất cần nhiều phụ liệu và

linh kiện như: keo gắn gỗ, sơn phủ bề mặt, đinh vít, ke, bản lề, ốc vít. Trong sản xuất truyền thống và đơn lẻ, các vật liệu và phụ kiện này có thể đóng góp không nhiều vào chất lượng và giá trị của sản phẩm; tuy nhiên trong xu hướng sản xuất công nghiệp hiện đại thì các vật liệu và phụ kiện trên đóng một vai trò quan trọng trong việc quyết định chất lượng - giá trị - giá trị gia tăng cho sản phẩm. Như vậy, trong xu thế hiện nay để ngành công nghiệp chế biến đồ gỗ phát triển thì cần chú trọng đến ngành công nghiệp phụ trợ, và chỉ khi phát triển đồng bộ được thì ngành công nghiệp chế biến gỗ mới có thể sớm tham gia được vào chuỗi cung ứng và chuỗi giá trị toàn cầu. Bên cạnh đó, vai trò của các nhà cung cấp dịch vụ Logistics chưa hình thành rõ nét, nguyên nhân là do các doanh nghiệp trong ngành chế biến đồ gỗ hầu hết có quy mô vừa và nhỏ. Cụ thể, tính liên kết hợp tác giữa các doanh nghiệp trong quy trình sản xuất kinh doanh (liên kết dọc) và các doanh nghiệp ngoài ngành (liên kết ngang) còn thấp. Điều này dẫn đến tình trạng thụ động về nguồn cung ứng nguyên liệu đầu vào và thành phẩm đầu ra, chi phí tồn kho, vận tải, giao nhận tăng cao do không chuyên làm giảm sút khả năng cạnh tranh của sản phẩm đồ gỗ. Thực tế các doanh nghiệp đồ gỗ Việt cho đến hiện nay vẫn chỉ xuất giá FOB và nhập CIF, do vậy Logistics trong ngành đồ gỗ VN chủ yếu chăm sóc khách hàng và thực hiện theo sự chỉ định từ nước ngoài. Điều này phản ánh tính chủ động và hiệu quả của các doanh nghiệp trong ngành đồ gỗ chưa cao, chưa có mối quan hệ chặt chẽ với dịch vụ Logistics, đối tác nước ngoài gần như giành tất cả các đặc quyền và thế chủ động trong mua bán.

Tiến hành xử lý dữ liệu thu thập thông qua mẫu gồm 275 doanh nghiệp trả lời hợp lệ theo bảng câu hỏi đã được chỉnh sửa, kết quả như sau:

Bảng 1. Kết quả phân tích nhân tố khám phá với mô hình 6 nhân tố

Khái niệm	Thành phần	Số biến quan sát	Độ tin cậy	Phương sai trích (%)	Đánh giá
Hợp tác (hoptac)	Tín nhiệm (tinnhiem)	5	0,897	77,708	Đạt yêu cầu
	Quyền lực (quyenluc)	4	0,868		
	Tần suất (tansuat)	4	0,874		
	Thuần thực (thuanthuc)	4	0,860		
	Chính sách (chinh sach)	4	0,846		
	Văn hóa (vanhoa)	4	0,844		
Lợi ích của hợp tác chuỗi cung ứng	Chiến lược (chienluoc)	4	0,853	79,702	
		3	0,873		

Nguồn: Xử lý dữ liệu khảo sát thu thập từ mẫu 275 doanh nghiệp trên phần mềm SPSS, [10]

Nghiên cứu sử dụng hệ số tương quan Pearson's để phân tích tương quan giữa các biến: tín nhiệm, quyền lực, tần suất, thuần thực, văn hóa, chiến lược và chính sách (các biến độc lập) với biến hợp tác chuỗi cung ứng (biến phụ thuộc). Kết quả đánh giá độ phù hợp của mô hình (Bảng 2).

Bảng 2. Đánh giá độ phù hợp của mô hình

Mô hình	R	R ²	R ² đã điều chỉnh	Sai số ước tính của độ lệch chuẩn
1	0,852 ^a	0,726	0,718	0,53062170

Nguồn: Xử lý dữ liệu khảo sát thu thập từ mẫu 275 doanh nghiệp trên phần mềm SPSS, [10]

Đưa 7 nhân tố vào phân tích hồi quy bằng phương pháp Enter, với mức ý nghĩa <0,05 đồng thời kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến. Kết quả hồi quy lần cuối như sau:

Kết quả cho thấy biến hợp tác chuỗi cung ứng tương quan với hầu hết các biến nghiên cứu khác và có hệ số tương quan đều đạt mức mức nghĩa thống kê ($p < 0,01$). Nhân tố chính sách bị loại ra khỏi mô hình

Bảng 3. Kết quả hồi quy kiểm định độ tương quan của mô hình nghiên cứu

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số đã chuẩn hóa	Giá trị t	Giá trị Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Tolerance	VIF
Hằng số	1.098E-16	0,032		0,000	1,000		
tinnhiem	2,272	0,038	0,305	9,508	0,002	0,216	1,463
tansuat	1,601	0,049	0,241	7,525	0,003	0,243	1,291
quyenluc	3,483	0,027	0,540	16,855	0,000	0,427	1,905
thuanthuc	3,295	0,028	0,483	15,075	0,001	0,186	1,726
chinhhsach	-0,184	0,032	-0,037	-1,145	0,253	0,293	4,539
chienluoc	1,047	0,048	0,144	4,488	0,008	0,175	1,274
vanhoa	1,368	0,042	0,165	5,132	0,009	0,305	1,158

Nguồn: Xử lý dữ liệu khảo sát thu thập từ mẫu 275 doanh nghiệp trên phần mềm SPSS, [10]

phân tích hồi quy do có Sig. = 0,253 > 0,05, 6 nhân tố còn lại trong mô hình phân tích đều phù hợp ở mức ý nghĩa Sig. = 0,000 rất nhỏ, không vi phạm hiện tượng đa cộng tuyến nghĩa là các nhân tố không có mối tương quan với nhau. Kết quả phân tích cũng cho thấy giả định về liên hệ tuyến tính, phân phối chuẩn của phần dư, giả định phương sai của sai số không đổi, giả định về tính độc lập của sai số không bị vi phạm. Chỉ số VIF cho kết quả khá nhỏ, do vậy không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Phương trình hồi quy bội được thể hiện dưới dạng sau:

$$\text{hoptac} = 1.098\text{E-}16 + 0,54 \text{ quyenluc} + 0,483 \text{ thuanthuc} + 0,305 \text{ tinnhiem} + 0,241 \text{ tansuat} + 0,165 \text{ vanhoa} + 0,144 \text{ chienluoc} \quad (1)$$

Như vậy, tác giả đã sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp giữa định tính và định lượng, và kỹ thuật thảo luận tay đôi với các nhà quản lý nhiều kinh nghiệm theo bảng câu hỏi đã thiết kế, sau đó tiến hành phỏng vấn sâu các chuyên gia trong ngành nhằm giúp loại bỏ các biến không rõ nghĩa, trùng lặp giữa các biến quan sát gây hiểu nhầm cho người được phỏng vấn, đồng thời hiệu chỉnh được một số câu từ cho sáng nghĩa, phản ánh chính xác bản chất vấn đề cần nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu định lượng đã khẳng định có 6 nhân tố có ảnh hưởng đến sự hợp tác chuỗi cung ứng, đó là những nhân tố quan trọng với các khía cạnh

nổi bật (biến quan sát) quyết định đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ.

3.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Phương trình (1) cho thấy sau khi kiểm định và phân tích nhân tố khám phá, chạy hồi quy bội kết quả còn 6 nhân tố có ảnh hưởng đến sự hợp tác của chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp đồ gỗ; trong đó: nhân tố quyền lực ảnh hưởng nhiều nhất và nhân tố chiến lược có ảnh hưởng thấp nhất. Kết quả EFA cho thấy mô hình nghiên cứu cho biết bị chi phối bởi 7 nhân tố, tuy nhiên theo kết quả ước lượng chuẩn hóa mô hình lý thuyết chính thức, thì 7 yếu tố này chỉ giải thích được 70,708% biến thiên của hợp tác chuỗi cung ứng. Kết quả kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm trong mô hình lý thuyết chính thức (chuẩn hóa) cho thấy giá trị vị thế (tầm quan trọng) của các yếu tố ảnh hưởng đến tính hợp tác chuỗi cung ứng đồ gỗ trên địa bàn nghiên cứu là rất khác nhau, cụ thể là nhân tố quyền lực; thuần thực; tín nhiệm; tài suất; văn hóa và chiến lược. Tuy vậy, mô hình gồm 6 nhân tố nhưng chỉ phản ánh được 71,18% vấn đề nghiên cứu. Vì thế, sẽ còn có những yếu tố khác, biến quan sát khác có thể cũng ảnh hưởng đến tính hợp tác chuỗi cung ứng nhưng chưa được nghiên cứu bao quát hết trong mô hình nghiên cứu hiện tại do giới hạn về phạm vi và loại hình doanh nghiệp được khảo sát đã

nêu ra ở phần tóm lược. Kết quả hồi quy chứng tỏ vai trò của các yếu tố trong việc góp phần tăng cường tính hợp tác được phân định thứ bậc rõ rệt. Vì thế, giải pháp phát triển bền vững chuỗi cung ứng phải dựa vào kết quả kiểm định các nhân tố ảnh hưởng đến tính hợp tác chuỗi cung ứng đồ gỗ nhưng cần được điều chỉnh qua thời gian khi giá trị vị thế của các nhân tố trên có sự thay đổi theo thời gian, không gian.

4. Kết luận và gợi ý chính sách

4.1. Kết luận

Có thể tái khẳng định rằng đồ gỗ Việt có rất nhiều tiềm năng phát triển, điều này được minh chứng trong hơn thập kỉ qua về tốc độ phát triển quy mô doanh nghiệp và chất lượng sản phẩm của ngành. Với tốc độ tăng trưởng cao và ổn định về kim ngạch xuất khẩu, ngành đồ gỗ hiện đang nắm giữ vị trí thứ 4 trong nhóm mặt hàng xuất khẩu chủ lực của VN. Ngành đồ gỗ đã có nhiều tiến bộ rõ rệt về mọi mặt, ví dụ như: từ bao bì đóng gói đến cách thức làm sao cho sản phẩm ít tổn thời gian lắp ráp nhất khi đến tay người tiêu dùng. Đạt được những kết quả bước đầu như vậy bên cạnh sự năng động và nỗ lực không mệt mỏi của các doanh nghiệp chế biến đồ gỗ, một phần cũng là do các tập đoàn đồ gỗ lớn đã chuyển đơn đặt hàng từ Trung Quốc sang VN để họ có thể hưởng thuế nhập khẩu ưu đãi khi đưa hàng vào thị trường Mỹ và EU. Song bên cạnh đó, ngành đã và đang bộc lộ nhiều yếu điểm, và nếu không kịp cải thiện thì đó chính là những thách thức lớn đối với sự phát triển của ngành trong thời gian tới. Một số thách thức đầu tiên đó là việc tổ chức sản xuất và phân phối còn mang tính tự phát,

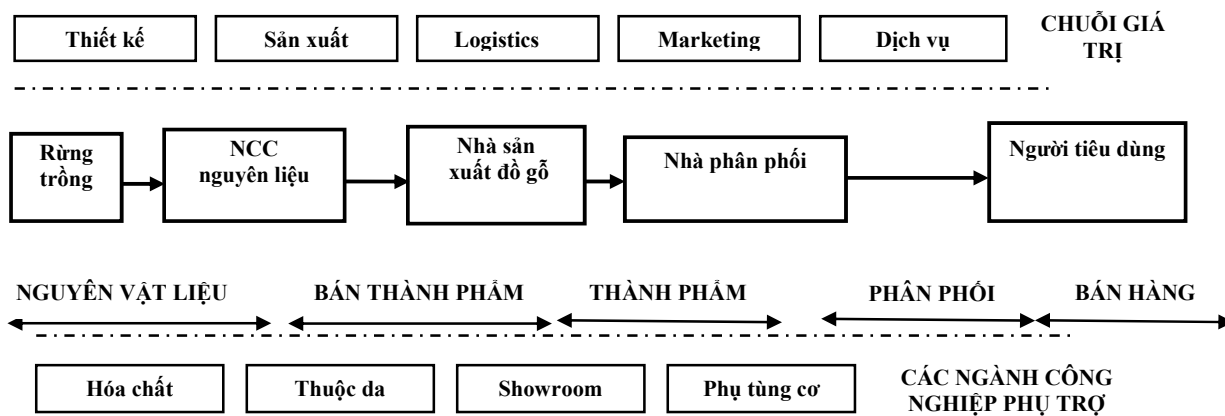
chưa thể hiện sự kết nối giữa các bên tham gia, chưa đáp ứng về yêu cầu phát triển bền vững do nhiều nguyên nhân khách quan lẫn chủ quan. Do vậy việc gắn kết một cách hiệu quả các nhân tố tham gia vào quy trình sản xuất của ngành chế biến gỗ Việt là xu thế tất yếu khách quan trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế sâu rộng như hiện nay nhằm nâng cao sức cạnh tranh và đáp ứng các yêu cầu khắt khe của thị trường.

4.2. Gợi ý chính sách

Kết quả nghiên cứu cho thấy với thực trạng hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ chưa cao, do đó các nhà quản lí doanh nghiệp trong ngành nên lưu ý hai khía cạnh sau đây khi triển khai hoạt động trong nội bộ doanh nghiệp và ngành, gồm:

- *Thứ nhất*, thiết lập mối liên kết dọc (Vertical Collaboration): Do chưa hình thành mối liên kết chặt chẽ giữa các doanh nghiệp trong ngành, dẫn đến doanh nghiệp gỗ thường thụ động về đầu vào lẫn đầu ra. Để khắc phục tình trạng này các doanh nghiệp cần tăng cường kết hợp giữa hai hoặc nhiều hơn các tổ chức chẳng hạn như nhà sản xuất (doanh nghiệp được đề cập), nhà phân phối, nhà chuyên chở và nhà bán lẻ chia sẻ trách nhiệm, nguồn lực và thông tin nhằm phục vụ cho các tổ chức có liên quan tương tự như người tiêu dùng cuối cùng.

- *Thứ hai*, thiết lập mối liên kết ngang (Horizontal Collaboration): Các doanh nghiệp trong ngành quan tâm đến việc phối kết hợp với các tổ chức không liên quan và cạnh tranh nhau hợp tác nhằm chia sẻ các



Hình 6. Mô hình chuỗi cung ứng bền vững của ngành đồ gỗ

thông tin hoặc nguồn lực như liên kết các trung tâm phân phối để nắm thế chủ động về giá mua, giá bán, chi phí vận chuyển và các hoạt động có liên quan khác.

Do vậy, điểm lưu ý đối với các nhà quản lý, khi xây dựng chuỗi cung ứng cho ngành cần chú trọng vào các mối quan hệ hợp tác không chỉ bên trong chuỗi mà còn có cả bên ngoài chuỗi, như mô hình ở Hình 6.

Ngành đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ nói riêng và VN nói chung, chỉ có thể phát triển bền vững khi hoạch định được các chiến lược thích hợp trong đó: (i) Các thành tố trong chuỗi cung ứng hợp tác nhịp nhàng, khoa học từ khâu gỗ nguyên liệu cho tới khi sản phẩm

phân phối đến người tiêu dùng; (ii) Chú trọng đến các hoạt động hỗ trợ chuỗi cung ứng đó chính là ý thức về việc xây dựng bài bản các ngành công nghiệp hỗ trợ cho ngành đồ gỗ nội thất như: ngành công nghiệp hóa chất (cung cấp sơn, vecni), ngành công nghiệp bọc da, hệ thống trưng bày hàng hóa để giới thiệu và bán sản phẩm, ngành công nghiệp cung cấp phụ tùng cơ khí như đinh, ốc, vít. Đồng thời phải xây dựng và chi tiết hóa nhằm vào những công đoạn mang lại nhiều giá trị gia tăng cho ngành, cụ thể song hành với dòng chảy cơ bản trong chuỗi cung ứng có 5 công đoạn sẽ mang lại giá trị tăng thêm cho ngành nếu làm tốt, được gọi là hoạt động gia tăng giá trị hay chuỗi giá trị, bao gồm: công đoạn thiết kế, sản xuất, Logistics, marketing và các dịch vụ hỗ trợ khác■

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bäckstrand, J. (2007), *Levels of Interaction in Supply Chain Relations*, Thesis for the Degree of Licentiate of Engineering, Department of Industrial Engineering and Management School of Engineering, Jönköping University.
- Benita, M. (1997), "Supply Chain Design and Analysis: Models and Methods", *International Journal of Production Economics*, Vol.55, No.3, pp281-294.
- Brown, M. (2007), *Supply Chain and Government Collaboration*, The Global Community for Sustainable Energy Professionals, pp 327-331.
- Chopra, S. & Meindl, P.(2001), *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation*- Second Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Christopher, M. and Towill, D. (2001), "An Integrated Model for the Design of Agile Supply Chains", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 31, No. 4, pp 235-246.
- Creswell, J. W. (2002), *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mix Method Approachs*, 2nd ed., Sage Publications, Inc.
- Fisher, M. L. (1997), "What is The Right Supply Chain for Your Product?", *Harvard Business Review*, Vol.75, No.2, pp105-16
- HAWA (9/2012), Tài liệu Hội thảo "Giải pháp cho ngành chế biến gỗ trong giai đoạn kinh tế suy thoái", TP. HCM.
- Handfield, R.B. (2004b), "Trust, Power, Dependence, and Economics: Can SCM Research Borrow Paradigms?", *Int. J. Integrated Supply Management*, Vol. 1, No. 1, pp 3-32.
- Huynh, S.TT (2013), *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ, trường hợp nghiên cứu vùng Đông Nam Bộ*, Luận án tiến sĩ, trường Đại học Kinh tế TP HCM.
- Nguyen, T.D (2011), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh: Thiết kế và thực hiện*, NXB Lao động Xã hội, pp 339-514.
- Togar & Sridharan (2002), "The Collaborative Supply Chain", *The International Journal of Logistics Management*, Vol.13, No.1, pp 15-30.
- Togar & Sridharan (2004), "The Collaboration Index: A Measure for Supply Chain Collaboration", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.35, No.1, pp.44-62.
- Whipple & Russell (2007), "Building Supply Chain Collaboration: A Typology of Collaborative Approaches", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 18 No. 2, pp. 174-196.
- Togar & Sridharan (2002), "The Collaborative Supply Chain", *Journal of Quality Management*, Vo.13, No.1, pp15-30.
- Website: www.soc.duke.edu/NC_GlobalEconomy/furniture/value.shtml (20/12/2013), www.worldfurnitureonline.com/PDF/WFR-Magazine.pdf (05/02/2013).