

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

1. **Đặng Kim Khôi, Nguyễn Đình Đạo và Nguyễn Đỗ Anh Tuấn** - Ảnh hưởng của niềm tin và vốn xã hội đến khả năng tiếp cận và lựa chọn tín dụng ở nông thôn Việt Nam. **Mã số: 122.1GEMg.11** 2
The Impact of Trust and Social Capital on the Access and Credit Choice in Rural Vietnam
2. **Lê Bách Giang** - Một số giải pháp phát huy lợi thế cạnh tranh của thành phố Đà Nẵng. **Mã số: 122.1DEco.12** 15
Solutions to Promote the Competitive Advantage of Da Nang city
3. **Hee-Cheol MOON, Jae-Eun CHUNG and Kyung-Hye PARK** - The Effect of the 4th Industrial Revolution Technologies on Supply Chain Innovation in Korean Trading Companies
Tác động của công nghệ cách mạng công nghiệp 4.0 với đổi mới chuỗi cung ứng tại các công ty thương mại Hàn Quốc. Mã số: 1.IIEM.11 26

QUẢN TRỊ KINH DOANH

4. **Nguyễn Thị Ngọc Lan** - Tác động của các yếu tố quản trị công ty đến quản trị lợi nhuận của các công ty niêm yết tại Việt Nam. **Mã số: 122.2BAdm.22** 37
The Influence of Corporate Governance Factors on Profit Management of Listed Companies in Vietnam
5. **Nguyễn Thu Hương và Lê Trịnh Minh Châu** - Xác định các yếu tố về nguồn lực, năng lực cung ứng, kết quả cung ứng của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ Việt Nam trong chuỗi cung ứng sản phẩm cơ khí. **Mã số: 122.2BMkt.21** 47
Determining the Factors of Resources, Supply Capacity and Supply Results of Supporting Industries in Vietnam in the Supply Chain of Mechanical Product

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

6. **Nguyễn Thị Nguyệt Quế và Trần Hà Minh Quân** - Nghiên cứu về ảnh hưởng của học hỏi khai thác đến kết quả làm việc của giảng viên trong môi trường giáo dục đại học ở Việt Nam. **Mã số: 122.3OMIs.32** 60
Study on the Effect of Exploitation Learning on the Performance of Lecturers in Higher Education Setting in Vietnam

XÁC ĐỊNH CÁC YẾU TỐ VỀ NGUỒN LỰC, NĂNG LỰC CUNG ỨNG, KẾT QUẢ CUNG ỨNG CỦA DOANH NGHIỆP CÔNG NGHIỆP HỖ TRỢ VIỆT NAM TRONG CHUỖI CUNG ỨNG SẢN PHẨM CƠ KHÍ

Nguyễn Thu Hương

Đại học Quốc gia Hà Nội

Email: huongnt.ueb@vnu.edu.vn

Lê Trinh Minh Châu

Viện NCCL, CS CT - Bộ Công Thương

Email: letrinhminhchau@gmail.com

Ngày nhận: 18/09/2018

Ngày nhận lại: 02/10/2018

Ngày duyệt đăng: 09/10/2018

Dẫn đầu của bài báo tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu về năng lực cung ứng (NLCU) của doanh nghiệp (DN) công nghiệp hỗ trợ (CNHT) trong chuỗi cung ứng (CCU), sản phẩm cơ khí (SPCK). Mô hình đề xuất gồm 04 phần: nguồn lực của DN, NLCU, kết quả cung ứng (KQCU) và các yếu tố đặc điểm của DN tác động tới NLCU. Nguồn lực của DN được chia thành 03 nhóm Nguồn lực hữu hình, nguồn lực vô hình và Nguồn nhân lực. Có 05 năng lực thành phần trong NLCU bao gồm: Năng lực các hoạt động đầu vào, Năng lực các hoạt động sản xuất, Năng lực các hoạt động đầu ra, Năng lực các hoạt động marketing và bán hàng, Năng lực các hoạt động dịch vụ. Đánh giá NLCU thông qua việc đo lường KQCU bởi 03 tiêu chí là Chất lượng, Giá và Giao hàng. Có 03 đặc điểm của DN được đưa vào mô hình là Loại hình DN, Quy mô DN và Tuổi đời DN. Phần sau của bài báo trình bày kết quả phân tích 03 phần chính trong mô hình là các nguồn lực của DN, năng lực thành phần của NLCU và các tiêu chí đo lường KQCU. Khảo sát 231 DN CNHT Việt Nam sản xuất các SPCK cho các CCU đã chỉ ra rằng, nguồn lực của DN gồm 02 dạng là Nguồn lực hữu hình và Nguồn lực vô hình, NLCU của các DN này được cấu tạo bởi 02 nhóm năng lực là Năng lực sản xuất và Năng lực dịch vụ khách hàng; còn KQCU được đo lường bởi 02 tiêu chí là Giá và Giao hàng. Các biến quan sát trong từng nhóm yếu tố cũng được xác định lại so với mô hình đề xuất ban đầu.

Từ khóa: năng lực cung ứng, yếu tố cấu thành, doanh nghiệp công nghệ hỗ trợ, chuỗi cung ứng, sản phẩm cơ khí.

1. Giới thiệu

Phát triển CNHT là con đường buộc phải đi. Trong số 3 nhóm ngành của CNHT, phát triển chi tiết nhựa và cơ khí đòi hỏi trình độ sản xuất không cao. Các chi tiết này lại chiếm tỷ lệ lớn trong sản

phẩm nên phù hợp với lựa chọn của Việt Nam. Trong khi đó, linh kiện điện tử tiến bộ quá nhanh, quốc gia muốn phát triển nó đòi hỏi phải có nền tảng khoa học cơ bản, khoa học công nghệ cao mà Việt Nam vẫn chưa đáp ứng được các yêu cầu

này. Thực tế cho thấy, Thái Lan đã bắt đầu phát triển CNHT từ các chi tiết nhựa và cao su nên họ rất thành công, nhưng đất nước phát triển như Singapore lựa chọn ưu tiên linh kiện điện tử lại phù hợp. Phát triển CNHT là đúng hướng, đặc biệt khi Việt Nam đang định hướng công nghiệp hóa và đã ký kết nhiều hiệp định thương mại tự do (FTAs) thế hệ mới. Các tập đoàn đa quốc gia lớn như: Samsung, Toyota, Honda... đã đến Việt Nam. DN FDI khi sử dụng sản phẩm CNHT của Việt Nam sẽ giảm được chi phí vận chuyển, tận dụng được lao động của Việt Nam, đây là một sự cộng hưởng tốt (Nguyễn Hoàng, 2016).

Quá trình sản xuất các SPCK trải qua một chuỗi các hoạt động được thực hiện bởi các chủ thể khác nhau trong CCU. Từ (1) nguyên vật liệu thô qua (2) quá trình gia công cơ khí để tạo ra (3) các chi tiết cơ khí cho khâu (4) lắp ráp tạo ra (5) SPCK hoàn chỉnh. Tương ứng với 05 khâu này là 05 chủ thể tham gia vào chuỗi sản xuất gồm: nhà cung cấp nguyên vật liệu; các nhà cung cấp máy móc, công cụ; nhà cung cấp linh kiện cơ khí; nhà thầu phụ lắp ráp; nhà lắp ráp, nhà sản xuất sản phẩm cuối cùng; cộng với các chủ thể tham gia vào quá trình phân phối như: nhà phân phối, nhà bán lẻ để đưa SPCK tới tay khách hàng tiêu dùng. Trong 05 giai đoạn cơ bản này, các DN CNHT Việt Nam có thể tham gia vào 03 giai đoạn là: gia công cơ khí, sản xuất chi tiết cơ khí, lắp ráp cụm máy cơ khí. Nhưng hiện tại, các DN CNHT sản xuất các SPCK Việt Nam còn rất ít và đặc biệt yếu về NLCU. CNHT cơ khí chế tạo rất yếu, linh kiện và nguyên vật liệu hầu hết đều phải nhập khẩu. Tỷ lệ nội địa hóa trên từng sản phẩm cuối cùng như tàu thủy, ô tô, thiết bị toàn bộ... rất thấp, đặc biệt các linh kiện cấu thành sản phẩm cuối cùng này hầu hết lại chính là các sản phẩm của ngành cơ khí chế tạo. Điều này dẫn đến tác dụng tích lũy, thúc đẩy nền kinh tế của ngành còn hạn chế, giá trị tăng thêm trên từng sản phẩm, từng công trình rất nhỏ, mặt

khác phải chịu các biến động, rủi ro từ thị trường thế giới (Trương Chí Bình, 2013).

Thực tế này bắt nguồn từ việc NLCU của các DN CNHT nội địa còn rất yếu. Sự yếu kém này không những thể hiện ở thực tế cung ứng mà còn ở ngay trong những vấn đề mang tính lý luận. Những nghiên cứu trước đây đều chưa xác định rõ về NLCU của DN CNHT? NLCU của DN CNHT Việt Nam trong CCU SPCK được xác định bằng những năng lực thành phần nào? Nguồn lực của DN này bao gồm những gì? Và NLCU của DN này được đo lường bởi những tiêu chí gì? Do vậy mà DN cũng chưa hiểu rõ là mình nên làm những gì, đầu tư vào đâu, đáp ứng những tiêu chí nào của khách hàng để có thể cung ứng được tốt hơn. Kết quả nghiên cứu này sẽ có những đóng góp cụ thể giúp các DN CNHT Việt Nam hiểu rõ những nội dung này.

2. Cơ sở lý luận về năng lực cung ứng của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ Việt Nam trong chuỗi cung ứng sản phẩm cơ khí

Năng lực của một tổ chức, được hiểu là khả năng, điều kiện chủ quan hoặc tự nhiên sẵn có để thực hiện một hoạt động nào đó (Tù điển tiếng Việt, 1996) hoặc là mức độ sử dụng khả năng và nguồn lực sẵn có của tổ chức đó để thực thi các hoạt động chủ yếu (Mai Thanh Lan, 2012). Cung ứng là “cung cấp những thứ cần thiết để đáp ứng nhu cầu, thường là của hành khách hoặc của sản xuất” - Từ điển Tiếng Việt (1996). Trong kinh doanh, cung ứng là một trong các hoạt động cơ bản, nhằm tạo yếu tố đầu vào đảm bảo cho hoạt động kinh doanh của DN và thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng (Mai Thanh Lan, 2012). Quan điểm tiếp cận theo nguồn lực (Resource-based view - RBV) (Barney 1991, Wernerfelt, 1984), lợi thế cạnh tranh của DN nằm trong việc khai thác một nhóm các nguồn lực có giá trị, hiếm, khó có thể bắt chước và bền vững (Nath et al., 2010; Ren et al., 2015). Quan điểm định hướng nhu cầu (Morash et al., 1996 và Lynch et al., 2000) cho

rằng DN cần đáp ứng nhu cầu của khách hàng về các sản phẩm đặc biệt hoặc các dịch vụ tùy biến, được thiết kế để tạo ra giá trị gia tăng cho khách hàng và tối đa hóa sự hài lòng của khách hàng, đồng thời liên tục cải tiến. Như vậy, NLCU của DN có thể hiểu là “*mức độ sử dụng các nguồn lực để cung cấp các sản phẩm, dịch vụ đáp ứng nhu cầu của khách hàng*”.

Theo Trung tâm phát triển doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ, Viện Nghiên cứu chiến lược, chính sách công nghiệp, Bộ Công Thương (2017) “*Doanh nghiệp CNHT là các DN cung cấp các linh kiện (linh kiện kim loại, linh kiện điện - điện tử, linh kiện nhựa - cao su), thiết bị, nguyên vật liệu cho các ngành công nghiệp sản xuất sản phẩm cuối cùng theo quy định tại Quyết định 12/2011/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ*”. Anna (2006) và Kozlenkova (2016), NCS xác định: “*CCU là một hệ thống các tổ chức, con người, hoạt động, thông tin và các nguồn lực tham gia vào việc di chuyển một sản phẩm hay dịch vụ từ nhà cung cấp đến khách hàng*”. Theo Porter (1985), mỗi DN là một tập hợp các hoạt động để thiết kế, sản xuất, bán hàng, phân phối và hỗ trợ sản phẩm của họ. Tất cả những hoạt động này có thể được thể hiện trong một chuỗi giá trị (CGT). CGT thể hiện tổng giá trị, bao gồm các hoạt động giá trị và lợi nhuận. Hoạt động giá trị là những hoạt động đặc trưng về phương diện vật lý và công nghệ của DN. Đây là những bộ phận cấu thành để tạo ra các sản phẩm có giá trị cho người mua. Các hoạt động giá trị chia thành 02 loại chính hoạt động sơ cấp (05 nhóm hoạt động: các hoạt động đầu vào, các hoạt động sản xuất, các hoạt động đầu ra, các hoạt động marketing và bán hàng, các hoạt động dịch vụ) và hoạt động hỗ trợ (04 nhóm: cơ sở hạ tầng của DN, quản trị nguồn nhân lực, phát triển công nghệ, thu mua). SPCK có thể hiểu là “*những chi tiết kim loại thuần túy; hoặc một cụm máy được lắp ghép từ những chi tiết kim loại và phi kim loại; hay một máy hoàn chỉnh để đáp ứng nhu cầu sử dụng*

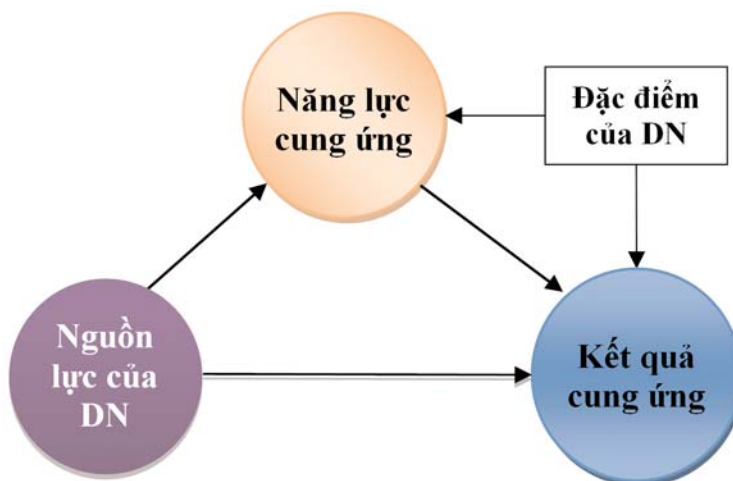
nào đó” - Nguyễn Văn Thụ (2017). Sản phẩm cơ khí cuối cùng được sản xuất thông qua một chuỗi các quá trình tích hợp nhiều công đoạn, trong đó các DN CNHT có thể nằm ở các giai đoạn 2 máy móc, 3 công cụ, 4 phụ tùng sản xuất và 5 thủ phụ lắp ráp (Phạm Đoàn Kết, 2014). Những DN CNHT này có thể cung ứng SPCK của mình cho các ngành công nghiệp khác nhau như công nghiệp xe máy, công nghiệp ô tô, công nghiệp đóng tàu, tự động hóa, điện điện tử (AV, TV...) và PC/Điện (Ohno, 2005).

Từ những phân tích trên, trong nghiên cứu này, tác giả khái niệm: “*Năng lực cung ứng của DN CNHT Việt Nam trong chuỗi cung ứng sản phẩm cơ khí là mức độ sử dụng các nguồn lực để cung cấp các sản phẩm và dịch vụ theo yêu cầu của khách hàng trong mạng lưới*”.

3. Mô hình nghiên cứu

NLCU của DN CNHT Việt Nam trong CCU SPCK như đã khái niệm ở trên là mức độ sử dụng các nguồn lực để cung cấp các sản phẩm, dịch vụ theo yêu cầu khách hàng. NLCU này sẽ mang lại một kết quả về cung ứng cho DN. Quá trình cung ứng sẽ chịu sự tác động bởi những yếu tố bên trong và bên ngoài của DN. Do vậy, mô hình nghiên cứu được tác giả đề xuất như hình 1 của bài viết.

Ở phần thứ nhất về NLCU của mô hình nghiên cứu, theo như khái niệm và nội hàm đã xác định, các năng lực thành phần tạo nên NLCU bao gồm: năng lực các hoạt động đầu vào, năng lực các hoạt động sản xuất, năng lực các hoạt động đầu ra, năng lực các hoạt động marketing và bán hàng, năng lực các hoạt động dịch vụ. Dựa trên những nội dung chính của Porter (1985) và nghiên cứu của các tác giả trước đây, sau khi tham vấn ý kiến chuyên gia, NCS xác định thang đo về NLCU gồm các nhân tố (các năng lực thành phần) và các biến quan sát (đo lường các năng lực thành phần) như sau (Bảng 1):



Nguồn: Tác giả đề xuất

Hình 1: Mô hình nghiên cứu tổng quát về năng lực cung ứng của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ Việt Nam trong chuỗi cung ứng sản phẩm cơ khí

Phần thứ hai về nguồn lực của DN theo cách tiếp cận về CGT của Porter (1985) bao gồm 04 nhóm các hoạt động hỗ trợ về Cơ sở hạ tầng của DN; Quản trị nguồn nhân lực; Phát triển sản phẩm và công nghệ; Thu mua. Các hoạt động hỗ trợ này sẽ bổ sung cho các hoạt động sơ cấp (hoạt động tạo thành NLCU như trong nghiên cứu này) và tự chúng cũng hỗ trợ lẫn nhau thông qua việc cung ứng mua hàng đầu vào, công nghệ, nguồn nhân lực và các chức năng khác trong toàn DN. Trong các hoạt động hỗ trợ đó, Cơ sở hạ tầng của DN là hoạt động hỗ trợ cho toàn bộ CGT chứ không liên kết với bất kỳ hoạt động sơ cấp riêng biệt nào. Còn các hoạt động hỗ trợ khác có thể kết hợp với các hoạt động sơ cấp riêng biệt cũng như hỗ trợ cho toàn bộ chuỗi. Cách phân chia này của Porter thiên về chuỗi các hoạt động hơn là phân chia thành từng loại nguồn lực của DN. Grant (2002) phân chia nguồn lực của DN được chia thành 03 nhóm: *Nguồn lực hữu hình* (tài chính, hạ tầng trang thiết bị, công nghệ sản xuất, công nghệ thông tin); *Nguồn lực vô hình* (bí quyết công nghệ, danh tiếng thương hiệu, văn hóa DN); *Nguồn nhân lực* (đặc điểm và tính định hướng của đội ngũ lãnh

đạo, quản lý; kỹ năng và kinh nghiệm của nguồn nhân lực; tính hợp tác của đội ngũ). Hay theo Thompson và cộng sự (2015), nguồn lực của DN được chia thành 02 nhóm là nguồn lực hữu hình (vật chất, tài chính, công nghệ, tổ chức) và nguồn lực vô hình (con người, tri thức, quan hệ, văn hóa DN, thương hiệu). Cách phân chia này phù hợp cho nghiên cứu của tác giả khi xác định các yếu tố nguồn lực của DN. Và để đảm bảo tính phân biệt và nghiên cứu sâu hơn về nguồn lực con người, tác giả lựa chọn các phân chia theo Grant (2002) làm cơ sở cho mô hình nghiên cứu. Lúc này, các nhân tố và biến quan sát cụ thể trong từng nhân tố về nguồn lực DN được trình bày như bảng 2 ở bên.

Phần thứ ba của mô hình nghiên cứu là các tiêu chí đo lường kết quả cung ứng. Có nhiều tiêu chí được đưa ra trong các nghiên cứu như: P (product) - sản phẩm; Q (quality) - chất lượng; C (cost) - chi phí; D (delivery) - giao hàng; F (flexibility) - linh hoạt; Pro (professionalism) - chuyên nghiệp hóa; I (inventory) - hàng tồn kho; CS (customer service) - dịch vụ khách hàng. Cox (2003) đưa ra 02 tiêu chí Q-C. Bổ sung thêm tiêu chí D và nghiên cứu chuyên sâu về những sản phẩm CNHT

Bảng 1: Thang đo về năng lực thành phần của năng lực cung ứng

Mã hóa	Năng lực thành phần của năng lực cung ứng và các biến quan sát
<i>Input</i>	<i>Năng lực về các hoạt động đầu vào</i>
In1	Kế hoạch cung ứng nguyên vật liệu cho sản xuất
In2	Khả năng đảm bảo và duy trì nguồn cung ứng đầu vào
In3	Khả năng xây dựng, duy trì và phát triển mối quan hệ với các nhà cung cấp
In4	Khả năng Quản trị hàng tồn kho
<i>Prod</i>	<i>Năng lực về các hoạt động sản xuất</i>
Prod1	Kế hoạch sản xuất chi tiết cho các hoạt động sản xuất
Prod2	Ứng dụng Công nghệ trong cải tiến sản phẩm
Prod3	Cải tiến Công nghệ sản xuất
Prod4	Vận hành theo quy trình
Prod5	Kiểm soát và đảm bảo chất lượng sản phẩm sản xuất
<i>Output</i>	<i>Năng lực về các hoạt động đầu ra</i>
Out1	Kế hoạch cung ứng sản phẩm đáp ứng yêu cầu khách hàng
Out2	Giải quyết các đơn hàng thuận tiện
Out3	Vận hành các phương tiện phân phối hiệu quả
<i>SM</i>	<i>Năng lực về các hoạt động marketing và bán hàng</i>
SM1	Tiếp cận, duy trì và phát triển khách hàng trong chuỗi cung ứng
SM2	Quản lý tốt khách hàng trong chuỗi cung ứng
SM3	Duy trì kênh thông tin tới khách hàng
SM4	Các chương trình xúc tiến bán hàng
<i>Service</i>	<i>Năng lực về các hoạt động dịch vụ</i>
Ser1	Tư vấn và hỗ trợ khách hàng về sản phẩm công ty sản xuất
Ser2	Tư vấn và hỗ trợ khách hàng về sản phẩm công ty cung ứng
Ser3	Đáp ứng các yêu cầu về dịch vụ trong quá trình cung ứng
Ser4	Cung cấp dịch vụ sau bán hàng

Nguồn: Porter (1985) và tác giả hiệu chỉnh (2018)

Bảng 2: Thang đo về nguồn lực của doanh nghiệp

Mã hóa	Các nguồn lực của DN
NLHH	Nguồn lực hữu hình
NLHH1	Hạ tầng, trang thiết bị
NLHH2	Nguồn lực Tài chính
NLHH3	Công nghệ sản xuất
NLHH4	Hạ tầng công nghệ thông tin
NLVH	Nguồn lực vô hình
NLVH1	Bí quyết công nghệ
NLVH2	Danh tiếng thương hiệu của DN
NLVH3	Văn hóa doanh nghiệp
NNL	Nguồn nhân lực
NNL1	Đội ngũ lãnh đạo, quản lý
Mã hóa	Các nguồn lực của DN
NNL2	Đội ngũ nhân viên
NNL3	Tính hợp tác của nhân sự

Nguồn: Grant (2002) và tác giả hiệu chỉnh (2018)

là các tác giả Edward (2001); Ohno (2007), James (2011), Thanh (2014). Veera và cộng sự (2011) quan tâm tới P-Q-C thay vì D hay các tiêu chí khác. Anh (2015) trong một nghiên cứu chuyên sâu thì lựa chọn 02 tiêu chí là Pro và F. Mummalaneni và cộng sự (1996) thì lựa chọn Q-C-D-Pro; trong khi Asli (2007) có thêm cả F. Ananth và cộng sự (2009) bỏ qua D để chọn Q-C-I-Pro-F. Và cuối cùng, Camarotto và cộng sự (2007) là tác giả có nhiều tiêu chí đánh giá nhất gồm Q-C-D-F-I-Pro và CS. Trong nghiên cứu của tác giả, khách thể nghiên cứu là DN CNHT - là những đơn vị thường sản xuất và cung ứng các sản phẩm theo đơn hàng của các nhà lắp ráp, do vậy những tiêu chí phù hợp để đánh giá kết quả hoạt động cung ứng theo các tác giả trước đây là Q-C-D. Việc đánh giá KQCU sẽ do DN tự đánh giá dựa trên việc so sánh với yêu cầu của khách hàng, do vậy, yếu tố Q-D vẫn là yếu tố về Chất lượng và Giao hàng; còn riêng yếu tố C sẽ được

Bảng 3: Thang đo về tiêu chí đánh giá năng lực cung ứng

Mã hóa	Các tiêu chí đo lường KQCU	Nguồn
Q	Chất lượng	Cox (2003);
Q1	Mức sai số trong giới hạn	Veera và cộng sự (2011);
Q2	Tỷ lệ hỏng cho phép	Mummalaneni và cộng sự (1996);
Q3	Đúng nguồn cung	Ananth và cộng sự (2009);
Q4	Đúng công nghệ	Camarotto và cộng sự (2007).
C	Giá	Cox (2003);
C1	Đúng giá cam kết	Veera và cộng sự (2011);
C2	Giá đảm bảo cạnh tranh	Mummalaneni và cộng sự (1996);
C3	Đảm bảo dịch vụ sau bán hàng	Ananth và cộng sự (2009); Camarotto và cộng sự (2007).
D	Giao hàng	Edward (2001); Ohno (2007)
D1	Dễ dàng đặt hàng	James (2011); Thanh (2014);
D2	Giao hàng chính xác	Mummalaneni và cộng sự (1996);
D3	Giao hàng nhanh chóng, đúng hạn	Camarotto và cộng sự (2007).
D4	Giảm thiểu hư hỏng, mất mát	

Nguồn: Tổng hợp và tác giả hiệu chỉnh (2018)

kết quả từ việc tham vấn ý kiến chuyên gia và khảo sát thử (pilot survey). Những chuyên gia mà tác giả tham vấn là các nhà khoa học nghiên cứu về năng lực DN, về cung ứng, về CCU, về CNHT và các DN sản xuất các sản phẩm CNHT cơ khí. Các nhân tố và biến quan sát của các tiêu chí đo lường KQCU được trình bày ở bảng 3.

Hoạt động và năng lực của DN không thể hoàn toàn giống nhau bởi mỗi DN đều có những đặc điểm riêng và chịu sự tác động khác nhau từ các yếu tố môi trường. DN thường khác nhau về cơ cấu sở hữu (Zhigang, 2014), quy mô lao động (Sinan, 2007; Zhigang và cộng sự, 2014; Takehiko và cộng sự, 2008; Tommaso và cộng sự, 2017), số năm thành lập (Zhigang và cộng sự, 2014; Takehiko và cộng sự, 2008; Tommaso và cộng sự, 2017) và chiến lược phát triển (Michael và cộng sự, 2007; Ravinder và cộng sự, 2015). Bên cạnh đó, những yếu tố bên ngoài cũng có nhiều sự ảnh hưởng như biến động công nghệ (Takehiko và cộng sự, 2008; Lan, 2012), cường độ cạnh tranh trong ngành (Zhigang, 2014; Guangping và cộng sự, 2015; Lan, 2012; Hui và cộng sự, 2016) và các môi trường vĩ mô (Abraham, 2004 và Lan, 2012). Theo quan điểm của các chuyên gia và tác giả, các DN trong cùng ngành CNHT sản xuất các SPCK về cơ bản sẽ chịu sự tác động của những yếu tố bên ngoài môi trường là tương đồng nhau, nên trong nghiên cứu này tác giả sẽ tập trung nghiên cứu vào những yếu tố đặc điểm của DN bao gồm: Cơ cấu sở hữu của DN (DN 100% vốn Việt Nam và DN có vốn đầu tư nước ngoài FDI); Quy mô DN (theo số lượng lao động); Tuổi đời của DN (theo số năm thành lập).

Từ việc xác định các yếu tố trên, tác giả mô hình nghiên cứu chi tiết cho nghiên cứu như hình 2:

Trong phạm vi của bài báo, tác giả tập trung vào việc nghiên cứu để xác định các năng lực thành phần trong NLCU và các tiêu chí đánh giá NLCU của nhóm DN khảo sát.

4. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp chính để thu thập dữ liệu là khảo sát trên diện rộng. Đối tượng trả lời khảo sát là các DN CNHT sản xuất các SPCK để cung ứng vào các chuỗi hàng hóa khác nhau. Bảng hỏi được thiết kế để hỏi các thông tin về Đặc điểm của DN, nguồn lực của DN, NLCU của DN và các tiêu chí đánh giá KQCU của DN.

Thang Likert 5 bậc được sử dụng cho các câu hỏi đánh giá các tiêu chí trong từng nhóm yếu tố. Bên cạnh việc gửi thông tin trực tiếp hoặc qua email tới các DN, tác giả còn thu thập dữ liệu qua kênh các Hiệp hội ở 3 miền Bắc - Trung - Nam. Kỹ thuật snow-ball cũng được áp dụng và câu trả lời thu thập chủ yếu qua phiếu hỏi online tại link <http://bit.ly/KhaoSatNLCU>.

Người trả lời phiếu sẽ một trong những vị trí sau: Giám đốc DN, Giám đốc Kỹ thuật, Giám đốc kinh doanh, Trưởng phòng kỹ thuật, Trưởng phòng kinh doanh. Mỗi DN sẽ thu thập 1 phiếu trả lời duy nhất. Số phiếu gửi đi là hơn 400 phiếu và số phiếu thu về hợp lệ dùng cho phân tích là 231 phiếu.

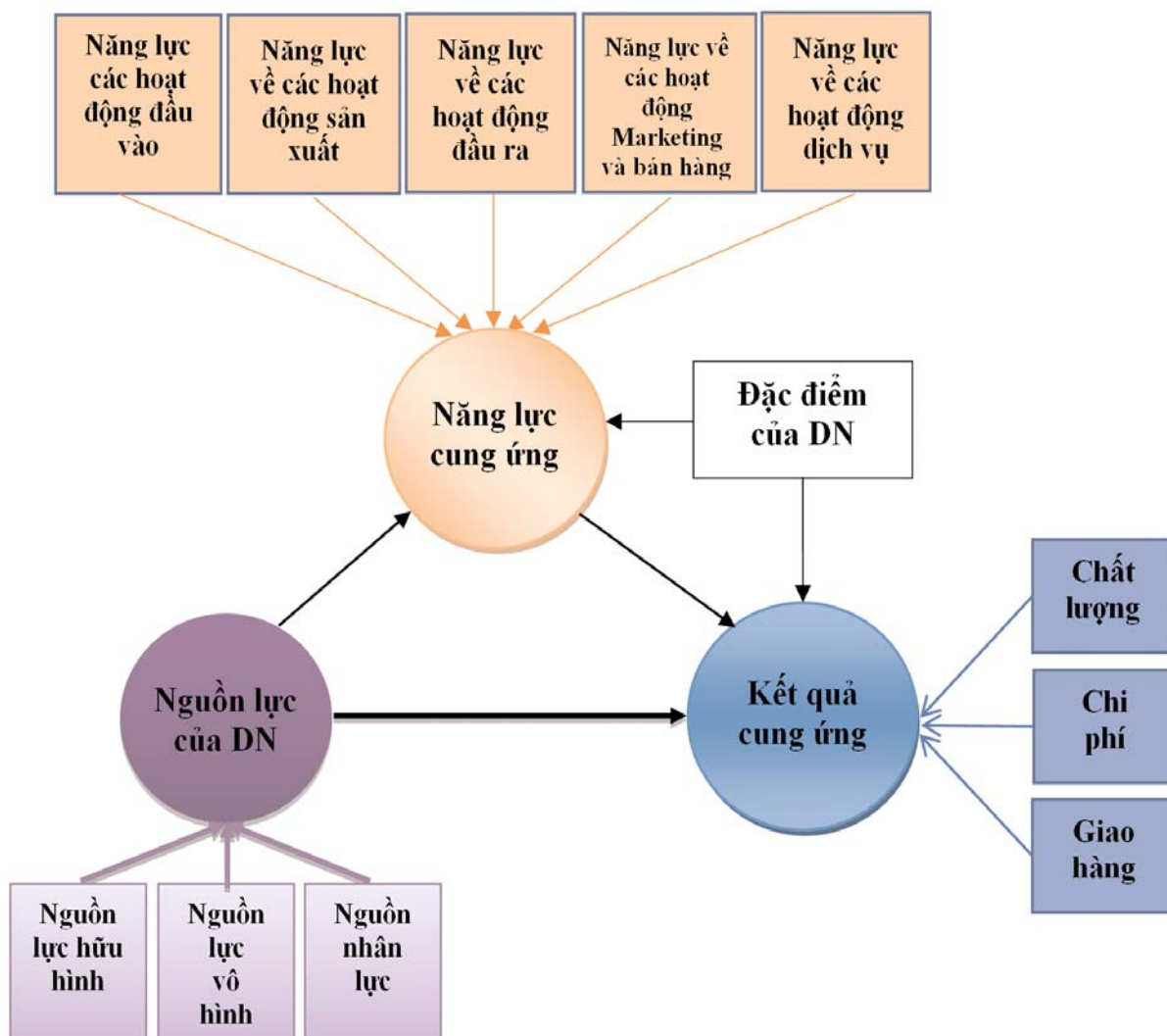
Các kỹ thuật phân tích được sử dụng trong phần báo cáo này gồm: phân tích nhân tố khám phá EFA, kiểm định thang đo Cronbach's Alpha với mục đích nhằm xác định cụ thể từng nhóm yếu tố trong nguồn lực, NLCU và KQCU của các DN khảo sát và các biến quan sát cụ thể trong từng yếu tố.

5. Kết quả nghiên cứu

Tiến hành phân tích nhân tố khám phá đối với các biến quan sát trong nguồn lực, NLCU và KQCU của DN cho kết quả như bảng 4 dưới đây:

Phân tích sự hội tụ của các nhân tố đã chỉ ra rằng:

- Nguồn lực của DN khảo sát gồm 02 nhóm:
- + Nhóm 1 là Nguồn lực hữu hình với 03 biến quan sát là NLHH1 (hạ tầng, trang thiết bị), NLHH2 (nguồn lực tài chính), NLHH3 (công nghệ sản xuất).



Nguồn: Tác giả đề xuất (2018)

Hình 2: Mô hình nghiên cứu chi tiết về năng lực cung ứng của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ Việt Nam trong chuỗi cung ứng sản phẩm cơ khí

+ Nguồn lực vô hình: với 03 biến quan sát là NLVH1 (bí quyết công nghệ), NLVH2 (danh tiếng thương hiệu), NLVH3 (văn hóa DN).

- NLCU của DN khảo sát cũng hội tụ thành 02 nhóm:

+ Nhóm 1 bao gồm 03 biến quan sát là Prod2, Prod3, Prod4. Những biến quan sát thuộc *Năng lực về các hoạt động sản xuất* như trong mô hình đề xuất. Do vậy, có thể xác định NLCU có sự đóng

góp của *Năng lực các hoạt động sản xuất* hay có thể gọi ngắn gọn là *Năng lực sản xuất* với 03 biến quan sát là *Ứng dụng công nghệ* trong cải tiến sản phẩm; *Cải tiến công nghệ sản xuất*; và *Vận hành theo quy trình*.

+ Nhóm 2 bao gồm 07 biến quan sát là Out1, Out2, Out3, SM3, SM4, Ser3, Ser4. Những biến quan sát này thuộc cả 3 năng lực thành phần là *Năng lực về các hoạt động đầu ra*, *Năng lực về*

Bảng 4: Phân tích nhân tố khám phá về nguồn lực, năng lực cung ứng và kết quả cung ứng của các doanh nghiệp khảo sát

Chỉ số	Nguồn lực	NLCU	KQCU
<i>Sự hội tụ của các nhân tố:</i>			
Nhân tố 1	NLHH1	Prod2	D2
	NLHH2	Prod3	D3
	NLHH3	Prod4	D4
Nhân tố 2	NLVH1	Out1	C1
	NLVH2	Out2	C2
	NLVH3	Out3	C3
		SM3	
	SM4		
	Ser3		
	Ser4		
<i>Điều kiện đáp ứng phân tích EFA:</i>			
KMO	.694	.925	.810
Sig	.000	.000	.000
Eigenvalue	1.718	1.217	1.026
Cumulative	71.806	74.116	78.822

Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát (2018) các hoạt động marketing và bán hàng và Năng lực về các hoạt động dịch vụ. Có thể đặt tên cho những biến quan sát này là Năng lực dịch vụ khách hàng - là nhóm năng lực thứ hai đóng góp vào NLCU của DN khảo sát. *Năng lực dịch vụ khách hàng* được đo lường bởi 07 biến quan sát là Kế hoạch cung ứng sản phẩm đáp ứng yêu cầu khách hàng, Giải quyết các đơn hàng thuận tiện, Duy trì kênh thông tin tới khách hàng, Các chương trình xúc tiến bán hàng, Đáp ứng các yêu cầu về dịch vụ trong quá trình cung ứng, cung cấp dịch vụ sau bán hàng.

- KQCU của DN khảo sát gồm 02 nhóm:
- + Nhóm 1 bao gồm 03 biến quan sát C1, C2, C3. Đây là những biến quan sát thuộc yếu tố Giá

trong mô hình đề xuất. Như vậy, Giá là một tiêu chí đo lường KQCU của DN khảo sát.

+ Nhóm 2 bao gồm 03 biến quan sát D2, D3, D4. Những biến quan sát này thuộc tiêu chí Giao hàng trong mô hình đề xuất, trong đó biến quan sát “Để dàng đặt hàng” đã bị loại bỏ

Với những nhân tố đã hội tụ, điều kiện đáp ứng phân tích EFA của từng nhóm cho thấy:

- Hệ số KMO của nguồn lực = .694; của NLCU = .925 và của KQCU = .810; đều đáp ứng yêu cầu $0,5 \leq KMO \leq 1$

- Kiểm định Barlett của cả 3 nhóm đều có sig = .000 đáp ứng yêu cầu $< 0,05$.

- Giá trị Eigenvalue lần lượt là 1.718 / 1.217 / 1.026; đáp ứng yêu cầu ≥ 1 .

- Phần trăm phương sai tích lũy Cumulative lần lượt là 71.806 / 74.116 / 78.822; cũng đáp ứng yêu cầu $> 50\%$.

Như vậy, kết quả phân tích EFA đảm bảo được giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các biến quan sát, tức là thang đo đảm bảo được tính hiệu lực. Tiếp theo, phân tích số liệu Cronbach Alpha để đảm bảo là thang đo có độ tin cậy được chấp nhận.

Bảng tổng hợp chỉ số Cronbach Alpha của các thang đo được trình bày ở bảng 5. Các hệ số Cronbach Alpha của các thang đo trong mô hình đều có giá trị lớn hơn 0,7. Giá trị này thỏa mãn yêu cầu lớn hơn 0,6 đã đặt ra đối với mô hình nghiên cứu này. Điều này thể hiện rằng các thang đo đảm bảo độ tin cậy. Hệ số tương quan biến - tổng trong của các biến quan sát đều đạt giá trị trên 0,3; tức là các biến đều có đóng góp giá trị vào nhân tố (Bảng 5).

6. Kết luận và khuyến nghị

Như vậy, thông qua việc khảo sát và phân tích dữ liệu từ 231 DN CNHT Việt Nam sản xuất các SPCK cho các CCU hàng hóa, tác giả đã xác định được các cụ thể các yếu tố nguồn lực cũng như những năng lực thành phần và tiêu chí đánh giá

Bảng 5: Hệ số Cronbach Alpha của các thang đo

Mã hóa	Thang đo	Hệ số Cronbach Alpha
NLHH	Nguồn lực hữu hình	.820
NLVH	Nguồn lực vô hình	.781
SX	Năng lực các hoạt động sản xuất	.788
KH	Năng lực dịch vụ khách hàng	.945
GIA	Giá	.830
GH	Giao hàng	.883

đầu tư vào 02 năng lực cốt yếu, đó là năng lực sản xuất và năng lực dịch vụ khách hàng. Trong năng lực sản xuất, chú ý đến yếu tố công nghệ (ứng dụng công nghệ, cải tiến công nghệ) và phải luôn đảm bảo việc vận hành đúng theo quy trình. Năng

Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát (2018)

NLCU của các DN này. Chi tiết của từng nhóm được thống kê ở bảng 6 dưới đây:

Bằng việc xác định được cụ thể các yếu tố trong nguồn lực, NLCU và KQCU của các DN CNHT đang nghiên cứu, tác giả đưa ra một số khuyến nghị cho những DN này:

Thứ nhất, về nguồn lực, DN cần lưu ý đầu tư vào hạ tầng, trang thiết bị; đảm bảo nguồn tài chính cũng như công nghệ cho sản xuất. Bên cạnh đó, DN cần nghiên cứu để có được những bí quyết công nghệ của riêng mình giúp cho việc sản xuất đạt chất lượng cao hơn. Xây dựng và gìn giữ danh tiếng thương hiệu thông qua việc cung ứng những sản phẩm và dịch vụ tốt, đồng thời xây dựng được văn hóa bền vững cho DN. Nguồn nhân lực mặc dù không thể hiện ra trong phần nhưng đây là yếu tố quan trọng để tạo nên bí quyết, danh tiếng và văn hóa cho DN, do vậy mặc dù đã bị ẩn đi nhưng DN cũng cần phải hiểu được rằng DN chỉ có thể có được nguồn lực vô hình tốt khi được xây dựng bởi đội ngũ nhân lực tốt.

Thứ hai, về NLCU, DN cần thấy rõ là cần phải

lực dịch vụ khách hàng đòi hỏi khá nhiều yếu tố. Trước tiên là cần có kế hoạch cung ứng phù hợp với từng đơn hàng, sau đó là phương án xử lý các đơn hàng một cách thuận tiện nhất. Sau khi sản phẩm được sản xuất, cần phải tìm kiếm và vận hành những kênh phân phối hiệu quả (thời gian xuất xưởng, giao hàng, lựa chọn phương tiện vận tải, bốc dỡ...). Trong suốt quá trình cung ứng và sau khi giao hàng luôn phải đảm bảo các dịch vụ cho sản phẩm mình cung ứng. Và một trong những điều quan trọng đó là phải duy trì được kênh thông tin đầy đủ và thông suốt tới khách hàng; song song với đó là những chương trình xúc tiến bán hàng như trưng bày hàng hóa, tham gia hội chợ về CNHT, học hỏi từ các nhà cung cấp hay khách hàng trong CCU để đáp ứng tốt hơn nhu cầu về sản phẩm, dịch vụ của họ.

Thứ ba, đánh giá NLCU thông qua các tiêu chí đo lường KQCU là Giá và Giao hàng. Có một điểm cần lưu ý là khi tiêu chí đo lường NLCU chỉ hội tụ thành Giá và Giao hàng không đồng nghĩa với việc

Bảng 6: Năng lực thành phần và các tiêu chí đánh giá năng lực cung ứng của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ Việt Nam trong chuỗi cung ứng sản phẩm cơ khí

Mã hóa	Năng lực cung ứng	Mã hóa	Kết quả cung ứng
SX	Năng lực sản xuất	GIA	Giá
SX1	Ứng dụng Công nghệ trong cải tiến sản phẩm	GIA1	Đúng giá cam kết
		GIA2	Giá đảm bảo cạnh tranh
SX2	Cải tiến Công nghệ sản xuất	GIA3	Đảm bảo dịch vụ sau bán hàng
SX3	Vận hành theo quy trình	GH	Giao hàng
KH	Năng lực dịch vụ khách hàng	GH1	Giao hàng chính xác
KH1	Kế hoạch cung ứng sản phẩm đáp ứng yêu cầu khách hàng	GH2	Giao hàng nhanh chóng, đúng hạn
		GH3	Giảm thiểu hư hỏng, mất mát
KH2	Giải quyết các đơn hàng thuận tiện	Mã hóa	Nguồn lực của DN
KH3	Vận hành các phương tiện phân phối hiệu quả	HH	Nguồn lực hữu hình
		HH1	Hạ tầng, trang thiết bị
KH4	Duy trì kênh thông tin tới khách hàng	HH2	Nguồn lực Tài chính
KH5	Các chương trình xúc tiến bán hàng	HH3	Công nghệ sản xuất
KH6	Đáp ứng các yêu cầu về dịch vụ trong quá trình cung ứng	VH	Nguồn lực vô hình
		VH1	Bí quyết công nghệ
KH7	Cung cấp dịch vụ sau bán hàng	VH2	Danh tiếng thương hiệu của DN
		VH3	Văn hóa doanh nghiệp

Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát (2018)

Chất lượng của SPCK bị bỏ qua. Bởi đối với DN CNHT là những đơn vị thường sản xuất theo đơn hàng đã có thiết kế sẵn và có những giới hạn về tỷ lệ sai hỏng của sản phẩm, cho nên khi xuất xưởng hàng hóa đã phải được kiểm tra đầy đủ và khi giao hàng đáp ứng tiêu chí “chính xác” - D2 tức là hàng hóa đã phải đảm bảo chất lượng. Do vậy, DN cần tập trung vào sản xuất làm sao hiệu quả để giảm giá thành sản phẩm, cam kết không tăng giá trong quá trình sản xuất và cung ứng đồng thời đảm bảo những dịch vụ kèm theo. Quá trình giao hàng ngoài việc đảm bảo chất lượng, sự chính xác về chủng loại, thông số thì việc giao hàng cũng cần đúng thời hạn và giảm thiểu những hư hỏng, mất mát trong quá trình vận chuyển.

Như vậy, thông qua kết quả nghiên cứu được công bố trong bài báo này, tác giả đã cung cấp cho các DN CNHT những căn cứ khoa học để xác định được nguồn lực của mình để có được những sự đầu tư phù hợp. Bên cạnh đó, những hoạt động cụ thể cần thực hiện để có được một NLCU tốt cũng đã được chỉ ra. Thang đo đối với KQCU cũng là cơ sở để việc vận hành sản xuất và cung ứng của DN hướng tới nhằm tạo ra những giá trị cho DN. ♦

Tài liệu tham khảo:

1. Trương Chí Bình và cộng sự (2013), *Đề tài: “Nghiên cứu đánh giá năng lực các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí chế tạo và đề xuất mô hình liên kết trong dài hạn”*, Viện Nghiên cứu Chiến lược và Chính sách, Bộ Công Thương.
2. Nguyễn Hoàng - Chủ tịch Hiệp hội DN CNHT của Hà Nội (2016), *“Diễn đàn phát triển ngành công nghiệp hỗ trợ: Cơ hội từ các Hiệp định thương mại tự do thu hút đầu tư vào lĩnh vực công nghiệp”* do Viện Nghiên cứu Chiến lược, Chính

sách Công nghiệp (Bộ Công Thương) tổ chức ngày 30/3/2016.

3. Mai Thanh Lan (2012), *Nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các doanh nghiệp tư vấn Việt Nam trong giai đoạn hiện nay*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Trường Đại học Thương mại.

4. Nguyễn Văn Thụ (2017), *Chủ tịch Hiệp hội doanh nghiệp cơ khí Việt Nam - VAMI, Bài phỏng vấn “Để ngành cơ khí đủ sức tham gia chuỗi sản xuất toàn cầu”*, Tạp chí “Doanh nghiệp cơ khí & Đời sống”. Link: <http://www.vami.com.vn/chuyen-muc/chi-tiet/id/4/de-nganh-co-khi-du-suc-tham-gia-chuoi-san-xuat-toan-cau>

5. Quyết định số 12/2011/QĐ-TTg ngày 24/02/2011 của Thủ tướng Chính phủ về chính sách phát triển một số ngành CNHT.

6. Trung tâm Từ điển học (1996), *Từ điển tiếng Việt*, NXB Đà Nẵng.

7. Võ Văn Thanh và Phạm Quốc Trung (2014), *“Tổng quan hệ thống đánh giá CCU”*, Science & Technology Development, Vol 17, No. Q3 -2014.

8. Abraham Carmelia and Asher Tishler (2004), *“Resources, Capabilities, and the Performance of Industrial Firms: A Multivariate Analysis”*, Managerial and Decision Economics. Decis. Econ. 25: 299-315 (2004) Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/mde.1192.

9. Ananth V. Iyer, Sridhar Seshadri, Roy Vasher (2009), *Toyota Supply Chain Management: A strategic approach to the principles of Toyotas renowned system*, The McGraw-Hill Companies, Inc. (“McGraw-Hill”), ISBN: 978-0-07-162340-7.

10. Anna, N., (2006), *Supply Chain Network Economics: Dynamics of Prices, Flows, and Profits*, Cheltenham, UK: Edward Elgar. ISBN1-84542-916-8.

11. Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.

12. Camarotto, J. A., Lopes, M.T.R., Alves Filho, A.G. (2007), "Development of a model of operational performance indicators", 19th International Conference on Production Research.

13. Christopher, M.G. (1992), "Logistics and Supply Chain Management", Pitman Publishing, London, UK.

14. Cox, A., Ireland, P., Lonsdale, C., Sanderson, J. and Watson, G. (2003), *Supply chain management: A guide to best practice*, Great Britain: Pearson Education Limited.

15. Edward A. Morash (2001), "Supply Chain Strategies, Capabilities, and Performance", Transportation Journal, Vol. 41, No. 1 (FALL 2001), pp. 37-54. Published by: Penn State University Press. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/20713481>

16. Grant, R. M. (2002), *Contemporary Strategy Analysis*, 4th ed. Oxford: Blackwell Publishers Inc.

17. Guangping Wang, Wenyu Dou, Weichun Zhu, Nan Zhou (2015), "The effects of firm capabilities on external collaboration and performance: The moderating role of market turbulence", Journal of Business Research 68 (2015) 1928-1936

18. James Stone (2011), *Doctoral Thesis of Philosophy: The impact of supply chain performance measurement systems on dynamic behaviour in supply chains*, Aston University, January 2011.

Summary

In the first part of the paper, the authors set up the research model of supply capacity of the supporting industries in the supply chain of mechanical products. The proposed model consists of four parts: enterprise resources, supply capacity, supply results and characteristics of enterprises that affect the supply capacity. The resources of the enterprises are divided into three groups: tangible resources, intangible resources and human resources. There are 05 component competencies in the supply capacity, including: Input Competency, Productivity Capabilities, Output Capabilities, Marketing and Sales Capabilities, service capabilities. The evaluation of supply capacity through the supply result is based on three criteria: Quality, Price and Delivery. 03 characteristics of the enterprises are applied in the model, the type, the size and the age of the enterprise. The latter part of the article presents the results of the analysis of the three main components of the model: enterprise resources, component competencies of supply capacity, and measurement criteria of supply result. A survey on 231 Vietnamese supporting enterprises producing mechanical products for supply chains has shown that the resources of the enterprise are of two types, namely, Intangible Resources and Intangible Resources. The supply capacities of these enterprises are made up of two groups: Production capacity and customer service capacity; whereas, supply result is measured by 02 criteria: Price and Delivery. The observed variables in each factor group were also redefined from the original proposed model.