
ẢNH HƯỞNG CỦA ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH ĐẾN LIÊN KẾT CHUỖI CUNG ỨNG VÀ KẾT QUẢ KINH DOANH

Nguyễn Thành Hiếu

Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Email: hieumtqkd@neu.edu.vn

Nguyễn Ngọc Trung

Văn phòng Thành Ủy, thành Phố Hồ Chí Minh
Email: nnt226@gmail.com

Nguyễn Thị Nga

Khoa Tài Chính, Học viện Ngân hàng
Email: hieunga_2005@yahoo.com

Ngày nhận: 07/10/2019

Ngày nhận bản sửa: 30/12/2019

Ngày duyệt đăng: 05/7/2020

Tóm tắt:

Mục đích của nghiên cứu này là xác định mối quan hệ giữa định hướng chiến lược kinh doanh, mức độ liên kết và kết quả kinh doanh của các tổ chức tham gia chuỗi cung ứng thủy sản (cá tra và tôm) ở tỉnh Bến Tre. 300 phiếu hỏi được gửi trực tiếp đến các nhà quản lý hoặc phụ trách logistics trong các tổ chức trên. Sau 2 tháng thu thập, 153 phiếu hợp lệ đã được đưa vào phân tích. Dữ liệu được phân tích theo qui trình chuẩn gồm các bước từ phân tích nhân tố đến kiểm định độ tin cậy và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM để kiểm định các giả thiết. Kết quả chỉ ra rằng định hướng chiến lược kết hợp cả chi phí thấp và định hướng khách hàng có tác động đến mức độ liên kết với nhà cung ứng, nhưng không ảnh hưởng đến mức độ liên kết với khách hàng. Ngoài ra, liên kết với khách hàng và nhà cung ứng đều có tác động đến kết quả kinh doanh của các tổ chức tham gia trong chuỗi cung ứng thủy sản ở Bến Tre.

Từ khóa: Bến Tre, chiến lược kinh doanh, liên kết chuỗi cung ứng, kết quả kinh doanh.

Mã JEL: L25, M1, M11.

The impact of business strategy orientation on supply chain integration and business performance

Abstract:

The purpose of this study is to determine the relationship between business strategy orientation, degree of integration and business performance of organizations participating in the seafood supply chain (catfish and shrimp) in Ben Tre province. 300 questionnaires are sent directly to the managers or logistics managers of these organizations. 153 valid questionnaires collected in 2 months are included in the analysis. The data is analyzed according to a standard procedure including steps from factor analysis to reliability test and analysis of SEM structure equation model to examine hypotheses. The results show that strategic orientation combining both low cost and customer orientation has an impact on the degree of integration with suppliers, but does not affect the level of customer integration. In addition, integrations with customers and suppliers have an impact on the business performance of organizations participating in the seafood supply chain in Ben Tre.

Keywords: Ben Tre, business strategy, supply chain integration, performance

JEL Codes: L25, M1, M11.

1. Giới thiệu

Khi nền kinh tế ngày càng phát triển thì tinh chuyên môn hóa ngày càng tăng, các tổ chức sẽ có xu hướng tăng cường hợp tác với các thành viên khác trong chuỗi cung ứng để sử dụng các nguồn lực có chất lượng của đối tác với chi phí thấp hơn tự sản xuất (Lummus & Vokurka, 1999), nhằm quản lý hiệu quả các nguồn cung cũng như các kênh phân phối để vừa tối ưu hóa chi phí, đồng thời tăng sự thỏa mãn của khách hàng. Điều đó góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh và cải thiện lợi nhuận của các tổ chức tham gia (Lee & Whang, 2000).

Nhiều nhà nghiên cứu đã cố gắng tìm kiếm và xác định các điều kiện tiền đề tham gia liên kết chuỗi cung ứng. Trong đó, chiến lược kinh doanh được xác định là một trong những nhân tố quan trọng đối với phát triển hợp tác trong chuỗi cung ứng và kết quả kinh doanh (Rodrigues & cộng sự, 2004). Mỗi quan hệ trên phù hợp với lý thuyết về mối quan hệ giữa chiến lược, cấu trúc và kết quả kinh doanh (SSP) (Chandler, 1962; William, 1992) và đã được mở rộng sang lĩnh vực chuỗi cung ứng (Rodrigues & cộng sự, 2004). Tuy nhiên, qua tổng quan cho thấy các nghiên cứu hoặc chỉ tập trung vào sự ảnh hưởng của từng chiến lược cụ thể như chi phí thấp (Grant, 1991) hay định hướng khách hàng (Day, 1984), nhưng trong thực tế việc kết hợp giữa hai chiến lược trên khá phổ biến và sự tác động của nó đến mức độ liên kết chuỗi cung ứng như thế nào vẫn chưa được quan tâm nhiều, do đó vẫn là một vấn đề cần nghiên cứu thêm. Ngoài ra, nhiều nghiên cứu về mối quan hệ giữa liên kết chuỗi và kết quả kinh doanh, nhưng vẫn còn sự bất đồng về kết quả. Một số cho rằng có quan hệ thuận chiều (Li & cộng sự, 2006), nhưng các nghiên cứu khác thì cho kết quả ngược lại hoặc thậm chí không quan hệ (Roscnzweige & cộng sự, 2003). Do đó, nghiên cứu thêm mối quan hệ này trong bối cảnh mới cũng là điều cần thiết.

Bến Tre là một tỉnh thuộc miền Tây Nam Bộ. Thủy sản là một trong những ngành kinh tế chủ lực của tỉnh này với tổng số cơ sở, tổ chức liên quan khoảng 7000 vào năm 2016 và số lượng lao động khoảng 95000 người, chiếm 1/10 dân số của tỉnh. Tuy nhiên, đặc điểm của các cơ sở kinh doanh trong chuỗi cung ứng thủy sản Bến Tre có qui mô nhỏ. Do đó, nhu cầu cần liên kết để đảm bảo năng lực cạnh tranh và xuất khẩu ra thị trường quốc tế là rất cấp thiết trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam càng hội nhập sâu rộng với thế giới (Đặng Thị Tuyết, 2018). Nhưng thực tế còn nhiều doanh nghiệp đang khá lúng túng trong việc xác định chiến lược phù hợp để thúc đẩy sự liên kết chuỗi và từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh. Vì vậy, việc giải quyết khoảng trống nghiên cứu trên, đồng thời cũng góp phần giải quyết vấn đề thực tiễn hiện nay trong chuỗi cung ứng thủy sản tỉnh Bến Tre cũng chính là mục tiêu của nghiên cứu này.

2. Cơ sở lý luận và tổng quan nghiên cứu

2.1. Mối quan hệ giữa liên kết chuỗi cung ứng và kết quả kinh doanh

Có nhiều cách tiếp cận kết quả sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên, phổ biến nhất trong lĩnh vực quản trị chuỗi cung ứng là sự phân chia thành kết quả vận hành (Ví dụ, năng suất) và kết quả kinh doanh (Ví dụ, tốc độ tăng trưởng và kết quả tài chính) (Flynn & cộng sự, 2010).

Cách tiếp cận phổ biến đối với liên kết chuỗi cung ứng là liên kết giữa các tổ chức, với khách hàng và nhà cung ứng (Swink & cộng sự, 2007). Liên kết với khách hàng nhằm xác định đúng nhu cầu của khách hàng và từ đó huy động các nguồn lực cần thiết để tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mà khách hàng mong muốn (Enkel, 2005). Trong khi, liên kết với nhà cung cấp để luôn được đảm bảo các nhân tố đầu vào như nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị,... nhằm đảm bảo thông suốt, kịp thời quá trình sản xuất, phân phối sản phẩm và dịch vụ đến khách hàng (Rai, 2006).

Collis (1994) đã cho rằng năng lực phát triển và duy trì quan hệ với khách hàng được xem là tài sản vô hình quan trọng và là cơ sở để phát triển cạnh tranh bền vững. Quan điểm này phù hợp với lý thuyết dựa vào nguồn lực (Resource based view - RBV) khi cho rằng các nguồn lực nội tại có đặc điểm cơ bản như: có giá trị sử dụng, hiếm, khó sao chép và khó thay thế sẽ tạo lợi thế cạnh tranh và ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp (Wemerfelt, 1984; Barney, 1991). Trong khi, các nguồn lực hữu hình (Ví dụ, tài sản lưu động và cố định) tương đối dễ bị sao chép, các nguồn lực vô hình (ví dụ, sở hữu trí tuệ, danh tiếng) khó bị sao chép bởi các đối thủ cạnh tranh (Grant, 1991). Dưới góc độ lý thuyết dựa vào nguồn lực, có thể thấy liên kết chuỗi cung ứng cũng là một dạng nguồn lực vô hình vì khó sao chép và thay thế bởi đối thủ. Liên

kết chuỗi cung ứng là dạng quan hệ không dễ dàng dứt bỏ và chi phí cho việc chấm dứt hợp đồng thường rất lớn. Ngoài ra, về mặt tâm lý, các tổ chức thường tránh tình huống này xảy ra vì không muốn gặp các rủi ro từ các quan hệ mới.

Khả nhiều nghiên cứu khẳng định liên kết bên ngoài có sự tác động đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Ví dụ, liên kết chuỗi cung ứng có ảnh hưởng trực tiếp và dài hạn đến kết quả tài chính và marketing của doanh nghiệp (Li & cộng sự, 2006). Liên kết các hoạt động hậu cần với các nhà cung ứng và khách hàng sẽ cải thiện được lợi ích của cả người bán lẫn người mua (Paulraj & Chen, 2007). Tuy nhiên, mối quan hệ này chỉ được khẳng định một phần nhất định trong một số nghiên cứu khác. Trong khi, mức độ liên kết có ảnh hưởng đến tỷ lệ doanh thu trên tài sản thì nó không tác động đến việc tăng sự thỏa mãn của khách hàng và doanh số (Rosenzweig & cộng sự, 2003). Thậm chí, nghiên cứu của Vickery & cộng sự (2003) đã không tìm kiếm được minh chứng về sự tác động của liên kết chuỗi cung ứng đến tỷ lệ doanh thu trước thuế trên tổng tài sản (ROA). Do đó, mối quan hệ trên nên tiếp tục kiểm định trong các bối cảnh như ở Việt Nam, nơi mà khái niệm liên kết chuỗi cung ứng mới được hình thành trong những năm gần đây.

Giả thuyết H1: Liên kết với nhà cung ứng (1a) và liên kết với khách hàng (1b) có ảnh hưởng tích cực đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

2.2. Mối quan hệ giữa định hướng chiến lược kinh doanh và liên kết chuỗi cung ứng

Định hướng chiến lược là kế hoạch tổng thể nhằm đạt tới các mục tiêu dài hạn của tổ chức (Higgins & Vincze, 1989). Định hướng chiến lược là cách tiếp cận cụ thể mà một tổ chức lựa chọn để triển khai các chiến lược nhằm tạo ra các lợi thế cạnh tranh và nâng cao hiệu quả kinh doanh (Gatignon & Xuereb, 1997). Định hướng chiến lược xác định các mục tiêu chiến lược và định hướng toàn bộ các hoạt động của tổ chức, trong đó có các hoạt động liên quan đến liên kết chuỗi cung ứng. Từ tổng quan trong lĩnh vực quản trị chuỗi cung ứng cho thấy có hai định hướng chiến lược cơ bản liên quan đến liên kết chuỗi cung ứng là định hướng chiến lược chi phí thấp và hướng đến khách hàng. Định hướng chiến lược chi phí thấp là hướng đến tìm kiếm và khai thác hiệu quả các nguồn lực đem lại lợi thế chi phí thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh (Porter, 1985). Các doanh nghiệp hướng theo chiến lược này thường tập trung vào việc hình thành chặt chẽ các chi phí liên quan đến quá trình kinh doanh (Martin & Grbac, 2003). Trong khi, định hướng chiến lược khách hàng là kế hoạch dài hạn hướng đến việc hiểu sâu sắc nhu cầu khách hàng và luôn tạo ra giá trị gia tăng cho khách hàng (Narver & Slater, 1990; Deshpande & cộng sự, 1993).

Sự tác động của định hướng chiến lược kinh doanh lên liên kết chuỗi cung ứng phù hợp với lý thuyết về mối quan hệ giữa chiến lược, cấu trúc và kết quả kinh doanh (SSP) (Chandler, 1962; William, 1992). Điểm cốt lõi của lý thuyết nhấn mạnh rằng chiến lược là nhân tố thúc đẩy sự thay đổi cấu trúc và quá trình kinh doanh (Miles & Snow, 1978). Sự phù hợp giữa chiến lược và cấu trúc của một doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng tích cực đến kết quả kinh doanh bởi vì cấu trúc tổ chức sẽ tạo ra các hệ thống và quá trình thực hiện hay thực thi các chiến lược kinh doanh thành công (Habib & Victor, 1991). Tuy nhiên, chiến lược đơn lẻ hay sự kết hợp các chiến lược như thế nào sẽ thúc đẩy tổ chức thay đổi theo hướng tăng cường liên kết chuỗi cung ứng và mối quan hệ giữa chúng ảnh hưởng như thế nào đến kết quả kinh doanh vẫn là một câu hỏi cần phải được giải đáp thêm.

Các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực chuỗi cung ứng và logistics đã mở rộng lý thuyết SSP. Ví dụ, Defee & Stank (2005) đã mở rộng SSP vào bối cảnh chuỗi cung ứng khi cho rằng cạnh tranh đang diễn ra ở cấp độ chuỗi cung ứng thay vì ở cấp độ doanh nghiệp. Cấu trúc doanh nghiệp cần phải thay đổi thích hợp với bối cảnh hay môi trường cụ thể thông qua việc mở rộng giới hạn của tổ chức phù hợp với cấu trúc chuỗi cung ứng mà doanh nghiệp đang tham gia. Một số nghiên cứu khác cũng đã chứng minh được mối quan hệ giữa chiến lược hợp tác phát triển chuỗi cung ứng với thay đổi cơ cấu tổ chức và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp (Rodrigues & cộng sự, 2004).

Những công ty theo định hướng chiến lược chi phí thấp sẽ đẩy mạnh liên kết chuỗi cung ứng để tăng cơ hội khai thác hiệu quả hơn các nguồn lực từ các đối tác (Grant, 1991), như sự hợp tác giữa các doanh nghiệp phương Tây có công nghệ cao với các doanh nghiệp ở châu Á có chi phí lao động thấp đã tạo ra các sản phẩm có chất lượng cao với giá thành hợp lý là lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ. Tăng cường liên kết với các nhà cung ứng có thể được hưởng các chế độ ưu tiên, như ưu đãi về giá cả hàng hóa, nhờ đó mà giảm được

chi phí đầu vào. Do đó:

Giả thiết H2: Định hướng chiến lược chi phí thấp có mối quan hệ thuận chiều với mức độ liên kết giữa doanh nghiệp với các nhà cung ứng (2a) và với khách hàng (2b).

Định hướng khách hàng cùng thúc đẩy quá trình liên kết chuỗi cung ứng. Thứ nhất, định hướng khách hàng sẽ tạo ra các dòng chảy thông tin thông suốt cả chuỗi cung ứng thay cho chi biết thông tin của khách hàng trực tiếp. Một người bán hàng không chỉ nắm bắt mỗi thông tin về chi phí và doanh thu của khách hàng trực tiếp mà còn cần phải biết những thông tin tương tự đối với tất cả khách hàng của chuỗi cung ứng (Day & Wensley, 1988). Thứ hai, định hướng chiến lược khách hàng cùng đẩy nhanh các mối quan hệ hợp tác giữa các thành viên, phát triển quan hệ gắn gũi hơn với khách hàng, xem đây như một lợi thế cạnh tranh quan trọng (Day, 1984). Vì vậy,

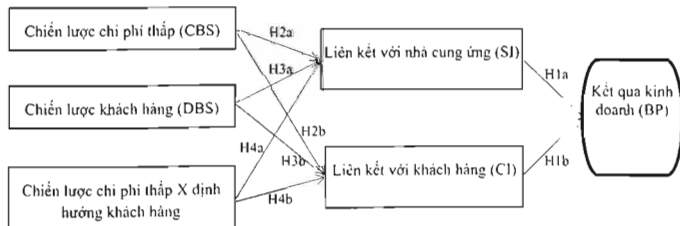
Giả thiết H3: Định hướng chiến lược hướng đến khách hàng có mối quan hệ thuận chiều với mức độ liên kết giữa doanh nghiệp với các nhà cung ứng (3a) và với khách hàng (3b).

Điểm nhấn của nghiên cứu này là đề xuất việc kết hợp hai loại chiến lược trên cũng có thể ảnh hưởng đáng kể đến mức độ tăng cường liên kết giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng. Chiến lược kết hợp là chiến lược vừa đảm bảo chi phí hợp lý vừa thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Thực tế cho thấy phân phối với giá thành thấp không phải luôn luôn đem lại sự thành công (Mentzer, 1993) mà thậm chí có thể đem đến sự thất bại (Lee, 2004). Nguyên nhân thứ nhất có thể do định hướng chiến lược chi phí thấp thường dựa vào sản xuất khối lượng lớn, dẫn đến tình trạng hàng hóa tồn kho nhiều công đoạn, từ đó ảnh hưởng đến quá trình vận hành sản xuất và quan hệ mua bán với các đối tác trong chuỗi cung ứng. Thứ hai, định hướng chiến lược chi phí thấp thường dẫn đến việc tăng cường hạn chế các điểm tắc nghẽn và hàng tồn kho, khiến chuỗi cung ứng dễ bị đứt gãy do lượng dự trữ thấp, khó đáp ứng khi thị trường biến động. Cuối cùng, định hướng chiến lược chi phí thấp có thể khiến doanh nghiệp chi tập trung khai thác các lợi thế của mình mà không quan tâm đến nhu cầu của khách hàng, dẫn đến dịch vụ khách hàng giảm và ảnh hưởng đến phát triển các mối quan hệ hợp tác với khách hàng.

Ngược lại, nếu doanh nghiệp chi tập trung định hướng chiến lược khách hàng cũng có những nhược điểm của nó. Vì quá hướng đến khách hàng khiến các doanh nghiệp có thể đặt ra nhiều yêu cầu khó khăn cho nhà cung ứng về cả chất lượng, chi phí và thời gian cung ứng đầu vào. Đòi hỏi các nhà cung ứng phải đầu tư thêm nhiều nguồn lực để đáp ứng các yêu cầu trên. Vì vậy, phải đầu tư thêm công nghệ mới, thay đổi quá trình để đảm bảo chất lượng, tăng cường sản xuất liên tục để luôn sẵn có hàng hóa đáp ứng nhu cầu khách hàng. Những khó khăn này có thể trở thành nhân tố cản trở sự phát triển mối quan hệ giữa các đối tác trong chuỗi.

Do đó, các doanh nghiệp cần phải có sự kết hợp giữa định hướng chiến lược chi phí thấp và định hướng chiến lược khách hàng. Quản lý chuỗi cung ứng hiệu quả đòi hỏi sự cân bằng giữa chi phí và dịch vụ khách hàng (Cooper & Ellram, 1993). Việc kết hợp cả hai chiến lược có thể giúp doanh nghiệp vừa đáp ứng được nhu cầu khách hàng nhưng vẫn đảm bảo chi phí ở trong khoảng hiệu quả cho phép. Nghĩa là, đồng thời khai thác hiệu quả các nguồn lực trong và ngoài tổ chức cũng như đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng (Esper

Hình 1: Mối quan hệ giữa chiến lược, liên kết chuỗi cung ứng và kết quả kinh doanh



Bảng 1: Thống kê mô tả mẫu điều tra

STT	Qui mô doanh nghiệp			STT	Hình thức sở hữu		
	Đặc điểm mẫu	Tần suất	Tỷ lệ (%)		Đặc điểm mẫu	Tần suất	Tỷ lệ (%)
1	Doanh nghiệp lớn	13	8,50	1	Doanh nghiệp nhà nước	8	5,20
2	Doanh nghiệp vừa	61	39,9	2	Doanh nghiệp tư nhân, cổ phần	134	87,6
3	Doanh nghiệp nhỏ	79	51,6	3	Doanh nghiệp nước ngoài, liên doanh	11	7,20
Tổng		153	100	Tổng		153	100

& Williams, 2003). Đây là công việc khó khăn mà không phải doanh nghiệp nào cũng dễ dàng thực hiện. Nó đòi hỏi các doanh nghiệp phải thay đổi cấu trúc tổ chức, hướng đến tăng cường liên kết hơn với cả nhà cung ứng và khách hàng. Qua đó, tạo ra lợi thế cạnh tranh và nâng cao hiệu quả kinh doanh. Do đó:

Giả thuyết H4: Sự kết hợp giữa định hướng chiến lược chi phí thấp và định hướng chiến lược khách hàng có mối quan hệ thuận chiều với mức độ liên kết giữa doanh nghiệp với các nhà cung ứng (4a) và với khách hàng (4b).

Từ tổng quan lý thuyết trên, mô hình nghiên cứu được đề xuất như Hình 1.

3. Phương pháp nghiên cứu

Phiếu điều tra được phát triển dựa vào tổng quan nghiên cứu và được điều chỉnh phù hợp với tình hình Việt Nam. Phiếu điều tra gồm 30 câu hỏi liên quan đến các biến chính và các biến kiểm soát như hình thức sở hữu và qui mô doanh nghiệp. 5 thang đo "Liên kết với nhà cung ứng" và 6 thang đo về "Liên kết với khách hàng" được điều chỉnh từ thang đo của các tác giả Zhao & cộng sự (2013); 5 thang đo về "Kết quả kinh doanh" từ Li & cộng sự (2006) và 10 thang đo về "Chiến lược kinh doanh" (5 thang đo về "định hướng chiến lược chi phí thấp", 5 thang đo về "định hướng chiến lược khách hàng") được điều chỉnh từ Deshpande & Farley (1998). Thang đo likert 7 điểm (từ 1-7) được sử dụng cho các câu hỏi của biến chính. Bảng hỏi được kiểm định thử 61 nhà quản lý có kinh nghiệm về chuỗi cung ứng để hoàn thiện trước khi điều tra chính thức.

Tổng thể nghiên cứu là những tổ chức tham gia trong chuỗi cung ứng thủy sản ở tỉnh Bến Tre. Phiếu điều tra được gửi đến khoảng 300 người đang giữ vị trí quản lý chung hoặc quản lý các hoạt động logistics tại các tổ chức trong chuỗi ứng thủy sản tại tỉnh Bến Tre. Sau 8 tuần, nhân viên điều tra đã thu phiếu trực tiếp từ người trả lời. Số phiếu thu về và đủ điều kiện để phân tích là 153. Đặc điểm mẫu nghiên cứu được trình bày trong Bảng 1.

4. Phân tích kết quả nghiên cứu

Phương pháp phân tích dữ liệu được chia làm hai bước chính. Bước thứ nhất nhằm kiểm tra độ tin cậy và kiểm định giá trị thang đo. Kiểm định mô hình hay các giả thiết bằng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM)

Bảng 2: Ước lượng độ phù hợp của mô hình nghiên cứu

Ước lượng mô hình ^a	Mô hình 1: chiến lược kinh doanh đơn lẻ	Mô hình 2: chiến lược kinh doanh phối hợp
Chi-square χ^2	359,889	419,490
P	.004	.000
Df	292	314
χ^2 / Df	1,232	1,336
GFI	.853	.840
RMSEA	.039	.047
CFI	.972	.963
TLI	.969	.959

Ghi chú. ^aChỉ số Fit của mô hình: $P > .05$; $Df \geq 0$; $GFI \geq .90$; $RMSEA \leq .08$; $CFI \geq .95$; $TLI \geq .90$

Bảng 3: Ước lượng tham số các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu

Ước lượng các tham số			Mô hình 1: chiến lược kinh doanh đơn lẻ		Mô hình 2: chiến lược kinh doanh phối hợp	
			β	P	β	P
Chiến lược định hướng chi phí (CBS)	→	Liên kết với nhà cung ứng (SI)	,851	***	-,034	,873
Chiến lược hướng đến khách hàng (DBS)	→	Liên kết với nhà cung ứng (SI)	,081	,307	-,135	***
Chiến lược hướng đến khách hàng (DBS)	→	Liên kết với khách hàng (CI)	,623	***	,229	,207
Chiến lược định hướng chi phí (CBS)	→	Liên kết với khách hàng (CI)	,222	,022	-,044	,775
Liên kết với nhà cung ứng (SI)	→	Kết quả kinh doanh (BP)	,604	***	,624	***
Liên kết với khách hàng (CI)	→	Kết quả kinh doanh (BP)	,471	***	,460	***
Chiến lược định hướng chi phí (CBS) x Chiến lược hướng đến khách hàng (DBS)	→	Liên kết với nhà cung ứng (SI)			,205	***
Chiến lược định hướng chi phí (CBS) x Chiến lược hướng đến khách hàng (DBS)	→	Liên kết với khách hàng (CI)			,056	,071

được thực hiện trong bước thứ hai (Baron & Kenny, 1986). Thống kê Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) và Bartlett của các biến đều nằm giữa khoảng cho phép từ 0,5 đến 1; các nhân tố hội tụ đúng như phân nhóm ban đầu và có giá trị Eigenvalue lớn hơn 1 và giải thích từ 65% đến gần 85% sự biến thiên của dữ liệu. Các giá trị nhân tố hội tụ (factor loading) của các biến quan sát hầu hết lớn hơn 0,5. Ngoài ra, độ tin cậy của các thang đo được xác định bằng Cronbach's Alpha đều lớn hơn 0,7 và các hệ số tương quan biến tổng hiệu chỉnh đều lớn hơn 0,3. Do vậy, không loại bỏ biến quan sát nào cho những kiểm định tiếp theo.

Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) được thực hiện trước khi kiểm định các giả thiết. Kết quả CFA cho thấy hầu hết các chỉ số đều phù hợp với mức chuẩn: $p = 0,000 < 0,05$, CMIN/DF (the minimum discrepancy) = 1,341 < 5, các chỉ số CFI (Comparative Fit Index) = ,966 và TLI (Turker-Lewis Index) = ,962 đều lớn hơn 0,9 và giá trị RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) = 0,047 < 0,08; chỉ số GFI (Goodness-of-Fit Index) = 0,860 gần với tiêu chuẩn 0,900. Do đó, có thể khẳng định mô hình nghiên cứu để xuất tương đối tin cậy, phù hợp với dữ liệu khảo sát (Hair & cộng sự, 2010).

Phân kiểm định mô hình được thực hiện theo qui trình gồm 2 bước. Mô hình thứ nhất chỉ bao gồm sự tác động của hai loại định hướng chiến lược kinh doanh: chiến lược chi phí thấp và chiến lược khách hàng. Sau đó, trong mô hình 2, biến kết hợp 2 định hướng chiến lược trên (theo hướng tương tác - interaction) sẽ được đưa vào mô hình để kiểm định. Kết quả 2 mô hình được trình bày trong Bảng 2. Nhìn chung, các chỉ số về ước lượng độ phù hợp của hai mô hình đều trên chuẩn, chỉ có chỉ số GFI (Goodness of fit index) là gần đạt ngưỡng chuẩn. Như vậy, cả 2 mô hình kiểm định đều có ý nghĩa thống kê và phù hợp với dữ liệu quan sát.

Trong mô hình 1 của Bảng 3, khi chỉ xét sự ảnh hưởng của các chiến lược đơn lẻ đến liên kết chuỗi và chưa tính đến sự tác động của biến kết hợp, cho thấy hầu hết các mối quan hệ đều có ý nghĩa thống kê và tham số phù hợp về hướng và qui mô, trừ mối quan hệ giữa định hướng chiến lược khách hàng và liên kết với nhà cung ứng ($p = ,307 > ,005$).

Tuy nhiên, sau khi đưa định hướng chiến lược kết hợp vào mô hình 2 (xem Bảng 3), một số mối quan hệ trở nên không có ý nghĩa thống kê ($p > 0,05$). Ngoài ra, mối quan hệ giữa chiến lược khách hàng với liên kết với nhà cung ứng mặc dù có giá trị $p < 0,05$, nhưng tham số có giá trị âm nên không phù hợp với giả thuyết

về quan hệ thuận chiều. Chỉ có biến kết hợp hai định hướng chiến lược có ảnh hưởng đến liên kết với nhà cung ứng với giá trị $p = ,000$ và β là $,205$. Ngoài ra, hai biến liên kết với khách hàng và nhà cung ứng đều có tác động đến kết quả kinh doanh với các giá trị lần lượt p là $,000$ và $,000$, β là $,624$ và $,460$. Như vậy, một tổ chức có áp dụng định hướng chiến lược kết hợp thì có tác động đến liên kết với nhà cung ứng nhưng không có ý nghĩa với mối quan hệ với khách hàng. Do đó, chỉ có các giả thuyết H1a, H1b và H4a được chấp nhận, các giả thiết còn lại H2a, H2b, H3a, H3b, H4b không được ủng hộ.

5. Thảo luận và kiến nghị

5.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả trên cho thấy liên kết chuỗi cung ứng có tác động tích cực đến kết quả kinh doanh. Điều này cũng phù hợp với lý thuyết quản trị về nguồn lực (RBV) và cũng thống nhất với các nghiên cứu trước đây trong lĩnh vực chuỗi cung ứng khi cho rằng các hình thức liên kết với các nhà cung ứng và với khách hàng đều ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh (Paulraj & Chen, 2007; Li & cộng sự, 2006). Từ góc độ này có thể thấy các nhà quản lý các tổ chức sản xuất, kinh doanh cần xác lập các chuỗi cung ứng thích hợp với doanh nghiệp của mình để tăng cường liên kết vào các chuỗi cung ứng đó, nhằm xây dựng các lợi thế cạnh tranh và nâng cao kết quả kinh doanh.

Mối quan hệ giữa định hướng chiến lược phù hợp với hình thức liên kết sẽ tác động lên kết quả kinh doanh cũng được ủng hộ trong nghiên cứu này, củng cố thêm sự đúng đắn của lý thuyết về mối quan hệ giữa chiến lược, cấu trúc tổ chức và kết quả kinh doanh (SSP) (Chandler, 1962; William, 1975). Tuy nhiên, các định hướng chiến lược chi phí thấp hay hướng đến khách hàng tác động đến mức độ liên kết chuỗi cung ứng khi các doanh nghiệp chỉ tập trung vào một trong hai chiến lược trên. Kết quả này sẽ thay đổi khi các doanh nghiệp thực hiện định hướng chiến lược kết hợp cả loại chiến lược trên. Khi đó, định hướng chiến lược của doanh nghiệp chỉ tác động đến liên kết với nhà cung ứng và qua đó ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp tham gia vào chuỗi, nhưng chưa đủ bằng chứng để khẳng định sự tác động của chiến lược kết hợp tới sự liên kết với khách hàng. Như vậy, chiến lược kết hợp trong ngành thủy sản tỉnh Bến Tre vẫn thiên hướng về việc liên kết với nhà cung ứng nhiều hơn với khách hàng. Có thể do đặc trưng của ngành thủy sản là rủi ro từ nguồn cung thường rất lớn, vì vậy các nhà sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực này thường chú trọng đến việc liên kết chặt chẽ hơn với nhà cung ứng cho dù họ vẫn chú trọng tìm kiếm, duy trì và tăng cường quan hệ chặt chẽ với khách hàng.

5.2. Đóng góp của nghiên cứu

Nghiên cứu này đã kiểm định và lý giải rõ hơn sự tác động của liên kết chuỗi cung ứng đến kết quả kinh doanh của các thành viên. Mặc dù có khá nhiều nghiên cứu về mối quan hệ này. Tuy nhiên, kiểm định một mối quan hệ chưa có kết quả nghiên cứu thống nhất vẫn cần thiết để làm rõ hơn về bản chất và hệ thống lý luận về vấn đề này (Fabbe-Costes & Jahre, 2008). Một bằng chứng nữa từ một ngành cụ thể tại một nước đang phát triển sẽ đem lại một sự so sánh có ý nghĩa đối với các nghiên cứu trước đây chủ yếu được thực hiện tại các nước phát triển.

Làm rõ mối quan hệ giữa chiến lược, liên kết chuỗi cung ứng và kết quả kinh doanh cũng góp phần xác định tình đúng đắn của lý thuyết về mối quan hệ chiến lược, cấu trúc tổ chức và kết quả kinh doanh (Chandler, 1962; William, 1975) hay lý thuyết dựa vào nguồn lực RBV (Wemerfelt, 1984; Barney, 1991) trong chuỗi cung ứng. Định hướng chiến lược kinh doanh là nhân tố tiền đề quan trọng đối với việc thay đổi cơ cấu tổ chức, trong đó có việc tăng cường liên kết chuỗi cung ứng. Ngoài ra, nghiên cứu này đã góp phần giải thích thêm sự tác động của chiến lược kết hợp giữa hướng đến chi phí và khách hàng tới mức độ liên kết cũng như cải thiện kết quả kinh doanh của các tổ chức.

5.3. Gợi ý giải pháp nhằm đẩy mạnh liên kết chuỗi cung ứng thủy sản

Các doanh nghiệp nên xác định định hướng chiến lược kinh doanh phù hợp với từng loại hình liên kết nhằm đảm bảo hài hòa lợi ích giữa các bên tham gia, không nên quá quan trọng chi phí thấp mà ảnh hưởng đến dịch vụ, sản phẩm (hàng thiếu chất lượng, vi phạm các quy định về an toàn và sinh thực phẩm) hoặc quá quan trọng đến khách hàng mà đưa ra những yêu cầu quá khắt khe đối với các nhà cung cấp. Cần phải có sự kết hợp giữa chi phí hợp lý giữa các khâu trong chuỗi cung ứng và sự thỏa mãn của khách hàng tùy

theo thị trường mà doanh nghiệp hướng tới.

Ngoài ra, các nhà cung cấp, hộ nuôi, doanh nghiệp chế biến và xuất khẩu cần đoàn kết, hợp tác, thực hiện văn hóa chia sẻ trong kinh doanh, xây dựng chiến lược kinh doanh dài hạn và bền vững.

Cuối cùng, các cấp chính quyền địa phương, như Sở Nông nghiệp tỉnh, cần tăng cường công tác tuyên truyền, vận động để người nuôi và các cơ sở sản xuất nhận thấy được lợi ích việc thực hiện tốt các hợp đồng đôi bên theo hướng hợp tác bền vững.

5.4. Một số hạn chế của nghiên cứu

Hạn chế thứ nhất của nghiên cứu là thực hiện điều tra dữ liệu chỉ tại một thời điểm. Trong khi, sự ảnh hưởng của liên kết chuỗi cung ứng đến kết quả kinh doanh thông thường là một quá trình. Do đó, những nghiên cứu tiếp theo nên kiểm định mối quan hệ này tại nhiều thời điểm trong khoảng thời gian bất định thì có thể cho kết quả chính xác hơn.

Cuối cùng, nghiên cứu này chỉ điều tra tại tỉnh Bến Tre và qui mô mẫu chưa đủ lớn. Vì vậy, các nghiên cứu tiếp theo nên thực hiện ở những vùng, miền khác để có qui mô mẫu lớn hơn, đồng thời có thể có sự so sánh tổng quan và bao quát hơn về nội dung của nghiên cứu đến ngành thủy sản Việt Nam.

Tài liệu tham khảo

- Barney, J.B. & Tyler, B. (1991). 'The prescriptive limits and potential for applying strategic management theory', *Managerial and Decision Economics*, 17(1), 99-120.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). 'The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations', *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, MIT Press, Boston.
- Cooper, M.C., Ellram, L.M. (1993). 'Characteristics of supply chain management and implications for purchasing and logistics strategy', *The International Journal of Logistics Management*, 4(2), 13-22.
- Collis, D.J. (1994). 'Research note: how valuable are organizational capabilities?', *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.
- Day, G.S. (1984). *Strategic market planning: The pursuit of competitive advantage*, West Group, New York.
- Day, G.S. & Wenley, R. (1988). 'Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority', *Journal of Marketing*, 2(52), 1-20.
- Defee, C.C. & Stank, T.P. (2005). 'Applying the strategy-structure-performance paradigm to the supply chain environment', *The International Journal of Logistics Management*, 16(1), 28-50.
- Deshpande, R. & Farley, J.U. (1998). 'Measuring marketing orientation: generalization and synthesis', *Journal of Marketing - Focused Management*, 2, 213-232.
- Deshpande, R., John, U.F. & Frederick, E.W. (1993). 'Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis', *Journal of Marketing*, 1(57), 23-37.
- Đặng Thị Tuyết (2018). 'Một số rào cản trong môi trường văn hóa kinh doanh ở Việt Nam', *Tap chí Văn hóa Nghệ thuật của Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch*, 4, 65-72.
- Enkel, E., Kausch, C. & Gassmann, O. (2005). 'Managing the risk of customer integration', *European Management Journal*, 23(2), 203-213.
- Esper, T.L. & Williams, L.S. (2003). 'The value of collaborative transportation management (CTM): Its relationship to CPFR and information technology', *Transportation Journal*, 42(4), 55-65.
- Fabbe-Costes, N. & Jahre, M. (2008). 'Supply chain integration and performance: a review of the evidence', *The International Journal of Logistics Management*, 19(2), 130-154.
- Flynn, B.B., Huo, B. & Zhao, X. (2010). 'The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach', *Journal of Operations Management*, 28(1), 58-71.
- Gatignon, H. & Xuereb, J.M. (1997). 'Strategic orientation of the firm and new product performance', *Journal of*

- Grant, R.M. (1991). 'The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation'. *California Management Review (Spring)*, 114-135.
- Habib, M.M. & Victor, B. (1991). 'Strategy, structure, and performance of U.S. manufacturing and service MNCs: A comparative analysis'. *Strategic Management Journal*, 8(12), 589-606.
- Hair, J.K., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2010). *Multivariate data analysis*, 7th edition. Upper Saddle River, Prentice-Hall Inc, New Jersey.
- Higgins, J.M. & Vinze, J.W. (1989). *Strategic Management Text and Cases*. The Dryan Press, New York.
- Lee, H.L. (2004). 'The triple-A supply chain'. *Harvard Business Review*, 82(10), 102-112.
- Lee, H.L. & Whang, S. (2000). 'Information sharing in a supply chain'. *International Journal of Technology Management*, 20(3), 373-387.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S. & Rao, S.S. (2006). 'The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance'. *The International Journal of Management Science*, 34, 107-124.
- Lummus, R.R. & Vokurka, R.J. (1999). 'Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines'. *Industrial Management and Data Systems*, 1(99), 11-17.
- Martin, J. & Grbae, B. (2003). 'Using supply chain management to leverage a firm's market orientation'. *Industrial Marketing Management*, 1(32), 25-38.
- Mentzer, J.T. (1993). 'Managing channel relations in the 21st century'. *Journal of Business Logistics*, 14(1), 27-42.
- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978). 'Organizational strategy, structure, and process'. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). 'The effect of market orientation on business profitability'. *Journal of Marketing*, 3(59), 63-74.
- Paulraj, A. & Chen, I.J. (2007). 'Strategic buyer-supplier relationship, information technology, and external logistics integration'. *The Journal of Supply Chain Management*, 43(2), 2-14.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Rai, A. (2006). 'Firm performance impacts of digitally enabled supply chain integration capabilities'. *MIS Quarterly*, 30, 225-246.
- Rodrigues, A.M, Stank, T.P. & Lynch, D.F. (2004). 'Linking strategy, structure, process, and performance in integrated logistics'. *Journal of Business Logistics*, 25(2), 65-94.
- Rosenzweig, E., Roth, A. & Dear Jr, J. (2003). 'The influence of an integration strategy on competitive capacities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers'. *Journal of Operations Management*, 21, 437-456.
- Swink, M., Narasimhan R. & Wang, C. (2007). 'Managing beyond the factory walls: Effects of four types of strategic integration of many facturing plant performance'. *Journal of Operations Management*, 25, 148-164.
- Vickery, S., Jayaram, J., Droge, C. & Calatone, C. (2003). 'The effects of an integrative supply chain strategy on service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships'. *Journal of Operations Management*, 21, 523-539.
- Wernerfelt, B. (1984). 'A resource-based view of the firm'. *Strategic Management Journal*, 2(5), 171-180.
- Williams, J.R. (1992). 'How sustainable is your competitive advantage?'. *California Management Review*, 34(2), 29-51.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies*. The Free Press, New York, N.Y.
- Zhao, L., Sun, L. & Zhao, X. (2015). 'The impact of supply chain risk on supply chain integration and company performance: a global investigation'. *Supply chain management. An International Journal*, 182, 115-131.