

---

# NGHIÊN CỨU MỐI QUAN HỆ GIỮA VĂN HÓA TỔ CHỨC, RỦI RO VÀ LIÊN KẾT CHUỖ CUNG ỨNG THỦY SẢN

**Nguyễn Thành Hiếu**

*Trường Đại học Kinh tế Quốc dân*

*Email: hieuntqtkd@neu.edu.vn hoặc hieuntqtkd@gmail.com*

**Nguyễn Ngọc Trung**

*Văn phòng Thành Ủy, Thành Phố Hồ Chí Minh*

*Email: nnt226@gmail.com*

**Nguyễn Hữu Sáng**

*Huyện Ủy Huyện Anh Sơn, tỉnh Nghệ An*

*Email: nguyensang0405@gmail.com*

Ngày nhận: 08/4/2020

Ngày nhận bản sửa: 29/10/2020

Ngày duyệt đăng: 05/12/2020

## **Tóm tắt:**

*Mục đích của nghiên cứu này là xác định mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức, rủi ro và mức độ liên kết giữa các tổ chức tham gia chuỗi cung ứng thủy sản ở tỉnh Bến Tre. 300 phiếu hỏi được gửi trực tiếp đến đối tượng điều tra và thu thập trong 2 tháng. 153 phiếu hợp lệ 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 rủi ro từ nguồn cung và thị trường ảnh hưởng đến mức độ liên kết với nhà cung cấp và khách hàng, từ đó tác động đến kết quả kinh doanh. Ngoài ra, văn hóa tổ chức là yếu tố tác động điều tiết đến mối quan hệ giữa rủi ro và mức độ liên kết trong chuỗi cung ứng.*

**Từ khóa:** Liên kết chuỗi cung ứng, Rủi ro và Văn hóa tổ chức.

**Mã JEL:** M1, M11, M14.

## **The relationship among organizational culture, supply chain risks and supply chain integration**

### *Abstract*

*The purpose of this study is to identify the relationship between risks in the supply chain, organizational culture and the level of association between organizations involved in the seafood supply chain in Ben Tre province. 300 questionnaires were sent directly to the respondents and collected within 2 months. 153 valid votes were included in the analysis. The data is analyzed according to a standard procedure including some steps from factor analysis to reliability test and analysis of SEM linear structure model to examine assumptions. The results show that the risks from the supply and the market affect the integration with suppliers and customers, thereby affecting the business performance. In addition, organizational culture is a factor moderately impacting the relationship between supply chain risks and integration in the supply chain.*

**Keywords:** Supply chain integration, risks, organizational culture.

**JEL codes:** M1, M11, M14.

## **1. Giới thiệu**

Loài người đang chứng kiến một trong những điều tồi tệ trong lịch sử, đó chính là đại dịch Covid-19 đang diễn ra khắp thế giới. Dịch bệnh không chỉ cướp đi bao sinh mạng con người mà còn làm cho toàn bộ nền kinh tế thế giới rơi vào tình trạng trì trệ và có thể dẫn đến suy thoái. Trong bối cảnh đó, các doanh nghiệp Việt Nam đã gặp rất nhiều khó khăn. Đầu năm 2020, khi dịch bệnh diễn ra ở Trung Quốc đã làm ‘đứt gãy’ nguồn cung đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Khi tình hình tại Trung Quốc được khống chế, nguồn cung

---

đang dần được phục hồi thì dịch bệnh chuyển sang hoành hành tại Châu Âu và Mỹ, khiến xuất khẩu gặp nhiều khó khăn và đang gây ra ‘đứt gãy’ quan hệ giữa doanh nghiệp Việt Nam với các khách hàng chính.

Bên cạnh nguyên nhân dịch bệnh khách quan thì cũng phải kể đến các nguyên nhân khác dẫn đến sự ‘đứt gãy’ chuỗi cung ứng. Một trong những nguyên nhân đó chính là việc các doanh nghiệp Việt Nam chưa chủ động kiểm soát các rủi ro, khiến ảnh hưởng đến sự liên kết giữa doanh nghiệp với các đối tác cung ứng và khách hàng. Tuy nhiên, cần có thêm nghiên cứu để xác định rõ hơn sự tác động của từng loại rủi ro đến mức độ liên kết trong chuỗi cung ứng vì nó chưa được thống nhất trong một số nghiên cứu. Trong khi nhiều nghiên cứu cho rằng rủi ro sẽ làm tăng liên kết (Wong, 2011), nhưng một số khác thì cho rằng quan hệ ngược lại, làm giảm sự liên kết giữa các tổ chức (Zhao & cộng sự, 2013). Ngoài ra, sự không thống nhất này cũng có thể do sự tác động trung gian hoặc điều tiết của các biến khác. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả cho rằng biến văn hóa tổ chức có thể là một trong những biến tình huống có ảnh hưởng đến mối quan hệ trên. Cơ sở của đề xuất này dựa trên lý thuyết ngẫu nhiên hay tình huống (The contingency theory - TCT) (Joan Woodward, 1965). Lý thuyết này cho rằng tình huống có ảnh hưởng tới sự tác động của môi trường đến các hoạt động doanh nghiệp từ vấn đề chiến lược, cơ cấu tổ chức và các giải pháp. Trong đó văn hóa tổ chức được xác định là một trong những yếu tố tình huống (Child, 1981).

## **2. Cơ sở lý luận và tổng quan nghiên cứu**

### **2.1. Mối quan hệ giữa rủi ro và liên kết chuỗi cung ứng**

Rủi ro được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau phụ thuộc vào lĩnh vực nghiên cứu (Wagner & Bodel, 2008). Trên góc độ quản trị kinh doanh, rủi ro được định nghĩa là khả năng không chắc chắn đối với các kết quả có thể xảy ra trong tương lai. Rủi ro đem lại kết quả cả tích cực và tiêu cực (Spekman & David, 2004). Trong các cách tiếp cận thì cách tiếp cận theo các tác giả Punniyamoorthy & cộng sự (2011) là khá phổ biến đối với các nghiên cứu về chuỗi cung ứng, bao gồm: rủi ro từ nguồn cung, rủi ro từ thị trường, rủi ro từ nguồn thông tin và cuối cùng là rủi ro từ môi trường.

Có khá nhiều cách tiếp cận đến khái niệm liên kết chuỗi cung ứng, nhưng cách tiếp cận phổ biến nhất là liên kết giữa các tổ chức, với khách hàng và nhà cung ứng. 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 & cộng sự, 2005). Trong khi, liên kết với nhà cung cấp để luôn được đảm bảo cung cấp các nhân tố đầu vào như nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị, chuyên gia và thậm chí là thông tin có giá trị... nhằm đảm bảo thông suốt, kịp thời quá trình sản xuất, phân phối sản phẩm đến khách hàng (Rai, 2006).

Mối quan hệ giữa rủi ro và liên kết chuỗi cung ứng sẽ được phân tích dưới góc độ lý thuyết về mối quan hệ giữa môi trường và các tổ chức (Aldrich & Pfeffer, 1976). Trong quá trình phát triển, các tổ chức sẽ phụ thuộc vào môi trường để huy động các nguồn lực cần thiết. Do đó, tổ chức sẽ phải điều chỉnh như thay đổi cấu trúc tổ chức, các chiến lược hay những giải pháp của tổ chức khi môi trường thay đổi (Hickson & cộng sự, 1971).

Trong lĩnh vực quản trị chuỗi cung ứng, sự ảnh hưởng của môi trường lên tổ chức cũng đã được nghiên cứu khá phổ biến (Wong, 2011). David (1993) đã khẳng định rằng các tổ chức hình thành các quan hệ với các đối tác trong chuỗi cung ứng là cách thức để hạn chế tác động của sự không ổn định từ môi trường. Chen & Paulraj (2004) cũng khẳng định sự bất ổn của cung, cầu và công nghệ là những nhân tố cơ bản tạo nên sự bất ổn của môi trường và sự bất ổn này ảnh hưởng việc tăng cường mối quan hệ giữa người mua và người bán. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa sự bất ổn hay rủi ro và liên kết trong chuỗi cung ứng lại cho kết quả quan hệ ngược chiều trong một số nghiên cứu khác. Ví dụ, rủi ro cung ứng như giao hàng không đúng hạn, không đáp ứng yêu cầu về mặt số lượng và chất lượng có thể ảnh hưởng tiêu cực đến liên kết chuỗi cung ứng (Zhao & cộng sự, 2013). Thay vì liên kết và trung thành với một hoặc một số nhà cung ứng, họ sẽ lựa chọn phương án phát triển quan hệ với nhiều nhà cung ứng để giảm rủi ro và tăng sự an toàn cho việc sản xuất kinh doanh. Khi cung không ổn định, sản xuất dễ bị gián đoạn và sẽ ảnh hưởng đến việc đảm bảo đơn hàng đúng hạn với khách hàng. Hợp tác hay liên kết với khách hàng sẽ bị hạn chế (Zsidisin, 2003). Ví dụ, như dịch ncovid-19 tại Trung Quốc trong quý I năm 2020 đã gây khủng hoảng nguồn cung nghiêm trọng khiến nhiều người mua đã lên kế hoạch phân tán rủi ro bằng cách mua hàng từ nhiều nguồn khác ngoài Trung Quốc. Tương tự, nguồn cung biến động khiến các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam gặp nhiều khó khăn, ảnh hưởng đến các đơn hàng xuất khẩu, tác động đến quan hệ với các khách hàng truyền thống ở Châu Âu và Mỹ. Tương tự,

---

khi quan sát đối với chuỗi cung ứng thủy sản tỉnh Bến Tre, dường như tồn tại mối quan hệ ngược chiều giữa mức độ rủi ro nguồn cung và sự hợp tác giữa các thành viên. Do đó:

*Giả thuyết H1: Rủi ro từ nguồn cung có mối quan hệ ngược chiều với mức độ liên kết giữa doanh nghiệp với các nhà cung ứng (H1a) và với khách hàng (H1b).*

Tương tự, rủi ro do thị trường không ổn định, nhu cầu biến động liên tục, khó dự báo cũng ảnh hưởng đến sự liên kết của chuỗi cung ứng. Khi rủi ro từ thị trường cao sẽ làm sản phẩm và đơn hàng thường xuyên thay đổi, thậm chí dẫn đến đứt gãy quan hệ giữa người mua và nhà sản xuất (Calantone & cộng sự, 2003), khiến sản xuất bị đình trệ và cuối cùng ảnh hưởng đến nhu cầu mua hàng và giữ quan hệ với các nhà cung ứng (Trkman & McCormack, 2009). Ví dụ, như đại dịch covid-19 hiện nay tại các nước Châu Âu và Mỹ đã làm nhu cầu nhập khẩu vào những thị trường này giảm mạnh. Sản xuất trong nước bị đình trệ và do đó ảnh hưởng nghiêm trọng đến các đơn hàng mua đầu vào và gián đoạn quan hệ với nhà cung cấp từ Trung Quốc.

*Giả thuyết H2: Rủi ro thị trường có mối quan hệ ngược chiều với mức độ liên kết giữa doanh nghiệp với các nhà cung ứng (H2a) và khách hàng (H2b).*

Thông tin là nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến việc phối hợp hiệu quả giữa các bộ phận chức năng trong doanh nghiệp cũng như giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng (Lee & cộng sự, 1997). Những rủi ro do thiếu thông tin, thông tin chậm trễ, hệ thống thông tin gặp vấn đề hay tính bảo mật thông tin thấp đều có thể ảnh hưởng đến sự liên kết giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng và kết quả kinh doanh của từng thành viên (Christopher & Lee, 2004).

*Giả thuyết H3: Rủi ro từ nguồn thông tin có mối quan hệ ngược chiều với mức độ liên kết giữa doanh nghiệp với các nhà cung ứng (H3a) và khách hàng (H3b).*

Rủi ro trong chuỗi cung ứng có thể xuất hiện do sự tác động của môi trường chính trị, kinh tế, xã hội, tự nhiên, ... và những rủi ro này càng tăng khi chuỗi cung ứng ngày càng được mở rộng và phức tạp hơn (Khan & Burnes, 2007). Những rủi ro trên thông thường là khách quan và ngoài tầm kiểm soát của từng thành viên trong chuỗi cung ứng. Do vậy, các thành viên thường có xu hướng đa dạng hóa các mối quan hệ để giảm thiểu các rủi ro trên thay vì tăng cường hợp tác, liên kết chặt chẽ với một số ít các đối tác. Đại dịch covid-19 khiến nhiều hãng lớn tính đến việc dịch chuyển nhà máy ra khỏi Trung Quốc đến các nước khác và đa dạng hóa thêm các quan hệ khác.

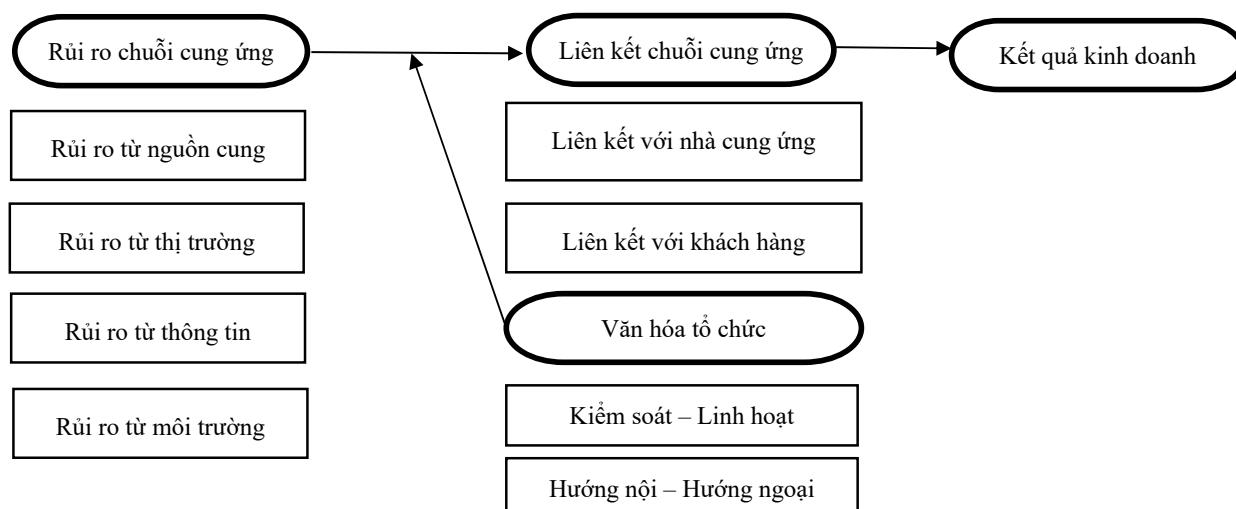
*Giả thuyết H4: Rủi ro từ môi trường có mối quan hệ ngược chiều với mức độ liên kết giữa doanh nghiệp với các nhà cung ứng (H4a) và khách hàng (H4b).*

## **2.2. Mối quan hệ giữa rủi ro, liên kết chuỗi cung ứng và văn hóa tổ chức**

Có khoảng hơn 150 định nghĩa khác nhau về văn hoá tổ chức (Dertert & cộng sự, 2000). Trong đó, định nghĩa của Barney (1986) được coi là một trong những khái niệm về văn hoá tổ chức được chấp nhận rộng rãi nhất cho đến hiện nay. Ông đã định nghĩa văn hoá tổ chức là ‘một tập các giá trị, niềm tin, giả định và ký hiệu xác định cách thức mà một tổ chức thực hiện hoạt động kinh doanh của mình’. Sau đó, Denison & Spreitzer (1991) đã đề xuất một mô hình giá trị cạnh tranh nghiên cứu về các giá trị đối lập để đánh giá văn hoá tổ chức: (1) kiểm soát tập trung hay linh hoạt, phản ánh nhu cầu thay đổi hay giữ tổ chức ổn định; (2) hướng nội hay hướng ngoại, phản ánh tổ chức chỉ tập trung vào các nguồn lực bên trong hay phát triển quan hệ với bên ngoài. Mô hình này đã được kiểm định khá phổ biến trong nhiều nghiên cứu trước, được đánh giá có độ tin cậy cao và phù hợp với bối cảnh tổ chức tham gia vào chuỗi cung ứng (Braunchscheidel, 2010).

Sự tác động của văn hoá tổ chức lên mối quan hệ giữa rủi ro và liên kết chuỗi cung ứng sẽ được xem xét dưới góc độ lý thuyết ngẫu nhiên hay tình huống (The contingency theory) (Joan Woodward, 1965; Child, 1981). Văn hoá tổ chức có thể xem là nhân tố tình huống tác động đến mối quan hệ giữa rủi ro và liên kết chuỗi cung ứng. Cụ thể, sự tác động của rủi ro lên mức độ liên kết có thể giảm nếu tổ chức có văn hoá theo kiểu hướng ngoại. Vì khi tổ chức có mong muốn hướng ngoại có thể sẵn sàng chấp nhận rủi ro để tăng cường liên kết với các đối tác bên ngoài (Denison và Spreitzer, 1991). Ngược lại, với các doanh nghiệp hướng nội, họ sẽ không sẵn sàng chấp nhận rủi ro và do đó hạn chế sự hợp tác để đảm bảo tính an toàn cho bản thân họ. Với cách suy luận tương tự như trên, những tổ chức có văn hoá linh hoạt thường ứng phó tốt với các tình huống thay đổi, kể cả những thay đổi từ rủi ro và như vậy sẽ hạn chế được một phần hay toàn bộ sự tác động của rủi ro đến sự liên kết chuỗi cung ứng. Ngược lại, những tổ chức có văn hoá ổn định thường ngại thay đổi và ít bị tác động của sự thay đổi hay rủi ro đến phát triển mối quan hệ với các đối tác trong chuỗi cung ứng

**Hình 1: Mối quan hệ giữa rủi ro, văn hóa tổ chức, liên kết chuỗi cung ứng và kết quả kinh doanh**



(Cameron & Quinn, 1999; Denison & Spreitzer, 1991). Do đó,

*Giả thuyết H5: Văn hóa hướng nội-hướng ngoại (5a) và linh hoạt-kiểm soát (5b) có tác động điều tiết đến mối quan hệ giữa rủi ro từ nguồn cung và liên kết với nhà cung ứng.*

*Giả thuyết H6: Văn hóa hướng nội-hướng ngoại (5a) và linh hoạt-kiểm soát (5b) có tác động điều tiết đến mối quan hệ giữa rủi ro từ thị trường và liên kết với khách hàng.*

### **2.3. 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: lợi thế cạnh tranh, tốc độ tăng trưởng và kết quả tài chính) (Flynn & cộng sự, 2010).

Mối quan hệ giữa liên kết chuỗi cung ứng và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp được phân tích dưới góc độ lý thuyết dựa vào nguồn lực (Resource-based view- RBV). Lý thuyết quản trị dựa vào nguồn lực chủ yếu tập trung phân tích và xác định lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp dựa trên các nhân tố hay nguồn lực nội tại của tổ chức (Wemerfelt, 1984; Grant, 1991). Liên kết chuỗi cung ứng là một dạng nguồn lực vô hình và rất khó sao chép bởi các đối thủ. Khả năng nghiên cứu cho kết quả khẳng định liên kết bên ngoài có sự tác động đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Ví dụ, quản lý và 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). Tuy nhiên, mối quan hệ này chỉ được khẳng định một phần nhất định trong một số nghiên cứu khác. Cụ thể, 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), hay liên kết chuỗi cung ứng không ảnh hưởng đến tỷ lệ doanh thu trước thuế trên tổng tài sản (ROA) (Vickery & cộng sự, 2003). Do đó, mối quan hệ trên nên tiếp tục kiểm định trong các bối cảnh khái niệm liên kết chuỗi cung ứng mới được hình thành như ở Việt Nam.

*Giả thuyết H7: Liên kết với nhà cung ứng (7a) và liên kết với khách hàng (7b) có ảnh hưởng tích cực đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.*

Từ tổng quan lý thuyết trên, mô hình nghiên cứu được đề xuất như trong 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 huống Việt Nam. Phiếu điều tra gồm 48 câu hỏi liên quan đến các biến chính và các biến kiểm soát như hình thức sở hữu và quy mô doanh nghiệp. Các thang đo ‘Rủi ro từ nguồn cung’, ‘Rủi ro từ thị trường’, ‘Rủi ro từ thông tin’, ‘Rủi ro từ môi trường’, ‘Liên kết với nhà cung ứng’, ‘Liên kết với khách hàng’, ‘Kết quả kinh doanh’ được điều chỉnh từ thang đo của các tác giả Li & cộng sự (2006), Wagner & Bode (2008), Punniyamoorthy & cộng sự (2013), Zhao & cộng sự (2013); trong khi, thang đo về ‘Văn hóa doanh nghiệp’ được điều chỉnh

từ Cameron & Quinn (1999); Naor & cộng sự (2008); Liu (2010). 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 các hoạt động logistics tại các tổ chức trong chuỗi cung 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 (xem mẫu ở Phụ lục).

#### 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) được thực hiện trong bước thứ hai (Baron & Kenny, 1986).

Thống kê KMO và Barlett của các biến văn hóa tổ chức, rủi ro, liên kết và kết quả kinh doanh 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 kiểm định mô hình được thực hiện theo qui trình phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM. Vì đây là kiểm định đa biến và tuyến tính nên kiểm định xem là phù hợp. Qui trình gồm các bước sau: Bước 1 sẽ kiểm định mối quan hệ giữa các biến rủi ro, liên kết và kết quả kinh doanh. Sau đó, bước 2 sẽ kiểm định sự ảnh hưởng điều tiết của biến văn hóa tổ chức lên mối quan hệ giữa rủi ro và liên kết chuỗi cung ứng. Bảng 1 trình bày kết quả bước 1. Các mối quan hệ giữa rủi ro, liên kết chuỗi cung ứng và kết quả kinh doanh đầu tiên được kiểm tra trong mô hình 1, cho thấy nhiều mối quan hệ không có ý nghĩa, sẽ được loại bỏ và kiểm định lại theo mô hình 2. Cả 2 mô hình đều có ý nghĩa thống kê và thể hiện tính phù hợp với số liệu phân tích. Kết quả mô hình 2 cho thấy chỉ có các quan hệ sau có ý nghĩa thống kê: mối quan hệ giữa rủi ro từ nguồn cung, rủi ro từ thông tin, rủi ro thị trường với liên kết với nhà cung ứng (giả thiết H1a, H2a và H3a được ủng hộ); mối quan hệ giữa rủi ro từ thị trường với liên kết với khách hàng (H2b được ủng hộ). Cuối cùng, liên kết với nhà cung ứng và liên kết với khách hàng đều có tác động đến kết quả kinh doanh (H7a và H7b được ủng hộ). Các mối quan hệ có ý nghĩa thống kê sẽ tiếp tục thực hiện trong bước 2.

Phân kiểm định tác động điều tiết ở bước 2 được thực hiện theo qui trình sau: Tính giá trị trung bình của

**Bảng 1: Kết quả mối quan hệ giữa rủi ro, liên kết chuỗi cung ứng và kết quả kinh doanh**

Ước lượng của mô hình chuẩn			Mô hình 1		Mô hình 2	
Chi-square $\chi^2$			662,331		428,353	
$P (>,05)$			,000		,000	
$Df (\geq 0)$			544		368	
$\chi^2 / Df$			1,218		1,164	
GFI ( $\geq,90$ )			,816		,845	
RMSEA ( $\leq,08$ )			,038		,033	
CFI ( $\geq,95$ )			,966		,979	
TLI ( $\geq,90$ )			,963		,977	
Ước lượng tham số			$\beta$	$P$	$B$	$P$
SI	<---	SR	-,494	***	-,469	***
CI	<---	MR	-,893	***	-,826	***
BP	<---	SI	,704	***	,704	***
BP	<---	CI	,362	***	,363	***
SI	<---	MR	-,177	,027	-,155	,041
SI	<---	IR	-,206	,031	-,180	,045
SI	<---	ER	,089	,244	-	-
CI	<---	ER	,085	,229	-	-
CI	<---	SR	-,041	,580	-	-
CI	<---	IR	,067	,442	-	-

**Bảng 2: Kết quả mối quan hệ giữa văn hóa, rủi ro cung ứng và liên kết nhà cung ứng**

Ước lượng mô hình chuẩn	Văn hóa kiểm soát – Linh hoạt (CFOC)				Văn hóa hướng ngoại – hướng nội (IEFC)			
	Giá trị cao		Giá trị thấp		Giá trị cao		Giá trị thấp	
	MH1	MH2	MH1	MH2	MH1	MH2	MH1	MH2
Chi-square $\chi^2$	531,053	472,520	512,464	481,728	509,640	451,651	591,137	453,510
$P (>,05)$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
$Df (\geq 0)$	369	368	369	368	369	368	369	368
$\chi^2 / Df$	1,439	1,284	1,389	1,309	1,381	1,227	1,598	1,232
Khác biệt $\chi^2$	58,533		30,736		57,989		137,627	
Khác biệt $Df$	1		1		1		1	
GFI ( $\geq,90$ )	,721	,744	,719	,736	,710	,748	,670	,726
RMSEA ( $\leq,08$ )	,074	,060	,070	,062	,069	,054	,091	,057
CFI ( $\geq,95$ )	,879	,933	,809	,848	,906	,944	,755	,905
TLI ( $\geq,90$ )	,867	,914	,790	,833	,897	,938	,732	,896

các thang đo của biến điều tiết và sắp xếp các theo giá trị tăng dần, chia đôi thành 2 nhóm theo giá trị trung bình. Nhóm dữ liệu 1 có giá trị nhỏ hơn giá trị trung bình, trong khi nhóm 2 có giá trị lớn hơn trung bình. Bước tiếp theo là đặt giới hạn 1 cho mỗi quan hệ cần kiểm định trong mô hình 1 (MH1 - mô hình có giới hạn). Trong mô hình 2, không đặt giới hạn cho mỗi quan hệ cần kiểm định (MH2 - mô hình không giới hạn). Hai mô hình chỉ khác 1 bậc tự do (Df). Chạy 2 mô hình trên cho cơ sở dữ liệu 1, sau đó so sánh giá trị Chi-square giữa 2 mô hình. Nếu giá trị chênh lệch lớn hơn giá trị chuẩn (3.48) thì biến điều tiết có tác động điều tiết lên mối quan hệ. Lập lại quy trình trên với dữ liệu 2. Nếu giá trị chênh lệch Chi-square giữa 2 mô hình lớn hơn giá trị chuẩn thì cũng có tác động điều tiết.

Kết quả tác động điều tiết của văn hóa tổ chức lên mối quan hệ giữa rủi ro từ nguồn cung và mức độ liên kết với nhà cung ứng, được trình bày trong Bảng 2, chỉ ra rằng: văn hóa linh hoạt có sự tác động đến mối quan hệ giữa rủi ro từ nguồn cung lên mức độ liên kết với các nhà cung ứng hơn so với các doanh nghiệp có văn hóa kém linh hoạt. Tương tự, văn hóa hướng ngoại có sự tác động đến mối quan hệ giữa rủi ro từ nguồn cung lên mức độ liên kết với các nhà cung ứng hơn so với các doanh nghiệp có văn hóa hướng nội (Giả thiết H5a và H5b được ủng hộ).

Tương tự, kết quả tác động điều tiết của văn hóa tổ chức lên mối quan hệ giữa rủi ro từ thị trường và mức độ liên kết với khách hàng, trình bày trong Bảng 3, chỉ ra rằng: văn hóa linh hoạt có sự tác động đến mối quan hệ giữa rủi ro từ thị trường và mức độ liên kết với khách hàng hơn so với các doanh nghiệp có văn hóa kém linh hoạt. Tương tự, văn hóa hướng ngoại có sự tác động đến mối quan hệ giữa rủi ro từ thị trường và mức độ liên kết với khách hàng hơn so với các doanh nghiệp có văn hóa hướng nội (Giả thiết H6a và H6b được ủng hộ).

Bước tiếp theo là kiểm định ANOVA. Kết quả cho thấy điều kiện phương sai đồng nhất được thỏa mãn

**Bảng 3: Kết quả mối quan hệ giữa văn hóa, rủi ro thị trường và liên kết nhà khách hàng**

Ước lượng mô hình chuẩn	Văn hóa kiểm soát – Linh hoạt (CFOC)				Văn hóa hướng ngoại – hướng nội (IEFC)			
	Giá trị cao		Giá trị thấp		Giá trị cao		Giá trị thấp	
	MH1	MH2	MH1	MH2	MH1	MH2	MH1	MH2
Chi-square $\chi^2$	552,215	472,520	632,235	481,728	555,277	451,651	561,411	453,510
$P (>,05)$	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
$Df (\geq 0)$	369	368	369	368	369	368	369	368
$\chi^2 / Df$	1,509	1,24	1,713	1,039	1,505	1,227	1,521	1,232
Khác biệt $\chi^2$	79,695		150,507		103,626		107,901	
Khác biệt $Df$	1		1		1		1	
GFI ( $\geq,90$ )	,712	,744	,705	,736	,720	,748	,693	,726
RMSEA ( $\leq,08$ )	,080	,060	,094	,062	,080	,054	,085	,057
CFI ( $\geq,95$ )	,862	,922	,667	,848	,876	,944	,787	,905
TLI ( $\geq,90$ )	,846	,914	,634	,833	,863	,938	,766	,896

---

với tất cả  $p > 0.05$ , nghĩa là không có sự khác biệt về phương sai giữa các nhóm. Nói cách khác không có sự khác nhau về hình thức sở hữu (SOHUU) và qui mô tổ chức (QUIMÔ) đối với mức độ liên kết với nhà cung ứng (SI) và khách hàng (CI).

## **5. Thảo luận và gợi ý giải pháp**

### **5.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu**

Các kết quả trên đã xác nhận sự tác động của một số nhân tố rủi ro đến mức độ liên kết chuỗi cung ứng. Tuy nhiên, mối quan hệ này chịu sự tác động của văn hóa tổ chức. Kết quả nghiên cứu đã thống nhất với quan điểm của lý thuyết. Theo lý thuyết ngẫu nhiên hay tình huống (Joan Woodward, 1965). Cụ thể, văn hóa linh hoạt sẽ làm giảm sự tác động của rủi ro từ nguồn cung lên mức độ liên kết với các nhà cung ứng hơn so với các tổ chức theo văn hóa kiểm soát. Các tổ chức có văn hóa linh hoạt luôn có mong muốn tăng cường liên kết với các đối tác bên ngoài và thường thích nghi nhanh với các biến động và thay đổi của môi trường bên ngoài. Do đó, các tổ chức như vậy sẵn sàng chấp nhận các rủi ro để tăng cường liên kết với các thành viên trong chuỗi cung ứng. Ngược lại, với tổ chức có văn hóa kiểm soát thường không sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Thay vào đó, họ thường không phát triển các quan hệ với đối tác khi thấy sự rủi ro từ những quan hệ đó. Do đó, văn hóa kiểm soát thường không có ảnh hưởng đến hoặc ảnh hưởng thấp đến sự tác động của rủi ro lên sự liên kết với các nhà cung ứng. Điều này cũng có thể giải thích cơ chế tác động tương tự của văn hóa linh hoạt, cũng sẽ có sự tác động đến mối quan hệ giữa rủi ro từ thị trường và sự liên kết với khách hàng hơn so với văn hóa kiểm soát. Điều này cũng phù hợp với quan điểm của các tác giả Cameron & Quinn (1999); Denison & Spreitzer (1991).

Tương tự, các tổ chức có văn hóa hướng ngoại cũng luôn có xu hướng tăng cường liên kết với các đối tượng bên ngoài, do đó sẵn sàng chấp nhận rủi ro trong quá trình phát triển các mối quan hệ với các tổ chức khác. Vì vậy, văn hóa hướng ngoại sẽ hạn chế sự tác động của rủi ro lên mối quan hệ giữa rủi ro từ thị trường và liên kết với khách hàng. Tuy nhiên, trong nghiên cứu này chưa thể xác định văn hóa hướng ngoại sẽ tác động đến mối quan hệ giữa rủi ro từ thị trường và liên kết với khách hàng hơn so với văn hóa hướng nội. Có thể các tổ chức sản xuất kinh doanh thủy sản tỉnh Bến Tre vẫn chú trọng nhiều về phát triển các mối quan hệ với các nhà cung ứng hơn là duy trì quan hệ lâu dài với khách hàng. Do vậy, văn hóa hướng nội hay hướng ngoại không thực sự tác động đến mối quan hệ giữa rủi ro từ thị trường và liên kết với khách hàng. Điều này cũng phù hợp với quan điểm của các tác giả Denison & Spreitzer (1991).

### **5.2. Đóng góp của nghiên cứu**

Kiểm định mối quan hệ giữa rủi ro, liên kết chuỗi cung ứng và kết quả kinh doanh khẳng định sự đúng đắn của lý thuyết về mối quan hệ giữa môi trường và cơ cấu tổ chức (Aldrich & Pfefer, 1976) trong lĩnh vực quản trị chuỗi cung ứng. Điều này cũng khẳng định thêm môi trường có sự tác động đến tổ chức và tổ chức cần phải có sự thay đổi, trong đó có sự thay đổi về cơ cấu tổ chức, để phù hợp với sự biến động của môi trường. Dưới góc độ chuỗi cung ứng, các tổ chức cần phải thay đổi theo hướng liên kết chuỗi cung ứng để phù hợp với xu hướng thay đổi của môi trường hiện tại. Nghiên cứu này cũng khẳng định thêm mối quan hệ ngược chiều giữa rủi ro và liên kết trong chuỗi cung ứng. Cuối cùng, nghiên cứu cũng đóng góp thêm vào lý luận qua việc kiểm định sự tác động của nhân tố văn hóa đến mối quan hệ giữa rủi ro tác động đến mức độ liên kết giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng.

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

Từ kết quả của nghiên cứu này có thể thấy, để đẩy mạnh liên kết chuỗi cung ứng thủy sản trước mắt cần phải giảm rủi ro, nhất là từ nguồn cung và từ thị trường. Việc giảm rủi ro từ nguồn cung cho chuỗi cung ứng thủy sản cần phải tập trung vào 2 nhóm chính đó là con giống và thuốc, hóa chất. Điều này cần phải có sự phối hợp thực hiện của nhiều cấp: (1) Doanh nghiệp chủ động xây dựng mô hình sản xuất, kinh doanh giống thủy sản đảm bảo tiêu chuẩn chất lượng, nhu cầu số lượng, giá cả hợp lý; (2) Các cơ quan ban ngành của tỉnh có liên quan cần nâng cao năng lực quản lý nhà nước về giống, đảm bảo kiểm soát được giống thủy sản cả về chủng loại, số lượng, chất lượng; (3) Xây dựng mô hình cơ sở sản xuất đảm bảo hồ sơ truy xuất được nguồn gốc sản phẩm.

Thị trường xuất khẩu là thị trường chủ lực của ngành thủy sản nhưng có nhiều rủi ro: sự bảo hộ thị trường của các nước nhập khẩu; sự cạnh tranh không lành mạnh giữa các cơ sở, doanh nghiệp nuôi trồng, chế biến, xuất khẩu thủy sản; sự ép giá của “đầu nậu” thu mua sản phẩm với tình trạng “được mùa mất giá”; trong đó,

người chịu thiệt hại nặng nề nhất luôn là người nuôi. Do đó, giải pháp giảm rủi ro từ thị trường phải: (1) Ổn định và từng bước mở rộng thị trường, đồng thời đa dạng hóa sản phẩm xuất khẩu; (2) Doanh nghiệp cần xây dựng và đăng ký thương hiệu sản phẩm, tập thể, chỉ dẫn địa lý xuất xứ đối với các sản phẩm thủy sản chế biến chủ lực; (3) Gia tăng năng lực cạnh tranh về giá.

Ngoài việc hạn chế rủi ro, các tổ chức cũng nên xây dựng, hoàn thiện văn hóa theo hướng linh hoạt và hướng ngoại nhằm tăng cường năng lực liên kết trong chuỗi cung ứng, đặc biệt đối với những lúc như đại dịch covid-19 hiện nay.

#### 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 diễn ra trong một thời gian nhất định. Do đó, những nghiên cứu tiếp theo nên kiểm định mối quan hệ này trong khoảng thời gian đủ lớn để có kết quả chính xác hơn. Ngoài ra, quy mô mẫu cũng là một hạn chế của nghiên cứu này. Cuối cùng, nghiên cứu này chỉ điều tra tại tỉnh Bến Tre. Vì vậy, các nghiên cứu tiếp theo nên thực hiện ở những vùng, miền khác để có sự so sánh bao quát hơn về nội dung của nghiên cứu đến ngành thủy sản Việt Nam.

## PHỤ LỤC

**Bảng 4: Thống kê mô tả mẫu điều tra**

Qui mô doanh nghiệp				Hình thức sở hữu			
STT	Đặc điểm mẫu	Tần suất	Tỷ lệ (%)	ST T	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

#### Tài liệu tham khảo

- Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976), 'Environments of organizations', *Annual Review of Sociology*, 2, 79-105.
- Barney, J. B. (1986), 'Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?', *Academy of Management Review*, 3(11), 656-665.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986), 'The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations', *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Braunchscheidel, M. J. (2010), 'Investigating the impact of organizational culture on supply chain integration', *Human Resource Management*, 5(49), 883-911.
- Calantone, R., Garcia, R., & Droge, C. (2003), 'The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning', *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 90-103.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999), *Diagnosing and changing organizational culture*, Reading: Addison-Wesley, MA.
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004), 'Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurement', *Journal of Operations Managements*, 22, 119-150.
- Child, J. (1981), 'Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organisations', *Research in Organizational Behavior*, 3, 303-356.
- Christopher, M., & Peck, H. (2004), 'Building the resilient supply chain'. *International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1-13
- David, T. (1993), 'Effective supply chain management', *Sloan Management Review*, 34 (4), 35-46.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991), 'Organizational culture and organizational development: a competing values approach', *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.



- 
- Dertert, J. R., Roger, G. S., & John, J. M. (2000), 'A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations', *Academy of Management Review*, 4( 25), 850-863.
- Enkel, E., Kausch, C., & Gassmann, O. (2005), 'Managing the risk of customer integration', *European Management Journal*, 23( 2), 203-213.
- 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.
- Grant, R. M. (1991), 'The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation', *California Management Review (Spring)*, 33(3), 114-135.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., & Pennings J. M. (1971), 'A strategic contingencies theory of intra-organizational power', *Administrative Science Quarterly*, 1(16), 216-229.
- Khan, O. & Burnes, B. (2007), 'Risk and supply chain management: creating a research agenda', *The International Journal of Logistics Management*, 18( 2), 197-216.
- Lee, H. L., Padmanabhan, V., & Seungjin, W. (1997), 'Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect', *Management Science*, 43(4), 546-558.
- 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.
- Liu, Y. (2010), 'Social Media Tools as a Learning Resource', *Journal of Educational Technology Development and Exchange*, 1(3), 101-114.
- Naor, M., Goldstein, S. M., Linderman, K. W., & Schroeder, R. G. (2008), 'The role of culture as driver of quality management and performance: Infrastructure versus core quality practices', *Decision Sciences*, 39(4), 671-702.
- Punniyamoorthy, M., Thamraiselvan, N., & Manikandan, L. (2011), 'Assessment of supply chain risk: scale development and validation', *Bechmarking an International Journal*, 20(1), 79-105.
- Rai, A. (2006), 'Firm performance impacts of digitally enabled supply chain integration capabilities', *MIS Quarterly*, 30, 225-246.
- 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.
- Spekman, R. E., & E. W. Davis. (2004), 'Risky business: expanding the discussion on risk and the extended enterprise', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 5(34), 414-433.
- Trkman, P., & McCormack, K. (2009), 'Supply chain risk in turbulent environments – a conceptual model for managing supply chain network risk', *International Journal of Production Economics*, 119(2), 247-258.
- 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.
- Wagner, S., & Bode, C. (2008), 'An empirical examination of supply chain performance along several dimensions of risk', *Journal of Business Logistics*, 29(1), 307-325.
- Wemerfelt, B. (1984), 'A Resource-Based View of the Firm', *Strategic Management Journal*, 2(5), 171-180.
- Wong, P. T. P. (2011), 'Positive psychology 2.0: Towards a balanced interactive model of the good life', *Canadian Psychology*, 2(52), 69-81.
- Woodward, J. (1965), *Industrial organization: Theory and practice*, Oxford University Press, New York.
- Zhao, L., Sun, L., & Zhao, X. (2013), 'The impact of supply chain risk on supply chain integration and company performance: a global investigation', *Supply chain management: An International Journal*, 18(2), 115-131.
- Zsidisin, G. A. (2003), 'A grounded definition of supply risk', *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(5), 217-224.