

# MỐI QUAN HỆ GIỮA HỢP TÁC CHUỖI CUNG ỨNG VÀ LỢI THẾ CẠNH TRANH TRONG NGÀNH DẦU KHÍ VIỆT NAM

**Hồ Đức Hùng**

*Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh*

*Email: hoduchungidr@ueh.edu.vn*

**Đặng Duy Quân**

*Viện Phát triển Kinh tế - Xã hội – ESDI*

*Email: quandd@esdi.edu.vn*

Ngày nhận: 06/4/2018

Ngày nhận bản sửa: 03/7/2018

Ngày duyệt đăng: 20/7/2018

## **Tóm tắt:**

*Nghiên cứu này được thực hiện nhằm kiểm định sự tác động của hợp tác chuỗi cung ứng và lợi thế cạnh tranh trong các doanh nghiệp thuộc ngành dầu khí Việt Nam, trong đó niềm tin và chia sẻ thông tin đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ này. Kết quả phỏng vấn 208 nhà lãnh đạo, quản lý cấp cao và cấp trung có nhiều kinh nghiệm trong ngành dầu khí cho thấy niềm tin và chia sẻ thông tin có tác động tích cực đến mối quan hệ giữa hợp tác chuỗi cung ứng và lợi thế cạnh tranh trong lĩnh vực dầu khí. Dựa trên kết quả này, nghiên cứu đã đưa ra các kết luận, gợi ý một số giải pháp hữu ích đối với các doanh nghiệp ngành dầu khí Việt Nam trong việc phát triển quan hệ hợp tác, đồng thời đề xuất hướng nghiên cứu trong tương lai.*

**Từ khóa:** Chuỗi cung ứng, Chia sẻ thông tin, Hợp tác chuỗi cung ứng, Lợi thế cạnh tranh, Niềm tin.

## **Relationship between Supply Chain Collaboration and Competitive Advantages in Oil and Gas Industry of Vietnam**

### *Abstract:*

*The study aims to test the effect of supply chain collaboration and competitive advantage in the oil and gas industry of Vietnam, in which trust and information sharing play the intermediary role of this relationship. Results of interviewing 208 highly experienced senior executives and middle managers indicate that trust and information sharing impact positively on the relationship of the supply chain collaboration and competitive advantage in the field oil and gas. Based on the findings, some conclusions and useful suggestions to develop the co-operation in the oil and gas industry of Vietnam as well as future research are proposed.*

*Keywords: Supply chain, information sharing, supply chain collaboration, competitive advantage, trust.*

## **1. Giới thiệu**

Hợp tác chuỗi cung ứng (SCC) sẽ mang lại lợi ích cho các thành viên tham gia như tăng doanh thu, hiệu quả và đạt được lợi thế cạnh tranh (Gadde & cộng sự, 2010). Theo Laseter & Gillis (2012), tạo ra

lợi thế cạnh tranh chính là chìa khóa thành công của mọi doanh nghiệp. Mặt khác, để sẵn sàng đối mặt với suy thoái kinh tế, thì SCC ngày nay càng trở nên quan trọng như là một cách tiếp cận để tăng lợi thế cạnh tranh (Wilding & cộng sự, 2012). Do đó, các doanh nghiệp đang xây dựng các mối quan hệ hợp

tác trong chuỗi cung ứng để đạt được hiệu quả và lợi thế cạnh tranh (Nyaga & cộng sự, 2010).

Tuy nhiên, đối với những quốc gia đang phát triển như Việt Nam thì vấn đề nhận thức về tầm quan trọng của SCC đang còn hạn chế, dẫn đến cạnh tranh thiếu lành mạnh, vì lợi ích cục bộ, ngắn hạn vẫn đang khá phổ biến. Nguyên nhân có thể là do sự khác biệt về nhận thức giữa các đối tác (Levina & Vaast, 2006); sự thiếu hiểu biết về cơ chế hợp tác trong chuỗi cung ứng (Sheu & cộng sự, 2006); sự phối hợp chiến lược kém, chia sẻ thông tin không đầy đủ, thiếu lòng tin (Fawcett & cộng sự, 2011).

Trong những năm gần đây, nghiên cứu về chuỗi cung ứng ở Việt Nam có Nguyễn Thị Trâm Anh & Huỳnh Phan Thúy Vi (2010) về “Tiếp cận chuỗi cung ứng nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh cho mặt hàng tôm thẻ chân trắng - trường hợp công ty cổ phần Nha Trang seafoods fl7”; Huỳnh thị Thu Sương (2012) về “Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng gỗ, trường hợp nghiên cứu: Vùng Đông Nam Bộ”; Trần Thị Huyền Trang (2017) về “Các yếu tố ảnh hưởng đến mối quan hệ hợp tác của công ty lữ hành với các nhà cung cấp trong chuỗi cung ứng du lịch”; Lê Việt Trung (2013) nghiên cứu về “Quản trị chuỗi cung ứng và khả năng áp dụng vào ngành công nghiệp dầu khí”. Tuy nhiên, các nghiên cứu trên đây hầu như chưa đề cập đến mối quan hệ giữa SCC và lợi thế cạnh tranh, trong khi các nghiên cứu về vấn đề này vẫn đang còn nhiều tranh luận vì kết quả chưa nhất quán (Ralston & cộng sự, 2017).

Do vậy, đây chính là khoảng trống đang được đặt ra và việc nghiên cứu về mối quan hệ giữa SCC và lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành dầu khí Việt Nam là hết sức cần thiết mà nghiên cứu này sẽ tập trung giải quyết.

Nội dung chính của bài báo này bao gồm: (1) Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết; (2) phương pháp nghiên cứu; (3) Kết quả và thảo luận; (4) Kết luận và khuyến nghị.

## **2. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết**

### **2.1. Tổng quan về các nghiên cứu trước đây**

Van Roekel & cộng sự (2002) cho rằng: SCC có rất nhiều lợi thế, như tránh bớt tổn thất sản phẩm, tăng doanh thu bán hàng, giảm chi phí, quản lý chất lượng sản phẩm tốt hơn, trao đổi để chia sẻ kiến thức, kỹ thuật công nghệ, vốn, tối đa hoá lợi nhuận giữa các đối tác trong chuỗi và đạt được lợi thế cạnh

tranh (Gadde & cộng sự, 2010). Trong môi trường cạnh tranh khốc liệt, các doanh nghiệp cần phải có năng lực cốt lõi để đạt được lợi thế cạnh tranh hơn so với các đối thủ khác (Cao & Zhang, 2011). Do vậy, các doanh nghiệp cần phải làm việc chặt chẽ với các đối tác trong chuỗi cung ứng (Christopher, 2011). Tuy nhiên, nghiên cứu tổng quan của Ralston & cộng sự (2017) đã đưa ra có nhiều trường hợp thành công trong SCC, nhưng cũng có nhiều trường hợp thất bại và cho rằng các nghiên cứu về SCC đã cho kết quả chưa nhất quán, cần được kiểm định ở nhiều ngành tại nhiều quốc gia khác nhau. Chính vì vậy, trong thời gian gần đây các cuộc thảo luận về SCC và đặc biệt là mối quan hệ tác động giữa hợp tác chuỗi cung ứng, hiệu suất và lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp đang là xu hướng được quan tâm nhiều nhất (Fawcett & cộng sự, 2011).

Mặc dù không thể phủ nhận sự phổ biến và lợi ích của SCC, nhưng nhiều mối quan hệ đối tác không đáp ứng được kỳ vọng của các bên tham gia (Barringer & Harrison, 2000) và rất ít doanh nghiệp tận dụng được những tiềm năng lớn của SCC, nên cần nghiên cứu thêm để phát hiện ra các giá trị của nó (Barratt & Oliveira, 2001).

### **2.2. Cơ sở lý thuyết**

#### **2.2.1. Lý thuyết về sự phụ thuộc vào nguồn lực (Resource Dependency Theory – RDT)**

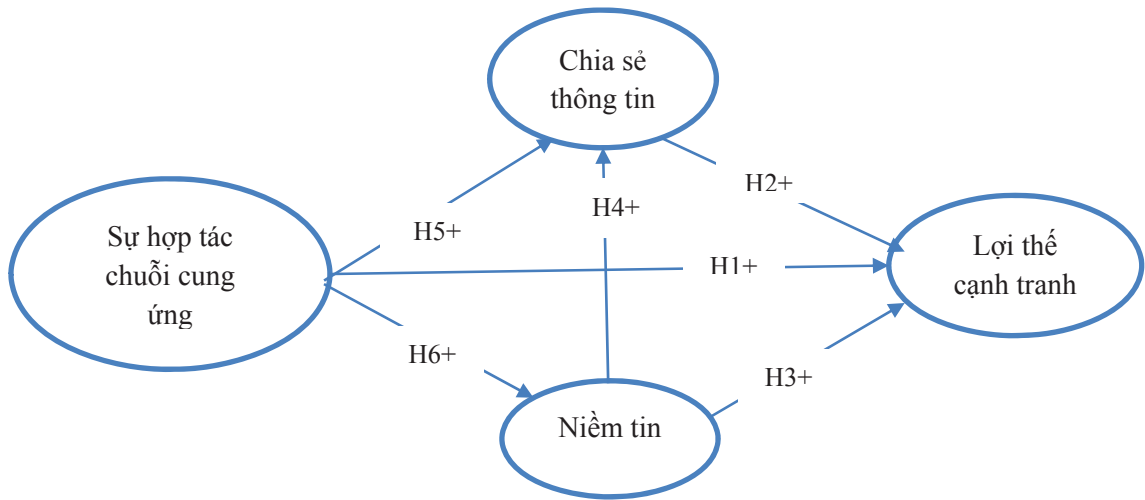
Lý thuyết RDT lập luận về vai trò của sự phụ thuộc giữa doanh nghiệp và nguồn lực, do vậy làm thế nào cho các doanh nghiệp trở nên phụ thuộc lẫn nhau để có được nguồn lực cần thiết (Fawcett & cộng sự, 2011). RDT được áp dụng trong nghiên cứu này để hỗ trợ cho việc chia sẻ tài nguyên, tạo nên sự tin tưởng và chia sẻ thông tin giữa các đối tác trong chuỗi cung ứng, bởi vì nguồn lực của các doanh nghiệp là có giới hạn, vì vậy họ cần chia sẻ tài nguyên với nhau mà trọng tâm là chia sẻ thông tin.

#### **2.2.2. Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory – SET)**

Lý thuyết SET tập trung vào việc làm thế nào để xây dựng các mối quan hệ hợp tác với các đối tác trong chuỗi cung ứng (Kingshott, 2006), do vậy SET được áp dụng trong nghiên cứu này để giải thích rằng thông qua quan hệ trao đổi hợp tác với các đối tác trong chuỗi cung ứng, các tổ chức có thể phát triển vốn xã hội (nghĩa là lòng tin và chia sẻ thông tin).

#### **2.2.3. Lý thuyết mạng lưới hợp tác (Collaborative**

**Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất**



Nguồn: Đề xuất của nhóm nghiên cứu.

### Network Theory – CNT)

Lý thuyết CNT được sử dụng như là nền tảng của mối tương quan đối ứng trong các mối quan hệ giữa các mối quan hệ kinh doanh (Oliver, 1990), vì vậy CNT được áp dụng trong nghiên cứu này để giải thích cho việc thiết lập chia sẻ thông tin và hợp tác truyền thông, các doanh nghiệp có thể xây dựng được mối quan hệ với các đối tác của chuỗi cung ứng.

### 2.3. Các khái niệm nghiên cứu

#### 2.3.1. Hợp tác chuỗi cung ứng

SCC là một quá trình hợp tác giữa hai hoặc nhiều doanh nghiệp tự quản làm việc chặt chẽ với nhau để lên kế hoạch và thực hiện các hoạt động của chuỗi cung ứng theo các mục đích chung và cùng có lợi (Cao & Zhang, 2011). SCC cũng được định nghĩa là sự hình thành các mối quan hệ đối tác lâu dài, gắn gũi, nơi các thành viên chuỗi cung ứng làm việc cùng nhau, chia sẻ thông tin, nguồn lực và rủi ro để hoàn thành các mục tiêu chung (Golicic & Smith, 2013).

#### 2.3.2. Niềm tin

Nghiên cứu của Naspetti & cộng sự (2011) đã thừa nhận rằng niềm tin là một điều kiện tiên quyết trong SCC, từ đó dẫn đến hiệu suất phi tài chính và tài chính cao hơn. Theo Fynes & cộng sự (2005), sự tin cậy giữa các doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng đến mức độ hợp tác tối ưu của chuỗi cung ứng. Niềm tin đã được lập luận là một yếu tố quan trọng trong việc phát triển các mối quan hệ trong chuỗi cung ứng (Christopher & Holweg, 2011).

#### 2.3.3. Chia sẻ thông tin

Handfield & Nichols (2004) xác định chia sẻ thông tin trong chuỗi cung ứng là quá trình chia sẻ dữ liệu quan trọng cần thiết để quản lý luồng sản phẩm, dịch vụ và thông tin theo thời gian thực giữa các nhà cung cấp và khách hàng. Theo Barratt & Oke (2007), chia sẻ thông tin được định nghĩa là một hoạt động trong đó thông tin được chia sẻ giữa các bên tham gia chuỗi cung ứng.

#### 2.3.4. Lợi thế cạnh tranh

Theo Porter (2016), lợi thế cạnh tranh tồn tại khi một doanh nghiệp có thể mang lại những lợi ích tương tự như các đối thủ của mình nhưng ở mức chi phí thấp hơn (lợi thế chi phí) hoặc mang lại những lợi ích vượt xa các sản phẩm cạnh tranh (lợi thế khác biệt). Mặt khác, theo RDT thì cho rằng lợi thế cạnh tranh là khả năng doanh nghiệp có các nguồn lực và khả năng vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh khác, nếu không có ưu thế vượt trội này, các đối thủ cạnh tranh là sẽ bắt chước những gì doanh nghiệp đang làm và bất kỳ lợi thế nào cũng sẽ nhanh chóng biến mất.

### 2.4. Các giả thuyết và mô hình nghiên cứu

#### 2.4.1. Mối quan hệ giữa hợp tác chuỗi cung ứng và lợi thế cạnh tranh

Porter (2016) cho rằng, để đạt lợi thế cạnh tranh doanh nghiệp phải thực hiện một hoặc nhiều hoạt động tạo giá trị mà theo đó giá trị tổng thể họ tạo ra phải lớn hơn so với đối thủ thông qua một loạt các hợp tác theo chiều dọc. Do đó, các doanh nghiệp đang xây dựng các mối quan hệ hợp tác với các đối

tác của chuỗi cung ứng để đạt được hiệu quả và lợi thế cạnh tranh (Nyaga & cộng sự, 2010). Như vậy, kết hợp giữa lý thuyết lợi thế cạnh tranh của Porter (2016), lý thuyết RDT và SET thì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ được tạo ra bằng cách sử dụng các nguồn lực và khả năng để đạt được cấu trúc chi phí thấp hơn hoặc tạo ra một sản phẩm khác biệt thông qua SCC. Do vậy, giả thuyết được đề xuất là:

**H1: Hợp tác chuỗi cung ứng có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh**

#### 2.4.2. Mối quan hệ giữa chia sẻ thông tin và lợi thế cạnh tranh

Theo Bourland & cộng sự (1996) hầu hết các nghiên cứu thực nghiệm cho rằng chia sẻ thông tin đều mang lại lợi thế cạnh tranh cho các thành viên trong chuỗi dưới nhiều hình thức khác nhau như giá bán thấp hơn, thanh toán linh hoạt hơn. Nghiên cứu của Chengalur-Smith & cộng sự (2012) cũng chỉ ra rằng chia sẻ thông tin ảnh hưởng đáng kể đến việc giảm chi phí của chuỗi cung ứng và từ đó tạo ra được lợi thế cạnh tranh. SCC không chỉ đơn thuần là giao dịch thuần túy mà còn thúc đẩy chia sẻ thông tin và tạo kiến thức thị trường cho lợi thế cạnh tranh (Malhotra & cộng sự, 2005). Hơn nữa, để có các nguồn lực và khả năng vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh khác các doanh nghiệp cần chia sẻ tài nguyên mà trọng tâm là chia sẻ thông tin (Fawcett

& cộng sự, 2011). Từ đó, giả thuyết được đưa ra là:

**H2: Chia sẻ thông tin có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh**

#### 2.4.3. Mối quan hệ giữa niềm tin và lợi thế cạnh tranh

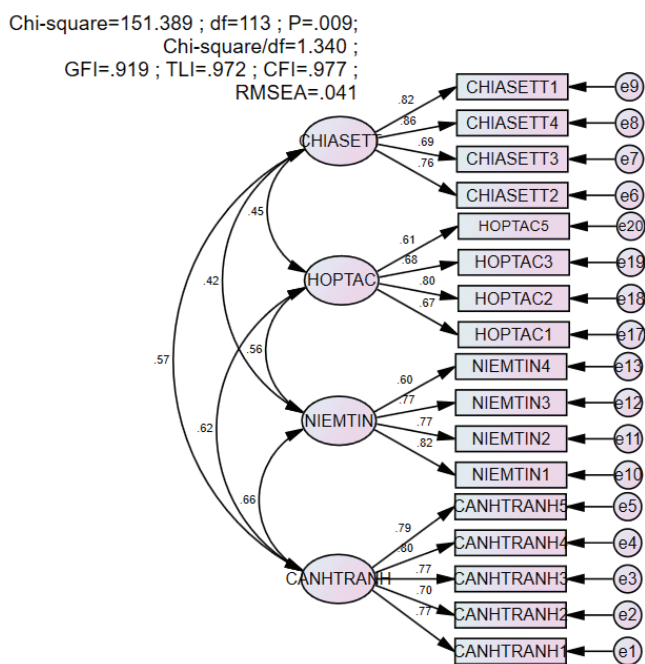
Theo RDT, sự tin tưởng giữa các bên tương tác cung cấp cho họ khả năng mang lại lợi thế cạnh tranh so với các doanh nghiệp khác (Williamson, 2005b). Các nghiên cứu thực nghiệm trước đây cho thấy khả năng niềm tin có ảnh hưởng cùng chiều với lợi thế cạnh tranh (Morgan & cộng sự, 2007). Nguyen & cộng sự (2005) cho rằng để có thể hợp tác lâu dài, bền vững và tạo ra giá trị chung cho các bên thì niềm tin đóng vai trò rất quan trọng. Do đó, giả thuyết được đề xuất:

**H3: Niềm tin có tác động dương đến lợi thế cạnh tranh**

#### 2.4.4. Mối quan hệ giữa niềm tin và chia sẻ thông tin

Các đối tác làm việc trong một mối quan hệ cậy cao không ngần ngại chia sẻ thông tin và tin tưởng vào những thông tin mà họ nhận được, từ đó sẵn sàng chia sẻ thông tin cho sự đóng góp của nhau trong mối quan hệ (Kwon & Suh, 2005). Cũng theo Patterson & cộng sự (2003), trong một môi trường giao dịch tốt với sự tin tưởng lẫn nhau giữa các đối

**Hình 2: Kết quả phân tích CFA (đã chuẩn hóa)**



Nguồn: Xử lý số liệu điều tra.

tác có thể đóng một vai trò quan trọng thúc đẩy SCC. RDT cho rằng sự chia sẻ thông tin xuất phát từ niềm tin và khi chưa có các quy định pháp lý rõ ràng trong các giao dịch thì các quan hệ hợp tác chủ yếu sẽ dựa vào niềm tin (Nguyen & cộng sự, 2005). Do vậy, giả thuyết được đưa ra là:

**H4: Niềm tin có tác động tích cực đến chia sẻ thông tin**

**2.4.5. Mối quan hệ giữa hợp tác chuỗi cung ứng và chia sẻ thông tin**

Chia sẻ thông tin được mô tả là “trái tim” (Lamming & Hampson, 1996), “mạch máu” (Stuart & McCutcheon, 1996), “thành phần thiết yếu” (Min & cộng sự, 2005), “Yêu cầu quan trọng” (Sheu & cộng sự, 2006), và “nền tảng” (Lee, 2000) của SCC. Theo Myhr & Spekman (2005), một số nghiên cứu cũng chỉ ra rằng khi hợp tác trong chuỗi cung ứng, các thành viên trong chuỗi sẽ phải chia sẻ thông tin và hợp tác với nhau và đó cũng là đích mà các thành viên muốn hướng đến. Ngoài ra, theo Stank & cộng sự (2011) một số nghiên cứu trước đây về quản lý chuỗi cung ứng cũng đã nói lên tầm quan trọng của việc hợp tác và chia sẻ thông tin giữa các bên tham gia chuỗi. Vì vậy, giả thuyết được đưa ra là:

**H5: Hợp tác chuỗi cung ứng có tác động tích cực đến chia sẻ thông tin**

**2.4.6. Mối quan hệ giữa hợp tác chuỗi cung ứng và niềm tin**

Niềm tin đóng vai trò quan trọng trong SCC, các doanh nghiệp có mức độ tin cậy càng cao, thì hiệu quả hợp tác càng tốt hơn và cũng có xu hướng duy trì cam kết của họ (Nyaga & cộng sự, 2010). Một số nhà nghiên cứu cũng tin rằng sự thành công trong các hợp tác ở quá khứ có thể làm tăng lòng tin và

dẫn tới ý định hợp tác trong tương lai (Ramanathan & Gunasekaran, 2014). Để SCC thành công đòi hỏi mỗi thành viên tham gia phải có niềm tin trong việc chia sẻ lợi nhuận, rủi ro một cách công bằng và kết quả của sự hợp tác mang lại lợi ích cho tất cả (Manthou & cộng sự, 2004). Sự hợp tác của các đối tác trong chuỗi cung ứng hầu như không hiệu quả nếu không có sự tin tưởng giữa cả hai (Nguyen & cộng sự, 2005). Từ đó, giả thuyết được đề nghị:

**H6: Hợp tác chuỗi cung ứng có tác động tích cực đến niềm tin**

Từ các giả thuyết trên, mô hình nghiên cứu được đề xuất trong Hình 1.

**3. Phương pháp nghiên cứu**

**3.1. Dữ liệu nghiên cứu**

Nghiên cứu này sử dụng số liệu khảo sát trực tiếp thông qua một bảng câu hỏi chi tiết với thang đo mức 7 cấp (từ 1: hoàn toàn không đồng ý đến 7: hoàn toàn đồng ý).

**3.1.1. Mẫu nghiên cứu**

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp phỏng vấn trực tiếp ý kiến của các chuyên gia là lãnh đạo cấp cao và cấp trung của 29 doanh nghiệp đầu mỗi kinh doanh xăng dầu, 22 đơn vị thành viên của các doanh nghiệp đầu mỗi và 135 doanh nghiệp kinh doanh xăng dầu cấp 2, với cỡ mẫu thu được là 208 ý kiến trả lời. Thời gian phỏng vấn được thực hiện từ ngày 22 tháng 4 đến ngày 16 tháng 07 năm 2017.

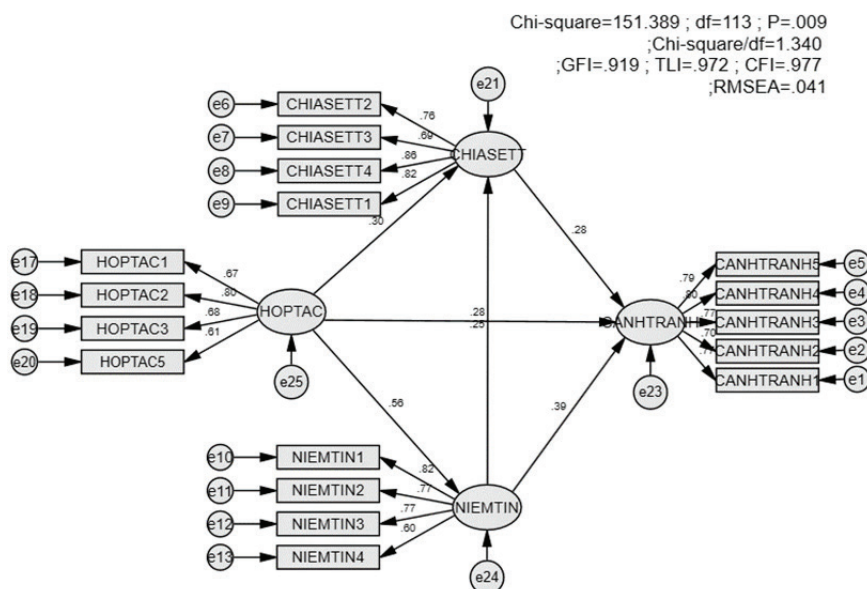
Việc lấy mẫu theo phương pháp thuận tiện, mô hình có 20 biến số quan sát và 04 biến nhân khẩu học. Theo Hair & cộng sự (1998) kích thước mẫu được khuyến nghị 5:1, như vậy mẫu khảo sát tối thiểu cho nghiên cứu này là  $20 \times 5 = 100$ . Do đó, phát ra 300 bảng câu hỏi, thu về 235 phiếu, trong đó,

**Bảng 1: Bảng tóm tắt kết quả kiểm định thang đo**

Khái niệm	Số biến quan sát	Độ tin cậy		Tổng phương sai trích (AVE)
		Cronbach Alpha	Tổng hợp (CR)	
Sự hợp tác chuỗi cung ứng	04	0,781	0,815	0,481
Chia sẻ thông tin	04	0,862	0,867	0,602
Niềm tin	04	0,812	0,830	0,552
Lợi thế cạnh tranh	05	0,876	0,876	0,586

Nguồn: Xử lý số liệu điều tra.

**Hình 3: Kết quả SEM cho mô hình lý thuyết (đã chuẩn hóa)**



Nguồn: Xử lý số liệu điều tra.

27 bản trả lời có cùng một số câu trả lời hoàn toàn giống nhau là 10% tổng số, còn lại 208 bản trả lời được đưa vào nghiên cứu chính thức.

### 3.1.2. Thang đo

Thang đo được điều chỉnh và phát triển dựa trên các thang đo gốc của các nghiên cứu lặp lại và được điều chỉnh sau nghiên cứu định tính. Tất cả các thang đo trong mô hình nghiên cứu đều là thang đo đa biến. Các thang đo này sử dụng likert 7 bậc. Mô hình có 4 khái niệm nghiên cứu với 20 biến số quan sát được trình bày. Khái niệm về “sự hợp tác chuỗi cung ứng” gồm có 5 biến quan sát và “chia sẻ thông tin” có 5 biến quan sát trích dẫn từ nguồn của Nyaga & cộng sự (2010) và kết quả nghiên cứu định tính; khái niệm “niềm tin” gồm 5 biến cũng được trích dẫn từ nguồn của Nyaga & cộng sự (2010) và khái

niệm “lợi thế cạnh tranh” có 5 biến quan sát được trích dẫn từ nguồn của Fawcett & cộng sự, (2011) (xem phụ lục 01).

### 3.2. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu được thực hiện thông qua hai giai đoạn: (1) nghiên cứu sơ bộ; (2) nghiên cứu chính thức.

*Nghiên cứu định tính sơ bộ:* sử dụng để điều chỉnh các biến quan sát đo lường các khái niệm. Thông qua các nghiên cứu trước đó, người phỏng vấn sẽ được hỏi về ý nghĩa của câu hỏi và chọn các biến quan sát thích hợp. Có hai biến số quan sát được điều chỉnh cho phù hợp với đặc thù ngành dầu khí theo ý kiến chuyên gia để đưa vào mô hình (xem phụ lục 01). Kết quả phỏng vấn được điều chỉnh cho nghiên cứu định lượng ở bước tiếp theo.

**Bảng 2: Kết quả kiểm định mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình (đã chuẩn hóa)**

Mối quan hệ	Ước lượng	S.E.	C.R.	P-value
Lợi thế cạnh tranh <--- Hợp tác chuỗi cung ứng (H1+)	0,283	0,090	3,247	0,001
Lợi thế cạnh tranh <--- Chia sẻ thông tin (H2+)	0,280	0,065	3,866	0,010
Lợi thế cạnh tranh <--- Niềm tin (H3+)	0,385	0,096	4,578	0,010
Chia sẻ thông tin <--- Niềm tin (H4+)	0,251	0,124	2,587	0,010
Chia sẻ thông tin <--- Hợp tác chuỗi cung ứng (H5+)	0,305	0,118	2,985	0,003
Niềm tin <--- Hợp tác chuỗi cung ứng (H6+)	0,561	0,083	6,086	0,010

Nguồn: Kết quả từ xử lý số liệu.

**Bảng 3: Tác động sự hợp tác chuỗi cung ứng đến lợi thế cạnh tranh ngành dầu khí**

Biến phụ thuộc	Loại tác động	Hợp tác chuỗi cung ứng	Niềm tin	Chia sẻ thông tin
Niềm tin	Trực tiếp	,561	,000	,000
	Gián tiếp	,000	,000	,000
	Tổng hợp	,561	,000	,000
Chia sẻ thông tin	Trực tiếp	,305	,251	,000
	Gián tiếp	,141	,000	,000
	Tổng hợp	,445	,251	,000
Lợi thế cạnh tranh	Trực tiếp	,283	,385	,280
	Gián tiếp	,341	,070	,000
	Tổng hợp	,623	,455	,280

*Nguồn: Kết quả từ xử lý số liệu.*

*Nghiên cứu định lượng sơ bộ:* Thang đo nháp được dùng để phỏng vấn thử với mẫu 102 chuyên gia là các nhà lãnh đạo của các doanh nghiệp trong ngành dầu khí. Sau bước này, thang đo được hoàn chỉnh và sử dụng cho bước nghiên cứu định lượng chính thức. Nghiên cứu sơ bộ để đánh giá thang đo bằng hệ số tin cậy (Cronbach Alpha) và phân tích nhân tố khám phá (EFA).

*Kích cỡ mẫu điều tra:* Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng phương pháp nghiên cứu định lượng, thông qua các cuộc phỏng vấn trực tiếp với 208 chuyên gia là các nhà lãnh đạo cấp cao và cấp trung trong ngành dầu khí. Trong đó, về giới tính: nam chiếm 75,5%, nữ 24,5%; Về độ tuổi: từ 25-35 chiếm 15,4%, 35-45 chiếm 45,7%, 45-55 chiếm 22,1% và trên 55 tuổi chiếm 16,8%; Về chức vụ: từ phó giám đốc trở lên chiếm 75%, trưởng/phó phòng chiếm 25%; Về trình độ học vấn: đại học chiếm 56,7%, trên đại học chiếm 43,3%.

#### 4. Kết quả và thảo luận

##### 4.1. Kết quả nghiên cứu

Thang đo các khái niệm nghiên cứu được đánh giá sơ bộ bằng hệ số tin cậy Cronbach Alpha và phân tích nhân tố EFA. Tiếp theo, thang đo được kiểm định thông qua độ tin cậy tổng hợp, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt bằng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định CFA. Phương pháp cấu trúc tuyến tính SEM được sử dụng để kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu. Phương pháp ước lượng là ML.

Đề xuất nghiên cứu ban đầu có 04 khái niệm đó là: sự hợp tác chuỗi cung ứng, chia sẻ thông tin,

niềm tin và lợi thế cạnh tranh. Kết quả kiểm định sơ bộ cho thấy 03 biến quan sát bị loại gồm: 01 biến hợp tác (HOPTAC4), 01 biến niềm tin (NIEMTIN5) và 01 biến chia sẻ thông tin (CHIASETT5) do có hệ số tương quan biến tổng < 0,4 (xem phụ lục 02).

Kết quả phân tích CFA (hình 2) cho thấy các giá trị thống kê đều đạt độ tương thích, hệ số tương quan giữa các khái niệm đều đạt yêu cầu (xem phụ lục 04) và kết quả kiểm định thang đo các khái niệm đều đạt giá trị phân biệt và giá trị hội tụ (xem bảng 1). Vì vậy, có thể kết luận: Mô hình tới hạn đạt được độ tương thích với dữ liệu thị trường.

Kết quả SEM (hình 3) cho thấy các giá trị thống kê chi-bình phương là 151,389 với 113 bậc tự do, giá trị  $p=0,009$ . Nếu điều chỉnh theo bậc tự do có  $CMIN/df = 1,340 < 2,0$ , đạt yêu cầu độ tương thích. Các chỉ tiêu  $GFI = 0,919$ ,  $TLI = 0,972$ ,  $CFI = 0,977$ ,  $RMSEA = 0,041 < 0,80$ , đều đạt yêu cầu. Hiện tượng Heywood (phương sai của sai số có giá trị âm) không xuất hiện trong quá trình ước lượng các mô hình CFA, SEM và đa số các sai số chuẩn đều nhỏ hơn [2,28]. Do vậy, có thể kết luận mô hình này thích hợp với dữ liệu thị trường.

Theo kết quả ước lượng ở bảng 2, mối quan hệ giữa các biến đều có ý nghĩa thống kê ( $p < 5\%$ ). Theo đó, SCC có tác động dương đến lợi thế cạnh tranh ( $H1: \beta = 0,283$ ,  $p = 0,001$ ). Chia sẻ thông tin có tác động dương đến lợi thế cạnh tranh ( $H2: \beta = 0,280$ ,  $p = 0,010$ ). Niềm tin có tác động dương đến lợi thế cạnh tranh ( $H3: \beta = 0,385$ ,  $p = 0,010$ ). Niềm tin có tác động dương đến chia sẻ thông tin ( $H4: \beta = 0,251$ ,  $p = ***$ ). SCC có tác động dương đến chia sẻ thông

tin ( $H5: 0,305, p = 0,003$ ). Cuối cùng, SCC có tác động dương đến niềm tin ( $H6: \beta = 0,561, p = 0,010$ ). Do vậy, tất cả các giả thuyết đều được chấp nhận.

Kết quả các tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng hợp vào các biến phụ thuộc (bảng 3) cho thấy, SCC có tác động cùng chiều khá mạnh đến lợi thế cạnh tranh nếu thông qua yếu tố chia sẻ thông tin và niềm tin với  $\beta_{\text{tổng}} = 0,623$ , tiếp theo là SCC đến niềm tin với  $\beta_{\text{tổng}} = 0,561$ , kế đến là SCC đến chia sẻ thông tin với  $\beta_{\text{tổng}} = 0,445$ , cuối cùng là niềm tin tác động đến chia sẻ thông tin yếu nhất với  $\beta_{\text{tổng}} = 0,251$ . Ngoài ra,  $\beta_{\text{trực tiếp}}$  từ SCC và lợi thế cạnh tranh chỉ đạt 0,283, nhưng nếu có vai trò trung gian của chia sẻ thông tin và niềm tin thì mức độ tác động tăng lên  $\beta_{\text{gián tiếp}} = 0,341$ . Như vậy, giữa SCC, niềm tin, chia sẻ thông tin và lợi thế cạnh tranh được khẳng định trong ngành dầu khí có mối quan hệ rất mạnh.

#### 4.2. Thảo luận

Mô hình nghiên cứu đề xuất có 04 khái niệm nghiên cứu là: SCC, chia sẻ thông tin, niềm tin và lợi thế cạnh tranh. Sau quá trình kiểm định sơ bộ thang đo có 03 biến quan sát bị loại do không đạt giá trị hội tụ. Kết quả của các mô hình đo lường cho thấy giá trị thang đo đều đạt được độ tin cậy (hệ số Cronbach Alpha, độ tin cậy tổng hợp) và giá trị cho phép (tính đơn hướng, phương sai trích, giá trị hội tụ và phân biệt).

Kết quả phân tích SEM cho thấy, SCC có tác động cùng chiều khá mạnh đến lợi thế cạnh tranh nếu thông qua yếu tố chia sẻ thông tin và niềm tin với  $\beta_{\text{tổng}} = 0,623$ . Kết quả nghiên cứu có một số ý nghĩa như sau:

Một là, Kết quả kiểm định khẳng định yếu tố niềm tin, chia sẻ thông tin có vai trò vô cùng quan trọng đối với SCC và lợi thế cạnh tranh.

Hai là, các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng dầu khí Việt Nam muốn hợp tác thành công thì vai trò của niềm tin và chia sẻ thông tin là không thể thiếu, trong đó, chia sẻ thông tin cần chú ý đến tích hợp hoạt động bán hàng, logistics, với tư duy hướng về khách hàng, chia sẻ dự báo, đồng bộ hóa với khả năng liên kết và tối ưu hóa hoàn toàn từ nhà cung cấp đến khách hàng.

### 5. Kết luận và khuyến nghị

#### 5.1. Kết luận

Mục tiêu nghiên cứu này nhằm kiểm tra mối quan hệ giữa SCC, niềm tin, chia sẻ thông tin và lợi thế

cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành dầu khí thông qua 06 giả thuyết. Kết quả nghiên cứu cho thấy tất cả 06 giả thuyết đều được chấp nhận. Nghĩa là có mối quan hệ giữa SCC, niềm tin, chia sẻ thông tin và lợi thế cạnh tranh trong lĩnh vực dầu khí và đều có ý nghĩa thống kê. Kết quả này khẳng định thêm đề xuất của Ralston & cộng sự (2017) khi nghiên cứu về SCC cần được kiểm định ở nhiều ngành tại nhiều quốc gia khác nhau là cần thiết và có ý nghĩa thực tiễn.

Kết quả nghiên cứu đã kiểm chứng được nhận định của Mathuramaytha (2011) là: SCC có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh đối với các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng. Hiệu quả này có thể là do yếu tố niềm tin và chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong chuỗi.

#### 5.2. Khuyến nghị

Lợi thế cạnh tranh là chìa khóa thành công của doanh nghiệp (Laseter & Gillis, 2012), vì vậy để tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp trong ngành dầu khí Việt Nam thì các thành viên trong chuỗi cung ứng cần tăng cường hợp tác với nhau nhiều hơn. Muốn vậy, trước hết các doanh nghiệp dầu khí Việt Nam cần hiểu biết sâu sắc về lợi ích của sự hợp tác trong chuỗi cung ứng, từ đó phối hợp thường xuyên để xây dựng niềm tin và chia sẻ thông tin với nhau một cách hữu ích. Niềm tin là yếu tố tiền đề vô cùng quan trọng quyết định ý muốn và thiện chí sẵn sàng chia sẻ thông tin của các thành viên có quan hệ với nhau. Chia sẻ thông tin thường xuyên sẽ giúp cho các doanh nghiệp hiểu biết nhau hơn, tin tưởng hơn, gắn kết chặt chẽ hơn, từ đó tạo ra sự hợp tác một cách hiệu quả.

Tuy nhiên, thông tin chia sẻ phải có ý nghĩa đối với các bên khác, nếu không thông tin sẽ không tạo ra sự khác biệt đối với quy trình quản lý chuỗi cung ứng (Baihaqi & cộng sự 2008). Mặt khác, chất lượng thông tin là rất quan trọng của việc chia sẻ thông tin (Moberg & cộng sự, 2002) và tạo điều kiện cho việc sử dụng thông tin được chia sẻ (Barratt & Oke, 2007). Vì vậy, các doanh nghiệp cần phải có chính sách rõ ràng trong việc thực hiện chia sẻ thông tin hữu ích và có chất lượng.

Trong chuỗi cung ứng dầu khí có rất nhiều khâu nhỏ và phức tạp, đầu ra của doanh nghiệp này lại chính là đầu vào của doanh nghiệp khác, vì vậy dòng chảy của chuỗi cung ứng dầu khí muốn vận hành được trơn tru thì rất cần phải có sự phối hợp chặt chẽ



của tất cả các khâu.

Do chuỗi cung ứng có nhiều doanh nghiệp tham gia, lượng thông tin dữ liệu là không hề nhỏ, việc quản trị một cách hiệu quả sẽ càng khó khăn hơn. Do vậy, việc áp dụng công nghệ thông tin nhằm chia sẻ thông tin trong chuỗi là vô cùng cần thiết. Muốn vậy, các doanh nghiệp cần trang bị: (1) Cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin; (2) Có sự cam kết của lãnh đạo và có chiến lược rõ ràng; (3) Nhận thức và hiểu biết thông tin giữa các đối tác; (4) Xây dựng niềm tin, chia sẻ rủi ro giữa các đối tác; (5) Xây dựng các phần mềm về hoạch định nguồn lực, hệ thống thu mua, kế hoạch vận tải, kế hoạch nhu cầu, quản lý khách hàng, quản lý tồn kho.

Chính vì vậy, các doanh nghiệp cần thiết lập với nhau một cơ chế hợp tác và hiểu biết sâu sắc về nó

để có sự tin tưởng và chia sẻ thông tin với nhau trong quá trình SCC, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh cho mỗi doanh nghiệp.

### 5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu này chỉ thực hiện tại 29 doanh nghiệp đầu mỗi kinh doanh xăng dầu, 22 các doanh nghiệp thành viên của các đầu mối và 135 doanh nghiệp kinh doanh phân phối xăng dầu tại Việt Nam. Nếu nghiên cứu này được thực hiện ở nhiều doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng xăng dầu tại Việt Nam, có độ bao phủ rộng hơn, thì kết quả sẽ tốt hơn và có độ tin cậy cao hơn.

Hơn nữa, trong thực tiễn nhiều doanh nghiệp vẫn còn hoài nghi về SCC và chưa sẵn sàng chia sẻ thông tin. Vì vậy, nghiên cứu tiếp theo có thể là “những rào cản về niềm tin và chia sẻ thông tin trong SCC”.

### Tài liệu tham khảo:

- Baihaqi, I., Beaumont, N. & Sohal, A. (2008), ‘Information sharing in supply chains: a survey of Australian manufacturing’, *International Review of Business Research Papers*, 4(2), 1-12.
- Barratt, M. & Oliveira, A. (2001), ‘Exploring the Experiences of Collaborative Planning Initiatives’, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(4), 266-289.
- Barratt, M. & Oke, A. (2007), ‘Antecedents of supply chain visibility in retail supply chains: a resource-based theory perspective’, *Journal of Operations Management*, 25(6), 1217-1233.
- Barringer, B.R. & Harrison, J.S. (2000), ‘Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships’, *Journal of Management*, 26(3), 367-403.
- Bourland, K.E., Powell, S.G. & Pyke, D.F. (1996), ‘Exploiting timely demand information to reduce inventories’, *European Journal of Operational Research*, 92(2), 239-253.
- Cao, Mei & Zhang, Qingyu (2011), ‘Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance’, *Journal of Operations Management*, 29(3), 163 – 180.
- Chengalur-Smith, I., Duchessi, P. & Gil-Garcia, J.R. (2012), ‘Information sharing and business systems leveraging in supply chains: An empirical investigation of one web-based application’, *Information & Management*, 49(1), 58-67.
- Christopher, M. & Holweg, M. (2011), “‘Supply Chain 2.0’: managing supply chains in the era of turbulence”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(1), 63-82.
- Fawcett, S.E., Wallin, C., Allred, C., Fawcett, A.M. & Magnan, G.M. (2011), ‘Information technology as an enabler of supply chain collaboration: a dynamic capabilities perspective’, *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 38-59.
- Fynes, B., Voss, C. & de Búrca, S. (2005), ‘The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance’, *International Journal of Operations & Production Management*, 25(1), 6-19.
- Gadde, L.E., Håkansson, H. & Persson, G. (2010), *Supply network strategies*, John Wiley & Sons.
- Golicic, S.L. & Smith, C.D. (2013), ‘A meta-analysis of environmentally sustainable supply chain management practices and firm performance’, *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 78-95.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (1998), ‘Multivariate data analysis’, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

- Handfield, R.B. & Nichols, E.L. (2004), 'Key issues in global supply base management', *Industrial Marketing Management*, 33(1), 29-35.
- Huỳnh Thị Thu Sương (2012), *Các nhân tố ảnh hưởng đến tính hợp tác chuỗi cung ứng đồ gỗ Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
- Kingshott, Russel P.J. (2006), 'The impact of psychological contracts upon trust and commitment within supplier-buyer relationships: A social exchange view', *Industrial Marketing Management*, 35(6), 724 – 739.
- Kwon, I.W.G. & Suh, T. (2005), 'Trust, commitment and relationships in supply chain management: a path analysis', *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(1), 26-33.
- Lamming, R., & Hampson, J. (1996), 'The environment as a supply chain management issue', *British journal of Management*, DOI: 10.1111/j.1467-8551.1996.tb00147.x.
- Laseter, T.M. & Gillis, N. (2012), 'Collaborating for a more sustainable supply chain', *Supply Chain Management Review*, 16(5), 43-49.
- Lee, H.L. (2000), 'Creating value through supply chain integration', *Supply chain management review*, 4(4), 30-36.
- Levina, N., & Vaast, E. (2006), 'Turning a community into a market: A practice perspective on information technology use in boundary spanning', *Journal of Management Information Systems*, 22(4), 13-37.
- Lê Việt Trung (2013), 'Quản trị chuỗi cung ứng và khả năng áp dụng vào ngành công nghiệp dầu khí', *Tạp chí Hóa - Chế biến dầu*, 05, 60-67.
- Malhotra, A., Gosain, S. & Sawy, O.A.E. (2005), 'Absorptive capacity configurations in supply chains: gearing for partner-enabled market knowledge creation', *MIS quarterly*, 29(1), Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management, 145-187.
- Manthou, V., Vlachopoulou, M. & Folinas, D. (2004), 'Virtual e-Chain (VeC) model for supply chain collaboration', *International Journal of Production Economics*, 87(3), 241-250.
- Mathuramaytha, C. (2011), 'Supply chain collaboration-What s an outcome? A theoretical model', *In International Conference on Financial Management and Economics IPEDR, IACSIT Press*, Singapore, 11, 102-108.
- Porter, Michael E. (2016), *Lợi thế cạnh tranh – Competitive Advantage*, Nhà xuất bản Trẻ, Thành phố Hồ Chí Minh.
- Min, S., Roath, A.S., Daugherty, P.J., Genchev, S.E., Chen, H., Arndt, A.D. & Glenn, Richey, R. (2005), 'Supply chain collaboration: what's happening?', *The international journal of logistics management*, 16(2), 237-256.
- Moberg, C.R., Cutler, B.D., Gross, A. & Speh, T.W. (2002), 'Identifying antecedents of information exchange within supply chains', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(9), 755-770.
- Morgan, Neil A., Kaleka, Anna & Gooner, Richard A. (2007), 'Focal supplier opportunism in supermarket retailer category management', *Journal of Operations Management*, 25(2), 512 –527.
- Myhr, N. & Spekman, R.E. (2005), 'Collaborative supply-chain partnerships built upon trust and electronically mediated exchange', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(4/5), 179-186.
- Naspetti, S., Lampkin, N., Nicolas, P., Stolze, M. & Zanolli, R. (2011), 'Organic supply chain collaboration: a case study in eight EU countries', *Journal of Food Products Marketing*, 17(2-3), 141-162.
- Nguyen, T.V., Weinstein, M. & Meyer, A.D. (2005), 'Development of trust: A study of interfirm relationships in Vietnam', *Asia Pacific Journal of Management*, 22(3), 211-235.
- Nguyễn Thị Trâm Anh & Huỳnh Phan Thúy Vi (2010), 'Tiếp cận chuỗi cung ứng nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh cho mặt hàng tôm thẻ chân trắng - trường hợp công ty cổ phần nhà trang seafoods f17', *Tạp chí Khoa học và Công nghệ Đại học Đà Nẵng*, 5(40), 286 – 295.
- Nyaga, Gilbert N., Whipple, Judith M. & Lynch, Daniel F. (2010), 'Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?', *Journal of Operations Management*, 28(2), 101–114.
- Oliver, C. (1990), 'Determinants of inter-organizational relationships: integration and future directions', *Academy of Management Review*, 15(2), 241–265.

- Patterson, K.A., Grimm, C.M. & Corsi, T.M. (2003), 'Adopting new technologies for supply chain management', *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 39(2), 95-121.
- Ralston, P.M., Richey, R.G. & Grawe, S.J. (2017), 'The past and future of supply chain collaboration: a literature synthesis and call for research', *International Journal of Logistics Management*, 28(2), 508-530.
- Ramanathan, U. & Gunasekaran, A. (2014), 'Supply chain collaboration: Impact of success in long-term partnerships', *International Journal of Production Economics*, 147, 252-259.
- Sheu, Chwen, Ju, Hsiu, Yen, Rebecca & Chae, Bongsug (2006), 'Determinants of supplier-retailer collaboration: evidence from an international study', *International Journal of Operations & Production Management*, 26(1), 24 – 49.
- Stank, T.P., Dittmann, J. & Autry, C.W. (2011), 'The new supply chain agenda: a synopsis and directions for future research', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(10), 940-955.
- Stuart, F.I. & McCutcheon, D. (1996), 'Sustaining strategic supplier alliances: profiling the dynamic requirements for continued development', *International Journal of Operations & Production Management*, 16(10), 5-22.
- Trần Thị Huyền Trang (2017), 'Các yếu tố ảnh hưởng đến mối quan hệ hợp tác của công ty lữ hành với các nhà cung cấp trong chuỗi cung ứng du lịch', Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.
- Van Roekel, J., Willems, S. & Boselie, D.M. (2002), *Agri-supply Chain Management to Stimulate Cross-border Trade in Developing Countries and Emerging Economies*, World Bank.
- Wilding, Richard & Wagner, Beverly (2012), 'Systematic review and the need for evidence', *Supply Chain Forum: An International Journal*, DOI: <https://doi.org/10.1108/scm.2012.17717eaa.001>.
- Williamson, O.E. (2005), 'Transaction cost economics and business administration', *Scandinavian Journal of Management*, 21(1), 19-40.