

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

---

**HUỲNH THỊ THU SƯƠNG**

**NGHIÊN CỨU CÁC NHÂN TỐ ẢNH  
HƯỞNG ĐẾN SỰ HỢP TÁC TRONG  
CHUỖI CUNG ỨNG ĐỒ GỖ,  
TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU:  
VÙNG ĐÔNG NAM BỘ**

**CHUYÊN NGÀNH: KINH DOANH THƯƠNG MẠI**

**MÃ SỐ: 62.34.01.21**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ**

**THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH, NĂM 2012**

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

---

HUỲNH THỊ THU SƯƠNG

NGHIÊN CỨU CÁC NHÂN TỐ ẢNH  
HƯỞNG ĐẾN SỰ HỢP TÁC TRONG  
CHUỖI CUNG ỨNG ĐỒ GỖ,  
TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU:  
VÙNG ĐÔNG NAM BỘ

CHUYÊN NGÀNH: KINH DOANH THƯƠNG MẠI

MÃ SỐ: 62.34.01.21

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

GS, TS. ĐOÀN THỊ HỒNG VÂN

THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH, NĂM 2012

**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

**LỜI CAM ĐOAN**

---

*Tôi xin cam đoan Luận án tiến sĩ kinh tế “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ, trường hợp nghiên cứu: Vùng Đông Nam Bộ” là công trình nghiên cứu của riêng tôi.*

*Các kết quả nghiên cứu trong Luận án là trung thực và chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.*

Nghiên cứu sinh

**Huỳnh Thị Thu Sương**

## MỤC LỤC

### LỜI CAM ĐOAN

<b>PHẦN MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
<b>1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI.....</b>	<b>1</b>
<b>2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU.....</b>	<b>3</b>
<b>3. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU.....</b>	<b>3</b>
3.1 Đối tượng nghiên cứu.....	3
3.2 Phạm vi nghiên cứu.....	4
<b>4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....</b>	<b>4</b>
4.1 Phương pháp nghiên cứu định tính.....	4
4.2 Phương pháp nghiên cứu định lượng.....	5
<b>5. TỔNG QUAN VỀ TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN .....</b>	<b>6</b>
5.1 Công trình nghiên cứu của Whipple và Russell.....	7
5.2 Công trình nghiên cứu của Togar và Sridharan.....	7
5.3 Công trình nghiên cứu của Handfield và Bechtel.....	8
5.4 Công trình nghiên cứu của Backtrand.....	8
5.5 Các công trình nghiên cứu khác.....	9
<b>6. TÍNH MỚI VÀ NHỮNG ĐÓNG GÓP CỦA LUẬN ÁN.....</b>	<b>10</b>
6.1 Về phương diện học thuật.....	10
6.2 Về phương diện thực tiễn.....	11
<b>7. KẾT CẤU CỦA LUẬN ÁN.....</b>	<b>11</b>
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ KHOA HỌC VỀ CHUỖI CUNG ỨNG VÀ SỰ HỢP TÁC TRONG CHUỖI CUNG ỨNG ĐỒ GỖ.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 TỔNG QUAN VỀ CHUỖI CUNG ỨNG.....</b>	<b>13</b>
1.1.1 Chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng.....	13
1.1.2 Cấu trúc chuỗi cung ứng.....	15
1.1.3 Phân loại chuỗi cung ứng.....	23
<b>1.2 HỢP TÁC TRONG CHUỖI CUNG ỨNG.....</b>	<b>27</b>
1.2.1 Nguyên nhân và sự cần thiết phải hợp tác trong chuỗi cung ứng.....	27
1.2.2 Nội dung hợp tác trong chuỗi cung ứng.....	29
1.2.3 Mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng.....	30

1.2.4	Vai trò của hợp tác trong chuỗi cung ứng.....	32
<b>1.3</b>	<b>CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ HỢP TÁC TRONG CHUỖI CUNG ỨNG VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT CỦA LUẬN ÁN .....</b>	<b>33</b>
1.3.1	Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng.....	33
1.3.2	Mô hình nghiên cứu ban đầu.....	39
<b>1.4</b>	<b>THỊ TRƯỜNG ĐỒ GỖ THẾ GIỚI VÀ CHUỖI CUNG ỨNG ĐỒ GỖ THẾ GIỚI.....</b>	<b>40</b>
1.4.1	Thị trường đồ gỗ thế giới.....	40
1.4.2	Chuỗi cung ứng đồ gỗ thế giới.....	43
<b>1.5</b>	<b>KINH NGHIỆM XÂY DỰNG CHUỖI CUNG ỨNG ĐỒ GỖ TRÊN THẾ GIỚI VÀ BÀI HỌC RÚT RA CHO NGÀNH CHẾ BIẾN ĐỒ GỖ VIỆT NAM .....</b>	<b>45</b>
1.5.1	Nghiên cứu kinh nghiệm một số quốc gia và tập đoàn đồ gỗ trên thế giới .....	45
1.5.2	Bài học rút ra cho ngành chế biến đồ gỗ Việt Nam.....	50
<b>CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG HỢP TÁC VÀ NHỮNG NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN SỰ HỢP TÁC TRONG CHUỖI CUNG ỨNG ĐỒ GỖ, TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU: VÙNG ĐÔNG NAM BỘ.....</b>		<b>55</b>
<b>2.1</b>	<b>TỔNG QUAN VỀ NGÀNH CÔNG NGHIỆP CHẾ BIẾN ĐỒ GỖ VIỆT NAM .....</b>	<b>55</b>
2.1.1	Qui mô, năng lực của ngành .....	55
2.1.2	Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành chế biến đồ gỗ Việt Nam... 58	58
2.1.3	Đánh giá chung về ngành chế biến đồ gỗ Việt Nam .....	63
<b>2.2</b>	<b>NGHIÊN CỨU TÌNH HÌNH XÂY DỰNG VÀ TRIỂN KHAI CHUỖI CUNG ỨNG ĐỒ GỖ VIỆT NAM, TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU TẠI 3 TỈNH MIỀN ĐÔNG NAM BỘ .....</b>	<b>77</b>
2.2.1	Giới thiệu tổng quan về địa bàn nghiên cứu.....	77
2.2.2	Đặc điểm chuỗi cung ứng đồ gỗ tại các doanh nghiệp trên địa bàn nghiên cứu	79
2.2.3	Đánh giá mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ.....	92
<b>2.3</b>	<b>PHÂN TÍCH CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ HỢP TÁC TRONG CHUỖI CUNG ỨNG ĐỒ GỖ.....</b>	<b>94</b>
2.3.1	Mức độ tín nhiệm giữa các đối tác (Trust).....	94
2.3.2	Quyền lực của các đối tác (Power) .....	94
2.3.3	Tần suất giao dịch giữa các đối tác (Frequency).....	95
2.3.4	Mức độ thuần thục trong giao dịch giữa các đối tác (Maturity) .....	95
2.3.5	Khoảng cách giữa các đối tác (Distance).....	95
2.3.6	Văn hóa hợp tác giữa các đối tác (Culture).....	95

2.3.7 Chiến lược giữa các đối tác (Strategies) .....	96
2.3.8 Các chính sách từ Chính phủ giữa các đối tác (Policies) .....	96
<b>2.4 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU VÀ PHÂN TÍCH DỮ LIỆU .....</b>	<b>97</b>
2.4.1 Nghiên cứu định tính .....	97
2.4.2. Nghiên cứu định lượng .....	100
<b>2.5 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU .....</b>	<b>104</b>
2.5.1 Đánh giá thang đo và phân tích nhân tố .....	105
2.5.2 Phân tích hồi quy và kiểm định giả thuyết .....	108
<b>2.6 THẢO LUẬN KẾT QUẢ VÀ KIỂM ĐỊNH MÔ HÌNH CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ HỢP TÁC TRONG CHUỖI CUNG ỨNG ĐỒ GỖ, TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU VÙNG ĐÔNG NAM BỘ. 110</b>	<b>110</b>
2.6.1 Về các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ .....	110
2.6.2 Về mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ .....	110
<b>CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG SỰ HỢP TÁC NHẪM HOÀN THIỆN CHUỖI CUNG ỨNG ĐỒ GỖ, TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU: VÙNG ĐÔNG NAM BỘ .....</b>	<b>113</b>
<b>3.1 MỤC ĐÍCH XÂY DỰNG GIẢI PHÁP .....</b>	<b>113</b>
<b>3.2 QUAN ĐIỂM ĐỀ XUẤT CÁC GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG HỢP TÁC NHẪM HOÀN THIỆN CHUỖI CUNG ỨNG ĐỒ GỖ .....</b>	<b>113</b>
3.2.1 Về chiến lược phát triển của ngành .....	113
3.2.2 Về mục tiêu phát triển của ngành .....	114
3.2.3 Về định hướng phát triển của ngành .....	115
<b>3.3 CÁC CĂN CỨ ĐỀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP .....</b>	<b>115</b>
3.3.1 Dựa vào dự báo phát triển công nghiệp chế biến đồ gỗ giai đoạn 2010-2020 của Tổng cục lâm nghiệp – Bộ nông nghiệp phát triển nông thôn .....	115
3.3.2 Dựa vào các bài học kinh nghiệm rút ra ở chương 1 .....	120
3.3.3 Dựa vào dữ liệu khảo sát và kết quả mô hình kinh tế lượng ở chương 2 .....	121
<b>3.4 MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM TĂNG CƯỜNG SỰ HỢP TÁC TRONG CHUỖI CUNG ỨNG ĐỒ GỖ, TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU: VÙNG ĐÔNG NAM BỘ .....</b>	<b>122</b>
3.4.1 Giải pháp 1: Nâng cao vị thế và năng lực của doanh nghiệp để củng cố quyền lực đối với các đối tác .....	122
3.4.2 Giải pháp 2: Các doanh nghiệp sản xuất phải thường xuyên duy trì các hoạt động	

giao dịch với đối tác nhằm tăng cường mức độ thuận thực, tạo thuận lợi thúc đẩy các quan hệ hợp tác.....	125
3.4.3 Giải pháp 3: Các doanh nghiệp phải chú trọng đến việc xây dựng hình ảnh doanh nghiệp để tăng cường mức độ tín nhiệm trong các giao dịch với đối tác .....	128
3.4.4 Giải pháp 4: Các doanh nghiệp sản xuất phải chủ động tăng cường tần suất giao dịch giữa các tác nhân trong chuỗi cung ứng đồ gỗ gồm nhà cung cấp, nhà phân phối và giữa các nhà sản xuất trong ngành .....	130
3.4.5 Giải pháp 5: Các doanh nghiệp phải xây dựng văn hóa hợp tác để chủ động duy trì và thiết lập các mối quan hệ giao dịch dài hạn và bền vững.....	133
3.4.6 Giải pháp 6: Hoạch định chiến lược hợp tác thích hợp với điều kiện kinh doanh mới nhằm góp phần tăng cường tính hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ .....	135
<b>3.5 KIẾN NGHỊ.....</b>	<b>138</b>
3.5.1 Kiến nghị đối với Chính phủ và các cơ quan hữu quan: Cần sớm ban hành hành lang pháp lý giúp các doanh nghiệp thuận lợi sản xuất kinh doanh .....	138
3.5.2 Kiến nghị đối với Hiệp hội ngành hàng đồ gỗ: Hiệp hội phải là cầu nối thực sự để các doanh nghiệp trong ngành trao đổi, chia sẻ thông tin cũng như phản hồi những thông tin về những khó khăn vướng mắc của doanh nghiệp trong quá trình sản xuất kinh doanh .....	142
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>146</b>
<b>DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ ĐÃ CÔNG BỐ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN</b>	
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>	
<b>PHỤ LỤC 1</b>	
<b>PHỤ LỤC 2</b>	
<b>PHỤ LỤC 3</b>	
<b>PHỤ LỤC 4</b>	
<b>PHỤ LỤC 5</b>	
<b>PHỤ LỤC 6</b>	

## DANH MỤC KÝ HIỆU CÁC CHỮ VIẾT TẮT

<b>Chữ viết tắt</b>	<b>Tên đầy đủ tiếng Anh</b>	<b>Tên đầy đủ tiếng Việt</b>
AGRO	Agricultural Information	Thông tin về nông nghiệp
APICS	American Production and Inventory Control Society	Hệ thống sản xuất và kiểm soát tồn kho của Hoa Kỳ
ASEAN	Association of Southeast Asia Nations	Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
BIDV	Bank for Investment and Development of Vietnam	Ngân hàng đầu tư và phát triển Việt Nam
CIF	Cost, Insurance and Freight	Tiền hàng , phí bảo hiểm và Cước phí
CNFA	China Forest Association	Hiệp hội quản lý rừng Trung Quốc
CoC	Chain of Custody	Chuỗi hành trình sản phẩm
COMTRADE	Commodity Trade Statistics Database	Dữ liệu thống kê thương mại hàng hóa của Liên Hiệp Quốc
CW	Controlled Wood	Gỗ có kiểm soát
DIY	Do It Yourself	Khách hàng tự lắp ráp
EDI	Electronic Data Interchange	Trao đổi dữ liệu điện tử
EIA	Environment Invest Association	Cơ quan điều tra môi trường
ERP	Enterprise Resource Planning	Hoạch định nguồn lực cho doanh nghiệp
ES	Export Specialization	Chuyên môn hóa xuất khẩu
EFA	Exploratory Factor Analysis	Phân tích nhân tố khám phá
EU	European Union	Liên minh Châu Âu
FAO	Food and Agricultural Organization	Tổ chức lương nông
FLEGT	Forest Law Enforcement, Governance and Trade	Tăng cường thực thi Luật lâm nghiệp
FDI	Foreign Direct Investment	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
FSC	Forest Stewardship Council	Hội đồng quản lý rừng
FSC-STD	Standard for Forest Stewardship Council	Tiêu chuẩn gỗ có kiểm soát FSC dành cho các tổ chức quản lý rừng



FOB	Free On Board	Hết trách nhiệm khi hàng đã lên tàu
GFTN	Global Forest & Trade Network	Mạng lưới lâm sản toàn cầu
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	Tổ chức hợp tác quốc tế Đức
HAWA	Handicraft and Wood Industry Association	Hiệp hội mỹ nghệ và chế biến gỗ
ITC	International Trade Center	Trung tâm thương mại quốc tế
ISO	International Organization for Standardization	Tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hoá
ITTO	International Tropical Timber Organization	Tổ chức quốc tế về Gỗ nhiệt đới
IJPR	International Journal of Production and Research	Tạp chí quốc tế về sản xuất và nghiên cứu
LACEY	The US LACEY Act	Đạo luật LACEY về cấm khai thác gỗ lậu của Hoa Kỳ
OEM	Official Equipment Manufacturer	Nhà sản xuất thiết bị chính thức
RA	Regression Analysis	Phân tích hồi quy
R & D	Research and Development	Nghiên cứu và phát triển
RCA	Reveal Comparative Advantage	Lợi thế so sánh hiện hữu
SC	Supply Chain	Chuỗi cung ứng
SCM	Supply Chain Management	Quản trị chuỗi cung ứng
VIFORES	Vietnam Timber & Forest Product Association	Hiệp hội gỗ và lâm sản Việt Nam
TI	Trade Intensity	Tăng cường thương mại
UNIDO	United Nations for Industry and Development Organization	Tổ chức Phát triển công nghiệp của Liên hợp quốc
USD	United State Dollar	Đô la Hoa Kỳ
WTO	World Trade Organization	Tổ chức thương mại thế giới
WEF	World Economics Forum	Diễn đàn kinh tế thế giới
JICA	Japan International Cooperation Agency	Cơ quan Hợp tác quốc tế Nhật Bản

## DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1: Các chú thích trong cấu trúc chuỗi cung ứng.....	17
Bảng 1.2: Tổng hợp các cơ sở lý thuyết về quyền lực .....	36
Bảng 2.1: Số lượng và phân bố các doanh nghiệp chế biến đồ gỗ giai đoạn 2000 –2010 ....	55
Bảng 2.2: Kim ngạch xuất khẩu đồ gỗ việt nam, giai đoạn 2000 – 2011 .....	56
Bảng 2.3: Kim ngạch nhập khẩu các sản phẩm từ gỗ và gỗ của việt nam giai đoạn .....	57
2001 – 2010 .....	57
Bảng 2.4: Thống kê tình hình nhập khẩu nguyên liệu gỗ giai đoạn 2000 – 2010.....	58
Bảng 2.5: Cơ cấu doanh nghiệp chế biến gỗ được khảo sát theo quy mô vốn trên địa bàn nghiên cứu .....	79
Bảng 2.6: Thống kê doanh nghiệp theo mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ.....	93
Bảng 2.7: Thông tin về mẫu nghiên cứu theo qui mô và địa bàn.....	99
Bảng 2.8: Kiểm định thang đo bằng hệ số tin cậy cronbach alpha .....	105
Bảng 2.9: Kết quả phân tích nhân tố khám phá lần cuối với thủ tục xoay varimax.....	107
Bảng 2.10: Kết quả phân tích nhân tố với 7 thành phần .....	108
Bảng 2.11: Đánh giá độ phù hợp của mô hình .....	109
Bảng 2.12: Kiểm định độ phù hợp của mô hình (kiểm định anova <sup>b</sup> ) .....	109
Bảng 2.13: Kết quả hồi quy bội với các hệ số hồi qui riêng phần trong mô hình.....	109
Bảng 3.1: Nhu cầu gỗ công nghiệp giai đoạn 2006-2020 .....	116
Bảng 3.2: Dự báo tổng sản lượng và giá trị sản phẩm đồ gỗ, lâm sản .....	117
Bảng 3.3: Số lượng doanh nghiệp ngành đồ gỗ việt nam phân chia theo quy mô vốn .....	123
đầu tư, giai đoạn 2000 – 2010 .....	123
Bảng 3.4: Nhu cầu sử dụng nguyên liệu gỗ phục vụ ngành công nghiệp chế biến.....	125
Bảng 3.5: Chiến lược phát triển lâm nghiệp việt nam giai đoạn 2006-2020.....	131

## DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 0.1: Khung nghiên cứu của luận án .....	6
Hình 1.1: Dạng chuỗi cung ứng xuôi – ngược.....	16
Hình 1.2: Dạng chuỗi cung ứng hội tụ - phân kỳ .....	16
Hình 1.3: Cấu trúc theo chiều ngang – chiều dọc của chuỗi cung ứng .....	17
Hình 1.4: Các mức độ quan hệ trong chuỗi cung ứng .....	19
Hình 1.5: Dòng chảy trong chuỗi cung ứng.....	19
Hình 1.6: Thông tin nối kết các bộ phận và thị trường.....	20
Hình 1.7: Các thành phần trong chuỗi cung ứng .....	21
Hình 1.8: Các thành phần cơ bản trong chuỗi cung ứng .....	23
Hình 1.9: Bốn mức độ của hệ thống quản lý chuỗi cung ứng .....	24
Hình 1.10: Cấu trúc chuỗi cung ứng liên kết dọc hướng về cung và hướng về cầu.....	29
Hình 1.11: Quan hệ giữa các thuật ngữ .....	31
Hình 1.12: So sánh mô hình nghiên cứu.....	40
Hình 1.13: Thương mại các sản phẩm đồ gỗ thế giới, 2001 – 2009.....	41
Hình 1.14: Kim ngạch nhập khẩu các sản phẩm gỗ thứ cấp của 5 nhà nhập khẩu lớn nhất thế giới, 2001 – 2009 .....	42
Hình 1.15: Kim ngạch xuất khẩu đồ gỗ nội, ngoại thất của 5 nhà xuất khẩu.....	43
lớn nhất, giai đoạn 2001 – 2009.....	43
Hình 1.16: Mô hình đầy đủ chuỗi cung ứng đồ nội thất vùng Bắc Carolina.....	49
Hình 2.1: Vị trí phân bố các nhà máy chế biến gỗ quy mô lớn theo các vùng.....	56
Hình 2.2: Cơ cấu các loại gỗ nhập khẩu của việt nam giai đoạn 2001 - 2010 .....	59
Hình 2.3: Kim ngạch nhập khẩu các sản phẩm từ gỗ và gỗ của Việt Nam từ 10 thị trường lớn nhất, giai đoạn 2008 – 2010.....	59
Hình 2.4: Cơ cấu mặt hàng đồ gỗ xuất khẩu của việt nam giai đoạn 2000 -2010.....	1
Hình 2.5: Cơ cấu thị trường đồ gỗ xuất khẩu của việt nam giai đoạn 2000-2010.....	1
Hình 2.6: Diễn biến chỉ số rca của việt nam và các nước thuộc top 5 nước xuất khẩu sản phẩm gỗ thứ cấp hàng đầu thế giới, 2001 – 2009 .....	64
Hình 2.7: Diễn biến chỉ số es của việt nam đối với 10 nước nhập khẩu các mặt hàng gỗ thứ cấp trên thế giới, 2001 – 2009 .....	65
Hình 2.8: Diễn biến chỉ số ti của việt nam – top 10 nước nhập khẩu các mặt hàng gỗ thứ cấp trên thế giới, 2001 – 2009 .....	67

Hình 2.9: Sơ đồ phân bố vị trí các địa phương hoạt động chế biến đồ gỗ .....	78
Hình 2.10: Đặc điểm chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng đông nam bộ, việt nam.....	81
Hình 2.11: Nhà cung cấp và các mối quan hệ trực tiếp.....	83
Hình 2.12: Nhà sản xuất và các mối quan hệ trực tiếp.....	88
Hình 2.13: Nhà phân phối và các mối quan hệ trực tiếp.....	91
Hình 2.14: Mô hình nghiên cứu theo các giả thuyết .....	97
Hình 3.1: Lựa chọn cách thức thâm nhập thị trường.....	120

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong giai đoạn từ năm 2000 đến 2010, ngành công nghiệp chế biến đồ gỗ Việt Nam đã đạt được tốc độ tăng trưởng đáng kể cả về quy mô phát triển, chất lượng sản phẩm và đặc biệt là giá trị kim ngạch xuất khẩu. Tính đến hết năm 2010, với hơn 3.000 doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực sản xuất đồ gỗ nội, ngoại thất và đồ gỗ mỹ nghệ phục vụ thị trường trong nước và xuất khẩu, trong đó một số doanh nghiệp đã và đang phát triển thành các tập đoàn lớn. Giá trị kim ngạch xuất khẩu sản phẩm đồ gỗ của Việt Nam liên tục tăng trong 10 năm qua, nếu như năm 2000 đạt 219 triệu USD thì đến năm 2010 đạt 3.400 triệu USD<sup>1</sup>. Sản phẩm gỗ của Việt Nam đã có mặt trên 120 quốc gia và vùng lãnh thổ; trong đó các thị trường xuất khẩu chủ yếu là Hoa Kỳ, các nước thuộc khối EU và Nhật Bản<sup>2</sup>. Bên cạnh sự tăng trưởng và thuận lợi, ngành công nghiệp chế biến gỗ của Việt Nam đang gặp rất nhiều khó khăn và bộc lộ những điểm yếu kém nhất định, đó là phát triển vượt bậc song thiếu vững chắc.

Thật vậy, sự phát triển không bền vững của ngành có thể nhìn nhận qua việc thiếu quy hoạch và tầm nhìn chiến lược, còn phụ thuộc quá nhiều vào nguồn nguyên vật liệu nhập từ bên ngoài, tính cạnh tranh chưa cao, sự liên kết hợp tác và phân công sản xuất chưa tốt thể hiện qua việc chưa có sự chuyên môn hoá theo cụm, chưa xây dựng được thương hiệu trên thị trường thế giới, thiếu vốn đầu tư cho phát triển và hiện đại hoá công nghệ, thiếu thông tin,...đây chính là nguyên nhân dẫn đến các doanh nghiệp trong ngành dễ bị thua thiệt khi xảy ra tranh chấp quốc tế, bị chèn ép trong các khâu mua, bán. Đặc biệt sau khi gia nhập WTO, ngành chế biến gỗ Việt Nam đã bộc lộ nhiều yếu kém và hạn chế về mẫu mã, chất lượng, thương hiệu, pháp luật thương mại quốc tế, tiêu chuẩn, chứng chỉ quốc tế, thương mại điện tử, cạnh tranh khốc liệt (kể cả cạnh tranh không lành mạnh) trong nội bộ các doanh nghiệp trong nước, là nguyên nhân làm cho các doanh nghiệp Việt Nam chỉ chủ yếu gia công sản phẩm gỗ xuất khẩu, chứ chưa xuất khẩu được những sản phẩm mang thương hiệu của chính mình ra thị trường thế giới.

Để khắc phục và vượt qua các rào cản đó, các doanh nghiệp trong ngành đồ gỗ<sup>3</sup> phải có cái nhìn đầy đủ, đúng đắn và nghiêm túc về chuỗi cung ứng, nhanh chóng xây dựng và

<sup>1</sup> Số liệu được tính toán và làm tròn từ nguồn thông tin của Tổng cục Thống kê, 2010

<sup>2</sup> Theo báo cáo của Tổng cục Lâm nghiệp, 2010

<sup>3</sup> Trong phạm vi nghiên cứu của luận án, đồ gỗ được hiểu là các sản phẩm được làm từ gỗ hợp pháp phục vụ cho sử dụng trong nhà - nội thất (indoor) và bên ngoài - ngoại thất (outdoor).

triển khai chuỗi cung ứng, bởi lẽ trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt hiện nay, đó chính là chìa khóa để giúp hóa giải các khó khăn cho mỗi doanh nghiệp và cho toàn ngành.

Điều này đồng nghĩa với việc để đưa ngành công nghiệp chế biến đồ gỗ phát triển bền vững và hiệu quả, điều kiện cần là phải nhìn nhận sự thiết yếu của chuỗi cung ứng trong doanh nghiệp hay ngành. Tất cả các doanh nghiệp trong ngành cần phải hiểu rằng chuỗi cung ứng giữ vai trò quan trọng và hoạt động của nó có thể ảnh hưởng đến tất cả các tác nhân trong ngành. Nói một cách khác, sức khỏe của doanh nghiệp hay ngành hoàn toàn phụ thuộc vào sự tuần hoàn của chuỗi cung ứng, từ việc mua nguyên liệu, bán thành phẩm, quản lý hàng tồn kho đến phân phối sản phẩm đến tay người tiêu dùng.

Trên thế giới chuỗi cung ứng là một khái niệm không mới, nhưng đối với các doanh nghiệp Việt Nam, chuỗi cung ứng vẫn còn khá mới mẻ, lạ lẫm. Thực tiễn cho thấy nhiều doanh nghiệp chưa hiểu rõ được tầm quan trọng đặc biệt của chuỗi cung ứng trong môi trường cạnh tranh toàn cầu ngày nay<sup>4</sup>. Do vậy, muốn duy trì vị thế, nâng cao khả năng cạnh tranh, mở rộng thị phần và giảm chi phí, giành thế chủ động sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp buộc phải hiểu rõ hơn ai hết về vai trò của chuỗi cung ứng. Thiết lập chuỗi cung ứng thích hợp là một vấn đề có ý nghĩa sống còn của mỗi doanh nghiệp và ngành, tuy nhiên phải nhận diện các thực thể trong chuỗi cung ứng và làm cho các thực thể tăng cường hợp tác với nhau mới mang lại tính bền vững trong hành trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp cũng như của ngành. Bất kể doanh nghiệp ở đâu, qui mô như thế nào và kinh doanh lĩnh vực gì thì việc cải thiện sức cạnh tranh của chính mình đang trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Có nhiều cách để các doanh nghiệp cải thiện khả năng cạnh tranh, một trong những cách đó là các doanh nghiệp nên hợp tác với các nhà cung cấp và nhà phân phối trong chuỗi cung ứng của chính doanh nghiệp đó. Bởi vì một doanh nghiệp dù lớn mạnh đến mức độ nào nhưng hoạt động một cách riêng lẻ, không có những mối quan hệ hợp tác với những đối tác khác thì không thể phát triển bền vững được trong bối cảnh thị trường toàn cầu như hiện nay. Chính vì vậy, vấn đề nghiên cứu của luận án tập trung vào nghiên cứu sự hợp tác trong chuỗi cung ứng nhằm hướng đến những lợi ích mang lại cho chính doanh nghiệp như tăng doanh thu, giảm chi phí và linh hoạt trong hoạt động để đối phó với mức độ tăng cao không chắc chắn về cầu và đạt được mục tiêu phát triển bền vững.

Xuất phát từ lý luận và thực tiễn trên, tác giả tập trung nghiên cứu sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ, đặc biệt nghiên cứu chuyên sâu để khám phá một số nhân tố tác động đến sự hợp tác trong chuỗi. Trên cơ sở đó, sử dụng

---

<sup>4</sup>Theo kết quả đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ, B2008-09-51 của GS,TS. Đoàn Thị Hồng Vân và cộng sự.

mô hình định lượng phù hợp để khám phá và khẳng định nhân tố nào có tác động chi phối đến sự hợp tác giữa các tác nhân trong chuỗi. Chính vì lý do đó, việc chọn đề tài: **“Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ, trường hợp nghiên cứu: vùng Đông Nam Bộ”** làm luận án nghiên cứu, với mong muốn tiếp tục đóng góp thêm về phương diện lý luận vai trò của hợp tác trong chuỗi cung ứng và là cơ sở tham khảo cho các doanh nghiệp trong ngành đồ gỗ Việt Nam trên phương diện thực tiễn để giúp họ có thể tồn tại và phát triển bền vững trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt trên phạm vi toàn cầu hiện nay.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

Mục tiêu nghiên cứu cốt lõi của luận án là tập trung nghiên cứu các nhân tố tác động đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ, trường hợp nghiên cứu: vùng Đông Nam Bộ. Chính vì vậy, nhiệm vụ nghiên cứu của luận án tập trung vào:

- 1/ Hệ thống hóa cơ sở lý luận về chuỗi cung ứng, sự hợp tác trong chuỗi cung ứng;
- 2/ Phân tích thực trạng chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp (không tính doanh nghiệp FDI) trong ngành đồ gỗ trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh, Đồng Nai và Bình Dương đặt trong mối liên kết hợp tác giữa doanh nghiệp sản xuất (nhân tố trung tâm) với các nhà cung cấp nguyên liệu và nhà phân phối sản phẩm đầu ra đến tay người tiêu dùng;
- 3/ Xác định các nhân tố ảnh hưởng và mức độ tác động của chúng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ tại địa bàn nghiên cứu;
- 4/ Lập luận và đưa ra các giải pháp phù hợp với thực tiễn tình hình nghiên cứu trong giai đoạn tiếp theo từ năm 2011 – 2020 nhằm giúp các doanh nghiệp trong ngành, tham khảo và ứng dụng trong thực tiễn sản xuất kinh doanh.

Để nghiên cứu này giải quyết tốt mục tiêu nghiên cứu, cần phải làm rõ các câu hỏi nghiên cứu sau: (i) Bản chất của sự hợp tác trong chuỗi cung ứng? Các nhân tố nào có ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ trên địa bàn nghiên cứu? (ii) Nghiên cứu sẽ sử dụng phương pháp nghiên cứu nào để xây dựng và kiểm định mô hình các nhân tố tác động đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ trên địa bàn nghiên cứu, qua đó xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến sự hợp tác? (iii) Những hướng tác động có thể tăng cường sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ trên địa bàn nghiên cứu trong giai đoạn 2011 – 2020.

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

### **3.1 Đối tượng nghiên cứu**

- Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác chuỗi cung ứng đồ gỗ tại 3 tỉnh thành miền đông Nam Bộ, gồm: Thành phố Hồ Chí Minh, Đồng Nai và Bình Dương.

- Doanh nghiệp chế biến đồ gỗ, 100% vốn Việt Nam trên địa bàn nghiên cứu được đặt trong mối quan hệ với các nhà cung cấp, nhà phân phối/khách hàng trong ngành đồ gỗ.

- Kinh nghiệm xây dựng và triển khai thành công chuỗi cung ứng của một số tập đoàn, quốc gia trên thế giới nhìn từ góc độ tăng cường sự hợp tác trong chuỗi cung ứng.

### ***3.2 Phạm vi nghiên cứu***

- Về không gian:

Nghiên cứu các doanh nghiệp chế biến đồ gỗ tại 3 tỉnh thành gồm: Thành phố Hồ Chí Minh, Đồng Nai và Bình Dương, có vốn sở hữu 100% của Việt Nam. Đây là vùng tập trung đến gần 60% số doanh nghiệp ngành gỗ trên cả nước và đóng góp kim ngạch xuất khẩu chủ yếu cho ngành.

- Về thời gian:

Dữ liệu dùng để thực hiện luận án được thu thập trong khoảng thời gian chủ yếu từ năm 2000–2010, trong đó gồm dữ liệu đã có sẵn từ các báo cáo của Vifores, HAWA, Agro, Tổng cục Hải quan, Tổng cục thống kê, Trung tâm thương mại quốc tế. Dữ liệu sơ cấp thu được thông qua các bảng khảo sát 300 doanh nghiệp chế biến đồ gỗ trong ngành giai đoạn 2010-2011, được thiết kế phù hợp với vấn đề cần nghiên cứu.

- Về nội dung và hướng tiếp cận nghiên cứu của luận án:

Nghiên cứu các lý thuyết đề cập đến các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng. Nghiên cứu này khai thác chuyên sâu vào sự hợp tác chuỗi cung ứng chủ yếu thông qua mối quan hệ hợp tác giữa 3 tác nhân cơ bản trong chuỗi gồm: quan hệ giữa doanh nghiệp sản xuất với doanh nghiệp cung ứng nguyên liệu; doanh nghiệp sản xuất với doanh nghiệp phân phối hay khách hàng.

Đối tượng phân tích là các doanh nghiệp chế biến đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ, đây là chức năng chính của các doanh nghiệp trong ngành đang hoạt động tại Việt Nam nói chung và vùng Đông Nam Bộ nói riêng. Tuy nhiên, do còn hạn chế về nguồn lực, cùng với việc tiếp cận các doanh nghiệp FDI trong ngành rất khó khăn, đặc biệt các doanh nghiệp FDI có nguồn gốc Trung Quốc và Đài Loan, do đó mẫu khảo sát chỉ tập trung vào các doanh nghiệp 100% vốn của Việt Nam trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh, Đồng Nai và Bình Dương.

## **4. Phương pháp nghiên cứu**

### ***4.1 Phương pháp nghiên cứu định tính***

- Nghiên cứu đã sử dụng các số liệu thống kê thông qua thu thập dữ liệu có sẵn, tiến



hành lập bảng biểu, vẽ các đồ thị, biểu đồ để dễ dàng so sánh và đánh giá nội dung cần tập trung nghiên cứu.

- Bên cạnh đó, đã sử dụng phương pháp suy diễn để lập luận và giải thích đặc điểm chuỗi cung ứng đồ gỗ tại địa bàn nghiên cứu thông qua các sơ đồ minh họa.

- Ngoài ra, trong nghiên cứu này còn dùng phương pháp chuyên gia thông qua việc phỏng vấn sâu các nhà quản lý trong ngành nhằm điều chỉnh một số khái niệm cho phù hợp với điều kiện kinh doanh tại Việt Nam, gồm tín nhiệm giữa các đối tác, quyền lực của các đối tác, mức độ tuân thủ trong giao dịch giữa các đối tác, tần suất giao dịch giữa các đối tác, khoảng cách giữa các đối tác, văn hóa và chiến lược hợp tác giữa các đối tác làm cơ sở để phân tích định lượng với mô hình phân tích nhân tố khám phá (EFA) và hồi quy (RA).

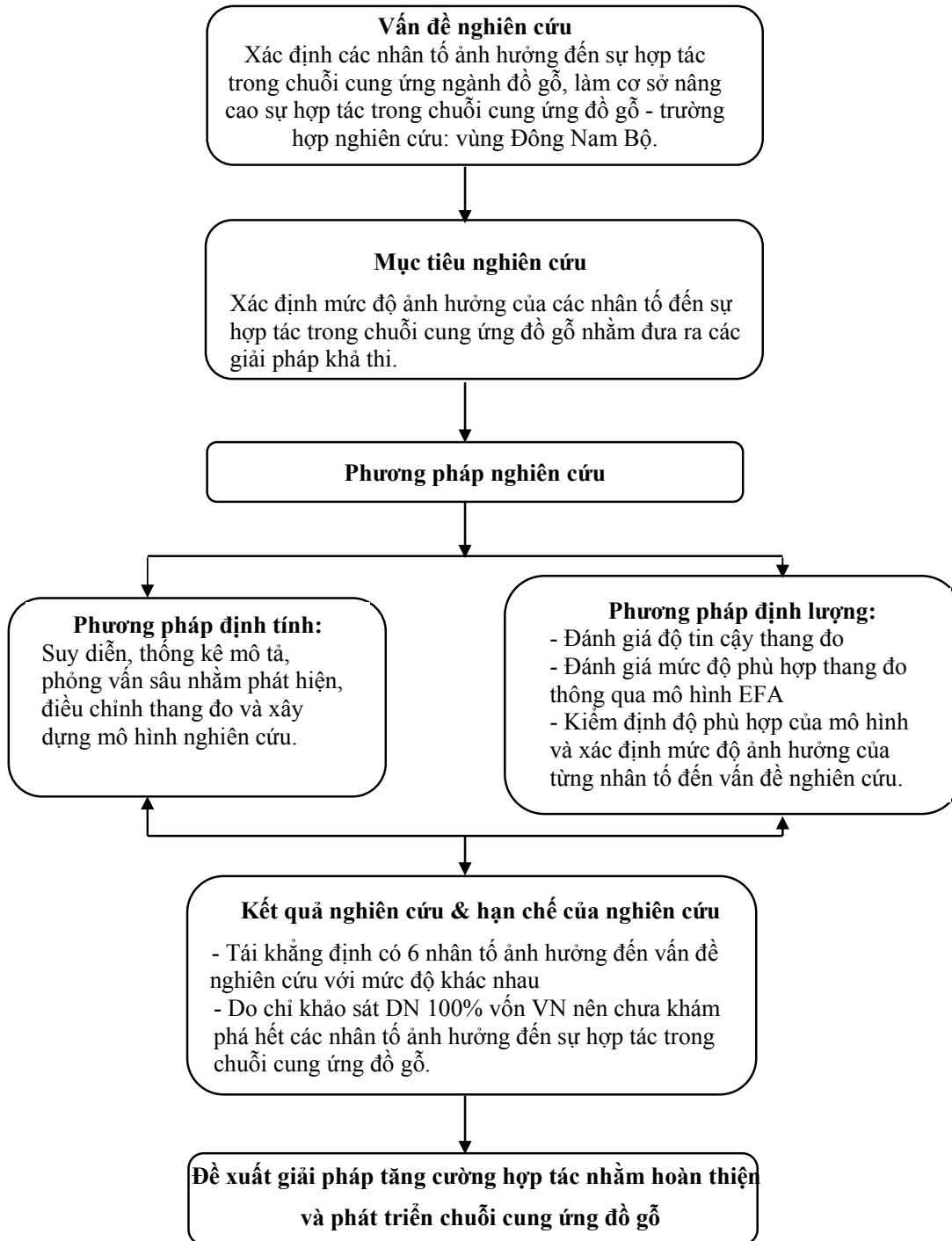
#### ***4.2 Phương pháp nghiên cứu định lượng***

Được thực hiện nhằm kiểm định và nhận diện các nhân tố thông qua các giá trị, độ tin cậy và mức độ phù hợp của các thang đo, kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu, xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ tại vùng Đông Nam Bộ, được thực hiện qua các giai đoạn:

- Thu thập dữ liệu nghiên cứu bằng bảng câu hỏi và kỹ thuật phỏng vấn các nhà quản lý tại các doanh nghiệp chế biến đồ gỗ trên địa bàn nghiên cứu. Kích thước mẫu  $N = 300$  được chọn chủ yếu theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện.

- Đánh giá sơ bộ độ tin cậy và giá trị của thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA) thông qua phần mềm xử lý SPSS 16.0, nhằm đánh giá độ tin cậy của các thang đo, qua đó loại bỏ các biến quan sát không giải thích cho khái niệm nghiên cứu (không đạt độ tin cậy) đồng thời tái cấu trúc các biến quan sát còn lại vào các nhân tố (thành phần đo lường) phù hợp làm cơ sở cho việc hiệu chỉnh mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu, các nội dung phân tích và kiểm định tiếp theo.

- Sau cùng, nghiên cứu dùng phương pháp phân tích hồi quy bội (RA) với các quan hệ tuyến tính để kiểm định các nhân tố có ảnh hưởng quan trọng đến sự hợp tác chuỗi cung ứng từ đó tính được mức độ quan trọng của từng nhân tố.



**Hình 0.1: Khung nghiên cứu của luận án**

## 5. Tổng quan về tình hình nghiên cứu có liên quan đến luận án

Vấn đề hợp tác giữa các tác nhân trong chuỗi cung ứng đã được nhiều tác giả trên thế giới nghiên cứu. Cụ thể theo Cravens và cộng sự (1996) đã đưa ra vấn đề nghiên cứu là: liệu có nên kéo dài mối quan hệ giữa các doanh nghiệp hay không? quan hệ như thế nào? với những doanh nghiệp nào? hay theo Christopher (1998), Sahay (2003) đề cập về những lợi

ích của việc tương tác trong phạm vi chuỗi cung ứng [dẫn theo 28, tr.2-3]. Theo Corbett và cộng sự (1999), Horvath (2001) cả về mặt học thuật và thực tiễn thì cả hai đều thừa nhận những lợi ích tiềm tàng của việc tương tác chuỗi cung ứng [83, tr.19-27]. Tuy nhiên, qua tra cứu, tác giả chưa tìm thấy một mô hình nghiên cứu định lượng hoàn chỉnh để chỉ rõ được tầm quan trọng của từng mối liên hệ giữa các đối tác nhằm tăng cường sự hợp tác trong chuỗi cung ứng. Cụ thể khi nghiên cứu về sự hợp tác trong chuỗi cung ứng bằng nhiều cách thức và phương pháp khác nhau, các tác giả đã chứng minh rằng dù là chuỗi nội bộ hay chuỗi mở rộng, một khi các thành viên càng hợp tác liên kết với nhau thì chuỗi mới bền vững và phát huy hiệu quả. Nghiên cứu của luận án này xin giới thiệu một số công trình của các tác giả sau đây:

### **5.1 Công trình nghiên cứu của Whipple và Russell**

*Whipple và Russell [91, tr.174-193] nghiên cứu về “Xây dựng sự hợp tác chuỗi cung ứng theo hướng tiếp cận hợp tác” trong đó tác giả đã thử nghiệm các đặc điểm, yêu cầu, lợi ích và các rào cản theo các giả định về hệ thống tiếp cận hợp tác và các mối quan hệ hợp tác khác nhau. Tác giả đã dùng phương pháp nghiên cứu định tính thông qua việc thảo luận bên trong và quan sát từ các cuộc phỏng vấn khám phá 21 nhà quản lý từ 10 doanh nghiệp sản xuất và bán lẻ khác nhau. Kết quả cho thấy một hệ thống gồm ba loại tiếp cận hợp tác được giả định là: quản lý giao dịch hợp tác, quản lý sự kiện hợp tác và quản lý quá trình hợp tác. Ba cách tiếp cận hợp tác được so sánh và đối chiếu với nhau, kết quả cho thấy mỗi loại hợp tác có những lợi ích và những hạn chế nhất định. Để đo lường và đánh giá mức độ hợp tác của mỗi loại, tác giả của công trình nghiên cứu đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính theo hướng dựa vào lý thuyết (GTA – Grounded Theory Approach). Trong nghiên cứu này, tác giả thực hiện phỏng vấn khám phá nhằm hiểu rõ hơn những đặc điểm của các hoạt động hợp tác trong môi trường chuỗi cung ứng ngày nay. Thông qua việc phỏng vấn đã đưa ra các giả định liên quan đến sự hợp tác chuỗi cung ứng theo 3 loại: hợp tác theo quá trình, hợp tác theo sự kiện và hợp tác theo giao dịch – đây là kiểu hợp tác phổ biến trên thực tiễn.*

### **5.2 Công trình nghiên cứu của Togar và Sridharan**

Togar và Sridharan [84, tr.44-60] trong công trình nghiên cứu về “Chỉ số hợp tác: một thước đo về sự hợp tác chuỗi cung ứng” đã đưa ra các giả định hướng dẫn để đo lường sự mở rộng về hợp tác của chuỗi cung ứng cụ thể là sự hợp tác của 2 thành phần chính trong chuỗi là nhà cung cấp và nhà bán lẻ. Mô hình giả định về sự hợp tác kết hợp chặt chẽ các thói quen hợp tác trong việc chia sẻ thông tin, thống nhất trong việc ra quyết định và chính

sách động viên. Một danh mục hợp tác được đưa ra nhằm đo lường mức độ thói quen hợp tác. Một khảo sát về nội dung danh mục hợp tác tại các doanh nghiệp ở New Zealand đã thực hiện và được kiểm định, đánh giá thông qua việc phân tích dữ liệu thu thập được. Kết quả khảo sát xác nhận độ tin cậy và giá trị các giả định về danh mục hợp tác tỷ lệ thuận với các kỹ thuật hoạt động. Đóng góp của nghiên cứu này về mặt lý thuyết đã giới thiệu một danh mục mới nhằm đo lường sự mở rộng hợp tác chuỗi cung ứng. Việc đo lường có thể được sử dụng bất kỳ thành viên nào trong chuỗi để xác định mức độ hợp tác và tìm kiếm sự cải tiến.

### **5.3 Công trình nghiên cứu của Handfield và Bechtel**

Handfield và Bechtel [51, tr.367-380] khi nghiên cứu về “Vai trò của sự tín nhiệm và mức độ quan hệ trong việc cải tiến trách nhiệm chuỗi cung ứng” đã đưa ra mô hình nhằm xây dựng các mối quan hệ chủ yếu giữa nhà cung cấp và người mua dựa vào sự tín nhiệm, các nhà cung cấp buộc phải đầu tư vào tài lực và nguồn nhân lực, những người mua phải vận dụng các hợp đồng một cách thận trọng để kiểm soát các mức độ phụ thuộc liên quan đến mối quan hệ. Mô hình đưa ra *biến phụ thuộc là trách nhiệm của các thành viên trong chuỗi cung ứng thông qua các biến độc lập là mức độ tín nhiệm và sự phụ thuộc vào người mua, hợp đồng, mức độ đầu tư vào tài sản cố định, nguồn nhân lực...* Các tác giả cũng đưa ra giả định rằng tất cả các biến phụ thuộc có quan hệ thuận với trách nhiệm chuỗi cung ứng ngoại trừ sự phụ thuộc của người mua thông qua 9 giả thuyết. Kết quả cho thấy rằng thậm chí trong những trường hợp khi lượng cầu vượt quá khả năng cung ứng của nhà cung cấp (lượng cung), sự khan hiếm xảy ra và khi đó *hợp tác để xây dựng lòng tin – sự tín nhiệm (trust) trong mối quan hệ chuỗi* có thể cải tiến được trách nhiệm nhà cung cấp và nâng cao sự hợp tác trong chuỗi cung ứng.

### **5.4 Công trình nghiên cứu của Backtrand**

Backtrand [28, tr.39-60] nghiên cứu về “Các mức độ tương tác trong các quan hệ chuỗi cung ứng”. Trong công trình nghiên cứu của mình, Backtrand đã đi vào nghiên cứu 2 nội dung lớn: (i) Các nền tảng của chuỗi cung ứng, bao gồm: các vấn đề về chuỗi cung ứng; sự tương tác trong chuỗi cung ứng; mức độ tương tác của chuỗi cung ứng. (ii) Các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ tương tác trong chuỗi cung ứng. Bằng phương pháp nghiên cứu tiếp cận từ lý thuyết và tổng luận từ các cơ sở lý thuyết đã có từ các công trình nghiên cứu về sự hợp tác trong chuỗi cung ứng. Tác giả công trình đã đưa ra mục tiêu nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu, gồm: (i) Mục tiêu nghiên cứu để xác định rõ được các đặc điểm cốt lõi của việc tương tác chuỗi cung ứng nhằm phát triển một khung tương tác, qua đó lựa chọn một mức

độ tương tác thích hợp. (ii) Các câu hỏi nghiên cứu bao gồm: các đặc điểm của sự tương tác chuỗi cung ứng là gì? Những đặc điểm nào sẽ ảnh hưởng lên mức độ tương tác của sự tương tác chuỗi cung ứng? Các đặc điểm cốt lõi có thể được diễn dịch theo một cách so sánh nhằm tạo điều kiện thuận lợi để ứng dụng như thế nào?

Sau khi đưa ra rất nhiều lập luận, so sánh và tổng kết các lý thuyết đã được công bố của Handfield, Lambert, Harland, Mentzer, tác giả công trình nghiên cứu - Backtrand - đã kết luận có 5 nhân tố ảnh hưởng đến mức độ các quan hệ chuỗi cung ứng, gồm: tín nhiệm, quyền lực, khung thời gian, độ thuần thực và tần suất giao dịch.

### **5.5 Các công trình nghiên cứu khác**

Nghiên cứu sự hợp tác trong chuỗi cung ứng tại các tập đoàn lớn trên phạm vi toàn cầu hiện nay có các tác giả gồm: công trình nghiên cứu của Barrat và Oliveria (2001) với mô hình chuỗi của Hewlett-Packard, công trình nghiên cứu của Callioni và Billington (2001) với mô hình chuỗi của IBM, công trình nghiên cứu của Dell và Fredman (1999) với mô hình chuỗi cung ứng của Dell và công trình nghiên cứu của Paks (1999) với mô hình chuỗi cung ứng hiệu của Procter & Gamble. Tất cả các công trình nghiên cứu của các tác giả tại các tập đoàn trên đều cho thấy rằng cách thức tổ chức hoạt động của tập đoàn rất chặt chẽ, gắn bó với các đối tác bởi vì các tập đoàn trên đã nhìn nhận được lợi ích của việc hợp tác trong chuỗi cung ứng sẽ mang lại cho doanh nghiệp của họ.

Theo Baratt và Oliveria (2001), Mentzer và cộng sự (2000) thì sự chấp thuận rộng rãi về sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đòi hỏi một thước đo khoa học đánh giá các giá trị nhằm chứng minh rằng các mức độ hợp tác khác nhau trong số các thành tố chuỗi cung ứng được chỉ rõ. Vì vậy các nghiên cứu về sự hợp tác chuỗi cung ứng mô tả các nỗ lực nhằm phát triển các phạm vi đo lường thực tiễn hợp tác trong chuỗi cung ứng. Một hướng dẫn để đo lường sự hợp tác chuỗi cung ứng đã được chấp nhận đó là sử dụng ba hướng gồm *chia sẻ thông tin cụ thể, sự đồng bộ hóa trong các quyết định và kích lệ liên kết* (Simatupang và Sridharan, 2004). Để đánh giá về sự hợp tác chuỗi cung ứng, nghiên cứu của Barrat và Oliveria (2001) đã giả định đơn giản trong chuỗi gồm ba thành phần cơ bản là nhà cung cấp, nhà sản xuất và nhà bán lẻ. Đánh giá sự hợp tác thông qua mối quan hệ song phương theo từng cặp trong đó nhà sản xuất đóng vai trò trung tâm, nghĩa là: mức độ hợp tác giữa nhà sản xuất và nhà cung cấp và mức độ hợp tác giữa nhà sản xuất và nhà phân phối/khách hàng.

\* Tóm lại: các công trình nghiên cứu trên thế giới theo nhiều hướng tiếp cận khác nhau, cả định tính và định lượng với mục đích tìm ra một thang đo về sự hợp tác trong chuỗi

cung ứng hay các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ tương tác chuỗi cung ứng trong nhiều ngành nghề khác nhau. Tuy nhiên theo kết quả của từng công trình đã công bố thì hầu như chưa xây dựng một mô hình đầy đủ về các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng, và tất cả chỉ dừng lại ở việc lập luận hoặc khảo sát để tìm ra các nhân tố có ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi nhưng chưa kiểm định lại lý thuyết về các nhân tố đó cũng như chưa xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố được nhận diện có tác động khác nhau lên vấn đề hợp tác trong chuỗi như thế nào. Tuy nhiên qua phân tích và tổng lược các nghiên cứu đã đề cập, các kết quả - một cách riêng lẻ - cho thấy rằng có rất nhiều nhân tố ảnh hưởng đến mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng, tựu trung lại có thể rút ra 5 nhân tố quan trọng, thể hiện rõ nét bao gồm: tín nhiệm (trust), quyền lực (power), tần suất (frequency), thuần thục (maturity) và khoảng cách (distance). Ngoài ra khi nghiên cứu cơ sở lý thuyết về hợp tác chuỗi cung ứng, mặc dù không hình thành một công trình nghiên cứu hoàn chỉnh, nhưng một số chuyên gia trong ngành quản lý chuỗi cung ứng cũng đã đề cập đến một số nhân tố khác cũng có ảnh hưởng đến hợp tác chuỗi cung ứng, tác giả luận án sau khi đánh giá đã đưa vào thêm 3 nhân tố đó là văn hóa (culture), nhân tố chính sách (policies), và nhân tố chiến lược (strategy). Nghiên cứu về chuỗi cung ứng đồ gỗ – trường hợp nghiên cứu tại vùng Đông Nam Bộ, thông qua việc hệ thống lại một số lý thuyết về hợp tác chuỗi cung ứng đã được công bố trên các tạp chí có uy tín trên thế giới, trong công trình nghiên cứu luận án đã lập luận và đưa đồng loạt vào mô hình nghiên cứu 8 nhân tố như đã đề cập ở trên. Vì thế, nghiên cứu đã xây dựng mô hình ban đầu gồm 8 nhân tố có ảnh hưởng đến sự hợp tác chuỗi cung ứng đưa vào nghiên cứu trong mô hình chuỗi cung ứng đồ gỗ tại miền Đông Nam Bộ nhằm nghiên cứu hàn lâm lặp lại kết hợp nghiên cứu ứng dụng với mong muốn tìm ra một mô hình phù hợp với điều kiện kinh doanh còn khá mới mẻ tại thị trường Việt Nam.

## **6. Tính mới và những đóng góp của luận án**

Điểm mới trong nghiên cứu này, tác giả đã đi sâu vào nghiên cứu *sự hợp tác* trong chuỗi cung ứng đồ gỗ. Kết quả đã đưa ra được một mô hình hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ Việt Nam bị chi phối bởi 6 nhân tố, gồm: *nhân tố văn hóa và nhân tố chiến lược* bên cạnh các nhân tố như tín nhiệm, quyền lực, tần suất, thuần thục đã được các công trình nghiên cứu trước đó công bố, tất cả các nhân tố trên có tác động nhất định đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ. Dựa trên tình hình nghiên cứu đã đề cập, luận án đã có những đóng góp sau:

### **6.1 Về phương diện học thuật**

1/ Hệ thống hóa những vấn đề lý luận chung về chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng, các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác chuỗi cung ứng, chuỗi cung ứng đồ gỗ trên thế giới và tại Việt Nam. Do vậy, kết quả của nghiên cứu sẽ có những đóng góp nhất định vào việc hoàn thiện khung lý thuyết về chuỗi cung ứng.

2/ Nghiên cứu đã góp phần phát triển hệ thống thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ nhằm từng bước thiết lập hệ thống tương đương về đo lường, đặc biệt tại các quốc gia đang phát triển như Việt Nam [Phụ lục 3]

3/ Nghiên cứu là một công trình thử nghiệm kết hợp giữa nghiên cứu hàn lâm lặp lại và nghiên cứu ứng dụng, qua đó xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu với các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ. Chính vì vậy, kết quả nghiên cứu phản ánh độ tin cậy cũng như bổ sung và phát triển về mặt phương pháp luận trong đánh giá sự hợp tác và đề xuất các giải pháp khả thi.

## ***6.2 Về phương diện thực tiễn***

1/ Kết quả của nghiên cứu giúp cho các nhà nghiên cứu, các nhà quản lý doanh nghiệp trong ngành đồ gỗ tại Việt Nam có cái nhìn đầy đủ và toàn diện hơn về một phương thức tiếp cận và đo lường các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng. Đồng thời nhận diện các yếu tố cơ bản và vai trò tác động của chúng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ tại vùng Đông Nam Bộ. Đây sẽ là điều kiện để triển khai những nghiên cứu ứng dụng hoặc có những giải pháp phù hợp để nâng cao sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ Việt Nam.

2/ Nghiên cứu này là một thể nghiệm vận dụng tổng hợp nhiều phương pháp nghiên cứu đó là phương pháp định tính như: chuyên gia, suy diễn, sử dụng kỹ thuật định tính và định lượng như phỏng vấn sâu cùng với phương pháp định lượng như: phân tích Cronbach Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), kiểm định hồi quy bội (RA). Mỗi phương pháp được vận dụng phù hợp theo từng nội dung nghiên cứu trong luận án. Công trình nghiên cứu này có thể là tài liệu tham khảo cho những ai quan tâm đến chuỗi cung ứng, chuỗi cung ứng hợp tác về phương pháp luận, thang đo và mô hình nghiên cứu trong các ngành về kinh doanh thương mại và quản trị sản xuất.

## **7. Kết cấu của luận án**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, danh mục các chữ viết tắt, danh mục các hình và bảng, phụ lục và tài liệu tham khảo; luận án được bố cục theo 3 chương như sau:

- Chương 1. Cơ sở khoa học về chuỗi cung ứng và sự hợp tác trong chuỗi cung ứng

đồ gỗ;

- Chương 2. Đánh giá thực trạng hợp tác và những nhân tố tác động đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ, trường hợp nghiên cứu: vùng Đông Nam Bộ;

- Chương 3. Một số giải pháp tăng cường sự hợp tác nhằm hoàn thiện chuỗi cung ứng đồ gỗ, trường hợp nghiên cứu: vùng Đông Nam Bộ.



# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ KHOA HỌC VỀ CHUỖI CUNG ỨNG VÀ SỰ HỢP TÁC TRONG CHUỖI CUNG ỨNG ĐỒ GỖ

### 1.1 Tổng quan về chuỗi cung ứng

#### 1.1.1 Chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng

##### 1.1.1.1 Chuỗi cung ứng

Cho đến nay, đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về chuỗi cung ứng theo nhiều hướng tiếp cận khác nhau và có nhiều định nghĩa khác nhau về thuật ngữ “chuỗi cung ứng”. Trong nghiên cứu của luận án, tác giả trích lược một số định nghĩa chuỗi cung ứng nhằm củng cố cơ sở lý luận cho vấn đề nghiên cứu của mình, bao gồm:

Theo Ganeshan và cộng sự [47] cho rằng chuỗi cung ứng là một mạng lưới các lựa chọn sản xuất và phân phối nhằm thực hiện các chức năng thu mua nguyên liệu, chuyển đổi nguyên liệu thành bán thành phẩm, thành phẩm và phân phối chúng đến khách hàng.

Theo Lambert, Stock và Elieam [53, tr.13-15] cho rằng chuỗi cung ứng là sự liên kết giữa các doanh nghiệp nhằm đưa sản phẩm hay dịch vụ ra thị trường.

Theo Mentzer và cộng sự [64, tr.4] lập luận rằng chuỗi cung ứng là tập hợp của 3 thực thể hoặc nhiều hơn (có thể là pháp nhân hoặc thể nhân) liên quan trực tiếp đến dòng chảy qua lại của sản phẩm, dịch vụ, tài chính và thông tin từ nguyên liệu đến khách hàng.

Theo Chopra và Meindl [74] hiểu rằng chuỗi cung ứng bao gồm mọi công đoạn có liên quan, trực tiếp hay gián tiếp đến việc đáp ứng nhu cầu khách hàng. Chuỗi cung ứng không chỉ gồm nhà sản xuất và nhà cung cấp, mà còn nhà vận chuyển, kho, người bán lẻ và bản thân khách hàng. Hay chuỗi cung ứng hiểu một cách đơn giản đó là sự kết nối các nhà cung cấp, khách hàng, nhà sản xuất và các tổ chức cung cấp dịch vụ liên quan đến quá trình kinh doanh [79].

Theo Chou và cộng sự [44], chuỗi cung ứng là mạng lưới toàn cầu nhằm phân phối sản phẩm và dịch vụ từ nguyên liệu ban đầu đến người tiêu dùng cuối cùng thông qua dòng chảy thông tin, phân phối và mua sắm đã được thiết lập.

Christopher [33] cho rằng chuỗi cung ứng là mạng lưới của những tổ chức liên quan đến những mối liên kết các dòng chảy ngược và xuôi theo những tiến trình và những hoạt động khác nhau nhằm tạo ra giá trị trong từng sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng.

Theo Hội đồng tổ chức chuỗi cung ứng (2010): chuỗi cung ứng bao gồm mọi hoạt

động liên quan đến việc sản xuất và phân phối một sản phẩm hoặc dịch vụ hoàn chỉnh, bắt đầu từ nhà cung cấp đầu tiên đến khách hàng cuối cùng [25].

Như vậy, theo các định nghĩa đã trích dẫn, về cơ bản một chuỗi cung ứng bao gồm một hành trình liên kết giữa các nhân tố trong đó có 3 hoạt động cơ bản nhất, gồm:

- Cung cấp: tập trung vào các hoạt động mua nguyên liệu như thế nào? Mua từ đâu và khi nào nguyên liệu được cung cấp nhằm phục vụ hiệu quả quá trình sản xuất.

- Sản xuất: là quá trình chuyển đổi các nguyên liệu thành sản phẩm cuối cùng.

- Phân phối: là quá trình đảm bảo các sản phẩm sẽ được phân phối đến khách hàng cuối cùng thông qua mạng lưới phân phối, kho bãi, bán lẻ một cách kịp thời và hiệu quả.

Trên cơ sở nghiên cứu một số khái niệm về chuỗi cung ứng, có thể kết luận rằng chuỗi cung ứng bao gồm các hoạt động của mọi đối tượng có liên quan từ mua nguyên liệu, sản xuất ra sản phẩm cho đến cung cấp cho khách hàng cuối cùng. Nói cách khác, chuỗi cung ứng của một mặt hàng là một quá trình bắt đầu từ nguyên liệu thô cho tới khi tạo thành sản phẩm cuối cùng và được phân phối tới tay người tiêu dùng nhằm đạt được hai mục tiêu cơ bản, đó là: tạo mối liên kết với nhà cung cấp của các nhà cung ứng và khách hàng của khách hàng vì họ có tác động đến kết quả và hiệu quả của chuỗi cung ứng; hữu hiệu và hiệu quả trên toàn hệ thống.

#### *1.1.1.2 Quản trị chuỗi cung ứng*

Dựa theo cách tiếp cận nghiên cứu về chuỗi cung ứng đã đề cập, để các hoạt động trong chuỗi diễn ra nhịp nhàng và hiệu quả, hoạt động quản trị chuỗi cung ứng rất cần thiết trong bất kỳ công đoạn nào trong chuỗi [16]. Nghiên cứu này trích lược một số quan điểm của các nhà nghiên cứu về chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng, gồm:

Theo Mentzer và cộng sự (2001) định nghĩa quản trị chuỗi cung ứng là một hệ thống, sự hợp tác mang tính chiến lược của các chức năng kinh doanh truyền thống và các sách lược kết hợp trong các chức năng kinh doanh trong phạm vi một doanh nghiệp cụ thể, xuyên suốt hoạt động kinh doanh trong phạm vi chuỗi cung ứng nhằm cải thiện việc thực hiện mang tính dài hạn của các doanh nghiệp nói riêng và của toàn bộ chuỗi cung ứng nói chung [63, tr.1-25].

Theo Jerrey (2004) định nghĩa quản trị chuỗi cung ứng đồng nghĩa với việc quản lý mọi hoạt động của chuỗi cung ứng [64, tr.12].

Theo Christopher (2005b) định nghĩa quản lý chuỗi cung ứng là quản lý các mối quan hệ nhiều chiều giữa các nhà cung cấp và khách hàng nhằm phân phối đến khách hàng giá trị cao hơn với chi phí ít hơn trong toàn bộ chuỗi cung ứng [39].

Như vậy có thể hiểu một cách khái quát về quản trị chuỗi cung ứng là tập trung quản lý các *mối quan hệ* giữa các thành phần trong chuỗi cung ứng.

\* Tóm lại: Dựa vào việc nghiên cứu một số quan điểm của các chuyên gia về quản trị chuỗi cung ứng cho thấy đây là một phần nội dung không thể thiếu của chuỗi cung ứng. Để chuỗi cung ứng của một doanh nghiệp hay một ngành hiệu quả, bền vững và thể hiện tính liên kết chặt chẽ thì chuỗi cung ứng ấy phải được tổ chức quản lý một cách khoa học, linh hoạt, trong đó điều kiện tối cần thiết là các thành phần trong chuỗi phải liên kết, tương tác, hợp tác chặt chẽ với nhau [6]. Tuy nhiên, cho đến nay vẫn còn nhiều tài liệu chưa có sự phân biệt rõ ràng giữa chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng. Nghiên cứu của luận án này, tác giả sẽ tập trung phân tích sâu hơn về định nghĩa chuỗi cung ứng theo Lambert và Mentzer [64 và 72] tức là *sẽ đi sâu khai thác phân tích sự hợp tác giữa các thành phần của chuỗi* trong hoạt động tạo ra và phân phối sản phẩm.

### **1.1.2 Cấu trúc chuỗi cung ứng**

Trong một chuỗi cung ứng, mỗi doanh nghiệp là một mắt xích của một hay nhiều chuỗi cung ứng khác nhau, chúng đan xen tạo thành mạng lưới phức tạp (network) [28, tr.20]. Trong mỗi doanh nghiệp đều có những bộ phận chức năng phối hợp hoạt động với nhau để thực hiện mục tiêu của tổ chức, đó là những chuỗi cung ứng nhỏ bên trong. Như vậy, có thể hiểu rằng thông qua mối quan hệ giữa các doanh nghiệp sản xuất với các doanh nghiệp cung ứng, phân phối, tiêu thụ tạo thành mối quan hệ bên ngoài chuỗi cung ứng. Một trong những thành tố trong chuỗi thường được xem như là nhân tố trung tâm (hạt nhân), do vậy trong một chuỗi bất kỳ luôn luôn có một doanh nghiệp trung tâm với một sản phẩm chủ lực. Khi một tổ chức mô tả chuỗi cung ứng riêng của họ, họ thường tự xem xét như là một doanh nghiệp trung tâm để xác định nhà cung cấp và khách hàng. Các nhà cung cấp và khách hàng trong chuỗi cung ứng có doanh nghiệp trung tâm được gọi là các thành viên của chuỗi cung ứng.

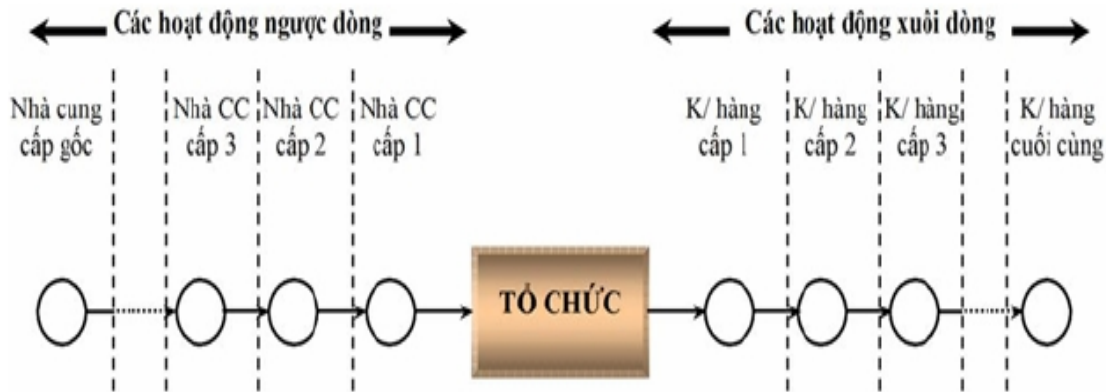
#### *1.1.2.1 Cấu trúc vật lý (Physical Structure – phân cứng)*

Chuỗi cung ứng liên kết nhiều doanh nghiệp độc lập với nhau, mỗi doanh nghiệp có cấu trúc, tổ chức riêng bên trong tương ứng với đặc điểm hoạt động và mục tiêu riêng. Đồng thời, cấu trúc doanh nghiệp phải “mở” để liên kết hoạt động với các thành viên khác trong chuỗi thông qua mối quan hệ với khách hàng ở phía trước, nhà cung cấp ở phía sau (Buyer - Customer relationship) và các doanh nghiệp hỗ trợ xung quanh. Các doanh nghiệp thực hiện các quá trình tạo ra sản phẩm/dịch vụ được gọi là thành viên chính của chuỗi (Primary Supply Chain members). Stock và Lambert (2001) cho rằng các doanh

ng nghiệp cung cấp dịch vụ bảo hiểm, tư vấn, cho thuê tài sản cho những thành viên chính gọi là các thành viên hỗ trợ (Supporting member) [62, tr.165-181].

- *Cấu trúc dọc của chuỗi (chiều dài chuỗi)*

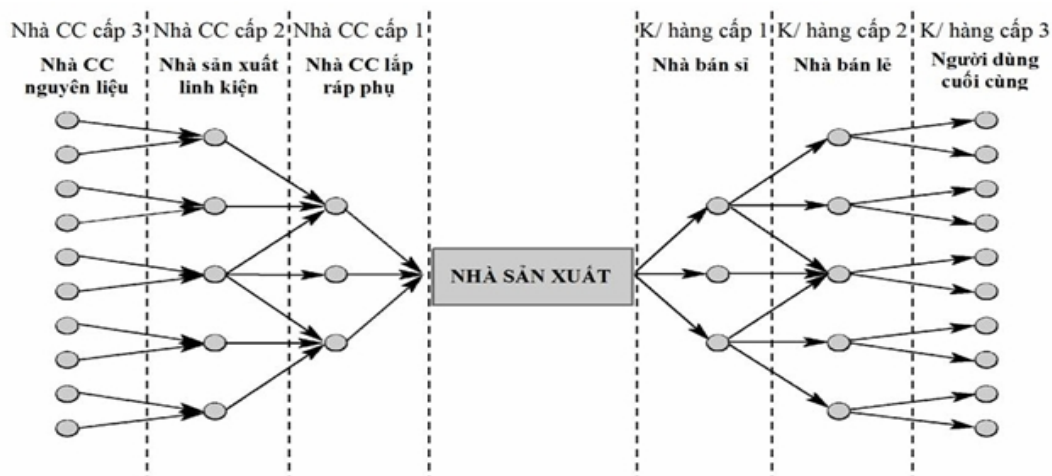
Được tính bằng số lượng các lớp (tier) dọc theo chiều dài chuỗi, khoảng cách theo chiều dọc được tính là khoảng cách từ doanh nghiệp trung tâm đến khách hàng cuối cùng. Hoạt động của doanh nghiệp trung tâm và những mối quan hệ của nó thường là đối tượng được tập trung nghiên cứu khi tìm hiểu về chuỗi cung ứng.



**Hình 1.1: Dạng chuỗi cung ứng xuôi – ngược**

[Nguồn: 65, tr.54]

Bức tranh đơn giản nhất của chuỗi cung ứng là khi chỉ có một sản phẩm dịch chuyển qua một loạt các tổ chức, và mỗi tổ chức tạo thêm một phần giá trị cho sản phẩm. Lấy một tổ chức nào đó trong chuỗi làm qui chiếu, nếu xét đến các hoạt động trước nó – dịch chuyển nguyên vật liệu đến – được gọi là **ngược dòng**; những tổ chức phía sau doanh nghiệp – dịch chuyển sản phẩm ra ngoài – được gọi là **xuôi dòng**.



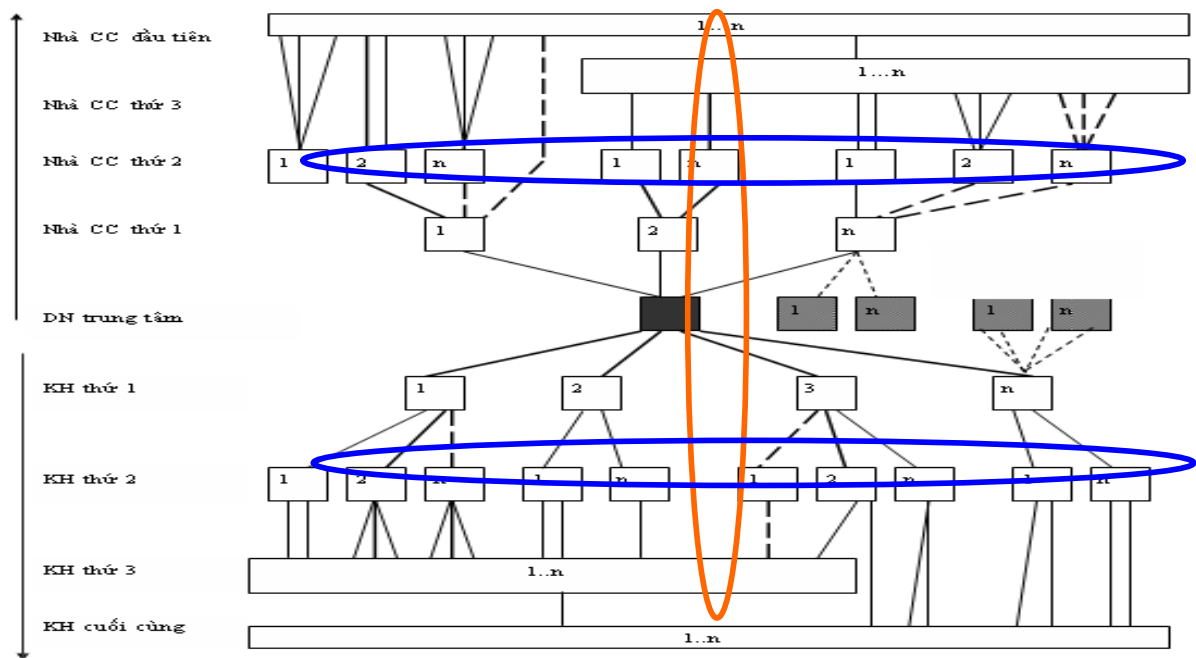
**Hình 1.2: Dạng chuỗi cung ứng hội tụ - phân kỳ**

[Nguồn: 50, tr.234]

Trong thực tế, đa số các tổ chức mua nguyên, vật liệu từ nhiều nhà cung cấp khác nhau và bán sản phẩm đến nhiều khách hàng, vì vậy chúng ta có khái niệm chuỗi hội tụ và chuỗi phân kỳ. Chuỗi cung ứng hội tụ khi nguyên vật liệu dịch chuyển giữa các nhà cung cấp. Chuỗi cung ứng phân kỳ khi sản phẩm dịch chuyển xuyên suốt các khách hàng.

- Cấu trúc ngang của chuỗi (chiều ngang chuỗi)




Được tính bằng số lượng các doanh nghiệp tại mỗi lớp. Sự sắp xếp các doanh nghiệp theo lớp chức năng cho phép nhận diện doanh nghiệp trung tâm của chuỗi. Ở nhiều chuỗi, khách hàng nhận thức doanh nghiệp trung tâm qua thương hiệu sản phẩm chuỗi đó mang lại, dù doanh nghiệp đó không thực hiện chức năng sản xuất và cũng không có tài sản cố định lớn.






**Hình 1.3: Cấu trúc theo chiều ngang – chiều dọc của chuỗi cung ứng**

[Nguồn: 50, tr.234]

**Bảng 1.1: Các chú thích trong cấu trúc chuỗi cung ứng**

Ký hiệu	Diễn giải
CC	Nhà cung cấp
KH	Khách hàng
	Mối liên kết dạng quản lý quá trình
	Mối liên kết dạng giám sát
	Không phải liên kết theo quá trình quản lý

-----	Mối liên kết dạng không phải thành viên
	Doanh nghiệp trung tâm
	Các thành viên trong chuỗi
	Các doanh nghiệp không phải thành viên

Có bốn dạng liên kết giữa doanh nghiệp trung tâm và các thành viên khác, gồm:

+ Dạng 1: Đối với lớp khách hàng và nhà cung cấp thứ nhất, doanh nghiệp trung tâm giữ mối liên kết dạng quản lý quá trình (Managed process link): doanh nghiệp trung tâm quản lý các quá trình hoạt động mua và bán của hai lớp này.

+ Dạng 2: Đối với các lớp thứ 2 trở đi mối liên kết của doanh nghiệp trung tâm là giám sát (monitor process link). Tuy khó có ảnh hưởng trực tiếp tới các lớp thứ hai trở đi nhưng doanh nghiệp trung tâm vẫn phải giám sát hoạt động của họ để bảo đảm các hoạt động sản xuất của mình. Họ có thể dùng ảnh hưởng để kéo nguồn nguyên liệu nhanh hơn từ phía nhà cung cấp và đẩy sản phẩm ra thị trường nhanh hơn thông qua “cánh tay nối dài”.

+ Dạng 3: Những lớp xa hơn, doanh nghiệp trung tâm thiếu khả năng giám sát, mối liên kết thường rất yếu phải thông qua các doanh nghiệp trung gian. Mối liên kết này gọi là không phải liên kết theo quá trình quản lý (not managed process link).

+ Dạng 4: Mối quan hệ giữa các doanh nghiệp trong chuỗi và các doanh nghiệp bên ngoài là mối liên kết không phải thành viên (non member process link).

#### *1.1.2.2 Các mối quan hệ và các dòng chảy trong chuỗi cung ứng (Relations and Flows in Supply chain – phần mềm)*

Mỗi thành viên trong chuỗi giữ mối quan hệ với những thành viên khác theo chiều ngang và cả chiều dọc. Làm thế nào để thiết lập các mối quan hệ giữa các thành viên trong chuỗi và gắn chúng vào mục tiêu chung của tổ chức là một vấn đề được các nhà quản lý sản xuất luôn hướng đến. Quan điểm xuyên suốt của nghiên cứu trong luận án này đặc biệt tập trung vào khám phá các mối quan hệ được đề cập ở trên.

##### *- Các mối quan hệ*

Theo tạp chí quốc tế về nghiên cứu sản xuất (IJPR, 2003) [dẫn theo 57] có 5 mức độ quan hệ trong chuỗi dựa vào mức độ tích hợp, theo thang đo tương đối này, một cực là mức độ tích hợp rất thấp (dạng thị trường rời rạc thuần túy - spot market), một cực là hệ thống tổ chức cấp bậc thuần túy (nơi các tổ chức tích hợp dọc hoàn toàn theo chức năng).



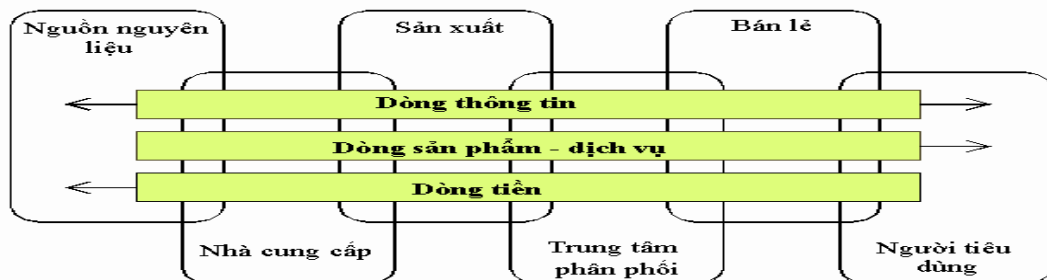
**Hình 1.4: Các mức độ quan hệ trong chuỗi cung ứng**

[Nguồn: Dẫn theo 57, tr.73]

Các mối quan hệ bao gồm: mối quan hệ ngắn hạn, mối quan hệ trung và dài hạn. Ngoài ra còn thể hiện dưới dạng liên kết để chia sẻ lợi nhuận, liên minh dài hạn và tham gia mạo hiểm. Nhìn chung xét trong tương quan mỗi quan hệ, mỗi thành viên trong chuỗi phụ thuộc rất lớn vào nhau, mức độ tích hợp giữa các doanh nghiệp trong chuỗi dựa trên nền tảng của việc chia sẻ thông tin (Lee, 2000), mức độ chia sẻ liên quan đến quyết định thông tin nào được chia (what), ai được chia (who) và chia sẻ như thế nào (how).

- Các dòng chảy trong chuỗi cung ứng

Theo Christopher [37], trong chuỗi cung ứng có 3 dòng chảy cơ bản xuyên suốt chiều dài của chuỗi là dòng sản phẩm/dịch vụ, dòng thông tin và dòng tiền.



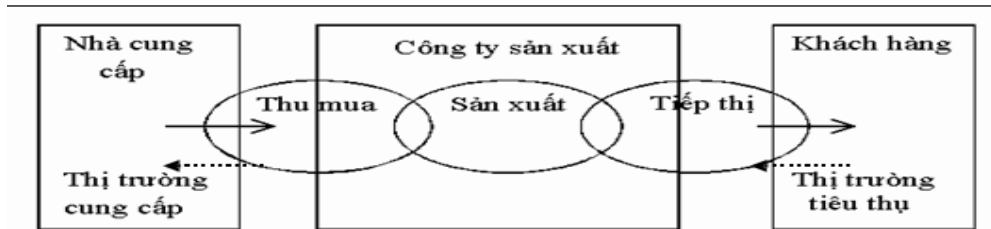
**Hình 1.5: Dòng chảy trong chuỗi cung ứng**

[Nguồn: 37, tr.241]

+ *Dòng sản phẩm/dịch vụ (còn được gọi là dòng chảy vật lý – Physical Flow)*: Là dòng chảy không thể thiếu được trong chuỗi, xuất phát từ các nhà cung cấp đầu tiên đến người tiêu dùng (end to end). Các nhà quản lý tập trung vào kiểm soát dòng nguyên liệu bằng cách sử dụng dòng thông tin sao cho dòng tiền đổ vào chuỗi là lớn nhất. Dòng nguyên liệu đi từ nhà cung cấp đầu tiên được xử lý qua các trung gian, được chuyển đến doanh nghiệp trung tâm để sản xuất ra thành phẩm và chuyển đến tay khách hàng thông qua các kênh phân phối. Dòng nguyên vật liệu chảy trong chuỗi bị ảnh hưởng rất lớn bởi cấu trúc vật lý của các thành viên trong chuỗi (máy móc, thiết bị,...).

+ *Dòng thông tin trong chuỗi (Information Flow)*: Có tính 2 chiều gồm dòng đặt hàng từ phía khách hàng về phía trước chuỗi, mang những thông tin thị trường, đặc điểm

sản phẩm, nhu cầu của khách hàng, và những ý kiến phản hồi của khách hàng sau khi sử dụng sản phẩm/dịch vụ; dòng phản hồi từ phía các nhà cung cấp: được nhận và xử lý thông qua bộ phận thu mua. Các thông tin phản hồi này phản ánh tình hình hoạt động của thị trường nguyên liệu, được xử lý rất kỹ trước khi chuyển tới khách hàng.



**Hình 1.6: Thông tin nối kết các bộ phận và thị trường**

[Nguồn: 10, phần 2]<sup>5</sup>

Mức độ chia sẻ thông tin phụ thuộc đối tác được chọn lựa để chia sẻ, dạng thông tin và chất lượng của thông tin. Có nhiều dạng thông tin trong chuỗi cung ứng: dạng thông tin chiến lược, chiến thuật, vận hành. Những thông tin được chia sẻ thường mang lại lợi ích cho các thành viên trong chuỗi, cụ thể theo Gavirneni [48]: chia sẻ thông tin về vận chuyển hàng hoá sẽ giúp các tổ chức hậu cần cải thiện mức độ phục vụ khách hàng, chia sẻ thông tin sản xuất và bán hàng làm giảm mức tồn kho. Chẳng hạn, mỗi sản phẩm của P&G được bán tại Wal-Mart đều được máy quét ghi lại tại quầy tính tiền và cập nhật về P&G. Tại bất kỳ thời điểm nào P&G cũng biết được mức hàng hoá đang có tại Wal-Mart là bao nhiêu, qua đó họ có thể điều chỉnh kế hoạch sản xuất và cung cấp hàng thích hợp.

Giá trị của thông tin là kịp thời và chính xác, phụ thuộc vào lợi ích mà các doanh nghiệp có thể nhận được từ thông tin đó, giá trị không còn nếu cơ hội đã trôi qua. Việc xử lý chậm hoặc trì hoãn chuyển giao thông tin theo dòng ngược càng làm ảnh hưởng trầm trọng đến tốc độ đáp ứng của dòng sản phẩm dịch vụ theo chiều xuôi tới khách hàng, do vậy ảnh hưởng đến cả dòng tiền phía sau [66].

Trong chuỗi cung ứng, dòng thông tin là dòng đi trước về mặt thời gian, xuyên suốt mọi quá trình, ngay sau khi cả dòng sản phẩm và dòng tiền đã thực hiện hoàn tất. Gavirneni [48], thông tin chỉ mang lại giá trị nếu doanh nghiệp có những đối ứng phù hợp, có những thông tin sẽ gây bất lợi nếu đối thủ có được. Nhà quản lý nên phân loại thông tin nào nên chia sẻ, thông tin nào cần bị giới hạn, kiểm duyệt hay bảo mật. Để có thể chia và nhận thông tin có giá trị, các nhà quản lý cần vượt qua một số rào cản nhất định về tâm lý.

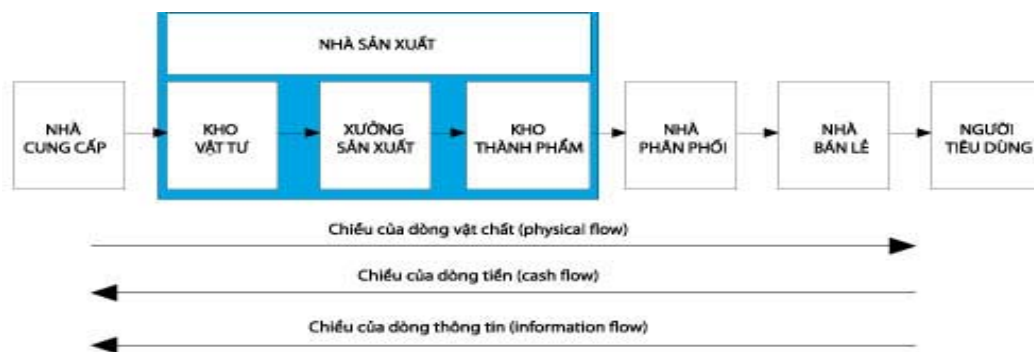
<sup>5</sup> Giáo sư Souviron là giảng viên môn Quản trị Chuỗi cung ứng tại trường đại học CERAM, Pháp. Đây là một trong những trường tư thục khá có tiếng nằm dưới sự quản lý của Phòng Thương mại và Công nghiệp Paris.



+ *Dòng tiền (Cash Flows)*: Dòng tiền được đưa vào chuỗi bởi duy nhất người tiêu dùng khi họ đã nhận được sản phẩm/dịch vụ hoặc đầy đủ các chứng từ hoá đơn hợp lệ. Có thể thấy chính lợi nhuận đã liên kết các doanh nghiệp trong chuỗi lại với nhau. Chuỗi cung ứng tạo nên chuỗi giá trị trong đó các thành viên có cơ hội chia sẻ dòng tiền ở mức độ khác nhau tùy vào vai trò và vị thế của mỗi doanh nghiệp. Phần thấp nhất thuộc về các doanh nghiệp thực hiện các công đoạn sơ chế vì những công đoạn này tạo ra rất ít giá trị gia tăng cho sản phẩm. Như vậy, muốn tăng dòng tiền, phải nắm giữ các công đoạn chiếm hàm lượng kỹ thuật hoặc chất xám cao chứ không chỉ là việc bán rẻ sức lao động và nguồn tài nguyên sẵn có.

### 1.1.2.3 Các thành phần cơ bản trong cấu trúc chuỗi cung ứng

Trên cơ sở nghiên cứu cấu trúc của chuỗi cung ứng, có thể nhận thấy rằng một chuỗi cung ứng bất kỳ luôn bao gồm 3 thành phần cơ bản trong mối quan hệ qua lại. Thật vậy, theo Lambert [61] cho rằng một chuỗi cung ứng bao gồm hệ thống các thực thể và các kết nối giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng. Hay một chuỗi cung ứng về cơ bản bao gồm các thành phần đó là các pháp nhân (các doanh nghiệp cung ứng, doanh nghiệp sản xuất, tiêu thụ), các tổ chức, các mạng lưới và các thể nhân. Sự kết nối giữa các thành tố trên được xem là các kết nối hoặc các mối quan hệ. Một định nghĩa khác của Harland [57, tr.67] cho rằng một mạng lưới chuỗi cung ứng bao gồm toàn bộ con người, những vật thể hoặc sự kiện được gọi là các thành tố hoặc các nút. Hakansson và Snehota (1989), Hakansson và Johansson (1992) đều cho rằng trong phạm vi tiếp cận mạng lưới theo ngành thì các thành tố, các hoạt động và các nguồn lực đều được xác định [dẫn theo 28, tr.20].



**Hình 1.7: Các thành phần trong chuỗi cung ứng**

[Nguồn: 50, tr.232]

Thuật ngữ chuỗi cung ứng gợi nên hình ảnh sản phẩm dịch chuyển từ nhà cung cấp đến nhà sản xuất, nhà phân phối, nhà bán lẻ và cuối cùng đến khách hàng dọc theo chuỗi cung ứng. Song song đó các dòng thông tin, sản phẩm và tài chính dọc cả hai hướng của chuỗi này. Trong thực tế, nhà sản xuất có thể nhận nguyên liệu từ vài nhà cung cấp và sau

đó cung ứng đến nhà phân phối, chính vì vậy đa số các chuỗi cung ứng thực sự là các mạng lưới (network). Trong sơ đồ trên cho thấy trong một chuỗi cung ứng có thể phân tích thành các thành phần cơ bản sau đây [73], gồm:

- *Nhà cung cấp*: Nhà cung cấp được xem như một thành viên bên ngoài - có năng lực sản xuất không giới hạn. Tuy nhiên, bởi vì những nhân tố không chắc chắn trong tiến trình chuyển phát, nhà cung cấp có thể sẽ không cung cấp nguyên liệu thô cho nhà sản xuất đúng lúc. Trong luận án nghiên cứu này, nhà cung cấp bao gồm nội địa và nước ngoài được nhà sản xuất lựa chọn tùy thuộc vào năng lực và uy tín cung ứng của họ.

- *Nhà sản xuất*: Bao gồm các nhà chế biến nguyên liệu ra thành phẩm, sử dụng nguyên liệu và các sản phẩm gia công của các nhà sản xuất khác để làm nên sản phẩm. Trong luận án nghiên cứu này, nhà sản xuất chính là các doanh nghiệp trong ngành chế biến đồ gỗ tập trung tại 3 tỉnh miền Đông Nam Bộ. Điều này đồng nghĩa rằng các doanh nghiệp trong ngành chủ yếu thực hiện công đoạn chế biến nguyên liệu thành thành phẩm, trong quá trình tổ chức chế biến phải nhập nguyên liệu từ các nhà cung cấp nước ngoài là chính, sau khi hoàn tất quy trình sản xuất, bằng nhiều kênh khác nhau, các sản phẩm này lại được phân phối và tiêu dùng ở các thị trường chủ lực như Hoa Kỳ, Liên minh Châu Âu và Nhật Bản.

- *Nhà phân phối*: Là các doanh nghiệp mua lượng lớn sản phẩm từ các nhà sản xuất và phân phối sỉ các dòng sản phẩm đến khách hàng, còn được gọi là các nhà bán sỉ. Chức năng chính của nhà bán sỉ là điều phối các dao động về cầu sản phẩm cho các nhà sản xuất bằng cách trữ hàng tồn và thực hiện nhiều hoạt động kinh doanh để tìm kiếm và phục vụ khách hàng. Nhà phân phối có thể tham gia vào việc mua hàng từ nhà sản xuất để bán cho khách hàng, đôi khi họ chỉ là nhà môi giới sản phẩm giữa nhà sản xuất và khách hàng. Bên cạnh đó chức năng của nhà phân phối là thực hiện quản lý tồn kho, vận hành kho, vận chuyển sản phẩm, hỗ trợ khách hàng và dịch vụ hậu mãi. Trong nghiên cứu này, đó nhà phân phối chuyên nghiệp từ nước ngoài đã có văn phòng đại diện tại Việt Nam hoặc các trung gian thương mại từ Hồng Kông và Singapore đặt hàng tại Việt Nam.

- *Nhà bán lẻ*: Họ là những người chuyên trữ hàng và bán với số lượng nhỏ hơn đến khách hàng. Họ luôn theo dõi nhu cầu và thị hiếu của khách hàng Trong nghiên cứu này họ là các cửa hàng bán lẻ, hệ thống siêu thị, các cửa hàng giới thiệu sản phẩm (nếu có).

- *Khách hàng/người tiêu dùng*: Những khách hàng hay người tiêu dùng là những người mua và sử dụng sản phẩm. Khách hàng có thể mua sản phẩm để sử dụng hoặc mua sản phẩm kết hợp với sản phẩm khác rồi bán cho khách hàng khác.

\* Theo lập luận và chi rõ ở phần 1.1.2.3, hầu hết các nghiên cứu trước đây đều đồng

ý rằng các bộ phận cấu thành cơ bản của chuỗi cung ứng là các nút và các mắt xích giữa các nút đó, tuy nhiên vẫn còn những tranh luận về các mắt xích và nút này hiện diện như thế nào, do vậy cần xác định rõ các thành phần của chuỗi cung ứng cụ thể hơn. Như vậy về cơ bản trong một chuỗi cung ứng được cấu thành bởi 3 bộ phận cơ bản sau [28, tr.20]:

*- Các tổ chức (doanh nghiệp)*

Các nút, chốt được xem như là các doanh nghiệp khác nhau (Lambert và cộng sự, 1998), các tổ chức khác nhau (Christopher, 2005), hay các pháp nhân khác nhau (Mattsson, 1999) hay các địa vị pháp lý khác nhau (Ferdows, 1997) hay các thực thể gồm các tổ chức và cá nhân khác nhau (Mentzer và cộng sự, 2001) hoặc các thành phần khác nhau (Mattsson, 1999). Các tổ chức ở đây chính là bao gồm các nhà cung cấp, các doanh nghiệp sản xuất, các nhà phân phối, bán lẻ, khách hàng.

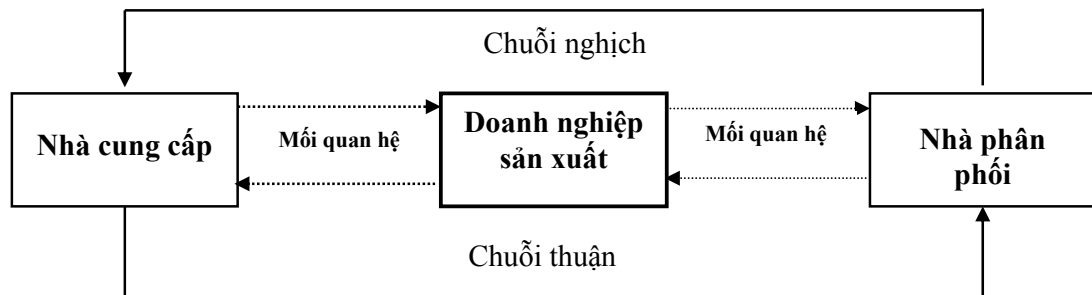
*- Các nguồn lực*

Được xem như mỗi thành phần là nguồn tài sản hữu hình không liên quan đến quyền sở hữu và vị trí. Như vậy các nguồn lực được hiểu là năng lực của các thành phần về ngành nghề, qui mô, kỹ thuật và con người.

*- Các mắt xích trong cấu trúc chuỗi cung ứng*

Được định nghĩa là nhân tố trung gian giữa các nhân tố (Mattson, 1997) hay các liên kết quá trình (Lambert và cộng sự, 1998), hoặc được xem là các mối quan hệ (Hakansson, Snehota, 1989 và Christopher, 2005) hay những kết nối theo quá trình hoạt động hoặc là các lưu đồ về sản phẩm, dịch vụ, tài chính và thông tin (Mentzer và cộng sự, 1999).

\* Tóm lại: theo cách tiếp cận nghiên cứu của luận án, dựa trên các nghiên cứu đã được chỉ ra, nghiên cứu này cho rằng một chuỗi cung ứng có ít nhất 3 tác nhân cơ bản, gồm: nhà cung ứng, nhà sản xuất, nhà phân phối/nhà bán lẻ/khách hàng trong mỗi liên hệ qua lại lẫn nhau.



**Hình 1.8: Các thành phần cơ bản trong chuỗi cung ứng**

(Nguồn: Hướng tiếp cận nghiên cứu của luận án, 2010)

### 1.1.3 Phân loại chuỗi cung ứng

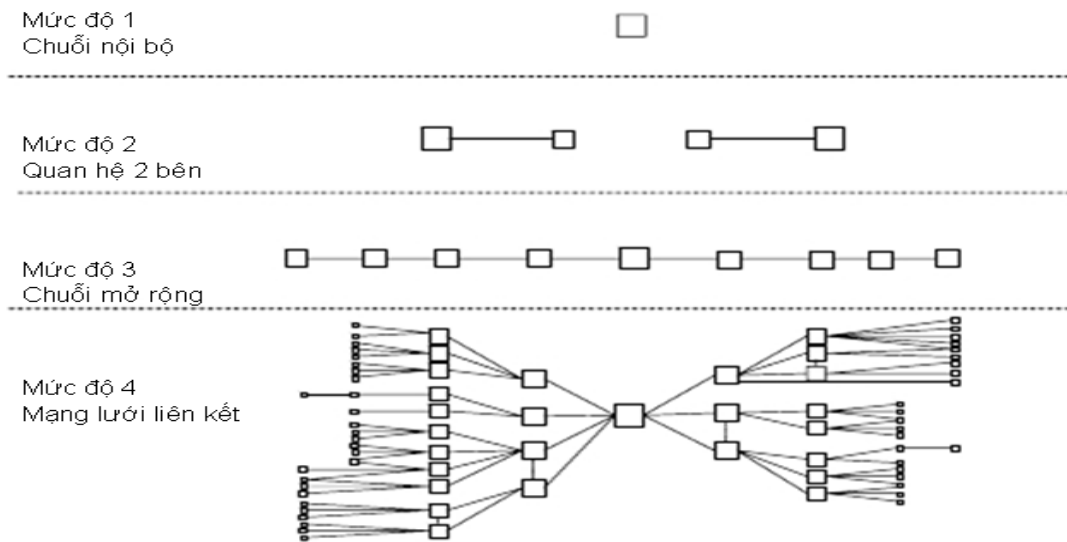
### 1.1.3.1 Theo tiêu chí tính liên kết giữa các thành phần trong chuỗi cung ứng, gồm:

#### - Chuỗi cung ứng hợp tác

Được hiểu một cách đơn giản bao gồm hai hoặc nhiều hơn các doanh nghiệp độc lập làm việc với nhau nhằm lên kế hoạch và thực thi các hoạt động chuỗi cung ứng sẽ đạt được thành công hơn là hoạt động riêng biệt và các chuỗi cung ứng hợp tác thông thường khác nhau do chính cấu trúc của chúng [83, tr.19].

#### - Chuỗi cung ứng tương tác

Được chia theo 4 mức độ hệ thống, Harland [57], bao gồm:



**Hình 1.9: Bốn mức độ của hệ thống quản lý chuỗi cung ứng**

[Nguồn: 57, tr.67]

- + Mức độ hệ thống 1: Chuỗi nội bộ trong doanh nghiệp
- + Mức độ hệ thống 2: Quan hệ đối tác song phương
- + Mức độ hệ thống 3: Chuỗi mở rộng gồm nhà cung cấp, các nhà cung cấp của nhà cung cấp, khách hàng và các khách hàng của khách hàng.
- + Mức độ hệ thống 4: Mạng lưới các chuỗi nối liền với nhau.

### 1.1.3.2 Theo hiệu quả hoạt động và độ phức tạp của các chuỗi, có:

Theo Joseph [60] phân tích chuỗi cung ứng bằng cách đo lường chi phí hoạt động, số lượng lao động, các bước trong quy trình, mức độ kiểm soát nguồn nhân lực và phân chia thành 16 dạng chuỗi cung ứng qua đặc điểm sau:

- *Chuỗi cung ứng trong đó các chức năng hiện tại không tốt*: Nghĩa là không tạo được các lợi thế cạnh tranh, không sử dụng các dịch vụ hậu cần bên ngoài, hoạt động chức năng không hiệu quả, dễ bị thương tổn về khả năng cạnh tranh và tài chính.

- *Chuỗi cung ứng bị nắm giữ bởi các tổ chức hậu cần bên ngoài*: hoạt động chức năng không hiệu quả và bị thương tổn về khả năng cạnh tranh và tài chính.

- *Chuỗi hoạt động kém hiệu quả làm giảm hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp*: chi phí cố định cao, lượng nhân công lớn, nhiều cấp quản lý, quá trình xử lý các công tác hậu cần tại trung tâm rất lâu, nó làm chậm các hoạt động thu mua, sản xuất và bán hàng, tồn kho lớn, tốc độ quay vòng hàng tồn kho thấp.

- *Chuỗi hỗ trợ sản xuất*: chi phí cố định cao, được thiết kế hỗ trợ sản xuất, có thể đạt được hiệu quả sản xuất tối đa, có thể tạo được tối ưu cục bộ bên trong và bên ngoài mỗi nhà máy, có thể chuyển đổi sự tập trung các nguồn lực đến những hoạt động và quy trình mang tính chiến lược khác, có sự liên kết giữa việc lưu chuyển các nguồn lực với tồn kho, quản lý đơn hàng, có quan tâm vấn đề quản lý tài sản, cải tiến cung cách phục vụ khách hàng.

- *Chuỗi cân bằng mua hàng, quản lý vật liệu và phân phối*: Tích hợp dòng nguyên liệu vật lý với dòng thông tin nhằm tạo ra sản phẩm và dịch vụ, cân bằng dòng sản xuất bên trong nhà máy với dòng chuyển vận bên ngoài. Dòng này bắt đầu ở việc phân phối sản phẩm tới khách hàng, phản hồi xuyên qua nhà máy sản xuất và đôi khi đến cả quá trình mua hàng.

- *Chuỗi dự án hậu cần*: tạo và cung cấp một cách hiệu quả những giá trị trong dự án hậu cần, đáp ứng nhu cầu dự án tại thời điểm kết thúc, thiết lập khả năng tích hợp với nhà cung cấp để thực hiện các mục tiêu dự án, vai trò của người thu mua và nhà cung cấp rất quan trọng trong việc bảo đảm yếu tố thời gian.

- *Chuỗi tiền đến tiền*: Tập trung chủ yếu vào mục tiêu tài chính sau đó là dịch vụ hậu cần, cuối cùng là xây dựng cả chuỗi, cung cấp vốn cho các doanh nghiệp đang hoạt động với số vốn âm. Sau đó sẽ nắm quyền phân phối sản phẩm đến khách hàng, dòng sản phẩm lưu chuyển rất nhanh, phần vốn đầu tư sẽ được rút ra và đưa vào nơi khác khi chuỗi cung ứng đã hoạt động hiệu quả.

- *Chuỗi điều phối*: Thường thấy ở các tập đoàn đa quốc gia nơi có mức độ tập quyền thấp, khó quản lý, hoạt động chức năng không hiệu quả, bị thương tổn về tài chính, chi phí cao, không tạo được các lợi thế cạnh tranh.

- *Chuỗi theo yêu cầu khách hàng*: Liên minh chặt chẽ với khách hàng, sử dụng các phần mềm trong quản lý, các đơn hàng thường lớn, tập trung, yêu cầu doanh nghiệp có hệ thống phục vụ khách hàng tốt, yêu cầu doanh nghiệp phải có khả năng đáp ứng linh hoạt với các dạng khách hàng khác.

- *Chuỗi mở rộng*: Vòng đời sản phẩm ngắn, tốc độ lưu chuyển nhanh, sự tìm kiếm lợi nhuận và giảm chi phí thông qua nỗ lực liên kết với các nhà cung cấp (cả các nhà cung cấp thứ 2, 3) và khách hàng ở bất cứ nơi nào có thể, việc phân tích chi phí và giá trị là chìa khoá của quyết định làm hay mua, tự sản xuất hay thuê ngoài.

- *Chuỗi có ưu thế về thị trường*: Dùng ảnh hưởng và các ưu thế cạnh tranh của mình nhằm giới hạn các khả năng của đối thủ để tránh các cuộc cạnh tranh trên thị trường hoặc lập ra những rào cản về chi phí để ngăn chặn sự xâm nhập của các đối thủ vào thị trường, chuỗi dạng này không xem là hợp pháp ở một số quốc gia.

- *Chuỗi tích hợp*: Các doanh nghiệp tích hợp với nhau nhằm giảm chi phí và khoảng cách giữa chúng, mỗi người trong chuỗi được lập thành những nhóm suốt từ khách hàng tới nhà cung cấp, họ được yêu cầu xác định chi phí và tìm mọi cách để giảm thiểu chúng, mỗi người vừa là nhân viên trong một tổ chức vừa là thành phần của chuỗi.

- *Chuỗi tốc độ*: tập trung vào việc phát triển sản phẩm, thị trường được chọn lựa trước, thời gian được kiểm soát chặt chẽ và là thang đo xuyên suốt mọi quá trình trong chuỗi cung ứng, sản xuất linh hoạt kết hợp thuê ngoài.

- *Chuỗi cải tiến*: Dòng đời sản phẩm ngắn, doanh thu tập trung vào các sản phẩm mới, việc phát triển các chu kỳ sản phẩm mới là liên tục, áp lực với bộ phận nghiên cứu và phát triển cực kỳ lớn, nhà cung cấp thường là những người cung cấp, hỗ trợ các ý tưởng, mối quan hệ với nhà cung cấp mang chủ đích tìm kiếm sự cải tiến hơn là chỉ thương lượng để mua với giá thấp nhất có thể.

- *Chuỗi giá trị*: tìm kiếm sự cải tiến, đột phá thông qua đối tác, liên minh cùng hợp tác làm việc với nhau hơn là đối đầu, nhiệm vụ mua hàng của bộ phận thu mua sẽ giảm tính giao dịch đàm phán và tăng vai trò tạo dựng mối quan hệ lâu dài với nhà cung cấp.

- *Chuỗi cạnh tranh bằng thông tin*: lợi thế cạnh tranh là ở thông tin, dữ liệu được tìm kiếm và xử lý trở thành thông tin, kiến thức, có khả năng “nhìn thấy” dữ liệu ở hai đầu đặt hàng và cung cấp mở rộng hơn là có thể “thấy” tài nguyên và dung lượng của những tổ chức khác khi cần, cần có cơ sở vật chất để phục vụ cho việc mua bán và giao nhận các sản phẩm/dịch vụ, ứng dụng công nghệ thông tin cao.

### 1.1.3.3 Theo đặc tính của sản phẩm

Theo Taylor [82, tr.136-137] có thể chia chuỗi cung ứng thành hai loại:

- *Chuỗi có sản phẩm mang tính cải tiến (Innovative Supply Chain)*: Các sản phẩm thay đổi liên tục trên thị trường (các loại chip, phần mềm tin học, quần áo thời trang, đồ gỗ,...). Đặc điểm của loại chuỗi này là thông tin được chia sẻ tốt, thời gian đáp ứng rất

nhanh, tốc độ qua chuỗi lớn, vòng đời sản phẩm ngắn, mức độ tồn kho ít.

- *Chuỗi có sản phẩm mang tính chức năng (Functional Supply Chain)*: Đặc tính sản phẩm ít thay đổi, nhu cầu trên thị trường ít biến động ( lương thực, thực phẩm, các sản phẩm nông nghiệp...). Để tăng hiệu suất hoạt động của chuỗi, nên tìm cách giảm chi phí trong sản xuất, vận chuyển và giao dịch. Quản lý chuỗi chú trọng tới việc giảm tồn kho, và tăng chia sẻ thông tin giữa các thành viên với nhau.

*1.1.3.4 Dựa vào cách thức đưa sản phẩm ra thị trường, có thể chia chuỗi cung ứng làm 2 dạng:*

- *Chuỗi đẩy (Push Supply Chain)*: Sản phẩm được sản xuất dạng tồn kho, sản xuất song song với việc tìm kiếm thị trường tiêu thụ. Các nhà quản lý cố gắng đẩy sản phẩm ra khỏi kho của mình đến lớp tiếp theo trong kênh phân phối. Đến lượt các lớp này lại cố gắng đẩy nó lên phía trước gần khách hàng hơn. Quyền lực nằm trong tay nhà cung cấp, họ có nhiều vị thế trong đàm phán về giá cả, đặc biệt đối với các sản phẩm mới. Khách hàng không có nhiều cơ hội chọn lựa.

- *Chuỗi kéo (Pull Supply Chain)*: Sản phẩm xuất phát từ nhu cầu của khách hàng trên thị trường, họ tìm kiếm các nhà sản xuất có thể đáp ứng nhu cầu của họ. Các nhà sản xuất lại tìm những nhà thầu phụ, nhà cung cấp khác có thể giúp họ hoàn thành thương vụ và quá trình cứ thế lặp lại, chuỗi cung ứng được hình thành. Khách hàng có cơ hội chọn lựa những nhà cung cấp mà họ cảm nhận giá trị sản phẩm là tốt nhất.

\* Tóm lại: Tùy theo tiêu chí khi phân loại sẽ có rất nhiều tên gọi chuỗi cung ứng khác nhau, theo cách tiếp cận nghiên cứu của luận án sẽ tập trung vào tiêu chí tính liên kết giữa các thành phần trong chuỗi cung ứng hình thành nên chuỗi cung ứng hợp tác, hay nói cách khác nghiên cứu này sẽ đi khám phá và kiểm định các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng.

## **1.2 Hợp tác trong chuỗi cung ứng**

### ***1.2.1 Nguyên nhân và sự cần thiết phải hợp tác trong chuỗi cung ứng***

Do sự bất cân xứng giữa cung và cầu nên trong các chuỗi cung ứng luôn tồn tại các mâu thuẫn. Điều này được lý giải là cứ mỗi một chuỗi cung ứng bao gồm các tổ chức độc lập, nhưng lại có liên đới đến các dòng chuyển giao về hàng hóa, dịch vụ và thông tin liên quan cũng như dòng chảy về tài chính từ điểm xuất phát đến khách hàng cuối cùng. Các thành viên của các tổ chức thường trở nên liên quan với nhau trong hoạt động quản lý chuỗi cung ứng để liên kết kế hoạch, thực hiện và kiểm soát các dòng chảy một cách hiệu quả nhằm mục đích đáp ứng nhu cầu khách hàng [83, tr.16].

Togar và Sridharan [83] cho rằng mâu thuẫn trong chuỗi xuất phát từ nguyên nhân do các thành viên không tin tưởng lẫn nhau, do khó khăn trong các quan hệ xảy ra trước và trong quá trình hợp tác. Rosenberg và Stern [77] định nghĩa mâu thuẫn xảy ra trong chuỗi là do các hành động và các quyết định của một trong những thành viên chuỗi cản trở quan hệ nhằm đạt mục đích riêng. Mô hình mâu thuẫn khép kín bao gồm các nguyên nhân, mức độ và kết quả. Một số nguyên nhân gây ra một mức độ mâu thuẫn có thể đo lường được, mức độ mâu thuẫn lại ảnh hưởng đến kết quả thực hiện. Lần lượt kết quả sẽ ảnh hưởng đến các nguyên nhân gây ra nguồn gốc mâu thuẫn. Stern và Heskett [dẫn theo 83, tr.16] đưa ra giả định tồn tại ba loại nguyên nhân gây ra mâu thuẫn, đó là:

- Mâu thuẫn về mục tiêu: do có sự khác nhau giữa mục tiêu và mục đích của các thành viên trong chuỗi;
- Mâu thuẫn về lĩnh vực: do có sự bất đồng vượt qua phạm vi về các quyết định và hành động;
- Mâu thuẫn về nhận thức: do có sự khác nhau về nhận thức thực tiễn trong việc liên kết để tạo ra các quyết định.

Ngoài ra theo Etgar (1979) cho rằng nguyên nhân gây ra mâu thuẫn còn do sự khác nhau về thái độ và cấu trúc. Gaski (1984) cho rằng do nguồn gốc quyền lực là cưỡng chế hay không cưỡng chế cũng ảnh hưởng lên sự bất đồng trong số các thành viên của chuỗi. Một số nghiên cứu còn cho rằng một nguyên nhân bổ sung thêm gây ra mâu thuẫn giữa các thành viên trong chuỗi là do thụ động quản lý bởi vì mỗi cá thể thành viên được đào tạo để làm việc như một thực thể riêng biệt.

Từ các dẫn chứng trên, chứng minh rằng sự hợp tác trong chuỗi là rất cần thiết, bởi vì hợp tác chuỗi cung ứng không chỉ giải quyết được làm thế nào các thành viên trong chuỗi chia sẻ trách nhiệm và lợi ích thu được từ việc cải thiện lợi ích chung, mà còn giải quyết được tính kém linh hoạt trong quản lý. Hợp tác chặt chẽ giúp các thành viên chuỗi cung ứng sẽ cân đối cung cầu một cách hiệu quả và gia tăng lợi ích chung cho toàn bộ chuỗi. Tuy nhiên các thành viên trong chuỗi, do xuất phát từ các tổ chức độc lập khác nhau và hoạt động trước tiên vì lợi ích bản thân, nên luôn tồn tại mâu thuẫn trong chuỗi. Giải quyết mâu thuẫn và hợp tác với nhau sẽ mang lại nhiều lợi ích, gồm: giảm tồn kho, cải tiến dịch vụ khách hàng, sử dụng nhân sự hiệu quả hơn, phân phối tốt hơn bằng cách giảm số lần chu trình, tăng tốc thị trường sản phẩm mới nhanh hơn, tập trung mạnh hơn vào các năng lực cốt lõi và cải tiến hình ảnh chung [84, tr.16]. Tuy nhiên qua nghiên cứu cấu trúc chuỗi cung ứng cho thấy rằng *sự hợp tác trong chuỗi cung ứng phụ thuộc vào văn hóa, chiến lược của các*



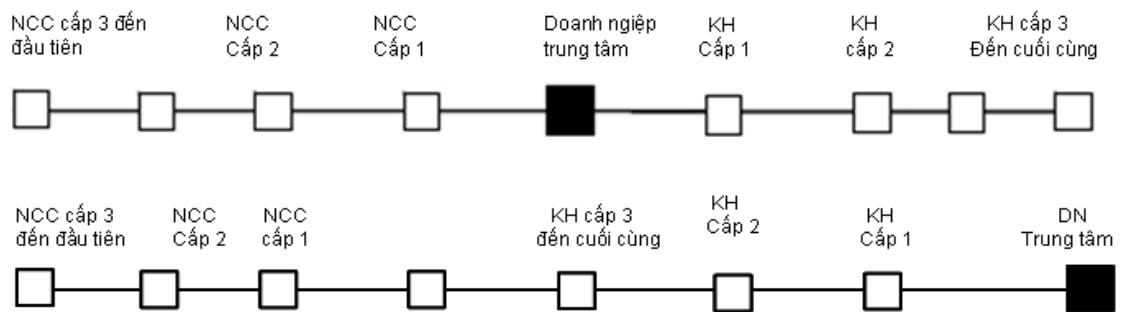
thành viên trong chuỗi (phần mềm) hơn là cấu trúc hiện hữu của chuỗi (phần cứng).

### 1.2.2 Nội dung hợp tác trong chuỗi cung ứng

Theo công trình nghiên cứu của Togar và Sridharan [83, tr.19] về sự hợp tác chuỗi cung ứng, cả hai chuyên gia đều cho rằng về cơ bản có 3 kiểu hợp tác:

- Hợp tác theo chiều dọc (Vertical Collaboration): xảy ra khi tồn tại hai hoặc nhiều hơn các tổ chức, chẳng hạn như nhà sản xuất, nhà phân phối, nhà chuyên chở và nhà bán lẻ chia sẻ trách nhiệm, nguồn lực và thông tin nhằm phục vụ cho các tổ chức có liên quan tương tự như người tiêu dùng cuối cùng. Có thể hiểu hợp tác dọc là hợp tác giữa các tác nhân trong chuỗi nhằm giảm chi phí chuỗi, tạo được sự đồng thuận trong chuỗi, thông tin thị trường được chia sẻ giữa các tác nhân trong chuỗi với mục đích sản xuất đáp ứng nhu cầu thị trường và đặc biệt niềm tin trong chuỗi rất cao.

Mối quan hệ theo chiều dọc bao gồm toàn bộ các mối quan hệ bên trong doanh nghiệp, giữa các thành tố trong các lớp (tier) khác nhau. Một chuỗi dọc hoàn toàn kết nối nhà cung cấp đầu tiên theo nhiều cách đến khách hàng cuối cùng. Liên kết dọc xảy ra khi một nhân tố trung tâm gia tăng vai trò ảnh hưởng đến các nhân tố khác trong nhiều lớp khác nhau. Liên kết dọc luôn luôn hướng vào cả mối quan hệ giữa nhà sản xuất với nhà cung cấp đầu tiên và giữa nhà sản xuất với khách hàng cuối cùng, Christopher [38].



**Hình 1.10: Cấu trúc chuỗi cung ứng liên kết dọc hướng về cung và hướng về cầu**

[Nguồn: 28, tr.24]

- Hợp tác theo chiều ngang (Horizontal Collaboration): xảy ra khi có hai hoặc nhiều hơn các tổ chức không liên quan và cạnh tranh nhau, nhưng hợp tác với nhau nhằm chia sẻ các thông tin hoặc nguồn lực như liên kết các trung tâm phân phối. Hay nói một cách khác, hợp tác ngang là hợp tác giữa các tác nhân trong cùng một công đoạn nhằm giảm chi phí và tăng giá bán sản phẩm.

- Hợp tác đa chiều (Lateral Collaboration): nhằm mục đích có được sự linh hoạt nhiều hơn thông qua việc cạnh tranh và chia sẻ năng lực trong cả đặc trưng của hợp tác

chiều dọc và hợp tác chiều ngang.

Ngoài ra còn có các loại hợp tác khác dựa vào hình thức (thủ tục trao đổi được cụ thể hóa ở mức độ cao), gồm hai loại: chuỗi cung ứng có liên quan đến việc liên kết với các đồng minh như quan hệ đối tác giữa nhà bán lẻ và nhà cung cấp (retailer–supplier partnership), liên kết với các nhà cung cấp dịch vụ như logistics, nhà phân phối; dạng chuỗi cung ứng trong đó các nguồn lực được góp chung như các thực thể cùng chức năng, chức năng chéo và phát triển các sản phẩm mới song hành. Câu hỏi đặt ra là tại sao bất kỳ tổ chức nào cũng muốn thiết lập mối liên kết hợp tác với các tổ chức tương tự để cạnh tranh trong các thị trường tương tự nhau? Và qua nghiên cứu chỉ ra rằng nguyên nhân chính là do lợi ích mang lại từ sự liên kết hợp tác [83, tr.20].

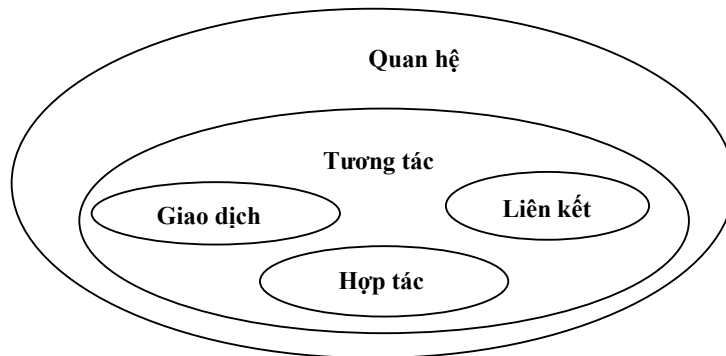
Qua các khái niệm về liên kết hợp tác chuỗi cung ứng, phạm vi nghiên cứu của luận án khi nghiên cứu về sự hợp tác giữa các nhân tố trong chuỗi hướng đến mối liên kết dọc nhiều hơn cụ thể đó là mối liên kết hợp tác giữa ba tác nhân ở ba tầng/nấc/lớp khác nhau gồm: quan hệ giữa nhà sản xuất và các nhà cung cấp, quan hệ giữa nhà sản xuất với các khách hàng. Tuy nhiên, cả liên kết dọc và ngang đều mang lại những ý nghĩa thiết thực nhất định. Cụ thể, liên kết dọc nhằm hợp lý hóa quy trình tích hợp các hoạt động giá trị gia tăng và đẩy nhanh tiến độ di chuyển dòng vật chất trong chuỗi nhằm tăng sức cạnh tranh; trong khi đó liên kết ngang nhằm chia sẻ các nguồn lực bổ sung ngoài ngành với mục đích hoàn thiện sản phẩm và cắt giảm chi phí [46].

### ***1.2.3 Mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng***

Khi nghiên cứu về sự hợp tác trong chuỗi cung ứng, các công trình nghiên cứu trên thế giới sử dụng rất nhiều thuật ngữ nhằm lột tả bản chất hợp tác giữa các thực thể trong chuỗi cung ứng như hợp tác, tương tác hay quan hệ. Thảo luận về các mối quan hệ trong chuỗi cung ứng, thuật ngữ chuỗi cung ứng hợp tác (collaborative supply chain) thường được sử dụng hơn. Tuy nhiên khi dùng cụm từ “hợp tác” (collaboration) thường mang nghĩa tích cực và như vậy tất cả các mối quan hệ trong chuỗi luôn luôn có lợi, tuy nhiên trên thực tế đôi lúc sự hợp tác không mang lại ý nghĩa tích cực như vậy [36].

Theo Backstrand [28, tr.19] cụm từ “quan hệ” (relation) hay “mối quan hệ” (relationship) được sử dụng với nghĩa rộng hơn để chỉ ra bất kỳ liên kết nào giữa các doanh nghiệp có liên quan hay không liên quan đến các đối thủ đều là sự tương tác cạnh tranh hay hợp tác, chính vì vậy mối quan hệ luôn tồn tại. Thuật ngữ “tương tác” (interaction) được sử dụng khi muốn nói đến mối quan hệ song phương và các doanh nghiệp đó có vài hình thức liên lạc, chính vì vậy thuật ngữ “tương tác” được dùng để mô tả nội dung của quan hệ vừa

tích cực (quan hệ hợp tác), vừa tiêu cực (quan hệ đối thủ). Trong khi đó thuật ngữ “hợp tác” (collaboration) ở đây được sử dụng đơn thuần chỉ một trong các mức độ tương tác. Các thuật ngữ “tương tác”, “hợp tác” và “quan hệ” sẽ được đặt trong mối quan hệ với nhau theo sơ đồ sau đây:



**Hình 1.11: Quan hệ giữa các thuật ngữ**

[Nguồn: 28, tr.34]

Theo hướng tiếp cận nghiên cứu của luận án, dựa trên các định nghĩa, cấu trúc đến phân loại chuỗi cung ứng đều tập trung vào *các mối quan hệ* giữa các thành tố trong chuỗi nội bộ hay chuỗi mở rộng. Đặc biệt là sự tồn tại thiết thực giữa 3 thành phần trong một chuỗi mở rộng đó là doanh nghiệp trung tâm với nhà cung cấp, doanh nghiệp trung tâm với khách hàng. Theo Backstrand [28], một khi tồn tại sự tương tác giữa ba thành phần chính trở lên được gọi là hoạt động giao dịch, hợp tác và liên kết. Mỗi mức độ liên kết chứa đựng một thể liên tục của các loại kiểu quan hệ, bao gồm các hình thức sau [28, tr.35]:

#### 1.2.3.1 Hình thức giao dịch (Transaction)

Giao dịch nhìn chung được hiểu là sự trao đổi hoặc chuyển giao hàng hóa, dịch vụ hoặc tài chính cho nhau. Một quan hệ giao dịch hàm ý đến các hoạt động trao đổi các giá trị rời rạc, đặc biệt về giá cả (Achrol, 1991). Trong suốt thập niên 70, 80 của thế kỷ XX một giao dịch chỉ liên quan đến trao đổi sản phẩm đơn lẻ với thông tin được chia sẻ hạn chế, được xem là kiểu quan hệ chi phối. Các giao dịch thương mại có liên quan đàm phán giá cả xảy ra khi quan hệ với nhà cung cấp là quan hệ đối thủ và mục tiêu nhằm gia tăng lợi nhuận cá nhân một thành viên trong chuỗi. Các kiểu quan hệ này được đặc tả bởi sự ngờ vực và đầy cạnh tranh. Tuy nhiên, theo Skjott-Larsen [81] vào cuối thập niên 80 và suốt thập niên 90 của thế kỷ XX đã xảy ra một sự thay đổi đó là một số kiểu quan hệ cạnh tranh trước đây được thay thế hoặc được bổ sung bằng quan hệ đối tác chiến lược đặc tả bởi một mức độ cao về trao đổi thông tin.

#### 1.2.3.2 Hình thức hợp tác (Collaboration)

Hình thức hợp tác nhìn chung được xem như là làm việc với nhau hoặc hợp tác với một ai đó mà đối tác đó không kết nối ngay lập tức được. Theo một nghĩa khác hợp tác được hiểu là hành động hoặc làm việc cùng nhau hay với đối tác khác vì *mục tiêu cả hai cùng có lợi*. Một số ví dụ về các kiểu mối quan hệ hợp tác là hợp tác mang tính đối thủ hoặc hợp tác không mang tính đối thủ (Cox, 2001), đối tác (Webster, 1992; Mentzer và cộng sự, 2000), và hợp tác giữa nhà sản xuất và nhà cung cấp (Cravens và cộng sự, 1996) [dẫn theo 83, tr.15-30]. Nghiên cứu của luận án này sẽ tập trung theo hướng hợp tác giữa nhà sản xuất và khách hàng hay hợp tác giữa các nhà cung cấp, giữa các nhà sản xuất và giữa các khách hàng. Chính vì vậy, trong phạm vi của nghiên cứu này sẽ tập trung tìm ra và xác định các nhân tố có ảnh hưởng đến sự hợp tác (giữa các đối tác) bao gồm: giữa nhà sản xuất và nhà cung cấp, giữa nhà sản xuất và khách hàng/nhà phân phối và vì mục đích cuối cùng là mang lại lợi ích cho các bên tham gia hợp tác.

#### *1.2.3.3 Hình thức liên kết (Integration)*

Hình thức liên kết thường được xem như là sự hợp nhất của hai thực thể thành một thực thể. Theo cách tiếp cận nghiên cứu của luận án thì liên kết được hiểu là sự sáp nhập của một hay nhiều quá trình kinh doanh giữa hai tác nhân với nhau. Quyền sở hữu có thể cho phép các bên trong quan hệ liên kết, nhưng không phải là một yêu cầu bắt buộc. Các lý do để phân biệt giữa sự tương tác và quyền sở hữu là do liên kết quyền sở hữu của một quá trình không cần thiết cho thấy một hợp tác hiệu quả. Một số ví dụ về mối quan hệ liên kết gồm liên kết dọc (Webster, 1992), mua lại, liên doanh (Ellram, 1991), và toàn quyền sở hữu (Bengtsson và cộng sự, 1998) hoặc sáp nhập (MacBeth và Ferguson, 1994).

Một vài đặc điểm của sự hợp tác nhìn chung giống như các hình thức giao dịch và liên kết. Chẳng hạn, tất cả các mức độ tương tác mà sản phẩm hoặc dịch vụ được giả định là được trao đổi. Những đặc điểm như thời gian giao dịch dài hơn hoặc chia sẻ mục tiêu lẫn nhau thường diễn ra giữa hợp tác và liên kết nhưng phân biệt hợp tác với giao dịch. Những đặc điểm khác về các mức độ tương tác cao hơn, chẳng hạn như hợp tác hoặc liên kết là việc chia sẻ thông tin giữa các doanh nghiệp (Togar và Sridharan, 2005). Forrester (1958) đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc chia sẻ thông tin và được Lee và cộng sự (1997) nhấn mạnh và xác nhận thông qua việc cung cấp thông tin và mức độ hiệu ứng tiêu cực (còn gọi là hiệu ứng cái roi da), nghĩa là hiệu ứng xảy ra sẽ gây ra tình trạng thông tin bị bóp méo trong suốt hành trình một chuỗi cung ứng.

#### *1.2.4 Vai trò của hợp tác trong chuỗi cung ứng*

Hợp tác chuỗi cung ứng tạo điều kiện thuận lợi cho các thành viên trong chuỗi cải

thiện thành quả [30, tr.36]. Lợi ích của hợp tác chuỗi cung ứng bao gồm tăng doanh thu, giảm chi phí và linh hoạt trong các hoạt động nhằm đối phó với sự tăng cao không chắc chắn về cầu (Fisher, 1997; Lee và cộng sự, 1997) [27, tr.30-42].

- Đối với bản thân doanh nghiệp, một khi triển khai chuỗi cung ứng trong đó hợp tác càng cao nghĩa là các thành viên trong chuỗi luôn liên kết chặt chẽ với nhau hướng về cùng chia sẻ lợi ích đạt được [34]. Thông qua việc hợp tác giúp cho các doanh nghiệp cùng chức năng trong chuỗi sẽ giúp tăng sức cạnh tranh (liên kết ngang) từ đó có thể nâng vị thế trong đàm phán mua nguyên liệu – thuê mượn các dịch vụ bên ngoài và tìm kiếm các nhà phân phối lớn. Đồng thời nắm bắt kịp thời nhu cầu và biến động thị trường do được chia sẻ thông tin, và chủ động trong các hoạt động đầu vào lẫn đầu ra.

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

### **1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng và mô hình nghiên cứu đề xuất của luận án**

#### ***1.3.1 Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng***

Nghiên cứu sự hợp tác trong chuỗi cung ứng, trong phạm vi hiểu biết và nỗ lực tra cứu của tác giả, tính đến hiện nay đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về vấn đề này trong các ngành nghề khác nhau trải qua nhiều thập kỷ. Thông qua kết quả các công trình nghiên cứu đã được công bố, có thể rút ra một số nhân tố mà các nhà nghiên cứu đã phát hiện và kiểm định được một cách riêng biệt, bao gồm: sự tín nhiệm (trust), quyền lực (power), tần suất giao dịch (frequency), độ thuần thực trong giao dịch (maturity), khoảng cách giữa các tác nhân trong chuỗi (distance). Nhân tố văn hóa hợp tác (culture), chiến lược của các tác nhân (strategy) và chính sách từ Chính phủ của các tác nhân trong chuỗi (policy) được lập luận trong các bài viết học thuật nhưng chưa có công trình nghiên cứu cụ thể.

Mục đích nghiên cứu trong luận án này là tập trung nghiên cứu sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ nghĩa là đi nghiên cứu đến lợi ích của việc hợp tác, vì sao các thành viên trong chuỗi hợp tác với nhau. Do vậy, nghiên cứu đã sử dụng tiêu chí “mối liên hệ

giữa các nhân tố trong chuỗi” để đo lường mức độ hợp tác của chuỗi: thông qua một số nhân tố ở phần sau và định nghĩa từng khái niệm theo các nghiên cứu đã có trên thế giới, đồng thời nghiên cứu này có bổ sung, chỉnh sửa thang đo cho phù hợp với ngành đồ gỗ tại thị trường Việt Nam, trường hợp nghiên cứu 3 tỉnh miền Đông Nam Bộ.

### *1.3.1.1 Mức độ tín nhiệm giữa các đối tác (Trust)*

Sự tín nhiệm phản ánh một sự tin tưởng vào một đối tác và liên quan đến điểm yếu và không chắc chắn ở một khía cạnh nào đó của đối tác được tin cậy (Joyce và Matthew, 2002) [dẫn theo 53]. Theo một trường phái khác cho rằng sự tín nhiệm xảy ra liên quan đến nhận thức và dựa vào hình thức ảnh hưởng (McAllister, 1995) [dẫn theo 54]. Các nhà nghiên cứu trước đây cho rằng tín nhiệm chủ yếu dựa vào bằng chứng của sự thực thi đáng tin cậy, sự tương đồng về văn hóa – đạo đức, và khả năng chuyên nghiệp [90]. Trong khi các nghiên cứu sau này cho rằng sự tín nhiệm là một chức năng của hành vi quan hệ công dân và sự tương tác thường xuyên. Cả hai nghiên cứu trên đều nhấn mạnh đến sự tín nhiệm giữa các tổ chức nhằm tối thiểu hóa chi phí các thủ tục hành chính [28, tr.59].

Theo Handfield và Bechtel [51, tr.367-382] bổ sung thêm ý niệm về tài sản hữu hình có thể đóng vai trò quan trọng trong việc nuôi dưỡng sự tín nhiệm giữa các đối tác của các mối quan hệ tổ chức trung gian. Sau đó Handfield [54, tr.3-32] cho rằng tín nhiệm là một phạm trù dễ hiểu nhưng rất khó đo lường. Thật vậy, một quan sát chứng minh về sự tiến hóa của tín nhiệm trong các lĩnh vực kinh tế công nghiệp, hành vi tổ chức, marketing và lý thuyết về tổ chức [52]. Trong tất cả các yếu tố trích ra trong quản lý chuỗi cung ứng thì tín nhiệm là một trong những yếu tố được trích dẫn thường xuyên nhất, tuy nhiên nó cũng chính là một trong những yếu tố khó đo lường nhất. Một so sánh các định nghĩa khác nhau về tín nhiệm thông qua các lĩnh vực chỉ ra rằng tín nhiệm có thể được chia thành tám mô hình nhận thức. Cụ thể:

- Mô hình đầu tiên, Handfield thừa nhận rằng tín nhiệm là một nhận thức có thể đoán được hoặc tin cậy vào một đối tác khác.

- Mô hình thứ hai chú trọng vào năng lực của đối tác như một thành tố của tín nhiệm.

- Mô hình thứ ba là một sự công nhận tín nhiệm như lòng vị tha hay thiện chí nhằm hướng đến một đối tác khác.

- Mô hình thứ tư liên quan đến khái niệm tính dễ bị tổn thương của tín nhiệm.

- Mô hình thứ năm chỉ rõ rằng sự tín nhiệm dựa trên lòng trung thành tồn tại khi một đối tác kiên định theo đuổi cái gọi là trách nhiệm.

- Mô hình thứ sáu nhận thức rõ rằng tồn tại một sự tín nhiệm bao gồm nhiều thành

phần, trong đó chúng được định nghĩa như sự tín nhiệm nhận thức (sự tín nhiệm tin cậy hoặc nhiệm vụ) và sự tín nhiệm dựa trên niềm tin về tình cảm.

- Mô hình thứ bảy chấp nhận một vài định nghĩa gần đây về sự tín nhiệm mà kết nối và ý niệm về sự tín nhiệm dựa trên nhận thức và sự ảnh hưởng.

- Mô hình thứ tám phối hợp các quan niệm khác nhau thành một khái niệm được định nghĩa như là sự tín nhiệm không thiên lệch.

Theo Corbett và cộng sự (1999) [dẫn theo 54, tr.3-32], một mối quan hệ thành công được đặc tả bằng sự tín nhiệm lẫn nhau và các doanh nghiệp có sự tín nhiệm nhau luôn có lợi nhuận, phục vụ khách hàng tốt hơn và dễ thích ứng hơn. Bản chất của sự tín nhiệm bao gồm sự phụ thuộc, niềm tin và sự công bằng.

#### *1.3.1.2 Quyền lực của các đối tác (Power)*

Khi thiết kế một chuỗi cung ứng hợp tác với các doanh nghiệp khác, một doanh nghiệp phải xem xét quy mô, tác động và trạng thái của doanh nghiệp khác. Nếu quy mô của đối tác lớn hơn, có ảnh hưởng nhiều hơn và vị thế cao hơn thì trong quan hệ đó đối tác sẽ có quyền lực nhiều hơn [69, tr.9]. Trong quan hệ, khi một bên có quyền lực hơn có nhiều khả năng gây sức ép lên bên ít quyền lực hơn trong việc đưa ra các quyết định có lợi cho bên nhiều quyền lực hơn. Một số tác giả như Buttaney và Lawrence (1988), Watson (2001) cũng đã chỉ ra những tác động của quyền lực trong các chuỗi cung ứng trên thực tiễn [28, tr.59].

Cox [41, tr.219-222] đã đưa ra một khái niệm cụ thể về bản chất của quyền lực “...quyền lực của một doanh nghiệp hay một tổ chức vượt qua đối tác được định đoạt bởi phạm vi liên quan đến doanh nghiệp hoặc tổ chức phụ thuộc nguồn lực cụ thể vào đối tác khác”. Điều này đã gây ra tranh cãi nhiều vì rằng mức độ của sự phụ thuộc được xác định bởi tính thiết thực và sự khan hiếm về nguồn lực có liên quan đến họ được gây ra bởi mỗi bên trong một quan hệ trao đổi. Tính hữu dụng về nguồn lực có liên quan đến tài chính của các bên, tầm quan trọng về hoạt động của doanh nghiệp và sự khan hiếm về nguồn lực có liên quan đến mức độ của nguồn lực cân bằng có thể được tìm thấy ở đó hoặc một nơi nào khác. Theo Joyce và Matthew (2002) [dẫn theo 53] cho rằng quyền lực được xem là trung tâm của tất cả các quan hệ kinh doanh. Một khi có quyền lực, doanh nghiệp có khả năng điều khiển, cho phép hoặc sử dụng ảnh hưởng của mình lên hành động của một cá nhân hay một doanh nghiệp khác theo kiểu mệnh lệnh. Một đối tác khi có quyền lực hơn đối tác khác có khả năng buộc đối tác làm vài điều gì đó mà đối tác không thể hành động khác hơn được [42].

Theo công trình nghiên cứu của Handfield [54, tr.11] cho rằng một trong những rào cản lớn nhất để tín nhiệm nhau chính là quyền lực, chính vì vậy giữa quyền lực và tín nhiệm có liên quan với nhau. Một số quan điểm về quyền lực do Handfield (2004b) tổng hợp từ các công trình nghiên cứu trước đây thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 1.2: Tổng hợp các cơ sở lý thuyết về quyền lực**

French Jr. và Raven (1959)	Có 3 loại khác nhau về quyền lực, gồm: quyền lực tham khảo, quyền lực hợp pháp và quyền lực cưỡng bức
Gaski (1984)	Trong chuỗi cung ứng không có một mối quan hệ chặt chẽ giữa quyền lực và sự phụ thuộc. Việc sử dụng quyền lực cưỡng bức và không cưỡng bức vẫn chưa được kiểm định một cách hiệu quả.
Gaski và Nevin (1985)	Sử dụng quyền lực có một tác động đến sự hài lòng và mâu thuẫn vượt ra khỏi phạm vi sự hiện diện chỉ của riêng quyền lực.
Venkatesh và cộng sự (1995)	Dấu hiệu nhận dạng giữa việc sử dụng một chiến lược ảnh hưởng cụ thể và loại quyền lực trong một mối quan hệ.
Heide (1994)	Trong mối quan hệ giữa người mua và người bán, quyền lực đơn phương càng nhiều thì việc sử dụng hợp đồng với các điều khoản rõ ràng, chi tiết càng cao.
Lusch và Brown (1996)	Mức độ phụ thuộc của nhà cung cấp hoặc người mua vào đối tác càng cao thì việc sử dụng hợp đồng rất rõ ràng càng cao.

*Nguồn: Công trình nghiên cứu về quyền lực trong SC của Handfield [54, tr.11]*

#### *1.3.1.3 Mức độ thuần thục trong quan hệ giữa các đối tác (Maturity)*

Gia tăng mức độ tương tác chuỗi cung ứng càng nhiều dẫn đến giảm được tính không chắc chắn trong dự đoán cung, cầu và cải thiện được hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp [53]. Đây là cách tốt nhất để theo đuổi và đạt được lợi thế cạnh tranh (Childerhouse và cộng sự, 2003). Các đặc điểm của quá trình thuần thục trong mối quan hệ đó là: khả năng có thể dự đoán, năng lực, quyền lực điều khiển, hiệu lực và hiệu quả (Childerhouse và cộng sự, 2003) [dẫn theo 28, tr.60].

#### *1.3.1.4 Tần suất giao dịch giữa các đối tác (Frequency)*

Tần suất [dẫn theo 28, tr.60] chính là mức độ thường xuyên đề cập đến một giao dịch thường xảy ra như thế nào (Ellarm, 1991). Theo một nghiên cứu 160 doanh nghiệp thành công trong mối quan hệ giữa khách hàng và nhà cung cấp phụ thuộc vào mức độ thường xuyên tương tác giữa các đối tác (Sahay, 2003). Không có một quy luật chung để quyết định các đối tác nên tương tác thường xuyên như thế nào, nhưng một ma trận danh mục gồm bốn



nội dung liên quan đó là chiến lược, thuê ngoài, tự liên kết sản xuất và các liên quan mang tính thuận tiện. Mỗi khía cạnh đưa ra một mức độ liên quan khác nhau trong các hoạt động khác nhau. Giao dịch càng nhiều đưa đến hoạt động tương tác càng lớn và vì vậy định hình mối quan hệ gần gũi hơn và đảm bảo cho giao dịch đó suôn sẻ hơn (Cooper và cộng sự, 1997).

#### *1.3.1.5 Khoảng cách giữa các đối tác (Distance)*

Theo Andrea Felsted [24, tr.2-3], khoảng cách giữa các đối tác trong chuỗi cung ứng nghĩa là muốn đề cập đến các khoảng cách về địa lý, khoảng cách về văn hóa và khoảng cách về tổ chức giữa các đối tác trong chuỗi cung ứng đó. Cụ thể:

- Khoảng cách về địa lý là sự cách biệt hiện hữu giữa doanh nghiệp và các nhà cung cấp của họ, chẳng hạn các doanh nghiệp và nhà cung cấp của họ đặt trụ sở hoạt động ở các quốc gia khác nhau thì khoảng cách về địa lý giữa các thành viên càng lớn.

- Khoảng cách về văn hóa phản ánh sự khác biệt về văn hóa xã hội mà doanh nghiệp cùng với các nhà cung cấp của họ đang đặt trụ sở hoạt động tại đó, khoảng cách về văn hóa ảnh hưởng lên cách thức các nhà quản lý sẽ đối mặt với những thách thức mới như thế nào cũng như việc phát triển các quan hệ hoạt động.

- Khoảng cách về tổ chức đồng nghĩa với việc số lượng doanh nghiệp tồn tại trong mỗi chuỗi cung ứng, và khoảng cách sẽ gia tăng khi số doanh nghiệp trong chuỗi tăng lên, nguyên nhân của vấn đề này là do khả năng truyền đạt thông tin giữa một số đối tác trong quá trình giao dịch không được thông suốt do các trục trặc có thể phát sinh trong giao tiếp giữa các đối tác trong chuỗi.

Như vậy theo các nghiên cứu đã chỉ ra, khoảng cách giữa các đối tác gồm 3 khía cạnh đó là khoảng cách về địa lý, về văn hóa và về cách thức tổ chức của các tác nhân trong chuỗi. Khoảng cách nói chung có ảnh hưởng nhất định đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng, nghĩa là khoảng cách giữa các đối tác càng gần nhau có nghĩa là các đối tác có những nét tương đồng về văn hóa, ngôn ngữ, các tập quán kinh doanh và điều đó tạo điều kiện thuận lợi cho các đối tác lựa chọn nhau và hợp tác với nhau (với điều kiện các điều kiện kinh doanh khác của các đối tác khác ở những khu vực khác là như nhau).

#### *1.3.1.6 Chính sách của Chính phủ (Policies)*

Chính sách từ Chính phủ bao gồm rất nhiều khía cạnh khác nhau, tùy vào từng ngành hàng mà chính sách của Chính phủ sẽ quy định cụ thể những luật lệ trong kinh doanh khác nhau. Theo Brown [31, tr.327-331] chỉ ra rằng trong 5 năm trở lại đây đã có hơn 40 loại chính sách khác nhau được các Chính phủ ban hành, đơn cử chính sách về năng lượng, về

môi trường, về phát triển bền vững, về chuẩn mực sản xuất, về chất lượng sản phẩm, về thuế quan và phi thuế quan đã được công bố với mục đích khác nhau nhằm tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến hoạt động trong nền kinh tế trong đó có các tác nhân của chuỗi cung ứng. Bên cạnh đó, theo một báo cáo mới được trình bày tại WEF (02/2012), trong hoạt động phức tạp và trải rộng của chuỗi cung ứng, một nhu cầu đặt ra là cần phải nâng cao sự hợp tác giữa các doanh nghiệp và Chính phủ, quốc gia và quốc tế nhằm kiểm soát và quản lý tốt các rủi ro trong chuỗi cung ứng toàn cầu<sup>6</sup>.

Nếu chính sách của chính phủ trong lĩnh vực thuế quan và phi thuế quan của đối tác phù hợp sẽ khuyến khích và mở ra nhiều cơ hội giao dịch giữa các đối tác trong chuỗi. Các rào cản về thuế quan như tăng thuế nhập khẩu làm hạn chế giao thương, các rào cản phi thuế quan gồm các quy định tiêu chuẩn kỹ thuật mà một đối tác phải đáp ứng được như về thiết kế sản xuất, truy xuất nguồn gốc xuất xứ, bao bì nhãn mác, kiểm định vệ sinh an toàn thực phẩm [32, tr.5]. Theo Mentzer [72] cho rằng bất kỳ một tác nhân nào khi muốn tham gia vào chuỗi cung ứng trong ngành nhưng không đáp ứng tốt các chính sách, luật định của quốc gia và quốc tế thì khó có sự hợp tác được.

*1.3.1.7 Văn hóa hợp tác (Culture) giữa các tác nhân (cung cấp-sản xuất, sản xuất-tiêu dùng, cung cấp-cung cấp, sản xuất-sản xuất)*

Theo Zelewski và cộng sự [92, tr.4], văn hóa hợp tác là tập hợp các khả năng cụ thể, sự tự nguyện và nhận thức của doanh nghiệp trong sự hợp tác với các đối tác nhằm cung cấp các giải pháp hướng về khách hàng. Văn hóa hợp tác trong một doanh nghiệp chịu ảnh hưởng của 7 nhân tố sau đây [92, tr.4-5]:

(i) Cùng hướng đến một mục tiêu, nghĩa là các đối tác hợp tác phấn đấu theo đuổi mục tiêu hợp tác chung;

(ii) Có những thỏa thuận về cách thức quản lý một cách tương thích nhằm đưa đội ngũ nhân viên vào các vị trí hợp tác với đối tác, khuyến khích làm việc nhóm;

(iii) Phân công lao động giữa các đối tác trong chuỗi sẽ giảm khối lượng công việc cho các bên trong quá trình hợp tác;

(iv) Văn hóa hợp tác dựa vào sự tín nhiệm giữa doanh nghiệp với các đối tác khác trong chuỗi cung ứng;

(v) Nếu đối tác tiếp cận với thông tin liên quan đến hợp tác mà không bị thất lạc, chậm chạp và bóp méo thì đã tồn tại tính minh bạch về truyền thông trong chuỗi;

---

<sup>6</sup> Báo cáo của John Manners-Bell tại WEF ở Davos về Vai trò hợp tác của Chính phủ trong chuỗi cung ứng.

(vi) Một sự thông hiểu về kinh doanh và tình hình đối tác hợp tác hiện tại sẽ thúc đẩy sự thành công của hợp tác. Kiến thức về đối tác hợp tác trong kinh doanh cho phép đối tác phân tích điểm mạnh, điểm yếu của đối tác cũng như biết cách kết hợp các điểm mạnh yếu một cách phù hợp;

(vii) Những lợi ích và vấn đề về hợp tác trước đó sẽ thúc đẩy các bên sớm có kế hoạch hợp tác tiếp theo.

Đồng quan điểm trên, Handfield và Bechtel [51, tr.369] cũng chỉ ra rằng các doanh nghiệp chỉ đồng ý tham gia liên kết khi thấy được các lợi ích mà họ kỳ vọng ở tương lai. Nguyên nhân là do doanh nghiệp thường phải đầu tư khá nhiều thời gian và chỉ rõ được các lợi ích tiềm tàng khi hợp tác với nhau, và quan trọng hơn phải có thái độ tích cực hướng đến làm việc với nhau. Mentzer [72, tr.53] lập luận rằng các thành viên phải thiết lập mối quan hệ ở mức độ cao và thường xuyên củng cố quan hệ đó.

#### *1.3.1.8 Chiến lược hợp tác của các đối tác (Strategies)*

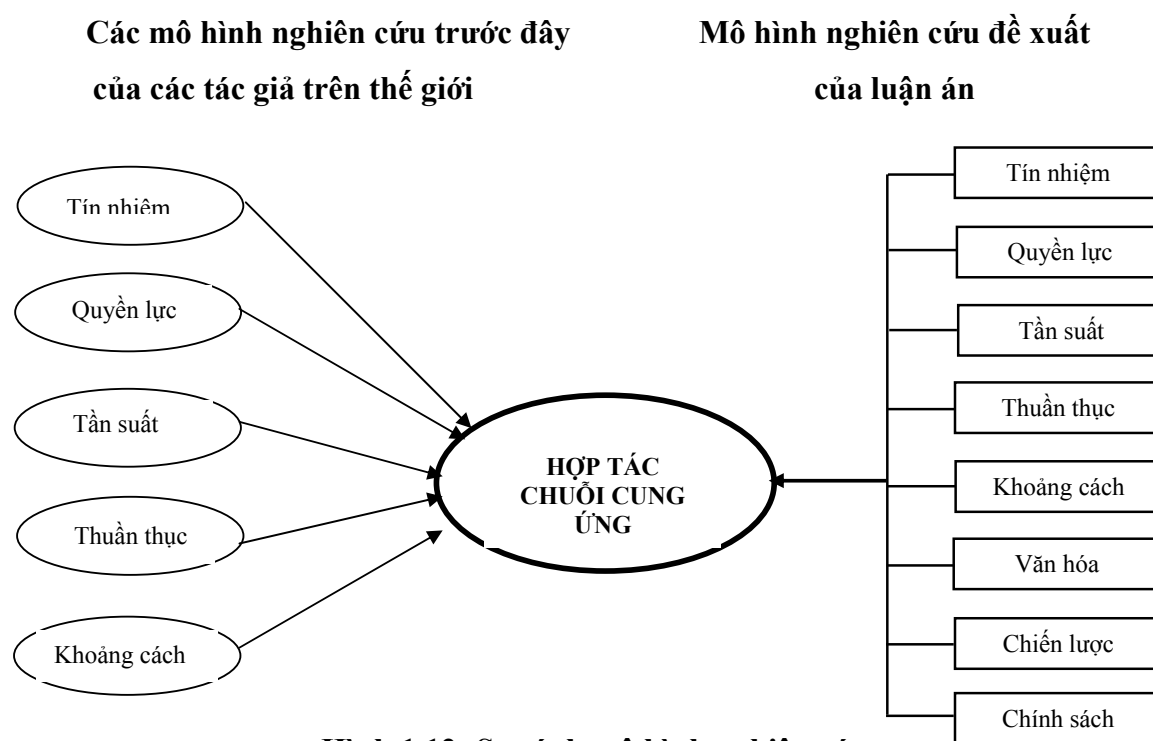
Chiến lược hợp tác bao hàm tất cả các khía cạnh có thể làm cho các đối tác trong chuỗi cung ứng cùng nắm bắt nhằm đạt được sự am hiểu thông suốt, các chiến lược chuỗi cung ứng có thể được thực hiện bởi tất cả các đối tác có liên quan trong chuỗi. Chiến lược hợp tác trong chuỗi bao gồm các hoạt động cơ bản như lập kế hoạch, dự báo và bổ sung các nội dung về hợp tác trong chuỗi cung ứng [35, tr.1-15].

Theo Muckstadt và cộng sự [75, tr.14] khi nghiên cứu về chuỗi cung ứng hợp tác cho rằng chiến lược hợp tác bao gồm 4 nội dung cơ bản, đó là: chiến lược mua lại và sáp nhập, chiến lược hợp lý hóa nguồn vốn, chiến lược tối ưu hóa các kết hợp về sản xuất và chiến lược giới thiệu sản phẩm mới.

#### *1.3.2 Mô hình nghiên cứu ban đầu<sup>7</sup>*

---

<sup>7</sup> Khi nghiên cứu về tính hợp tác chuỗi cung ứng, qua tra cứu các công trình nghiên cứu đã công bố trên thế giới cho thấy có rất nhiều nhân tố ảnh hưởng đến tính hợp tác của chuỗi trong những ngành nghề khác nhau. Trong nghiên cứu này, sau khi trình bày cơ sở lý thuyết, tác giả đã đưa đồng loạt 8 nhân tố vào nghiên cứu cho ngành chế biến đồ gỗ, đây là một mô hình nghiên cứu thử nghiệm mang tính mới tại thị trường Việt Nam. Từ mô hình đề xuất ban đầu, tác giả sẽ sử dụng dữ liệu khảo sát để xử lý và đưa vào phân tích nhân tố khám phá nhằm phát hiện ra các nhân tố có ảnh hưởng đến sự hợp tác chuỗi cung ứng, từ đó sẽ đưa ra mô hình nghiên cứu chính thức sau khi đã điều chỉnh cụ thể ở chương 2 và 3.



**Hình 1.12: So sánh mô hình nghiên cứu**

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

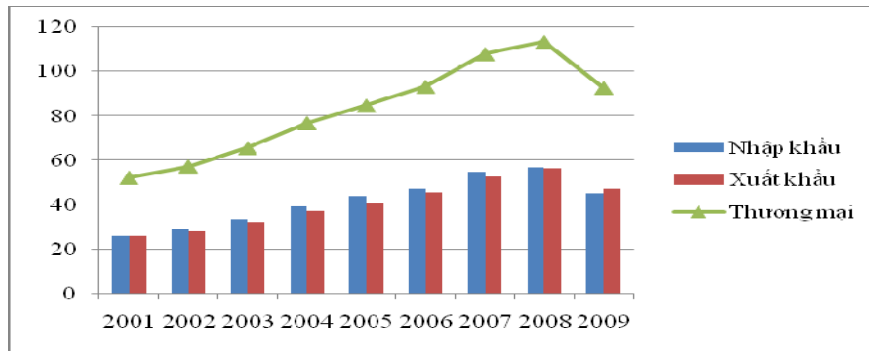
#### **1.4 Thị trường đồ gỗ thế giới và chuỗi cung ứng đồ gỗ thế giới**

Trong thập niên trở lại đây, thương mại ngành đồ gỗ của thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng có sự tăng trưởng vượt bậc, với tổng kim ngạch đạt được trên thế giới vào khoảng 500 tỷ USD [87] có thể khẳng định rằng ngành đồ gỗ mang tính toàn cầu cao, sẽ là thiếu sót nếu nghiên cứu chuỗi cung ứng và sự hợp tác chuỗi cung ứng đồ gỗ Việt Nam nhưng lại không đề cập đến quan hệ đầu vào – đầu ra với thị trường thế giới. Điều này đặc biệt rất đúng với ngành đồ gỗ Việt Nam, bởi vì đây là một trong những ngành xuất khẩu chủ lực của Việt Nam và để duy trì xuất khẩu, hàng năm ngành phải nhập hàng tỷ USD giá trị nguyên liệu từ các thị trường trên thế giới [88]. Chính vì vậy, mục tiêu nghiên cứu thị trường đồ gỗ thế giới nhằm làm rõ cơ sở lý luận của luận án.

##### **1.4.1 Thị trường đồ gỗ thế giới**

###### **1.4.1.1 Tình hình chung**

Trong thập niên gần đây thương mại các sản phẩm gỗ nội, ngoại thất thế giới tăng trưởng liên tục, với nhịp độ tăng trưởng bình quân 10,1%/năm. Xét trong giai đoạn 2000 – 2009, kim ngạch xuất nhập khẩu về ngành đồ gỗ xấp xỉ nhau, thể hiện qua biểu đồ sau:



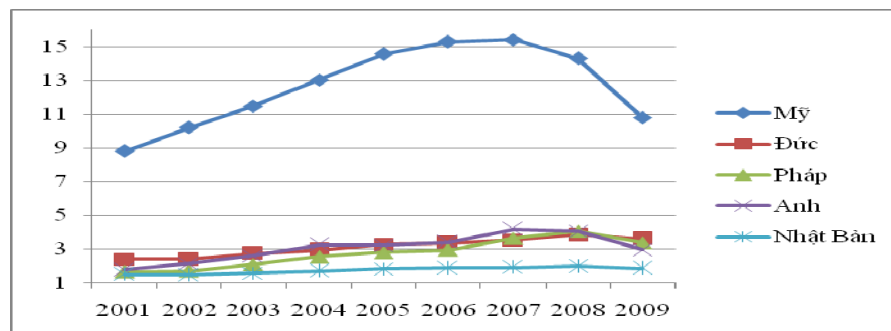
**Hình 1.13: Thương mại các sản phẩm đồ gỗ thế giới, 2001 – 2009**  
(Đơn vị tính: tỷ USD)

(Nguồn: Tổng hợp số liệu từ Trung tâm thương mại quốc tế và Tổng cục Hải quan, 2010)

Qua số liệu thống kê cho thấy tình hình thương mại của ngành đồ gỗ thế giới có xu hướng tăng liên tục từ năm 2001 – 2008, tuy nhiên từ cuối năm 2008 đến năm 2009 hoạt động thương mại có xu hướng giảm. Nguyên nhân giảm là do tại các thị trường nhập khẩu chủ lực như Hoa Kỳ, EU và Nhật bị tác động lớn từ cuộc khủng hoảng tiền tệ và suy thoái kinh tế. Từ năm 2010 đến nay, hoạt động thương mại đã tăng trở lại do các thị trường tiêu thụ đã hồi phục sau ảnh hưởng của khủng hoảng trong đó tại các nền kinh tế chịu ảnh hưởng nặng nề bởi khủng hoảng kinh tế dẫn đầu là Hoa Kỳ và các nước thuộc EU đã đồng loạt ban hành các chính sách thúc đẩy kinh tế, chú trọng đặc biệt vào việc vực dậy thị trường nhà đất. Do vậy, sự phục hồi và tăng trưởng của thị trường nhà đất, hoạt động xây dựng, đều có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến thương mại ngành gỗ, trong đó ngành đồ gỗ Việt Nam cũng có thêm nhiều cơ hội đẩy mạnh xuất khẩu vào các thị trường chủ lực.

#### 1.4.1.2 Tình hình nhập khẩu

Hoạt động nhập khẩu đồ gỗ trên thế giới tập trung vào 15 nhà nhập khẩu chủ lực với các sản phẩm đồ gỗ nội, ngoại thất hàng đầu thế giới chiếm khoảng 74% tổng kim ngạch nhập khẩu nhóm hàng này trong thương mại thế giới. Nhịp độ tăng trưởng giá trị nhập khẩu nhóm hàng này trên thế giới trong giai đoạn 2001 – 2009 là 6,12%. Hoa Kỳ, Nhật và một số nước EU (Đức, Pháp, Anh) chiếm vị thế những nhà nhập khẩu hàng đầu thế giới mặt hàng đồ gỗ nội, ngoại thất; trong đó tỷ trọng kim ngạch nhập khẩu của Hoa Kỳ trong cơ cấu tổng giá trị nhập khẩu thế giới chiếm khoảng 24%, thể hiện qua hình sau:



**Hình 1.14: Kim ngạch nhập khẩu các sản phẩm gỗ thứ cấp của 5 nhà nhập khẩu lớn nhất thế giới, 2001 – 2009 (Đơn vị tính: tỷ USD)**

*(Nguồn: Tổng hợp số liệu từ Trung tâm thương mại quốc tế và Tổng cục Hải quan, 2010)*

Từ hình vẽ trên cho thấy với tỷ trọng cao trong thương mại nhập khẩu nhóm hàng đồ gỗ nội, ngoại thất của thế giới, diễn biến tại thị trường Hoa Kỳ có ảnh hưởng trực tiếp đến tình hình nhập khẩu của thế giới. Với vị thế nhà cung cấp lớn, biến động nhập khẩu của thị trường Hoa Kỳ có mối tương quan chặt chẽ với diễn biến xuất khẩu đồ gỗ nội, ngoại thất của các quốc gia xuất khẩu sang thị trường này trong đó có Việt Nam.

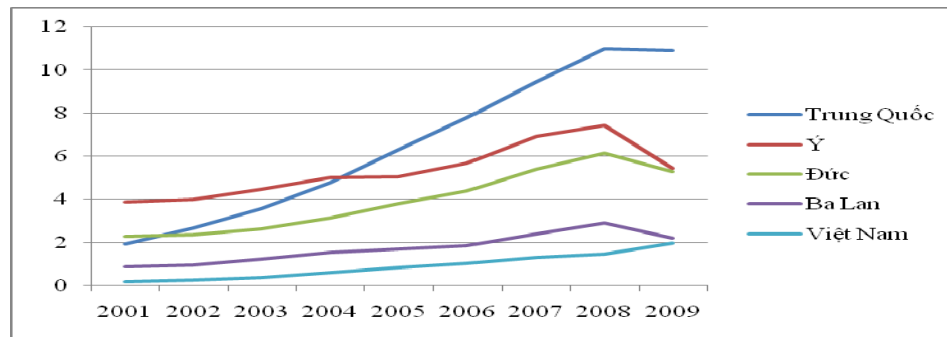
Cùng với các nhà sản xuất sản phẩm đồ gỗ nội, ngoại thất phát triển khác ở EU, chiến lược của Hoa Kỳ là sản xuất thiết bị nguồn, thực hiện đầu tư sản xuất hoặc thuê ngoài sản xuất các sản phẩm sơ chế tại Trung Quốc. Đây là một trong những nguyên nhân trực tiếp khiến Trung Quốc ngày càng củng cố vị thế nhà cung cấp lớn trên thị trường Hoa Kỳ, với tỷ trọng tăng từ mức 31% vào năm 2001 lên mức hơn 49% vào năm 2009. Trong giai đoạn 2001–2009, nhịp độ tăng trưởng bình quân kim ngạch nhập khẩu nhóm sản phẩm đồ gỗ nội, ngoại thất của EU đạt 7,4%, cao hơn mức trung bình thế giới. Kim ngạch nhập khẩu nhóm mặt hàng này của EU năm 2009 đạt 20,36 tỷ USD. Mức tăng trưởng nhập khẩu cao của Pháp, Ý, Tây Ban Nha, Thụy Điển và Ba Lan là nhân tố đóng góp tích cực nhất vào mức tăng trưởng nhập khẩu chung của EU.

Vì đặc thù của ngành chế biến đồ gỗ Việt là nhập khẩu đến 80% nguyên liệu về số lượng để phục vụ cho hoạt động xuất khẩu, do đó giữa hoạt động nhập và xuất khẩu có mối liên hệ chặt chẽ với nhau. Để hiểu rõ hơn về hoạt động của ngành, nội dung phần 1.4.1.3 sẽ tiếp tục giới thiệu về tình hình xuất khẩu của ngành.

#### *1.4.1.3 Tình hình xuất khẩu*

Hoạt động xuất khẩu đồ gỗ thế giới tăng liên tục trong 10 năm trở lại đây, cụ thể trong số 10 nước xuất khẩu sản phẩm gỗ nội, ngoại thất hàng đầu thế giới chiếm khoảng 70% tổng giá trị xuất khẩu nhóm hàng này của thế giới. Tỷ trọng của các nước xuất khẩu hàng đầu thế giới trong cơ cấu giá trị xuất khẩu tăng liên tục trong thập kỷ qua cho thấy hoạt động sản xuất – xuất khẩu nhóm hàng này trên thế giới ngày càng tập trung và chuyên môn hóa cao. Trung Quốc hiện là nước xuất khẩu lớn nhất các sản phẩm gỗ nội, ngoại thất trên thị trường thế giới. Việt Nam và Trung Quốc là hai nước có nhịp độ tăng trưởng xuất khẩu trung bình cao nhất trong thập kỷ qua, đạt lần lượt 32% và 21% trong giai đoạn 2001 – 2009. Trong nhóm các quốc gia xuất khẩu hàng đầu, Trung Quốc là nước được hưởng lợi nhiều nhất từ chiến lược sản xuất thiết bị nguồn của Hoa Kỳ và EU khi các khoản đầu tư sản

xuất, chuyên giao thiết bị sơ chế gỗ được đầu tư, giúp nước này không chỉ đảm bảo thiết bị và vốn đầu vào mà còn sản phẩm đầu ra. Qui mô về xuất khẩu của 5 nhà xuất khẩu hàng đầu trên thế giới thể hiện qua hình sau.



**Hình 1.15: Kim ngạch xuất khẩu đồ gỗ nội, ngoại thất của 5 nhà xuất khẩu lớn nhất, giai đoạn 2001 – 2009 (Đơn vị tính: tỷ USD)**

(Nguồn: Tổng hợp số liệu từ Trung tâm thương mại quốc tế và Tổng cục Hải quan, 2010)

Qua hình 1.15 cho thấy, mặc dù xét về kim ngạch xuất khẩu thì Việt Nam đứng thứ 5, song xu hướng kim ngạch của Việt Nam luôn tăng cho dù kinh tế toàn cầu trong 3 năm gần đây có nhiều biến động bất lợi. Hiện tại, Việt Nam là quốc gia thường được nhắc đến trong các lựa chọn đầu tư của các nhà sản xuất thiết bị nguồn và đầu tư nước ngoài sau Trung Quốc. Để giảm phụ thuộc vào thị trường Hoa Kỳ, các nhà xuất khẩu Trung Quốc đang tăng cường xuất khẩu sang các thị trường mới nổi tại Trung Đông, các nước ASEAN và Nga, trong khi đó thị trường xuất khẩu chủ lực đồ gỗ Việt Nam vẫn tập trung vào 3 thị trường lớn, gồm: Hoa Kỳ, EU và Nhật.

\* Tóm lại: Qua phân tích đính kèm với số liệu các hình vẽ cho thấy hoạt động sản xuất và thương mại trên toàn cầu của ngành đồ gỗ ngày càng tăng cả về giá trị kim ngạch lẫn qui mô thị trường. Trong bức tranh sinh động đó, Việt Nam đã ngày càng khẳng định vị thế của mình xứng đáng là một thị trường nhập khẩu và chế biến xuất khẩu nhiều tiềm năng. Thực tế đã minh chứng điều này qua số liệu về kim ngạch xuất khẩu tăng cao hàng năm, thị trường ngày càng được mở rộng. Tuy nhiên để ngành chế biến đồ gỗ Việt thực sự đủ lực để cạnh tranh với điều kiện ngày càng khắt khe như hiện nay, vấn đề đặt ra là ngành và các doanh nghiệp trong ngành phải có một chiến lược hiệu quả cho ngành đồ gỗ - đó chính là phải bắt nhanh chóng xây dựng và triển khai chuỗi cung ứng cho doanh nghiệp và ngành trong đó các tác nhân phải thực sự hợp tác chặt chẽ với nhau. Từ đó kết nối với chuỗi cung ứng đồ gỗ toàn cầu, thực sự trở thành một khâu hay mắt xích không thể thiếu trong chuỗi cung ứng đó.

#### 1.4.2 Chuỗi cung ứng đồ gỗ thế giới

Qua thống kê, tổng hợp từ số liệu và dữ liệu đã có, nghiên cứu này đã dùng phương pháp phân tích, so sánh thực hiện từ 4.2010 đến 11.2011 về chuỗi cung ứng ngành đồ gỗ thế giới, qua đó cho thấy rằng hiện nay đã hình thành chuỗi cung ứng ở các mức độ sau:

- Chuỗi cung ứng của các tập đoàn chuyên về gỗ như IKEA, Södra Cell (Thụy Điển) trong đó đã hình thành mạng lưới sản xuất và cung ứng trên toàn cầu.

- Chuỗi cung ứng của các khu vực, vùng như Bắc Carolina (Hoa Kỳ) với hệ thống được thiết lập quy củ từ nguyên liệu đầu vào và phân phối sản phẩm đến tay người tiêu dùng.

- Chuỗi cung ứng toàn cầu trong đó mỗi một quốc gia tham gia vào chuỗi trở thành một khâu trong quy trình cung ứng/sản xuất/phân phối. Cụ thể khi xem xét chuỗi cung ứng đồ gỗ trên toàn cầu hiện nay có thể nhận diện các đặc điểm chính của chuỗi như sau:

- + Khâu cung cấp nguyên liệu (phần đầu chuỗi) thuộc về các quốc gia hoặc có sẵn nguồn nguyên liệu như Hoa Kỳ, Chile, Canada, Úc, Newzealand, Nga hoặc các thị trường có vị thế uy tín và kinh nghiệm trên thương trường để có thể nắm bắt nhanh nhu cầu, khai thác và tổ chức mua bán nguyên liệu sang các thị trường khác. Khâu đầu chuỗi không thuộc các quốc gia thuộc top 5 các nhà cung cấp đồ gỗ lớn nhất thế giới. Điều này đồng nghĩa với việc để trở thành nhà xuất khẩu hàng đầu thế giới nhưng hầu hết các quốc gia xuất khẩu chủ lực này phải phụ thuộc nguồn nguyên liệu từ bên ngoài là chính, trong đó có Việt Nam.

- + Khâu sản xuất (phần giữa chuỗi) đang được chuyển dần từ các thị trường có sẵn nguyên liệu, có công nghệ sang các thị trường mới nổi như Trung Quốc, Việt Nam, Ấn Độ, Thái Lan, Bangladesh... Đây là các thị trường ít nhiều vẫn còn lợi thế về nhân công – thực hiện công đoạn tổ chức sản xuất nhưng dưới sự giám sát về thiết kế mẫu mã chất lượng của các nhà phân phối lớn. Hay nói một cách khác, ngoại trừ Trung Quốc, nhìn chung các nước tham gia vào khâu sản xuất đồ gỗ hiện nay chỉ mới dừng lại ở cấp độ gia công là chính.

- + Khâu phân phối/tiêu thụ (phần cuối chuỗi) rơi vào tay một số nhà phân phối lớn, chuyên nghiệp như Carrefour, IKEA, Diamond Keystone Associates bao phủ trên toàn cầu. các nhà phân phối này thường chủ động tìm kiếm đến các thị trường sản xuất để đặt hàng trong đó thông thường đặt luôn cả mẫu mã và thiết kế. Sau đó thông qua vai trò của họ sẽ tiếp tục phân phối sỉ đến các nhà bán lẻ hoặc hệ thống siêu thị tại các thị trường tiêu thụ trên thế giới. Một phần rất nhỏ trong phân phối trực tiếp thuộc các thị trường tham gia sản xuất như Trung Quốc chẳng hạn. Như vậy có thể thấy rằng khâu phân phối là một hoạt động rất cần uy tín thương hiệu để tạo niềm tin nơi người tiêu dùng – điều này khó có thể có được tại các nước đang phát triển như Việt Nam.



Nghiên cứu này tập trung vào 3 tác nhân cơ bản nhất trong chuỗi cung ứng đó là nhà cung cấp, nhà sản xuất và nhà phân phối, kết quả nghiên cứu cho thấy rằng chuỗi cung ứng ngành đồ gỗ trên thế giới đã tồn tại nhưng vẫn đang trong giai đoạn hoàn thiện [17]. Nguyên nhân là do giữa các khâu trong chuỗi: đầu, giữa và cuối chuỗi vẫn còn khá lỏng lẻo, chưa có mối liên kết bền chặt. Nếu không củng cố được các mối liên kết đó, chắc chắn phần giá trị gia tăng sẽ chủ yếu nghiêng về phần cuối chuỗi, phần giữa chuỗi vẫn luôn trong thế thụ động và kém hiệu quả, phát triển không bền vững. Đây là vấn đề quan tâm của những ai đang xây dựng và nghiên cứu về chuỗi cung ứng đồ gỗ.

## **1.5 Kinh nghiệm xây dựng chuỗi cung ứng đồ gỗ trên thế giới và bài học rút ra cho ngành chế biến đồ gỗ Việt Nam**

### ***1.5.1 Nghiên cứu kinh nghiệm một số quốc gia và tập đoàn đồ gỗ trên thế giới***

#### *1.5.1.1 Chuỗi cung ứng đồ gỗ của tập đoàn IKEA<sup>8</sup>*

IKEA là chuỗi cửa hàng bán lẻ giá rẻ đồ dùng trong nhà có trụ sở chính tại Thụy Điển. Các sản phẩm của IKEA gồm các đồ dùng trong nhà bằng gỗ, các đồ dùng trong phòng tắm và nhà bếp. Hiện nay, IKEA có khoảng 238 cửa hàng bán lẻ ở trên 34 quốc gia/lãnh thổ với hơn 10.000 nhân viên nhưng chỉ có một số nhà máy sản xuất nên hầu hết các sản phẩm đều được cung ứng bởi các nhà cung cấp. IKEA đã hợp tác với 1.500 nhà cung cấp ở trên 55 quốc gia. Hai phần ba trong số đó ở Châu Âu, còn lại một phần ba ở Châu Á. Ở Bắc Mỹ số lượng nhà cung cấp chỉ chiếm khoảng 3%. Năm quốc gia lớn nhất mà IKEA thực hiện mua hàng là Trung Quốc (19%), Ba Lan (12%), Thụy Điển (8%), Ý (7%) và Đức (6%). Trong những năm gần đây, IKEA đã thay đổi chiến lược kinh doanh của mình là chuyển từ việc bán hàng sang mua hàng và dành một nguồn lực đáng kể trong việc *xây dựng mối quan hệ chiến lược với các nhà cung cấp*. Ngành công nghiệp chế biến đồ gỗ Việt Nam nói chung và tại địa bàn nghiên cứu nói riêng chủ yếu tập trung vào công đoạn sản xuất chế biến, do vậy nghiên cứu mô hình chuỗi cung ứng của IKEA cũng là một bước giúp các nhà sản xuất đồ gỗ Việt học hỏi cách thức để có thể trở thành nhà cung cấp về các sản phẩm đồ gỗ cho tập đoàn toàn cầu này.

#### *\* Mô hình hoạt động của IKEA*

Nếu trước đây IKEA có rất nhiều nhà cung cấp nhỏ và thiết lập mối quan hệ ngắn hạn, thì ngày nay IKEA đã chú trọng hơn vào việc xây dựng mối quan hệ dài hạn với một số nhà cung cấp lớn. Một điểm khác biệt nữa trong chiến lược mua hàng này là cách làm việc của IKEA với các nhà cung cấp. Trước đây, IKEA đưa yêu cầu về chất lượng, dịch vụ, giá

<sup>8</sup> Tổng hợp từ báo cáo của tài liệu Triết lý kinh doanh của IKEA và [www.IKEA.com](http://www.IKEA.com) truy cập vào tháng 15.11.2011

cả và trách nhiệm môi trường – xã hội đến nhà cung cấp thì với chiến lược mới, IKEA đã cùng với nhà cung cấp phát triển và giải quyết các vấn đề trên. Để trở thành một trong số những nhà cung cấp chiến lược cho IKEA, bên cạnh các tiêu chuẩn như thái độ và phong cách quản lý, tình hình tài chính, khả năng mua nguyên vật liệu, hiệu quả chất lượng, cam kết giá bán thấp<sup>9</sup>. Ngoài ra các nhà cung cấp còn phải cam kết và thực hiện bộ tiêu chuẩn về môi trường và xã hội do chính IKEA phát triển gọi là “The IKEA Way on Purchasing Home Furnishings Products”- gọi tắt là IWAY.

- Mục đích xây dựng và triển khai chuỗi cung ứng nhằm tạo hiệu quả tối ưu cho quá trình thiết kế và cung cấp sản phẩm. Cấu trúc của chuỗi gồm 4 bộ phận chuyên biệt là:

+ IKEA của Thụy Điển (IOS) có chức năng là trụ sở chính, chuyên thiết kế sản phẩm và vạch ra các chiến lược kinh doanh.

+ Bộ phận kinh doanh chia thành 12 khu vực, mỗi khu vực liên kết với một mảng sản phẩm cụ thể như ghế sofa, bàn ăn, giường ngủ,...

+ Bộ phận bán lẻ: có chức năng kiểm soát tất cả các cửa hàng

+ Các trung tâm phân phối: hoạt động dưới sự điều khiển của bộ phận bán lẻ và cung cấp các chức năng hỗ trợ nhà cung cấp.

- Nguyên tắc hoạt động của IKEA như sau:

+ Trưởng bộ phận của từng khu vực kinh doanh từng sản phẩm chuyên biệt sử dụng một nhóm chuyên gia gồm: nhà thiết kế, kỹ thuật viên, kiểm soát chất lượng sản phẩm và người phát triển sản phẩm để nghiên cứu và tìm kiếm các nhà cung cấp.

+ Thiết lập một gói đấu thầu cạnh tranh để có cơ sở lựa chọn nhà cung cấp trong chuỗi cung ứng của IKEA.

+ Bộ phận thương mại hợp tác với các nhà sản xuất ở các nước để cung cấp mức giá thấp nhất có thể trong đó đã tính đến chi phí nguyên liệu, chế biến và logistics.

+ Sau khi sản phẩm được hoàn thiện từ nhà sản xuất, chuyên gia của IKEA ở từng khu vực tiếp tục kiểm tra chất lượng sản phẩm trong các phòng thí nghiệm về độ an toàn, tính năng tiện ích đặc trưng của từng sản phẩm. Nếu sản phẩm vượt qua phần kiểm tra này sẽ được tiến hành đặt hàng cho nhà sản xuất ở các nước với số lượng nhỏ nhất định. Người quản lý cung cấp sản phẩm trên sẽ chịu trách nhiệm về việc mua thử nghiệm sản phẩm. Nếu thị trường tín nhiệm sản phẩm này, sẽ lên kế hoạch mua sản phẩm với số lượng lớn hơn. Người mua sẽ chịu trách nhiệm đánh giá thường xuyên hợp đồng cung ứng, các nhân viên kỹ thuật sẽ giúp cải tiến liên tục trên thiết kế. Phần hỗ trợ kinh doanh sẽ đưa ra lời khuyên về hậu cần và công nghệ thông tin. Trong quá trình vận hành chuỗi cung ứng của IKEA luôn có sự hợp tác chặt chẽ giữa các bộ phận trong nội bộ tập đoàn này (chuỗi cung ứng nội

<sup>9</sup>Theo nội dung bài phóng sự ‘Ngành gỗ thiếu liên kết để tiến xa’, *TBKTSG*: số chủ nhật 26/2/2012

bộ của IKEA) và hợp tác chặt chẽ giữa IKEA với các nhà cung cấp (chuỗi cung ứng mở rộng). Điều này lý giải rằng để đạt được thành công và được ghi nhận là một trong những nhà phân phối đồ gỗ hàng đầu thế giới, IKEA đã biết vận dụng lý thuyết hợp tác trong chuỗi cung ứng đó là phải thiết lập mối quan hệ cộng tác với nhà cung cấp thông qua những yêu cầu IKEA đặt ra, một khi IKEA đã đủ độ tín nhiệm với các nhà cung cấp về chất lượng sản phẩm, thời gian giao hàng đúng hẹn... IKEA sẽ chia sẻ và mang lại các lợi ích cho các đối tác khi trở thành nhà cung cấp được lựa chọn.

Đối với chuỗi cung ứng IKEA, để trở thành nhà cung cấp trong chuỗi thì họ phải chấp nhận giá họ bán cho IKEA thấp hơn so với khách hàng khác. Tuy nhiên với chính sách đặt hàng với số lượng lớn và sự hỗ trợ tích cực của IKEA về kỹ thuật, thanh toán, vận chuyển là cam kết gắn bó lâu dài trong chuỗi cung ứng của IKEA sẽ mang lại nhiều lợi ích hơn là bất lợi cho nhà sản xuất [7].

Như vậy qua nghiên cứu chuỗi cung ứng IKEA, nhắc nhở các doanh nghiệp Việt Nam muốn trở thành nhà cung cấp sản phẩm, bắt buộc các doanh nghiệp phải trang bị những chuẩn mực nhất định từ nguyên liệu đầu vào nhằm tiết kiệm chi phí, tổ chức điều kiện và môi trường sản xuất tương thích, tạo niềm tin từ đối tác thì sự hợp tác mới xảy ra.

\* Một số khuyến nghị khi vận dụng kinh nghiệm mô hình chuỗi IKEA vào thị trường và đặc thù ngành đồ gỗ Việt Nam đó là các nhà sản xuất phải tự trang bị máy móc thiết bị hiện đại, thích nghi với phong cách làm việc chuyên nghiệp 3Rs của tập đoàn lớn đó là: đúng chất lượng (Right Quality), đúng lúc (Right Time) và đúng địa điểm (Right Place). Chỉ khi nào chúng ta làm tốt như vậy thì mới có thể hợp tác được với IKEA và trở thành một mắt xích trong chuỗi của họ - trở thành nhà cung cấp sản phẩm đáp ứng tốt 3Rs.

#### *1.5.1.2 Chuỗi cung ứng đồ gỗ của vùng Bắc Carolina – Hoa Kỳ*

Đây là mô hình liên kết cụm trong việc tổ chức thu mua, chế biến và phân phối sản phẩm với sự kết hợp chặt chẽ các nhà cung cấp Logistics. Liên tưởng đến vùng Đông Nam Bộ - mặc dù còn nhiều bất cập trong các khâu thu mua, chế biến và phân phối nhưng nghiên cứu mô hình chuỗi đồ gỗ của vùng Bắc Carolina sẽ là mục tiêu và giúp vùng Đông Nam Bộ hoạch định chiến lược tiếp tục xây dựng và hoàn thiện chuỗi cung ứng hiệu quả và bền vững.

#### *\* Mô hình hoạt động chuỗi cung ứng vùng Bắc Carolina*

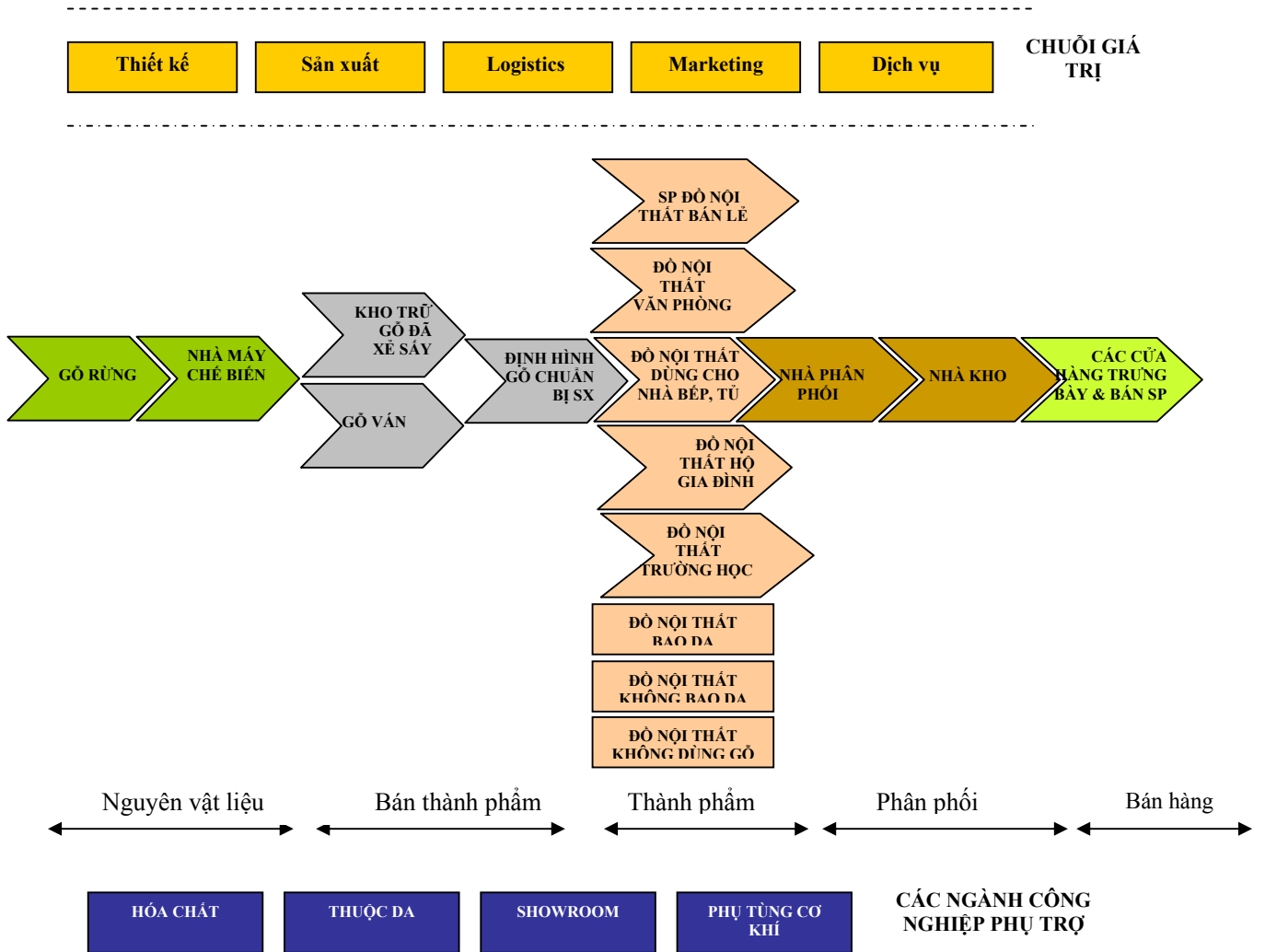
Carolina là một tiểu bang thuộc Đông Nam Hoa Kỳ gồm 100 quận, thủ phủ là Raleigh, và thành phố lớn nhất là Charlotte. Trong đó miền bắc Carolina được xem là cái nôi của ngành công nghiệp đồ nội thất của quốc gia này trong hơn thế kỷ qua. Lúc bấy giờ

tập trung sản xuất chủ yếu tại vùng Piedmont phía bắc Carolina, đặc biệt là thành phố High Point do khu vực này rất phù hợp cho ngành công nghiệp đồ nội thất vì có nguồn cung cấp gỗ dồi dào từ nhiều khu rừng gỗ cứng, có hệ thống đường sắt, đường cao tốc và sự sẵn có của nguồn lao động giá rẻ. Từ thập niên 90 của thế kỷ XX, dưới sức ép cạnh tranh với các nhà đầu tư trực tiếp nước ngoài trong lĩnh vực này vào, hàng từ các thị trường như Trung Quốc, Ý, Tây Ban Nha, Đức và Mexico thâm nhập mạnh mẽ vào Hoa Kỳ đã ảnh hưởng rất lớn đến ngành công nghiệp sản xuất đồ nội thất của bắc Carolina, cụ thể là sức ép cạnh tranh từ giá (hàng Trung Quốc), chất lượng (hàng Ý), sự đa dạng về mẫu mã (Tây Ban Nha và Đức) buộc các nhà sản xuất ngành nội thất tại vùng này phải nghĩ đến việc liên kết lại nhằm tiết giảm chi phí, nâng cao năng suất và tối đa hóa việc sử dụng nguồn lực khan hiếm. Kết quả của quá trình cạnh tranh đã thúc đẩy ngành đồ gỗ ở tiểu bang này xây dựng chuỗi cung ứng nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh cho mình và đã dần giành lại thị phần và duy trì vị thế của họ cho đến ngày nay. Đặc điểm chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng bắc Carolina có sự hợp tác chặt chẽ giữa 3 tác nhân chính trong chuỗi, gồm:

- Nhà cung cấp: Đó là các doanh nghiệp chuyên khai thác rừng trồng (gỗ tròn) đưa vào nhà máy chế biến để tạo ra gỗ nguyên liệu (gỗ mảnh, miếng, thanh) cung cấp kịp thời cho các nhà sản xuất trong vùng.

- Nhà sản xuất: Sẽ có hợp đồng mua nguyên liệu dài hạn từ các nhà cung cấp, sau đó sẽ tiến hành quá trình phân loại gỗ tùy vào mục đích sản xuất. Nhà sản xuất tiến hành sản xuất theo đơn đặt hàng ổn định từ nhà phân phối. Cơ cấu sản xuất của bắc Carolina rất đa dạng từ đồ nội thất bán lẻ cho người tiêu dùng, đến đồ nội thất dùng cho văn phòng, nhà bếp, trường học, hộ gia đình, đồ dùng nội thất sử dụng hoàn toàn gỗ hoặc kết hợp gỗ và da bọc, kim loại bọc...

- Nhà phân phối: Sau khi sản xuất hoàn tất, các thành phẩm sẽ được chuyển sang các nhà phân phối chuyên nghiệp là các trung tâm phân phối, từ đây thông qua các nhà bán sỉ, nhà bán lẻ, các cửa hàng chuyên bán đồ nội thất sẽ đến tay người tiêu dùng.



**Hình 1.16: Mô hình đầy đủ chuỗi cung ứng đồ nội thất vùng Bắc Carolina**

[Nguồn: 89]

Qua hình 1.16 cho thấy khi nghiên cứu chuỗi cung ứng ngành nội thất của vùng này cho thấy rằng để cho quá trình từ nguyên liệu đầu vào cho đến khi ra thành phẩm cuối cùng, quy trình sản xuất kinh doanh của vùng Bắc Carolina có sự liên kết chặt chẽ giữa các bộ phận trong chuỗi, trong đó nổi bật nhất là sự hợp tác giữa 3 tác nhân cơ bản, gồm: nhà cung cấp, nhà sản xuất và nhà phân phối một cách khoa học và bền vững. Nhờ quan hệ hợp tác đó, chuỗi cung ứng này đã chi tiết hóa các quy trình sản xuất kinh doanh thành 5 giai đoạn: nguyên liệu, bán thành phẩm, thành phẩm, phân phối và bán hàng.

Điểm mới trong việc xây dựng phát triển chuỗi cung ứng ngành nội thất của vùng này là bên cạnh chú trọng làm thế nào để các thành tố trong chuỗi cung ứng hợp tác nhịp nhàng, khoa học từ khâu gỗ nguyên liệu cho tới khi sản phẩm phân phối đến người tiêu dùng là đặc biệt chú trọng đến các hoạt động hỗ trợ chuỗi cung ứng đó chính là ý thức về

việc xây dựng bài bản các ngành công nghiệp hỗ trợ cho ngành đồ gỗ nội thất như: ngành công nghiệp hóa chất (cung cấp sơn, vecni), ngành công nghiệp bọc da, hệ thống trưng bày hàng hóa để giới thiệu và bán sản phẩm, ngành công nghiệp cung cấp phụ tùng cơ khí như đinh, ốc, vít. Đồng thời họ cũng đã xây dựng và chi tiết hóa nhắm vào những công đoạn mang lại nhiều giá trị gia tăng cho ngành, cụ thể song hành với dòng chảy cơ bản trong chuỗi cung ứng có 5 công đoạn sẽ mang lại giá trị tăng thêm cho ngành nếu làm tốt, được gọi là hoạt động gia tăng giá trị hay chuỗi giá trị, bao gồm: công đoạn thiết kế, sản xuất, logistics, marketing và các dịch vụ hỗ trợ khác. Hay nói một cách khác, *chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng bắc Carolina đã thể hiện có sự hợp tác hiệu quả thông qua các mối liên kết dọc và liên kết ngang*. Chính điều này đã góp phần tạo nên lợi thế cạnh tranh chuỗi cung ứng đồ gỗ nội thất vùng bắc Carolina.

\* Một số khuyến nghị khi học tập mô hình này: Mặc dù ở Bắc Carolina – Hoa Kỳ nơi đã hình thành và phát triển ngành đồ gỗ trên trăm năm, họ có ưu thế về tự nhiên (nguyên liệu có sẵn), thị trường tiêu thụ lớn, các dịch vụ về công nghiệp phụ trợ và logistics rất tốt giúp cho quá trình thu mua nguyên liệu, sản xuất và phân phối nhịp nhàng, hiệu quả. Trong khi đó tại thị trường Việt Nam, điều này mới chỉ ở giai đoạn đầu, còn thiếu rất nhiều điều kiện tương đồng như Bắc Carolina. Song nghiên cứu mô hình của họ chắc chắn sẽ giúp cho các doanh nghiệp trong ngành một số gợi ý hữu ích khi bắt tay xây dựng, hoàn thiện và phát triển chuỗi cung ứng như chủ động về nguồn nguyên liệu đầu vào thông qua phát triển trồng rừng, lưu ý phát triển ngành công nghiệp hỗ trợ và kết nối chặt chẽ với các nhà cung cấp dịch vụ logistics.

### ***1.5.2 Bài học rút ra cho ngành chế biến đồ gỗ Việt Nam***

Hiện nay, nhiều doanh nghiệp Việt Nam đã ý thức được tầm quan trọng của chuỗi cung ứng. Bởi vì chuỗi cung ứng không chỉ giúp doanh nghiệp cắt giảm chi phí và nâng cao chất lượng dịch vụ, mà còn khẳng định là một vũ khí sắc bén giúp doanh nghiệp có thể cạnh tranh bền vững trong xu thế nhiều mặt hàng tiêu dùng nhanh và lâu bền đang dần bị phổ thông hóa. Nhiều doanh nghiệp trong ngành đã đầu tư vào việc nghiên cứu, tìm hiểu và ứng dụng mô hình chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng. Không ít doanh nghiệp trong nước đã bắt tay vào triển khai các hệ thống công nghệ thông tin hiện đại để quản trị chuỗi cung ứng và logistics như Hoàng Anh Gia Lai, Trường Thành, Tiến Đạt.

Qua nghiên cứu kinh nghiệm cũng như thành tựu của một số tập đoàn, vùng đã và đang triển khai mô hình chuỗi cung ứng tương đối thành công, có thể rút ra một số bài học về xây dựng, triển khai chuỗi cung ứng trong đó tập trung vào tăng cường sự hợp tác, bao

gồm:

*1.5.2.1 Bài học về xây dựng sự tin nhiệm đối với các nhà cung cấp rút ra từ thành công của chuỗi cung ứng IKEA*

Xu hướng hiện nay rất nhiều tập đoàn đa quốc gia tăng cường hoạt động thuê ngoài sản xuất tại các nước đang phát triển. Cùng với sự phát triển này, quản trị chuỗi cung ứng đã chuyển từ việc chỉ mang tính chất hoạt động (operational perspectives) như giá mua, chất lượng và độ tin cậy nguồn hàng, đến mức độ cao hơn: hoạt động mang tính chiến lược (strategic perspectives) với việc tập trung vào xây dựng *mối quan hệ lâu dài* với các nhà cung cấp chiến lược thông qua mức độ tin nhiệm.

Cụ thể, thay vì đưa yêu cầu về chất lượng, dịch vụ, giá cả và trách nhiệm môi trường – xã hội đến nhà cung cấp thì IKEA đã cùng với nhà cung cấp phát triển và giải quyết các vấn đề trên. Do vậy để trở thành một trong số những nhà cung cấp chiến lược cho IKEA, bên cạnh các tiêu chuẩn như thái độ và phong cách quản lý, tình hình tài chính, khả năng mua nguyên vật liệu, hiệu quả chất lượng, quan tâm đến môi trường và có chiến lược sản xuất thân thiện môi trường và bền vững. Vấn đề cốt lõi rút ra được là để trở thành đối tác cung cấp cho IKEA, buộc họ phải luôn hoàn thiện để có sự tin nhiệm cao, từ đó mới tăng tần suất giao dịch và độ tuân thủ nhằm củng cố mối quan hệ đối tác lẫn nhau.

*1.5.2.2 Bài học triển khai thành công từ chuỗi cung ứng của vùng Bắc Carolina*

Như đã phân tích và trình bày ở phần 1.5.1.2, chuỗi cung ứng của ngành đồ gỗ nội thất vùng bắc Carolina triển khai được hơn 2 thập kỷ trở lại đây đã chứng tỏ được hiệu quả và vai trò của chuỗi cung ứng. Có thể rút ra một số lưu ý cơ bản mà vùng Bắc Carolina đã làm được để vùng Đông Nam Bộ có thể tham khảo và học hỏi, gồm:

*- Chủ động nguồn nguyên liệu đầu vào nhờ độ tuân thủ trong quan hệ giao dịch*

Nguồn nguyên liệu gỗ cho ngành công nghiệp nội thất ở Bắc Carolina chủ yếu là nguyên liệu nội địa sẵn có trong vùng. Một số loại gỗ nội địa như cherry từ vùng Virginia và Carolina, hoặc Pennsylvania và tây bắc Thái Bình Dương (Poplar và Maple), ngoại trừ mahogany được nhập từ Nam Hoa Kỳ. Điều đặc biệt là các nhà máy chế biến gỗ luôn đặt gần nguồn nguyên liệu như poplar, ash, maple và walnut ở Bắc Carolina rất tiện lợi cho sản xuất. Hàng năm các nhà máy xẻ gỗ ở đây cung cấp cho các doanh nghiệp chế biến gỗ từ 5-15 triệu USD giá trị gỗ các loại. Nhờ sự thân quen giữa nhà sản xuất và các nhà cung cấp nguyên liệu đã giúp Carolina giành thế chủ động trong sản xuất và giảm thiểu sự biến động về giá cả đầu vào. Đặc biệt những năm gần đây với sự biến động gia tăng giá nguyên liệu đầu vào từ 20-35% thì đây là một lợi thế vô cùng to lớn của Bắc Carolina khi đã ổn định

được nguồn nguyên liệu nội địa, không phụ thuộc nhiều vào nguyên liệu nhập khẩu.

*- Có thái độ tích cực nhằm hỗ trợ và liên kết với các ngành công nghiệp phụ trợ*

Sự hỗ trợ đắc lực của các ngành công nghiệp phụ trợ có liên quan là một trong những nhân tố chính góp phần tạo nên tính cạnh tranh của ngành. Trước hết phải kể đến là sự hỗ trợ của mạng lưới các ngành vận tải, Logistics, kho vận, ngân hàng và công nghệ thông tin. Có khoảng 6 công ty lớn ở Bắc Carolina chuyên thực hiện chức năng đóng gói đồ gỗ theo nhu cầu của khách hàng và vận chuyển. Trong lĩnh vực ngân hàng, các ngân hàng ở tiểu bang này luôn nắm bắt nhu cầu tài chính của ngành chế biến gỗ và cung cấp cho các doanh nghiệp của ngành các sản phẩm tài chính phù hợp, điều mà ít có ở các tiểu bang khác. Các doanh nghiệp chế biến đồ gỗ thường xuyên thực hiện các chương trình hợp tác với các trường đại học để đào tạo những kỹ năng cho người lao động và đặc biệt là những chương trình đào tạo này phải đáp ứng được nhu cầu thực tiễn của doanh nghiệp. Nhiều trường đại học và các viện nghiên cứu được mở ra với những ngành đào tạo chỉ chuyên môn phục vụ cho ngành gỗ. Chẳng hạn Đại học Hickory Chair là nơi chuyên đào tạo các kỹ năng chuyên môn từ sản xuất đến marketing và phân phối để bán lẻ cho người tiêu dùng cuối cùng nhằm đảm bảo cung cấp cho ngành chế biến gỗ nguồn lao động có kỹ năng cao. Đại học High Point và Appalachian State được đặt gần trung tâm chế biến gỗ của Bắc Carolina để đào tạo các chương trình về quản lý và thiết kế của ngành đồ gỗ.

*- Chuyên môn hóa từng công đoạn*

Toàn cầu hóa và áp lực cạnh tranh đã dẫn đến sự chuyên môn hóa của các doanh nghiệp trong từng công đoạn. Mỗi doanh nghiệp dựa vào lợi thế cạnh tranh riêng của mình mà đảm nhận các công đoạn như thiết kế, sản xuất, lắp ráp hoặc hoàn thành một mảng duy nhất nào đó trong dây chuyền sản xuất. Sự tích hợp theo chiều dọc giữa các thành viên của chuỗi giúp họ tận dụng tối đa lợi thế của mình và đồng thời có sự kết nối chặt chẽ giữa các thành viên trong chuỗi với nhau.

*- Tăng tần suất kết nối với thị trường tiêu thụ và chú trọng xây dựng thương hiệu*

Sự tích hợp theo chiều dọc giữa nhà sản xuất và nhà bán lẻ đã cung cấp một lợi thế cạnh tranh cho ngành chế biến đồ gỗ ở Bắc Carolina. Bằng cách đưa nhà sản xuất gần gũi hơn với người tiêu dùng, họ có thể nắm bắt được nhu cầu và thị hiếu của khách hàng và sản xuất sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng, có sự kết hợp chặt chẽ giữa nhà sản xuất và nhà bán lẻ mà hai đại diện lớn là Walmart và Target. Đặc biệt hội chợ đồ gỗ thường xuyên được tổ chức vào mỗi mùa xuân và mùa thu ở chợ đồ gỗ High Point, nơi được xem là thủ đô của đồ nội thất thế giới, là cơ hội tốt để các doanh nghiệp tiếp xúc và củng cố mối quan hệ



với khách hàng quen; đồng thời tìm kiếm đối tác mới và xúc tiến quảng bá hình ảnh doanh nghiệp. Ngành công nghiệp đồ gỗ ở Bắc Carolina ngày càng tập trung vào việc liên minh thiết kế và xây dựng thương hiệu, phấn đấu để xác định cách thức mới hấp dẫn khách hàng hơn. Hầu hết các công ty sản xuất hàng nội thất đã thực hiện chiến lược xây dựng thương hiệu rộng rãi từ hơn thập kỷ qua. Việc xây dựng thương hiệu đã giúp các doanh nghiệp chế biến đồ gỗ nâng cao hình ảnh và giá trị sản phẩm của họ trên thị trường nội địa và quốc tế.

Liên hệ đến tình hình sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp thuộc vùng Đông Nam Bộ bao gồm 3 địa phương trọng điểm sản xuất đồ gỗ là Thành phố Hồ Chí Minh, Đồng Nai và Bình Dương. Nơi đây có thể được xem là cụm các doanh nghiệp tập trung trong ngành, tuy nhiên khi nghiên cứu các mô hình chuỗi cung ứng trên thế giới đặc biệt là vùng Carolina cho thấy rằng việc xây dựng chuỗi cung ứng cho ngành là một vấn đề không dễ dàng bởi các nguyên nhân chủ yếu sau:

- Còn quá phụ thuộc vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu, chưa có một quy hoạch bài bản trong ngắn và dài hạn về việc chủ động nguồn nguyên liệu đầu vào.

- Chỉ mới ở giai đoạn thấp nhất của quá trình tham gia vào nền công nghiệp sản xuất của thế giới, chỉ sản xuất theo đơn đặt hàng (gia công là chính), chưa có độc đáo riêng biệt về thiết kế mẫu mã được thế giới công nhận, đây là điểm yếu cơ bản của ngành.

- Chưa phát triển và liên kết được với các ngành công nghiệp phụ trợ phục vụ cho ngành. Chủ yếu vẫn phải nhập khẩu các linh kiện này từ Đài Loan và Trung Quốc là chính.

- Các cụm doanh nghiệp trong ngành chủ yếu có qui mô vừa và nhỏ, chưa thể hiện tính liên kết dọc và ngang một cách chặt chẽ, chưa kết nối thực sự với thị trường thế giới và ngay cả thị trường nội địa.

## TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Từ những nghiên cứu ở chương 1 về cơ sở khoa học chuỗi cung ứng và sự hợp tác trong chuỗi cung ứng và chuỗi cung ứng đồ gỗ, có thể rút ra một số kết luận sau đây:

1/ Giới thiệu tổng quan về chuỗi cung ứng thông qua một số khái niệm, lịch sử hình thành, phân loại, kết cấu. Trong đó tập trung nghiên cứu sự hợp tác trong chuỗi cung ứng, phân tích nguyên nhân thiếu hợp tác giữa các tác nhân trong chuỗi, từ đó phát thảo một mô hình nghiên cứu đề xuất về sự hợp tác trong chuỗi cung ứng thông qua 8 nhân tố, gồm: sự tín nhiệm giữa các đối tác, quyền lực của các đối tác, độ tuân thủ giữa các đối tác, tần suất giao dịch giữa các đối tác, khoảng cách giữa các đối tác, chính sách của các đối tác, văn hóa về hợp tác và chiến lược hợp tác của các tác nhân trong chuỗi.

2/ Một chuỗi cung ứng gồm 3 tác nhân cơ bản: nhà cung ứng, nhà sản xuất, nhà phân phối, khách hàng, người tiêu dùng trong mối liên hệ qua lại lẫn nhau.

3/ Một chuỗi cung ứng ở đó các thành viên hợp tác với nhau thì không những chia sẻ trách nhiệm và lợi ích thu được từ việc cải thiện lợi ích chung, mà còn giải quyết được tính kém linh hoạt trong quản lý. Một chuỗi cung ứng hợp tác sẽ phát triển được các sáng kiến liên kết để đảm bảo rằng mỗi thành viên có một nguyên tắc thành công trong đó cần tập trung vào bốn nội dung gồm: biện pháp thực thi các hoạt động thích hợp, có các chính sách liên kết, chia sẻ thông tin và thứ tự kích lệ động viên. Hợp tác chặt chẽ giúp các thành viên chuỗi cung ứng cân đối cung cầu một cách hiệu quả và gia tăng lợi ích chung cho toàn bộ chuỗi.

4/ Tổng lược về ngành chế biến đồ gỗ thế giới nhằm nhận diện các quốc gia xuất khẩu và nhập khẩu chủ lực. Qua đó định vị ngành đồ gỗ cũng như chuỗi cung ứng đồ gỗ hiện nay đó là mối liên kết hợp tác giữa các mắt xích chưa thực sự chặt chẽ do giữa các tác nhân trong chuỗi vẫn chưa có sự hợp tác cao. Hệ quả tất yếu của vấn đề này dẫn đến tính đứt đoạn của chuỗi, trong đó phần giữa chuỗi (ngành đồ gỗ Việt Nam rơi vào công đoạn sản xuất chế biến) sẽ không kết nối nhịp nhàng với phần đầu và cuối chuỗi. Điều này đồng nghĩa với việc nếu không có những động thái tích cực thì ngành đồ gỗ Việt mãi mãi là ngành gia công cho thế giới.

5/ Nghiên cứu hai mô hình chuỗi cung ứng đồ gỗ về sự hợp tác nhằm rút ra một số bài học trong việc xây dựng và triển khai chuỗi cung ứng đồ gỗ Việt Nam. Nội dung này sẽ được phân tích chi tiết ở chương 2 tiếp theo sau.

## CHƯƠNG 2

# ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG HỢP TÁC VÀ NHỮNG NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN SỰ HỢP TÁC TRONG CHUỖI CUNG ỨNG ĐỒ GỖ, TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU: VÙNG ĐÔNG NAM BỘ

### 2.1 Tổng quan về ngành công nghiệp chế biến đồ gỗ Việt Nam

#### 2.1.1 Qui mô, năng lực của ngành

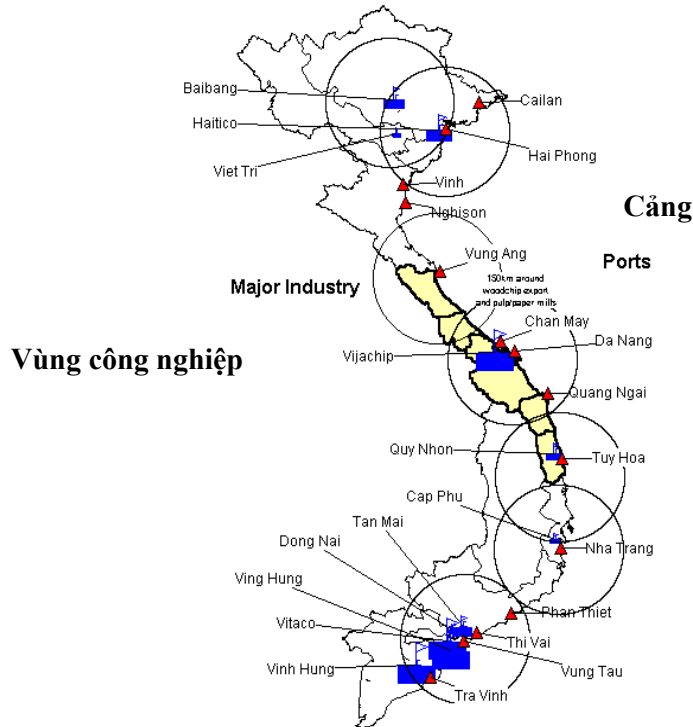
Ngành chế biến đồ gỗ của Việt Nam đã có những bước phát triển nhanh chóng, số lượng doanh nghiệp chế biến tính đến hết năm 2010 đã tăng lên trên 3.004 doanh nghiệp (công suất tính từ 200m<sup>3</sup> gỗ tròn/năm); trong đó doanh nghiệp ngoài quốc doanh chiếm 65,4%, doanh nghiệp Nhà nước Trung ương chiếm 10,3%, doanh nghiệp Nhà nước địa phương chiếm 20,8%, doanh nghiệp liên doanh và 100% vốn đầu tư nước ngoài 33% [22]. Tốc độ phát triển về số lượng doanh nghiệp tăng lên nhanh chóng, giai đoạn 2000-2005 tốc độ tăng số lượng doanh nghiệp là 2,63 lần thì giai đoạn 2005-2010 đạt 2,24 lần. Mức độ tăng về số lượng doanh nghiệp không đều giữa các vùng, miền. Cụ thể ở miền Nam tăng 3,9 lần, trong khi đó số lượng doanh nghiệp ở miền Bắc chỉ đạt 1,55 lần. Ngoài các doanh nghiệp FDI có qui mô tương đối lớn, còn lại hầu hết các doanh nghiệp chế biến gỗ có quy mô nhỏ và vừa (tính theo quy mô vốn đầu tư và số lượng lao động) [18]. Trong những năm qua, một số doanh nghiệp đã mạnh dạn đầu tư mở rộng công suất với công nghệ thiết bị hiện đại<sup>10</sup>.

**Bảng 2.1: Số lượng và phân bố các doanh nghiệp chế biến đồ gỗ giai đoạn 2000 –2010**

Vùng	Năm 2000		Năm 2005		Năm 2010	
	Số DN	Cơ cấu (%)	Số DN	Cơ cấu (%)	Số DN	Cơ cấu (%)
<b>Cả nước</b>	<b>896</b>	<b>100</b>	<b>1.718</b>	<b>100</b>	<b>3.004</b>	<b>100</b>
<b>Miền Bắc, trong đó:</b>	<b>351</b>	<b>39,17</b>	<b>906</b>	<b>52,74</b>	<b>591</b>	<b>19,67</b>
- ĐB Sông Hồng	118	13,16	530	30,85	25	0,84
- Đông bắc	72	8,00	165	9,61	158	5,27
- Tây bắc	10	1,49	20	1,16	257	8,55
- Bắc Trung bộ	151	16,85	191	11,12	151	5,02
<b>Miền Nam, trong đó:</b>	<b>545</b>	<b>60,83</b>	<b>812</b>	<b>47,26</b>	<b>2.413</b>	<b>80,33</b>
- DH Nam Trung bộ	124	13,84	116	6,75	222	7,39
- Tây nguyên	125	13,84	99	5,54	274	9,12
<b>- Đông Nam bộ</b>	<b>254</b>	<b>28,34</b>	<b>476</b>	<b>27,7</b>	<b>1.796</b>	<b>59,79</b>
- ĐB sông Cửu Long	42	4,68	101	5,87	121	4,03

Nguồn: Tính toán từ số liệu của Tổng cục Thống kê, Vifores, HAWA (2011)

Ngành đã hình thành các trung tâm chuyên chế biến đồ gỗ xuất khẩu tập trung ở các vùng Thành phố Hồ Chí Minh - Đồng Nai - Bình Dương, khu công nghiệp Phú Tài ở Qui Nhơn - Bình Định, Quảng Nam- Đà Nẵng, Tây Nguyên, Hà Nội - Bắc Ninh - Nam Định. Thể hiện rõ qua sơ đồ phân bố vị trí các doanh nghiệp chế biến gỗ có qui mô lớn sau đây:



**Hình 2.1: Vị trí phân bố các nhà máy chế biến gỗ quy mô lớn theo các vùng**

[Nguồn: 3, tr.15]

Về thị trường, đồ gỗ Việt Nam đã được xuất khẩu sang 120 nước và vùng lãnh thổ, trong đó Hoa Kỳ, EU và Nhật bản đã trở thành thị trường trọng điểm xuất khẩu đồ gỗ của Việt Nam. Kim ngạch xuất khẩu sản phẩm đồ gỗ đứng vị trí số một trong các mặt hàng lâm sản xuất khẩu của nước ta. Theo thống kê cho thấy tốc độ tăng trưởng kim ngạch xuất khẩu năm sau so với năm trước luôn tăng, thể hiện qua bảng số liệu sau đây:

**Bảng 2.2: Kim ngạch xuất khẩu đồ gỗ Việt Nam, giai đoạn 2000 – 2011**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
- Giá trị (Triệu USD)	219	334	435	567	1.154	1.562	1.931	2.503	2.654	2.628	3.435	3.930
-Tốc độ tăng trưởng (%)	-	52,5	30,2	30,3	103,5	35,3	23,6	29,6	6	(0,9)	28,1	14,4

Nguồn: Tổng hợp và tính toán từ số liệu của Tổng cục Hải quan và Tổng cục Thống kê, 2012

<sup>10</sup>Theo Hội thảo tổng kết triển khai nhiệm vụ của Tổng cục Lâm nghiệp, 2011

Để đáp ứng nhu cầu sản xuất, xuất khẩu sản phẩm đồ gỗ, Việt Nam đang phải nhập khẩu khối lượng lớn nguyên liệu gỗ, khoảng 70-80% nhu cầu nguyên liệu mỗi năm. Thực hiện chủ trương đóng cửa rừng tự nhiên, mỗi năm Việt Nam chỉ khai thác khoảng 200 nghìn m<sup>3</sup> gỗ rừng tự nhiên. Để cung cấp nguồn nguyên liệu gỗ cho chế biến, ngành lâm nghiệp đã cơ bản thực hiện chương trình trồng mới 5 triệu ha rừng [20], chính vì vậy trong giai đoạn hiện tại Chính phủ đã khuyến khích nhập khẩu gỗ nguyên liệu hợp pháp từ các thị trường bên ngoài phục vụ hoạt động sản xuất và xuất khẩu thành phẩm. Nguyên liệu gỗ được nhập khẩu chủ yếu từ các nước Đông Nam Á, Châu Mỹ, Châu Phi, Châu Đại Dương và Châu Âu. Các nước xuất gỗ cho Việt Nam với lượng lớn trong thời gian gần đây gồm Lào, Malaysia, Trung Quốc, Hoa Kỳ, New Zealand, Brazil...

**Bảng 2.3: Kim ngạch nhập khẩu các sản phẩm từ gỗ và gỗ của Việt Nam giai đoạn 2001 – 2010 (Đơn vị tính: triệu USD)**

Năm	Gỗ xẻ	Gỗ thô	Gỗ ván sợi	Tổng giá trị
2001	56.49	68.42	14.31	139.22
2002	118.26	77.66	19.98	215.90
2003	147.31	135.61	23.67	306.59
2004	229.57	198.50	44.52	472.59
2005	295.26	201.44	59.52	556.22
2006	365.10	204.82	76.80	646.72
2007	447.70	291.05	107.05	845.80
2008	438.88	353.34	131.43	923.65
2009	359.82	240.80	123.66	724.28
2010	437.61	236.05	147.57	821.23

*Nguồn: Tính toán từ số liệu của Tổng cục Hải quan, Tổng cục thống kê, 2010.*

\* Tóm lại: Trải qua hơn một thế kỷ hình thành và phát triển nếu như giai đoạn đầu hoạt động của ngành mang tính tự phát, khép kín, chủ yếu phục vụ nhu cầu tiêu dùng và cung cấp cho các ngành liên quan trong phạm vi nội địa, hiệu quả kinh tế thấp. Kể từ năm 2000 hoạt động của ngành bắt đầu đi vào ổn định và tìm kiếm hiệu quả kinh tế. Tuy nhiên chỉ trong vòng một thập niên (2000–2010), ngành chế biến đồ gỗ đã có những bước tăng trưởng ngoạn mục, hoạt động của ngành đã bắt đầu đi vào quy cũ, có kế hoạch và định hướng. Có thể khẳng định rằng ngành chế biến đồ gỗ vẫn chưa khai thác đúng hiệu quả tiềm lực vốn có, do vậy các doanh nghiệp trong ngành và ngay bản thân ngành cần phải chủ động hơn nữa trong các khâu cung ứng, sản xuất và phân phối để đưa ngành phát triển hiệu quả

và bền vững.

### **2.1.2 Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành chế biến đồ gỗ Việt Nam**

Trong hơn một thập kỷ qua, ngành đã có bước phát triển vượt bậc, kim ngạch xuất khẩu hàng năm bình quân tăng 30-40%, đưa Việt Nam trở thành một trong 5 quốc gia xuất khẩu đồ gỗ hàng đầu trong khu vực và thế giới. Trong số trên 3.000 doanh nghiệp chế biến gỗ và trên 27.000 cơ sở chế biến gỗ nhỏ lẻ, trong đó có khoảng 430 doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài [19]. Ngành chế biến đồ gỗ đã và đang hình thành các cụm công nghiệp chế biến gỗ có quy mô lớn, nổi bật là cụm các tỉnh miền Đông Nam Bộ, gồm: Thành phố Hồ Chí Minh, Đồng Nai và Bình Dương được xem là một khu liên hợp chế biến đồ gỗ cao cấp lớn nhất nước. Năng lực sản xuất của ngành công nghiệp chế biến gỗ ước đạt trên 7 triệu m<sup>3</sup> gỗ tròn/năm; trong đó, của các nhà máy băm dăm mảnh khoảng 4 triệu m<sup>3</sup>, sản xuất gỗ xẻ khoảng 3 triệu m<sup>3</sup> và tổng công suất thiết kế sản phẩm gỗ khoảng 2-2,5 triệu m<sup>3</sup> sản phẩm. Một số thị trường lớn tiêu thụ sản phẩm gỗ của Việt Nam như Hoa Kỳ chiếm 41%, EU 28% và Nhật chiếm 12,8% tổng giá trị sản phẩm gỗ xuất khẩu của Việt Nam [1 và 14].

#### **2.1.2.1 Hoạt động nhập khẩu**

Tình hình nhập khẩu gỗ nguyên liệu tăng mạnh trong thời gian qua xuất phát từ ba nguyên nhân cơ bản sau:

- (i) Nguồn cung nội địa không đáp ứng yêu cầu số lượng lẫn chất lượng, thời gian và chi phí;
- (ii) Nhu cầu nguồn gỗ được chứng nhận để đáp ứng yêu cầu sản phẩm từ các thị trường nhập khẩu lớn như Hoa Kỳ, EU, Nhật;
- (iii) Nhu cầu tăng cao tại các thị trường lớn trong bối cảnh bùng nổ hoạt động xây dựng từ Trung Quốc, các nước tái thiết sau chiến tranh, và các nước đang phát triển khác.

**Bảng 2.4: Thống kê tình hình nhập khẩu nguyên liệu gỗ giai đoạn 2000 – 2010**

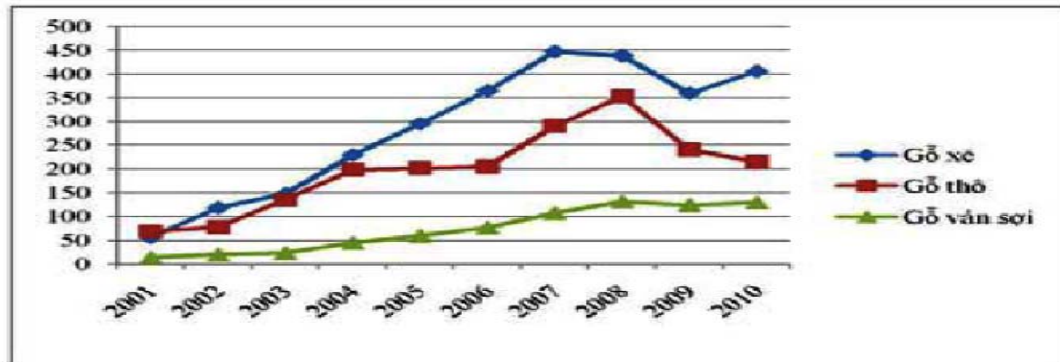
<b>Danh mục</b>	<b>Đvt</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Sản lượng gỗ khai thác (*)	Nghìn m <sup>3</sup>	2.375,6	2.996,4	3.128,5	3.461,8	3.552,9	3.766,7	4.607,3
Kim ngạch nguyên liệu gỗ	Triệu USD	78	667	760	1.022	1.095	1.134	1.151,7

*Nguồn: Tổng Cục Thống kê năm 2010 (\*Bao gồm gỗ rừng tự nhiên và gỗ rừng trồng)*

Tình hình nhập khẩu gỗ nguyên liệu của Việt Nam có xu hướng tăng qua các năm do qui mô sản xuất của doanh nghiệp ngày càng lớn, nhiều doanh nghiệp mới thành lập cùng tham gia vào việc sản xuất phục vụ xuất khẩu. Tuy nhiên năm 2009 giảm là do bị ảnh hưởng

bởi suy thoái kinh tế thế giới, sang năm 2010 đến nay kim ngạch nhập khẩu có xu hướng tăng trở lại, nguyên nhân kinh tế của Hoa Kỳ và EU đã bắt đầu có dấu hiệu hồi phục. Tuy nhiên đi sâu vào nghiên cứu hoạt động nhập khẩu nổi bật lên hai vấn đề cần lưu ý như sau:

- *Về cơ cấu mặt hàng nhập khẩu:* chiếm tỷ trọng cao nhất chủ yếu các loại gỗ xẻ, gỗ thô và gỗ ván sợi. Ba mặt hàng này chiếm tỷ trọng trên 80% trong cơ cấu giá trị nhập khẩu các mặt hàng gỗ của Việt Nam.

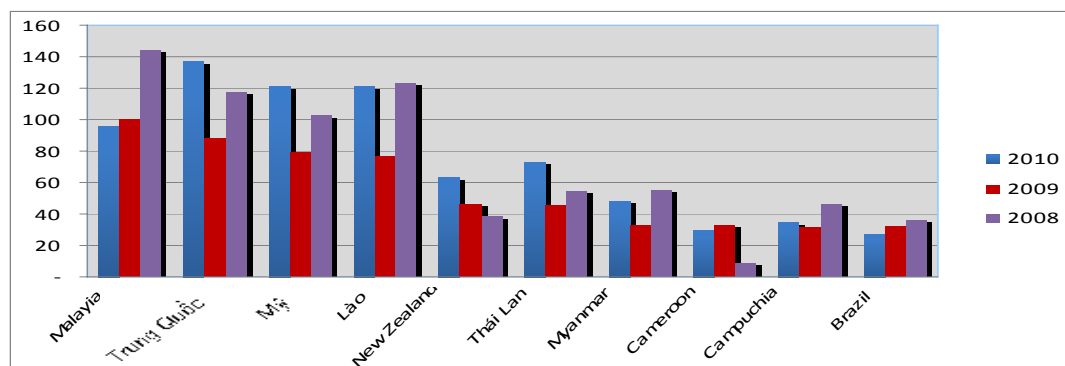


**Hình 2.2: Cơ cấu các loại gỗ nhập khẩu của Việt Nam giai đoạn 2001 - 2010**

(Nguồn: [23])

Qua hình trên phản ánh đây là nhu cầu có thực của ngành chế biến đồ gỗ Việt Nam, các mặt hàng chủ yếu dạng thô hoặc sơ chế được khai thác từ rừng trồng tại các nước cho phép xuất khẩu gỗ, cũng như do chính sách hạn chế, cấm khai thác và xuất khẩu gỗ của Việt Nam bắt đầu từ 1993 đến nay.

- *Về cơ cấu bạn hàng nhập khẩu:* Qua số liệu thống kê cho thấy Malaysia là nhà cung cấp gỗ lớn nhất cho thị trường Việt Nam. Tuy nhiên trong những năm gần đây 2007–2010 tỷ trọng gỗ nhập khẩu từ thị trường này đang giảm dần, đồng thời Trung Quốc, Hoa Kỳ và Lào là 3 nhà cung cấp trong 10 nhà cung cấp lớn nhất.



**Hình 2.3: Kim ngạch nhập khẩu các sản phẩm từ gỗ và gỗ của Việt Nam từ 10 thị trường lớn nhất, giai đoạn 2008 – 2010 (Đơn vị tính: triệu USD)**

(Nguồn: Tính toán từ số liệu của Tổng cục Hải quan, Tổng cục thống kê, 2010)

Qua hình trên cho thấy Trung Quốc ngày càng đóng vai trò quan trọng trong thương mại gỗ thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng. Trong thời gian tới Việt Nam sẽ phụ thuộc nhiều vào nguồn cung từ Trung Quốc trong khi nguồn cung trong nước hạn chế và nguồn cung từ Malaysia đang sụt giảm. Bên cạnh đó Việt Nam cũng đang tận dụng các thị trường gần từ các nước láng giềng như Lào và Campuchia nhằm tiết kiệm chi phí vận chuyển.

#### 2.1.2.2 Hoạt động sản xuất và xuất khẩu

Xuất khẩu đồ gỗ Việt Nam trong những thập niên trở lại đây đã có bước phát triển vượt bậc, nhịp độ tăng trưởng bình quân kim ngạch sản phẩm gỗ thứ cấp giai đoạn 2000–2011 là 29%. Song song với mức tăng tỷ trọng kim ngạch gỗ thứ cấp là mức giảm kim ngạch gỗ sơ cấp từ 43% xuống 22%. Mức tăng trưởng bình quân kim ngạch xuất khẩu gỗ sơ cấp đạt 13,8% thấp hơn mức tăng trưởng trung bình xuất khẩu. Sự suy giảm tỷ trọng gỗ sơ cấp so với gỗ thứ cấp xuất khẩu và tăng trưởng mạnh nhập khẩu gỗ nguyên liệu cho thấy mức độ chế biến gỗ nội địa của Việt Nam ngày càng đi vào hiệu quả và có nhiều triển vọng gia tăng giá trị xuất khẩu cũng như tăng tính cạnh tranh trong quá trình thâm nhập vào thị trường thế giới. Các sản phẩm xuất khẩu chủ yếu của ngành công nghiệp chế biến gỗ Việt Nam được chia thành 4 nhóm chính<sup>11</sup>, gồm:

(i) *Nhóm 1*: Nhóm sản phẩm đồ gỗ ngoài trời (outdoor), bao gồm các loại bàn ghế sân vườn, ghế băng, che nắng, ghế xích đu,... làm hoàn toàn từ gỗ hoặc kết hợp với các vật liệu

khác như sắt, nhôm, nhựa. Đây là nhóm hàng xuất khẩu chủ lực của Việt Nam hiện nay;

(ii) *Nhóm 2*: Nhóm sản phẩm đồ gỗ trong nhà (indoor), bao gồm các loại bàn ghế, giường tủ, giá kê sách, đồ chơi, ván sàn,... làm hoàn toàn từ gỗ hoặc gỗ kết hợp với các vật liệu khác như da, vải, kim loại, song mây. Nhóm hàng này đang có sự tăng trưởng nhanh trong những năm gần đây, chủ yếu xuất sang thị trường Hoa Kỳ;

(iii) *Nhóm 3*: Nhóm đồ mỹ nghệ, chủ yếu từ gỗ rừng tự nhiên bao gồm bàn, ghế, tủ và các vật dụng nội thất khác, sử dụng các công nghệ chạm, khắc, khảm. Kim ngạch xuất khẩu

hàng năm đạt khoảng 30 triệu USD;

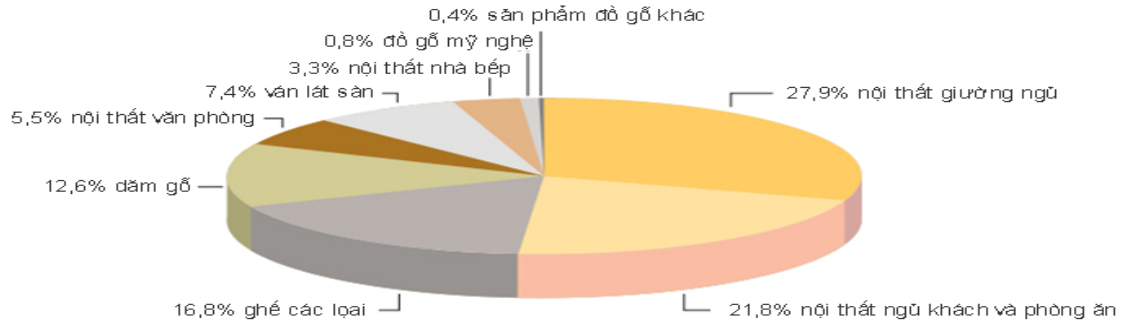
(iv) *Nhóm 4*: Sản phẩm dăm gỗ, sản xuất từ gỗ rừng trồng mọc nhanh như các loại gỗ keo tai tượng, keo lai, keo lá tràm, gỗ bạch đàn,... chiếm 21-23% tổng kim ngạch xuất khẩu của ngành công nghiệp chế biến gỗ. Thị trường xuất khẩu chủ yếu, gồm: Nhật 55,7%, Hàn Quốc 5,6%, Đài Loan 3,7% và Trung Quốc 35%.

Đi sâu vào nghiên cứu hoạt động xuất khẩu nổi bật lên hai vấn đề cần lưu ý như sau:

<sup>11</sup> Theo tài liệu Hội thảo Sự thay đổi của thị trường gỗ, sản phẩm gỗ quốc tế và hành động của ngành công nghiệp chế biến lâm sản Việt Nam trong bối cảnh hội nhập của Tổng cục Lâm nghiệp, 2010.



- Về cơ cấu mặt hàng gỗ xuất khẩu: Chiếm tỷ trọng 90% trong cơ cấu xuất khẩu sản phẩm từ gỗ là đồ gỗ nội ngoại thất, dăm và thanh gỗ làm nhiên liệu. Trong đó đồ gỗ nội ngoại thất chiếm tỷ trọng 72%, nhịp độ tăng trưởng bình quân của hai mặt hàng này đạt mức 27% giai đoạn 2001 –2010.

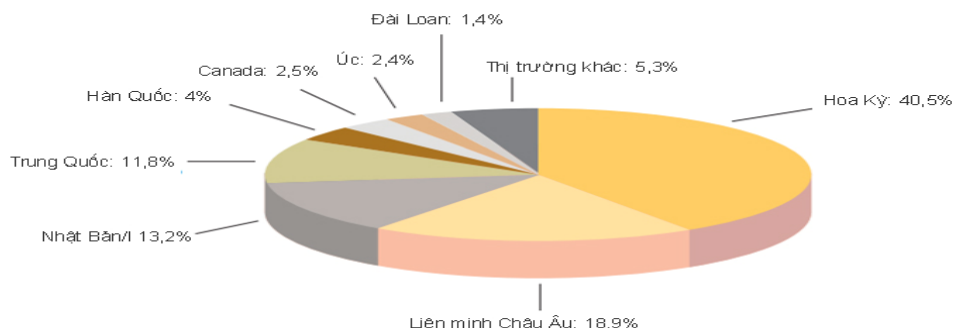


**Hình 2.4: Cơ cấu mặt hàng đồ gỗ xuất khẩu của Việt Nam giai đoạn 2000 -2010**  
(Nguồn: Tính toán của tác giả từ HAWA, Vifores, 2011)

Trong số các loại sản phẩm xuất khẩu thể hiện qua hình 2.4 trên, qua thống kê chi tiết cho thấy ở các thị trường khác nhau thì nhu cầu về từng chủng loại sản phẩm có xu hướng tiêu dùng rất khác nhau. Trong nhóm các sản phẩm đồ gỗ xuất khẩu, nhóm sản phẩm gỗ dán có giá trị xuất khẩu ở mức khá và nhịp độ tăng trưởng bình quân năm giai đoạn 2001-2010 đạt 73%. Nguyên nhân là do tăng trưởng nhập khẩu cao từ hai thị trường Nhật Bản và Malaysia.

- Về cơ cấu thị trường xuất khẩu:

Xuất khẩu sản phẩm gỗ của Việt Nam có mặt trên 120 thị trường, trong đó top 3 thị trường nhập khẩu hàng đầu chiếm 72,6% tổng giá trị xuất khẩu, thể hiện rõ qua hình 2.5 sau:



**Hình 2.5: Cơ cấu thị trường đồ gỗ xuất khẩu của Việt Nam giai đoạn 2000-2010**  
(Nguồn: Tính toán của tác giả từ HAWA, Vifores, 2011)

Điều này cho thấy mặc dầu thị trường xuất khẩu rộng lớn nhưng Việt Nam chỉ tập trung vào một số ít các thị trường có khả năng tiêu thụ cao trên thế giới do Việt Nam chủ

yếu xuất khẩu sản phẩm cuối cùng và việc tham gia vào chuỗi ngành gỗ thế giới còn ở mức rất thấp [17]. Qua đó cho thấy đây vừa là cơ hội vừa là thách thức cho ngành công nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu trong điều kiện kinh doanh ở Việt Nam còn mới mẻ, chưa có sự phối kết hợp và việc tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu của ngành còn thiếu kinh nghiệm dẫn đến lúng túng và chưa bền vững<sup>12</sup>.

### *2.1.2.3 Hoạt động sản xuất và tiêu thụ nội địa*

Đối với thị trường nội địa, cho đến nay, chưa có số liệu thống kê nào về quy mô cũng như con số tăng trưởng thị trường đồ gỗ nội địa. Hơn 3.000 doanh nghiệp tham gia xuất khẩu đồ gỗ hiện nay, thì số đơn vị chịu đầu tư khai thác thị trường nội địa chiếm tỷ lệ rất thấp.

Hiện nay số doanh nghiệp có thị phần ổn định trong nước chiếm khoảng 10% [13]. Thực tế chứng minh rằng khi kinh tế - xã hội phát triển thì nhu cầu tiêu thụ sản phẩm gỗ sẽ tăng theo. Cụ thể với dân số 88 triệu người, nhu cầu gỗ trong xây dựng nhà cửa và đồ gỗ nội thất là rất lớn, cùng với quá trình đô thị hóa với tốc độ cao cũng làm tăng nhanh nhu cầu sử dụng sản phẩm đồ gỗ trang trí nội thất cao cấp cho các văn phòng, cao ốc chung cư, nhà hàng, khách sạn, khu nghỉ dưỡng, biệt thự. Phần lớn các sản phẩm đồ gỗ tiêu thụ nội địa đều được sản xuất tại các cơ sở chế biến nhỏ tại các địa phương, các làng nghề và nhập khẩu từ Trung Quốc, Đài Loan, Malaysia và một số nước EU. Trong bối cảnh xuất hiện những khó khăn từ thực tế thị trường quốc tế hiện nay, ngày càng có những quy định khắt khe hơn, nền kinh tế thế giới vẫn còn nhiều bất ổn, một số doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu đã quay lại thị trường trong nước bằng hình thức mở cửa hàng, siêu thị nội thất hay xây dựng mạng lưới đại lý để bán lẻ như Hoàng Anh Gia Lai, Trường Thành, Nguyễn Thanh, Chi Lai, Nhà Xanh. Khi chiếm lại thị phần thị trường nội địa, các doanh nghiệp có cơ hội phát triển căn cơ hơn. Lợi thế của các doanh nghiệp là sân nhà, chi phí vận chuyển thấp, đặc biệt am hiểu thị hiếu và phong cách sống của người Việt Nam.

Trên thực tế nhu cầu chủ yếu của các gia đình là các sản phẩm đồ gỗ gia dụng như giường, tủ và bàn ghế và phần lớn các sản phẩm đồ gỗ phục vụ nhu cầu trong nước hiện nay do các cơ sở sản xuất quy mô nhỏ cung cấp. Trong 5 năm vừa qua đã có sự bùng nổ về các cơ sở sản xuất đồ gỗ quy mô nhỏ phục vụ tiêu dùng nội địa. Hiện nay các doanh nghiệp sản xuất đồ gỗ đã quan tâm đến sản xuất và đáp ứng các nhu cầu tiêu dùng trong nước [67].

---

<sup>12</sup>Theo đánh giá của các chuyên gia tại Diễn đàn doanh nghiệp trồng rừng, chế biến và xuất khẩu lâm sản do Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn chủ trì, 2/2012.

Gỗ nguyên liệu của các cơ sở sản xuất đồ gỗ cho tiêu dùng nội địa hiện nay bao gồm gỗ khai thác từ rừng trồng trong nước, gỗ tự nhiên khai thác trong nước và gỗ tự nhiên nhập khẩu từ nước ngoài. Theo đánh giá của các cơ sở sản xuất thì tỷ trọng gỗ nguyên liệu khai thác từ rừng trồng trong nước đang tăng lên rất nhanh và gỗ tự nhiên dùng cho sản xuất hàng mộc nội địa đều là gỗ khai thác từ rừng trong nước. Lượng gỗ nhập khẩu để sản xuất đồ mộc tiêu dùng nội địa là tương đối nhỏ. Có thể thấy rằng hầu hết các cơ sở sản xuất đều dựa các thông tin thực về số lượng gỗ tự nhiên mà họ đã sử dụng, việc mua bán gỗ nguyên liệu được thực hiện qua nhiều tầng/lớp trung gian, thiếu sự kiểm định về chất lượng và nguồn gốc gỗ sử dụng, theo ý kiến của các cơ sở sản xuất thì việc sử dụng gỗ nguyên liệu là gỗ khai thác từ rừng trồng gặp rất nhiều khó khăn và giá thành sản phẩm cũng tương đối cao do: gỗ khai thác từ rừng trồng trong nước đều là gỗ nhỏ và gỗ non nên phải gia công xử lý rất phức tạp và chi phí cao và người dân chưa quan tâm đến việc ưu tiên sử dụng các loại gỗ từ rừng trồng [9].

\* Tóm lại: Việc quay lại thị trường nội địa là giải pháp đúng đắn và hiệu quả của các doanh nghiệp trong ngành, tuy nhiên khó khăn lớn nhất của nhiều doanh nghiệp hiện nay là chưa tạo được thương hiệu sản phẩm để người tiêu dùng biết tới. Bên cạnh đó là sự thiếu am hiểu thị trường, quy mô đơn hàng nội địa thường nhỏ, yêu cầu nhiều mẫu mã, cũng như không có hệ thống phân phối đang là rào cản đối với các doanh nghiệp đồ gỗ Việt.

### **2.1.3 Đánh giá chung về ngành chế biến đồ gỗ Việt Nam**

Để việc đánh giá được khoa học, luận án nghiên cứu đưa ra 2 bước đánh giá như sau: (1) dựa vào hệ thống chỉ số để đánh giá theo các số liệu đã thống kê được; (2) dựa vào các nội dung phân tích ở các mục 2.1.1 và 2.1.2 để đưa ra các nhận xét tổng quát về ngành.

#### **2.1.3.1 Hệ thống chỉ số định lượng đánh giá khả năng xuất khẩu<sup>13</sup>**

##### **(i) Chỉ số lợi thế so sánh hiện hữu (RCA)**

Chỉ số RCA của một ngành được tính toán bằng cách so sánh tỷ trọng xuất khẩu ngành hàng đó trong cơ cấu xuất khẩu của một nước và tỷ trọng này trong cơ cấu xuất khẩu của thế giới theo Balassa [26, tr.99-123]. Chỉ số RCA phản ánh một cách tương đối mức độ chuyên môn hóa trong xuất khẩu một ngành hàng (hoặc của một nền kinh tế) trong mối quan hệ với mức độ chuyên môn hóa tương ứng của thế giới trong một khoảng thời gian nhất định thường là 1 năm. Công thức tính như sau:

$$RCA_i = (X_{ci}/X_c)/(X_{wi}/X_w), \quad i = 1 \div n$$

<sup>13</sup> Trong phần này, các chỉ số đều chỉ được tính cho các sản phẩm gỗ thứ cấp thuộc HS 9403, đây là nhóm sản phẩm xuất khẩu chủ lực của Việt Nam, không tính cho các sản phẩm thuộc HS 9401 và HS44.

Trong đó:

$X_{ci}$ : Kim ngạch xuất khẩu sản phẩm  $i$  của quốc gia

$X_c$ : Tổng kim ngạch xuất khẩu của quốc gia

$X_{wi}$ : Kim ngạch xuất khẩu sản phẩm thứ  $i$  của thế giới

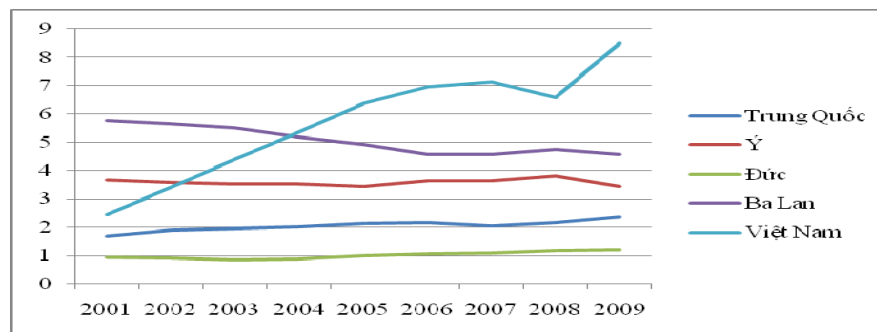
$X_w$ : Tổng kim ngạch xuất khẩu của thế giới

+ Nếu  $RCA_i > 1$  tức là  $X_{ci}/X_c > X_{wi}/X_w$  : quốc gia đó được xem là có lợi thế so sánh đối với sản phẩm  $i$ .

+ Nếu  $RCA_i < 1$  tức là  $X_{ci}/X_c < X_{wi}/X_w$  : quốc gia đó được xem là không có lợi thế so sánh đối với sản phẩm  $i$ .

Qua tính toán, các nhà kinh tế đã chứng minh rằng chỉ số RCA của ngành càng lớn, mức độ chuyên môn hóa của ngành đó trong nền kinh tế so với mức độ chuyên môn hóa của ngành nào đó càng cao, từ đó thể hiện lợi thế so sánh của ngành đó mạnh hơn. Mặt khác, chỉ số RCA cũng cho thấy tầm quan trọng tương đối của xuất khẩu ngành hàng trong cơ cấu xuất khẩu của một nước so với tầm quan trọng tương đối của mặt hàng này trong cơ cấu xuất khẩu của thế giới.

Khi đưa số liệu thống kê giai đoạn 2001–2009 vào tính toán, kết quả cho thấy chỉ số RCA ngành gỗ của Việt Nam tăng vọt trong khi chỉ số này ở các nước cùng nhóm top 5 nhà xuất khẩu hàng đầu thế giới nằm trong khuynh hướng giảm hoặc chỉ tăng nhẹ. Thể hiện rõ qua hình sau:



**Hình 2.6: Diễn biến chỉ số RCA của Việt Nam và các nước thuộc top 5 nước xuất khẩu sản phẩm gỗ thứ cấp hàng đầu thế giới, 2001 – 2009**

(Nguồn: Tổng hợp số liệu từ Trung tâm thương mại quốc tế và Tổng cục Hải quan, 2010)

Từ hình trên cho thấy rằng, diễn biến chỉ số RCA tăng cho thấy hai khả năng: (i) tỷ trọng xuất khẩu sản phẩm gỗ thứ cấp trong cơ cấu xuất khẩu thế giới giảm; hoặc (ii) tỷ trọng xuất khẩu gỗ thứ cấp trong cơ cấu xuất khẩu của Việt Nam tăng lên. Giai đoạn 2001–2009, hai khả năng này diễn ra đồng thời, đã có tác dụng kép thúc đẩy chỉ số RCA Việt Nam tăng.

Nhìn vào hình 2.6 cho thấy, mặc dù chỉ số RCA ngành gỗ thứ cấp Việt Nam cao hơn hầu hết các nước khác trong số các nước xuất khẩu lớn trên thế giới, nhưng điều này không

dẫn đến kết luận trực tiếp các sản phẩm gỗ thứ cấp Việt Nam có lợi thế tương đối tốt nhất trên thế giới. *Chỉ số RCA cao và liên tục tăng trong thời gian qua cho thấy rằng Việt Nam đang ngày càng tham gia sâu và có vị trí cao hơn trong chuỗi giá trị ngành gỗ thứ cấp thế giới, trong bối cảnh ngành này có tính toàn cầu hóa cao.* Do vậy, lợi thế và cơ hội thị trường của các sản phẩm gỗ thứ cấp Việt Nam cần sự kết hợp giữa RCA với các chỉ số thương mại khác để có bức tranh rõ rệt hơn.

(ii) *Chỉ số chuyên môn hóa xuất khẩu (ES)*

Chỉ số ES của một ngành được đo bằng cách so sánh tỷ trọng xuất khẩu ngành hàng đó trong cơ cấu xuất khẩu của một nước và tỷ trọng nhập khẩu ngành hàng đó trong cơ cấu nhập khẩu của một nước khác. Chỉ số này cho biết thị trường đang xem xét liệu có phải là thị trường tiềm năng hay không [78, tr.661-688]. Công thức tính:

$$ES_j = (X_{cej}/X_{ce})/(M_{cij}/M_{ci}), j= 1 \div n$$

Trong đó:

$X_{cej}$ : Kim ngạch xuất khẩu sản phẩm j của quốc gia xuất khẩu

$X_{ce}$ : Tổng kim ngạch xuất khẩu của quốc gia xuất khẩu

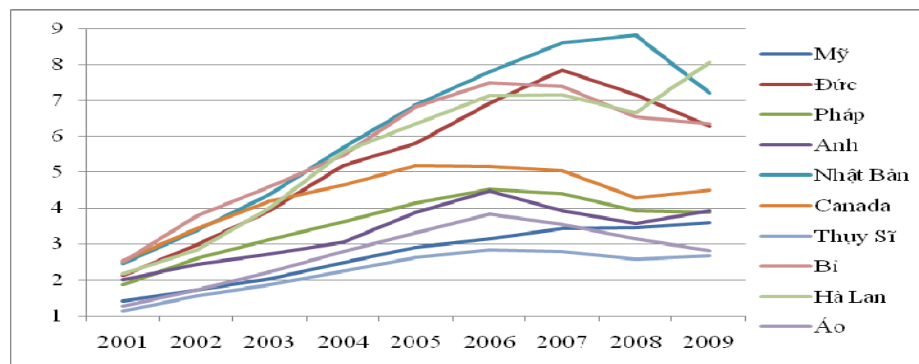
$M_{cij}$ : Kim ngạch nhập khẩu sản phẩm thứ j của quốc gia nhập khẩu

$M_{ci}$ : Tổng kim ngạch nhập khẩu của quốc gia nhập khẩu

+ Nếu  $ES_j > 1$  tức  $X_{cej}/X_{ce} > M_{cij}/M_{ci}$  : cho biết thị trường đang xem xét có tiềm năng.

+ Nếu  $ES_j < 1$  tức  $X_{cej}/X_{ce} < M_{cij}/M_{ci}$  : cho biết thị trường đang xem xét không có tiềm năng.

Khi xem xét tiềm năng thương mại Việt Nam với các nước thuộc top 10 nhà nhập khẩu các sản phẩm gỗ thứ cấp hàng đầu thế giới, chỉ số ES đều cho kết quả lớn hơn 1, điều này cho thấy các đối tác này đều là đối tác thương mại tiềm năng mặt hàng gỗ thứ cấp xuất khẩu từ Việt Nam. Thể hiện qua hình sau:



**Hình 2.7: Diễn biến chỉ số ES của Việt Nam đối với 10 nước nhập khẩu các mặt hàng gỗ thứ cấp trên thế giới, 2001 – 2009**

(Nguồn: Tổng hợp số liệu từ Trung tâm thương mại quốc tế và Tổng cục Hải quan, 2010)

Tương tự chỉ số RCA, hình 2.7 cho thấy chỉ số ES trên tăng có thể từ hai khả năng: do tỷ trọng các sản phẩm gỗ thứ cấp trong cơ cấu xuất khẩu của nước xuất khẩu tăng, hoặc do tỷ trọng các sản phẩm gỗ thứ cấp trong cơ cấu nhập khẩu của nước nhập khẩu giảm.

Từ số liệu tính toán được trong giai đoạn 2001–2009, tỷ trọng các sản phẩm gỗ thứ cấp trong cơ cấu xuất khẩu của Việt Nam liên tục tăng, có tác dụng đẩy chỉ số ES trong thương mại với các nước đối tác tăng. Tốc độ tăng tỷ trọng trung bình năm của Việt Nam trong giai đoạn này là 9,7%. Trong 10 nước nhập khẩu hàng đầu thế giới, chỉ có tốc độ tăng chỉ số ES với Pháp, Anh, Canada và Áo thấp hơn mức trên, với mức thấp hơn không đáng kể. Điều này cho thấy, trong những năm vừa qua, với các đối tác thương mại lớn và tiềm năng, Việt Nam đều đẩy mạnh thương mại. Tuy vậy, hiệu quả đẩy mạnh thương mại và mức độ thương mại tương ứng so với tiềm năng thị trường cần được kết hợp so sánh với các chỉ số khác.

(iii) *Chỉ số cường độ thương mại (TI)*

Chỉ số TI của một ngành được đo bằng cách so sánh thị phần xuất khẩu của nước xuất khẩu tới nước nhập khẩu và thị phần xuất khẩu của thế giới tới nước nhập khẩu của ngành hàng đó. Chỉ số này cho biết liệu luồng thương mại ngành hàng đó giữa hai nước đã tương xứng với tiềm năng thương mại của hai nước hay chưa [85, tr.265-280]. Công thức tính:

$$TI_j = (M_{cej}/M_{cij}) / (M_{wej}/M_{cij}), \quad j = 1 \div n$$

Trong đó:

$M_{cej}$ : Thị phần xuất khẩu của quốc gia xuất khẩu ngành hàng  $j$

$M_{cij}$ : Thị phần nhập khẩu của quốc gia nhập khẩu ngành hàng  $j$

$M_{wej}$ : Thị phần xuất khẩu của thế giới xuất khẩu ngành hàng  $j$

$M_{cij}$ : Thị phần nhập khẩu của quốc gia nhập khẩu ngành hàng  $j$

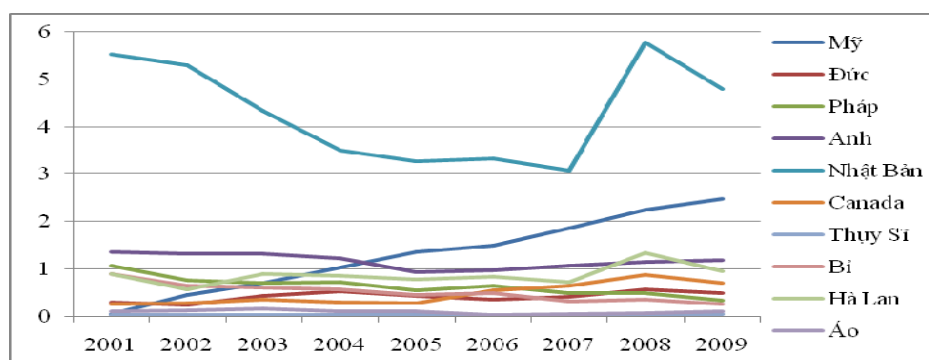
+ Nếu  $TI_j > 1$  tức là  $M_{cej}/M_{cij} > M_{wej}/M_{cij}$ : cho biết xuất khẩu của nước xuất khẩu vào nước nhập khẩu lớn hơn mức xuất khẩu trung bình của thế giới đến nước nhập khẩu.

+ Nếu  $TI_j < 1$  tức là  $M_{cej}/M_{cij} < M_{wej}/M_{cij}$ : cho biết xuất khẩu của nước xuất khẩu vào nước nhập khẩu nhỏ hơn mức xuất khẩu trung bình của thế giới đến nước nhập khẩu.

Sự kết hợp giữa ES và TI cho thấy bức tranh rõ rệt hơn về diễn biến thương mại ngành hàng của nước xuất khẩu.

Từ hình 2.8 cho thấy, trong giai đoạn 2001 – 2009, khi xem xét quan hệ thương mại Việt Nam với top 10 nhà nhập khẩu sản phẩm gỗ thứ cấp hàng đầu thế giới, chỉ có 3 thị trường: Hoa Kỳ, Anh và Nhật Bản có chỉ số  $TI > 1$  trong quan hệ thương mại với Việt Nam;

trong đó, chỉ số TI với thị trường Nhật Bản và Anh có khuynh hướng giảm dần trong thời gian trước khủng hoảng. Thể hiện qua hình 2.8 và có thể rút ra một nhận xét đó là: trong các đối tác thương mại lớn của Việt Nam, Hoa Kỳ là thị trường duy nhất có chỉ số TI tăng liên tục, tương ứng với mức tăng của chỉ số ES. Điều này cho thấy chiến lược phát triển thị trường Hoa Kỳ là đúng hướng và mang lại lợi ích cho Việt Nam. Mặt khác, xuất khẩu các sản phẩm gỗ thứ cấp của Việt Nam vào thị trường Hoa Kỳ cao gấp khoảng 2,5 lần so với mức xuất khẩu trung bình của thế giới vào thị trường này, cho thấy mức độ tập trung thương mại ngày càng lớn của Việt Nam đối với thị trường này.



**Hình 2.8: Diễn biến chỉ số TI của Việt Nam – top 10 nước nhập khẩu các mặt hàng gỗ thứ cấp trên thế giới, 2001 – 2009**

(Nguồn: Tổng hợp số liệu từ Trung tâm thương mại quốc tế và Tổng cục Hải quan, 2010)

Nhật Bản là thị trường xuất khẩu lớn nhất của Việt Nam, tính theo mức độ tập trung thương mại. Trước khủng hoảng, chỉ số TI Việt Nam – Nhật Bản đang nằm trong khuynh hướng giảm. Tuy nhiên, khi khủng hoảng bùng phát, chỉ số này tăng vọt và hiện được duy trì ở mức cao, cho thấy quan hệ thương mại vững chắc giữa Việt Nam và Nhật Bản. Trong khi đó, với các đối tác thương mại châu Âu, mặc dù tiềm năng thương mại của các thị trường này cho Việt Nam ngày càng lớn nhưng các nhà xuất khẩu Việt Nam chưa tận dụng hết mức tiềm năng thương mại này. Trong khi chỉ số ES liên tục tăng, chỉ số TI lại giảm hoặc ở mức rất thấp đối với các thị trường Pháp, Đức, Anh, Thụy Sĩ, Bỉ, Hà Lan và Áo. Điều này cho thấy, trong những năm qua, luồng thương mại sản phẩm gỗ nội, ngoại thất từ Việt Nam chủ yếu được tăng cường theo hướng đi các thị trường Hoa Kỳ, Nhật; trong khi đó, nhóm thị trường các nước châu Âu vẫn chưa được thúc đẩy tương xứng với tiềm năng. Đây cũng là cơ hội mở rộng và phân bổ thị trường của Việt Nam trong tương lai.

### 2.1.3.2 Đánh giá những thành tựu và tồn tại của ngành chế biến đồ gỗ Việt Nam

Để việc đánh giá mang tính tổng quát, tác giả dựa trên nhiều khía cạnh đã được đề cập nhằm đưa ra nhận xét khách quan và chính xác hơn. Cụ thể dựa trên một số tiêu chí sau:

(i) *Tiêu chí về năng lực của ngành*

*\* Yếu tố thâm dụng cơ bản*

*- Tiềm năng về rừng*

Việt Nam vốn là một nước nông nghiệp nên diện tích đất chủ yếu dành để phát triển nông nghiệp, trong đó có trồng rừng và khai thác rừng. Tổng diện tích đất tự nhiên của Việt Nam là 32,9 triệu ha, rừng chiếm 10,9 triệu ha, trong đó 1,5 triệu ha là rừng trồng. Tây Nguyên có diện tích rừng lớn nhất cả nước với 2,37 triệu ha<sup>14</sup>. Do địa hình trải dài từ Bắc tới Nam với nhiều cao độ khác nhau so với mực nước biển nên rừng phân bố trên khắp các dạng địa hình, với nét độc đáo của vùng nhiệt đới và rất đa dạng: có nhiều rừng xanh quanh năm, rừng già nguyên thủy, rừng cây lá rộng, rừng cây lá kim, rừng thứ cấp, rừng cây bụi và đặc biệt là rừng ngập mặn... với nhiều sản phẩm gỗ được khai thác đạt chất lượng cao. Tuy nhiên nguồn nguyên liệu trong nước chỉ mới đáp ứng được 20-30% nhu cầu. Do phụ thuộc quá nhiều vào nguyên liệu nhập khẩu làm cho lợi thế cạnh tranh về giá càng giảm, từ đó giảm sức cạnh tranh trên thị trường.

*- Ngành công nghiệp trồng rừng*

Đặc điểm của ngành gỗ nước ta là việc phụ thuộc quá nhiều vào nguyên liệu nhập ngoại, nguồn gỗ nhập khẩu lại không ổn định hoặc phải chịu chi phí rất cao. Với con số 80% nguồn nguyên liệu gỗ của Việt Nam phải nhập khẩu, chiếm đến 60% giá thành sản phẩm<sup>15</sup>. Trong khi đó giá nguyên liệu nhập khẩu đắt hơn từ 30% đến 50% so với gỗ của Việt Nam trong khi lợi thế về nhân công giá rẻ, chi phí sản xuất và quản lý thấp của các doanh nghiệp trong nước đang dần mất đi. Đây là nguyên nhân khiến những năm qua, mặc dù kim ngạch xuất khẩu đồ gỗ nước ta khá ấn tượng và trở thành 1 trong 4 ngành hàng xuất khẩu chủ lực nhưng vẫn chưa được đánh giá cao.

Giá gỗ nhập khẩu rất cao nhưng vẫn phải mua, vì vậy, nếu bỏ tiền ra trồng rừng thì lợi nhuận sẽ cao hơn so với nhập khẩu gỗ nguyên liệu về chế biến. Nếu làm tốt việc liên kết trồng rừng nguyên liệu gắn với chế biến sản phẩm gỗ, sẽ tạo nguồn nguyên liệu ổn định cho ngành chế biến sản phẩm gỗ xuất khẩu, từng bước và tiến tới chủ động được nguồn nguyên liệu trong nước, giảm bớt khó khăn cho các doanh nghiệp chế biến sản phẩm gỗ cũng như nâng cao giá trị thu nhập cho các doanh nghiệp, hộ gia đình tham gia trồng rừng. Các doanh nghiệp Việt Nam cũng rất quan tâm đến việc tiết kiệm gỗ nguyên liệu, đơn cử như Trường Thành đã trang bị cho mình dây chuyền máy lạng profile CNC có thể tiết kiệm đến 20% nguyên liệu gỗ trong sản xuất [4].

*- Lao động phục vụ cho ngành<sup>16</sup>*

<sup>14</sup> Báo cáo của Tổng cục Lâm nghiệp về quy hoạch và chiến lược phát triển của ngành, 2010

<sup>15</sup> Tính toán theo số liệu của Tổng cục thống kê và Tổng cục Hải quan, 2010



Việt Nam đứng thứ 13 trên thế giới về dân số với khoảng 88 triệu dân, dân số trẻ với 65% dưới 35 tuổi, có nguồn lao động dồi dào, nhân công giá rẻ. Ngành chế biến gỗ tăng mạnh không chỉ về số lượng nhà máy, quy mô sản xuất mà còn ở việc đầu tư thiết bị hiện đại để nâng cao chất lượng sản phẩm, cạnh tranh trên bình diện quốc tế. Nhưng tất cả còn thiếu và yếu, chưa đáp ứng được sự phát triển của ngành - là bài toán khó giải khi Việt Nam chưa có đủ các trường đào tạo nghề, bản thân doanh nghiệp cũng không đủ khả năng tự đào tạo. Đây là vấn đề lớn của ngành gỗ, việc thiếu cả công nhân lành nghề lẫn cán bộ quản lý khiến cho năng suất lao động thấp, hiệu quả sản xuất không cao. Điều này sẽ hạn chế sức cạnh tranh với các doanh nghiệp trong khu vực. Ngành gỗ Việt Nam sẽ gặp khó khăn trong việc chiếm lĩnh thị phần gỗ trên thế giới. Thiếu nhân lực tác động đến giá nhân ngành này tăng lên đáng kể, thậm chí có nơi phải trả gấp đôi mức bình thường để thu hút được lao động. Lợi thế cạnh tranh về giá do chi phí nhân công thấp cũng không phải là điểm tốt trong mức lương gấp đôi để giữ được nhân công, dẫn đến chi phí sản phẩm tăng lên. Hiện tại và trong tương lai các thị trường chính của Việt Nam là EU, Hoa Kỳ đều rất quan tâm đến các đào tạo. Đây là vấn đề lớn của ngành gỗ, việc thiếu cả công nhân lành nghề lẫn cán bộ quản lý vấn đề tổ chức sản xuất như: nguyên liệu, lao động, các chi phí đầu vào. Đặc biệt việc ban hành và có hiệu lực của đạo luật LACEY và FLEGT chính là thách thức lớn đối với xuất khẩu sản phẩm đồ gỗ của Việt Nam. Trong điều kiện hiện nay, sản phẩm không chỉ được đánh giá qua giá cả thấp hay chi phí nhân công rẻ mà thị trường thế giới (đặc biệt là EU, Hoa Kỳ) còn quan tâm đến người lao động, môi trường làm việc của họ, trách nhiệm xã hội, bảo vệ môi trường...

*\* Yếu tố thâm dụng tăng cường*

*- Cơ sở hạ tầng*

Bên cạnh tiềm năng về rừng, ngành giao thông vận tải của Việt Nam cũng ngày càng phát triển và hoàn thiện với 2 hệ thống đường chủ yếu phục vụ trong vận tải sản phẩm đồ gỗ là đường biển và đường hàng không. Cụ thể đường biển có bờ biển dài 3.260 km, nhiều vũng, vịnh rộng, kín gió và nhiều đảo, quần đảo ven bờ, nằm trên đường hàng hải quốc tế ; đường hàng không tuy non trẻ, nhưng có bước tiến nhanh, cả nước có 19 sân bay, trong đó có 5 sân bay quốc tế [22]. Bên cạnh đó hệ thống kho bãi, nhà xưởng, sân bay, bến cảng, ngân hàng, điện nước, viễn thông mặc dù có những nỗ lực để kịp đáp ứng nhu cầu nhưng nhìn chung vẫn còn nhiều bất cập cần tiếp tục phát triển.

*- Vốn*

---

<sup>16</sup> Số liệu được tính toán và làm tròn từ nguồn thông tin của Tổng cục Thống kê, Tổng cục Lâm nghiệp, 2010

Mặc dù gặp khó khăn trong việc cho vay dài hạn từ các ngân hàng nhưng các doanh nghiệp sản xuất đồ gỗ vẫn được vay vốn trung và ngắn hạn để hoạt động sản xuất kinh doanh. Cụ thể, ngân hàng Techcombank trong đại hội cổ đông mới đây đã vạch ra chương trình thành lập một công ty bất động sản để hỗ trợ các doanh nghiệp, chủ yếu là các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực gỗ, vốn được cung ứng được cho các hoạt động đầu tư công nghệ, di dời nhà xưởng... Sau 5 năm Việt Nam trở thành thành viên chính thức của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), công nghiệp chế biến đồ gỗ của Việt Nam càng thu hút sự quan tâm của các nhà đầu tư nước ngoài, còn các nhà đầu tư trong nước thì mạnh dạn mở rộng sản xuất với quy mô lớn.

Các doanh nghiệp trong nước cũng đã được thành lập dưới hình thức công ty cổ phần, phát hành cổ phiếu để thu hút vốn đầu tư và tăng cường quy mô sản xuất với những thương hiệu được cả nước và nhiều nhà nhập khẩu nước ngoài biết tới như Khải Vy, Trường Thành, Tiến Đạt, Đại Thành, Tiến Triển, Savimex... Trong danh sách 10 doanh nghiệp xuất khẩu đồ gỗ hàng đầu Việt Nam hiện nay có nhiều doanh nghiệp 100% vốn trong nước, điều này phản ánh nỗ lực vươn lên của các doanh nghiệp chế biến gỗ trong nước vốn lâu nay thường bị xem là doanh nghiệp vừa và nhỏ [13].

*- Khoa học kỹ thuật*

Các doanh nghiệp FDI, liên doanh và một số doanh nghiệp trong nước có khả năng đầu tư công nghệ, thiết bị tiên tiến có khả năng tự sản xuất theo thiết kế và có thể tìm kiếm thị trường tiêu thụ, nâng cao giá trị gia tăng [19]. Phần lớn còn lại là các cơ sở chế biến gỗ có công nghệ, thiết bị còn lạc hậu, chưa được đầu tư đúng mức về các công đoạn như sấy gỗ, hoàn thiện bề mặt sản phẩm... Các loại máy móc và trang thiết bị chủ yếu được nhập từ Trung quốc, Đài Loan, một số ít được nhập từ Đức, Nhật... Hiện nay do sự cạnh tranh gay gắt của thị trường, các doanh nghiệp sản xuất đồ gỗ xuất khẩu cũng đã chủ động nhập khẩu khá nhiều thiết bị, máy móc hiện đại như máy CMC, máy bào, máy định hình, máy sơn tĩnh điện... từ các nước Châu Âu để đảm bảo khả năng sản xuất hàng hóa đạt chất lượng, yêu cầu kỹ thuật như đã ký trong các đơn hàng với khách [20].

*- Kiểu dáng, mẫu mã và chất lượng*

Chất lượng sản phẩm gỗ của Việt Nam ngày càng được nâng cao do chất lượng các mặt hàng xuất khẩu hiện nay phải có nhiều tiêu chuẩn tốt mới có thể cạnh tranh được với sản phẩm của các nước khác trên thế giới. Mẫu mã sản phẩm thì ngày càng được cải tiến, đa dạng, nhất là các sản phẩm làm bằng tay có độ tinh xảo cao. Thực tế cho thấy, mẫu mã mà các công ty đồ gỗ nước ngoài tung ra thị trường rất phong phú, nhiều chủng loại, kích cỡ

khác nhau. Trong đó có nhiều mẫu được làm theo các chủ đề và mỗi chủ đề đều mang nét riêng với kiểu dáng, màu sắc khác biệt... Điều đáng nói là các loại sản phẩm này được làm theo dạng mô-đun nên có thể lắp ráp, tháo rời ra từng mảnh, từng bộ phận, rất dễ dàng di chuyển trong không gian hẹp.

Nhiều doanh nghiệp đồ gỗ còn chấp nhận việc nhận đơn hàng có thiết kế kiểu dáng, mẫu mã theo ý khách hàng sao cho sản phẩm làm ra không chỉ phù hợp với phong cách của chủ nhân mà còn phù hợp với diện tích, khung cảnh của căn nhà bao gồm tất cả vật dụng sinh hoạt và trang trí trong nhà như hệ thống siêu thị nội thất Nhà Đẹp, Nhà Xinh. Riêng phòng khách đã có 5 dạng salon để khách chọn lựa tùy theo không gian nhà và sở thích, có loại 4 ghế rời, ghế đôi, ghế dài, ghế góc, hoặc bộ salon kiểu bàn thấp với 4 gôỉ ngồi. Đối với các chủ nhân năng động, trẻ trung thì đã có các bộ bàn ghế thanh lịch, hiện đại như: Future, Strong... Ngược lại, khách ưa thích cổ điển thì có các bộ Movado, Classic... Hay nếu thích phong cách Nhật Bản, khách hàng cũng có thể mua loại bàn trà Manatel với nguyên liệu đóng bàn ghế, vải bọc đều nhập từ châu Âu... So với thương hiệu ngoại, đồ gỗ nội có giá tương đối hợp lý (từ 8 đến 20 triệu đồng/bộ). Ngoài salon, giường, còn có các thiết kế các loại tủ trung bày, tủ TV, tủ góc, tấm bình phong, tranh treo tường, đèn góc, đèn bàn, bình hoa cùng hơn 1.000 vật dụng trang trí đa dụng khác nhau, giá từ vài trăm ngàn đến vài triệu đồng/sản phẩm [18].

#### *- Kỹ năng người lao động*

Đội ngũ công nhân chế biến đồ gỗ của Việt Nam chưa đáp ứng yêu cầu của ngành. Hiện lao động trong ngành chế biến gỗ còn chưa có ý thức tiết kiệm năng lượng, nguyên liệu và đặc biệt là thiếu nhiều kỹ năng do chưa được đào tạo. Trong khoảng 170.000 lao động trong ngành gỗ thì mới chỉ có 3% lao động có trình độ đại học, công nhân kỹ thuật chiếm 30%, còn lại là lao động phổ thông [9].

Nguyên nhân chính là do Việt Nam chưa có đủ các trường đào tạo dạy nghề, kể đến là sự phát triển của ngành khá nhanh trong 5-6 năm gần đây kéo theo nhiều nhà máy chế biến gỗ ra đời khiến cho cung nhân sự không theo kịp cầu. Ngoài ra còn có nhiều doanh nghiệp trong ngành không có khả năng tự huấn luyện lao động mà tập trung vào việc thu hút lao động lành nghề từ các doanh nghiệp khác. Bên cạnh đó, việc ra đời nhiều máy móc chế biến gỗ hiện đại đòi hỏi người sử dụng phải biết nhiều hơn về cơ giới, máy tính, kỹ thuật số...nên đòi hỏi người lao động phải được đào tạo liên tục, điều này không dễ để các doanh nghiệp thực hiện. Chính vì vậy nhân lực cho ngành chế biến gỗ xuất khẩu đang trở thành nỗi bức xúc của nhiều doanh nghiệp. Song, với số lượng người lao động đông đảo, siêng

năng và tiếp thu khoa học kỹ thuật khá nhanh thì trong tương lai chắc chắn sẽ đáp ứng được nhu cầu.

*(ii) Tiêu chí về yếu tố nhu cầu*

Nhu cầu xuất phát từ cả nhu cầu nội địa và nhu cầu thế giới. Cụ thể:

*- Nhu cầu nội địa*

Xu hướng dùng đồ gỗ trang trí nội thất trong thị trường nội địa đang rất phát triển, từ các loại bàn, ghế, giường cho đến các loại cửa, kệ, tủ... đều đang được người tiêu dùng chuyển hướng sang đồ gỗ thay vì đồ nhôm, nhựa, sắt, inox... như trước đây. Thật vậy, trong thập niên trở lại đây nhu cầu sử dụng những dòng sản phẩm đồ gỗ trang trí nội thất cao cấp cho các nhà hàng, khách sạn, quán café, khu nghỉ dưỡng, biệt thự, chung cư căn hộ cao cấp trong nước tăng cao, mức độ tiêu thụ sản phẩm gỗ trong nước đang có sự tăng trưởng mạnh (bình quân 15%/năm, gấp đôi tốc độ tăng trưởng của thế giới) cùng áp lực cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp nước ngoài, xu hướng tập trung đẩy mạnh thị trường nội địa đang được các doanh nghiệp đồ gỗ trong nước nhắm tới. Thị trường nội địa, một thị trường tiềm năng với khoảng 88 triệu người tiêu dùng được chia làm hai nhóm chính: nhóm đồ gỗ được thiết kế với kiểu dáng, mẫu mã có thương hiệu tiêu thụ ở các thành phố và đô thị lớn do các doanh nghiệp đồ gỗ xuất khẩu và doanh nghiệp nước ngoài nắm giữ khoảng 60%; còn lại là đồ gỗ giá rẻ do các cơ sở nhỏ sản xuất chiếm khoảng 40%. Nhiều doanh nghiệp nước ngoài đã nhanh chóng nhập cuộc, tham gia thị trường đồ gỗ Việt Nam với nhiều loại sản phẩm trang trí nội thất cao cấp đa dạng, mang phong cách hiện đại nhưng lại được cách điệu cho phù hợp thị hiếu người Việt Nam. Các doanh nghiệp trong nước cũng sớm nhận ra nhu cầu này và không ít doanh nghiệp đã và đang tập trung đầu tư lớn cho công tác tạo mẫu, thiết kế nhằm tạo ra nhiều sản phẩm khác nhau đáp ứng thị hiếu người tiêu dùng.

*- Nhu cầu thế giới (xuất khẩu)*

Trong những năm gần đây kim ngạch xuất khẩu đồ gỗ của Việt Nam liên tục tăng cao, các nước đang có xu hướng sử dụng các chủng loại hàng đồ gỗ nội ngoại thất ngày càng tăng vì đây là mặt hàng thiết yếu. Trong đó, thị trường Hoa Kỳ quan tâm đến đồ ngoại thất tự lắp ráp; Nhật Bản quan tâm đến chất lượng, nguồn gốc chất liệu và các tác dụng phụ của chúng; thị trường các nước EU cũng đẩy mạnh tiêu dùng các mặt hàng sử dụng trong nhà bằng gỗ có khuynh hướng thân thiện với môi trường, đồng thời quan tâm đến hàng nội thất gỗ bọc da cao cấp và mẫu mã đa dạng. Nhìn chung cầu về sản phẩm đồ gỗ của các thị trường xuất khẩu Việt Nam đang tăng lên cả về qui mô lẫn chất lượng.

*(iii) Tiêu chí về ngành công nghiệp phụ trợ phục vụ cho ngành chế biến đồ gỗ*

Việt Nam hiện đang là một trong những quốc gia có thế mạnh về xuất khẩu sản phẩm đồ gỗ, đang có mức tăng trưởng đứng nhì thế giới [19]. Việc chính phủ Trung Quốc áp dụng thuế xuất khẩu cho sản phẩm gỗ từ 2007, tạo thêm thuận lợi mới cho ngành công nghiệp chế biến gỗ - xuất khẩu Việt Nam, nên triển vọng đạt mức tăng trưởng cao nhất thế giới trong những năm tới đây là có cơ sở. Tuy nhiên để đạt được mục tiêu như mong đợi, cần phải có sự kết hợp với các ngành phụ trợ và các ngành liên quan khác như: ngành chế biến gỗ, ngành sơn gỗ, keo dán gỗ; ngành giao thông vận tải, hệ thống thông tin liên lạc..., mà hiện tại Việt Nam chưa làm tốt [15].

*- Ngành cơ khí*

Bên cạnh tập trung giải quyết vấn đề nguồn gốc nguyên liệu của các doanh nghiệp thì các ngành phụ trợ, liên quan khác cũng có sức ảnh hưởng không nhỏ đến dây chuyền chế biến và xuất khẩu sản phẩm đồ gỗ. Về phía ngành cơ khí Việt Nam, sau một số năm bị thả nổi trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp cơ khí có thời kỳ “lao đao, suy kiệt” nay đang từng bước vực dậy. Toàn ngành đã duy trì được tốc độ tăng trưởng ở mức 13-14%/năm trong 3 năm trở lại đây, đây là một cố gắng lớn của ngành cơ khí. Đặc biệt, kể từ năm 1998 đến nay, một số ngành hàng, sản phẩm cơ khí đã tạo ra được sản phẩm có chất lượng, đủ sức cạnh tranh trên sân nhà và từng bước xuất khẩu, tiến tới hội nhập quốc tế.

*- Ngành sơn gỗ*

Để khắc phục sự tàn phá của thời gian, ngành sơn gỗ keo dán gỗ ra đời và ngày càng trở nên phổ biến hơn. Ngành sơn gỗ tại Việt Nam phát triển mạnh mẽ trong khoảng 10 năm trở lại đây. Các công trình lớn như cao ốc văn phòng, khách sạn, khu nghỉ dưỡng, nhà ở... ngày càng sử dụng nhiều gỗ trang trí nội thất. Tuy nhiên, các loại gỗ quý ngày càng giảm nên gỗ thông thường được thay thế và trong trường hợp này, chỉ có sơn gỗ kỹ thuật cao của thợ lành nghề mới đáp ứng được yêu cầu. Nhu cầu tăng nhanh khiến cho các sản phẩm sơn gỗ cũng xuất hiện ngày càng nhiều và ngày càng được cải tiến tốt hơn, chất lượng tốt hơn, góp phần tăng khả năng cạnh tranh của đồ gỗ Việt Nam trên thị trường thế giới. Một số công nghệ sơn mới như Gesso, sơn tĩnh điện tự động (Automatic Electrostatics Spraying System) giúp tiết kiệm 40% chi phí và góp phần giảm thiểu ô nhiễm môi trường so với phương pháp phun xịt truyền thống.

Ngoài ra, ngành Logistics là các dịch vụ hỗ trợ từ khâu phối hợp vận chuyển nguyên liệu đầu vào, quản lý tồn kho và phân phối đến khách hàng kịp thời, hiệu quả. Bao gồm các lĩnh vực: vận tải, giao nhận, thủ tục hải quan, điều độ sản xuất, quản lý tồn kho.... Đây vẫn là mảng còn rất yếu của Việt Nam nói chung và của ngành chế biến đồ gỗ nói riêng. Chính điều này đã dẫn đến hoạt động của ngành vẫn còn kém hiệu quả và thụ động.

*(iv) Tiêu chí về chiến lược cơ cấu cạnh tranh của các doanh nghiệp/ngành*

Khác với tình trạng hoạt động manh mún, rời rạc trước đây, các doanh nghiệp sản xuất đồ gỗ đang chuyên hướng hợp tác với nhau để giữ vững thị trường, đáp ứng những đơn hàng lớn từ phía bạn hàng. Thật vậy, chỉ có liên kết giữa các doanh nghiệp mới có thể đáp ứng các đơn hàng lớn ngày một nhiều trong khi các doanh nghiệp nhỏ lại khó có thể đáp ứng được những đơn hàng đó. Việc liên kết đã hình thành nhóm doanh nghiệp gỗ sẽ ký được nhiều hợp đồng lớn với khách hàng. Với mỗi đơn hàng lớn vượt quá năng lực của doanh nghiệp, họ sẽ tìm đối tác liên kết để chia sẻ từng công đoạn sản xuất. nỗ lực này đã tăng cường khả năng đáp ứng các đơn hàng lớn, vì vậy uy tín của các doanh nghiệp ngày càng cao. Ngành chế biến đồ gỗ hiện có hơn 3.000 doanh nghiệp chế biến mà hầu hết là những doanh nghiệp vừa và nhỏ, do vậy việc hợp tác không chỉ giúp doanh nghiệp chủ động nguồn nguyên liệu cho sản xuất mà còn giúp hạ giá gỗ nguyên liệu đầu vào do mua số lượng lớn thay vì nhập khẩu nhỏ lẻ, mạnh ai nấy làm. Bên cạnh đó, do nhận thức được những lợi thế của liên kết nên các doanh nghiệp đang hợp tác theo hướng: các doanh nghiệp nhỏ hơn làm vệ tinh cho các doanh nghiệp lớn, hình thành các nhóm doanh nghiệp để cùng trao đổi kinh nghiệm và giúp nhau sản xuất, kinh doanh hoặc tham gia liên doanh. Đây là cơ sở hình thành chuỗi cung ứng hợp tác cho ngành.

Một điển hình về liên kết là cụm công nghiệp đồ gỗ Hồ Nai ở tỉnh Đồng Nai. Trong năm đầu mới hình thành cụm, chỉ có 5 doanh nghiệp nhưng tới nay có tới gần 60 doanh nghiệp cùng hợp tác để sản xuất và kinh doanh. Tiếp theo sẽ liên kết các lâm trường, chủ rừng với các công ty chế biến gỗ trong nước nhằm giám sát nguồn gốc gỗ, giúp doanh nghiệp sản xuất chế biến gỗ thấy rõ tiềm năng kinh tế, lợi ích thực sự nếu đạt được các tiêu chuẩn quản lý rừng bền vững.

Ngoài ra các doanh nghiệp trong ngành đã đáp ứng và tuân thủ mọi quy tắc xuất khẩu. Đến cuối tháng 3/2008 Việt Nam có đến 151 nhà máy được cấp giấy chứng nhận quản lý rừng bền vững FSC (theo WFSC, 2009) [18], trong khi đó Thái Lan mới được 8 nhà máy, Indonesia có 59 và Malaysia là 66. Dựa vào các con số nhà máy đạt chứng chỉ FSC có thể khẳng định rằng các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ Việt Nam thực thi nghiêm túc các quy định về FSC, CoC<sup>17</sup>. Trong hơn 70% nguồn nguyên liệu của ngành chế biến gỗ Việt Nam là được nhập khẩu từ khắp nơi trên thế giới, trong đó đã ý thức đến việc chứng minh được

---

<sup>17</sup> Theo báo cáo của IEA và Telapak về tình hình sử dụng gỗ nguyên liệu của các quốc gia Đông Nam Á, 2010. Sau đó, ngày 31/8/2011, Hiệp hội gỗ và Lâm sản Việt Nam đã tổ chức họp báo bác bỏ cáo buộc của Cơ quan Điều tra Môi trường (EIA) - một tổ chức phi chính phủ có trụ sở tại Vương quốc Anh về việc một số công ty của Việt Nam đã mua gỗ bất hợp pháp từ Lào và sử dụng nguyên liệu này để sản xuất đồ gỗ xuất khẩu sang thị trường Mỹ và EU.

nguồn gốc của gỗ ngay cả gỗ khai thác từ những khu rừng trồng trong nước, đặc biệt là gỗ nhập khẩu.

*(v) Tiêu chí về vai trò của chính phủ*

Xuất khẩu gỗ đang là một trong những ngành ưu tiên hàng đầu vì thế Chính phủ đã và đang có những chính sách rất tích cực để khuyến khích cho hoạt động xuất khẩu thành phẩm, nhập khẩu nguyên liệu thông qua giảm thuế xuất nhập khẩu. Bên cạnh đó Chính phủ rất quan tâm đến việc quản lý rừng chặt chẽ, chế tài nghiêm khắc với các trường hợp vi phạm, công tác trồng rừng nguyên liệu. Thời gian qua, Chính phủ đã yêu cầu các địa phương rà soát chặt chẽ nguồn đất các lâm trường quốc doanh đang quản lý để chuyển đổi phần lớn diện tích đang sử dụng kém hiệu quả vào mục tiêu trồng rừng công nghiệp. Tính đến hết năm 2009, tổng diện tích rừng và rừng mới trồng toàn quốc là 13,258 triệu ha (độ che phủ rừng 39,1%), trong đó có 10,339 triệu ha rừng tự nhiên và 2,919 triệu ha rừng trồng và diện tích rừng mới trồng, diện tích rừng trồng là rừng sản xuất là 2,141 triệu ha [2].

Do nhiều nguyên nhân nằm trong cân đối tính toán, Chính phủ chủ động phá giá đồng tiền trong một biên độ nhỏ nhằm khuyến khích hoạt động xuất khẩu đồ gỗ. Tuy nhiên hiện nay, do tình hình lạm phát tăng cao, chính sách thu hẹp tiền tệ đang gây nên rất nhiều khó khăn cho việc huy động vốn.

\* Tóm lại: Ngành chế biến đồ gỗ theo thời gian đã và đang có một vị trí quan trọng trong thương mại của Việt Nam. Cụ thể, thương mại của ngành gỗ liên tục tăng lên trong tổng kim ngạch thương mại của Việt Nam, đặc biệt là mặt hàng đồ gỗ nội ngoại thất. Cán cân thương mại của ngành liên tục tăng thặng dư trong giai đoạn 2001–2010. Tỷ trọng xuất khẩu ngành gỗ trong tổng kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam tăng từ 2,3% lên 3,8%, tuy không cao nhưng cho thấy xu hướng của ngành này luôn tăng. Sự phát triển công nghiệp chế biến đồ gỗ được nhìn nhận qua việc tăng số lượng cơ sở chế biến, tăng công suất (bao gồm việc mở rộng công suất thiết kế của nhiều doanh nghiệp) và tăng trưởng nhanh của giá trị kim ngạch xuất khẩu. Có thể khẳng định rằng công nghiệp chế biến đồ gỗ đã có đóng góp quan trọng trong phát triển lâm nghiệp và cho nền kinh tế quốc dân nói chung. Bên cạnh việc đã có bước phát triển nhanh chóng đề tổ chức sản xuất như: nguyên liệu, lao động, các chi phí đầu vào. Có thể tóm tắt một số tồn tại cơ bản của ngành, đó là:

1/ Khó khăn về tài chính. Đa số các doanh nghiệp chế biến gỗ Việt Nam thuộc dạng doanh nghiệp nhỏ, gặp khó khăn về vốn. Các doanh nghiệp có vốn chủ sở hữu rất thấp chỉ vào khoảng trên dưới 20%, trong khi đó nợ phải trả chiếm đến 70% [18]. Phần lớn tài sản dưới dạng vốn lưu động là nguyên vật liệu dự trữ, thành phẩm và công nợ trong thanh toán.

2/ Năng lực cạnh tranh các sản phẩm gỗ Việt Nam yếu hơn các sản phẩm của Trung Quốc, Đài Loan, Malaysia và Thái Lan. Chất lượng mặt hàng gỗ Việt Nam nhìn chung chưa cao, mẫu mã còn đơn điệu, chưa thật sự phong phú, đa dạng và còn lệ thuộc vào mẫu mã của nước ngoài nên kém sức cạnh tranh. Các doanh nghiệp chưa thực sự chú trọng đến đầu tư công nghệ, đào tạo lao động và thiếu các nhà thiết kế sản phẩm có tính chuyên nghiệp để tạo ra các sản phẩm có chất lượng cao, mang bản sắc riêng và đáp ứng được yêu cầu của thị trường. Chưa xây dựng được thương hiệu “Gỗ Việt”, khoảng hơn 90% sản phẩm gỗ của Việt Nam phải bán qua các thị trường trung gian và còn bị động, phụ thuộc nhiều vào các kênh phân phối này.

3/ Hầu hết các doanh nghiệp đều thiếu cán bộ quản lý, kỹ sư giỏi và công nhân lành nghề, dẫn đến năng suất lao động thấp, hiệu quả sản xuất không cao. Hiện năng suất của ngành công nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu Việt Nam chỉ xấp xỉ bằng 25% của Châu Âu và chưa đến 50% của Trung Quốc [điều tra của GIZ, 18]. Tỷ lệ lao động có trình độ đại học chỉ chiếm 3%, công nhân kỹ thuật gần 30%, số còn lại gần 70% hầu hết là lao động phổ thông. Giá trị xuất khẩu của ngành công nghiệp chế biến gỗ Việt Nam hiện chỉ đạt dưới 10.000USD/công nhân/năm, trong khi tại Trung Quốc là 16.000USD, Malaysia là 17.000USD [3]. Điều này dẫn đến thiếu các nhà kiến thiết để tạo ra các kiểu dáng mẫu mã, theo ước tính khoảng 90% sản phẩm của Việt Nam dựa vào nhu cầu của người tiêu dùng. Rất ít sản phẩm được tự thiết kế và cải tiến theo sáng tạo của chính ngành đó, các nhà xuất khẩu thiếu khả năng cạnh tranh trong thiết kế<sup>18</sup>. Đây là một trong những điểm yếu rất đáng quan ngại của ngành.

4/ Thách thức từ thiếu nguyên liệu. Với 80% nguyên liệu gỗ lệ thuộc vào bên ngoài, ước mỗi năm Việt Nam phải nhập khẩu khoảng 5-6 triệu m<sup>3</sup> với giá cao hơn rất nhiều so với giá nguyên liệu cùng loại trong nước. Theo kết quả điều tra của dự án GIZ [18] được thực hiện tại Bình Định và khu vực Tây Nguyên, công suất của các nhà máy chế biến đồ gỗ chỉ đạt khoảng 50%, nguyên nhân chủ yếu là do thiếu nguyên liệu. Việc phụ thuộc vào nguyên liệu gỗ nhập khẩu khiến các doanh nghiệp luôn phải đối mặt với nhiều khó khăn và cũng chính là điểm yếu lớn nhất của ngành công nghiệp chế biến đồ gỗ Việt Nam hiện nay. Trong khi đó chưa có chính sách khuyến khích các doanh nghiệp chế biến gỗ liên doanh, liên kết với các chủ rừng để tạo ra vùng nguyên liệu ổn định cho sản xuất, chế biến sản phẩm gỗ.

5/ Năng lực cạnh tranh của ngành công nghiệp chế biến gỗ Việt Nam còn yếu. Phần

<sup>18</sup> Theo hội thảo “Đánh giá năng lực cạnh tranh ngành chế biến đồ gỗ Việt Nam” do HAWA tổ chức, 2011



lớn các doanh nghiệp chưa sẵn sàng cho quá trình hội nhập, thiếu chiến lược và các chính sách thích ứng để thâm nhập vào thị trường thế giới. Mức độ phổ cập thông tin liên quan đến WTO và các quy định quốc tế về quản lý lâm nghiệp bền vững tới các doanh nghiệp còn thiếu và chưa đồng bộ. Hội nhập kinh tế quốc tế mở ra nhiều triển vọng về thị trường, nhưng cũng không ít khó khăn. Sau khi Việt Nam gia nhập WTO, những hỗ trợ trực tiếp từ nhà nước đã và đang bị cắt giảm, như: hỗ trợ tín dụng đầu tư, thương kim ngạch xuất khẩu, các chính sách trợ cước, trợ giá... Trong khi đó, các rào cản kỹ thuật trong thương mại, yêu cầu chứng chỉ nguồn gốc nguyên liệu gỗ như Luật LACEY của Hoa Kỳ, quy định FLEGT của liên minh Châu Âu... đã gây những khó khăn không nhỏ cho các doanh nghiệp xuất khẩu.

6/ Thị trường trong nước chưa được quan tâm, khai thác, hiện được đánh giá là không nhiều tiềm năng cho công nghiệp chế biến đồ gỗ nhưng thực tế cho thấy, mức sống của người dân Việt Nam đang được cải thiện và nhu cầu tiêu dùng sản phẩm gỗ chất lượng cao cũng dần gia tăng. Hiện nay đã xuất hiện các sản phẩm gỗ của Đài Loan, Trung quốc và một số nước EU xâm nhập thị trường Việt Nam với chất lượng đáp ứng yêu cầu của người tiêu dùng với giá cả ngày càng cạnh tranh hơn do thuế giảm theo lộ trình cam kết WTO.

7/ Chứng nhận FSC-CoC đang trở thành áp lực từ phía người tiêu dùng tại các thị trường có trách nhiệm cao về xã hội, môi trường [1]. Điều này đặt ra yêu cầu đó là các doanh nghiệp chế biến gỗ Việt Nam phải tiếp tục nỗ lực mới có thể đáp ứng được. Qua đánh giá chung nhằm nhận diện các thành tựu cũng như tồn tại của ngành, có thể kết luận rằng để cho ngành tiếp tục phát huy thành tích đạt được trong thập niên qua, đồng thời tiết chế các khó khăn thách thức của ngành, vấn đề sống còn hiện nay là ngành cũng như từng doanh nghiệp trong ngành cần phải nhìn nhận vai trò của chuỗi cung ứng, từ đó có sự đồng thuận cả quan điểm lẫn phương thức thực hiện.

## **2.2 Nghiên cứu tình hình xây dựng và triển khai chuỗi cung ứng đồ gỗ Việt Nam, trường hợp nghiên cứu tại 3 tỉnh miền Đông Nam Bộ**

### **2.2.1 Giới thiệu tổng quan về địa bàn nghiên cứu**

Địa bàn 3 tỉnh Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương và Đồng Nai được xem là 3 địa phương trọng điểm của vùng Đông Nam Bộ, trên thực tế nơi đây đã và đang hình thành các cụm, khu chuyên sản xuất chế biến đồ gỗ chủ yếu để xuất khẩu. Nhờ mức đô thị hoá của vùng cao và do sức ép của dân số thất nghiệp và thiếu việc làm mà lao động từ nhiều vùng đổ về đây tìm kiếm cơ hội việc làm, đặc biệt với lao động có tay nghề cao. Từ hình trên cho thấy, hiện tại trên khắp cả nước đã hình thành các cụm, khu, vùng trọng điểm sản xuất chế

biển đồ gỗ. Cụ thể, miền Bắc gồm Hà Nội và các vùng lân cận, miền trung



- Hiện nay, đã hình thành các trung tâm chế biến gỗ lớn tập trung ở Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai, Bình Định và khu vực Quảng Nam - Đà Nẵng<sup>19</sup>

- Vùng Đông Nam Bộ có 1.796 doanh nghiệp chiếm tỷ lệ 59,7% tổng số doanh nghiệp cả nước, tỉnh có nhiều doanh nghiệp nhất là Đồng Nai với 827 doanh nghiệp và sau đó là Bình Dương với 762 doanh nghiệp; và Thành phố Hồ Chí Minh là 207 doanh nghiệp<sup>20</sup>

<sup>19, 20</sup> Số liệu đã được tính toán và làm tròn từ việc tổng hợp dữ liệu của Vifores, Tổng cục Thống kê, 2011.

**Hình 2.9: Sơ đồ phân bố vị trí các địa phương hoạt động chế biến đồ gỗ**

[Nguồn: 19 & 87]

có Đồng Hới (Quảng Bình), cao nguyên miền trung có Gia Lai, Bình Định, phía Nam có 3 địa phương nằm trong cụm Đông Nam Bộ gồm Thành phố Hồ Chí Minh, Đồng Nai và Bình Dương. Trong nghiên cứu của luận án tập trung vào khảo sát nghiên cứu vùng Đông Nam Bộ, cụ thể từ số liệu thống kê và sơ đồ hình vẽ, có thể nhận định rằng cụm 3 tỉnh tại vùng Đông Nam Bộ là nơi tập hợp doanh nghiệp chế biến đồ gỗ nhiều nhất về số lượng (khoảng 60% về số lượng so với cả nước), trong đó các doanh nghiệp đã bước đầu hoạt động theo từng cụm như Hồ Nai, Tân Hòa, một số doanh nghiệp sản xuất tập trung tại khu công nghiệp Bàu Xéo, Tam Phước (Đồng Nai); ở Bình Dương đã hình thành một số cụm như cụm Bình Chuẩn, khu công nghiệp Tân Đông Hiệp, Nam Tân Uyên; tại Thành phố Hồ Chí Minh phân bố rải rác tại các khu công nghiệp Vĩnh Lộc B, Tân Tạo và Hiệp Bình Phước (theo khảo sát thực tế của tác giả, 2011).

Tại địa bàn 3 tỉnh Thành phố Hồ Chí Minh, Đồng Nai và Bình Dương: tổng số cơ sở chế biến gỗ: 1.796 trong đó có khoảng 1.418 cơ sở quy mô nhỏ và các hộ cá thể có công suất hoạt động tối thiểu 200m<sup>3</sup> gỗ tròn/năm, chiếm 78,95%<sup>21</sup>. Điều này cũng tương xứng với thống kê của nghiên cứu trên 275 doanh nghiệp.

<sup>21</sup> Số liệu đã được tính toán và làm tròn từ việc tổng hợp dữ liệu của Tổng cục Thống kê, 2010.

**Bảng 2.5: Cơ cấu doanh nghiệp chế biến gỗ được khảo sát theo quy mô vốn trên địa bàn nghiên cứu**

Quy mô	Dưới 20 tỷ đồng	Từ 20 đến 100 tỷ đồng	Từ 100 tỷ đồng trở lên	Tổng số doanh nghiệp
- Số DN	73	164	38	275
- Tỷ lệ (%)	26,55	59,64	13,82	100

*Nguồn: Khảo sát thực tế của tác giả, 2011*

Qua đặc điểm của các doanh nghiệp trên địa bàn nghiên cứu, cho thấy rằng mặc dù cùng tham gia chế biến đồ gỗ nhưng giữa các doanh nghiệp chưa có sự kết nối với nhau, cụ thể giữa họ:

- Chưa hình thành rõ nét mối liên kết ngang;
- Chưa áp dụng cùng một quy trình sản xuất thể hiện qua chưa thống nhất về tiêu chuẩn gỗ nguyên liệu, tuân thủ các tiêu chuẩn về phân loại và chất lượng trong sản xuất (quy trình sơn, keo, vecni), cũng như chưa đồng lòng trong việc xây dựng và bảo vệ thương hiệu. Chính vì vậy, nếu dựa vào cơ sở khoa học của chuỗi cung ứng và sự hợp tác chuỗi cung ứng có thể nhận ra rằng giữa các mắt xích trong chuỗi còn khá lỏng lẻo – đây là điểm cốt lõi cần được cải tiến và phát triển chuỗi cung ứng cho ngành.

Thật vậy trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt, dưới sức ép nghiêm ngặt từ các thị trường nhập khẩu thì ngành chế biến đồ gỗ Việt Nam cần tìm ra phân khúc thị trường ngách đang có lợi thế nhất, cả thị trường thế giới và nội địa, hoặc tìm chỗ đứng trong chuỗi sản xuất ngành đồ gỗ thế giới để cải thiện lợi thế cạnh tranh cho mình. Do vậy, việc đánh giá chuỗi cung ứng rất có ý nghĩa nhằm đưa ra những khuyến nghị giúp doanh nghiệp và ngành điều chỉnh kịp thời [16]. Trong nghiên cứu này đã dùng phương pháp chọn mẫu thuận tiện đó là các doanh nghiệp đang hoạt động trong ngành tại vùng Đông Nam Bộ - nơi tác giả đang sinh sống và làm việc. Thông qua việc chọn ra 300 doanh nghiệp chế biến đồ gỗ thuộc sở hữu của Việt Nam, tiến hành khảo sát và số phiếu hợp lệ thu về 275 (25 phiếu trả lời không đầy đủ thông tin) đây là dữ liệu dùng để phân tích, đưa ra các giải pháp và kiến nghị thiết thực ở chương 3.

### **2.2.2 Đặc điểm chuỗi cung ứng đồ gỗ tại các doanh nghiệp trên địa bàn nghiên cứu**

Thông qua trao đổi, thống kê từ số liệu thứ cấp cho thấy hiện nay các doanh nghiệp chế biến đồ gỗ nội ngoại thất của Việt Nam nói chung và 3 tỉnh thành gồm Thành phố Hồ Chí Minh, Đồng Nai và Bình Dương nói riêng (không tính đến các doanh nghiệp FDI cùng ngành tại địa bàn nghiên cứu) cho thấy những nét cơ bản về hoạt động của các doanh nghiệp

này theo cách sau:

- Nhà sản xuất (doanh nghiệp chế biến đồ gỗ) thiết lập mối quan hệ với nhà cung cấp nguyên liệu, chủ yếu từ nước ngoài như Malaysia, Lào, Úc, New Zealand, Chile dưới dạng hợp đồng trực tiếp hoặc mua thông qua các đại lý của các nhà cung cấp này tại Việt Nam.

- Nhà sản xuất tiến hành tổ chức các quy trình sản xuất theo mẫu mã đã được thiết kế từ các đơn đặt hàng chủ yếu từ Hoa Kỳ, EU và Nhật Bản hoặc thông qua các thị trường trung gian từ Đài Loan, Singapore, Trung Quốc.

- Nhà sản xuất sau khi hoàn tất quy trình sản xuất, sản phẩm sẽ được phân phối qua hai kênh chủ yếu sau:

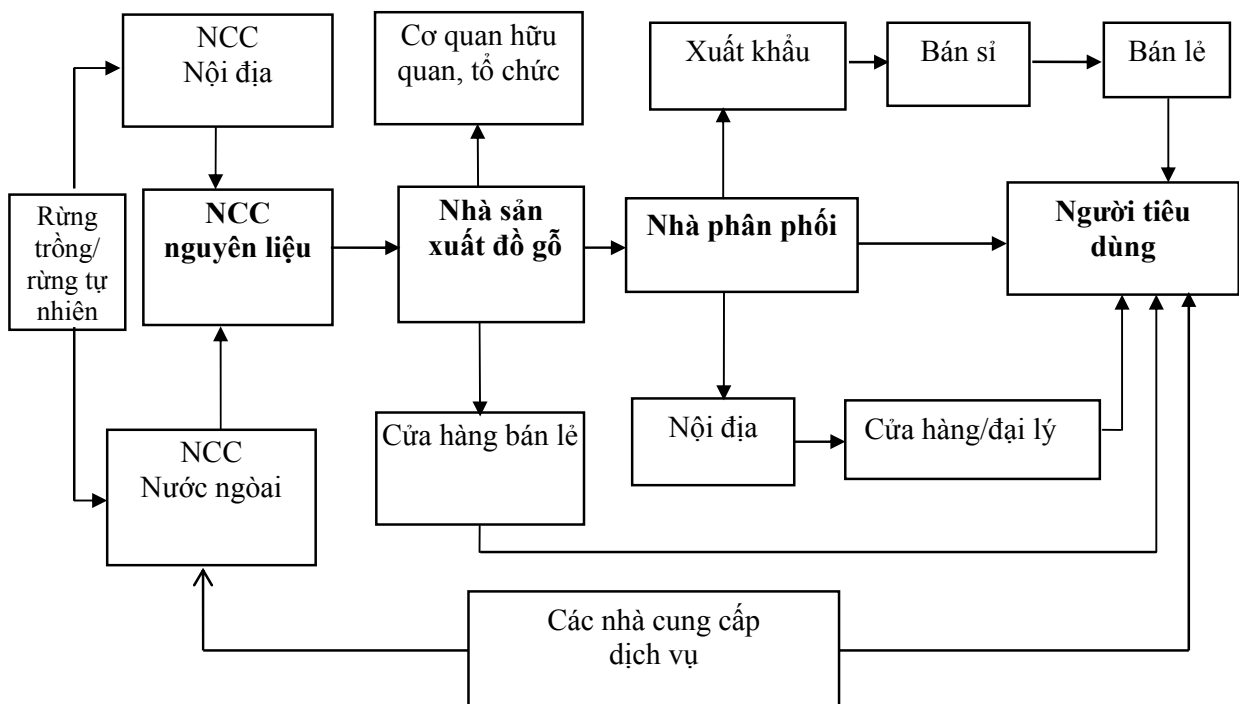
- + Thị trường nội địa: chiếm khoảng trên dưới 10% tổng giá trị của ngành và được phân phối dưới dạng nhà sản xuất kiêm nhiệm vai trò phân phối bằng các cửa hàng trưng bày và bán lẻ của chính họ. Hoặc nhà sản xuất gửi hàng cho các nhà chuyên phân phối giới thiệu và bán sản phẩm như mô hình nhà phân phối chuyên nghiệp Viemay Depot đang xây dựng và triển khai tại Việt Nam trên 2 năm qua.

- + Thị trường nước ngoài (xuất khẩu) là thị trường mục tiêu chủ lực tiêu thụ sản phẩm đầu ra của doanh nghiệp. Trong đó doanh nghiệp chế biến sẽ xuất khẩu trực tiếp sản phẩm của mình theo các đơn đặt hàng từ các nhà phân phối (nhà buôn si), sau đó sẽ thông qua các cửa hàng/siêu thị (nhà buôn lẻ) để đến với khách hàng (người tiêu dùng). Bên cạnh đó còn xuất khẩu qua trung gian, nghĩa là có một nhóm các nhà phân phối chuyên nghiệp từ Hồng Kông, Singapore, Đài Loan sẽ tìm đến thị trường Việt Nam, gom hàng hoặc đặt hàng, sau đó họ sẽ chuyển về thị trường trung chuyển để gia cố, làm một số thao tác thêm vào như dán lại nhãn mác, xuất xứ,... Sau cùng hàng từ đây sẽ được xuất khẩu đi đến các thị trường như Hoa Kỳ, Anh Quốc, Nhật. Ngoài ra hiện có một số nhà phân phối chuyên nghiệp như IKEA, Homebase,... cũng đã đặt văn phòng đại diện tại Việt Nam để chủ động tìm kiếm các nhà cung ứng đơn hàng theo yêu cầu chủ quan của họ về mẫu mã, giá cả, thời gian giao hàng,... Sau đó sẽ nhận sản phẩm từ các nhà sản xuất Việt Nam và chuyển về các thị trường thứ ba để tiêu thụ.

Nghiên cứu đặc điểm phân phối đồ gỗ thị trường nội địa cho thấy mối quan hệ giữa nhà sản xuất và nhà phân phối tại thị trường Việt Nam còn rời rạc, chưa chuyên nghiệp. Ngược lại, đối với hàng xuất khẩu thì quan hệ này đã được các nhà phân phối chuyên nghiệp từ nước ngoài chủ động tìm đến và thiết lập bài bản theo chủ đích có lợi cho họ như đã phân tích ở trên nghĩa là phần lớn sản phẩm đồ gỗ của các doanh nghiệp chế biến được sản xuất theo đơn đặt hàng của khách hàng nước ngoài. Đi sâu vào khảo sát nghiên cứu các

doanh nghiệp chế biến gỗ vùng Đông Nam Bộ cho thấy đặc điểm hoạt động của các doanh nghiệp theo một dây chuyền cung ứng – sản xuất – phân phối như đã đặt ra theo hướng nghiên cứu của luận án, mô hình chuỗi cung ứng đồ gỗ thể hiện qua hình 2.10 trang sau.

Qua khảo sát cho thấy chuỗi cung ứng đồ gỗ nội ngoại thất tại các doanh nghiệp trên địa bàn nghiên cứu đã hình thành và thể hiện sự hợp tác với nhau nhưng chưa rõ nét, chủ yếu do tự phát, các doanh nghiệp chưa thực sự có một chiến lược hợp tác bài bản để nâng cao sức cạnh tranh, tham gia vào chuỗi để phát triển bền vững. Thật vậy, các đối tượng tham gia vào chuỗi cung ứng có quan hệ hữu cơ với nhau trong đó vai trò của nhà cung cấp, nhà sản xuất (doanh nghiệp chế biến hay doanh nghiệp trung tâm) và nhà phân phối đóng vai trò chi phối



**Hình 2.10: Đặc điểm chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ, Việt Nam**

(Nguồn: Nghiên cứu và khảo sát của tác giả, 2011)

trong chuỗi cung ứng đồ gỗ như mô phỏng ở hình 2.10. Bên cạnh đó để cho hành trình từ nguyên liệu ban đầu qua quá trình chế biến thành sản phẩm hoàn chỉnh và phân phối đến tay người tiêu dùng, chuỗi cung ứng còn bị chi phối bởi một số thành tố như đại lý (xuất nhập khẩu còn gọi là các nhà bán buôn sỉ), các nhà bán lẻ. Tuy nhiên với đặc thù của ngành chế biến đồ gỗ Việt Nam là nhập khẩu đến 80% nguyên liệu từ nước ngoài về để chế biến và xuất khẩu đến 90% sản phẩm hoàn chỉnh nên các nhân tố tham gia vào chuỗi cung ứng ở mỗi giai đoạn có vai trò khác nhau và đôi lúc sự hợp tác này chưa mang lại hiệu quả như mong muốn.

Trao đổi trực tiếp với các chuyên gia trong ngành, dữ liệu thu thập thông qua việc

khảo sát 300 doanh nghiệp và từ nguồn thống kê cho thấy hiện nay các doanh nghiệp chế biến đồ gỗ nội ngoại thất tại địa bàn nghiên cứu đang hình thành nên những nét cơ bản về hoạt động của các doanh nghiệp theo cách thức tổ chức như sau:

(i) Doanh nghiệp thiết lập mối quan hệ với nhà cung cấp nguyên liệu, chủ yếu từ nước ngoài như Malaysia, Lào, Úc, New Zealand, Chile, Canada, Pháp, Nga, và Hoa Kỳ dưới dạng hợp đồng trực tiếp hoặc mua thông qua các đại lý của các nhà cung cấp này tại Việt Nam;

(ii) Doanh nghiệp tiến hành tổ chức các quy trình sản xuất theo mẫu mã đã được thiết kế từ các đơn đặt hàng chủ yếu từ Hoa Kỳ, EU và Nhật Bản hoặc thông qua các đại diện hay trung gian thương mại tại Singapore, HongKong, Đài Loan;

(iii) Doanh nghiệp sau khi hoàn tất quy trình sản xuất, sẽ trực tiếp hoặc gián tiếp phân phối sản phẩm qua hai kênh:

- Thị trường nước ngoài (xuất khẩu) là thị trường mục tiêu chủ lực và được các doanh nghiệp xuất khẩu trực tiếp sản phẩm của mình theo các đơn đặt hàng từ các nhà phân phối (nhà buôn lớn), sau đó sẽ thông qua các cửa hàng/siêu thị để đến với người tiêu dùng, hình thức này chiếm một tỷ lệ rất nhỏ (khoảng 20%), còn lại để sản phẩm đồ gỗ Việt đến tay người tiêu dùng ở nước ngoài thông thường phải thông qua các đại lý và công ty môi giới. Đây là các cá nhân hoặc công ty đóng vai trò đàm phán và xác lập mối làm ăn theo chỉ dẫn của người uỷ nhiệm hoặc đóng vai trò trung gian giữa người mua và người bán. Họ không mua bán cho mình mà làm việc vì hoa hồng. Hầu hết các đại lý làm đại diện cho hơn một nhà sản xuất mặc dù tránh cạnh tranh lẫn nhau. Thông thường đại diện của bên mua thường đặt văn phòng tại đất nước của bên bán. Thực tiễn hiện nay có rất nhiều đại lý và công ty môi giới về mua bán gỗ hoạt động tại Việt Nam. Hầu hết là các công ty môi giới mua hàng như Carrefour, Diamond Keystone Associates nhưng cũng có một số liên quan đến cả tìm kiếm nguồn hàng và sản xuất như IKEA, SCANCOM. Các đại lý mua hàng cũng giữ vai trò quan trọng trong sự phát triển ngành.

- Thị trường nội địa: chiếm khoảng trên dưới 10% tổng giá trị của ngành và được phân phối dưới dạng nhà sản xuất kiêm nhiệm vai trò phân phối bằng các cửa hàng trưng bày và bán lẻ của chính họ hoặc nhà sản xuất gửi hàng cho các nhà phân phối chuyên nghiệp để họ giới thiệu và bán sản phẩm. Mối quan hệ hợp tác giữa nhà sản xuất và nhà phân phối chưa thể hiện rõ nét, còn manh mún, rời rạc, chưa chuyên nghiệp. Trên thực tế, phần lớn sản phẩm gỗ của các doanh nghiệp được sản xuất theo đơn đặt hàng từ nước ngoài tìm đến. Vì vậy, công nghiệp chế biến gỗ hiện nay cơ bản được coi là một ngành gia công phục vụ thị trường thế giới. Nguyên nhân chủ quan là do bản thân các doanh nghiệp chế

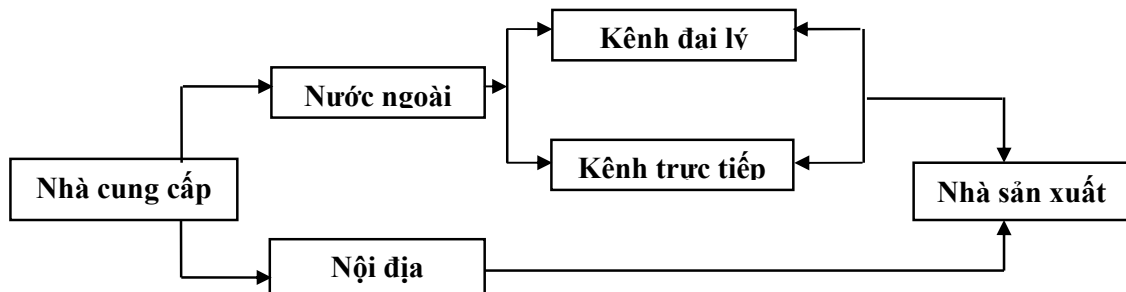
biến gỗ chưa thật sự đủ năng lực tham gia chuỗi giá trị toàn cầu. Theo đó, chính các doanh nghiệp chưa tạo ra nhu cầu đủ mạnh để thúc đẩy phát triển đội ngũ chuyên gia thiết kế vốn được đào tạo chưa phù hợp thực tế như đã nêu trên đây. Để nhìn nhận rõ hơn vị trí, vai trò và mức độ liên kết hợp tác giữa các thành viên trong quy trình sản xuất kinh doanh ngành đồ gỗ chế biến của các doanh nghiệp, luận án tập trung phân tích vai trò của từng thực thể trong chuỗi, cụ thể:

### 2.2.2.1 Nhà cung cấp (Suppliers)

Do nguồn nguyên liệu cho sản xuất sản phẩm gỗ xuất khẩu của Việt Nam từ chỗ dựa vào rừng tự nhiên là chính đã chuyển sang dựa vào nguồn gỗ nhập khẩu và gỗ rừng trồng, vì vậy các nhà cung cấp nguyên liệu gỗ gồm hai kênh: trong nước và nước ngoài trong đó có đến 80% từ nước ngoài tính về giá trị lẫn số lượng nhập khẩu.

Đặc điểm của các nhà cung cấp gỗ nguyên liệu cho các doanh nghiệp nghiên cứu chủ yếu cung cấp thông qua đại lý khoảng 60%, 40% là do các doanh nghiệp tại Việt Nam nhập khẩu trực tiếp thông qua các thị trường chính như Malaysia, Lào, Úc, New Zealand, Chilê, Hoa Kỳ và Nga.

Đối với nguồn nguyên liệu trong nước, các doanh nghiệp chế biến chủ yếu mua trực tiếp từ các đầu nậu/nhà buôn tại các địa phương như Nghệ An, Gia Lai Kom Tum hoặc các đại lý của họ rải rác gần vùng sản xuất của các doanh nghiệp. Đối với nguyên liệu nhập khẩu, do tập quán trong ngành gỗ cũng như khoảng cách địa lý khá xa giữa thị trường nhập và xuất, do đó các nhà cung cấp thường cung ứng gỗ nguyên liệu vào thị trường Việt Nam thông qua đại diện thương mại của họ tại thị trường nhập khẩu, với cách làm như vậy giúp cho cả hai bên thuận tiện trong việc giao nhận và kiểm tra hàng hóa. Đồng thời các nhà cung cấp nước ngoài còn tiếp cận thị trường Việt Nam bằng nhiều kênh trong đó trực tiếp xuất khẩu nguyên liệu theo mối quan hệ hai bên cho các nhà sản xuất.



**Hình 2.11: Nhà cung cấp và các mối quan hệ trực tiếp**

(Nguồn: Khảo sát và tổng hợp của Tác giả, 2011)

Như vậy trong mối quan hệ hợp tác giữa nhà cung cấp và nhà sản xuất có thể biểu diễn qua sơ đồ 2.11 trong đó nhà cung cấp sau khi đạt thỏa thuận với nhà sản xuất về giá cả,

phương thức thanh toán, điều kiện giao hàng, số lượng và chất lượng nguyên liệu sẽ tiến hành giao hàng. Tùy vào nhà cung cấp là nội địa hay ở nước ngoài mà phương thức và thời hạn giao hàng sẽ khác nhau. Thời gian giao hàng từ khi xếp hàng đến dỡ hàng vài ngày nếu nhà cung cấp từ các thị trường gần như Malaysia, Lào; và có thể 20–40 ngày từ các nhà cung cấp ở Úc, New Zealand, Chi Lê và Hoa Kỳ. Ngoài ra do khoảng cách giữa nhà cung cấp và nhà sản xuất xa nhau nên việc giao hàng còn phụ thuộc vào nhà chuyên chở, điều kiện tàu, cảng... Điều này thường đẩy các doanh nghiệp sản xuất vào thế bị động về thời gian chính xác nhận được hàng, đây chính là bất lợi rõ nhất khi sản xuất không gần vùng nguyên liệu. Việc lựa chọn nhà cung cấp thường thông qua uy tín của họ thể hiện về chất lượng và thời hạn giao hàng là chủ yếu. Việc tìm kiếm nhà cung cấp nước ngoài thường được các doanh nghiệp riêng lẻ lựa chọn thông qua giới thiệu từ bạn hàng hoặc tìm kiếm trên Internet, mối quan hệ này được hình thành thông qua vai trò của Hiệp hội hay tổ chức còn hạn chế. Điều này cho thấy tính không chuyên trong môi trường sản xuất kinh doanh quốc tế hiện nay của Việt Nam.

Theo thống kê và dự báo của Vifores [19], cho đến hiện tại thì ngành chế biến đồ gỗ Việt Nam nói chung và địa bàn nghiên cứu nói riêng vẫn đang trong tình trạng nguồn cung ứng nguyên liệu không ổn định về số lượng, xuất xứ, chất lượng và giá cả. Chẳng hạn năm 2009, sản lượng khai thác gỗ của Việt Nam đạt 3,88 triệu m<sup>3</sup>, trong đó lượng gỗ khai thác từ rừng trồng đạt 3,7 triệu m<sup>3</sup>, còn lại là từ rừng tự nhiên; song song đó các doanh nghiệp phải nhập đến 4 triệu m<sup>3</sup> gỗ. Theo tính toán của Vifores, nếu kim ngạch xuất khẩu sản phẩm gỗ dự kiến trong năm 2012 đạt 4,4 tỷ USD, năm 2015 là 5 tỷ USD và năm 2020 là 8 tỷ USD thì từ nay đến năm 2020, Việt Nam vẫn phải nhập khẩu từ 4-6 triệu m<sup>3</sup> gỗ mỗi năm. Điều này tiếp tục ảnh hưởng rất lớn đến giá trị gia tăng của đồ gỗ Việt Nam do phụ thuộc vào gỗ nguyên liệu nhập khẩu, chưa tính đến việc các nước xuất khẩu gỗ sẽ xem xét lại chuỗi giá trị ngành gỗ, ban hành các chính sách giảm hoặc không sản xuất gỗ tròn và gỗ xẻ gây bất lợi rất lớn cho ngành chế biến đồ gỗ Việt Nam. Bên cạnh đó ngành chế biến đồ gỗ sẽ vấp phải khó khăn về nguồn gỗ hợp pháp bởi từ năm 2010 trở đi, Hoa Kỳ và EU sẽ đặt ra rất nhiều quy định gắt gao, đặc biệt là đạo luật LACEY của Hoa Kỳ và FLEGT của EU. Vì vậy, để đảm bảo sản phẩm gỗ Việt Nam xuất khẩu theo đúng yêu cầu của các nước nhập khẩu, ngành công nghiệp gỗ nhất thiết phải sử dụng nguồn gỗ hợp pháp và đây chính là thách thức lớn đối với doanh nghiệp gỗ Việt Nam [1]. Để vượt qua được khó khăn về nguyên liệu các doanh nghiệp phải liên kết tập trung xây dựng nguồn nguyên liệu ổn định cho ngành chế biến gỗ, khuyến khích trồng rừng trong nước, liên kết với nước ngoài như Lào - Campuchia,



và ngay cả Canada, đồng thời bảo vệ và khai thác rừng hợp lý<sup>22</sup>.

Các thị trường cung cấp gỗ nguyên liệu chính cho Việt Nam từ nhiều quốc gia khác nhau, cụ thể:

- Các nước Đông Nam Á (Lào, Myama, Malaysia, Indonesia): Gỗ nguyên liệu nhập khẩu từ các nước này gồm: gỗ lớn, gỗ cứng từ rừng tự nhiên, gỗ rừng trồng và ván nhân tạo.

- Các nước thuộc châu Đại Dương (Úc, New Zealand,...) là nguồn nhập khẩu gỗ rừng trồng như keo, bạch đàn, thông.

- Các nước thuộc châu Phi: Nam phi là nguồn cung cấp gỗ Bạch Đàn từ rừng trồng, trong khi đó các nước Ghana, Camorun cung cấp gỗ từ rừng tự nhiên.

- Các nước Nam Mỹ: cung cấp gỗ Bạch Đàn từ rừng trồng của Brazil, Chi Lê.

- Trung Quốc là nguồn chính để nhập khẩu các loại ván nhân tạo như MDF.

- Các nước Bắc Mỹ: cung cấp các loại gỗ chất lượng cao như Sồi, Anh Đào.

Việc nhập khẩu gỗ từ một số quốc gia có nền lâm nghiệp chưa phát triển đang đứng trước những nguy cơ bị các tổ chức phi chính phủ quốc tế lên án và yêu cầu hạn chế. Các nước này cũng đang cần phải hoàn thiện công tác quản lý rừng bền vững để đáp ứng được những yêu cầu của các tổ chức quốc tế đề ra, các loại gỗ xuất khẩu phải có chứng chỉ rừng mới được xuất sang các nước khác, nên trong một vài năm tới việc nhập khẩu gỗ từ các nước có nền lâm nghiệp chưa phát triển sẽ bị hạn chế rất nhiều. Do vậy, nguồn nguyên liệu cho chế biến sẽ bị ảnh hưởng nếu như Việt Nam không chuẩn bị trước kế hoạch phát triển những năm tới. *Vấn đề là cho đến hiện nay Việt Nam chưa có một tổ chức nhập khẩu nguyên liệu gỗ chuyên nghiệp. Các tổ chức nhập khẩu gỗ của Việt Nam hiện nay có thể chia 3 loại: (i) các doanh nghiệp tự đi nhập khẩu gỗ cho doanh nghiệp mình để sản xuất, (ii) doanh nghiệp nhập khẩu gỗ vừa để cho doanh nghiệp mình sản xuất và vừa để bán cho các doanh nghiệp khác ở trong nước, (iii) các doanh nghiệp chuyên nhập khẩu gỗ để cung cấp cho các doanh nghiệp chế biến gỗ trong nước chiếm tỷ lệ rất ít [19].*

Mặc dù khối lượng gỗ nhập khẩu rất lớn, nhưng đến nay Việt Nam chưa hình thành những chợ gỗ có quy mô lớn để cho các doanh nghiệp chế biến gỗ đến giao dịch mua bán. Thực tế, gỗ được nhập khẩu ở nhiều quốc gia khác nhau và luật lệ, thủ tục xuất khẩu ở mỗi nước lại khác nhau, trong khi đó các kiến thức về lĩnh vực này của doanh nghiệp nhập khẩu đồ gỗ Việt Nam còn hạn chế, cộng với giá vận tải tăng do giá nhiên liệu tăng làm cho giá thành của gỗ nhập khẩu tăng cao. Tiêu chuẩn gỗ nguyên liệu và các sản phẩm gỗ như: tiêu

<sup>22</sup> Theo thông tư hướng dẫn của Bộ NNPTNT về việc liên doanh, liên kết trồng rừng nguyên liệu gắn với chế biến sản phẩm gỗ, 5/5/2009.

chuẩn về kích thước, độ bền cơ lý, màu sắc, hoá chất an toàn và vệ sinh môi trường... của Việt Nam còn thiếu và chưa tương thích với các tiêu chuẩn của quốc tế dẫn đến việc sử dụng nguyên liệu kém hiệu quả, tăng giá thành, giảm sức cạnh tranh.

### 2.2.2.2 Nhà sản xuất (Manufacturers)

Các doanh nghiệp sản xuất và chế biến gỗ ở Việt Nam bao gồm các doanh nghiệp nhà nước, các công ty nước ngoài từ Đài Loan, Malaysia, Na Uy, Trung Quốc, Thụy Điển, các doanh nghiệp tư nhân địa phương. Tổng công suất chế biến của các doanh nghiệp này là khoảng 3 triệu m<sup>3</sup>/năm (bao gồm gỗ nguyên khối và ván nhân tạo). Đa số các doanh nghiệp sản xuất và chế biến các sản phẩm gỗ tập trung chủ yếu ở các tỉnh miền Nam (Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai), các tỉnh miền Trung và Tây Nguyên (Bình Định, Gia Lai, Đắk Lắk), một số doanh nghiệp sản xuất và xuất khẩu đồ gỗ mỹ nghệ, tập trung ở các tỉnh phía Bắc và khu vực đồng bằng sông Hồng như Hà Nội, Bắc Ninh, Hà Tây, Vĩnh Phúc... Hầu hết các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh gỗ đều đặt tại Bình Định, Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai ... Theo Tổng cục lâm nghiệp [3], qui mô của các doanh nghiệp chế biến đồ gỗ có thể chia làm 3 nhóm, gồm:

- *Nhóm 1.* Doanh nghiệp quy mô lớn với công suất hàng tháng khoảng 100 đến 350 container loại 40”

- *Nhóm 2.* Doanh nghiệp quy mô vừa với công suất hàng tháng khoảng 20 đến 100 container loại 40”

- *Nhóm 3.* Doanh nghiệp quy mô nhỏ với công suất hàng tháng nhỏ hơn 20 container loại 40”

Nhìn chung quy mô của các doanh nghiệp sản xuất đồ gỗ xuất khẩu là vừa và nhỏ, sản xuất kết hợp giữa thủ công và cơ khí. Các doanh nghiệp sản xuất các mặt hàng đồ gỗ công nghiệp thường có sự đầu tư mới về các trang thiết bị và công nghệ tiên tiến phục vụ sản xuất, trong khi đó đại bộ phận các doanh nghiệp sản xuất đồ gỗ mỹ nghệ có hệ thống thiết bị khá lạc hậu, không đáp ứng được yêu cầu của các đơn hàng lớn hay các thị trường yêu cầu chất lượng cao. Mặc dù về lý thuyết kinh tế và Chính phủ chủ trương khuyến khích xây dựng doanh nghiệp chế biến đồ gỗ gần vùng nguyên liệu, nhưng trong thực tiễn các doanh nghiệp chế biến gỗ từ trước đến nay lại phân bố tập trung ở các thành phố lớn, vùng đông dân cư, gần vùng tiêu thụ và có cơ sở hạ tầng tốt, chứ không gần vùng nguyên liệu. Cụ thể:

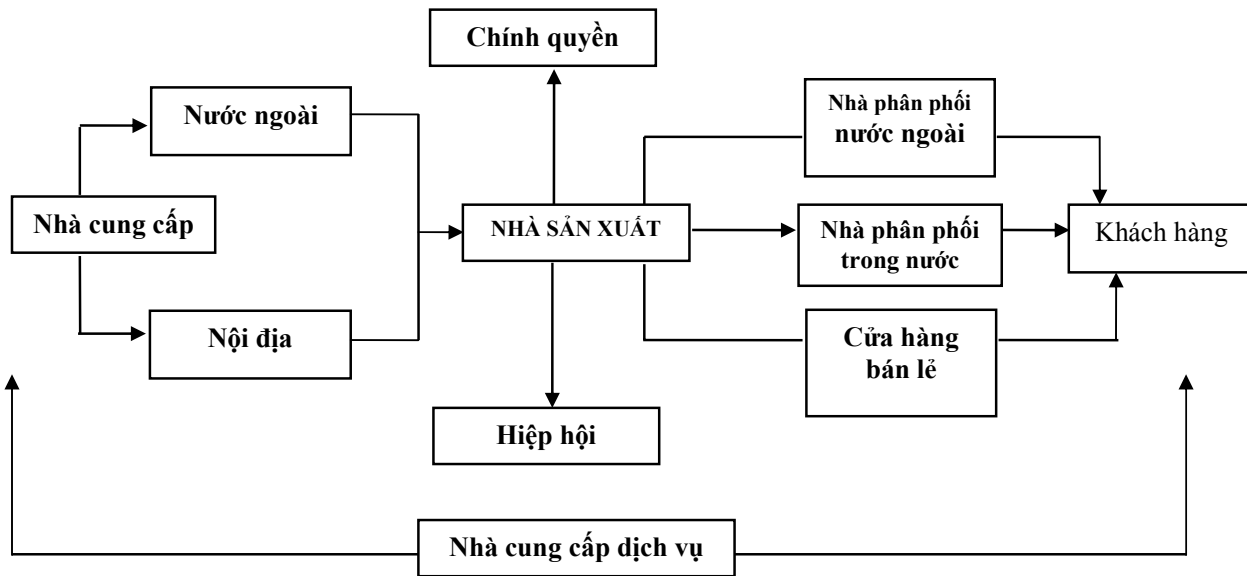
- Miền Bắc, có nhiều doanh nghiệp chế biến đồ gỗ đã được thành lập ở các vùng Đông Bắc, Đồng bằng Sông Hồng và Bắc Trung Bộ.

- Miền Nam, số lượng doanh nghiệp tập trung đến hơn 80% tổng số doanh nghiệp cả nước, đã hình thành các cụm và khu sản xuất tập trung như vùng Đông Nam Bộ, vùng duyên hải miền trung, cụm tây nguyên và cụm đồng bằng sông cửu long.

Qua số liệu đã chỉ dẫn, về cơ bản công nghiệp chế biến đồ gỗ Việt Nam 10 năm qua (2000–2010) đã phát triển theo mô hình chiều rộng. Trong tổng số khoảng 3.000 doanh nghiệp chế biến gỗ hiện có thì khoảng hơn 50% số cơ sở chế biến có quy mô nhỏ, trang thiết bị đơn giản phục vụ sơ chế và sản xuất các sản phẩm có chất lượng thấp, phục vụ tiêu thụ nội địa hoặc làm gia công (sơ chế) nguyên liệu phục vụ các doanh nghiệp lớn hơn. Hiện có khoảng trên 1.000 doanh nghiệp chế biến xuất khẩu sản phẩm gỗ (bao gồm doanh nghiệp trực tiếp xuất khẩu và các doanh nghiệp vệ tinh).

Đối với vùng Đông Nam Bộ, đây là vùng có công nghiệp chế biến gỗ phát triển cả về số lượng doanh nghiệp, quy mô, công nghệ thiết bị và có tổng giá trị kim ngạch xuất khẩu chiếm tỷ lệ lớn so với cả nước. Các tỉnh, thành gồm Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương và Đồng Nai đã trở thành trung tâm chế biến gỗ lớn nhất của Việt Nam. Nhiều doanh nghiệp tại đây đã đầu tư và đổi mới thiết bị hiện đại để sản xuất đồ mộc nội thất, ngoại thất xuất khẩu, chủ yếu phục vụ xuất khẩu. Một số doanh nghiệp đã chú trọng đến đầu tư mua sắm thiết bị công nghệ đồng bộ, có thể tổ chức sản xuất khép kín, hiện đại từ các nước Đài Loan, Trung Quốc, Đức, Nhật Bản, Ý... Nhiều dây chuyền công nghệ thiết bị được đánh giá tương đương trình độ trong khu vực [3].

Tuy nhiên phần lớn doanh nghiệp chế biến gỗ có quy mô nhỏ và vừa với những tồn tại cơ bản như: (i) Ít vốn, hạn chế về năng lực huy động vốn nên ít có khả năng đáp ứng đơn hàng lớn; (ii) Thiếu tầm nhìn dài hạn do khó khăn về vốn, công nghệ và khả năng quản lý hạn chế; (iii) Khả năng thiết kế mẫu mã sản phẩm còn hạn chế, phần lớn sản xuất theo đơn đặt hàng; (iv) Hạn chế về năng lực xúc tiến thương mại; (v) *Các doanh nghiệp chưa chủ động liên kết với nhau để có thể đáp ứng các đơn hàng với khối lượng lớn và chưa thật sự chia sẻ thông tin trong khai thác thị trường.*



**Hình 2.12: Nhà sản xuất và các môi quan hệ trực tiếp**

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

Trong điều kiện Việt Nam phải nhập khẩu nguyên liệu gỗ, các doanh nghiệp nhỏ và vừa càng khó khăn trong việc cung ứng nguyên liệu phục vụ sản xuất; thiếu lao động được đào tạo; nhiều doanh nghiệp quy mô nhỏ nhưng sản xuất kinh doanh khép kín từ khâu cung ứng nguyên liệu và thực hiện hầu hết các công đoạn của quá trình chế biến, chưa có sự chuyên môn hóa. Đặc điểm của các doanh nghiệp chế biến đồ gỗ Việt Nam nói chung và 3 tỉnh miền đông Nam Bộ nói riêng là sau khi mua nguyên liệu (trong nước hoặc nước ngoài) trong đó chủ yếu từ nước ngoài một cách riêng lẻ thông qua đại lý của nhà cung cấp tại Việt Nam hoặc ký hợp đồng nhập khẩu nguyên liệu trực tiếp với các nhà thương mại hoặc nhà máy từ nước ngoài sẽ tiến hành quá trình chế biến nguyên liệu thành sản phẩm hoàn chỉnh. Sau đó sẽ thực hiện tìm đầu ra cho sản phẩm bằng cách xuất khẩu và tiêu dùng nội địa. Thực tiễn trong hơn 10 năm qua trong ngành chế biến đồ gỗ cho thấy chủ yếu đầu ra của doanh nghiệp hướng về xuất khẩu (chiếm khoảng 90% tổng kim ngạch xuất khẩu đồ gỗ nội ngoại thất) và một phần nhỏ bán tại thị trường nội địa (chiếm khoảng 10%).

⇒ Đối với hoạt động xuất khẩu:

Sản phẩm của các doanh nghiệp chế biến đồ gỗ không chỉ nhằm để đáp ứng các nhu cầu phát triển trong nước mà còn xuất khẩu đi nhiều nước trên thế giới. Đồ gỗ Việt Nam hiện có mặt trên thị trường của 120 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới, trong đó những thị trường lớn của Việt Nam là Hoa Kỳ (chiếm 38-41%) với giá trị nhập khẩu hơn 30% tổng giá trị đồ gỗ và lâm sản xuất khẩu của Việt Nam, EU (chiếm 18-24%) thị phần với giá trị nhập khẩu gần 30% và Nhật Bản (chiếm 12-15%) thị phần với giá trị nhập khẩu chiếm 27%.

Theo một số đánh giá của Vifores, HAWA thì Việt Nam sẽ hoàn toàn có khả năng nâng cao giá trị xuất khẩu lâm sản với 3 thị trường chính là Hoa Kỳ, EU và Nhật Bản lên 4,5 tỷ USD/năm trong khoảng từ 3-5 năm tới. Tuy nhiên tăng trưởng của ngành chế biến gỗ Việt Nam (chủ yếu dựa vào xuất khẩu) phát sinh không hoàn toàn từ đổi mới công nghệ trong sản xuất, mà chủ yếu là gia công và phụ thuộc nhiều vào sự đặt hàng và thiết kế mẫu mã từ khách hàng nước ngoài.

⇒ *Đối với hoạt động tiêu thụ nội địa:*

Việc phân tích tình hình sản xuất và tiêu thụ sản phẩm đồ gỗ trong thị trường nội địa hiện nay là một việc làm hết sức khó khăn. Sự khó khăn này có nguồn gốc từ cả nguyên nhân khách quan và chủ quan. Về mặt khách quan, sự phát triển kinh tế - xã hội và kéo theo sự phát triển rất nhanh nhu cầu về các sản phẩm gỗ, dẫn đến sự phát triển của các cơ sở sản xuất đồ gỗ phục vụ các nhu cầu nội địa. Về chủ quan, trong khoảng một thập kỷ qua chỉ có một vài nghiên cứu nhỏ về sản xuất và tiêu thụ nội địa của các sản phẩm đồ gỗ, hầu hết các doanh nghiệp tập trung cho xuất khẩu mà quên đi thị trường nội địa rất tiềm năng khi đời sống ngày một nâng cao, nhiều khách sạn và các công trình, khu nghỉ mát được xây dựng rất cần mặt hàng đồ gỗ nội và cả ngoại thất. Cụ thể theo thống kê giá trị tiêu thụ ngành đồ gỗ từ năm 2000 – 2010 thông thường giá trị tiêu thụ nội địa chiếm một tỷ lệ rất nhỏ khoảng trên dưới 10%, còn lại hầu hết việc tiêu thụ hướng đến xuất khẩu là chính.

Như vậy về cơ bản thông qua phân tích cho thấy các doanh nghiệp chế biến đồ gỗ Việt Nam nói chung và trên địa bàn nghiên cứu nói riêng chưa có mối liên kết hợp tác chặt chẽ giữa nhà sản xuất và nhà cung cấp, nhà sản xuất và nhà phân phối theo đúng nghĩa chuyên môn hóa cao. Các mối quan hệ chính giữa nhà sản xuất với nhà cung cấp, nhà sản xuất với nhà phân phối và các mối quan hệ phụ trợ như nhà sản xuất với các cơ quan thẩm quyền, Hiệp hội đều chưa được thiết lập một cách bài bản. Các quan hệ trên được hình thành dựa trên các giao dịch vì lợi ích riêng lẻ của các tác nhân trong chuỗi, đây cũng chính là hạn chế mấu chốt nhất của ngành chế biến đồ gỗ một khi muốn tăng sức cạnh tranh. Kết quả của mối quan hệ lỏng lẻo đó là mỗi doanh nghiệp có thể vừa nhập khẩu vừa sản xuất vừa phân phối, dẫn đến hiệu quả không cao do không đủ kinh nghiệm trên nhiều lĩnh vực cũng như năng lực về tài chính còn nhiều hạn chế. Hệ quả là sức cạnh tranh của các doanh nghiệp còn thấp so với các doanh nghiệp FDI và các doanh nghiệp ở thị trường mới nổi như Trung Quốc.

### 2.2.2.3 Nhà phân phối (Distributors)

Hiện nay, thị trường phân phối hàng đồ gỗ nội thất cũng như ngành phân phối nói

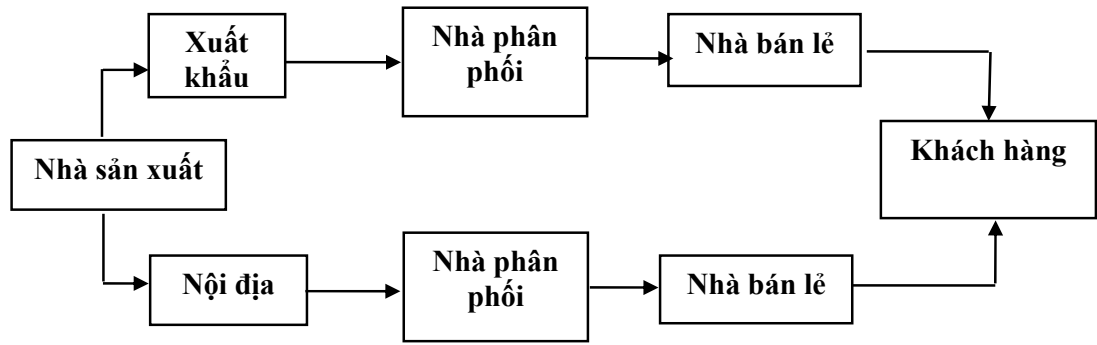
chung không còn mới mẻ nhưng cũng chưa phát triển đến giai đoạn hoàn thiện và chưa chuyên nghiệp, đặc biệt đối với các nhà phân phối trong nước. Do vậy, phân phối ngành hàng đồ gỗ nội ngoại thất vẫn còn vướng một số tồn tại mâu thuẫn và tạm thời nhà sản xuất và tiêu dùng phải chấp nhận. Cụ thể:

(i) Đối với xuất khẩu: các doanh nghiệp sản xuất sau khi tạo sản phẩm hoàn chỉnh sẽ bán hàng thông qua các hợp đồng xuất khẩu đã ký trước (đơn đặt hàng từ nước ngoài), trước tiên qua một nhà bán buôn (bán sỉ), sau đó sẽ đến các nhà bán lẻ hay các cửa hàng của các nhà bán lẻ, rất ít các doanh nghiệp có phòng trưng bày sản phẩm ở nước ngoài. Hiện có rất nhiều đại lý và công ty môi giới về mua bán gỗ hoạt động tại Việt Nam. Hầu hết là các công ty môi giới mua hàng như Carrefour, IKEA, Diamond Keystone Associates trong đó một vài nhà phân phối còn chủ động tìm kiếm nguồn hàng và sản xuất như SCANCOM. Các đại lý mua hàng cũng giữ vai trò quan trọng trong sự phát triển ngành gần đây như Carrefour và SCANCOM.

(ii) Đối với nội địa: một số doanh nghiệp vừa sản xuất, vừa tổ chức bán lẻ thông qua hệ thống đại lý và cửa hàng trưng bày của mình và chỉ phân phối hàng do doanh nghiệp mình sản xuất hoặc đôi lúc phải chấp nhận những sản phẩm của mình được phân phối chung với các sản phẩm của những nhà sản xuất đối thủ cạnh tranh khác thông qua cùng một nhà phân phối – nghĩa là thiếu các nhà phân phối chính thức riêng cho những sản phẩm của họ. Các nhà phân phối này phải đáp ứng đủ các điều kiện như hệ thống kho vận, hậu cần đủ mạnh, có nguồn hàng phong phú dồi dào và khả năng tồn kho tốt; hệ thống cửa hàng rộng khắp; hệ thống hạ tầng công nghệ thông tin hỗ trợ kiểm soát tồn kho trực tuyến, thực hiện giao dịch, bán hàng trực tuyến và cung cấp tiện ích trực tuyến cho khách hàng.

- Nhà bán lẻ: Bán lẻ là khâu cuối cùng trong chuỗi phân phối từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng. Các nhà bán lẻ với quy mô khác nhau từ quy mô nhỏ được biết đến ở Hoa Kỳ như chuỗi cửa hàng ‘Mom & Pop’ đến các đại gia bán lẻ như Walmart, IKEA và Carrefours.

- Khách hàng: Là người tiêu dùng cuối cùng, người chi tiền để mua sản phẩm về nhà. Đây là khâu cuối cùng của chuỗi giá trị. Khách hàng bị thuyết phục mua hàng bằng kiểu dáng thiết kế, địa điểm và chất lượng sản phẩm tại cửa hàng, bởi xu hướng mới, bởi áp lực từ những người xung quanh và bởi sự cần thiết về chức năng sử dụng.



**Hình 2.13: Nhà phân phối và các mối quan hệ trực tiếp**

*(Nguồn: Khảo sát và tổng hợp của Tác giả, 2011)*

Thị trường phân phối hàng gỗ nội thất cũng như ngành phân phối nói chung tuy không mới nhưng cũng chưa phát triển đến giai đoạn hoàn thiện và chưa chuyên nghiệp đặc biệt đối với các nhà phân phối trong nước. Do vậy, phân phối đồ gỗ nội ngoại thất vẫn còn vướng một số tồn tại mâu thuẫn giữa nhà sản xuất và tiêu dùng, họ phải tạm chấp nhận. Cụ thể:

- Đối với xuất khẩu: các doanh nghiệp sản xuất sau khi tạo sản phẩm hoàn chỉnh sẽ bán hàng thông qua các hợp đồng xuất khẩu đã ký trước (đơn đặt hàng từ nước ngoài). Kênh phân phối thường đầu tiên qua một nhà buôn bán sỉ (lớn), sau đó sẽ đến các nhà buôn bán lẻ hay các cửa hàng của các nhà buôn bán lẻ, rất ít các doanh nghiệp có phòng trưng bày sản phẩm ở nước ngoài.

- Đối với nội địa: một số doanh nghiệp vừa sản xuất, vừa tổ chức bán lẻ thông qua hệ thống đại lý và showroom của mình và chỉ phân phối hàng do doanh nghiệp mình sản xuất; bên cạnh đó, do thiếu nhà phân phối đủ năng lực nên hiện nay nên các nhà sản xuất không thể tránh khỏi việc chấp nhận không vui vẻ lắm những sản phẩm của mình được phân phối chung với các sản phẩm của những nhà sản xuất đối thủ cạnh tranh khác thông qua cùng một nhà phân phối. Họ cần có những nhà phân phối chính thức riêng cho những sản phẩm của họ. Các nhà phân phối chuyên nghiệp này phải đáp ứng đủ các điều kiện như hệ thống kho vận, hậu cần đủ mạnh, có nguồn hàng phong phú dồi dào và khả năng tồn kho tốt; hệ thống cửa hàng bán lẻ đông đảo, mạnh mẽ và phát triển rộng khắp; hệ thống hạ tầng công nghệ thông tin hỗ trợ kiểm soát tồn kho trực tuyến, thực hiện giao dịch, bán hàng trực tuyến và cung cấp tiện ích trực tuyến cho khách hàng.

Xuất phát từ nhận thức của các doanh nghiệp coi việc kinh doanh tại thị trường trong nước có doanh số bán hàng thấp và lợi nhuận không cao. Kết quả là, thị trường đồ gỗ trong nước bị hàng ngoại nhập chiếm lĩnh và thao túng. Hiện nay, thị trường đồ gỗ nội thất trong

nước có doanh thu khoảng 1 tỷ USD nhưng có tới 80% trong số đó thuộc về các sản phẩm nhập từ Đài Loan, Trung Quốc, Ý, Thái Lan [13]. Như vậy, rõ ràng nhu cầu tiêu thụ đồ gỗ nội thất tại thị trường nội địa đã phát triển và tăng lên đáng kể, đồng thời nhiều doanh nghiệp đã chú trọng hơn đến thị trường nội địa bởi mức lợi nhuận ở thị trường nội địa cao hơn xuất khẩu đến hơn 10%. Do đó, việc chuyển hướng để quay về thị trường nội địa là giải pháp phù hợp và tích cực nhất cho ngành chế biến gỗ Việt Nam. Để làm được điều này, điều quan trọng là các doanh nghiệp phải liên kết, xây dựng các chuỗi cung ứng, hệ thống phân phối hiệu quả cho thị trường nội địa.

#### *2.2.2.4 Nhà cung cấp dịch vụ (Logistics Providers)*

Như đã phân tích ở trên, vai trò của các nhà cung cấp dịch vụ logistics trong mối quan hệ hợp tác với các doanh nghiệp chế biến chưa được thiết lập một cách bài bản. Cụ thể, việc tổ chức sản xuất mang tính độc lập, ít có liên kết với các doanh nghiệp trong ngành và các doanh nghiệp ngoài ngành. Điều này dẫn đến nhiều hậu quả khó lường như thụ động về nguồn cung ứng nguyên liệu đầu vào lẫn đầu ra, chi phí tồn kho, vận tải, giao nhận tăng cao do không chuyên làm giảm sút khả năng cạnh tranh của sản phẩm đồ gỗ. Bên cạnh đó việc ứng dụng hệ thống EDI - là phương tiện phục vụ cho việc xử lý, lưu trữ dữ liệu và liên lạc tại các doanh nghiệp trong ngành còn hạn chế, đây là điều kiện tất yếu để đảm bảo cho hoạt động của dịch vụ Logistics đạt hiệu quả là phải thiết lập được hệ thống truyền tin dữ liệu ở mỗi nước và nối mạng với nước khác - yếu tố không thể thiếu được trong việc phát triển cơ sở hạ tầng của dịch vụ logistics.

#### *2.2.2.5 Các nhà cung cấp trong ngành công nghiệp phụ trợ*

Bao gồm các nhà cung cấp trong ngành hóa chất như sơn, keo, vecni; các nhà cung cấp trong ngành cơ khí như đinh, ốc, vít, tay nắm hoặc bản lề; và ngành thuộc da dùng kết hợp với đồ gỗ thành các sản phẩm gỗ bọc da chủ yếu đối với hàng nội thất. Hoạt động và qui mô của các doanh nghiệp trong ngành công nghiệp phụ trợ phục vụ ngành chế biến đồ gỗ còn rất đơn điệu, phân tán, chưa tạo sự kết nối với các doanh nghiệp chế biến và cũng chưa tạo ra được các linh kiện cần độ tinh xảo để có thể đáp ứng nhu cầu khắt khe của thị trường Hoa Kỳ, EU và Nhật. Chính vì vậy chất lượng, giá cả và ngay cả thương hiệu cho các bộ phận phụ trợ này có sức cạnh tranh còn rất kém so với sự phong phú đa dạng và chuyên nghiệp từ các thị trường như Đài Loan và Trung Quốc.

### **2.2.3 Đánh giá mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ**

Theo các nội dung phân tích ở phần 2.2.2, chuỗi cung ứng ngành chế biến đồ gỗ được nghiên cứu gói gọn thông qua mối quan hệ giữa 3 thực thể chính gồm: nhà cung cấp



nguyên liệu, nhà sản xuất và nhà phân phối đã giới hạn rõ trong phần 1.1.2.3 chương 1. Do vậy đánh giá chuỗi cung ứng ngành chế biến đồ gỗ cũng có nghĩa là đánh giá 3 tác nhân đã đề cập trong mối quan hệ tương đối giữa họ. Thông qua việc khảo sát của nghiên cứu về mức độ hợp tác chuỗi cung ứng đồ gỗ trên địa bàn nghiên cứu [Phần III, Phụ lục 3], kết quả như sau:

**Bảng 2.6: Thống kê doanh nghiệp theo mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ**

Mức độ hợp tác* chuỗi cung ứng đồ gỗ	Mức độ thấp	Mức độ trung bình	Mức độ cao	Tổng cộng
Số doanh nghiệp	178	81	16	275
Tỷ trọng (%)	64,73	29,45	5,82	100

*Nguồn: Khảo sát của tác giả tại địa bàn nghiên cứu, 2010 (\*Dựa vào kết quả phần III của Phụ lục 3 để tính toán mức độ hợp tác)*

Từ số liệu của bảng thống kê có thể khẳng định rằng mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng của ngành chỉ ở mức trung bình yếu đến trung bình, hay nói một cách khác đã và đang phân hóa thành 3 mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng của ngành. Cụ thể: đa số hoạt động của các doanh nghiệp trong ngành đã hình thành chuỗi cung ứng nhưng mức độ hợp tác vẫn chưa rõ nét chiếm 65%, khoảng 29% doanh nghiệp chưa có khái niệm vận dụng lý thuyết và mô hình chuỗi cung ứng hợp tác vào trong thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh, và một số ít hơn chiếm khoảng 6% đã thể hiện rõ nét hoạt động hợp tác trong chuỗi. Điều này giải thích hoạt động hợp tác trong chuỗi cung ứng của ngành như sau: nhóm các doanh nghiệp có chuỗi cung ứng hợp tác tương đối hoàn chỉnh nghĩa là các doanh nghiệp đã xây dựng chuỗi cung ứng nội bộ và chuỗi mở rộng. Nhóm các doanh nghiệp đang hình thành chuỗi cung ứng hợp tác nghĩa là các doanh nghiệp mới bước đầu hình thành chuỗi cung ứng nội bộ là chính và chưa có hợp tác với bên ngoài. Nhóm các doanh nghiệp chưa hình thành chuỗi cung ứng hợp tác nghĩa là các doanh nghiệp tổ chức sản xuất khép kín và chưa có chiến lược hợp tác với các đối tác trong quá trình tổ chức sản xuất kinh doanh. Kết quả nghiên cứu trên có thể khái quát chuỗi cung ứng trong đó thể hiện sự hợp tác của ngành đang trong quá trình thiết lập giữa các tác nhân trong chuỗi chưa có sự hợp tác sâu rộng do doanh nghiệp chưa thật sự tin tưởng nhau, do bị chi phối trong giao dịch, do cường độ quan hệ chưa thường xuyên và đặc biệt do văn hóa cũng như chiến lược về hợp tác của chính từng doanh nghiệp trong chuỗi còn tồn tại rất nhiều bất cập chưa được giải quyết thấu đáo.

\* Tóm lại: Qua phân tích hoạt động của các doanh nghiệp chế biến đồ gỗ trên mẫu nghiên cứu thuộc vùng Đông Nam Bộ, nghiên cứu chuyên sâu đặc điểm chuỗi cung ứng đồ

gỗ cho thấy quan hệ hợp tác giữa của các doanh nghiệp trong chuỗi đã hình thành nhưng còn khá lỏng lẻo. Nguyên nhân là do giữa các doanh nghiệp trong cùng ngành và các ngành phụ trợ chưa có mối quan hệ chủ động, thường xuyên. Các doanh nghiệp trong ngành chưa có thói quen trong việc chia sẻ thông tin về cung cầu thị trường, thông tin về kỹ thuật, về đơn hàng hay nói cách khác là quan hệ giữa các doanh nghiệp chưa dựa trên quy luật phân công lao động - chuyên môn hóa dẫn đến hoạt động vừa kém hiệu quả vừa bị động trong các tình huống cung cầu trên thị trường thường xuyên biến động.

### **2.3 Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ**

Nghiên cứu về sự hợp tác trong chuỗi cung ứng nghĩa là đi tìm hiểu mối quan hệ hợp tác giữa doanh nghiệp nghiên cứu (doanh nghiệp chế biến đồ gỗ trên địa bàn Đông Nam Bộ) với các đối tác gồm: hợp tác với các doanh nghiệp chế biến trong ngành (hình thành mối liên kết ngang), hay hợp tác với các doanh nghiệp khác cùng trong ngành như doanh nghiệp cung cấp nguyên liệu, doanh nghiệp phân phối, doanh nghiệp phụ trợ khác (hình thành mối liên kết dọc). Trong phạm vi nghiên cứu của luận án, tác giả tập trung đi vào nghiên cứu các nhân tố quyết định đến sự hợp tác trong chuỗi mà phần 1.3.1 chương 1 đã chỉ ra, bao gồm: sự tín nhiệm giữa các đối tác, quyền lực giữa các đối tác, tần suất giao dịch giữa các đối tác, mức độ tuân thủ giữa các đối tác, khoảng cách, chính sách về giao dịch, văn hóa hợp tác giữa các đối tác và chiến lược hợp tác của đối tác. Cụ thể:

#### **2.3.1 Mức độ tín nhiệm giữa các đối tác (Trust)**

Như đã lập luận ở phần 1.3.1 chương 1 cho thấy rằng để có được và duy trì sự tín nhiệm giữa các đối tác trong chuỗi ngoài các yếu tố như các tác giả đề cập ở trên, còn có một yếu tố nữa trong điều kiện kinh doanh tại Việt Nam đó là uy tín của chính từng thành viên thể hiện qua thương hiệu, cung cách làm việc về thanh toán, ký kết và thực hiện hợp đồng. Một tổ chức (doanh nghiệp sản xuất, nhà cung cấp, nhà phân phối) một khi nhận diện được các khía cạnh như đã đề cập từ đối tác thì dễ dàng tín nhiệm và dĩ nhiên khi đã tin tưởng thì họ sẵn sàng hợp tác liên kết với nhau. Chính vì vậy, giả thuyết đặt ra là:

*H1: Các thành viên trong chuỗi cung ứng có mức độ tín nhiệm lẫn nhau càng cao thì sự hợp tác trong chuỗi càng chặt chẽ và hiệu quả (H1 mang dấu +).*

#### **2.3.2 Quyền lực của các đối tác (Power)**

Lập luận ở phần 1.3.1 chương 1 cho thấy rằng ngoài các quan điểm về quyền lực của một tổ chức, xuyên suốt trong mối quan hệ kinh doanh trong chuỗi cung ứng thì nhân tố quyền lực có được xuất phát cả chủ quan lẫn khách quan. Quyền lực chủ quan là do xuất phát, nguồn gốc, nguồn lực tài chính, nguồn nhân lực mà chính doanh nghiệp đó sở hữu,

một doanh nghiệp khi có nguồn tài chính dồi dào, nguồn nhân lực chất lượng cao có thể phát minh ra các công nghệ kỹ thuật đột phá chắc chắn sẽ nắm trong tay nhiều quyền lực. Quyền lực khách quan có được là do tình trạng sở hữu của doanh nghiệp thuộc thành phần nào, ngành nghề kinh doanh có thuộc nhóm ngành được Chính phủ bảo hộ hay không, có trong tình trạng độc quyền cung ứng hay độc quyền tiêu thụ hay không. Các yếu tố này càng cao thì quyền lực khách quan mang lại cho doanh nghiệp đó càng lớn và ngược lại. Chính vì vậy, giả thuyết đặt ra là:

*H2: Các thành viên trong chuỗi cung ứng có quyền lực càng cao thì sự hợp tác trong chuỗi càng chặt chẽ và hiệu quả (H2 mang dấu +)*

### **2.3.3 Tần suất giao dịch giữa các đối tác (Frequency)**

Lập luận ở phần 1.3.1 chương 1 cho thấy rằng tần suất giao dịch được hiểu trong điều kiện kinh doanh tại Việt Nam đó chính là khối lượng giao dịch, số lần giao dịch được lượng hóa (số lượng hợp đồng) theo hàng tuần, tháng, quý năm. Chính vì vậy, giả thuyết đặt ra là:

*H3: Các thành viên trong chuỗi cung ứng có tần suất trong các giao dịch càng cao thì sự hợp tác trong chuỗi càng chặt chẽ và hiệu quả (H4 mang dấu +)*

### **2.3.4 Mức độ thuần thục trong giao dịch giữa các đối tác (Maturity)**

Lập luận ở phần 1.3.1 chương 1 cho thấy rằng trong môi trường kinh doanh tại Việt Nam, độ thuần thục trong giao dịch giữa các đối tác được minh chứng qua thời gian giao dịch ngắn hay dài, sự am hiểu về văn hóa ứng xử của đối tác như các thói quen, tập quán giao dịch về phương thức thanh toán, điều kiện cơ sở giao hàng, phương thức giao hàng, khả năng dự đoán cung cầu. Chính vì vậy, giả thuyết đặt ra là:

*H4: Các thành viên trong chuỗi cung ứng có mức độ thuần thục trong các giao dịch càng cao thì sự hợp tác trong chuỗi càng chặt chẽ và hiệu quả (H4 mang dấu +)*

### **2.3.5 Khoảng cách giữa các đối tác (Distance)**

Lập luận ở phần 1.3.1 chương 1 cho thấy rằng ở một góc độ nào đó khoảng cách còn phản ánh sự liên lạc kết nối dễ dàng hơn khi các giao dịch giữa các bên xảy ra những sự cố về giao hàng, thanh toán. Chính vì vậy, giả thuyết đặt ra là:

*H5: Các thành viên trong chuỗi cung ứng có khoảng cách càng “gần nhau” thì sự hợp tác trong chuỗi càng chặt chẽ và hiệu quả (H5 mang dấu +)*

### **2.3.6 Văn hóa hợp tác giữa các đối tác (Culture)**

Lập luận ở phần 1.3.1 chương 1 cho thấy rằng trong điều kiện kinh doanh tại Việt Nam, thiết lập một hành vi cụ thể, sự sẵn lòng và ý thức hợp tác với các tác nhân trong

chuỗi nhằm tạo ra các giải pháp tốt nhất hướng về khách hàng trong ngành đồ gỗ chưa thể hiện tính hiệu quả, cân đối và nhịp nhàng. Theo một khía cạnh khác, có thể hiểu văn hóa hợp tác là một phạm trù hoàn toàn phụ thuộc vào thái độ của các tác nhân trong chuỗi. Do vậy, đây là nhân tố rất quan trọng góp phần vào việc hợp tác chuỗi cung ứng. Chính vì vậy, giả thuyết được đặt ra là:

*H6: Các thành viên trong chuỗi cung ứng có văn hóa hợp tác càng tương đồng nhau thì sự hợp tác trong chuỗi càng hiệu quả (H6 mang dấu +)*

### **2.3.7 Chiến lược giữa các đối tác (Strategies)**

Qua lập luận ở phần 1.3.1 chương 1 chỉ ra rằng chiến lược của các đối tác trong chuỗi bao gồm chiến lược từ nhà cung cấp, nhà sản xuất và nhà phân phối bổ sung cho nhau để cùng phát triển thì chắc chắn sự hợp tác giữa các đối tác càng cao và ngược lại. Một doanh nghiệp hoạch định chiến lược quản trị chuỗi cung ứng một cách hợp lý sẽ có nhiều khả năng tăng cường sự hợp tác trong chuỗi của mình [17]. Chính vì vậy, giả thuyết đặt ra là:

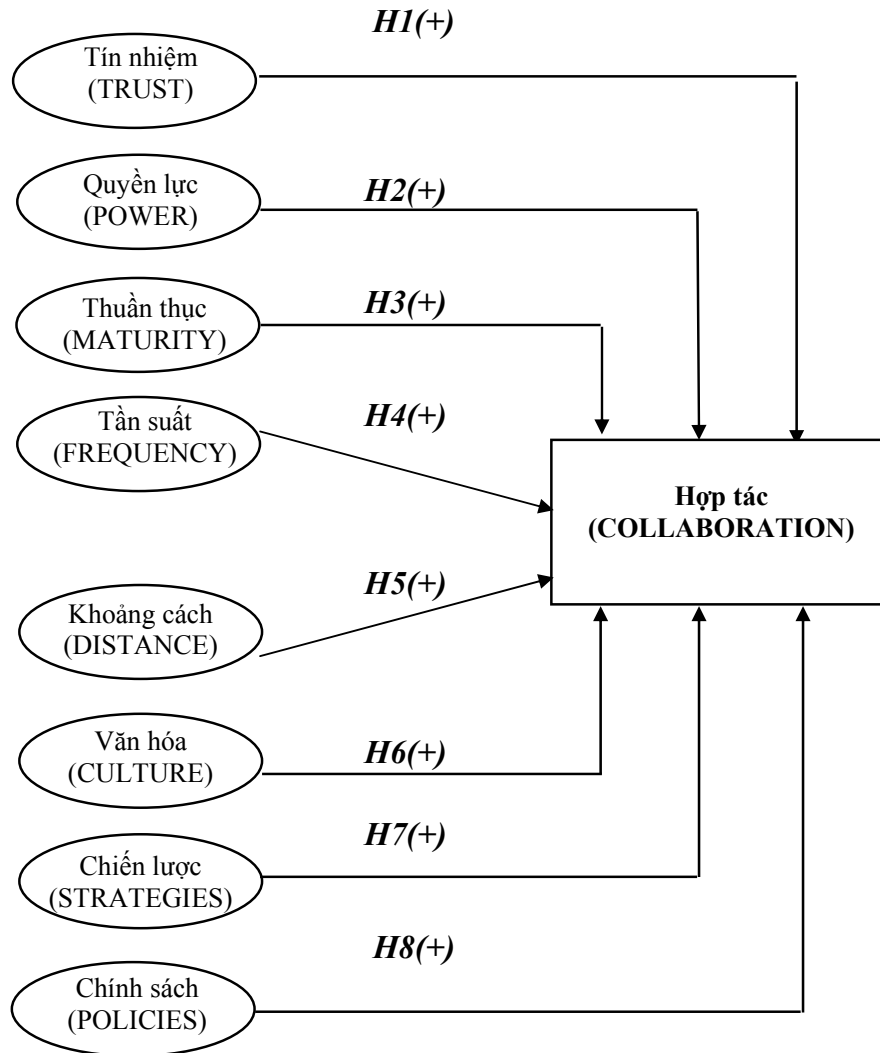
*H7: Các thành viên trong chuỗi cung ứng có chiến lược phù hợp và có khả năng bổ sung hỗ trợ nhau thì sự hợp tác trong chuỗi càng cao (H7 mang dấu +)*

### **2.3.8 Các chính sách từ Chính phủ giữa các đối tác (Policies)**

Như đã lập luận ở phần 1.3.1 chương 1 cho thấy rằng một chính sách ban hành từ chính phủ của đối tác hay chính đối tác sẽ luôn có những ảnh hưởng nhất định đến khả năng hợp tác giữa các đối tác trong chuỗi cung ứng. Chính sách không mang tính vĩnh viễn mà có thể sẽ thay đổi theo thời gian. Chính vì vậy, giả thuyết đặt ra là:

*H8: Chính sách của Chính phủ các thành viên trong chuỗi cung ứng trong giao thương cởi mở thì sự hợp tác trong chuỗi càng thuận lợi và hiệu quả (H8 mang dấu +)*

Với 8 giả thuyết đặt ra dựa trên tình hình thực tiễn ngành chế biến đồ gỗ tại địa bàn nghiên cứu, mô hình nghiên cứu đề xuất là:



**Hình 2.14: Mô hình nghiên cứu theo các giả thuyết**

## 2.4 Phương pháp nghiên cứu và phân tích dữ liệu

Được thực hiện thông qua việc kết hợp giữa hai phương pháp: nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

### 2.4.1 Nghiên cứu định tính

#### 2.4.1.1 Thiết kế nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính được sử dụng trong nghiên cứu này là kỹ thuật thảo luận và phỏng vấn sâu. Tiến hành bằng cách thảo luận tay đôi với 20 nhà quản lý tại các doanh nghiệp chế biến đồ gỗ ở Bình Dương, Đồng Nai và Thành phố Hồ Chí Minh để tìm hiểu các khái niệm và các đặc điểm hoạt động của các doanh nghiệp trong ngành trên địa bàn nghiên cứu, xây dựng thang đo nháp, đề cương thảo luận được chuẩn bị trước. Mục đích của thảo luận nhằm khám phá các yếu tố có ảnh hưởng đến sự hợp tác chuỗi trong cung ứng đồ gỗ trên địa bàn nghiên cứu, các biến quan sát đo lường (khía cạnh phản ánh) các yếu tố này theo mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác được tác giả đề xuất trong mục 1.3.2 và

kết quả phân tích được tổng hợp trong mục 2.3, trên cơ sở đó hiệu chỉnh, bổ sung các biến quan sát và phát triển thang đo các yếu tố này. Kết quả của nghiên cứu này là cơ sở để tác giả phát triển thang đo nháp sử dụng cho giai đoạn phỏng vấn sâu.

Tiến hành phỏng vấn sâu với 10 chuyên gia trong ngành với mục đích đánh giá nội dung và hình thức của các phát biểu (các câu hỏi) trong thang đo nháp để hoàn chỉnh thành thang đo chính thức phục vụ cho nghiên cứu định lượng ở phần tiếp theo. Mục đích của phỏng vấn sâu nhằm phát hiện những yếu tố có tác động đến sự hợp tác chuỗi cung ứng, hiệu chỉnh thang đo cho phù hợp với đặc thù của chuỗi cung ứng hợp tác tại thị trường Việt Nam nói chung và địa bàn nghiên cứu nói riêng [76].

#### *2.4.1.2 Kết quả nghiên cứu định tính*

Đã khẳng định các nhân tố có ảnh hưởng đến sự hợp tác chuỗi cung ứng, là những nhân tố quan trọng với các khía cạnh nổi bật (biến quan sát) quyết định đến mức độ hợp tác.

Bổ sung vào mô hình nghiên cứu là nhân tố “văn hóa hợp tác của doanh nghiệp” thể hiện qua sự sẵn sàng, năng lực, ý thức và thái độ trong hoạt động hợp tác.

Thảo luận và phỏng vấn sâu giúp cho việc loại bỏ các biến không rõ nghĩa, trùng lặp giữa các biến quan sát gây hiểu nhầm cho người được phỏng vấn, đồng thời hiệu chỉnh được một số câu từ cho sáng nghĩa, phản ánh chính xác bản chất vấn đề cần nghiên cứu.

#### *2.4.2 Nghiên cứu định lượng*

Nghiên cứu định lượng được thực hiện qua hai bước là nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu sơ bộ bằng cách phỏng vấn 50 doanh nghiệp theo cách lấy mẫu thuận tiện nhằm phát hiện những sai sót các bảng câu hỏi và bước đầu kiểm tra thang đo.

Nghiên cứu chính thức được thực hiện qua các giai đoạn: thiết kế mẫu nghiên cứu, thu thập thông tin từ mẫu khảo sát từ các nhà quản lý trung cao cấp tại các doanh nghiệp trên địa bàn nghiên cứu; phân tích dữ liệu bằng phần mềm xử lý SPSS 16.0 thông qua các bước phân tích nhân tố khám phá và hồi quy bội nhằm khẳng định các yếu tố cũng như các giá trị và độ tin cậy của các thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến hợp tác chuỗi cung ứng đồ gỗ.

##### *2.4.2.1 Thiết kế mẫu nghiên cứu*

- Kích cỡ mẫu phụ thuộc vào phương pháp phân tích, trong nghiên cứu này sử dụng công cụ phân tích nhân tố khám phá (EFA) với 39 biến quan sát. Theo Hair & cộng sự [55] cho rằng kích thước mẫu tối thiểu phải là 50, tốt hơn là 100 và tỉ lệ số quan sát/biến đo lường là 5/1, nghĩa là cứ mỗi biến đo lường cần tối thiểu 5 quan sát. Dựa vào số biến quan sát trong nghiên cứu suy ra số lượng mẫu cần thiết có thể là 200.

- Mẫu nghiên cứu trong luận án được chọn dựa theo 3 địa bàn nghiên cứu là Thành phố Hồ Chí Minh, Đồng Nai và Bình Dương đó là các doanh nghiệp chuyên chế biến đồ gỗ đại diện cho phía các nhà sản xuất (doanh nghiệp trung tâm) trong hoạt động mua nguyên liệu (quan hệ giữa nhà sản xuất và nhà cung cấp), trong hoạt động bán hàng (giữa nhà sản xuất với nhà phân phối). Trong đó, nghiên cứu định lượng chọn hướng tiếp cận từ phía doanh nghiệp sản xuất (trung tâm), chính vì vậy đối tượng khảo sát là các doanh nghiệp đã và đang tham gia hoạt động trong ngành chế biến đồ gỗ. Đồng thời để nâng cao tính đại diện và chất lượng trả lời phỏng vấn, đối tượng được khảo sát là các nhà quản lý tại doanh nghiệp chế biến đồ gỗ gồm tổng/phó tổng giám đốc hoặc trưởng phòng kinh doanh xuất nhập khẩu, phòng kế hoạch hoặc trưởng bộ phận thu mua. Trên cơ sở đó, để phục vụ công trình nghiên cứu, tác giả tiến hành thu thập dữ liệu với kích cỡ mẫu khảo sát 300 doanh nghiệp chế biến đồ gỗ (nhà sản xuất) tập trung tại địa bàn nghiên cứu, số mẫu trả lời hợp lệ thu về là 275, đạt yêu cầu.

Tiến hành thống kê 275 mẫu, bao gồm: 49 doanh nghiệp nhà nước chiếm 17,82%; 156 doanh nghiệp tư nhân (công ty trách nhiệm hữu hạn, cơ sở chế biến tư nhân,...) chiếm 56,73% và 70 công ty cổ phần chiếm 25,45%. Xét về hình thức sở hữu có 19% thuộc sở hữu nhà nước, còn lại thuộc sở hữu tư nhân dưới dạng công ty trách nhiệm hữu hạn, doanh nghiệp tư nhân. Hầu hết các doanh nghiệp tham gia trả lời có qui mô vừa và nhỏ dựa theo thống kê kết quả phiếu khảo sát thực tế [phần IV trong Phụ lục 3 và Phụ lục 5].

**Bảng 2.7: Thông tin về mẫu nghiên cứu theo qui mô và địa bàn**

	DN Nhà nước	Công ty cổ phần	Công ty TNHH	DN tư nhân	Tổng
- Số doanh nghiệp	49	70	91	65	275
- Công suất chế biến* (số m <sup>3</sup> bình quân/tháng)	1.100	1.500	450	225	-
- Số lao động tính đến 31.12.2010 (người)	1.100	1.400	250	150	-
- Giới tính, độ tuổi người trả lời KS	Nam, >50 tuổi	Nam, (45- 55) tuổi	Nam, (35-45) tuổi	Nam, (25-50) tuổi	-

*Nguồn: Dữ liệu khảo sát thực tế của tác giả, 2011 (\*Do mẫu khảo sát là 100% là doanh nghiệp chế biến đồ gỗ)*

#### 2.4.2.2 Phương pháp thu thập dữ liệu

- Thiết kế thu thập dữ liệu: Thảo luận với nhóm chuyên gia để đặt câu hỏi phỏng vấn, phỏng vấn thử, điều chỉnh bảng câu hỏi và tiến hành phỏng vấn. Trong phiếu phỏng vấn chính thức có 39 mục hỏi cho thang đo yếu tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong hoạt động

chuỗi cung ứng. Mỗi mục hỏi được cho điểm theo thang đo đơn hướng Likert từ 1 đến 7 với quy ước từ hoàn toàn phản đối (1) đến hoàn toàn đồng ý (7).

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

#### 2.4.2.3 Phương pháp phân tích dữ liệu

Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS. Sau khi được mã hóa và làm sạch, số liệu sẽ qua các phân tích sau: thống kê mô tả, đánh giá độ tin cậy của các thang đo, phân tích nhân tố khám phá và phân tích hồi qui. Cụ thể gồm: kiểm định thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach Alpha, loại bỏ các biến có hệ số tương quan giữa biến và tổng nhỏ [12(2), tr.21-26]. Sử dụng công cụ phân tích nhân tố khám phá (EFA) trên SPSS 16.0 và loại bỏ các biến có thông số nhỏ bằng cách kiểm tra các hệ số tải nhân tố (Factor loading) và các phương sai trích được. Đánh giá sự phù hợp của mô hình nghiên cứu qua hệ số KMO. Sau cùng sẽ kiểm tra độ thích hợp của mô hình bằng chỉ tiêu  $R^2$  điều chỉnh<sup>23</sup>, xây dựng mô hình hồi quy và đi kiểm định các giả thuyết đã đặt ra [11, tr.339-514]. Để tiến hành phân tích hồi qui một cách tốt nhất, theo Hair và cộng sự [55], kích thước mẫu phải bảo đảm theo công thức:  $n \geq 8m + 50$  (n là cỡ mẫu, m là số biến độc lập trong mô hình). Cỡ mẫu 275 là đạt yêu cầu.

2.4.2.4 Mô hình kinh tế lượng để phân tích tác động của các nhân tố đến mức độ hợp tác của chuỗi cung ứng đồ gỗ

Xây dựng thang đo đơn hướng 7 mức độ để đánh giá sự nhận biết các yếu tố ảnh hưởng đến sự hợp tác chuỗi cung ứng, kiểm tra độ tin cậy bằng hệ số Cronbach Alpha, kiểm tra tính đơn hướng của thang đo. Tiếp theo, nghiên cứu sử dụng mô hình phân tích nhân tố khám phá (EFA). Kiểm định các nhân tố ảnh hưởng và nhận diện các yếu tố theo doanh

<sup>23</sup>Trong công thức này  $R^2$  điều chỉnh được tính theo công thức sau:  $adj R^2 = 1 - \frac{SSE / df_e}{SST / df_t}$

Trong đó:

SSE là tổng bình phương của phần dư (còn gọi là residual sum of squares hay sum of squares due to error);

SST là tổng bình phương (total sum of squares);

$df_e$  là bậc tự do liên quan đến SSE;

$df_t$  là bậc tự do liên quan đến SST.



nghiệp cho là phù hợp thông qua mô hình phân tích nhân tố như sau [12 (2), tr.29].

$$X_i = A_{i1}F_1 + A_{i2}F_2 + A_{i3}F_3 + \dots + A_{im}F_m + V_iU_i$$

Trong đó:

$X_i$ : biến thứ  $i$  chuẩn hóa

$A_{ij}$ : hệ số hồi quy bội chuẩn hóa của nhân tố  $j$  đối với biến  $i$

$F$ : các nhân tố chung

$V_i$ : hệ số hồi quy chuẩn hóa của nhân tố đặc trưng  $j$  đối với biến  $i$

$U_i$ : nhân tố đặc trưng của biến  $i$  biến quan sát:

Các nhân tố chung cũng có thể được diễn tả như những kết hợp tuyến tính của các:

$$F_i = W_{i1}X_1 + W_{i2}X_2 + W_{i3}X_3 + \dots + W_{ik}X_k$$

Trong đó:

$F_i$ : ước lượng trị số của nhân tố thứ  $i$

$W_i$ : quyền số hay trọng số nhân tố

$k$ : số biến

Sau cùng nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích hồi quy bội với các quan hệ tuyến tính để xác định các nhân tố có ảnh hưởng đến sự hợp tác chuỗi cung ứng từ đó tính được mức độ quan trọng của từng nhân tố. Từ kết quả phân tích, kiểm định mô hình và ứng dụng mô hình vào thực tiễn cho các doanh nghiệp trong ngành, Hiệp hội và Chính phủ. Thông qua việc nhận diện và đưa ra một số yếu tố có ảnh hưởng đến sự hợp tác chuỗi cung ứng thông qua mô hình hồi quy bội tuyến tính như sau:

$$Y = X_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_6X_6 + \beta_7X_7$$

Trong đó: Các hệ số hồi quy:  $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7$

#### **Biến phụ thuộc:**

$Y$ : mức độ hợp tác chuỗi cung ứng trong các doanh nghiệp sản xuất đồ gỗ

#### **Biến độc lập:**

$X_0$ : là một biến độc lập ngẫu nhiên có phân phối chuẩn với trung bình là 0 và phương sai không đổi

$X_1$ : Tín nhiệm giữa các đối tác

$X_2$ : Quyền lực của các đối tác

$X_3$ : Độ thuận thực trong giao dịch giữa các đối tác

$X_4$ : Tần suất, khối lượng giao dịch giữa các đối tác

$X_5$ : Khoảng cách giữa các đối tác

$X_6$ : Văn hóa hợp tác của các đối tác

$X_7$ : Các chính sách thương mại của Chính phủ đối tác

$X_8$ : Chiến lược của các đối tác

#### 2.4.2.5 Xây dựng thang đo

Thang đo mức độ hợp tác trong nghiên cứu này được xây dựng dựa trên thang đo COL trong đó đã điều chỉnh và bổ sung dựa vào nghiên cứu định tính cho phù hợp với điều kiện sản xuất các doanh nghiệp ngành đồ gỗ và điều kiện thị trường Việt Nam. Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng được sử dụng trong nghiên cứu gồm 8 thành phần: (1) Tín nhiệm (TRU); (2) Quyền lực (POW); (3) Thuần thực (MAT); (4) Tần suất (FRE); (5) Khoảng cách (DIS); (6) Văn hóa (CUL); (7) Chiến lược (STR) và (8) Chính sách (POL).

Thang COL, sau khi nghiên cứu sơ bộ đã có những điều chỉnh và bổ sung như sau:

+ Thành phần *tín nhiệm* (TRU) được đo lường bằng 7 biến quan sát, từ biến quan sát có mã số *tru1* đến *tru7*

+ Thành phần *quyền lực* (POW) được đo lường bằng 4 biến quan sát, từ biến quan sát có mã số *pow1* đến *pow4*

+ Thành phần *thuần thực* (MAT) được đo lường bằng 4 biến quan sát, từ biến quan sát có mã số *mat1* đến *mat4*

+ Thành phần *tần suất* (FRE) được đo lường bằng 4 biến quan sát, từ biến quan sát có mã số *fre1* đến *fre4*

+ Thành phần *khoảng cách* (DIS) được đo lường bằng 5 biến quan sát, từ biến quan sát có mã số *dis1* đến *dis5*

+ Thành phần *văn hóa* (CUL) được đo lường bằng 4 biến quan sát, từ biến quan sát có mã số *cull* đến *cul4*

+ Thành phần *chiến lược* (STR) được đo lường bằng 4 biến quan sát, từ biến quan sát có mã số *str1* đến *str4*

+ Thành phần *chính sách* (POL) được đo lường bằng 4 biến quan sát, từ biến quan sát có mã số *poll* đến *pol4*

+ Thang đo sự hợp tác chuỗi cung ứng các doanh nghiệp ngành chế biến đồ gỗ trong nghiên cứu này bao gồm 8 thành phần và 36 biến quan sát [Phần II, phần III - Phụ lục 3].

#### 2.4.2.6 Kiểm định mô hình đo lường

Nghiên cứu đã sử dụng tiêu chí COL để đo lường mô hình hợp tác chuỗi cung ứng. Tuy nhiên khi áp dụng mô hình này vào thị trường Việt Nam, tác giả đã có sự điều chỉnh, bổ sung cho phù hợp với đặc thù thực tiễn nghiên cứu. Chính vì vậy, cần phải tiến hành kiểm định lại các thang đo tại thị trường Việt Nam thông qua Cronbach Alpha.

Hệ số Cronbach Alpha được sử dụng để kiểm tra độ tin cậy từng thành phần của thang đo sự hợp tác chuỗi cung ứng ngành gỗ. Tiếp theo toàn bộ các biến quan sát có ý

nghĩa và đạt được độ tin cậy nhất định sẽ được đưa vào phân tích EFA để khám phá cấu trúc thang đo các thành phần ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng [11, tr.350-354]. Kỹ thuật phân tích EFA là tên chung của một nhóm thủ tục được sử dụng phổ biến để đánh giá thang đo hay rút gọn một tập biến. Trong nghiên cứu này, phân tích nhân tố được ứng dụng để tóm tắt tập các biến quan sát vào một số nhân tố nhất định đo lường các khía cạnh khác nhau của các khái niệm nghiên cứu. Tiêu chuẩn áp dụng và chọn biến đổi với phân tích EFA bao gồm:

- Tiêu chuẩn Bartlett và hệ số KMO dùng để đánh giá sự thích hợp của EFA. Theo đó, giả thuyết  $H_0$  (các biến không có tương quan với nhau trong tổng thể) bị bác bỏ và do đó EFA được gọi là thích hợp khi:  $0,5 \leq KMO \leq 1$  và  $sig < 0,05$ . Trường hợp  $KMO < 0,5$  thì phân tích nhân tố có khả năng không thích hợp với dữ liệu [12(2), tr.30].

- Tiêu chuẩn rút trích nhân tố gồm chỉ số Eigenvalue (đại diện cho lượng biến thiên được giải thích bởi các nhân tố) và chỉ số Cumulative (tổng phương sai trích cho biết phân tích nhân tố giải thích được bao nhiêu % và bao nhiêu % bị thất thoát). Theo Gerbing và Anderson (1988), các nhân tố có Eigenvalue  $< 1$  sẽ không có tác dụng tóm tắt thông tin tốt hơn biến gốc (biến tiềm ẩn trong các thang đo trước khi EFA). Vì thế, các nhân tố chỉ được rút trích tại Eigenvalue  $> 1$  và được chấp nhận khi tổng phương sai trích  $\geq 50\%$  [11, tr.379-407].

- Tiêu chuẩn hệ số tải nhân tố (Factor loadings) biểu thị tương quan đơn giữa các biến với các nhân tố, dùng để đánh giá mức ý nghĩa của EFA. Theo Hair và cộng sự [55], Factor loading  $> 0,3$  được xem là đạt mức tối thiểu; Factor loading  $> 0,4$  được xem là quan trọng; Factor loading  $> 0,5$  được xem là có ý nghĩa thực tiễn. Trường hợp chọn tiêu chuẩn Factor loading  $> 0,3$  thì cỡ mẫu ít nhất phải là 350; nếu cỡ mẫu khoảng 100 thì nên chọn tiêu chuẩn Factor loading  $> 0,55$ ; nếu cỡ mẫu khoảng 50 thì Factor loading  $> 0,75$ <sup>24</sup>. Ngoài lệ, có thể giữ lại biến có Factor loading  $< 0,3$ ; nhưng biến đó phải có giá trị nội dung. Trường hợp các biến có Factor loading không thỏa mãn điều kiện trên hoặc trích vào các nhân tố khác nhau mà chênh lệch trọng số rất nhỏ (các nhà nghiên cứu thường không chấp nhận  $\leq 0,3$ ), tức không tạo nên sự khác biệt để đại diện cho một nhân tố, thì biến đó bị loại và các biến còn lại sẽ được nhóm vào nhân tố tương ứng đã được rút trích trên ma trận mẫu (Pattern Matrix). Sau khi phân tích nhân tố khám phá (EFA), nghiên cứu sẽ thực hiện kiểm định các giả thuyết được đưa ra thông qua kiểm định tương quan và hồi quy bội. Trong hồi quy bội,

---

<sup>24</sup> Theo sách “Phân tích dữ liệu đa biến” của Hair và cộng sự, xuất bản lần thứ 7, năm 2010 tr.90-149, trong đó tại trang 116 tác giả đã chỉ rõ kỹ thuật chọn giá trị tải nhân tố hợp lý theo kích cỡ mẫu nghiên cứu trong EFA.

hình có ý nghĩa càng cao khi  $R^2$  đã điều chỉnh càng tiến gần 1 ( $0 < \text{Adjusted } R^2 < 1$ ), các nhân tố đưa vào phải có mức ý nghĩa  $\text{sig.} < 0,05$  và giữa các biến hoàn toàn độc lập nhau, tức không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến khi  $\text{VIF} < 2$  [11(1), tr.214-220].

#### 2.4.2.7 Kiểm định Cronbach Alpha<sup>25</sup> đối với các thang đo

Được đánh giá thông qua hệ số tin cậy tổng hợp ( $\rho_c$  Composite reliability), tổng phương sai trích được ( $\rho_{vc}$  Variance extracted), hệ số tin cậy Cronbach alpha ( $\alpha$ ). Trong đó, theo Hair [48] phương sai trích phản ánh lượng biến thiên chung của các biến quan sát được giải thích bởi biến tiềm ẩn; độ tin cậy tổng hợp đo lường độ tin cậy của tập hợp các biến quan sát đo lường một khái niệm (nhân tố); hệ số tin cậy Cronbach alpha đo lường tính kiên định nội tại xuyên suốt tập hợp các biến quan sát của các câu trả lời [10, tr.343]. Tiêu chuẩn đánh giá mức độ phù hợp của mô hình bởi độ tin cậy của thang đo là  $\rho_c > 0,5$  hoặc  $\rho_{vc} > 0,5$ ; hoặc  $\alpha \geq 0,6$  [45].

Mục đích việc đánh giá sơ bộ độ tin cậy và giá trị của thang đo để sàng lọc, loại bỏ các biến quan sát không đáp ứng tiêu chuẩn (biến rác). Trong đó: Cronbach alpha là phép kiểm định thống kê về mức độ chặt chẽ (khả năng giải thích cho một khái niệm nghiên cứu) của tập hợp các biến quan sát (các câu hỏi) trong thang đo thông qua hệ số Cronbach alpha. Nhiều nhà nghiên cứu đồng ý rằng khi hệ số Cronbach alpha có giá trị từ 0,8 trở lên đến gần 1,0 là thang đo tốt; từ 0,7 đến gần 0,8 là sử dụng được [12, tr.17-21]. Nguyễn Đình Thọ [11, tr.340-352] đề nghị hệ số Cronbach alpha từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang nghiên cứu là mới hoặc mới đối với người trả lời trong bối cảnh nghiên cứu. Tuy nhiên, Cronbach alpha không cho biết biến nào nên loại bỏ và biến nào nên giữ lại. Chính vì vậy, bên cạnh hệ số Cronbach alpha, người ta còn sử dụng hệ số tương quan biến tổng (item – total correlation) và những biến nào có tương quan biến tổng  $< 0,3$  sẽ bị loại bỏ.

## 2.5 Kết quả nghiên cứu

<sup>25</sup> Hệ số tin cậy của thang đo được xác định bằng các hệ số  $\rho_c$  (Joreskog, 1971) hoặc  $\rho_{vc}$  (Fornell & Larcker, 1981) hoặc  $\alpha$  (Cronchapha 1951, p. 299) dẫn theo Nguyễn Đình Thọ (2011) trong “Phương pháp nghiên cứu khoa học trong KD”.

$$\rho_c = \frac{\left(\sum_{i=1}^p \lambda_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^p \lambda_i\right)^2 + \sum_{i=1}^p (1-\lambda_i)^2} \quad \rho_{vc} = \frac{\sum_{i=1}^p \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^p \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^p (1-\lambda_i)^2} \quad \alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2}\right)$$

Trong công thức tính  $\rho_c$ :  $\lambda$  là trọng số chuẩn hóa của biến quan sát thứ  $i$ ;  $1 - \lambda_i^2$  là phương sai của sai số đo lường biến quan sát thứ  $i$  và  $p$  là số biến quan sát của thang đo.

Trong công thức tính  $\alpha$ :  $k$  là số biến quan sát trong thang đo;  $\sigma_i^2$  là phương sai của biến quan sát thứ  $i$  và  $\sigma_x^2$  là phương sai của tổng thang đo (Nguyễn Đình Thọ, 2011).

### 2.5.1 Đánh giá thang đo và phân tích nhân tố

Theo một số nhà nghiên cứu có thể kiểm định độ tin cậy Cronbach alpha trước, sau đó mới đưa vào EFA hoặc ngược lại. Tuy nhiên theo Nguyễn Đình Thọ [11] các nghiên cứu nên kiểm định Cronbach alpha trước khi đưa vào phân tích nhân tố. Trong nghiên cứu này đã tiến hành kiểm định độ tin cậy của các thang đo thông qua các biến quan sát nhằm loại bỏ các biến không có ý nghĩa ra khỏi mô hình.

**Bảng 2.8: Kiểm định thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach Alpha**

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Alpha nếu loại biến này
<b>Thang đo tín nhiệm (TRU), Alpha = 0,815</b>				
TRU_1	24,34	34,000	0,470	0,819
TRU_2	24,57	34,712	0,489	0,810
TRU_3	23,05	38,220	0,692	0,777
TRU_4	23,23	37,679	0,655	0,778
TRU_5	23,26	37,915	0,588	0,787
TRU_6	23,20	37,878	0,596	0,786
TRU_7	23,12	37,500	0,601	0,784
<b>Thang đo quyền lực (POW), Alpha= 0,868</b>				
POW_1	13,17	12,733	0,847	0,777
POW_2	13,30	14,832	0,655	0,856
POW_3	13,17	14,668	0,670	0,850
POW_4	12,89	13,087	0,716	0,834
<b>Thang đo thuần thực (MAT), Alpha= 0,860</b>				
MAT_1	13,12	12,361	0,634	0,853
MAT_2	13,13	12,647	0,686	0,829
MAT_3	13,08	13,319	0,705	0,825
MAT_4	13,07	10,824	0,818	0,771
<b>Thang đo tần suất (FRE), Alpha= 0,874</b>				
FRE_1	13,48	13,659	0,747	0,832
FRE_2	13,46	15,541	0,681	0,858
FRE_3	13,30	14,407	0,682	0,859
FRE_4	13,31	13,731	0,819	0,803
<b>Thang đo khoảng cách (DIS), Alpha = 0,445</b>				

DIS_1	17,36	12,013	0,354	0,288
DIS_2	16,79	10,860	0,367	0,267
DIS_3	16,28	13,332	0,423	0,270
DIS_4	16,05	12,428	0,409	0,257
DIS_5	18,15	21,731	-0,345	0,658
<b>Thang đo văn hóa (CUL), Alpha = 0,844</b>				
CUL_1	13,01	10,153	0,720	0,788
CUL_2	12,86	10,567	0,589	0,840
CUL_3	12,92	9,173	0,695	0,798
CUL_4	12,78	9,772	0,728	0,782
<b>Thang đo chiến lược (STR), Alpha= 0,853</b>				
STR_1	12,01	13,065	0,677	0,821
STR_2	12,16	13,955	0,685	0,817
STR_3	11,99	13,423	0,652	0,832
STR_4	12,11	13,254	0,772	0,782
<b>Thang đo chính sách (POL), Alpha= 0,846</b>				
POL_1	11,79	15,401	0,689	0,802
POL_2	11,61	17,508	0,679	0,812
POL_3	11,23	14,389	0,792	0,755
POL_4	11,31	16,060	0,596	0,845
<b>Thang đo hợp tác (COL), Alpha = 0,873</b>				
COL_1	7,96	3,991	0,711	0,860
COL_2	7,83	3,485	0,823	0,756
COL_3	7,88	3,909	0,736	0,838

Vì nhân tố khoảng cách (DIS) bao gồm 5 biến quan sát, khi chạy kiểm định độ tin cậy của nhân tố này trước khi đưa vào chạy phân tích nhân tố EFA, kết quả như sau:

+ Lần 1: Chạy DIS cho Cronbach Alpha = 0,445 < 0,5 và cả 5 biến quan sát gồm dis1, dis2, dis3, dis4, dis5 đều < 0,5 rất nhiều,

+ Các lần tiếp theo: dùng phương pháp lần lượt thử rút dần các biến quan sát trong nhân tố DIS thì kết quả Alpha vẫn bé hơn 0,5. Điều này chứng tỏ là nhân tố DIS không đáng tin cậy vì trên thực tiễn cho thấy khoảng cách không ảnh hưởng nhiều đến sự hợp tác giữa các bên trong chuỗi trong thế giới phẳng hiện nay [5]. Doanh nghiệp luôn quan tâm đến

hiệu quả hợp tác hơn là có khoảng cách về địa lý gần nhau, mức độ tương đồng về văn hóa tổ chức và có qui mô hoạt động tương đương nhau nhưng không mang lại hiệu quả, do vậy nghiên cứu này đã loại nhân tố DIS ra khỏi mô hình phân tích nhân tố,

Ngoài ra qua tính toán Cronbach Alpha, trong 7 biến quan sát TRU cho thấy có hai biến quan sát là TRU\_1 và TRU\_2 có hệ số tương quan biến tổng  $< 0,5$  và nếu loại hai biến này ra khỏi thành phần TRU thì làm cho Cronbach alpha tăng lên, điều này chứng tỏ hai biến này thực sự không làm tăng ý nghĩa cho thành phần nói chung, chính vì vậy sau khi đưa vào phân tích tiếp theo thì cho thấy 2 biến này phân tán vào các thành phần khác nhau. Để làm tăng ý nghĩa của từng biến quan sát cũng như thành phần từng thang đo, tác giả đã loại hai biến quan sát TRU\_1, TRU\_2 ra khỏi mô hình nghiên cứu. Kết quả Cronbach alpha của TRU lần 2 với 5 biến quan sát là 0,897 [Phụ lục 4].

Sau khi tiến hành EFA nháp nhiều lần, kết quả EFA lần cuối sau khi đã loại 5 biến quan sát DIS có  $\text{Alpha} < 0,5$  và 2 biến qua sát TRU\_1, TRU\_2 cho kết quả  $\text{KMO} = 0,616$  với mức ý nghĩa  $\text{sig} < 0,000$  và vẫn trích được 7 nhân tố tại  $\text{Eigenvalues} = 1,277$  và tổng phương sai trích = 77,708%. Để tăng cường khả năng giải thích các nhân tố, nghiên cứu đã chọn phương pháp xoay Varimax produce – với thủ tục này sẽ xoay nguyên góc các nhân tố để tối thiểu hóa số lượng biến có hệ số lớn tại cùng một nhân tố.

**Bảng 2.9: Kết quả phân tích nhân tố khám phá lần cuối với thủ tục xoay Varimax**

	Nhân tố						
	1	2	3	4	5	6	7
TRU_3	0,935						
TRU_5	0,931						
TRU_6	0,887						
TRU_4	0,886						
TRU_7	0,872						
FRE_3		0,906					
FRE_2		0,903					
FRE_1		0,883					
FRE_4		0,876					
POL_2			0,945				
POL_3			0,941				
POL_4			0,912				
POL_1			0,902				
STR_2				0,839			
STR_1				0,836			
STR_3				0,823			
STR_4				0,796			
POW_4					0,854		
POW_1					0,831		

POW_3					0,805		
POW_2					0,790		
CUL_3						0,845	
CUL_4						0,803	
CUL_2						0,790	
CUL_1						0,789	
MAT_3							0,820
MAT_2							0,819
MAT_4							0,751
MAT_1							0,670
Eigenvalues	9,793	3,339	2,785	2,095	1,658	1,589	1,277
Cumulative	33,769	45,285	54,889	62,112	67,828	73,307	77,708
Cronbach alpha	0,897	0,874	0,846	0,853	0,868	0,844	0,860

Thực hiện EFA cho ra 7 nhân tố với tổng phương sai trích được là 77,708% nghĩa là 7 nhân tố trích được giải thích được 77,708% hợp tác chuỗi cung ứng [Phụ lục 4], còn 20,292% là do các nhân tố khác chưa được xem xét đến giải thích cho vấn đề hợp tác chuỗi cung ứng.

Các thang đo sau khi đánh giá và kết cấu lại có 7 thành phần, và gồm 29 biến quan sát. Các thành phần được đặt tên theo tính chất của các biến quan sát như sau:

Thành phần 1: tín nhiệm, thành phần 2: tần suất, thành phần 3: chính sách, thành phần 4: chiến lược, thành phần 5: quyền lực, thành phần 6: văn hóa, thành phần 7: thuần thực.

**Bảng 2.10: Kết quả phân tích nhân tố với 7 thành phần**

Khái niệm	Thành phần	Số biến quan sát	Độ tin cậy (Alpha)	Phương sai trích (%)	Đánh giá
<b>Hợp tác (COL)</b>	Tín nhiệm (TRU)	5	0,897	77,708	Đạt yêu cầu
	Quyền lực (POW)	4	0,868		
	Tần suất (FRE)	4	0,874		
	Thuần thực (MAT)	4	0,860		
	Văn hóa (CUL)	4	0,844		
	Chiến lược (STR)	4	0,853		
	Chính sách (POL)	4	0,846		
Lợi ích của hợp tác chuỗi cung ứng		3	0,873	79,702	

### 2.5.2 Phân tích hồi quy và kiểm định giả thuyết

Nghiên cứu sử dụng hệ số Pearson's để phân tích tương quan giữa các biến tín nhiệm, quyền lực, tần suất, thuần thực, văn hóa, chiến lược và chính sách (các biến độc lập) với biến hợp tác chuỗi cung ứng (biến phụ thuộc). Kết quả cho thấy biến hợp tác chuỗi cung ứng tương quan với hầu hết các biến nghiên cứu khác và có hệ số tương quan đều đạt mức ý nghĩa thống kê ( $p < 0,01$ ). Đưa 7 nhân tố như đã đặt tên ở trên vào chạy hồi quy nhằm đánh



giá độ phù hợp của mô hình hồi quy bội bằng phương pháp Enter, kết quả lần cuối như sau:

**Bảng 2.11: Đánh giá độ phù hợp của mô hình**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Mô hình	R	R bình phương	R bình phương đã điều chỉnh	Sai số ước tính của độ lệch chuẩn
1	0,852 <sup>a</sup>	0,726	0,718	0,53062170

a. Predictors: (Constant), Tinnhiem, Thuanthuc, Quyenluc, Tansuat, Vanhoa, Chienluoc, Chinh sach

b. Dependent Variable: HOPTAC

Giá trị  $R^2$  điều chỉnh = 0,718 chứng tỏ rằng các nhân tố đưa vào phân tích giải thích được 71,8% đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng. Với giá trị của  $R^2$  điều chỉnh hoàn toàn đủ giá trị tin cậy và chấp nhận trong điều kiện kinh doanh ngành đồ gỗ tại Việt Nam.

Sau đó tiếp tục kiểm định độ phù hợp của mô hình nhằm kiểm tra mô hình hồi qui này có phù hợp với tập dữ liệu thu thập được và có ý nghĩa ứng dụng hay không thông qua kiểm định trị thống kê F như sau:

**Bảng 2.12: Kiểm định độ phù hợp của mô hình (Kiểm định ANOVA<sup>b</sup>)**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Mô hình	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	198,824	7	28,403	100,879	0,000 <sup>a</sup>
Residual	75,176	267	0,282		
Total	274,000	274			

a. Predictors: (Constant), Vanhoa, Chienluoc, Chinh sach, Thuanthuc, Quyenluc, Tansuat, Tinnhiem

b. Dependent Variable: HOPTAC

**Bảng 2.13: Kết quả hồi quy bội với các hệ số hồi qui riêng phần trong mô hình**

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số đã chuẩn hóa		t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	Beta	Std, Error	Beta				Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.098E-16	0,032		0,000	1,000		
	Tinnhiem	0,305	0,038	0,305	9,508	0,000	1,000	1,000
	Tansuat	0,241	0,049	0,241	7,525	0,000	1,000	1,000
	Quyenluc	0,540	0,027	0,540	16,855	0,000	1,000	1,000
	Thuanthuc	0,483	0,028	0,483	15,075	0,000	1,000	1,000
	Chinh sach	-0,037	0,032	-0,037	-1,145	0,253	1,000	1,000
	Chienluoc	0,144	0,048	0,144	4,488	0,000	1,000	1,000
	Vanhoa	0,165	0,042	0,165	5,132	0,000	1,000	1,000

a. Predictors: (Constant), Tinnhiem, Tansuat, Quyenluc, Thuanthuc, Chinh sach, Chienluoc, Vanhoa

b. Dependent Variable: HOPTAC

Nhân tố chính sách bị loại ra khỏi mô hình phân tích hồi qui do có sig = 0,253 > 0,05,

6 nhân tố còn lại trong mô hình phân tích đều phù hợp ở mức ý nghĩa sig = 0,000 rất nhỏ, không vi phạm hiện tượng đa cộng tuyến nghĩa là các nhân tố không có mối tương quan với nhau. Giá trị  $R^2$  đã điều chỉnh = 0,718 cho biết có 71,8% sự biến thiên của hợp tác chuỗi cung ứng được giải thích bởi các biến: tín nhiệm, quyền lực, tần suất, tuân thủ, văn hóa và chiến lược. Trong đó các biến POW, MAT, TRU, FRE, CUL và STR ảnh hưởng rõ rệt đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng (sig.<0,05). Kết quả phân tích cũng cho thấy giả định về liên hệ tuyến tính, phân phối chuẩn của phần dư, giả định phương sai của sai số không đổi, giả định về tính độc lập của sai số không bị vi phạm. Chỉ số VIF cho kết quả nhỏ hơn 2, kết luận không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Phương trình hồi quy bội được thể hiện dưới dạng sau:

$$\text{HOPTAC} = 1.098\text{E-}16 + 0,54 \text{ QUYENLUC} + 0,483 \text{ THUANTHUC} + 0,305 \text{ TINNHIEM} \\ + 0,241 \text{ TANSUAT} + 0,165 \text{ VANHOA} + 0,144 \text{ CHIENLUOC}$$

Qua phương trình cho thấy sau khi kiểm định và phân tích nhân tố khám phá, chạy hồi quy bội kết quả còn 6 nhân tố có ảnh hưởng đến sự hợp tác của chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp ngành công nghiệp chế biến đồ gỗ. Trong đó nhân tố quyền lực (POW) ảnh hưởng nhiều nhất và nhân tố chiến lược (STR) có ảnh hưởng thấp nhất.

## **2.6 Thảo luận kết quả và kiểm định mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ, trường hợp nghiên cứu vùng Đông Nam Bộ.**

### **2.6.1 Về các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ**

Thông qua việc tổng luận cơ sở lý thuyết về chuỗi cung ứng và chuỗi cung ứng hợp tác, nghiên cứu đã tổng lược được 8 nhân tố có ảnh hưởng đến sự hợp tác chuỗi cung ứng đó là: nhân tố quyền lực, tín nhiệm, tuân thủ, tần suất, khoảng cách, chính sách, văn hóa và chiến lược. Bằng các kỹ thuật phân tích hỗn hợp giữa định tính và định lượng [45, tr.186-204], các nhân tố theo các khía cạnh tiếp cận khác nhau được tiếp tục xây dựng và phát triển thông qua 39 biến quan sát có ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng nói chung và chuỗi cung ứng đồ gỗ tại thị trường Việt Nam nói riêng. Tuy nhiên thông qua các kỹ thuật phân tích, thang đo khoảng cách (DIS) gồm có 5 biến quan sát đều không góp phần tạo nên ý nghĩa hợp tác chuỗi cung ứng trong điều kiện kinh doanh đồ gỗ tại địa bàn nghiên cứu do độ tin cậy quá thấp (Cronbach alpha <0,5). Đồng thời có hai biến quan sát trong thang đo tín nhiệm là TRU\_1, TRU\_2 cũng tỏ ra không đáng tin cậy vì khi loại bỏ hai biến này thì độ tin cậy của thang đo tín nhiệm được cải thiện đáng kể. Như vậy, nếu không tính 3 biến quan sát trong thang đo hợp tác, tập biến quan sát có ý nghĩa để tiến hành các bước phân tích định lượng tiếp theo gồm 29 biến quan sát thông qua 7 thang đo đã chỉ ra.

### **2.6.2 Về mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ**

**gỗ**

Kết quả EFA cho thấy mô hình nghiên cứu cho biết bị chi phối bởi 7 nhân tố, tuy nhiên theo kết quả ước lượng chuẩn hóa mô hình lý thuyết chính thức, thì 7 yếu tố này chỉ giải thích được 70,708% biến thiên của hợp tác chuỗi cung ứng. Kết quả kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm trong mô hình lý thuyết chính thức (chuẩn hóa) cho thấy giá trị vị thế (tầm quan trọng) của các yếu tố ảnh hưởng đến sự hợp tác chuỗi cung ứng đồ gỗ trên địa bàn nghiên cứu là rất khác nhau, cụ thể là nhân tố quyền lực; thuần thực; tín nhiệm; tần suất; văn hóa và chiến lược. Tuy vậy, mô hình với 6 nhân tố nhưng chỉ phản ánh được 71,18% vấn đề nghiên cứu. Vì thế, sẽ còn có những yếu tố khác, biến quan sát khác có thể cũng ảnh hưởng đến sự hợp tác chuỗi cung ứng nhưng chưa được nghiên cứu này bao quát hết trong mô hình nghiên cứu hiện tại do giới hạn về phạm vi và loại hình doanh nghiệp được khảo sát đã nêu ra ở phần mở đầu. Qua kết quả hồi qui chứng tỏ vai trò của các yếu tố trong việc góp phần tăng cường sự hợp tác được phân định thứ bậc rõ rệt. Vì thế, giải pháp xây dựng và phát triển chuỗi cung ứng phải dựa vào kết quả kiểm định các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác chuỗi cung ứng đồ gỗ nhưng cần được điều chỉnh qua thời gian khi giá trị vị thế của các nhân tố trên có sự thay đổi theo thời gian, không gian.

## TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Từ những nội dung trình bày và phân tích ở chương 2 với mục đích là đánh giá thực trạng hợp tác và các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác chuỗi cung ứng đồ gỗ Việt Nam, có thể rút ra một số kết luận sau:

1/ Giới thiệu tổng quan về ngành công nghiệp chế biến đồ gỗ Việt Nam thông qua đánh giá tiềm năng phát triển của ngành, tình hình sản xuất – tiêu thụ của ngành giai đoạn 2000 – 2010.

2/ Phân tích thực trạng hoạt động của các doanh nghiệp chế biến đồ gỗ, làm cơ sở để phân tích chuyên sâu đặc điểm chuỗi cung ứng đồ gỗ Việt Nam nói chung và vùng Đông Nam Bộ nói riêng. Từ đó đánh giá chuỗi cung ứng đồ gỗ Việt Nam thông qua phân tích mối liên kết hợp tác giữa các tác nhân chủ lực trong chuỗi. Kết quả từ khảo sát và dữ liệu thứ cấp rút ra nhận định về sự hợp tác và thực trạng hợp tác chuỗi cung ứng của ngành đang ở mức thấp, cần thiết phải tăng cường từ góc độ doanh nghiệp, Hiệp hội và Chính phủ.

3/ Khái quát 8 nhân tố có ảnh hưởng đến hợp tác chuỗi cung ứng, lập luận và đặt ra các giả thuyết, từ đó đề xuất mô hình nghiên cứu về sự hợp tác chuỗi cung ứng ngành gỗ có quan hệ thuận với 8 giả thuyết từ H1 đến H8.

4/ Dùng phương pháp nghiên cứu định tính thông qua việc thảo luận với các chuyên gia để đưa ra bảng câu hỏi chính thức dùng cho nghiên cứu định lượng. Kết quả nghiên cứu qua 2 bước: phân tích nhân tố khám phá và hồi quy bội đã cho ra mô hình kinh tế lượng trong đó cho thấy có 6 nhân tố có tác động nhất định đến vấn đề nghiên cứu – hợp tác chuỗi cung ứng, gồm: quyền lực (POW) với  $\text{Beta} = 0,54$ ; thân quen (MAT) với  $\text{Beta} = 0,483$ ; tín nhiệm (TRU) với  $\text{Beta} = 0,305$ ; tần suất (FRE) với  $\text{Beta} = 0,241$ , văn hóa (CUL) với  $\text{Beta} = 0,165$  và chiến lược (STR) với  $\text{Beta} = 0,144$ . Qua đây cho thấy rằng trong điều kiện kinh doanh tại thị trường Việt Nam, cụ thể trong ngành công nghiệp chế biến đồ gỗ, để tăng cường sự hợp tác cần lưu ý đến văn hóa hợp tác và chiến lược của các doanh nghiệp. Mặc dù hai nhân tố này tồn tại trong mô hình kiểm định nhưng có giá trị còn thấp nhưng cũng là một lưu ý không thể bỏ qua đối với các doanh nghiệp trong ngành trong quá trình xây dựng và hoàn thiện chuỗi cung ứng. Thông qua việc nhận diện ra được 6 nhân tố đề cập ở trên có ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng là cơ sở khoa học để đưa ra các giải pháp thuyết phục ở chương 3 tiếp theo.

## **CHƯƠNG 3**

# **MỘT SỐ GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG SỰ HỢP TÁC NHẪM HOÀN THIỆN CHUỖI CUNG ỨNG ĐỒ GỖ, TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU: VÙNG ĐÔNG NAM BỘ**

### **3.1 Mục đích xây dựng giải pháp**

Sau khi nghiên cứu các khía cạnh có liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp đến chuỗi cung ứng và sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ. Mục đích của chương 3 là dựa trên các căn cứ khoa học đã chỉ ra để xây dựng một hệ thống giải pháp đồng bộ nhằm tăng cường sự hợp tác của chuỗi đồ gỗ nhằm giúp các doanh nghiệp trong ngành có cái nhìn đúng nghĩa về chuỗi cung ứng, ghi nhận sự cần thiết phải xây dựng và hoàn thiện mô hình chuỗi cung ứng bền vững. Đồng thời nhận diện các nhân tố có ảnh hưởng đến vấn đề hợp tác giữa các doanh nghiệp trong chuỗi, từ đó các doanh nghiệp cần phải có những giải pháp hữu hiệu để có thể tăng cường sự hợp tác với các tác nhân khác trong chuỗi. Cụ thể:

- Tăng cường hợp tác giữa các thành tố cơ bản trong chuỗi cung ứng đồ gỗ;
- Tiếp tục hoàn thiện, phát triển chuỗi cung ứng của ngành đi vào hiệu quả và bền vững;
- Kiến nghị với Chính phủ sớm thiết lập và ổn định môi trường kinh doanh thuận lợi cho ngành chế biến đồ gỗ.

### **3.2 Quan điểm đề xuất các giải pháp tăng cường hợp tác nhằm hoàn thiện chuỗi cung ứng đồ gỗ**

Đồ gỗ là một trong bốn ngành hàng xuất khẩu hàng đầu của Việt Nam tính đến hiện nay. Tuy nhiên theo yêu cầu từ các thị trường nhập khẩu chủ lực thì nguyên liệu gỗ dùng trong thương mại của Việt Nam bắt buộc phải khai thác chủ yếu từ rừng trồng, bởi rừng tự nhiên của Việt Nam là rừng phòng hộ. Mặt khác để có đồ gỗ xuất khẩu, hàng năm Việt Nam buộc phải nhập một lượng gỗ lớn dưới dạng nguyên liệu (gỗ tròn, gỗ xẻ và MDF) và phải có nguồn gốc rõ ràng. Chính vì vậy hoạt động của các doanh nghiệp trong ngành phải phù hợp với quan điểm, mục tiêu và định hướng của ngành, cụ thể:

#### ***3.2.1 Về chiến lược phát triển của ngành***

Theo lập luận ở trên, để đưa ngành công nghiệp chế biến đồ gỗ tăng trưởng và đi vào phát triển bền vững ngoài những nội dung của Bộ chủ quản đó là xem thị trường và dự báo nhu cầu thị trường là căn cứ quan trọng, tuy nhiên khi đưa ra các dự báo về hai chỉ tiêu này

với nghiên cứu trong luận án chỉ ra rằng cần phải đưa ra những dự báo định lượng và cụ thể hơn nữa, cần lưu ý đến những biến động thị trường như suy thoái kinh tế, chính sách của các thị trường xuất khẩu nguyên liệu và nhập khẩu sản phẩm thay đổi. Điều này dẫn đến nhu cầu có thể giảm và thị trường có thể thu hẹp trong một giai đoạn nào đó. Ngoài ra để ngành công nghiệp chế biến đồ gỗ phát triển bền vững và hiệu quả, ngay từ quan điểm phát triển phải chú trọng đến quy hoạch, xây dựng và phát triển các ngành công nghiệp phụ trợ. Thực tế các phần cứng như bu-lông, ốc vít, đinh vít, đinh được sản xuất trong nước nhưng rất hạn chế về chất lượng và chủng loại [70]. Việc cung cấp các mặt hàng này là cơ hội lớn cho sự phát triển ngành công nghiệp phụ liệu mà Đài Loan là một mô hình hoàn hảo cho việc phát triển ngành này và cần được nghiên cứu cụ thể trong quá trình hoạch định chiến lược phát triển ngành. Các phụ liệu, vì vậy, cần được cung cấp chủ yếu từ nguồn trong nước. Chẳng hạn, phụ kiện sơn xịt, sơn nước, keo dán, lá kim loại, sợi có thể được sản xuất tại Việt Nam. Trong nhiều trường hợp các doanh nghiệp nước ngoài đã tự sản xuất phần cứng và phụ kiện tại Việt Nam hoặc kết hợp với các công ty thương mại địa phương. Cần phải khuyến khích đầu tư vào lĩnh vực này và trợ giúp các nhà sản xuất trong việc sản xuất tại địa phương vì mặt hàng này có tiềm năng rất cao trong việc thay thế nhập khẩu. Sự phát triển bền vững của ngành công nghiệp đồ gỗ Việt Nam đòi hỏi phải có sự cam kết dài hạn từ Chính phủ, dưới sự quản lý của một Bộ tương ứng, từ đó có thể cung cấp tất cả đầu vào và tư vấn về các nguồn hỗ trợ quản lý, marketing, đào tạo, tài trợ, hỗ trợ tài chính.

### **3.2.2 Về mục tiêu phát triển của ngành**

Tổ chức lại và xây dựng công nghiệp chế biến đồ gỗ trở thành mũi nhọn kinh tế của ngành Lâm nghiệp với trình độ chuyên môn hóa cao, có sự phân công sản xuất tối ưu theo vùng, tiểu vùng. Đến năm 2015, hình thành và phát triển các tập đoàn phân phối sản phẩm đồ gỗ Việt Nam cả trên thị trường quốc tế và thị trường nội địa. Đến năm 2020, công nghiệp chế biến và thương mại đồ gỗ Việt Nam đạt độ tiên tiến, hiện đại cả về công nghệ thiết bị và khả năng tham gia *chuỗi giá trị toàn cầu*. Giá trị kim ngạch xuất khẩu đồ gỗ năm 2020 đạt từ 7 đến 8 tỷ USD. Tác giả cho rằng để có thể đạt được mục tiêu của ngành như kỳ vọng, doanh nghiệp trong ngành và ngành cần có những giải pháp kịp thời, đó là phải hoạch định các giải pháp phù hợp, xác định rõ đây là một trong những ngành sản xuất và xuất khẩu chủ lực của Việt Nam do lợi thế về làng nghề truyền thống, giá nhân công. Do vậy phải không ngừng củng cố các thương hiệu sẵn có, đầu tư nâng cấp trang thiết bị cho ngành và các tập đoàn dưới dạng xã hội hóa để cùng cạnh tranh phân phối sản phẩm đồ gỗ Việt cho thị trường quốc tế và cả nội địa, cần trọng khi hình thành các đầu mối nhập khẩu vì dễ gây ra

hiện tượng độc quyền, cạnh tranh không lành mạnh, nhanh chóng tham gia vào *chuỗi cung ứng và cả chuỗi giá trị đồ gỗ của thế giới* [17]. Đối với việc xác định kim ngạch xuất nhập cho từng thời kỳ cần phải tính toán cân đối hợp lý, đó là xuất khẩu và tiêu dùng phải mang tính chọn lọc, không vì mục tiêu xuất khẩu phải đạt hàng tỷ USD mà các doanh nghiệp trong ngành tìm mọi cách có được đơn hàng, phá giá, cạnh tranh không lành mạnh. Để làm được như vậy bản thân doanh nghiệp phải sớm triển khai chuỗi cung ứng trong đó tăng cường sự hợp tác giữa các tác nhân, cụ thể có sự phân công khoa học mà ở đó tùy vào điều kiện cụ thể của từng doanh nghiệp sẽ tham gia vào khâu nào, tham gia đến mức độ nào, có như vậy mới có thể đưa ngành đi vào bền vững.

### **3.2.3 Về định hướng phát triển của ngành**

Theo hướng tiếp cận nghiên cứu này, định hướng nghĩa là nhắm đến tương lai ngành sẽ phát triển như thế nào? Do vậy cần phân ra từng giai đoạn nhỏ từ 3–5 năm cho một thời kỳ phát triển. Sau đó có thể điều chỉnh bổ sung chiến lược sao cho phù hợp, đồng thời có phân chia như vậy để ngành có những thứ tự ưu tiên hợp lý. Trong quá trình định hướng phải lưu ý đến những biến động của thị trường đặc biệt là thị trường thế giới để có những điều chỉnh thích hợp đáp ứng nhu cầu, thị hiếu và tính pháp lý của các thị trường quốc tế.

## **3.3 Các căn cứ để đề xuất giải pháp**

### **3.3.1 Dựa vào dự báo phát triển công nghiệp chế biến đồ gỗ giai đoạn 2010-2020 của Tổng cục lâm nghiệp – Bộ nông nghiệp phát triển nông thôn**

#### **3.3.1.1 Về phương hướng phát triển công nghiệp chế biến đồ gỗ đến năm 2020**

Ngành công nghiệp chế biến đồ gỗ nhanh chóng phát triển theo hướng từ chế biến cơ giới lên cơ hóa tổng hợp và đa dạng hóa sản phẩm, đặc biệt chú trọng chuyển hướng sử dụng nguyên liệu từ rừng tự nhiên sang rừng trồng, đẩy mạnh việc tổng hợp sử dụng nguyên liệu, tận dụng phế liệu, phế phẩm và kết hợp các vật liệu khác, phát triển sản xuất ván nhân tạo và các sản phẩm từ ván nhân tạo [3]. Trong quá trình sản xuất kinh doanh phải lấy thị trường là mục tiêu cốt lõi để phát triển công nghiệp chế biến, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nội địa và xuất khẩu. Đồng thời thị trường là động lực để từng bước đầu tư, đổi mới công nghệ, thiết bị có trình độ tiên tiến, hiện đại, qui mô phù hợp với vùng nguyên liệu. Bên cạnh đó phải hạn chế và tiến đến chấm dứt khai thác rừng tự nhiên, phát triển rừng trồng, bảo vệ môi trường sinh thái, tạo công ăn việc làm, nâng cao thu nhập cho người dân, góp phần xóa đói giảm nghèo, phát triển nông thôn miền núi.

#### **3.3.1.2 Dự báo nhu cầu tiêu dùng gỗ [3, tr.45-46]**

- *Nhu cầu ván sọt*: được dự báo sẽ tăng 40.000m<sup>3</sup> (năm 2003) lên 170.000m<sup>3</sup> vào

năm 2020 tức là tăng 8.000m<sup>3</sup> mỗi năm, chủ yếu ván MDF, Tiêu dùng về ván sợi năm 2003 cho 1.000 dân của Việt Nam khoảng 0,5m<sup>3</sup>, trong khi đó ở Ấn Độ khoảng 0,1m<sup>3</sup>, Trung Quốc khoảng 8m<sup>3</sup>, Malaysia khoảng 10m<sup>3</sup>, Hàn Quốc khoảng 40m<sup>3</sup>, Brazil 5m<sup>3</sup>, Hoa Kỳ khoảng 31m<sup>3</sup>, Đức khoảng 20m<sup>3</sup>;

- *Nhu cầu ván dăm*: Tiêu dùng hiện tại về ván dăm được ước tính khoảng 80,000 m<sup>3</sup>, tức là khoảng 0,09m<sup>3</sup> cho 1,000 dân, trong khi đó ở Phillipines khoảng 0,4m<sup>3</sup>, Trung Quốc khoảng 0,4m<sup>3</sup>, Hàn Quốc khoảng 33m<sup>3</sup>, Brazil khoảng 10m<sup>3</sup>, Hoa Kỳ khoảng 97m<sup>3</sup>, Đức khoảng 100m<sup>3</sup>. Nhu cầu này sẽ tăng đến trên 300,000m<sup>3</sup> vào năm 2020, tức là tăng gấp ba lần trong 17 năm;

- *Nhu cầu gỗ dán, lạng*: Tại Việt Nam, nhu cầu gỗ dán, lạng trung bình cho 1.000 dân rất thấp khoảng 0,1m<sup>3</sup>, trong khi đó ở Indonesia khoảng 10m<sup>3</sup>, Trung Quốc khoảng 10m<sup>3</sup>, Malaysia khoảng 41m<sup>3</sup>, Hàn Quốc khoảng 68m<sup>3</sup>, Hoa Kỳ khoảng 64m<sup>3</sup>, Đức khoảng 19m<sup>3</sup>. Tiêu dùng nội địa được dự báo tăng từ 11,000m<sup>3</sup> (năm 2003) lên 37.000m<sup>3</sup> vào năm 2020, tức là tăng khoảng 2.000m<sup>3</sup> mỗi năm.

**Bảng 3.1: Nhu cầu gỗ công nghiệp giai đoạn 2006-2020**

**Đơn vị tính: triệu m<sup>3</sup>**

<b>Năm</b>	<b>2005</b>	<b>2010</b>	<b>2015</b>	<b>2020</b>
- Nhu cầu gỗ cho tiêu dùng nội địa và xuất khẩu	5,3	8,0	10,2	11,9
- Tổng nhu cầu gỗ công nghiệp (gỗ lớn)	2,0	2,4	2,9	1,6
- Sản phẩm gỗ tinh chế gỗ nhỏ	2,5	3,3	5,2	8,2
- Ván dăm, MDF và dăm gỗ, nhu cầu bột giấy, gỗ trụ mỏ.	0,09	0,12	0,16	0,20
<b>Tổng nhu cầu gỗ</b>	<b>10,06</b>	<b>14,0</b>	<b>18,6</b>	<b>22,1</b>

*Nguồn: Số liệu do Tổng cục Lâm nghiệp ước tính, 2010 [19]*

Bên cạnh đó, nhu cầu về các loại gỗ tự nhiên cũng tăng lên, cụ thể bình quân hàng năm từ nguyên liệu gỗ rừng trồng cho công nghiệp chế biến khoảng 3-4 triệu m<sup>3</sup>/năm, rừng trồng trong nước đã đáp ứng được khoảng 1,5-2,0 triệu m<sup>3</sup>/năm. Trên thực tế chưa đáp ứng được yêu cầu sản xuất, đến nay tiến độ trồng rừng sản xuất mới đạt khoảng trên 30% kế hoạch (613.093 ha/2 triệu ha) [2]. Trong thời gian tới, nhu cầu sử dụng gỗ nguyên liệu rừng trồng phục vụ công nghiệp chế biến gỗ sẽ tăng lên khi công nghiệp chế biến ván nhân tạo phát triển mạnh, cụ thể như sau [3]:

- *Nhu cầu gỗ trụ mỏ*: sẽ tăng từ 60.000m<sup>3</sup> (năm 2003) lên 200.000m<sup>3</sup> vào năm 2020

- *Nhu cầu gỗ tròn*: Hiện nay số liệu thống kê cấp quốc gia rất hạn chế, theo ước tính khoảng 25 triệu m<sup>3</sup> gỗ tròn vào năm 2020



- *Nhu cầu gỗ củi*: Tổng số gỗ củi tiêu dùng trong năm 1999 khoảng 25 triệu m<sup>3</sup>, tương đương 0,32m<sup>3</sup>/người (Tổng cục Thống kê, 2009). Nhu cầu gỗ củi được ước đoán sẽ tăng theo cùng mức độ gia tăng dân số với phỏng đoán lượng gỗ củi tiêu thụ giảm ở khu vực thành thị sẽ được điều hòa với sự gia tăng dân số cao hơn ở các vùng nông thôn phụ thuộc vào gỗ củi. Nhu cầu gỗ củi được ước tính đến năm 2020 khoảng 33 triệu m<sup>3</sup>

- *Nhu cầu gỗ xẻ*: Tiêu dùng gỗ xẻ dự báo sẽ tăng từ 2,2 triệu m<sup>3</sup> trong năm 2003 lên trên 7 triệu m<sup>3</sup> vào năm 2020. Mức dự đoán về tăng nhu cầu này có thể quá cao, vì đã có nguyên liệu thay thế gỗ xẻ như bê tông, thép, nhôm (trong xây dựng) và ván nhân tạo (trong sản xuất đồ mộc). Mức tiêu thụ gỗ xẻ năm 2003 cho 1.000 dân ở Việt nam là 27m<sup>3</sup>, trong khi đó ở Ấn Độ khoảng 7m<sup>3</sup>, Trung Quốc khoảng 12m<sup>3</sup>, Malaysia khoảng 109m<sup>3</sup>, Thái Lan khoảng 75m<sup>3</sup>, Hàn Quốc khoảng 126m<sup>3</sup>, Brazil khoảng 110m<sup>3</sup>, Hoa Kỳ khoảng 420m<sup>3</sup>, Đức khoảng 216m<sup>3</sup>.

**Bảng 3.2: Dự báo tổng sản lượng và giá trị sản phẩm đồ gỗ, lâm sản**

Stt	Cơ cấu sản phẩm	Năm 2010		Năm 2020	
		Sản phẩm (m <sup>3</sup> )	Giá trị (tỷ đồng)	Sản phẩm (m <sup>3</sup> )	Giá trị (tỷ đồng)
<b>1</b>	<b>Các sản phẩm từ gỗ lớn, gồm:</b>	<b>8.030.909</b>			
	- Gỗ xẻ, đồ mộc các loại (m <sup>3</sup> tròn)	235.200		11.993.93	5
	- Sản phẩm gỗ XK (m <sup>3</sup> /sp)	3.793.548	35.280	3.360.000	50.400
	- Mộc nội địa (m <sup>3</sup> tròn)	4.237.354	21.186	6.574.580	30.240
<b>2</b>	<b>Các sản phẩm từ gỗ nhỏ (m<sup>3</sup>), gồm:</b>	<b>5.953.660</b>			
	- Nguyên liệu giấy (m <sup>3</sup> tròn)	3.388.856	1.694	1.006.638	4.142
	- Ván nhân tạo, dăm mảnh (m <sup>3</sup> tròn)	2.464.804	1.232	828.387	841
	- Gỗ trụ mô (m <sup>3</sup> )		30	1.682.509	30
	- Lâm sản ngoài gỗ: tre nứa, trúc, song mây	129.000	1600	160.000	2100
	<b>Cộng</b>	<b>13.984.569</b>	<b>61.022 (*)</b>	<b>2.206.031</b>	<b>87.753 (**)</b>

*Nguồn: Số liệu do Tổng cục Lâm nghiệp ước tính, 2010 [20] (\*: Không tính số lượng ván nhân tạo làm từ các phế liệu khác (bã mía, xơ dừa); \*\*: Tổng giá trị bao gồm cả xuất khẩu và nội địa)*

### 3.3.1.3 Dự báo về khả năng xuất khẩu

Do tình hình của các thị trường tiêu thụ chủ lực về đồ gỗ của Việt Nam đã bắt đầu hồi phục sau ảnh hưởng của đợt suy thoái kinh tế thế giới từ cuối năm 2008 đến đầu năm

2010 sẽ tăng kim ngạch xuất khẩu mặt hàng đồ gỗ của Việt Nam. Điều này được lý giải rằng tại các nền kinh tế chịu ảnh hưởng nặng nề bởi khủng hoảng kinh tế dẫn đầu là Hoa Kỳ và các nước thuộc EU đã đồng loạt ban hành các chính sách thúc đẩy kinh tế, đặc biệt nhằm vực dậy thị trường nhà đất vào năm 2010. Sự phục hồi và tăng trưởng của thị trường nhà đất, hoạt động xây dựng có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến thương mại ngành gỗ.

Luật LACEY của Hoa Kỳ bắt đầu có hiệu lực từ năm 2008, theo đó các sản phẩm từ gỗ nhập khẩu vào thị trường Hoa Kỳ phải cung cấp thông tin tên và xuất xứ khai thác của sản phẩm gỗ hoặc vật liệu sử dụng trong các sản phẩm từ gỗ. Năm 2010, luật này đưa thêm vào danh sách sản phẩm bắt buộc phải công bố các thông tin trên gồm: ghế gỗ, các dụng cụ âm nhạc từ gỗ, các dụng cụ cầm tay bằng gỗ, các tác phẩm điêu khắc, tay quay gỗ và bóng súng bằng gỗ. Tại Anh cũng cam kết ban hành một khung luật tương tự luật LACEY tại Hoa Kỳ, nhằm tránh sử dụng các sản phẩm từ gỗ khai thác trái phép. Bên cạnh đó FLEGT (EU) và các chứng chỉ FSC, CoC chủ yếu yêu cầu đáp ứng về truy xuất nguồn gốc sử dụng nguyên liệu theo chuỗi hành trình hợp pháp. Các đạo luật trên sẽ tác động đáng kể đến hoạt động kinh doanh, phát triển xuất khẩu hàng đồ gỗ nội thất và các sản phẩm gỗ khác, hàng thủ công mỹ nghệ có nguồn gốc nguyên liệu từ gỗ và các loại cây trồng của Việt Nam sang Hoa Kỳ và EU cũng là hai thị trường đòi hỏi các nhà xuất khẩu đồ gỗ phải có chứng nhận FSC, một tiêu chuẩn khá khắt khe và không dễ áp dụng đối với thực trạng rừng trồng ở Việt Nam.

Sự phát triển mạnh của ngành đồ gỗ trong những năm gần đây một phần nhờ những điều kiện thuận lợi khách quan nhưng chủ yếu phải ghi nhận sự nỗ lực mở rộng sản xuất, phát triển sản phẩm, chủ động tìm kiếm thị trường của các doanh nghiệp sản xuất đồ gỗ cũng như sự hỗ trợ, liên kết của các Hiệp hội đồ gỗ và các chương trình xúc tiến xuất khẩu đồ gỗ do Nhà nước hỗ trợ [1(31)]. Khởi đầu cho các hoạt động xúc tiến xuất khẩu đồ gỗ mang tính hệ thống, liên tục, khá chuyên nghiệp và được đưa vào chương trình xúc tiến thương mại quốc gia bắt đầu từ năm 2004. Các hội chợ triển lãm, hội thảo, tập huấn khảo sát thị trường chuyên ngành đồ gỗ được tổ chức liên tiếp, cụ thể hàng năm Cục Xúc tiến thương mại phối hợp với Sở Công Thương Thành phố Hồ Chí Minh tổ chức Hội chợ quốc tế đồ gỗ và thủ công mỹ nghệ thành phố Hồ Chí Minh (Hochiminh City Expo) đã thu hút được sự quan tâm của khách quốc tế đối với ngành đồ gỗ Việt Nam đến từ 26 quốc gia như: Hoa Kỳ, Anh, Pháp, Đức, Nhật, Đài Loan, Hàn Quốc, Ấn Độ, Hồng Kông, Thái Lan, Singapore, Úc, Nga... đã trực tiếp hoặc gián tiếp đàm phán, ký kết hợp đồng tại Hội chợ có trị giá trên hàng chục triệu USD. Bên cạnh đó, Cục Xúc tiến thương mại cũng phối hợp với HAWA tổ chức ít nhất hai năm một lần các đoàn doanh nghiệp tham gia và khảo sát thị trường đồ gỗ tại Hội chợ High Point (Bắc Carolina, Hoa Kỳ) và Hội chợ Las Vegas Market

nhằm quảng bá sản phẩm của các doanh nghiệp Việt Nam trên thị trường Hoa Kỳ cũng như khách thăm quan quốc tế. Tại các kỳ hội chợ này, nhiều doanh nghiệp Việt Nam đã thu được những đơn hàng có giá trị cao cũng như học hỏi được mẫu mã, tìm hiểu thị hiếu, nhu cầu đồ gỗ của thị trường [1(34)].

\* Tóm lại: Việc chủ động và thường xuyên được quảng bá các mặt hàng ngành gỗ trên tạp chí Furniture Today - tạp chí về chuyên ngành đồ gỗ lớn của Hoa Kỳ với số lượng xuất bản là 20.000, cộng với sự quan tâm của các nhà nghiên cứu, giới chuyên môn quốc tế đối với ngành đồ gỗ Việt Nam ngày một tăng. Điều này sẽ giúp cho ngành thuận lợi hơn trong việc thâm nhập ra nhiều thị trường khác như Nga và các nước Đông Âu, các nước Bắc Mỹ khác.

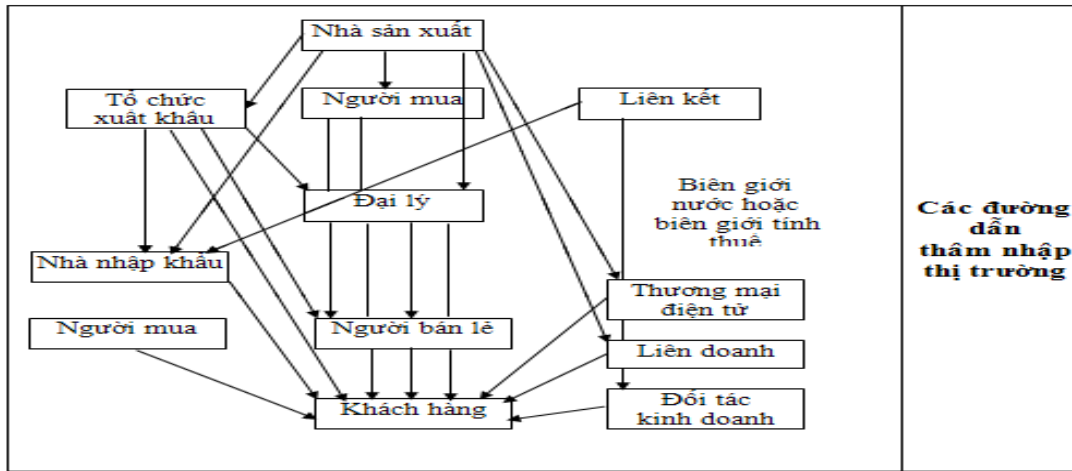
*- Mặt hàng xuất khẩu*

Các sản phẩm đồ gỗ nội, ngoại thất chiếm vị trí ngày càng quan trọng trong xuất khẩu các sản phẩm từ gỗ và gỗ của Việt Nam. Do đó, những khuynh hướng thiết kế nội, ngoại thất đang chi phối thị trường thế giới, cũng có tác động lớn đến hoạt động xuất khẩu của Việt Nam. Trên thị trường thế giới, các sản phẩm nội ngoại thất từ Trung Quốc, Hoa Kỳ, Ý và Đức là những nhà sản xuất lớn nhất; trong đó, với vị thế là nhà nhập khẩu lớn, nhà tạo lập các khuynh hướng hưởng tiêu cực này, các thiết kế sản phẩm ngoại thất sân vườn có khuynh hướng nội ngoại thất kết hợp, dễ di chuyển, có thể gấp được và nhẹ. Chính khuynh hướng này đã dẫn đến lựa chọn kết hợp chất liệu gỗ với các loại chất liệu khác như kính, nhôm, hợp kim gang và liểu gai, sợi thủy tinh, tre, chất dẻo các loại để thiết kế các sản phẩm. Ngoài ra, các sản phẩm sơn cải tiến cho phép các nhà thiết kế linh động hơn về màu sắc sản phẩm, đã thúc đẩy việc sử dụng những loại gỗ có tính bền thấp hơn trong các sản phẩm ngoại thất sân vườn.

*- Phương thức xuất khẩu:*

Chủ động tiếp cận các nhà phân phối lớn và uy tín, ngoài chính sách quảng bá thương hiệu, các doanh nghiệp đồ gỗ Việt Nam, phấn đấu đạt tiêu chuẩn tham gia tổ chức VFTN, thuộc GFTN – một mạng lưới toàn cầu liên kết chủ rừng, nhà chế biến đồ gỗ và các chuỗi bán hàng trên thế giới, các tập đoàn siêu thị như Carrefour, Homebase, Metro, Tesco, Cosco. Tổ chức này chính là cầu nối cho công ty đến gần hơn với các nhà phân phối cũng như thị trường chủ lực Hoa Kỳ, EU và Nhật Bản [3]. Đồng thời nghiên cứu để đưa ra các biện pháp ứng phó với các hành vi bảo hộ thương mại của Hoa Kỳ và EU đối với mặt hàng đồ gỗ. Trong quá trình thâm nhập cần có những tổ chức như Hiệp hội các địa phương hay Tổng cục Lâm nghiệp thường xuyên theo dõi, cập nhật và phân tích thị trường để thông báo thường xuyên cho các doanh nghiệp, nắm bắt và có phương pháp đối phó kịp thời với các tình huống phát sinh.

Bên cạnh tiếp tục đẩy mạnh xuất khẩu vào các thị trường trọng điểm như Hoa Kỳ, EU và Nhật Bản; các doanh nghiệp cần tích cực tìm kiếm và khai thác các thị trường tiềm năng mới gồm: Nga, Ấn Độ và các nước khu vực Trung Á như Kazakhstan, Kyrgyzstan, Uzbekistan về nhu cầu các sản phẩm đồ gỗ. Như vậy có thể thấy rằng để xuất khẩu sản phẩm đồ gỗ sang các thị trường truyền thống hay thị trường mới, hầu như các doanh nghiệp đều thâm nhập dưới hình thức gián tiếp. Do vậy biết cách lựa chọn một lối thâm nhập phù hợp cũng mang lại những hiệu quả nhất định cho bản thân doanh nghiệp và ngành.



**Hình 3.1: Lựa chọn cách thức thâm nhập thị trường**

(Nguồn:[21])

Dự báo ngành công nghiệp chế biến sản phẩm gỗ Việt Nam dần rút ngắn và bỏ bớt các khâu trung gian phân phối nhỏ lẻ nhằm thu hẹp khoảng cách giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng. Để đạt được mục tiêu như vậy, các doanh nghiệp trong ngành bắt buộc phải liên kết thành một trung tâm đầu mối hoặc cụm các doanh nghiệp làm đầu mối xuất và nhập khẩu để tiếp cận với các nhà phân phối uy tín với đơn hàng lớn. Song song đó, qua công tác dự báo cho thấy phải đa dạng hóa thị trường xuất khẩu để tránh tình trạng bị kiện bán phá giá từ bài học cá tra, cá basa trước đây. Cần chú trọng xây dựng thương hiệu, đa dạng hóa cơ cấu sản phẩm xuất khẩu - bài học rút ra từ xuất khẩu của Malaysia và Trung Quốc. Do đó, Việt Nam muốn đẩy mạnh xuất khẩu cần hướng tới phát triển các sản phẩm nội thất (indoor), đồng thời tăng tỉ lệ hàng cao cấp trong cơ cấu các mặt hàng đồ gỗ nội thất vì làm hàng cao cấp có lãi suất cao và phát triển gỗ mỹ nghệ xuất khẩu để tận dụng được lợi thế cạnh tranh là tay nghề khéo léo của công nhân.

### 3.3.2 Dựa vào các bài học kinh nghiệm rút ra ở chương 1

Trong nghiên cứu chương 1 phần 1.5.1, có thể rút ra một số lưu ý mấu chốt trong việc nghiên cứu chuỗi cung ứng đồ gỗ từ các tập đoàn và vùng, đó là:

- Bài học về xây dựng môi liên kết với các nhà cung cấp rút ra từ thành công của

chuỗi cung ứng IKEA.

Bởi vì xu hướng hiện nay rất nhiều tập đoàn đa quốc gia tăng cường hoạt động thuê ngoài sản xuất tại các nước đang phát triển. Cùng với sự phát triển này, quản trị chuỗi cung ứng đã chuyển từ việc chỉ mang tính chất hoạt động (operational perspectives) như giá mua, chất lượng và độ tin cậy nguồn hàng, đến mức độ cao hơn: hoạt động mang tính chiến lược (strategic perspectives) với việc tập trung vào xây dựng mối quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp chiến lược [16]. Thay vì đưa yêu cầu về chất lượng, dịch vụ, giá cả và trách nhiệm môi trường – xã hội đến nhà cung cấp thì IKEA đã cùng với nhà cung cấp phát triển và giải quyết các vấn đề trên. Do vậy để trở thành một trong số những nhà cung cấp chiến lược cho IKEA, bên cạnh các tiêu chuẩn như thái độ và phong cách quản lý, tình hình tài chính, khả năng mua nguyên vật liệu, hiệu quả chất lượng và đặc biệt đáp ứng được chính sách mua giá thấp.

- Đối với chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Bắc Carolina

Có thể rút ra một nguyên tắc xuyên suốt đó là phải chủ động nguồn nguyên liệu đầu vào, hỗ trợ và liên kết với các ngành công nghiệp phụ trợ, chuyên môn hóa từng công đoạn và thường xuyên kết nối với thị trường tiêu thụ và chú trọng xây dựng thương hiệu thông qua sự tích hợp theo chiều dọc giữa nhà sản xuất và nhà bán lẻ đã cung cấp một lợi thế cạnh tranh cho ngành chế biến gỗ ở Bắc Carolina. Bằng cách đưa nhà sản xuất gần gũi hơn với người tiêu dùng, họ có thể nắm bắt được nhu cầu và thị hiếu của khách hàng và sản xuất sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng. Ngành công nghiệp chế biến gỗ ở Bắc Carolina là kết hợp chặt chẽ giữa nhà sản xuất và nhà bán lẻ mà hai đại diện lớn là Walmart và Target, đồng thời tìm kiếm đối tác mới và xúc tiến quảng bá hình ảnh doanh nghiệp. Ngành công nghiệp đồ gỗ ở Bắc Carolina ngày càng tập trung vào việc liên minh thiết kế và xây dựng thương hiệu, phấn đấu để xác định cách thức mới hấp dẫn khách hàng hơn.

Tựu trung lại, có thể rút ra kinh nghiệm cho ngành đồ gỗ Việt là phải chú trọng xây dựng chuỗi cung ứng trong đó liên tục củng cố và tăng cường sự hợp tác giữa các tác nhân trong chuỗi, bao gồm: giữa nhà sản xuất với nhà cung cấp, nhà sản xuất với nhà phân phối cũng như giữa các nhà sản xuất, nhà cung cấp và nhà phân phối. Có được như vậy chắc chắn chuỗi cung ứng sẽ khó vỡ vụn dưới bất kỳ tác nhân khách quan hay chủ quan nào [8].

### ***3.3.3 Dựa vào dữ liệu khảo sát và kết quả mô hình kinh tế lượng ở chương 2***

Trong chương 2, tác giả đã trình bày khá đầy đủ về kết quả nghiên cứu, cụ thể giả thuyết ban đầu đặt ra có 8 nhân tố tác động đến hợp tác chuỗi cung ứng gồm quyền lực (POW), thân quen (MAT), tín nhiệm (TRU), tần suất (FRE), khoảng cách (DIS), chính sách (POL), văn hóa (CUL) và chiến lược (STR). Tuy nhiên bằng việc thiết lập bảng câu hỏi,

điều chỉnh nhiều lần, tiến hành khảo sát chính thức, sau đó làm sạch dữ liệu và phân tích SPSS với mô hình định lượng là EFA và RA cho kết quả sau cùng gồm 6 nhân tố có tác động nhất định đến hợp tác chuỗi cung ứng, đó là: quyền lực (POW), thuận thực (MAT), tín nhiệm (TRU), tần suất (FRE), văn hóa (CUL) và chiến lược (STR) với mức ý nghĩa sig= 0 đáng tin cậy. Từ kết quả nghiên cứu hàm ý nhiều vấn đề về hướng giải quyết cho các nhà quản lý doanh nghiệp trong ngành.

Kết quả nghiên cứu cho thấy sự hợp tác trong chuỗi cung ứng trong giới hạn phạm vi nghiên cứu bị ảnh hưởng của 6 nhân tố cơ bản đó là: quyền lực, thuận thực, tín nhiệm, tần suất, văn hóa và chiến lược về hợp tác. Trong đó nhân tố văn hóa (CUL) và chiến lược (STR) đưa vào mô hình nghiên cứu tại thị trường ngành gỗ Việt Nam, mặc dù có ảnh hưởng không nhiều đến vấn đề nghiên cứu nhưng cũng gợi mở cho các doanh nghiệp trong ngành một khái niệm rằng có nghĩ (ý thức và hoạch định thành chiến lược) về hợp tác thì mới có hành động để các đối tác thực sự có sự hợp tác khi triển khai các hoạt động sản xuất kinh doanh của mình và ngành.

Tóm lại, có thể thấy rằng để chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp trong ngành tăng cường hợp tác với nhau, trước hết các doanh nghiệp chế biến trong ngành phải thực sự quan tâm đến 6 nhân tố mới vừa kiểm định qua mô hình, nghĩa là phải có những biện pháp cải thiện lần lượt hoặc đồng bộ 6 khía cạnh đã tính toán và kiểm định được. Điều này chỉ làm được và phát huy hiệu quả trước tiên phải do chính nhận thức của doanh nghiệp trong ngành, đồng thời rất cần vai trò hữu hiệu của các tổ chức, Hiệp hội – đó phải thực sự là cầu nối để các doanh nghiệp chủ động tìm đến, gặp gỡ và chia sẻ thông tin trong ngành. Chính vì vậy, Chính phủ cần có những động thái tích cực hơn nữa trong việc tạo ra những câu lạc bộ, Hiệp hội, trung tâm xúc tiến – nơi tổ chức các cuộc tọa đàm, hội thảo giữa các doanh nghiệp trong ngành và giữa các ngành có liên quan. Xoay quanh các buổi tọa đàm đó phải đặt ra một vấn đề sống còn trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt hiện nay chính là ‘*Hợp tác hay bất hợp tác*’, và hơn ai hết, các doanh nghiệp phải suy nghĩ nghiêm túc để lựa chọn và thực hiện.

### **3.4 Một số giải pháp nhằm tăng cường sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ, trường hợp nghiên cứu: vùng Đông Nam Bộ**

#### ***3.4.1 Giải pháp 1: Nâng cao vị thế và năng lực của doanh nghiệp để củng cố quyền lực đối với các đối tác***

##### *3.4.1.1 Mục tiêu giải pháp*

Thông qua các biện pháp thực hiện, doanh nghiệp duy trì và phát triển năng lực của mình. Theo hướng nghiên cứu của luận án thì quyền lực ở đây hàm ý đến quy mô, sức ảnh

hưởng của doanh nghiệp trong ngành và ngoài ngành, vị thế của doanh nghiệp và sở hữu hiện tại thuộc thành phần kinh tế nào? Nếu doanh nghiệp luôn chú trọng phát triển các khía cạnh trên thì năng lực của doanh nghiệp được đánh giá cao và thông qua đó doanh nghiệp hội đủ điều kiện để củng cố và gia tăng quyền lực của mình đối với đối tác nhằm đạt mục tiêu thu hút được sự hợp tác một cách tự nguyện cũng như tạo áp lực buộc đối tác phải chủ động hợp tác với doanh nghiệp trong chuỗi.

#### 3.4.1.2 Biện pháp thực hiện

##### \* Về quy mô

Tính đến tháng 31/12/2010 hiện cả nước có 3.004 doanh nghiệp trong ngành nhưng con số các doanh nghiệp đồ gỗ Việt Nam có quy mô lớn chiếm tỷ trọng khá nhỏ như: Khai Vy, Hoàng Anh Gia Lai, Trường Thành, Trần Đức, Savimex... đa phần là các doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ nếu xét về khía cạnh vốn đầu tư của doanh nghiệp.

**Bảng 3.3: Số lượng doanh nghiệp ngành đồ gỗ Việt Nam phân chia theo quy mô vốn đầu tư, giai đoạn 2000 – 2010**

Quy mô	Dưới 20 tỷ đồng	Từ 20 đến 100 tỷ đồng	Từ 100 tỷ đồng trở lên	Tổng số doanh nghiệp
- Số DN	968	1,419	617	3,004
- Tỷ lệ (%)	32,22	47,24	20,54	100

*Nguồn: Tính toán theo số liệu của Tổng cục Thống kê và Vifores, 2010*

Do vậy để mở rộng qui mô, các doanh nghiệp phải liên kết và sáp nhập với doanh nghiệp trong và ngoài ngành dưới dạng chia sẻ đơn hàng hoặc kết hợp với nhau thành một đầu mối nhằm dễ dàng đàm phán trong việc mua nguyên liệu từ các nhà cung cấp trong nước và đặc biệt nước ngoài. Bên cạnh đó doanh nghiệp mạnh dạn kêu gọi thu hút đầu tư từ các cá nhân (trong nước hoặc Việt kiều), hoặc thông qua các tổ chức tín dụng như BIDV, VIB và ACB để có thể tranh thủ nhận các gói hỗ trợ xuất nhập khẩu. Chủ động tìm kiếm và thiết lập các mối quan hệ với các quỹ đầu tư như Dragon Capital, Viet Capital, Aureos Đông Nam Á (ASEAF), các đối tác chiến lược trong xu hướng đa dạng hóa ngành nghề, hoặc phát hành cổ phiếu (nếu đủ điều kiện). Bản thân doanh nghiệp chế biến đồ gỗ cần phải tăng cường đầu tư, nâng cấp trang thiết bị, công nghệ hiện đại để nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm đáp ứng nhu cầu đa dạng của thị trường trong và ngoài nước.

##### \* Về mức độ ảnh hưởng của doanh nghiệp

Doanh nghiệp chủ động tổ chức sắp xếp lại hoạt động sản xuất theo hướng chuyên môn hoá, hợp tác hoá, đa dạng hoá sản phẩm bằng cách chia nhỏ quá trình sản xuất thành các công đoạn, từ đó sẽ liên kết chặt chẽ với các cơ sở sản xuất nhỏ và với các doanh nghiệp

lớn nhằm đáp ứng các đơn hàng với khối lượng lớn. Khảo sát và có chiến lược mở rộng trụ sở sản xuất kinh doanh tại các vùng có tiềm năng về nguồn nguyên liệu gỗ rừng trồng, có hệ thống giao thông đường bộ, đường thủy thuận tiện, có cảng biển như Long Thành (Đồng Nai), Bình Dương, Bình Phước, Long An.

*\* Về vị thế, sở hữu*

Hầu hết các doanh nghiệp đồ gỗ có vị thế lớn trong ngành thuộc về các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài và liên doanh liên kết. Do phạm vi nghiên cứu của luận án chỉ khảo sát các doanh nghiệp vốn trong nước, song khi nghiên cứu sâu vào bản chất của doanh nghiệp cho thấy rằng mặc dù là doanh nghiệp Việt nhưng đã mạnh dạn thu hút thêm nhiều kênh huy động vốn từ các nhà đầu tư trong nước và cả các quỹ đầu tư từ nước ngoài. Doanh nghiệp cần nghiên cứu kinh nghiệm thành công và tiếp tục phát triển chẳng hạn tập đoàn kỹ nghệ gỗ Khải Vy, Hoàng Anh Gia Lai, đặc biệt Trường Thành đã cho phép ASEAF đầu tư số vốn 3 triệu USD vào Tập đoàn kỹ nghệ gỗ Trường Thành, chiếm xấp xỉ 20% vốn điều lệ của tập đoàn này và trở thành cổ đông tham gia chiến lược hỗ trợ về chuyên môn và tham gia quản lý tài chính [4]... Các tập đoàn đồ gỗ Việt đã chứng tỏ được vị thế của mình thông qua số lượng nhà máy sở hữu, kim ngạch xuất khẩu hàng năm, các dây chuyền thiết bị đang nắm và mối quan hệ chặt chẽ với các nhà phân phối lớn từ nước ngoài.

### *3.4.1.3 Kết quả kỳ vọng*

Với các biện pháp đã đề cập, một khi các doanh nghiệp chủ động liên kết dọc và ngang cả về kỹ thuật công nghệ, vốn và kinh nghiệm, sẵn sàng chia sẻ đơn hàng, phân khúc công việc đi vào chuyên môn hóa,... chắc chắn vị thế của doanh nghiệp sẽ được nâng lên và năng lực cạnh tranh sẽ được cải thiện. Qua đó doanh nghiệp có đầy đủ điều kiện để củng cố quyền lực nhằm tạo điều kiện cho việc liên kết hợp tác với các đối tác trong ngành.

### *3.4.1.4 Một số khuyến nghị đối với các doanh nghiệp khi triển khai biện pháp*

Để thực sự nâng cao được năng lực cạnh tranh, các doanh nghiệp trong ngành phải chủ động lập kế hoạch đảm bảo ổn định nguồn nguyên liệu, hiểu rõ đặc điểm tiêu dùng, hệ thống phân phối, phải trang bị các chứng chỉ như FSC, CoC để vượt qua các rào cản khi muốn thâm nhập vào các thị trường như Hoa Kỳ, EU và Nhật đồng thời phải chú trọng đến việc xây dựng và phát triển thương hiệu một cách bền vững. Lập kế hoạch nên chia thành từng giai đoạn, gồm kế hoạch trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Từ đó sẽ có những lựa chọn hợp lý cho từng giai đoạn. Cụ thể, trong giai đoạn 5 năm tới, ngành chế biến đồ gỗ chắc chắn phải lệ thuộc hoàn toàn vào nguồn nguyên liệu gỗ nhập khẩu, tuy nhiên trong



khoảng 10 năm tới khi các dự án liên kết trồng rừng trong và ngoài nước đã bắt đầu thu hoạch, hẳn nhiên việc phụ thuộc vào nguồn nguyên liệu bên ngoài sẽ giảm. Như vậy năng lực sản xuất sẽ tăng, các doanh nghiệp sẽ chủ động hơn trong sản xuất và kinh doanh.

**3.4.2 Giải pháp 2: Các doanh nghiệp sản xuất phải thường xuyên duy trì các hoạt động giao dịch với đối tác nhằm tăng cường mức độ thuận thực, tạo thuận lợi thúc đẩy các quan hệ hợp tác**

**3.4.2.1 Mục tiêu giải pháp**

Thông qua mối quan hệ giữa doanh nghiệp với các đối tác trong ngành, một khi đã đạt được độ thuận thực trong quan hệ đồng nghĩa với doanh nghiệp có khả năng dự đoán cung cầu và kiểm soát đối tác một cách hiệu quả thông qua các khía cạnh như các thói quen, tập quán giao dịch về phương thức thanh toán, điều kiện cơ sở giao hàng, phương thức giao hàng. Từ đó giúp cho quan hệ kinh doanh của doanh nghiệp đi vào hiệu quả.

**3.4.2.2 Biện pháp thực hiện**

*\* Dự đoán nhu cầu sử dụng nguyên liệu càng chính xác càng tốt*

Ngành công nghiệp chế biến đồ gỗ của Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp trên địa bàn nghiên cứu nói riêng phụ thuộc rất nhiều vào nguyên liệu đầu vào. Nguồn nguyên liệu cho sản xuất sản phẩm đồ gỗ xuất khẩu và tiêu thụ nội địa của Việt Nam từ chỗ dựa vào rừng tự nhiên là chính đã chuyển sang dựa vào nguồn gỗ nhập khẩu và gỗ rừng trồng.

**Bảng 3.4: Nhu cầu sử dụng nguyên liệu gỗ phục vụ ngành công nghiệp chế biến**

**Đơn vị tính: triệu m<sup>3</sup>**

<b>Năm</b>	<b>2005</b>	<b>2010</b>	<b>2015</b>	<b>2020</b>
- Nhu cầu gỗ cho tiêu dùng nội địa và xuất khẩu	5,3	8,0	10,2	11,9
- Tổng nhu cầu gỗ công nghiệp (gỗ lớn) gồm tất cả các sản phẩm tinh chế	2,0	2,5	2,9	1,6
- Gỗ nhỏ cho ván dăm, MDF và dăm gỗ dùng cho nhu cầu bột giấy	0,09	0,12	0,16	0,20

(Nguồn: [20]).

Nguyên liệu theo từng nhóm sản phẩm phục vụ cho ngành chế biến đồ gỗ tại Việt Nam nói chung và địa bàn nghiên cứu nói riêng như sau:

- Đồ gỗ nội thất (bàn, ghế, tủ, giường, kệ): chủ yếu được làm bằng gỗ teak, còng, thông, beech, cao su xuất sang thị trường Nhật Bản, Pháp và Hoa Kỳ.

- Đồ gỗ ngoại thất (bàn, ghế, băng, ghế nằm, xe đẩy rượ): chủ yếu được làm bằng gỗ teak, bạch đàn, dầu, chò chỉ, xoan đào, trầm bông vàng... xuất sang thị trường Anh, Pháp, Tây Ban Nha, Đức, Hà Lan, Hy Lạp, Phần Lan, Đan Mạch, Hoa Kỳ, Brazil, Mexico, Argentina, Nam Phi, Úc, Nhật, Hàn Quốc, Hồng Kông. Mặt hàng này thường phối hợp chung với khung kim loại, kính, đá granite, textiline có yêu cầu khá cao về tiêu chuẩn an

toàn, tính thời trang và tính tiện dụng. Xu hướng dùng nguyên liệu có chứng nhận FSC hoặc tương đương đang tăng cao, nguyên liệu ít được chứng nhận do xuất phát từ rừng tự nhiên như dầu, chò chỉ đang giảm dần.

- Ván sàn gỗ dành cho trong nhà và ngoài trời: chủ yếu được làm bằng gỗ Teak, Hương, Cẩm xe, Còn xuất sang thị trường Nhật Bản, Ý, Tây Ban Nha, Ý, Hoa Kỳ, Úc với yêu cầu chất lượng khá cao,

• Thực tiễn cho thấy vùng Đông Nam Bộ có nhu cầu sử dụng rất lớn nguyên liệu ván gỗ, bình quân mỗi năm các doanh nghiệp đồ gỗ Việt Nam cũng phải chi ra khoảng 41%-43% tổng kim ngạch xuất khẩu cho việc nhập khẩu nguyên liệu gỗ [23]. Sự phụ thuộc nhiều vào nguồn nguyên liệu gỗ (số lượng lớn, chủng loại đa dạng) như vậy đã làm giảm đi đáng kể hiệu quả kinh tế của ngành cũng như tính chủ động của doanh nghiệp. Do vậy để giảm phụ thuộc vào nguyên liệu nhập, các doanh nghiệp cần lưu ý các biện pháp sau:

- Căn cứ vào nhu cầu sử dụng nguyên liệu của ngành, lập kế hoạch chi tiết cho doanh nghiệp để từ đó chủ động về nguồn cung ứng. Điều này đồng nghĩa với việc phải liên kết xây dựng các chuỗi cung ứng, tập trung xây dựng nguồn nguyên liệu ổn định cho ngành chế biến gỗ, mạnh dạn đầu tư trồng rừng trong nước và liên kết với thị trường gần Lào, Campuchia mà các tập đoàn đã tiên phong như Hoàng Anh Gia Lai, Trường Thành, Savimex; và các thị trường xa như Canada như SADACO<sup>26</sup> đang triển khai, nhằm bảo vệ và khai thác rừng theo quy trình hợp lý hiệu quả. Các doanh nghiệp có thể trồng các loại gỗ mềm như Cao su, Keo, Bạch đàn cho thời gian thu hoạch nhanh. Ngoài ra có thể khai thác các sản phẩm khác chính từ Cao su, Keo, Bạch đàn góp phần mang lại hiệu quả kinh tế.

- Các doanh nghiệp Việt Nam bằng nhiều phương thức khác nhau có thể thông qua đầu mối Nhà nước hoặc trực tiếp tiếp xúc với chủ rừng tại Canada, Lào và hợp tác liên kết với họ trong khai thác nguyên liệu gỗ một cách chắc chắn, thông qua các hiệp định song phương đã ký kết giữa Việt Nam và các nước có rừng. Khi thực hiện biện pháp này phải nghiên cứu kỹ lưỡng lợi thế và đặc điểm của từng vùng rừng trồng khác nhau phụ thuộc vào thổ nhưỡng, khí hậu, chính sách của quốc gia trồng rừng để có thể tính toán được qui mô nguyên liệu có thể đáp ứng cho kế hoạch sản xuất kinh doanh dài hạn của chính doanh nghiệp.

- Nắm bắt kịp thời nhu cầu và xu hướng tiêu thụ của thị trường, đặc biệt thị trường thế giới. Để làm được việc này các doanh nghiệp phải thường xuyên nghiên cứu và làm công tác dự báo thị trường tiêu thụ về giá trị, chủng loại, đối tác... Chẳng hạn, hàng năm có

---

<sup>26</sup> Thông tin được chia sẻ trực tiếp từ 2 nhà quản lý các tập đoàn chế biến gỗ: Ông Vũ Duy Tiến (P.Tổng GD SAVIMEX) và Ông Trần Quốc Mạnh (Tổng GD SADACO – Phó chủ tịch HAWA) với tác giả luận án vào tháng 5/2010.

rất nhiều hội chợ hàng nội thất trên thế giới, nếu doanh nghiệp muốn xuất sang thị trường nào thì nên chọn những nơi đó để tham quan về mẫu mã cũng như tìm hiểu về phương thức kinh doanh, chủ động gặp gỡ các nhà bán lẻ. Đặc biệt lưu ý rằng, các sản phẩm được trưng bày ở hội chợ là những sản phẩm mới hoặc những sản phẩm rất thông thường, những mặt hàng chiến lược của họ thường không được trưng bày tại hội chợ triển lãm. Do vậy doanh nghiệp nên tìm hiểu sâu hơn tại các showroom của các nhà bán lẻ để hiểu về các mặt hàng thật sự được tiêu thụ. Có làm được như vậy mới chủ động trong hoạt động giao dịch và thể hiện doanh nghiệp đã hiểu rõ đối tác.

*\* Chủ động liên kết với các nhà cung cấp cả trong và ngoài nước để kiểm soát được hoạt động cung ứng của đối tác*

Các doanh nghiệp trong ngành thông qua vai trò của các Hiệp hội ngành của từng địa phương liên kết với nhau nhằm mục đích xúc tiến đầu tư, xúc tiến thương mại, trao đổi thông tin công nghệ, đào tạo kỹ thuật, kinh nghiệm sản xuất, trao đổi kinh nghiệm bán hàng, đặc biệt thông tin về nguồn cung cấp nguyên liệu, phụ liệu phục vụ cho sản xuất đồ gỗ, cùng tham gia đề xuất xây dựng chiến lược chung cho ngành. Hình thành các trung tâm phân phối hay các đầu mối nhập khẩu gỗ từ nước ngoài có đủ thế và lực để dễ dàng đàm phán với đối tác cung ứng về giá cả, số lượng, chất lượng và cả phương thức thời hạn giao hàng hợp lý. Qua đó giúp doanh nghiệp trong ngành giảm chi phí và chủ động trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

#### *3.4.2.3 Kết quả kỳ vọng*

Một khi đã thiết lập được các liên kết, đối với các nhà cung cấp nguyên liệu đầu vào cũng như các nhà phân phối sản phẩm đầu ra, chắc chắn sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp duy trì và mở rộng qui mô. Đồng thời thông qua các giao dịch thường xuyên sẽ tăng độ hiểu biết giữa doanh nghiệp với các đối tác, điều này sẽ giúp doanh nghiệp dễ dàng đàm phán, thỏa thuận về các khía cạnh như giá cả, phương thức thanh toán, mua nguyên liệu và giao sản phẩm sao cho hợp lý. Do vậy doanh nghiệp ở mức độ nào đó sẽ đạt được hiệu quả nhất định trong các giao dịch của mình.

#### *3.4.2.4 Một số khuyến nghị đối với các doanh nghiệp khi triển khai biện pháp*

Trong quá trình giao dịch độ thuận thực sẽ tăng theo tỷ lệ thuận với mức am hiểu dự đoán chắc chắn về cung cầu của đối tác. Tuy nhiên trong bối cảnh kinh doanh nhiều biến động như hiện nay, việc dự đoán nhu cầu và kiểm soát đối tác một cách hiệu quả ngoài yếu tố chủ quan của doanh nghiệp còn phụ thuộc vào nhân tố khách quan từ bên ngoài như chính sách từ Chính phủ của đối tác, những thay đổi về điều kiện kinh tế, chính trị, xã hội và

ngay cả điều kiện tự nhiên..., cũng tác động không nhỏ đến dự đoán của doanh nghiệp. Do vậy doanh nghiệp phải luôn chú trọng cả yếu tố bên trong (khả năng dự đoán, kiểm soát) của chính mình trong quan hệ với đối tác và cả yếu tố khách quan bên ngoài để luôn trong thế chủ động thu hút sự liên kết từ phía các đối tác trong chuỗi cung ứng.

### ***3.4.3 Giải pháp 3: Các doanh nghiệp phải chú trọng đến việc xây dựng hình ảnh doanh nghiệp để tăng cường mức độ tín nhiệm trong các giao dịch với đối tác***

#### *3.4.3.1 Mục tiêu giải pháp*

Tín nhiệm theo hướng nghiên cứu của luận án bao gồm thương hiệu, khả năng tài chính, cách thức thanh toán, phương thức thanh toán, phương thức giao hàng, thông tin được chia sẻ và khả năng đáp ứng linh hoạt sự thay đổi nhu cầu. Trong đó, khẳng định giá trị thương hiệu trong sự phát triển ngành chế biến đồ gỗ Việt Nam với việc đẩy mạnh ứng dụng công nghệ trong kinh doanh, cải tiến kỹ thuật sản xuất và không ngừng chú trọng nâng cao chất lượng sản phẩm chủ động nguồn nguyên liệu chế biến.

#### *3.4.3.2 Biện pháp thực hiện*

##### *\* Xây dựng và khẳng định thương hiệu*

Để đẩy mạnh xây dựng thương hiệu đồ gỗ Việt Nam, các doanh nghiệp cần mạnh dạn làm chủ công nghệ, linh hoạt và bắt nhịp thị hiếu để có thể thiết kế mẫu mã sản phẩm phù hợp với yêu cầu của thị trường, nâng cao khả năng marketing của doanh nghiệp để kịp ứng phó với thay đổi liên tục trên thị trường. Để có được thương hiệu buộc các doanh nghiệp phải chủ động trong thiết kế để tạo ra các sản phẩm đồ gỗ Việt Nam ngày càng đa dạng về chủng loại, chất lượng sản phẩm phải đạt yêu cầu tiêu chuẩn quốc tế, nguồn nguyên liệu sử dụng phải có xuất xứ rõ ràng, giá cả phải cạnh tranh và tiến đến chủ động trong việc giao hàng, bán hàng không phụ thuộc nhiều vào các trung gian thương mại. Điều này đồng nghĩa doanh nghiệp phải đạt các chứng chỉ FSC, CoC, ISO9000:2000, đưa tất cả quy trình sản xuất kinh doanh vào quy chuẩn khoa học, hiệu quả. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp phải quan tâm áp dụng công nghệ sản xuất sạch, bảo vệ môi trường, sử dụng tối đa nguồn năng lượng sạch để tiết kiệm chi phí sản xuất. Các doanh nghiệp cần phải phát triển theo hướng ưu tiên sử dụng công nghệ tiên tiến, đầu tư theo chiều sâu hướng tới đa dạng hóa và nâng cao chất lượng sản phẩm nhằm nâng cao sức cạnh sản phẩm và xây dựng được thương hiệu “Gỗ Việt”. Thực tiễn cho thấy trên 90% sản phẩm gỗ Việt Nam phải bán qua khâu trung gian và chủ yếu được sản xuất, gia công, chế biến theo sự đặt hàng và thiết kế mẫu từ khách hàng nước ngoài. Trong số các doanh nghiệp xuất khẩu đồ gỗ chỉ có 30 doanh nghiệp có khả năng tiếp thị quốc tế và bán hàng trực tiếp đến các chuỗi bán lẻ trên thế giới mà không

phải thông qua những khâu trung gian trong đó các doanh nghiệp mà trong nghiên cứu này đề cập, như Trường Thành, Khải Vy. Do vậy, để tạo được thương hiệu, các doanh nghiệp cần chú trọng đến chất lượng và thiết kế. Bên cạnh đó, cần sự phối hợp đồng bộ trong xúc tiến thương mại để tăng cường quảng bá hình ảnh sản phẩm đồ gỗ Việt Nam trên trường quốc tế.

*\* Khuyến khích và có chính sách ưu đãi đối với các doanh nghiệp đầu tư đổi mới công nghệ, máy móc thiết bị hiện đại, không ô nhiễm môi trường.*

Thông qua vai trò của Bộ khoa học và công nghệ, các Hiệp hội như HAWA, các cơ quan chức năng như Vifores thường xuyên tổ chức các hội thảo để giới thiệu, cập nhật thông tin về các thiết bị công nghệ mới, giúp cho các doanh nghiệp lựa chọn công nghệ, máy móc thiết bị phù hợp phục vụ cho sản xuất, giới thiệu một số máy móc hiện đại từ các doanh nghiệp thành công và đi tiên phong về đổi mới công nghệ như Khải Vy, Trường Thành, Trần Đức, Phú Tài, Vinafor. Chính phủ – chủ yếu thông qua các định chế tài chính - đã và nên tiếp tục có chính sách hỗ trợ tín dụng cho doanh nghiệp ngành gỗ vay để nhập máy móc thiết bị hiện đại phục vụ sản xuất chế biến.

- Xây dựng và phát triển chương trình hỗ trợ và chuyển giao công nghệ mới nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm. Khuyến khích hỗ trợ các tổ chức, cá nhân nghiên cứu khoa học, công nghệ chế biến gỗ. Liên kết với các tổ chức như GIZ mà Trường Thành đã và đang làm, với ITTO để được cập nhật một số kinh nghiệm và công nghệ mới.

- Hỗ trợ xây dựng và nâng cao năng lực các Trung tâm nghiên cứu, thiết kế sản phẩm đồ gỗ bằng kinh phí khoa học công nghệ của Nhà nước.

- Hỗ trợ tập huấn về công nghệ thông tin, xây dựng và áp dụng chứng chỉ FSC, CoC, ISO...

*\* Phát triển các dịch vụ thanh toán và giao hàng linh hoạt, hiệu quả*

Để có khả năng thanh toán và giao hàng đúng hợp đồng, vấn đề đầu tiên là tài chính, Thật vậy, Chính phủ cần tiếp tục có chính sách hỗ trợ doanh nghiệp ngành đồ gỗ, đặc biệt doanh nghiệp xuất khẩu đồ gỗ, cho các doanh nghiệp đủ điều kiện tham gia chương trình tài trợ vốn 1.500 tỉ đồng với lãi suất đặc biệt ưu đãi, tài sản đảm bảo linh hoạt; được phát hành L/C (Letter of Credit) với tỷ lệ ký quỹ linh hoạt; được ưu đãi tài trợ xuất khẩu trước và sau khi giao hàng với các sản phẩm đa dạng, tỷ lệ cao có thể đến 95% theo phương thức L/C mà BIDV, VIB và ACB đã làm trong năm 2010.

*\* Tạo ra môi trường hoạt động mà ở đó việc chia sẻ kinh nghiệm, thông tin trong ngành thuận tiện và hữu ích*

Trong môi trường kinh doanh nhiều biến động như hiện nay, nhu cầu thị trường thay đổi liên tục cũng như nguyên liệu đầu vào chứa nhiều thay đổi về chất lượng, giá cả, chủng loại. Để các doanh nghiệp trong ngành có thể nắm bắt và làm chủ được hoạt động kinh doanh của mình thì các doanh nghiệp phải sẵn sàng chia sẻ thông tin với nhau bao gồm thông tin về đơn hàng, về giá cả nguyên liệu đầu vào, về thị trường phân phối,... Việc chia sẻ thông tin có thể thông qua các diễn đàn trong ngành do các hiệp hội ngành hàng địa phương tổ chức hoặc phòng xúc tiến thương mại, hoặc qua các buổi hội thảo nhóm họp giữa các doanh nghiệp liên quan trong ngành dựa trên tiêu chí có sự tin tưởng lẫn nhau.

#### *3.4.3.3 Kết quả kỳ vọng*

Uy tín của doanh nghiệp chỉ có được khi doanh nghiệp đó có thương hiệu mạnh, trang bị máy móc thiết bị tiên tiến, chủ động trong thiết kế mẫu mã, quy mô ngày càng mở rộng, cách thức giao dịch uy tín hiệu quả thể hiện qua các khía cạnh như giao hàng đúng hạn, đáp ứng được các đơn đặt hàng lớn, thanh toán minh bạch. Một khi đã tạo được uy tín sẽ làm cho các đối tác tin nhiệm và sẵn sàng liên kết hợp tác. Điều này sẽ tiếp tục giúp cho doanh nghiệp vững vàng trong sản xuất kinh doanh và đạt được hiệu quả như mong muốn.

#### *3.4.3.4 Một số khuyến nghị đối với các doanh nghiệp khi triển khai biện pháp*

Để ngành công nghiệp chế biến và thương mại sản phẩm đồ gỗ được coi là động lực phát triển kinh tế lâm nghiệp Việt Nam, các doanh nghiệp cần phải phát triển theo hướng ưu tiên sử dụng công nghệ tiên tiến, đầu tư theo chiều sâu hướng tới đa dạng hóa và nâng cao chất lượng sản phẩm nhằm nâng cao sức cạnh tranh sản phẩm và xây dựng được thương hiệu “gỗ Việt”. Tuy nhiên, khi doanh nghiệp nhận được các chính sách hỗ trợ của Chính phủ phải rất cẩn trọng để tránh rơi vào tình trạng bị các nước nhập khẩu dùng biện pháp tự vệ và khiếu kiện về bán phá giá, trợ cấp xuất khẩu... Ngành công nghiệp chế biến đồ gỗ phải được quy hoạch phát triển theo các khu vực tập trung với quy mô đủ lớn, đảm bảo hiệu quả kinh tế và bảo vệ môi trường. Một doanh nghiệp được các đối tác tin nhiệm khi hội đủ các tiêu chí, gồm: hệ thống tài chính rõ ràng, xuất khẩu cho cả khách hàng lớn lẫn các khách hàng nhỏ; đa dạng thị trường ở khắp năm châu; chú trọng cả thị trường nội địa; vạch ra chiến lược kinh doanh dài hạn; quy mô vốn, tính minh bạch, tính thanh khoản.

***3.4.4 Giải pháp 4: Các doanh nghiệp sản xuất phải chủ động tăng cường tần suất giao dịch giữa các tác nhân trong chuỗi cung ứng đồ gỗ gồm nhà cung cấp, nhà phân phối và giữa các nhà sản xuất trong ngành***

##### *3.4.4.1 Mục tiêu giải pháp*

Tăng cường tần suất nghĩa là tăng số lần giao dịch giữa doanh nghiệp và các đối tác

trong chuỗi. Một khi giao dịch diễn ra thường xuyên sẽ củng cố mức độ liên kết hợp tác giữa doanh nghiệp với đối tác. Bởi vì ngành công nghiệp chế biến gỗ Việt Nam hiện đứng thứ 4 trong top các ngành chủ lực xuất khẩu, tuy nhiên để đạt được kim ngạch xuất khẩu hàng tỷ USD thì các doanh nghiệp trong ngành phải nhập khẩu khoảng 80% về số lượng nguyên liệu. Do vậy đặc thù của các doanh nghiệp trong ngành thực hiện cả hai giao dịch nhập nguyên liệu và xuất thành phẩm. Qui mô được tính toán như sau:

**Bảng 3.5: Chiến lược phát triển Lâm nghiệp Việt Nam giai đoạn 2006-2020**

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Chỉ tiêu đến 2025	Thực hiện giai đoạn 2010-2015	Tỷ lệ %
1	2	3	4	5=(4/3)x100
Tổng công suất gỗ xẻ	Triệu m <sup>3</sup> /năm	7,0	4,5	77,1
Sản xuất ván MDF	m <sup>3</sup> sản phẩm/năm	1.350.000	750.000	55,6
Sản xuất ván dăm	m <sup>3</sup> sản phẩm/năm	300.000	100.000	33,3
Khối lượng gỗ nhập khẩu	Triệu m <sup>3</sup>	3,0	4,0	133,3
Kim ngạch xuất khẩu	Triệu USD	8.000	4.200	52,5

*Nguồn: Số liệu từ tính toán và dự báo của Vifores, 2010*

#### 3.4.4.2 Biện pháp thực hiện

*\* Thiết lập quan hệ dài hạn, thường xuyên với các nhà cung cấp và các nhà phân phối chủ lực*

- *Đối với nhà cung cấp nước ngoài:* Lựa chọn các nhà cung cấp nguyên liệu cả trong và ngoài nước, thời gian trước mắt vẫn tập trung vào các nhà cung cấp nước ngoài từ các thị trường gần như Lào, Campuchia, Trung Quốc và Malaysia; các thị trường xa nhưng có nguồn ổn định như Brazil (Klabin), Ghana (Olam), Uruguay (Arbor), Nam Phi (Timber Two), Togo (Citip), Chile, Nigeria, Hoa Kỳ, Canada, Úc, New Zealand. Trong quá trình lựa chọn tìm kiếm các nhà cung cấp lưu ý đến họ có phải là nhà sản xuất thực sự không, hay họ là các công ty thương mại? nhằm hạn chế mua qua quá nhiều khâu trung gian sẽ giảm hiệu quả cho doanh nghiệp. Đối với các nhà cung cấp trong nước (Gia Lai, Nghệ An) thiết lập quan hệ mua nguyên liệu trong nước chủ yếu là các loại gỗ công, cao su, xoan đào, chò chỉ, trầm là những loại nguyên liệu chiếm tỷ trọng thấp trong hoạt động sản xuất chế biến gỗ. Các nguồn nguyên liệu nhập từ nước ngoài của các đối tác lâu dài, uy tín, do vậy doanh nghiệp chủ động trong việc nhập khẩu nguyên liệu dự trữ nhằm ổn định cho sản xuất. Lưu ý chính sách phát triển rừng trồng rất mạnh tại nhiều quốc gia như Thụy điển, Hoa Kỳ, Canada, Brazil, Ấn độ, Trung Quốc, Phần Lan, New Zealand... đảm bảo nguồn cung phong phú cho nhu cầu hiện nay và trong tương lai.

- *Đối với các nhà phân phối*

Đối với thị trường quốc tế, chủ động chọn kênh phân phối uy tín đó là các hệ thống siêu thị hàng đầu trên thế giới cũng như hàng đầu của từng quốc gia như Carrefour, Metro, Tesco, Cosco, Homebase... Kết hợp cung cấp cho các chuỗi cửa hàng nhỏ hơn nhưng có thương hiệu mạnh và đòi hỏi sản phẩm chất lượng cao như Alexander Rose, Alinéa, Lapeyre, Hartman,

Đối với thị trường trong nước, khẩn trương thiết lập mạng lưới gồm các đại lý cấp 1, các cửa hàng trưng bày tại các tỉnh - thành trong cả nước. Doanh nghiệp cần phải có cái nhìn tích cực về thị trường tiềm năng trong nước, có những chính sách hỗ trợ cho các đại lý, các cửa hàng hoặc mạnh dạn ký gửi hàng qua các nhà phân phối như hệ thống Nhà Đẹp, Phố Xinh, Vietmay Depot.

*\* Chủ động thường xuyên tìm kiếm và lựa chọn các nhà cung cấp, nhà phân phối uy tín và có tiềm lực*

Nhà sản xuất và nhà phân phối sản phẩm trong ngành công nghiệp đồ gỗ đã song hành với nhau từ lâu, tuy nhiên cả hai vẫn chưa tìm được tiếng nói chung để cùng thúc đẩy hoạt động tiêu thụ đồ gỗ, đặc biệt đồ gỗ nội địa. Việc liên kết giữa doanh nghiệp sản xuất và phân phối cần nhanh chóng triển khai vì hiện nhiều nhà phân phối, bán lẻ quốc tế đã, đang và sẽ thâm nhập. Do vậy, trong điều kiện môi trường kinh doanh luôn biến động, các doanh nghiệp trong ngành bên cạnh việc thiết lập và duy trì quan hệ thường xuyên với các đối tác truyền thống, phải chủ động tìm kiếm và phát triển mối quan hệ với các nhà cung ứng và nhà phân phối mới có tiềm lực và uy tín nhằm tránh phụ thuộc vào một vài nhà cung cấp và nhà phân phối làm ảnh hưởng đến chiến lược và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

#### *3.4.4.3 Kết quả kỳ vọng*

Thiết lập và duy trì quan hệ thường xuyên với các đối tác chủ chốt trong chuỗi sẽ giúp doanh nghiệp luôn trong thế chủ động, hạn chế tình trạng phụ thuộc và bị chèn ép hoặc phải đối mặt với các rào cản trong thương mại từ các đối tác. Triển khai hiệu quả các biện pháp trên sẽ giúp tăng doanh thu, giảm chi phí và từng bước mở rộng thị trường quốc tế và ngay cả thị trường nội địa.

#### *3.4.4.4 Một số khuyến nghị đối với các doanh nghiệp khi triển khai biện pháp*

Ngành công nghiệp chế biến đồ gỗ chủ yếu phục vụ xuất khẩu, vì thế, chính các doanh nghiệp đã đánh giá thấp tiềm năng của thị trường nội địa trong khi đó đây là thị trường tương đối dễ chịu so với yêu cầu khắt khe từ việc xuất khẩu rất nhiều. Bên cạnh đó trong hoạt động mua nguyên liệu các doanh nghiệp cũng vẫn chú trọng vào nguồn nhập khẩu. Do vậy để thiết lập được quan hệ thường xuyên lâu dài và hiệu quả, các doanh nghiệp



trong ngành phải chú ý đến việc thiết lập quan hệ với các nhà cung cấp hoặc trung tâm phân phối trong nước, đồng thời cần có chiến lược lâu dài về việc nguồn nguyên liệu đó là phải mạnh dạn đầu tư vào việc trồng rừng trong nước và ngay cả mua lại rừng trồng từ các nước như Thụy Điển, Chile, Canada, New Zealand, Lào và Campuchia

### ***3.4.5 Giải pháp 5: Các doanh nghiệp phải xây dựng văn hóa hợp tác để chủ động duy trì và thiết lập các mối quan hệ giao dịch dài hạn và bền vững***

#### ***3.4.5.1 Mục tiêu giải pháp***

Văn hóa hợp tác là một khái niệm đề cập đến khả năng, sự sẵn sàng và ý thức về việc hợp tác nhằm có những giải pháp hướng đến khách hàng. Thực tiễn khi tiến hành khảo sát về tình hình xây dựng và vận dụng chuỗi cung ứng trong ngành cho thấy phần lớn các doanh nghiệp chưa đưa ra được khái niệm chính xác về việc tham gia vào chuỗi và phải liên kết hợp tác để hoạt động hiệu quả. Chính vì vậy, mục tiêu của giải pháp tập trung vào ý thức, trách nhiệm và sự sẵn lòng tham gia hợp tác của các doanh nghiệp trong ngành nhằm mang lại lợi ích cho các bên tham gia.

#### ***3.4.5.2 Biện pháp thực hiện***

- Các doanh nghiệp chế biến, xuất khẩu đồ gỗ nên sẵn sàng liên kết và hợp tác với nhau, cụ thể phân công trong các khâu sản xuất để tận dụng trang thiết bị công nghệ, giảm chi phí đầu vào, nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp và tạo sức mạnh tập thể trên thương trường. Doanh nghiệp từng bước và linh hoạt khi hợp tác để chia sẻ với nhau về các khía cạnh như thị trường, giá cả, kỹ thuật, các biện pháp phi thuế quan từ các thị trường nhập khẩu,... Qua đó, cần xác định cho được thông tin nào sẵn sàng chia sẻ và thông tin nào thuộc về chiến lược kinh doanh của mình và cần phải giữ lại. Trên thực tế, các doanh nghiệp trong ngành chưa sẵn sàng chia sẻ thông tin cho các đối tác vì điều này với họ đồng nghĩa với việc mất kiểm soát thông tin, và chính các doanh nghiệp chưa thực sự hiểu rõ bản chất về hợp tác trong chuỗi cung ứng.

- Thông qua các Hiệp hội tại địa phương như Hiệp hội gỗ Bình Dương, Đồng Nai, Thành phố Hồ Chí Minh thường xuyên tổ chức các buổi tọa đàm cho từng địa bàn hoặc kết hợp thành một diễn đàn chung. Tổ chức được thường xuyên sẽ tạo cơ hội cho các doanh nghiệp gặp nhau, chia sẻ thông tin và ký kết những thỏa ước trong việc chia sẻ đơn hàng khi nhận được các đơn hàng lớn, hoặc liên kết lại thành lập đầu mối nhập khẩu để dễ thương thuyết với các nhà cung cấp.

- Các Hiệp hội, trung tâm xúc tiến thương mại thay mặt Chính phủ phải thường xuyên tuyên truyền và giải thích để doanh nghiệp ý thức được ý nghĩa của việc hợp tác

trong sản xuất nhằm giảm chi phí đầu tư, chi phí sản xuất, bán hàng, tăng năng suất và công suất nhằm mục đích cuối cùng tạo ra sản phẩm có chất lượng cao, giá cạnh tranh để phục vụ khách hàng. Tuy nhiên để triển khai được, yếu tố đầu tiên là các doanh nghiệp cần phải đoàn kết và hợp tác chặt chẽ trong chuỗi giá trị của khách hàng để cùng nhau tính toán và từng bước tổ chức phát triển mặt hàng mới, nguyên do là với những rào cản như các đạo luật LACEY và FLEGT, doanh nghiệp Việt Nam sẽ không thể cạnh tranh được với doanh nghiệp các nước khác nếu không liên kết hợp tác với nhau.

- Các Hiệp hội chủ động phối hợp với các tổ chức như UNIDO xác định các nhóm doanh nghiệp chế biến đồ gỗ có năng lực tại khu vực phía Nam để tiếp tục hình thành thêm các cụm công nghiệp chế biến gỗ tập trung<sup>27</sup>. Theo mô hình ban đầu đã xuất hiện 3 cụm công nghiệp chế biến gỗ tương đối tập trung, đó là: cụm Đông Nam Bộ, cụm Nam Trung Bộ và Tây Nguyên, cụm Hà Nội - Bắc Ninh.

#### *3.4.5.3 Kết quả kỳ vọng*

Doanh nghiệp chế biến đồ gỗ chủ động liên kết cụm sẽ tăng sức mạnh và nếu phát triển theo cụm, có thể khắc phục được những khó khăn hiện nay như khan hiếm nguyên liệu, sức ép về thiếu lao động, và dễ dàng thương thảo với các đối tác để giành quyền lợi chính đáng trong kinh doanh.

#### *3.4.5.4 Một số khuyến nghị đối với các doanh nghiệp khi triển khai biện pháp*

Vì đa số doanh nghiệp chế biến đồ gỗ đều có nguồn hàng riêng và phân tán, trong khi hầu như không thể kiểm soát được nguồn gốc và giá cả nguyên liệu đầu vào. Bên cạnh đó, khi không liên kết theo cụm, việc kiểm soát chất lượng, tránh bị đối tác ép giá và thực hiện các đơn hàng lớn sẽ rất khó khăn. Chẳng hạn, chỉ một doanh nghiệp không tuân thủ luật cũng sẽ ảnh hưởng rất lớn đến thương hiệu đồ gỗ Việt Nam trên thị trường quốc tế. Trong khi đó, các doanh nghiệp chế biến đồ gỗ trong nước chưa hoàn toàn chủ động liên kết với nhau để có thể đáp ứng các đơn hàng với khối lượng lớn và chưa thật sự chia sẻ thông tin trong khai thác thị trường xuất khẩu. Ngoài ra, sức cạnh tranh của sản phẩm đồ gỗ Việt Nam còn yếu, chất lượng đội ngũ nhân công chưa đáp ứng yêu cầu của ngành. Hiện lao động trong ngành chế biến gỗ còn chưa có ý thức tiết kiệm năng lượng, nguyên liệu và đặc biệt là thiếu nhiều kỹ năng do chưa được đào tạo. Do vậy, các doanh nghiệp trong ngành khi tiến hành liên kết cần phải khắc phục và vượt qua các rào cản đó.

#### *3.4.6 Hoạch định chiến lược hợp tác thích hợp với điều kiện kinh doanh mới nhằm góp phần*

---

<sup>27</sup> Theo UNIDO, cụm doanh nghiệp là nhóm doanh nghiệp tập trung theo địa lý và hình thành mạng lưới doanh nghiệp trong cùng ngành sản xuất rất phù hợp với các doanh nghiệp có qui mô vừa và nhỏ của Việt Nam hiện nay.

### ***tăng cường tính hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ***

#### ***3.4.6.1 Mục tiêu giải pháp***

Chiến lược được đề cập trong nghiên cứu này chủ yếu là chiến lược của doanh nghiệp chế biến trong ngành tập trung vào việc mua lại hoặc sát nhập, tối ưu hóa nguồn vốn và sản xuất, chiến lược giới thiệu sản phẩm mới ra thị trường nội địa và đặc biệt thị trường thế giới. Chính vì vậy, để chiếm lĩnh thị trường nội địa và tăng kim ngạch xuất khẩu, các doanh nghiệp và ngành cần có một chiến lược cụ thể để thúc đẩy khả năng cạnh tranh, nâng cao giá trị xuất khẩu và xây dựng một nền tảng bền vững cho sự phát triển lâu dài. Mục tiêu của chiến lược được đề cập trong luận án này được xây dựng nhằm đạt được một ngành công nghiệp được đầu tư dài hạn và ổn định, góp phần phân phối giá trị cho nền kinh tế Việt Nam. Trong đó mục tiêu dài hạn là để phân tích chuỗi giá trị hiện tại và tìm kiếm để nắm lấy lợi ích tối đa cho nền kinh tế trong khi đặt nền móng cho một nền công nghiệp bền vững lâu dài.

#### ***3.4.6.2 Biện pháp thực hiện***

*\* Các doanh nghiệp trong ngành cần hiểu rõ bản chất giao dịch M&A theo hướng tích cực, đó là một giao dịch được xây dựng trên cơ sở các bên cùng có lợi*

Trước hết, các doanh nghiệp trong ngành phải xác định mục tiêu của mình khi tham gia giao dịch. Để xác định được mục tiêu này, doanh nghiệp sẽ phân tích những lợi ích về kinh tế và tài chính mà họ sẽ đạt được thông qua M&A. Sáp nhập và hợp nhất doanh nghiệp có thể diễn ra theo quy mô và hình thức khác nhau dựa vào cấu trúc của doanh nghiệp, mục đích và quan hệ giữa các bên. Do vậy các doanh nghiệp cần hiểu rõ để lựa chọn, hoạt động sáp nhập doanh nghiệp có hai hình thức phổ biến trong ngành đồ gỗ như sau:

+ Sáp nhập theo chiều ngang: là việc sát nhập các doanh nghiệp cùng ngành cạnh tranh trực tiếp, chẳng hạn giữa các doanh nghiệp chế biến đồ gỗ có cùng loại sản phẩm (nội ngoại thất) vào cùng thị trường (Hoa Kỳ, EU). Mục đích của giao dịch sáp nhập loại này là nhằm tăng cường hiệu quả và chiếm được thị phần rộng hơn để có thể cạnh tranh với các đối thủ từ Trung Quốc, Malaysia.

+ Sáp nhập theo chiều dọc: là việc sáp nhập giữa các doanh nghiệp tham gia vào quá trình khác nhau của quá trình sản xuất và phân phối, chẳng hạn giữa các doanh nghiệp chế biến đồ gỗ và doanh nghiệp cung cấp nguyên liệu, phụ liệu, các dịch vụ logistics. Mục đích của các giao dịch sáp nhập loại này là để giảm thiểu được chi phí sản xuất, chi phí giao dịch và các chi phí khác thông qua việc quản lý các giai đoạn khác nhau của quá trình sản xuất và phân phối. Làm được như vậy các doanh nghiệp trong ngành sẽ chủ động trong việc giao hàng, nhận hàng và là cơ sở quan trọng giúp các doanh nghiệp xuất khẩu mạnh dạn chuyển từ bán hàng giá FOB sang CIF nhằm mang lại nhiều quyền chủ động cho chính doanh

nghiệp trong các giao dịch.

*\* Các doanh nghiệp chủ động xây dựng chiến lược vốn hợp lý nhằm tối ưu hóa sản xuất kinh doanh*

Khi quyết định chọn nguồn vốn nào, doanh nghiệp cần xem xét nhu cầu lúc đó của mình để tối ưu hóa chi phí vốn. Khi nào dùng vốn tự có và khi nào dùng vốn vay, hoặc có một chiến lược tài chính kết hợp trong đó sử dụng cả vốn vay lẫn vốn tự có. Vấn đề đặt ra là doanh nghiệp sẽ xem xét khi nào cần đi vay và khi nào nên sử dụng vốn tự có.

Ngoài kênh huy động vốn truyền thống là vay ngân hàng, doanh nghiệp trong ngành cần chủ động hơn nữa việc tìm kiếm nguồn vốn thông qua các kênh khác như: cổ phần, cổ phiếu, trái phiếu, mua chịu hàng hóa, đi thuê tài chính hay kinh doanh liên kết... Đặc biệt để phát huy nội lực, các doanh nghiệp cần sử dụng hiệu quả nguồn vốn của mình, trong đó đặc biệt quan tâm tới việc tiết giảm chi phí, tích cực cải tiến công nghệ để nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc, rút ngắn thời hạn thanh toán để đẩy nhanh vòng quay vốn, giảm lệ thuộc vào vay ngân hàng; bảo đảm thanh toán hàng nhập khẩu, tạo nguồn dự phòng thay đổi tỷ giá; tránh việc tiêu thụ bằng cách phải chấp nhận lỗ để giữ khách hàng...

*\* Các doanh nghiệp phải tìm ra hướng đi hiệu quả trong việc lựa chọn cơ cấu mặt hàng để giới thiệu và thâm nhập sâu rộng vào thị trường*

+ Về sản phẩm: doanh nghiệp cần phải xác định giới thiệu các sản phẩm truyền thống, sản phẩm mang tính đột phá và sản phẩm cải tiến trong giai đoạn nào là phù hợp? Cụ thể:

+ Về bao bì: Hiện nay các doanh nghiệp xuất khẩu thường không chú ý nhiều về mặt bao bì cũng như cách đóng những sản phẩm. Trên thực tế đã xảy ra trường hợp một nhà bán lẻ ở tại California nhập một số hàng từ Việt Nam sang bán thử nhưng khi nhận hàng thì đã bị gãy hoặc vỡ kiếng. Hơn nữa khi người mua hàng nhận món hàng họ cũng rất nghi ngờ và muốn được kiểm tra bên trong. Qua điều này rút ra một kinh nghiệm là các doanh nghiệp Việt muốn bán hàng được thông qua các nhà phân phối và nhà bán lẻ cần phải lưu ý về cách đóng gói bao bì sao cho tiện lợi và an toàn, có như vậy mới có thể bán hàng thành công vào thị trường tiềm năng như Hoa Kỳ.

+ Về cách tháo ráp: Cần lưu ý sao cho thật gọn nhẹ, tốn ít thời gian. Các doanh nghiệp xuất khẩu cần quan tâm đến chất lượng và loại hàng. Tại Hoa Kỳ rất ưa chuộng sản phẩm tự lắp ráp (DIY) thông qua các cửa hàng bán lẻ - thường bán sản phẩm cao cấp bởi vì họ tin tưởng vào chất lượng và sự phục vụ sau khi bán của các cửa hàng. Điều này là điểm khác biệt giữa Việt Nam và Trung Quốc. Sản phẩm đồ gỗ xuất khẩu Việt Nam chủ yếu là hàng cao cấp và được bán thông qua các nhà phân phối lớn tại Hoa Kỳ, trong khi Trung

Quốc tập trung vào phân khúc sản phẩm bình dân, rẻ tiền cho các siêu thị lớn.

- Về thị trường: Bên cạnh các thị trường truyền thống đã có như Hoa Kỳ, EU và Nhật Bản, trong đó tùy theo đặc thù từng thị trường mà các doanh nghiệp phải lưu ý thị hiếu và xu hướng tiêu dùng của họ thì mới có thể thâm nhập thành công được. Chẳng hạn:

+ Đối với thị trường Hoa Kỳ: do đặc thù giá nhân công tại Hoa Kỳ rất cao vì thế nếu các doanh nghiệp Việt bán những sản phẩm chất lượng nhưng lại phải tốn công để lắp ráp thì họ cũng sẽ không mua. Hơn thế nữa những người lắp ráp hoàn chỉnh các sản phẩm tại Hoa Kỳ dù có bản đồ hướng dẫn nhưng cũng không thể lắp ráp sản phẩm được như người đã làm ra nó. Vì thế các doanh nghiệp xuất khẩu lưu ý sản phẩm càng ít lắp ráp càng tốt. Từ đó trong mỗi doanh nghiệp cần tổ chức xây dựng một bộ phận chuyên nghiên cứu làm thế nào để lắp ráp ít tốn công nhưng lại ít choáng chỗ khi xếp sản phẩm vào container.

+. Đối với thị trường EU: người tiêu dùng tôn trọng những giá trị lịch sử do đó những sản phẩm đồ gỗ có vẻ cổ kính hoặc làm từ các vật liệu đơn giản hoặc của thiên nhiên sẽ được chú trọng rất nhiều. Bên cạnh đó, đa số người dân sống tại các chung cư và tỉ lệ nhà riêng rất thấp nên đồ gỗ nội thất chủ yếu phải bán thông qua các nhà phân phối lớn.

Ngoài ra, các doanh nghiệp phát huy tính năng động tích cực hơn nữa trong việc tìm kiếm thị trường mới. Kết hợp với HAWA để được hỗ trợ tìm kiếm thêm kênh tiêu thụ cho doanh nghiệp tại các thị trường Trung Quốc (mặt hàng trung cấp và giá cả phải chăng), Ý (mặt hàng cao cấp, giá cả cao có thể chấp nhận được nhưng phải lưu ý các nhà cung cấp từ các thị trường khác), Ấn Độ, Nga bởi những thị trường này có mức tiêu thụ rất lớn. Tuy nhiên ngành đồ gỗ xuất khẩu Việt Nam cần phải duy trì sản xuất, xâm nhập thị trường thế giới với phương pháp tập trung thay đổi mẫu mã để nâng cao sức cạnh tranh của sản phẩm đồng thời có những giải pháp hiệu quả để giành lại thị trường nội địa đầy tiềm năng,

#### *3.4.6.3 Kết quả kỳ vọng*

Có thể nhìn nhận rằng mặt hàng đồ gỗ nội ngoại thất là mặt hàng có nhiều tiềm năng phát triển, các sản phẩm từ gỗ ngày càng tạo được chỗ đứng trên thị trường, người tiêu dùng ngày càng quan tâm và sử dụng nhiều hơn các sản phẩm gỗ để phục vụ cho cuộc sống của mình. Điều đó đòi hỏi các doanh nghiệp trong ngành cần phải luôn chủ động sáng tạo trong việc đa dạng hóa các mẫu sản phẩm của mình nhằm bắt nhịp được với những nhu cầu mới của thị trường.

#### *3.4.6.4 Một số khuyến nghị đối với các doanh nghiệp khi triển khai biện pháp*

Trước sức ép cạnh tranh gay gắt từ trong và ngoài nước thì cách duy nhất để doanh nghiệp ngành hàng đồ gỗ vượt qua là phải đa dạng hóa mẫu mã sản phẩm, bán hàng và thị

trường. Tuy nhiên, để làm được điều này không phải dễ, đòi hỏi các doanh nghiệp trong ngành cần phải có những chiến lược sản phẩm tạo nên sự khác biệt bởi vì muốn thâm nhập vào một thị trường nào thì cần phải có một chuyên gia am tường về mẫu mã của thị trường đó, họ có thể đưa ra cái nhìn khách quan về nhu cầu tiêu dùng trong thị trường mục tiêu mà các doanh nghiệp xác định.

### 3.5 Kiến nghị

Qua nghiên cứu cho thấy ngoài các tác nhân chính trong chuỗi cung ứng đồ gỗ, gồm: nhà cung cấp, nhà sản xuất và nhà phân phối. Để cho chuỗi cung ứng của ngành hiệu quả rất cần sự kết nối với các cơ quan hữu quan của Chính phủ, Hiệp hội ngành hàng. Nguyên nhân là do các chính sách của Chính phủ có ảnh hưởng nhất định đến việc khuyến khích hay không khuyến khích các doanh nghiệp liên kết hợp tác với nhau nhằm tăng tính cạnh tranh và tạo điều kiện phát triển một cách chủ động và bền vững<sup>28</sup>. Bên cạnh đó Hiệp hội một khi chứng tỏ năng lực và vai trò của mình sẽ thực sự trở thành diễn đàn để các doanh nghiệp sẵn sàng tham gia trao đổi chia sẻ thông tin về kỹ thuật sản xuất, về tình hình nguyên liệu trên thị trường, về các vấn đề phân phối bán hàng, và về các chính sách ban hành từ quốc gia xuất lẫn nhập khẩu. Do vậy, Hiệp hội phải thực sự là cầu nối giữa doanh nghiệp và Chính phủ, giúp các doanh nghiệp đẩy mạnh hoạt động xúc tiến thương mại và đặc biệt là đại diện hợp pháp tham gia bảo vệ quyền lợi cho các doanh nghiệp trong ngành trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế. Nội dung kiến nghị, gồm:

#### ***3.5.1 Kiến nghị đối với Chính phủ và các cơ quan hữu quan: Cần sớm ban hành hành lang pháp lý giúp các doanh nghiệp thuận lợi sản xuất kinh doanh***

##### *\* Về nguyên liệu:*

Đây là một trong những yếu kém cơ bản của ngành chế biến đồ gỗ, để có đủ nguyên liệu phục vụ sản xuất thì Chính phủ phải có chiến lược quy hoạch bài bản trong đó xác định cụ thể giai đoạn nào vẫn phải nhập khẩu nguyên liệu gỗ, đến giai đoạn nào có thể tự chủ được nguyên liệu, mức độ tự chủ chiếm bao nhiêu % trong tổng nhu cầu sản xuất. Cụ thể:

- *Về nguyên liệu gỗ nhập khẩu:* từ nay đến năm 2020 vẫn tiếp tục nhập khẩu, tuy nhiên để bớt phụ thuộc vào đối tác bên ngoài, giành thế chủ động trong đàm phán giá cả, phương thức thanh toán và giao hàng, tác giả cho rằng vai trò Chính phủ cần phải:

+ Tiến hành sớm việc xây dựng các Trung tâm đầu mối nhập khẩu và cung cấp nguyên liệu (chợ gỗ) tại các vùng chủ yếu trong toàn quốc, tổ chức lại hệ thống cung cấp

<sup>28</sup> Theo nội dung buổi Hội thảo “Giải pháp cho ngành chế biến đồ gỗ trong giai đoạn kinh tế suy thoái” do HAWA tổ chức vào 18/9/2012 tại Tp.HCM. Có đại diện của Bộ NNPTNT, Bộ Công thương, Bộ KH&ĐT, Sở NN&PTNT, Các khách mời có liên quan đến các chuyên đề báo cáo và 80 Doanh nghiệp chế biến gỗ tham dự.

nguyên liệu ổn định. Về lâu dài cần tổ chức sản xuất kinh doanh ngành chế biến, xuất khẩu gỗ thành 3 tổ chức chuyên nghiệp đó là: cung cấp nguyên liệu, sản xuất và xuất khẩu;

+ Tạo thị trường gỗ nhập khẩu ổn định ở những nước có sự hợp tác song phương, liên kết khai thác với các hợp đồng dài hạn, chắc chắn và có nguồn gốc xuất xứ rõ ràng, hợp pháp để đảm bảo điều kiện xuất khẩu của các quốc gia nhập khẩu sản phẩm gỗ yêu cầu.

- Về *cung ứng nguyên liệu trong nước*:

+ Để tạo nguồn nguyên liệu ổn định cho ngành chế biến sản phẩm đồ gỗ xuất khẩu, từng bước tự túc được nguồn nguyên liệu trong nước, giảm bớt khó khăn cho các doanh nghiệp chế biến sản phẩm gỗ cũng như nâng cao giá trị thu nhập cho các doanh nghiệp, hộ gia đình tham gia trồng rừng. Kiến nghị Chính phủ cần hướng dẫn và đẩy mạnh triển khai nhất quán nội dung các thông tư, nghị định. Cụ thể, Thông tư 99/2006/TT-NNPTNT về việc chủ rừng được cải tạo rừng tự nhiên nghèo kiệt để trồng mới rừng sản xuất. Nghị định số 23/2006/NĐ-CP về việc giao và cho thuê rừng đối với các tổ chức, cá nhân là người Việt Nam. Có cơ chế rõ ràng đối với chính sách hỗ trợ và tín dụng của Nhà nước theo nghị định 106/2004/NĐ-CP ngày 01/4/2004 và Nghị định 20/2005/NĐ-CP ngày 28/2/2005 của Chính phủ phê duyệt cho vay vốn ưu đãi đối với các doanh nghiệp, các nhà đầu tư, các tổ chức, hộ gia đình tham gia trồng rừng trong các dự án trồng rừng nguyên liệu cùng với Quyết định số 147/2007/QĐ-TTg ngày 10/7/2007 của Thủ tướng Chính phủ về một số chính sách phát triển rừng sản xuất giai đoạn 2007-2015; Quyết định 131/QĐ-TTg ngày 13/1/2009 của Thủ tướng Chính phủ về việc hỗ trợ lãi suất cho tổ chức, cá nhân vay vốn để sản xuất, kinh doanh<sup>29</sup>

Để đẩy mạnh đầu tư trồng rừng nguyên liệu, Chính phủ đảm bảo rõ chính sách khuyến khích và ưu đãi (về đất đai, vốn đầu tư, thuế...) để thu hút các nhà đầu tư trong và ngoài nước đầu tư vào trồng rừng nguyên liệu tập trung, chú trọng loại gỗ lớn có giá trị kinh tế cao, nhằm chủ động về nguyên liệu và giảm dần lượng gỗ nhập khẩu hàng năm. Chính phủ với vai trò đầu mối, phải tạo điều kiện giúp doanh nghiệp tiếp xúc với các chủ rừng từ các nước như Lào, Canada, New Zealand, Chile để có thể ký kết hợp tác trong việc trồng rừng và khai thác lấy gỗ nguyên liệu phục vụ sản xuất xuất khẩu.

Song song với việc đầu tư phát triển rừng nguyên liệu ổn định hình thành những vùng nguyên liệu tập trung, gắn với cơ sở chế biến ván nhân tạo theo Quyết định 147/2007/QĐ-TTg và ở những huyện quỹ đất trồng rừng còn lớn nhưng chưa có điều kiện phát triển (61 huyện nghèo của cả nước), với sự tham gia của các doanh nghiệp lớn trên cơ sở tạo được

<sup>29</sup> Theo tài liệu hướng dẫn về việc liên doanh, liên kết trồng rừng nguyên liệu gắn với chế biến sản phẩm số 1186/NNPTNT, ban hành 5/5/2009.

đầu ra của sản phẩm. Nhà nước có chính sách trợ giúp và khuyến khích cho các chủ rừng xin cấp chứng chỉ rừng.

*\* Về khâu chế biến, sản xuất*

Trong chuỗi đồ gỗ tại địa bàn nghiên cứu hiện cho thấy từ khâu đầu cho đến khâu hoàn chỉnh phun sơn đều có thể tự động hóa được, song chỉ có rất ít doanh nghiệp trong nước ở các cụm chế biến gỗ hiện nay đang làm. Để triển khai tốt quá trình tự động hóa, Chính phủ cần có chính sách hỗ trợ các khoản vay dài hạn từ 3 – 5 năm để các doanh nghiệp có đủ khả năng tài chính và tận dụng cơ hội ngành chế biến đồ gỗ của Ý đang đi xuống, lượng doanh nghiệp đóng cửa rất nhiều, họ muốn bán lại dây chuyền, thiết bị vẫn còn khá hiện đại và lao động của họ thậm chí sẵn sàng làm việc tại Việt Nam<sup>30</sup>. Bên cạnh đó, Chính phủ có những động thái cụ thể hơn trong việc chuyên môn hóa ngành chế biến gỗ và thiết lập những cụm công nghiệp hỗ trợ và cụm chế biến gỗ để làm giảm chi phí chế biến và nâng cao quản lý, giám sát chất lượng sản phẩm.

*\* Về thị trường, đào tạo*

- Tạo điều kiện để các doanh nghiệp tham gia vào các chương trình xúc tiến thương mại, tiếp cận với các tham tán thương mại tại các thị trường chủ lực như Hoa Kỳ, EU, Nhật. Đồng thời hướng doanh nghiệp tiếp thị và mở rộng sang các thị trường khác như: Nga, Đông Âu, Châu Phi và có những chính sách khuyến khích khai thác thị trường trong nước.

- Đào tạo, tập huấn, phổ biến kiến thức marketing, các rào cản kỹ thuật trong thương mại và kiến thức luật pháp quốc tế (như luật LACEY của Hoa Kỳ, tiêu chuẩn FLEGT của EU, trang bị các thông tin cơ bản để các doanh nghiệp đối phó với nguy cơ kiện chống bán phá giá, xây dựng các biện pháp tự vệ chống bán phá giá tại Việt Nam.

- Đào tạo, tập huấn về các biện pháp thực thi luật quốc tế, biên soạn các giáo trình tập huấn nhằm tuyên truyền, giáo dục thực thi pháp luật cho các doanh nghiệp, biên soạn tiêu chuẩn về các hàng rào kỹ thuật trong thương mại thuộc lĩnh vực ngành chế biến gỗ.

- Phát triển các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh như: thông tin thị trường, nghiên cứu thị trường, xúc tiến thương mại, chuyển giao công nghệ, cấp chứng chỉ ISO, CoC-FSC, thương hiệu doanh nghiệp, thương hiệu sản phẩm.

- Tạo điều kiện cho các doanh nghiệp nắm và hiểu biết pháp luật quốc tế về kiện chống bán phá giá, hướng dẫn các doanh nghiệp xây dựng quy trình sản xuất và thực hiện hệ thống sổ sách kế toán, chuẩn mực, sẵn sàng đối phó với các vụ kiện chống bán phá giá.

---

<sup>30</sup>Theo Ông Nguyễn Chiến Thắng – Tổng giám đốc Công ty liên doanh Scansia Pacific, Chủ tịch Hội Mỹ nghệ và Chế biến gỗ TP.HCM (HAWA) trong buổi làm việc với Bộ trưởng Bộ Công Thương Vũ Huy Hoàng, 9/2012.



- Xây dựng và phát triển hệ thống mạng lưới thông tin thị trường và kịp thời cung cấp thông tin thị trường quốc tế về sản phẩm gỗ cho các doanh nghiệp.

- Xây dựng các trung tâm kiểm nghiệm Quốc gia về sản phẩm gỗ tiến tới xây dựng tiêu chuẩn chất lượng, sản phẩm quốc gia đối với từng loại sản phẩm gỗ.

- Củng cố và nâng cao năng lực của Hiệp hội ngành nghề, vai trò của Hiệp hội gỗ và lâm sản Việt Nam phải thật sự trở thành cầu nối chặt chẽ giữa Chính phủ và từng doanh nghiệp. Quan tâm hỗ trợ Hiệp hội phát triển, đặc biệt là hỗ trợ những chương trình hoạt động của Hiệp hội, quy tụ hội viên nhằm làm cho Hiệp hội và các hội viên trở thành đối tác của Chính phủ trong việc hoạch định chính sách và chỉ đạo phát triển Ngành.

- Duy trì và tăng cường mối quan hệ giữa Hiệp hội gỗ và lâm sản Việt Nam với các Bộ, Ngành, địa phương và các doanh nghiệp thành viên để nhận được các thông tin 2 chiều và kịp thời nắm bắt các khó khăn và nguyện vọng của các doanh nghiệp. Hiệp hội sẽ cùng với các Bộ, Ngành địa phương cùng trình Chính phủ giải quyết [Phụ lục 6].

*\* Về xây dựng chiến lược phát triển ngành chế biến đồ gỗ Việt một cách quy cũ*

Như đã phân tích trong chương 2, ngành chế biến gỗ đã có từ rất lâu nhưng chưa được khai thác hết tiềm năng vốn có của ngành. Nguyên nhân là do Việt Nam chưa có một chiến lược đủ hiệu quả để tổ chức phối hợp thực hiện. Mặc dù hiện nay đã có rất nhiều báo cáo, dự thảo, hội thảo, dự án nghiên cứu đề ra chiến lược phát triển ngành. Tuy nhiên theo cách tiếp cận của luận án thì khi xây dựng chiến lược, Chính phủ cần đề cập đến: xác định sản phẩm chủ lực trong xuất khẩu đồ gỗ là thuộc nhóm sản phẩm nào? Nguồn nguyên liệu đáp ứng cho ngành chế biến trong ngắn hạn và dài hạn được giải quyết ra sao để các doanh nghiệp trong ngành không bị động và quá phụ thuộc vào nguyên liệu nhập khẩu như trong thập niên trở lại đây? Định vị thị trường xuất khẩu chủ lực của ngành đồ gỗ để từ đó có chính sách hỗ trợ doanh nghiệp hợp tác chặt chẽ tạo thành một chuỗi liên mạch nhằm đủ mạnh trong quá trình thâm nhập vào thị trường thế giới.

Song song đó, Chính phủ có chính sách cụ thể về xúc tiến thương mại đối với ngành đồ gỗ, chính sách đầu tư cơ sở hạ tầng như việc thành lập các khu công nghiệp phục vụ ngành công nghiệp chế biến đồ gỗ (kể cả các doanh nghiệp trong các ngành phụ trợ như hóa chất, cơ khí, thuộc da...).

*\* Xây dựng môi trường vĩ mô ổn định, bao gồm các khía cạnh liên quan đến ngành chế biến đồ gỗ, cụ thể:*

- Ban hành chế tài nghiêm đối với trường hợp khai thác gỗ lậu, gỗ quý xuất khẩu (từ nguồn rừng tự nhiên) và gỗ non (từ rừng trồng) sang các thị trường khác đặc biệt xuất sang

Trung Quốc làm cạn kiệt nguồn nguyên liệu vốn rất thiếu trong nước.

- Tăng cường quản lý công tác kiểm soát và giám sát tại các cửa khẩu trong quá trình nhập khẩu gỗ nguyên liệu, gỗ nguyên liệu vận chuyển trong nội địa. Có chế tài thật nghiêm đối với trường hợp vận chuyển, mua bán và sử dụng gỗ nguyên liệu bị khai thác bất hợp pháp, không rõ nguồn gốc. Nếu làm tốt việc này, sản phẩm gỗ Việt Nam khi thâm nhập sang các thị trường sẽ đáp ứng tốt các rào cản từ các nước sở tại về LACEY, FLEGT vì đã có chứng chỉ CoC, FSC.

- Sử dụng đồng loạt các biện pháp công cụ vốn có của Nhà nước như lãi suất, tiền tệ nhằm kìm chế lạm phát, hạ nhiệt lãi suất cho vay đối với các doanh nghiệp trong ngành của hệ thống ngân hàng thương mại, xóa cơ chế 2 tỷ giá (tỷ giá danh nghĩa và tỷ giá thanh toán). Thực tế trong vài năm trở lại đây, lạm phát trong nước tăng cao dẫn đến chi phí đầu vào của doanh nghiệp cũng tăng theo. Trong khi đó giá bán sản phẩm không tăng theo kịp tỷ lệ lạm phát mà doanh nghiệp phải hứng chịu. Hệ quả là rất nhiều doanh nghiệp thua lỗ, sản xuất cầm chừng, ngưng sản xuất và phá sản.

\* Tóm lại: Ngành đồ gỗ Việt Nam muốn phát triển bền vững đòi hỏi phải có đầu vào ổn định là nguồn nguyên liệu, nhằm đáp ứng đầy đủ nhu cầu của nhà sản xuất. Để đẩy mạnh trồng rừng, hình thành nguồn nguyên liệu ổn định đòi hỏi phải có nguồn vốn đầu tư dài hạn, trong khi đó ngành vẫn chưa có được nguồn đầu tư thích đáng, nếu có thì việc tiếp cận nguồn vốn này cũng rất khó. Chính yếu tố này đòi hỏi Nhà nước cần phải có chính sách hỗ trợ vay vốn ưu đãi dành cho các doanh nghiệp. Mặt khác, các doanh nghiệp chỉ có thể phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh thông qua việc đào tạo công nghệ nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới (R&D). Chỉ với con đường đầu tư công nghệ hiện đại, liên tục cho ra đời nhiều dòng sản phẩm mới, chất lượng cao mới có thể giúp các doanh nghiệp đồ gỗ có đủ sức tồn tại và cạnh tranh với doanh nghiệp nước ngoài. Bên cạnh đó cần tăng cường quản trị hệ thống để tối ưu hóa mọi hoạt động như: tiết kiệm nguyên vật liệu, điện năng... thông qua đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất cũng như gia tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp. Chính phủ cần có những chính sách khuyến khích doanh nghiệp xây dựng, đăng ký và quảng bá thương hiệu sản phẩm đồ gỗ Việt Nam. Thông qua vai trò đầu mối của Chính phủ, khuyến khích các doanh nghiệp chế biến gỗ liên doanh, liên kết với các chủ rừng để tạo ra vùng nguyên liệu ổn định cho sản xuất, chế biến sản phẩm gỗ. Ngành phải được quy hoạch phát triển theo các khu vực tập trung với quy mô đủ lớn, đảm bảo hiệu quả kinh tế và bảo vệ môi trường.

### ***3.5.2 Kiến nghị đối với Hiệp hội ngành hàng đồ gỗ: Hiệp hội phải là cầu nối thực sự***

***để các doanh nghiệp trong ngành trao đổi, chia sẻ thông tin cũng như phản hồi những thông tin về những khó khăn vướng mắc của doanh nghiệp trong quá trình sản xuất kinh doanh***

Vi thực tế hiện nay đang tồn tại tình trạng doanh nghiệp tin và trông chờ tuyệt đối ở vai trò của Chính phủ, do đó các Hiệp hội ở các địa phương và trung ương thực sự không có quyền lực vì họ không phải là cơ quan ban hành và giám sát việc thực thi của doanh nghiệp. Điều này dẫn đến hệ quả là một số doanh nghiệp không mặn mà trong việc tham gia vào Hiệp hội bởi vì theo họ khi tham gia vào đây tốn phí nhưng chưa thực sự mang lại những lợi ích mà họ kỳ vọng (khảo sát 300 doanh nghiệp trên địa bàn nghiên cứu của tác giả, 2011). Như vậy để các Hiệp hội có được sức hấp dẫn đối với doanh nghiệp, trước hết bản thân các Hiệp hội phải tự nâng cao uy tín và thương hiệu của mình qua các công việc mà Hiệp hội có thể làm, bao gồm:

- Thường xuyên cập nhật tất cả thông tin về ngành hàng trong nước và quốc tế về thị trường đầu vào như tình hình cung ứng nguyên liệu, giá cả, chất lượng, thanh toán giao hàng. Đồng thời có những thông tin thực về năng lực của các nhà cung cấp, tập quán kinh doanh của họ, thời vụ kinh doanh trên từng thị trường diễn ra như thế nào? Đồng thời nghiên cứu, khảo sát và kết hợp với các tham tán thương mại của Việt Nam tại các nước để biết tập quán phân phối, tiêu dùng của từng thị trường, thị trường chủ lực cần gì? thị trường tiềm năng đang mong đợi gì từ sản phẩm đồ gỗ Việt Nam.

- Hiệp hội phải là nơi thường xuyên nghiên cứu nhu cầu và những biến động của thị trường, đặc biệt thị trường thế giới để từ đó có thể đưa ra các dự báo càng chính xác càng tốt. Công tác dự báo nên tập trung vào vấn đề như: các quy định đối với sản phẩm gỗ, giá cả nguyên liệu, tình hình cung ứng nguyên liệu, xu hướng sử dụng nguyên liệu của các thị trường tiêu thụ chủ lực. Ngoài ra phải dự báo nhu cầu tiêu dùng của các thị trường liên quan đến Việt Nam, khuynh hướng mẫu mã thiết kế sản phẩm (mặc dù cho đến hiện nay, công đoạn này vẫn thuộc về quyền của các nhà mua sỉ từ nước ngoài), giới thiệu xu hướng thiết kế, giới thiệu công nghệ mới, các giải pháp xuất khẩu, thông tin thị trường. Hiệp hội lưu ý đến các biện pháp phi thuế quan mà các thị trường tiêu thụ sản phẩm đã đang và sẽ lập và đặt ra yêu cầu đối với đồ gỗ xuất khẩu Việt Nam. Trong đó phải đặc biệt nghiên cứu kỹ nội dung các đạo luật LACEY của Hoa Kỳ và FLEGT của EU, biện pháp chống bán phá giá của Hoa Kỳ (và EU) đang áp dụng đối với cùng ngành hàng tại Trung Quốc, từ đó cung cấp thông tin chính xác và có hỗ trợ kịp thời đối với doanh nghiệp mỗi khi các doanh nghiệp thành viên cần đến sự hỗ trợ.

Để làm được như vậy, Hiệp hội phải có nguồn kinh phí đủ mạnh, hiện nguồn kinh phí này chủ yếu thu từ sự đóng góp của các doanh nghiệp viên. Tác giả cho rằng Chính phủ nên rà soát và củng cố cơ chế thuận lợi để các Hiệp hội dễ dàng tiếp cận với các nguồn viện trợ từ các tổ chức Chính phủ và phi Chính phủ như ITTO, GIZ, JICA, Ford Foundation Fund... Đây là các tổ chức chuyên hỗ trợ kinh phí nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, chuyên giao công nghệ, cung cấp thông tin về thị trường và hoạt động xúc tiến thương mại...

\* Tóm lại: Một khi đủ mạnh, Hiệp hội chắc chắn sẽ là sân chơi không thể thiếu của bất kỳ doanh nghiệp nào trong ngành cho dù qui mô của họ như thế nào. Được như vậy, Hiệp hội sẽ thực sự trở thành diễn đàn để các doanh nghiệp chia sẻ thông tin lẫn nhau cũng như nhận được thông tin nhằm gắn kết với nhau, tạo nền tảng để các doanh nghiệp tăng sự hợp tác để cùng nhau phát triển. Đồng thời Hiệp hội cũng thực sự trở thành cầu nối tin yêu của doanh nghiệp, mang những trăn trở của họ để phản ánh kịp thời đến các cơ quan quản lý của Chính phủ như việc triển khai thực hiện TT40/NNPTNT ban hành 15/8/2012.

### TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Toàn bộ nội dung chương 3 đưa ra một số giải pháp nhằm tăng cường sự hợp tác chuỗi cung ứng ngành chế biến đồ gỗ Việt Nam, đó là các doanh nghiệp cần chú trọng ưu tiên hàng đầu làm sao để mở rộng qui mô, khẳng định thương hiệu, nắm bắt và hiểu được tập quán giao dịch của đối tác, chủ động và thường xuyên duy trì mối quan hệ giao dịch với các đối tác một cách có chọn lọc, nâng cao nhận thức về liên kết hợp tác trong chuỗi cung ứng và các chính sách hỗ trợ từ phía Chính phủ. Nghiên cứu đã đi sâu phân tích một số nội dung, bao gồm:

1/ Đưa ra quan điểm khi tiến hành xây dựng các giải pháp đối với doanh nghiệp trong ngành, các kiến nghị đối với Chính phủ và Hiệp hội.

2/ Trích dẫn và phân tích một số quan điểm, mục tiêu và phương hướng của các Bộ chủ quản về phát triển bền vững ngành công nghiệp chế biến đồ gỗ Việt Nam đến năm 2020.

3/ Điềm lại các căn cứ để xây dựng giải pháp thông qua các bài học kinh nghiệm về chuỗi cung ứng, bao gồm các dự báo của ngành, bài học kinh nghiệm rút ra ở chương 1 và mô hình kinh tế lượng về các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác chuỗi cung ứng ở chương 2.

4/ Đưa ra 6 giải pháp đối với doanh nghiệp trong ngành và 2 kiến nghị đối với Chính phủ cũng như đối với các Hiệp hội ở các địa phương và trung ương. Cụ thể nội dung của 6 giải pháp xoay quanh kết quả mô hình kinh tế lượng đã xử lý từ dữ liệu trên mẫu khảo sát 275 doanh nghiệp chế biến đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ. Trong mỗi giải pháp tác giả cố gắng bố cục thành 4 phần, gồm: mục tiêu giải pháp, biện pháp thực hiện, kết quả kỳ vọng và một số khuyến nghị đối với các doanh nghiệp khi triển khai biện pháp. Các kiến nghị tập trung vào khắc phục các tồn đọng của ngành qua phần nghiên cứu 2.1.3 chương 2.

Sáu giải pháp và hai kiến nghị được đề cập rất chi tiết trong chương 3 là những nội dung mà các doanh nghiệp trong ngành cần lưu ý để từ đó dựa vào điều kiện kinh doanh cụ thể của doanh nghiệp mình mà lựa chọn lần lượt các giải pháp hoặc kết hợp giữa các giải pháp với nhau để vận dụng vào doanh nghiệp và ngành một cách hiệu quả. Đồng thời doanh nghiệp phải lưu ý các kênh có thể giúp doanh nghiệp phản ánh những trở ngại, khó khăn đến các cơ quan hữu quan để nhận được hỗ trợ kịp thời.

## KẾT LUẬN

Qua nội dung nghiên cứu toàn bộ luận án, có thể tái khẳng định rằng ngành công nghiệp chế biến đồ gỗ rất nhiều tiềm năng phát triển, minh chứng trong hơn thập kỷ qua về tốc độ phát triển quy mô doanh nghiệp và chất lượng sản phẩm của ngành. Đồng thời có sự tăng trưởng cao và ổn định về kim ngạch xuất khẩu, đưa ngành lên vị trí thứ 4 trong nhóm mặt hàng xuất khẩu chủ lực của Việt Nam. Ngành công nghiệp chế biến đồ gỗ đã có nhiều tiến bộ rõ rệt về mọi mặt như từ bao bì đóng gói đến cách thức làm sao cho sản phẩm ít tổn thời gian lắp ráp nhất khi đến tay người tiêu dùng. Đạt được những kết quả bước đầu như vậy bên cạnh sự năng động và nỗ lực không mệt mỏi của các doanh nghiệp chế biến đồ gỗ, một phần cũng là do các tập đoàn đồ gỗ lớn đã chuyển đơn đặt hàng từ Trung Quốc sang Việt Nam để họ có thể hưởng thuế nhập khẩu ưu đãi khi đưa hàng vào thị trường Hoa Kỳ và EU. Song bên cạnh đó, ngành đã và đang bộc lộ nhiều yếu điểm và nếu không kịp cải thiện thì đó chính là những thách thức lớn đối với sự phát triển của ngành trong thời gian tới. Có thể liệt kê một số đe dọa cơ bản, đó là việc tổ chức sản xuất và phân phối còn mang tính tự phát, chưa thể hiện sự kết nối giữa các bên tham gia, chưa đáp ứng về yêu cầu phát triển bền vững do nghiệp nguyên nhân khách quan lẫn chủ quan. Hệ quả này là do các doanh nghiệp trong ngành cũng như ngành chưa có ý niệm đúng đắn về việc thiết lập và triển khai mô hình chuỗi cung ứng thích hợp – đó chính là chuỗi cung ứng hợp tác.

Với mục đích xây dựng cơ sở khoa học nâng cao sự hợp tác chuỗi cung ứng, qua đó đưa ra các giải pháp và đề xuất kiến nghị thiết thực, nghiên cứu này đã hướng trọng tâm nghiên cứu vào các nội dung sau đây:

1/ Tổng kết các lý thuyết về chuỗi cung ứng hợp tác và các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi, phân tích các điểm đặc thù của ngành công nghiệp chế biến đồ gỗ thế giới, Việt Nam và đặc biệt tại vùng Đông Nam Bộ. Từ đó nhận dạng mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng tại địa bàn nghiên cứu,

2/ Xây dựng và kiểm định mô hình phù hợp, đáng tin cậy về các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ từ đó xác định mức độ quan trọng của từng nhân tố đến vấn đề cần nghiên cứu,

3/ Vận dụng kết quả nghiên cứu định lượng kết hợp với việc phân tích thực trạng của ngành và chuỗi cung ứng của ngành, các dự báo chiến lược của ngành nhằm hoạch định các giải pháp tăng cường sự hợp tác và hoàn thiện chuỗi cung ứng,

**\* Những kết quả đạt được của nghiên cứu:**

1/ Xây dựng và kiểm định mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng ngành chế biến gỗ Việt Nam, trường hợp nghiên cứu vùng Đông Nam Bộ vào thời điểm nghiên cứu hiện tại bao gồm 6 nhân tố với 25 biến quan sát, đó là: nhân tố quyền lực (4 biến quan sát), nhân tố thuận thực (4 biến quan sát), nhân tố tín nhiệm (5 biến quan sát, đã loại bớt 2 biến quan sát TRU1,2), nhân tố tần suất (4 biến quan sát), nhân tố văn hóa (4 biến quan sát) và nhân tố chiến lược (4 biến quan sát),

2/ Thông qua mô hình hồi quy bội đã xác định được mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến sự hợp tác chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ nói riêng và Việt Nam nói chung, Trong đó mức độ cao nhất là nhân tố quyền lực, điều này phản ánh khá chính xác tình hình kinh doanh ngành đồ gỗ - đặc trưng của ngành cần quy mô vốn khá lớn và nhân tố có mức độ ảnh hưởng thấp nhất trong mô hình kiểm định là chiến lược – đây cũng là điểm yếu cơ bản của các doanh nghiệp Việt nói chung và doanh nghiệp chế biến sản phẩm gỗ Việt nói riêng,

3/ Nghiên cứu 2 mô hình chuỗi cung ứng điển hình trong cùng ngành, từ đó rút ra được một số bài học kinh nghiệm trong quá trình triển khai chuỗi cung ứng đồ gỗ tại Việt Nam nói chung và vùng Đông Nam Bộ nói riêng. Đánh giá những mặt tích cực và những tồn tại của ngành chế biến đồ gỗ, đặc điểm chuỗi cung ứng đồ gỗ tại địa bàn nghiên cứu. Thông qua dữ liệu khảo sát đã cho được kết quả mô hình nghiên cứu như đã đề cập ở phần 2.5.2 chương 2. Đồng thời nghiên cứu này cũng đã chỉ rõ quan điểm, mục tiêu, định hướng và các dự báo về hoạt động của ngành. Trên cơ sở đó đề xuất 6 giải pháp tập trung vào các doanh nghiệp chế biến trong ngành nhằm nâng cao sự hợp tác, đó là:

- Nâng cao vị thế và năng lực để củng cố quyền lực đối với các đối tác;
- Các doanh nghiệp phải thường xuyên duy trì các hoạt động giao dịch với đối tác nhằm tăng mức độ thuận thực tạo thuận lợi thúc đẩy các quan hệ hợp tác;
- Các doanh nghiệp phải chú trọng đến việc xây dựng hình ảnh doanh nghiệp để tăng cường mức độ tín nhiệm trong các giao dịch với đối tác;
- Các doanh nghiệp phải chủ động tăng cường tần suất giao dịch giữa các tác nhân trong chuỗi cung ứng gồm nhà cung cấp, nhà phân phối và các nhà sản xuất trong ngành;
- Các doanh nghiệp phải xây dựng văn hóa hợp tác để chủ động duy trì và thiết lập các mối quan hệ giao dịch dài hạn và bền vững;
- Hoạch định chiến lược hợp tác thích hợp với điều kiện kinh doanh mới nhằm góp phần tăng cường tính hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ,

Ngoài ra trong nghiên cứu này còn đưa ra hai kiến nghị đối với Chính phủ và Hiệp hội ngành nghề ở trung ương và địa phương, Cụ thể:

- Đối với Chính phủ: Cần có chính sách kịp thời về tín dụng ưu đãi đảm bảo nguồn vốn vay ngoại tệ với lãi suất hợp lý phù hợp từng giai đoạn để các doanh nghiệp gỗ có vốn lưu động nhập gỗ nguyên liệu phục vụ sản xuất cũng như chính sách hỗ trợ đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng từ các Quỹ đầu tư để hỗ trợ doanh nghiệp trong ngành tổ chức đầu tư trồng rừng nguyên liệu;

- Đối với Hiệp hội: Phải chủ động và thường xuyên tổ chức các buổi tọa đàm thiết thực hơn nữa nhằm giúp các doanh nghiệp cơ hội tìm kiếm thị trường, chia sẻ thông tin và tăng cường hợp tác với nhau. Là nơi đáng tin cậy để các doanh nghiệp phản ánh những khó khăn, vướng mắc trong quá trình triển khai hoạt động sản xuất kinh doanh của mình, từ đó thu thập tổng hợp và thay mặt doanh nghiệp kiến nghị lên các cơ quan, hội ngành có thẩm quyền tại địa phương và trung ương.

**\* Những hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo**

Do mẫu khảo sát được thực hiện theo phương pháp thuận tiện: tập trung vào doanh nghiệp có vốn hoàn toàn trong nước, thuộc địa bàn 3 tỉnh thành là Thành phố Hồ Chí Minh, Đồng Nai và Bình Dương mà chưa nghiên cứu đến một loại hình rất quan trọng trong ngành là doanh nghiệp có vốn nước ngoài 100% hay liên doanh liên kết, trong khi đó thành phần này lại chiếm một tỷ trọng kim ngạch xuất và nhập khá cao trong tổng kim ngạch xuất nhập của ngành cũng như các doanh nghiệp chế biến tại các vùng miền khác trên toàn quốc. Điều đó cho thấy ở một khía cạnh nào đó mẫu nghiên cứu chưa thực sự là mẫu đại diện để phản ánh hết bản chất liên kết - hợp tác chuỗi cung ứng ngành đồ gỗ Việt Nam. Các nghiên cứu tiếp theo có thể tiếp tục khảo sát mẫu rộng hơn và có thể tìm ra thêm các nhân tố mới hoàn thiện mô hình nghiên cứu hiện tại. Bên cạnh đó, như đã đề cập do hạn chế về nguồn lực và kinh phí nên luận án không thể khảo sát các doanh nghiệp trong ngành gồm doanh nghiệp chế biến, doanh nghiệp cung cấp và doanh nghiệp phân phối (rất ít) trên cả nước để vấn đề nghiên cứu phản ánh chính xác hơn bản chất hợp tác trong chuỗi cung ứng của ngành.



## **DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ ĐÃ CÔNG BỐ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

1. Huỳnh Thị Thu Sương (2009), “Vấn đề bán phá giá – chống bán phá giá đối với các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học và Đào tạo Ngân hàng*, số 87, tháng 8/2009, Hà Nội.
2. Huỳnh Thị Thu Sương (2011), “Logistics ngành công nghiệp chế biến đồ gỗ Việt Nam trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế”, *Tạp chí Kinh tế đối ngoại*, số 49, tháng 11/2011, Hà Nội.
3. Huỳnh Thị Thu Sương (2011), “Các nhân tố ảnh hưởng đến tính hợp tác chuỗi cung ứng đồ gỗ Việt Nam”, *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, số 254, tháng 12/2011, Thành phố Hồ Chí Minh.
4. Đoàn Thị Hồng Vân (GS.TS) – chủ nhiệm đề tài, Huỳnh Thị Thu Sương và cộng sự (2011), Nghiên cứu chuỗi cung ứng và giải pháp để các doanh nghiệp Việt Nam có thể tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu, *Đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ, Mã đề tài B2008-09-51*, Thành phố Hồ Chí Minh.