

THỰC TRẠNG HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CHUỖI CUNG ỨNG ĐỒ GỖ VÙNG ĐÔNG NAM BỘ

Phạm Hồng Vích¹, Nguyễn Văn Hà², Nguyễn Phan Thiết³

¹Ban Quản lý các dự án Lâm nghiệp, Bộ NN&PTNT

²Vụ Tài chính, Bộ NN&PTNT

³Hội Khoa học kỹ thuật Lâm nghiệp

TÓM TẮT

Lĩnh vực sản xuất đồ gỗ (chiếm khoảng 80% kim ngạch xuất khẩu của ngành chế biến gỗ trong năm 2019) đã góp phần giúp ngành chế biến gỗ Việt Nam đã vươn lên là một trong nhiều ngành hàng có đóng góp lớn cho đất nước. Tuy vậy, đóng góp này sẽ lớn hơn nữa nếu như chúng ta khắc phục được những nút thắt cản trở sự phát triển của nó. Một trong những nút thắt đó là chuỗi cung ứng đồ gỗ. Nhưng mức độ “thắt” của chuỗi này ở cấp độ nào? Chưa có nghiên cứu nào chỉ ra điều đó. Hiệu quả hoạt động là chỉ số quan trọng để đánh giá một chuỗi cung ứng. Đã có một số nghiên cứu về chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ, tuy nhiên, cho đến nay, vẫn chưa có nghiên cứu nào về vấn đề này. Nghiên cứu “Thực trạng hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ” nhằm chỉ ra thực trạng của hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng này theo các tiêu chí. Dựa vào kết quả của phân tích nhân tố khám phá các nhân tố ảnh hưởng (EFA) và kết quả phân tích SWOT, nghiên cứu đã xác định được: i) Các chỉ số cụ thể về hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ; ii) Phân tích được nguyên nhân cho thực trạng đó; iii) Đề xuất một số giải pháp chủ yếu nâng cao hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng đồ gỗ Đông Nam Bộ.

Từ khóa: Chuỗi cung ứng đồ gỗ, hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng đồ gỗ, phân tích EFA, phân tích SWOT.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Vùng Đông Nam Bộ, nơi tập trung khoảng 85% doanh nghiệp sản xuất đồ gỗ cả nước (Nguồn: *Năng lực các doanh nghiệp sản xuất đồ gỗ Việt Nam, Dự án Quản lý bền vững tài nguyên thiên nhiên (SNRM), 2017*) và đã đóng góp phần lớn giá trị trong kim ngạch xuất khẩu đồ gỗ cả nước. Tuy nhiên, xét một cách tổng quát, đóng góp ấy chưa tương xứng với tiềm năng, kinh nghiệm và lợi thế của vùng về sản xuất đồ gỗ. Có rất nhiều nguyên nhân để lí giải về tình trạng trên mà một trong những nguyên nhân đó là chuỗi cung ứng đồ gỗ của vùng hoạt động chưa hiệu quả, các doanh nghiệp đồ gỗ Việt Nam chưa được thực sự tham gia vào chuỗi cung ứng đồ gỗ. Cụ thể: i) Thứ nhất, do chưa có thương hiệu, nên các doanh nghiệp đồ gỗ Việt Nam chủ yếu gia công cho các thương hiệu lớn nước ngoài hoặc sản phẩm chưa hoàn thiện đến tận cùng theo yêu cầu khách hàng mà đã xuất khẩu (qua thị trường Trung Quốc chẳng hạn), nên phần lớn giá trị gia tăng trong sản phẩm đồ gỗ tập trung vào nhà phân phối hoặc người hoàn thiện cuối cùng; Thứ 2, việc

phân phối sản phẩm phải qua khâu trung gian (các nhà phân phối lớn như IKEA) nên doanh nghiệp đồ gỗ hoàn toàn bị động.

Để có giải pháp phát triển bền vững chuỗi cung ứng là nâng cao hiệu quả hoạt động của nó và việc trước tiên phải làm là phải xác định được hiệu quả hoạt động của chuỗi theo các tiêu chí đề ra. Trên cơ sở các kết quả này, phân tích được điểm mạnh, điểm yếu và tìm giải pháp khắc phục và nâng cao chúng. Việc xác định thực trạng hiệu quả hoạt động nói chung và hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ nói riêng là một công việc không dễ dàng, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt trong sản xuất đồ gỗ và bí mật kinh doanh của doanh nghiệp.

Chính vì thế, cần có phương pháp tiếp cận khảo sát thích hợp để có số liệu đầu vào phản ánh chính xác thực trạng của doanh nghiệp. Có như vậy mới có bức tranh thực, tìm ra nguyên nhân thực và giải pháp thực tế. Nghiên cứu “Thực trạng hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ” nhằm các mục tiêu sau: (1) Chỉ ra thực trạng và đánh

giá hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Nam Bộ theo 4 tiêu chí: Mức phục vụ khách hàng; Hiệu quả nội bộ; Nhu cầu linh hoạt và Phát triển sản phẩm; (2) Xác định nguyên nhân và tìm ra một số giải pháp chủ yếu để nâng cao hiệu quả của chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ nói riêng và cả nước nói chung.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Phương pháp thu thập số liệu

2.1.1. Số liệu và tài liệu thứ cấp

Kế thừa các tài liệu có liên quan như: Tài liệu lý thuyết về chuỗi cung ứng, tập trung vào hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng; Các nghiên cứu, luận án tiến sỹ liên quan đến chuỗi cung ứng và hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng đồ gỗ Việt Nam, đặc biệt, vùng Đông Nam Bộ; Các báo cáo chính thức của cơ quan có thẩm quyền về các vấn đề có liên quan đến chuỗi cung ứng và hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng đồ gỗ Việt Nam, đặc biệt, vùng Đông Nam Bộ.

2.1.2. Số liệu và thông tin sơ cấp

Tiến hành khảo sát thực tế các doanh nghiệp đồ gỗ, với số lượng khảo sát là 58 doanh nghiệp thuộc TP. Hồ Chí Minh, Bình Dương và Đồng Nai. Mẫu khảo sát được chọn theo phương pháp lấy mẫu phân tầng, đại diện, theo

tiêu chí sau: Quy mô vừa và nhỏ; Loại hình doanh nghiệp: Cổ phần/TNHH/Tư nhân, FDI; Doanh nghiệp sản xuất đồ gỗ.

Đối tượng phỏng vấn là: i) Doanh nghiệp vừa: 2 - 3 đối tượng (Lãnh đạo (CEO); Phòng Kinh doanh/Phòng tương đương; Phòng Kế hoạch/Phòng tương đương); ii) Doanh nghiệp nhỏ: 1 - 2 đối tượng (Giám đốc/chủ doanh nghiệp, điều hành sản xuất).

Phiếu khảo sát: i) Khảo sát để xác định loại thị trường đồ gỗ theo mối quan hệ cung - cầu. Ở đây cung và cầu được xác định theo 2 chỉ số “Cao” và “thấp”; ii) Khảo sát các tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng đồ gỗ: Phiếu khảo sát được thiết kế theo các tiêu chí quy định.

2.2. Phương pháp xử lý và phân tích số liệu

Việc tính toán hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng và xử lý thống kê bằng các phần mềm thống kê thích hợp (Excell hoặc SPSS).

Sử dụng kết quả xác định các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ.

3. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

3.1. Thực trạng hiệu quả chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ theo 4 tiêu chí

3.1.1. Loại hình thị trường đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ

Bảng 1. Kết quả khảo sát mối quan hệ cung - cầu trong chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ

Tiêu chí	Số lượng	Khả năng cung cấp đồ gỗ cho thị trường (Mức độ)		Nhu cầu đồ gỗ của thị trường (Mức độ)	
		Thấp	Cao	Thấp	Cao
Số đối tượng đánh giá	170	100	70	0	170
Tính theo %	100	46,43	53,57	0,00	100

Như vậy, nhu cầu đồ gỗ của thị trường (cầu) và khả năng cung cấp đồ gỗ cho thị trường (cung) cân bằng nhau, vì thế, thị trường đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ là thị trường ổn định và đánh giá hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng đồ gỗ theo 2 nhóm tiêu chí:

- 1) Mức phục vụ khách hàng;
- 2) Hiệu quả nội bộ;
- 3) Các tiêu chí khác có thể đánh giá thêm.

3.1.2. Kết quả khảo sát hiệu quả chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ

3.1.2.1. Mức phục vụ khách hàng (MĐ)

Bảng 2. Kết quả khảo sát tiêu chí “Mức phục vụ khách hàng”

TT	Tiêu chí	BQ	Trị số			
			Phân chia theo loại hình doanh nghiệp (Theo Tổng giá trị sản phẩm, tỷ VND)			
			≥ 500	100 đến dưới 500	10 đến dưới 100	< 10
1	Tỉ lệ hoàn thành đơn hàng (BTS1), %	96,68	99,09	91,50	97,27	98,85
2	Tỉ lệ giao hàng đúng hạn (BTS2), %	94,54	97,45	86,17	96,53	98,00
3	Giá trị tổng đơn hàng bị trả lại (BTS31), tỷ VND	2,09	0,75	7,18	0,27	0,17
	Số đơn hàng bị trả lại (BTS32)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Tần suất, số đơn hàng (BTS41), đơn/tháng	0,25	0,55	0,33	0,00	0,10
	Thời gian các đơn hàng bị trả lại (BTS42), ngày	2,77	4,55	0,83	5,00	0,70
5	Tỉ lệ hàng bị trả lại (BTS5), %	0,46	0,94	0,55	0,27	0,07
Tổng giá trị SP, tỷ VND		490,93	1731,82	194,58	34,23	3,10

Bảng 2 cho thấy rằng:

- Việc hoàn thành các hợp đồng của khách hàng rất đảm bảo do tỉ lệ hoàn thành đơn hàng đạt chỉ số rất cao (94,54%). Điều này chứng tỏ, đa số số đơn hàng được thực hiện lập tức ngay tại kho.

- Giá trị hàng hóa bị trả lại không đáng kể

(0,13%). Điểm lưu ý ở đây là: Các doanh nghiệp có quy mô lớn có giá trị hàng hóa trả lại rất ít (0,04%).

- Không có số đơn hàng nào bị hủy.

- Tần suất, số đơn hàng và thời gian các đơn hàng bị trả lại không đáng kể.

3.1.2.2. Hiệu quả nội bộ (HQ)

Bảng 3. Kết quả khảo sát tiêu chí “Hiệu quả nội bộ”

TT	Tiêu chí	BQ	Trị số			
			Phân chia theo loại hình doanh nghiệp (Theo Tổng giá trị sản phẩm, tỷ VND)			
			≥ 500	100 đến dưới 500	10 đến dưới 100	< 10
1	Giá trị tồn kho (HQ1), 1tỷ VND	22,30 (4,54%)	57,27 (3,30%)	26,83 (13,79%)	4,37 (12,77%)	0,74 (23,81%)
2	Vòng quay tồn kho (HQ2)	0,74	1,41	0,42	0,95	0,19
3	Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (HQ3), %	9,10	8,09	9,08	10,70	8,54
4	Vòng quay tiền mặt, ngày	21,38	23,45	19,00	23,73	19,35
Tổng giá trị SP, tỷ VND		490,93	1731,82	194,58	34,23	3,10

Bảng 3 cho thấy rằng:

- Doanh nghiệp luôn có sẵn hàng hóa nhưng giá trị tồn kho hàng hóa rất thấp (chiếm 4,54%). Lượng tồn kho thấp sẽ giúp tiết kiệm diện tích kho bãi và giảm tồn đọng vốn; Lượng tồn kho chỉ chiếm 4,54%, nghĩa là khối lượng tồn kho chỉ khoảng 0,54 tháng (khoảng 16 ngày): Lượng tồn kho này quá thấp, do đó, trong tình huống có trục trặc về sản xuất thì

khó đảm bảo tiến độ của đơn hàng.

- Vòng quay tồn kho rất thấp (0,74): Vòng quay thấp hơn thì đáp ứng được yêu cầu dịch vụ khách hàng và nhu cầu linh hoạt hơn, bởi vì, khi vòng quay tồn kho thấp, nghĩa là:

i) nếu giá trị tồn kho cố định thì chi phí bán hàng thấp;

hoặc ii) cả chi phí bán hàng và giá trị tồn kho đều thấp.

Tuy vậy, trong thực tế, tỉ lệ vòng quay cao ở mức độ nào đó thì tốt hơn vì điều này đảm bảo cho doanh nghiệp chủ động trong việc cung cấp hàng hóa.

- Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (ROS): 9,10%.

Trong kinh doanh, người ta thường mong muốn ROS càng cao càng tốt. Tuy vậy, trong kinh doanh đồ gỗ nói riêng và chế biến gỗ nói chung, ROS thường trong khoảng từ 5 - 12%. Có thể thấy:

- ROS của ngành sản xuất đồ gỗ vùng Đông Nam bộ đạt 9,10% là một tỉ lệ hấp dẫn.
- ROS phản ánh rõ nét về hoạt động rất tốt của chuỗi cung ứng đồ gỗ đang được vận hành

tại Đông Nam Bộ.

- ROS cũng thể hiện rõ việc quản lý chi phí cố định, chi phí biến đổi và lợi nhuận ròng theo mức doanh thu tại vùng này là khá tốt.

- Vòng quay tiền mặt: 21,38 ngày, nghĩa là, trong 1 năm các cơ sở đồ gỗ có thể quay vòng tiền mặt được khoảng 17 lần: Việc này làm giảm gánh nặng vay vốn lưu động để sản xuất nên giảm chi phí lãi suất ngân hàng. Vòng quay tiền mặt càng thấp, nghĩa là hàng hóa có thời gian tồn kho thấp (lí giải tại sao HQ1 rất thấp) và như vậy, chi phí kho bãi và chi phí bảo quản sản phẩm giảm, cũng như sản phẩm ít rủi ro hơn về mặt chất lượng khi lưu kho.

3.1.2.3. Nhu cầu linh hoạt (NC)

Bảng 4. Kết quả khảo sát tiêu chí “Nhu cầu linh hoạt”

TT	Tiêu chí	BQ	Trị số			
			Phân chia theo loại hình doanh nghiệp (Theo Tổng giá trị sản phẩm, tỷ VND)			
			≥ 500	100 đến dưới 500	10 đến dưới 100	< 10
1	Thời gian chu kỳ hoạt động của sản phẩm (NC1), ngày	41,75	42,09	43,83	44,73	36,35
2	Mức gia tăng tính linh hoạt (NC2), %	18,22	16,36	19,58	22,00	14,95
3	Mức linh hoạt bên ngoài (NC3), %	3,61	4,09	3,00	3,73	3,60

Từ bảng 4 ta thấy,

- Thời gian và chu kỳ hoạt động: 41,75 ngày

Như vậy, khoảng thời gian thực hiện hoạt động chuỗi cung ứng đồ gỗ tại vùng Đông Nam bộ, gồm: Thời gian hoàn thành đơn hàng, thiết kế sản phẩm, sản xuất và các hoạt động nào hỗ trợ cho chuỗi cung ứng là tương đối dài, đặc biệt đối với sản xuất đồ gỗ - Loại hình sản xuất mà mẫu mã sản phẩm thay đổi thường xuyên.

Nguyên nhân có thể là: Do thời gian cung cấp nguyên liệu kéo dài và do thời gian gia công sản phẩm cao (năng suất thấp) vì máy móc thiết bị chưa đồng bộ, tự động hóa thấp; trình độ người sản xuất thấp... hoặc do các yếu tố khác có vấn đề: Tổ chức và quản lý sản xuất, ý thức người lao động, chế độ lương...

- Mức gia tăng tính linh hoạt: 18,22%.

- Điều này có nghĩa là, chuỗi cung ứng đồ gỗ Đông Nam bộ có khả năng đáp ứng nhanh chóng khối lượng đơn hàng tăng thêm khoảng 18,22% so với bình thường.

- Thông thường, khi thiết kế dây chuyền sản xuất, người thiết kế cũng tính toán khả năng đáp ứng nhanh chóng khối lượng đơn hàng tăng thêm khoảng 25% so với bình thường. Mức 18,22% mới chỉ đạt khoảng 73% mức tối thiểu tăng thêm về năng lực so với thiết kế.

i) Tiêu chí này đối với các doanh nghiệp lớn (16,36%) và các doanh nghiệp rất nhỏ (14,95%) thấp hơn. Có thể lí giải: i) Đối với các doanh nghiệp lớn, tăng thêm 1% khối lượng là một khối lượng sản phẩm lớn và sẽ cần lượng nguyên liệu lớn hơn, kinh phí lớn

hơn, điều hành phức tạp hơn, nên mức này là thích hợp; ii) Đối với doanh nghiệp siêu nhỏ: Các kỹ năng quản lý, kế hoạch, mối quan hệ trong chuỗi đều yếu hơn nên mức gia tăng linh hoạt thấp hơn là hợp lý.

- Mức linh hoạt bên ngoài: 3,61%.

Điều này có nghĩa là, khả năng cung cấp nhanh chóng cho khách hàng những sản phẩm thêm vào mà sản phẩm này không thuộc nhóm sản phẩm thường được cung cấp của chuỗi cung ứng đồ gỗ Đông Nam Bộ khá thấp. Do vậy, đối với các doanh nghiệp đồ gỗ Đông Nam Bộ, sẽ rất nguy hiểm khi cố gắng cung

cấp cho khách hàng những sản phẩm mới không liên quan và có ít điểm chung với sản phẩm hiện có.

Lí do: Khi thay đổi mẫu mã sản phẩm thì khả năng cạnh tranh có thể tăng lên, tuy nhiên, doanh nghiệp phải thay đổi dây chuyền sản xuất, thay đổi máy móc thiết bị, đào tạo lại công nhân, thay đổi loại nguyên vật liệu... điều này mất nhiều thời gian, tốn kinh phí.

Đây là điểm yếu cần khắc phục của chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ.

3.1.2.4. Phát triển sản phẩm (PT)

Bảng 5. Kết quả khảo sát tiêu chí “Phát triển sản phẩm”

TT	Tiêu chí	BQ	Trị số			
			Phân chia theo loại hình doanh nghiệp (Theo Tổng giá trị sản phẩm, tỷ VND)			
			≥ 500	100 đến dưới 500	10 đến dưới 100	< 10
1	% Tổng số sản phẩm bán ra đã được giới thiệu trước đó (PT1)	94,80	96,36	93,33	97,00	92,50
2	% Tổng doanh số sản phẩm bán ra đã được giới thiệu trước đó (PT2)	95,02	97,73	94,58	95,53	92,25
3	Tổng thời gian phát triển và phân phối sản phẩm mới (PT3), ngày	24,42	25,18	24,17	24,93	23,40

Bảng 5 cho thấy:

- % tổng số sản phẩm bán ra đã được giới thiệu trước đó là rất cao (94,8%) tương ứng là % Tổng doanh số sản phẩm bán ra đã được giới thiệu trước đó cũng rất cao (95,02%) và Tổng thời gian phát triển và phân phối sản phẩm mới rất ngắn (24,2 ngày).

- Nhìn vào con số, về hình thức có thể thấy, khả năng tiêu thụ sản phẩm rất tốt, thời gian triển khai sản phẩm mới ngắn, cũng như lượng tồn kho thấp (lượng sản phẩm của khoảng 16 ngày sản xuất (bảng 3). Tuy nhiên, các chỉ số này quá tốt bất thường. Điều này có thể giải thích một cách rất đơn giản:

i) Đồ gỗ Việt Nam chưa có mẫu mã và thương hiệu riêng trong xuất khẩu mà các sản

phẩm đều có thiết kế từ bên đặt hàng nên thời gian triển khai sản phẩm mới ngắn;

ii) Chuỗi cung ứng đồ gỗ Việt Nam, đặc biệt, khâu trung tâm (khâu sản xuất) đều làm nhiệm vụ gia công cho các đối tác bên ngoài nên % Tổng số sản phẩm bán ra đã được giới thiệu trước đó và Tổng doanh số sản phẩm bán ra đã được giới thiệu trước đó cũng rất cao.

3.2. Kết quả xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến hiệu quả chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ

Từ kết quả khảo sát và phân tích EFA, ta có được mức độ đạt được và mức độ tác động của các nhân tố đến hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ như bảng 6.

Bảng 6. Tổng hợp kết quả khảo sát và phân tích EFA hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng vùng Đông Nam Bộ

Tiêu chí	Mã hóa	Mức độ đạt được		Mức tác động
		Trị số (Giá trị cao nhất: 5)	%	
1. Mức phục vụ khách hàng	MD	4,43	88,60	
Tỉ lệ hoàn thành đơn hàng	BTS1	4,23	84,60	Rất lớn
Tỉ lệ giao hàng đúng hạn	BTS2	4,30	86,00	Rất lớn
Giá trị tổng đơn hàng bị trả lại và số đơn hàng bị trả lại	BTS3	4,54	90,80	Trung bình
Tần suất và thời gian các đơn hàng bị trả lại	BTS4	4,57	91,40	Trung bình
Tỉ lệ hàng bị trả lại	BTS5	4,51	90,20	Trung bình
Hiệu quả nội bộ	HQ	3,37	69,45	
Giá trị tồn kho	HQ1	3,66	73,20	Không tác động
Vòng quay tồn kho	HQ2	3,53	70,60	Lớn
Tỷ suất lợi nhuận so với doanh thu	HQ3	3,20	64,00	Lớn
Vòng quay tiền mặt	HQ4	3,50	70,00	Lớn
Nhu cầu linh hoạt	NC	3,52	70,4	
Thời gian và chu kỳ hoạt động	NC1	3,97	79,40	Rất lớn
Mức gia tăng tính linh hoạt	NC2	3,39	67,80	Lớn
Mức linh hoạt bên ngoài	NC3	3,20	64,00	Lớn
Phát triển sản phẩm	PT	4,05	81,07	
% Tổng số sản phẩm bán ra đã được giới thiệu trước đó	PT1	4,24	84,80	Lớn
% Tổng doanh số sản phẩm bán ra đã được giới thiệu trước đó	PT2	4,18	83,60	Lớn
Tổng thời gian phát triển và phân phối sản phẩm mới	PT3	3,74	74,80	Không tác động
Hiệu quả hoạt động chung	HQHD	3,69	73,80	

Bảng 6 cho thấy, các nhân tố ảnh hưởng đến vùng Đông Nam Bộ được chia thành 3 nhóm: hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng đồ gỗ

Nhóm 1: Ảnh hưởng rất lớn

- PT1** : % Tổng số sản phẩm bán ra đã được giới thiệu trước đó;
- BTS2** : Tỉ lệ giao hàng đúng hạn;
- PT2** : % Tổng doanh số sản phẩm bán ra đã được giới thiệu trước đó;
- NC1** : Thời gian và chu kỳ hoạt động;
- BTS1** : Tỉ lệ hoàn thành đơn hàng.

Nhóm 2: Ảnh hưởng lớn

- HQ3** : Tỷ suất lợi nhuận so với doanh thu;
- HQ4** : Vòng quay tiền mặt;
- NC3** : Mức linh hoạt bên ngoài;
- HQ2** : Vòng quay tồn kho;
- NC2** : Mức gia tăng tính linh hoạt.

Nhóm 3: Ảnh hưởng trung bình:

- BTS3** : Giá trị tổng đơn hàng bị trả lại và số đơn hàng bị trả lại;
- BTS5** : Tỉ lệ hàng bị trả lại;
- BTS4** : Tần suất và thời gian các đơn hàng bị trả lại.

Đây là các căn cứ quan trọng để đề xuất giải pháp nâng cáo hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ.

3.3. Đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ

a. Nâng cao mức phục vụ khách hàng

Từ bảng 2, ta thấy rằng: Mức phục vụ khách hàng của chuỗi đạt khá cao (88,6%) và trong nhóm nhân tố này, có 2 nhân tố “Tỉ lệ hoàn thành đơn hàng” và “Tỉ lệ giao hàng đúng hạn” tác động rất lớn và 2 nhân tố “Giá trị tổng đơn hàng bị trả lại và số đơn hàng bị trả lại” và “Tần suất và thời gian các đơn hàng bị trả lại” tác động rất ở mức trung bình đến hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ. Các giải pháp nâng cao hiệu quả của nhóm nhân tố này là: Nâng cao tỉ lệ hoàn thành đơn hàng và tỉ lệ giao hàng đúng hạn, gồm:

1) Tăng lượng tồn kho sản phẩm lên khoảng 6% (lượng sản phẩm của khoảng 1 tháng sản xuất) để vẫn đảm bảo tiến độ giao hàng dù các tình huống bất lợi xảy ra (hỏng máy, bão lũ...). Theo bảng 3, lượng tồn kho chỉ chiếm 4,54% giá trị sản phẩm và khối lượng tồn kho chỉ khoảng 0,54 tháng (khoảng 16 ngày);

2) Nâng cao năng lực máy móc thiết bị bằng cách: Trang bị máy móc đồng bộ, đủ số lượng, tăng cường thiết bị CNC; Sắp xếp hợp lý dây chuyền sản xuất;

3) Nâng cao trình độ, tay nghề của người lao động trực tiếp và của kỹ sư tổ chức sản xuất tại xưởng sản xuất;

4) Năng lực điều hành của cán bộ quản lý chung và các khâu: Lập kế hoạch, cung ứng nguyên liệu, tổ chức kỹ thuật và bán hàng;

5) Xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001:2015 để đảm bảo toàn bộ hệ thống sản xuất nhịp nhàng và phục vụ mục tiêu chất lượng;

6) Có chế độ thưởng phạt hợp lí, rõ ràng đối với người lao động.

b. Nâng cao hiệu quả nội bộ

Bảng 3 cho thấy rằng, hiệu quả nội bộ chỉ đạt ở mức trên trung bình (69,45%) và có 3 tiêu chí tác động rất lớn đến tiêu chí “Hiệu quả nội bộ” là: i) Vòng quay tồn kho; ii) Tỷ suất lợi nhuận so với doanh thu và iii) Vòng quay tiền mặt. Các giải pháp là:

- *Tăng vòng quay tồn kho hợp lí:*

Theo kết quả khảo sát, chuỗi cung ứng đồ gỗ Đông Nam Bộ có giá trị tồn kho và khối lượng tồn kho thấp (chỉ chiếm 4,54% giá trị hàng hóa và khối lượng hàng tồn kho khoảng 16 ngày sản xuất):

Như vậy để tăng vòng quay tồn kho chỉ bằng cách tăng cường quảng cáo, tiếp thị sản phẩm để tăng chi phí bán hàng.

- *Nâng cao tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu:* Lợi nhuận là mục tiêu cuối cùng của doanh nghiệp. Lợi nhuận được xem xét ở 2 góc độ: Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (lợi nhuận tương đối) và giá trị lợi nhuận (lợi nhuận tuyệt đối).

• Để tăng tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu thì phải lợi nhuận trước thuế. Muốn vậy cần giảm các chi phí để làm ra sản phẩm. Vậy, các giải pháp sẽ là:

+ Giảm chi phí nguyên liệu bằng cách: Xây dựng định mức tiêu hao nguyên liệu hợp lí; Nâng cao độ chính xác của máy móc thiết bị; Nâng cao tay nghề công nhân; Xây dựng quy trình sản xuất hợp lí.

+ Các giải pháp từ 1) đến 6), mục 3.3, a

• Để tăng giá trị lợi nhuận cần tiến hành các giải pháp sau:

+ Tăng tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu;

+ Chuẩn bị tốt các điều kiện về nguyên liệu, cơ sở vật chất, nhân lực, tăng cường tiếp thị, quảng bá để nhận các đơn hàng lớn, ổn định để tăng doanh thu.

- *Giảm mức tồn kho:* Điều này khó thực hiện. Mức tồn kho không hợp lý sẽ gây ra các rủi ro: quá lớn sẽ tồn đọng vốn, tổn chi phí lưu kho. Quá nhỏ sẽ không chủ động trong phân phối và sẽ khó xử lý tiến độ giao hàng khi quá trình sản xuất gặp sự cố. Vì vậy, không nên tập trung vào giải pháp này.

- *Giảm vòng quay tiền mặt:* Theo lý thuyết, vòng quay tiền mặt càng lớn khi số ngày tồn kho và thời gian khách hàng nợ càng lớn và khoảng thời gian chi trả trung bình khi mua hàng càng nhỏ. Như vậy, để giảm vòng quay tiền mặt thì phải giảm số ngày tồn kho cũng như giảm thời gian khách hàng nợ và tăng khoảng thời gian chi trả trung bình khi mua hàng.

Tuy vậy, như đã phân tích ở trên, rất khó giảm lượng tồn kho. Mặt khác, cũng khó khi tăng thời gian chi trả trung bình khi mua nguyên liệu, phụ liệu vì điều này nghĩa là chiếm dụng vốn của người cung cấp nguyên liệu, phụ liệu và các dịch vụ, do đó, cũng khó khả thi. Từ những phân tích này, cho thấy, giải pháp khả thi nhất để giảm vòng quay tiền mặt là giảm thời gian khách hàng nợ khi mua hàng.

Giải pháp cơ bản là:

- + Chuẩn hóa các quy trình thanh toán;
- + Cân nhắc kỹ khi ký hợp đồng về phương thức trả tiền và thời gian trả tiền;
- + Lựa chọn khách hàng có ít rủi ro về tài chính.

c. Cải thiện nhu cầu linh hoạt

Bảng 4 cũng chỉ ra rằng, mức độ đạt được của tiêu chí này khoảng 70,4% so với mức tối đa (khá) và 3 yếu tố của nhóm tiêu chí này là: Thời gian và chu kỳ hoạt động, mức gia tăng tính linh hoạt và mức linh hoạt bên ngoài đều có tác động rất lớn và lớn đến hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ.

Như vậy, để nâng cao nhu cầu linh hoạt,

nghĩa là, nâng cao khả năng đáp ứng nhanh sự thay đổi về nhu cầu sản phẩm hay là có thể xử lý nhanh mức độ gia tăng hơn về nhu cầu hiện tại của chuỗi cung ứng, cần có các giải pháp sau:

1) *Giảm thời gian chu kỳ hoạt động bằng cách:*

- Giảm thời gian thiết kế sản phẩm: Xây dựng quy trình thiết kế hợp lý; Có đội ngũ thiết kế chuyên nghiệp, giỏi kỹ năng;

- Giảm thời gian hoàn thành đơn hàng: Nâng cao năng suất lao động, phối hợp nhịp nhàng các khâu trong quá trình sản xuất.

2) *Tăng mức gia tăng tính linh hoạt*

- Hợp lý hóa quá trình sản xuất để tăng thêm năng suất;

- Đảm bảo máy móc máy móc thiết bị không xảy ra sự cố khi sản xuất;

- Nâng cao kỹ năng tổ chức sản xuất của cán bộ quản lý và kỹ năng người lao động;

- Áp dụng các tiến bộ kỹ thuật trong sản xuất.

3) *Gia tăng mức linh hoạt bên ngoài*

Cần có những giải pháp sau:

- Giảm thời gian thiết kế sản phẩm và thời gian xây dựng quy trình sản xuất sản phẩm mới;

- Sử dụng các máy CNC để dễ chuyển đổi gia công các loại sản phẩm khác nhau;

- Nâng cao trình độ đội ngũ kỹ thuật để họ dễ thích ứng với sự thay đổi sản phẩm.

d. Tăng mức phát triển sản phẩm

Theo bảng 5, tiêu chí này của chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ đạt khá cao (83 - 84%). Tuy nhiên, chúng ta phải hiểu rằng, hiện nay, các doanh nghiệp sản xuất đồ gỗ Việt Nam nói chung và doanh nghiệp sản xuất đồ gỗ Đông Nam Bộ nói riêng đều gia công theo thiết kế của các đối tác nước ngoài nên chỉ số “% Tổng số sản phẩm bán ra đã được giới thiệu trước đó” và “% Tổng doanh số sản

phẩm bán ra đã được giới thiệu trước đó” không phản ánh được mức phát triển sản phẩm của chuỗi cung ứng mà chỉ phản ánh lượng sản phẩm chờ xuất (tồn kho) và lượng sản phẩm hỏng. Do vậy, giải pháp đối với tiêu chí “Mức phát triển sản phẩm” sẽ đề cập khi các doanh nghiệp đồ gỗ tự thiết kế và chào bán sản phẩm của mình thiết kế.

4. KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

4.1. Kết luận

Qua khảo sát và phân tích đánh giá thực trạng hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Đông Nam bộ đã cho các kết quả sau đây:

1) Đã xác định được hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ thông qua 4 tiêu chí:

- Mức phục vụ khách hàng;
- Hiệu quả nội bộ;
- Nhu cầu linh hoạt;
- Phát triển sản phẩm.

Các tiêu chí trên là khá tốt, điều này giải thích được tại sao sản xuất đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ trong nhiều năm qua phát triển tốt cả về số lượng và giá trị kim ngạch xuất khẩu và đóng vai trò đầu tàu trong sản xuất đồ gỗ cả nước. Tuy nhiên, cũng có nhiều điểm cần khắc phục để có thể nâng cao và phát triển bền vững chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng này, như: tỷ suất lợi nhuận còn ở mức khá, lượng tồn kho còn quá nhỏ, mức linh hoạt ngoài chưa cao...

2) Đã xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ.

3) Đề xuất được một số nhóm giải pháp để nâng cao hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng đồ gỗ vùng Đông Nam Bộ.

- Tồn tại chủ yếu của nghiên cứu: Nghiên cứu không hoàn thiện một cách toàn diện như mong muốn do các lí do sau:

1) Có thể do phương pháp chưa thật phù

hợp với môi trường kinh doanh của Việt Nam.

2) Hoặc một số dữ liệu cung cấp cho nghiên cứu này có thể chưa thể chính xác cao vì trách nhiệm của người cung cấp thông tin.

3) Hầu hết các hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp đồ gỗ ở Việt Nam đều dựa trên những kinh nghiệm thực tiễn, do đó, có thể làm cho hoạt động kinh doanh bất thường vượt ngoài quy định, cho nên tính khả thi của nghiên cứu có thể giảm thực tế.

4.2. Khuyến nghị

- Kết quả nghiên cứu có thể áp dụng cho ngành sản xuất đồ gỗ Việt Nam vì ngành đồ gỗ Đông Nam Bộ chiếm tỷ lệ lớn trong ngành sản xuất đồ gỗ cả nước.

- Để kết quả được hoàn thiện hơn, nên khảo sát nhiều mẫu hơn và khảo sát ở nhiều thời điểm khác nhau.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Kim Anh & Huỳnh Gia Xuyên (2016). *Bài giảng Quản trị chuỗi cung ứng*. Thư viện số. Trường Đại học Kỹ thuật - Công nghệ Cần Thơ.
2. Nguyễn Thành Hiếu (2015). *Quản trị chuỗi cung ứng*. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
3. Trần Văn Hùng (2016). *Phát triển ngành chế biến gỗ vùng Đông Nam Bộ*. Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh.
4. Hoàng Trọng Chu, Nguyễn Mộng Ngọc (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, tập 2, NXB. Hồng Đức, tr. 24.
5. Huỳnh Thị Thu Sương (2012). *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*. Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh.
6. Nguyễn Phan Thiét, Nguyễn Văn Diễn, Nguyễn Trọng Kiên và Vũ Mạnh Tường (2017). *Đánh giá năng lực doanh nghiệp sản xuất đồ gỗ Việt Nam*. Dự án Quản lý tài nguyên thiên nhiên bền vững (SNRM).
7. Nunnally, J (1978). *Psychometric*. Newyork, McGraw-Hill.
8. <https://www.phamlocblog.com/www.careersinsupplychain.org>.

CURRENT SITUATION OF PERFORMANCE EFFECTIVE OF FURNITURE CHAIN SUPPLY OF THE SOUTHEAST REGION

Pham Hong Vich¹, Nguyen Van Ha², Nguyen Phan Thiet³

¹Management Board for Forestry Projects

²Finance Department, Mard

³Science and Technology Association of Forestry

SUMMARY

Furniture manufacturing (accounting about 80% of export turnover of the wood industry in 2019) has contributed to helping Vietnam's wood industry to rise to be one of the many industries with a major contribution to the country. However, this contribution will be greater if we overcome the bottlenecks hindering its development. One of those bottlenecks is the furniture supply chain. But what level of "bottleneck" does this chain have? No more studies have shown that yet. Performance efficiency of the supply chain is an important indicator to evaluate a supply chain. There have been some studies on the furniture supply chain in the Southeast region, but so far, no studies on this issue have been conducted. The study "The actual performance of the furniture supply chain in the Southeast region" aims to show the current situation of the performance of the furniture supply chain in this region according to the criteria. Based on the results of the factor analysis to explore the influencing factors (EFA) and the results of the SWOT analysis, the study has identified: i) Specific indicators of the performance efficiency of the furniture supply chain of the Southeast region; ii) Analyzing the causes for that situation; iii) Proposing major solutions to improve the performance efficiency of the furniture supply chain of the Southeast region.

Keywords: EFA analysis, furniture supply chain, performance effective of furniture supply chain, SWOT analysis.

Ngày nhận bài : 19/9/2019

Ngày phản biện : 13/3/2020

Ngày quyết định đăng : 20/3/2020