

# Các yếu tố rủi ro trong chuỗi cung ứng may mặc Việt Nam

Nguyễn Thị Thu Hằng, Đỗ Thành Lưu, Bùi Thị Cẩm Loan

**Tóm tắt**—Môi trường cạnh tranh toàn cầu đang ngày càng khốc liệt, trong nhiều lĩnh vực, các sản phẩm trên thị trường có chu kỳ sống ngày càng ngắn hơn, cùng với mức độ yêu cầu ngày càng cao của khách hàng đã thúc đẩy các doanh nghiệp phải đầu tư, và tập trung nhiều vào chuỗi cung ứng. Việc vận hành chuỗi cung ứng với nhiều thành viên ở các quốc gia khác nhau luôn hiện diện nhiều vấn đề bất ổn, không chắc chắn, do vậy công tác quản lý rủi ro ngày càng đóng một vai trò quan trọng trong việc vận hành hiệu quả chuỗi cung ứng. Bài viết tập trung vào việc xem xét các tài liệu liên quan đến quản trị rủi ro chuỗi cung ứng, những đặc thù trong ngành công nghiệp may mặc và tiến hành phỏng vấn sâu một số nhà quản lý tại một số doanh nghiệp may trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh nhằm xác định các yếu tố rủi ro trong chuỗi cung ứng may mặc Việt Nam khi sản xuất các đơn hàng FOB từng phần. Kết quả nghiên cứu đã xác định được sáu nhóm rủi ro trong chuỗi cung ứng như các nghiên cứu có trước và điều chỉnh, bổ sung thêm một số biến quan sát cho phù hợp với ngành may, làm nền tảng cho những nghiên cứu tương lai về quản lý rủi ro chuỗi cung ứng may mặc Việt Nam.

**Từ khóa**—Rủi ro, quản trị rủi ro, quản trị rủi ro chuỗi cung ứng, ngành công nghiệp may mặc.

## 1. GIỚI THIỆU

Sự phát triển của nền kinh tế toàn cầu và những vấn đề liên quan đến lợi nhuận, chi phí và các lợi thế cạnh tranh trong một môi trường đa quốc gia đã tạo ra sự chuyển dịch trong cơ cấu sản xuất đến các nước lớn, các nước đang phát triển trên thế giới từ những nhà sản xuất và kinh doanh hàng may mặc có truyền thống lâu đời trở thành những nhà kinh doanh, phân phối, hay thậm chí là những “nhà sản xuất không lồ không có nhà máy”. Bên cạnh nhiều lợi ích mang

lại của mạng lưới chuỗi cung ứng như chi phí sản xuất và giao dịch thấp hơn, các đối tác trong chuỗi có thể chia sẻ nguồn lực và tập trung vào năng lực kinh doanh cốt lõi, giúp các doanh nghiệp có cơ hội đạt lợi nhuận cao hơn nhưng cũng ẩn chứa nhiều rủi ro như nhu cầu không chắc chắn, sản phẩm đòi hỏi đa dạng ở mức độ cao hơn, sự mong đợi của khách hàng ngày càng gia tăng, nhiều đối thủ cạnh tranh toàn cầu hơn, chuỗi cung ứng cũng phức tạp và dài hơn [1].

Sản phẩm trong ngành may mặc và thời trang rất đa dạng về chủng loại, mẫu mã với thị trường cũng rất đặc trưng: 1) sản phẩm có vòng đời ngắn, thời gian bán hàng thường theo mùa, hay cũng có thể chỉ vài tuần; 2) tính ổn định của thị trường không cao do nhu cầu không ổn định và bị chi phối nhiều yếu tố như thời tiết, phim ảnh hoặc trào lưu của những người nổi tiếng; 3) khả năng dự báo chính xác nhu cầu trong một khoảng thời gian nhất định rất khó; 4) sản phẩm có xung lực mua cao vì những quyết định mua sắm của người tiêu dùng đôi khi rất nhất thời và chỉ thực hiện khi trực tiếp đối mặt với sản phẩm [2]. Nếu sản phẩm được tung ra thị trường đúng thời điểm thì doanh số sẽ rất cao, còn chậm trễ thì chẳng những doanh thu thấp mà nguy cơ sản phẩm bị lỗi thời cũng rất lớn [2] dẫn đến những rủi ro trong kinh doanh. Do vậy, việc nghiên cứu nhằm xác định “Các yếu tố rủi ro trong chuỗi cung ứng may mặc Việt Nam” là cần thiết để làm cơ sở cho những nghiên cứu sâu hơn trong quản lý rủi ro chuỗi cung ứng may mặc Việt Nam.

## 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO CHUỖI CUNG ỨNG

### 2.1 Rủi ro và quản lý rủi ro

Rủi ro thường gắn liền những sự kiện không chắc chắn, những mối nguy hiểm hay những thiệt hại, hay những kết quả không mong muốn [3]. Theo Crichton (1999), rủi ro là xác suất tạo nên sự mất mát, và phụ thuộc vào ba yếu tố “mối nguy hiểm” (hazard) “điểm yếu” (vulnerability) và “sự mất mát tài chính” (exposure) [4]. Vì vậy, quản lý rủi ro là việc cấu trúc một qui trình để

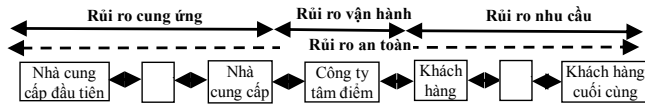
*Bài nhận ngày 26 tháng 07 năm 2017, hoàn chỉnh sửa chữa ngày 07 tháng 11 năm 2017.*

Nguyễn Thị Thu Hằng, Khoa Quản lý Công nghiệp, Trường Đại học Bách Khoa – ĐHQG-HCM (e-mail: ntthang@hcmut.edu.vn).

Đỗ Thành Lưu, Công ty Lúa Vàng.

Bùi Thị Cẩm Loan, Trường Đại học Công Nghiệp TP.HCM, NCS Khoa Quản lý Công nghiệp, Trường Đại học Bách Khoa - ĐHQG-HCM

giảm thiểu hoặc giảm nhẹ những tác động của rủi ro [5].



Hình 1. Rủi ro trong chuỗi cung ứng mở rộng (Manuj và cộng sự, 2008) (mô phỏng từ mô hình của Mentzer, 2001)

Để quản lý rủi ro, Hallikas và cộng sự (2004) đã đề xuất quy trình bốn bước để quản lý rủi ro: 1) xác định rủi ro; 2) đánh giá rủi ro; 3) lựa chọn và thực hiện những hành động để giảm khả năng xảy ra của rủi ro và giảm thiểu những tác động nếu chúng xảy ra; và 4) giám sát rủi ro [6]. Quy trình này nhận được nhiều sự đồng thuận của các nhà nghiên cứu và được sử dụng nhiều trong các công trình nghiên cứu về rủi ro [7].

## 2.2 Rủi ro chuỗi cung ứng và chuỗi cung ứng toàn cầu

Theo Jüttner và cộng sự (2003), rủi ro chuỗi cung ứng là "bất kỳ những rủi ro nào về các dòng thông tin, nguyên vật liệu và sản phẩm từ nhà cung cấp ban đầu đến việc phân phối sản phẩm hoàn tất cho người tiêu dùng cuối cùng" [8]. Ho và cộng sự (2015) đã khái quát rộng hơn về rủi ro chuỗi cung ứng là "khả năng xảy ra và tác động bất ngờ của các sự kiện lớn (macro) và/ hoặc nhỏ (micro) hay các tình thế làm ảnh hưởng xấu đến bất kỳ phần nào của một chuỗi cung ứng dẫn đến những thất bại hay bất thường ở cấp độ vận hành, chiến thuật, hay chiến lược" [9].

Các định nghĩa về rủi ro trong bối cảnh chuỗi cung ứng cho thấy đây là một khái niệm đa chiều [10]. Christopher và Peck (2004) đã đề xuất ba dạng rủi ro chính cùng với năm loại rủi ro: 1) rủi ro trong nội bộ công ty (rủi ro quá trình và rủi ro kiểm soát), 2) rủi ro bên ngoài công ty nhưng bên trong mạng lưới chuỗi cung ứng (rủi ro cung cấp và rủi ro nhu cầu) và 3) rủi ro bên ngoài mạng lưới cung ứng (rủi ro môi trường) [11].

Trong phạm vi chuỗi cung ứng toàn cầu, Manuj và Mentzer (2008) đã chia rủi ro chuỗi cung ứng thành tám dạng: 1) rủi ro cung cấp – do gián đoạn về nguồn cung, tồn kho, lịch trình, và truy cập công nghệ; giá cả leo thang; vấn đề về chất lượng, công nghệ không ổn định; sản phẩm phức tạp; sự thay đổi thường xuyên về thiết kế nguyên vật liệu; 2) rủi ro vận hành – do thất bại trong vận hành; năng lực sản xuất hoặc quy trình không tương xứng; mức độ thay đổi quy trình cao; sự thay đổi về công nghệ; sự thay đổi bộc lộ

trong vận hành; 3) rủi ro nhu cầu – do đưa ra sản phẩm mới; sự thay đổi về nhu cầu (mang tính nhất lời, theo mùa, và đối thủ đưa ra sản phẩm mới); sự lộn xộn trong hệ thống (do nhu cầu bị bóp méo và khuếch đại gây ra hiệu ứng Bullwhip); 4) rủi ro an toàn – an toàn trong các hệ thống thông tin; an toàn cơ sở hạ tầng; chuyên chở bị xâm phạm do khủng bố, hành động phá hoại có chủ đích; tội phạm, và hành động phá hoại về kinh tế vi mô – do sự thay đổi mức lương, lãi suất, và giá cả; 6) rủi ro chính trị – do những hành động của chính phủ quốc gia như hạn chế hạn ngạch hay các biện pháp chế tài; 7) rủi ro cạnh tranh – do thiếu nghiên cứu lịch sử về các hoạt động và chiến thuật của đối thủ; và 8) rủi ro về nguồn lực – do không dự kiến được nguồn thực theo yêu cầu [12]. Tuy nhiên, theo Manuj và Mentzer (2008), bốn nhóm rủi ro đầu tiên (theo hình 1) thường xuyên xuất hiện vì liên quan chặt chẽ với quá trình vận hành chuỗi cung ứng, các rủi ro khác có thể xuất hiện tùy theo đặc thù của từng chuỗi và từng quốc gia tham gia vào hoạt động của chuỗi.

Theo khía cạnh nguồn rủi ro xuất phát từ các bên liên quan trong chuỗi cung ứng Punniyamoorthy và cộng sự (2013) đã chia rủi ro chuỗi cung ứng thành sáu dạng: 1) Rủi ro do bên cung cấp, 2) Rủi ro do bên sản xuất, 3) Rủi ro nhu cầu, 4) Rủi ro hậu cần, 5) Rủi ro thông tin, và 6) Rủi ro môi trường [13], được các tác giả đã dùng để xây dựng và đánh giá thang đo trong quản lý rủi ro chuỗi cung ứng trong ngành công nghiệp nặng.

Nhìn chung, các nghiên cứu có trước đều tập trung vào việc phân tích các rủi ro liên quan đến toàn bộ các hoạt động của chuỗi cung ứng, được sử dụng làm cơ sở để xác định các rủi ro trong chuỗi cung ứng may mặc Việt Nam.

## 3. CHUỖI CUNG ỨNG MAY MẶC TOÀN CẦU VÀ CỦA VIỆT NAM

### 3.1 Chuỗi cung ứng may mặc toàn cầu

Theo G. Gereffi và Memedovic (2003), mô hình chuỗi cung ứng dệt may toàn cầu được tổ chức qua năm công đoạn chính: 1) cung cấp nguyên liệu thô; 2) cung cấp các yếu tố sản xuất (sợi và vải) được sản xuất bởi các công ty dệt; 3) mạng lưới sản xuất gồm các nhà máy may, các nhà thầu phụ trong nước và ở nước ngoài; 4) kênh xuất khẩu được thiết lập bởi các công ty thương mại trung gian; 5) và mạng lưới tiếp thị ở cấp độ bán lẻ. Việc tạo ra sản phẩm may mặc

cuối cùng phải qua rất nhiều công đoạn và thường được tiến hành ở nhiều nước khác nhau [14]. Chuỗi cung ứng may mặc được Frederick (2010) mô hình hóa theo hình 2 với giá trị gia tăng của chuỗi gồm 6 mắt xích chính [15]:

+ Nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới: là khâu có giá trị gia tăng cao nhất, gồm các công ty tham gia vào hoạt động nghiên cứu thị trường và phát triển sản phẩm cũng như các hoạt động liên quan đến thương mại;

+ Thiết kế: là khâu có tỷ suất lợi nhuận cũng khá cao trong chuỗi giá trị. Để thâm nhập và đứng vững được ở khâu này đòi hỏi các doanh nghiệp cần có các nhà thiết kế có khả năng nắm được xu hướng, thị hiếu thời trang của người mua toàn cầu;

+ Sản xuất: là khâu thâm dụng lao động nhất nhưng lại có tỷ suất lợi nhuận thấp nhất, khâu này không đòi hỏi đầu tư cao về công nghệ. Tham gia ở khâu này thường là các nước mới gia nhập ngành có nguồn lao động giá rẻ và việc sản xuất nguyên phụ liệu đầu vào chưa phát triển như Bangladesh, Pakistan và Việt Nam... Giá trị các doanh nghiệp thu về trong phân khúc may cũng sẽ khác nhau tùy theo phương thức xuất khẩu là CMT, FOB hay ODM;

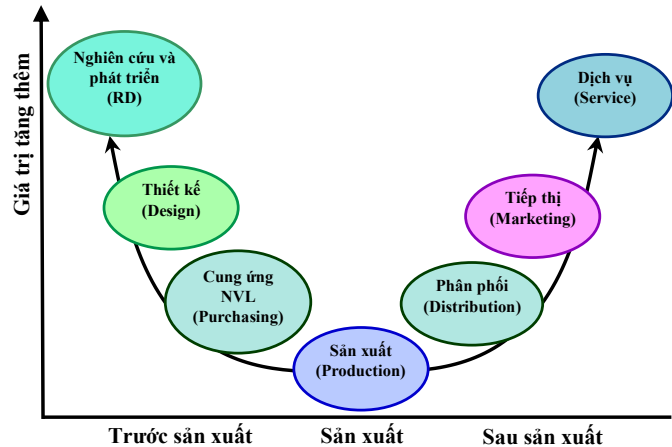
+ Dịch vụ logistics và cung ứng nguyên vật liệu: hỗ trợ việc vận chuyển nguyên vật liệu, sản phẩm theo yêu cầu cung ứng. Do giá trị của phần nguyên phụ liệu trong sản phẩm may mặc chiếm tỷ trọng lớn và quyết định nhiều đến chất lượng sản phẩm nên khâu cung ứng nguyên phụ liệu rất quan trọng trong việc hỗ trợ cho ngành may mặc phát triển;

+ Tiếp thị, quảng bá thương hiệu và phân phối sản phẩm và Dịch vụ: gồm các công ty may mặc có thương hiệu, các văn phòng mua hàng, các công ty thương mại, mạng lưới marketing và phân phối sản phẩm, các nhà bán lẻ nổi tiếng trên thế giới (gọi chung là các Buyer) nắm giữ phần lớn giá trị trong chuỗi, đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng và tác động đến chuỗi dệt may thế giới vì nắm rõ nhu cầu của những người tiêu dùng, cung cấp xu hướng thời trang cho các nhà thiết kế sản phẩm [15].

Chuỗi cung ứng may mặc liên quan đến nhiều yếu tố: nhu cầu từ phía khách hàng, nguồn cung ứng, sản xuất và tiêu thụ tương tự như những ngành sản xuất công nghiệp khác. Trong chiến lược tìm nguồn cung ứng, khi nhận được đơn đặt hàng và các yêu cầu từ các kênh phân phối, các Buyer thường phải tính toán các chi phí và các yếu tố liên quan như: chi phí sản xuất (vốn, chi

phí về nhân công, bảo trì, nguyên vật liệu, lưu hàng tồn kho, và các chi phí phụ khác), chi phí gia công ngoài, và công suất linh hoạt nhằm tính toán và lựa chọn phương án tối ưu nhất để thực hiện gia công ngoài hiệu quả [16].

### 3.2 Chuỗi cung ứng may mặc Việt Nam và những



Hình 2. Đường cong giá trị gia tăng ở các giai đoạn trong chuỗi giá trị dệt may toàn cầu (Frederich, 2010)

*rủi ro các doanh nghiệp phải đối mặt*

May mặc là một trong những ngành xuất khẩu mũi nhọn của Việt Nam trong nhiều năm qua. Với những lợi thế như sự ổn định về chính trị, năng suất, chi phí nhân công thấp, đáp ứng được sự đa dạng về các chủng loại hàng may mặc,... góp phần đưa ngành dệt may Việt Nam đang ngày càng khẳng định được uy tín trên thị trường thế giới và đứng trong top các nước có kim ngạch xuất khẩu cao. Tuy nhiên phần lớn các doanh nghiệp dệt may Việt Nam là các nhà thầu phụ cho các nhà thầu may trong khu vực, thực hiện các công đoạn liên quan đến sản xuất, khả năng thiết kế và xây dựng thương hiệu đặc biệt là cho thị trường nước ngoài hầu như không có [17]. Mô hình xuất khẩu chủ đạo của ngành dệt may Việt Nam cho đến nay vẫn chủ yếu tập trung vào sản xuất gia công và FOB từng phần. Bên cạnh đó, các báo cáo thường niên của Tập đoàn dệt may Việt Nam cho thấy, trên 50% nguồn nguyên phụ liệu phục vụ cho sản xuất phải nhập khẩu và phụ thuộc rất nhiều vào nguồn cung của Trung Quốc, đây cũng là nguyên nhân khiến tiến độ xuất khẩu hàng may mặc luôn bị động và giá trị thặng dư mang lại từ hoạt động xuất khẩu của ngành may không cao. Do đó, để nâng cao giá trị hàng may mặc, định hướng phát triển ngành dệt may đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2030 của Bộ Công Thương đã xác định rõ mục tiêu giảm dần

sản xuất gia công, đẩy mạnh sản xuất FOB từng phần, từng bước sản xuất FOB trọn gói và tiến tới sản xuất ODM và OBM<sup>1</sup>.

Khi sản xuất các đơn hàng FOB từng phần (FOB danh nghĩa), các doanh nghiệp nhận sản xuất các đơn hàng theo mẫu mã mà Buyer cung cấp, nguyên liệu và một số phụ liệu chính đặt mua theo chỉ định hoặc tự tìm nguồn cung ứng nhưng phải có dự phê duyệt của Buyer. Quy trình sản xuất các đơn hàng FOB từng phần thường theo các bước: Tiếp nhận đơn hàng→nghiên cứu tài liệu và tính định mức nguyên phụ liệu (NPL), thiết kế, may mẫu→đặt mua NPL→theo dõi quá trình duyệt mẫu NPL, sản xuất và nhập NPL về nhà máy, phát triển mẫu sản phẩm để Buyer duyệt cho sản xuất→giám định chất lượng, kiểm tra số lượng NPL, chuẩn bị hồ sơ kỹ thuật cho sản xuất→cân đối và cấp phát NPL cho sản xuất→cắt→ may→ hoàn tất sản phẩm →kiểm Final, xuất hàng và giải quyết khiếu nại sau giao hàng.

Trách nhiệm của các doanh nghiệp Việt Nam là phối hợp với Buyer phát triển mẫu trong giai đoạn nghiên cứu thị trường, theo dõi tiến độ sản xuất và kiểm tra chất lượng nguyên vật liệu, triển khai sản xuất và kiểm soát chất lượng sản phẩm theo yêu cầu của Buyer và giải quyết các vấn đề khiếu nại của khách hàng liên quan đến chất lượng sản phẩm. Do vậy, mặc dù chỉ sản xuất các đơn hàng theo hình thức FOB từng phần, nhưng các hoạt động của doanh nghiệp ít hay nhiều đều có liên quan đến hầu hết các khâu trong chuỗi cung ứng may mặc, và những rủi ro doanh nghiệp có thể đối mặt xuất phát từ nhiều phía: do cung cấp, sản xuất, nhu cầu, hậu cần, thông tin và môi trường sản xuất kinh doanh tương tự như các yếu tố trong nghiên cứu của Punniyamoorthy và cộng sự (2013) [13].

Hiện có một số công trình nghiên cứu trong lĩnh vực rủi ro chuỗi cung ứng ngành may mặc nhưng hầu hết đều ở nước ngoài và tập trung chủ yếu vào việc nghiên cứu rủi ro trong các chiến lược gia công ngoài, tìm nguồn cung ứng [18,19], hay các rủi ro liên quan đến việc thiết kế và phân phối sản phẩm [20,21]. Ở khía cạnh sản xuất, là khâu có một lượng lớn nhân công của các nước nhận sản xuất, gia công và thực hiện một số yêu cầu từ những nhà cung ứng may mặc toàn cầu cũng sẽ có những rủi ro, trở ngại riêng nhưng chưa được quan tâm nghiên cứu. Để lấp khoảng trống nghiên cứu này, bài viết tập trung vào việc điều tra mẫu tại bốn doanh nghiệp may đại diện

để nhận diện ra những rủi ro trong chuỗi cung ứng may mặc Việt Nam khi sản xuất các đơn hàng FOB từng phần, làm nền tảng cho những nghiên cứu sâu hơn trong việc nghiên cứu quản lý rủi ro chuỗi cung ứng may mặc Việt Nam.

#### 4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Theo những phân tích ở trên, để xác định những rủi ro trong chuỗi cung ứng may mặc Việt Nam trong hoạt động sản xuất các đơn hàng FOB từng phần, việc lựa chọn và sử dụng các yếu tố rủi ro trong nghiên cứu của Punniyamoorthy và cộng sự (2013) với sáu nhân tố rủi ro đã nêu phần 2.2 (với 46 biến quan sát) [13] là tương đối phù hợp với nghiên cứu này.

Nghiên cứu được tiến hành với việc xây dựng bảng câu hỏi để dựa vào đó phỏng vấn sâu tám nhà quản lý trong bốn doanh nghiệp may, gồm: một giám đốc công ty, hai giám đốc điều hành, một giám đốc sản xuất, một trưởng phòng kinh doanh, một phó phòng kế hoạch, hai trưởng nhóm của bộ phận quản lý đơn hàng. Các đối tượng tham gia phỏng vấn ở từng doanh nghiệp được xem xét cẩn thận theo cơ cấu tổ chức đặc thù ở từng công ty với mục tiêu thu thập đầy đủ thông tin về những rủi ro trong chuỗi cung ứng ở từng doanh nghiệp.

Kết quả phỏng vấn sau đó được tổng hợp giữa các doanh nghiệp và so sánh với nghiên cứu có trước để xác định các rủi ro chung tồn tại trong chuỗi cung ứng may mặc khi các doanh nghiệp sản xuất đơn hàng FOB từng phần.

#### 5. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Việc phỏng vấn các đối tượng tập trung vào việc thực hiện các đơn hàng FOB từng phần và được thực hiện tại văn phòng của các doanh nghiệp:

+ Công ty cổ phần may Nhà Bè: là một trong những doanh nghiệp lớn thuộc tập đoàn dệt may Việt Nam sản xuất rất nhiều mặt hàng may mặc và thời trang với nhiều hình thức khác nhau, từ sản xuất gia công đến sản xuất FOB từng phần hoặc trọn gói và từng bước phát triển hình thức ODM, trong thị trường nội địa doanh nghiệp cũng đã có một số thương hiệu khá thành công.

+ Công ty cổ phần may Sài Gòn 3: chuyên sản xuất mặt hàng quần kaki, jean và jacket theo hình thức gia công, FOB từng phần hoặc trọn gói.

+ Công ty cổ phần may Phương Đông: sản xuất các mặt hàng: veston, quần, chemise,

<sup>1</sup>Quyết định 321/QĐ-BCT, 11/4/2014 của Bộ Công Thương

jacket... theo hình thức gia công, FOB từng phần hoặc trọn gói.

+ Công ty TNHH Como: chuyên kinh doanh các mặt hàng vải, sợi và sản xuất xuất khẩu hàng may mặc theo hình thức FOB từng phần hoặc trọn gói và một số mặt hàng sản xuất theo hình thức ODM. Doanh nghiệp cũng xây dựng nhãn hàng nội địa riêng cho mình nhưng doanh số không đáng kể.

Kết quả phỏng vấn được tổng hợp và so sánh với nghiên cứu trước để xác định các rủi ro chung tồn tại trong chuỗi cung ứng may mặc Việt Nam khi các doanh nghiệp sản xuất đơn hàng FOB từng phần, những rủi ro không xuất hiện/không tồn tại cũng được phân tích và trình bày theo bảng 1.

BẢNG 1. KẾT QUẢ PHỎNG VẤN MỘT SỐ NHÀ QUẢN LÝ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP MAY VIỆT NAM

Các yếu tố rủi ro chuỗi cung ứng (Punniyamoorthy và ctg, 2013)	Kết quả phỏng vấn một số nhà quản lý tại các doanh nghiệp may Việt Nam (có hiệu chỉnh so với thang đo của Punniyamoorthy và cộng sự (2013))
<p><b>1. Rủi ro do bên cung cấp:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chất lượng cung cấp kém;</li> <li>- Chậm trễ thường xuyên về thời gian cung cấp nguyên vật liệu;</li> <li>- Quy trình kiểm tra /chấp nhận không rõ ràng;</li> <li>- Cung cấp ngắn hạn,</li> <li>- Cung cấp không linh hoạt;</li> <li>- Vỡ nợ đột ngột;</li> <li>- Không có bí quyết kỹ thuật như phương pháp sản xuất, điều kiện kiểm tra đặc biệt theo yêu cầu, dụng cụ đóng gói...;</li> <li>- Không có khả năng cung cấp các bản vẽ, hồ sơ dữ liệu...;</li> <li>- Phụ thuộc vào nhà cung cấp duy nhất đối với các mặt hàng quan trọng và có vòng đời sản phẩm dài;</li> <li>- Thay đổi thường xuyên các nhà cung cấp nguyên vật liệu quan trọng;</li> <li>- Nguyên vật liệu quan trọng phức tạp.</li> <li>- Rủi ro về sở hữu trí tuệ;</li> </ul>	<p><b>❖ Các biến quan sát có xảy ra so với nghiên cứu của Punniyamoorthy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chất lượng cung cấp thể hiện qua chất lượng sản phẩm và thời gian cung cấp. Theo các chuyên gia thời gian cung cấp nguyên liệu (vải) trong ngành may hiện nay còn dài (thường từ 30-60 ngày, một số mặt hàng hơn 90 ngày tùy theo đặc điểm kỹ thuật của từng loại vải). Vấn đề chậm trễ trong tiến độ cung cấp và chất lượng nguyên phụ liệu (đặc biệt là vải) thường không đồng đều là hai vấn đề thường xảy ra nhất tại các doanh nghiệp hiện nay. Nguyên nhân chủ yếu là nhà cung cấp chỉ tiến hành các hoạt động chuẩn bị và sản xuất khi có đơn hàng, thời gian vận chuyển và làm thủ tục nhập khẩu nguyên phụ liệu cũng chiếm một khoảng thời gian đáng kể (thường vận chuyển bằng đường biển để giảm chi phí), chất lượng vải giữa lúc làm mẫu và sản xuất có sự chênh lệch và không đồng đều ở từng lô (khác ánh màu, lỗi vải trong quá trình dệt, nhuộm...), quá trình duyệt mẫu vải không đạt yêu cầu phải làm lại nhiều lần dẫn đến kéo dài thời gian, hoặc nguyên phụ liệu nhập đúng tiến độ nhưng kết quả giám định không đạt chất lượng phải làm việc lại với nhà cung cấp để thống nhất cách giải quyết...             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quy trình kiểm tra/ chấp nhận không rõ ràng cũng dẫn đến sự không thống nhất trong việc giải quyết những vấn đề liên quan đến chất lượng nguyên phụ liệu.</li> <li>- Cung cấp ngắn hạn: thông thường các nhà cung cấp đều mong muốn cung cấp dài hạn, tuy nhiên với những đơn hàng nhỏ lẻ có số lượng ít nhà cung cấp thường từ chối cung cấp.</li> <li>- Sự linh hoạt trong cung cấp thường bị chi phối bởi yếu tố đặc thù về công nghệ trong sản xuất các mặt hàng và mối quan hệ thân thiết với nhà cung cấp. Chẳng hạn, đối với những đơn hàng gấp, số lượng ít hơn quy định tối thiểu phải đặt mua, nhà cung cấp thường ưu tiên cho khách hàng thân thuộc.</li> <li>- Các doanh nghiệp tham gia quá trình điều tra chưa từng gặp yếu tố nhà cung cấp phá sản đột ngột, tuy nhiên nếu có xảy ra thì thiệt hại doanh nghiệp phải gánh chịu do đã đặt cọc mua hàng và phải đặt mua lại nguyên vật liệu. Vì vậy, theo các nhà quản lý yếu tố rủi ro này không thể loại trừ.</li> </ul> </li> <li><b>❖ Các biến quan sát không xuất hiện so với nghiên cứu của Punniyamoorthy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yếu tố nhà cung cấp không có bí quyết kỹ thuật..., khả năng cung cấp các hồ sơ kỹ thuật..., các rủi ro do việc cung cấp các nguyên liệu quan trọng phức tạp và phụ thuộc vào nhà cung cấp duy nhất cũng chưa xảy ra vì hầu hết các doanh nghiệp phải tìm hiểu, đánh giá năng lực và khả năng cung ứng của nhà cung cấp trước khi bắt đầu ký kết hợp tác, một loại nguyên phụ liệu ít nhất phải có hai nhà cung cấp trở lên.</li> <li>- Trong ngành may, việc tạo ra một loại nguyên liệu đặc biệt và độc quyền cung ứng thường diễn ra khi có sự cam kết giữa Buyer và nhà cung cấp, bản thân các doanh nghiệp Việt Nam chỉ tham gia quá trình sản xuất và cam kết sử dụng nguyên phụ liệu đúng mục đích nên rủi ro này có thể loại trừ.</li> </ul> </li> <li><b>❖ Các biến quan sát được bổ sung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rủi ro thanh toán: các doanh nghiệp phải đặt cọc trước khi đặt mua nguyên vật liệu và thanh toán phần còn lại khi nhận hàng, chỉ giữ lại một phần nhỏ để giải quyết những vấn đề liên quan đến số lượng, chất lượng nguyên vật liệu. Nếu nhà cung cấp thiếu sự hợp tác, doanh nghiệp sẽ gặp rủi ro.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>2. Rủi ro sản xuất:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sự gián đoạn trong sản xuất;</li> <li>- Mức độ thay đổi qui trình cao;</li> <li>- Sự thay đổi trong chu kỳ sản xuất;</li> <li>- Năng lực sản xuất không đủ;</li> <li>- Không linh hoạt về công suất;</li> <li>- Không linh hoạt trong việc bố trí dòng chảy tự do của vật liệu;</li> <li>- Các thủ tục kiểm tra và chấp nhận không rõ ràng;</li> <li>- Chiến lược xử lý/ bảo trì kho hàng/ hàng tồn kho không phù hợp;</li> <li>- Các vấn đề về tổ chức</li> <li>- Quá trình thu hồi sản phẩm thường xuyên;</li> <li>- Chia sẻ thiết kế và các tài liệu khác với nhà cung cấp có thể dẫn đến mất năng lực cốt lõi;</li> </ul>	<p><b>❖ Các biến quan sát có xảy ra so với nghiên cứu của Punniyamoorthy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sản xuất may mặc bị gián đoạn có thể do nguyên phụ liệu không đồng bộ đúng theo kế hoạch, hoặc trực tiếp trong khâu kỹ thuật (Buyer chưa duyệt mẫu nên chưa thể triển khai sản xuất hoặc phát sinh vấn đề về kỹ thuật phải dừng sản xuất để xử lý) dẫn đến gián đoạn trong sản xuất gây ảnh hưởng đến việc làm cho công nhân, các đơn hàng phía sau cũng bị chậm trễ dây chuyền dẫn đến phải xuất bằng đường hàng không làm gia tăng áp lực chi phí, hoặc các Buyer có thể từ chối nhận hàng, lúc này thiệt hại sẽ rất lớn.</li> <li>- Việc thay đổi chu kỳ sản xuất hay qui trình công nghệ cũng ảnh hưởng đến hiệu quả vận hành, nếu đơn hàng đủ lớn và mặt hàng quen thuộc thì năng suất sẽ được cải thiện vì công nhân quen việc, những đơn hàng nhỏ có chu kỳ sản xuất ngắn, mặt hàng thay đổi thường xuyên sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả vận hành, khi công nhân mới quen việc thì đơn hàng đã hoàn tất, năng suất khó đạt theo yêu cầu.</li> <li>- Sản xuất ngành may thường theo mùa, lúc cao điểm có thể năng lực sản xuất không đủ để thực hiện các đơn hàng, lúc thấp điểm thì dư thừa công suất.</li> <li>- Việc linh hoạt về công suất là một thử thách cho các doanh nghiệp may, vì năng suất phụ thuộc rất nhiều vào tay nghề công nhân và khả năng điều hành sản xuất. Việc đầu tư thiết bị tự động vào một số khâu sẽ góp phần rất lớn trong việc nâng cao năng suất và cải thiện chất lượng, tuy nhiên tiềm lực tài chính tại các công ty may Việt Nam còn hạn chế nên năng suất chưa thật sự được cải thiện.</li> <li>- Mỗi mã hàng có một quy trình công nghệ đặc thù dẫn đến nguyên vật liệu phải được xử lý theo quy trình để an toàn cho sản xuất. Vì vậy không thể linh hoạt trong dòng chảy tự do nguyên vật liệu.</li> <li>- Mỗi Buyer đều có những quy định riêng về chất lượng hàng hóa khác nhau nên cũng gây khó khăn trở ngại cho bộ phận sản xuất trong vấn đề kiểm soát chất lượng sản phẩm, ngoài ra tay nghề công nhân không đồng đều ảnh hưởng rất lớn đến mức độ đồng nhất trong chất lượng làm ra.</li> <li>- Phần lớn các doanh nghiệp chưa có một chiến lược cụ thể trong công tác bảo trì năng suất tổng thể (TPM) nên hiệu quả sản xuất chưa cao.</li> <li>- Chưa có quy định cụ thể về chính sách nhập nguyên phụ liệu hợp lý dẫn đến một số đơn hàng nhập nguyên phụ</li> </ul>

	<p>liệu quá sớm trước thời điểm triển khai sản xuất nên chưa hiệu quả về mặt tài chính, vấn đề xử lý nguyên phụ liệu tồn, thành phẩm không đạt sau sản xuất cũng là một vấn đề gây lãng phí cho doanh nghiệp.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quy trình ở các bộ phận trong công ty chưa thống nhất, sự phối hợp của các bộ phận không đồng bộ dẫn đến hiệu quả vận hành kém dẫn đến rủi ro danh tiếng cho doanh nghiệp.</li> </ul> <p>❖ <b>Các biến quan sát không xuất hiện so với nghiên cứu của Punniyamorthy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Các thiết kế đều theo yêu cầu của Buyer nên không có rủi ro bị mất năng lực cốt lõi, mà là cơ hội để các doanh nghiệp học tập thiết kế từ các Buyer.</li> <li>- Hàng hóa trước khi xuất đi đều qua khâu kiểm soát chất lượng của nhà máy, kiểm tra Final của đại diện Buyer trước khi xuất nên việc thu hồi sản phẩm sau khi hàng hóa xuất đi thường không có.</li> </ul> <p>❖ <b>Các biến quan sát được bổ sung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rủi ro chấp nhận: Buyer có thể từ chối nhận hàng nếu giao hàng quá trễ hoặc không đúng theo yêu cầu của họ.</li> <li>- Rủi ro thanh toán: khi có khiếu nại về chất lượng trong quá trình tiêu thụ thì doanh nghiệp có thể sẽ bị phạt, do vậy với ngành may sẽ xuất hiện thêm yếu tố rủi ro trong thanh toán trả chậm hoặc bị trừ tiền thanh toán.</li> <li>- Rủi ro về danh tiếng: nếu nhà máy giao hàng đúng tiến độ, chất lượng tốt được Buyer tin tưởng sẽ hợp tác lâu dài và ngược lại.</li> <li>- Rủi ro về chất lượng: nếu chạy theo năng suất mà không kết hợp các yếu tố quản lý và các thiết bị hỗ trợ sẽ dẫn đến chất lượng kém.</li> </ul>
<p><b>3. Rủi ro nhu cầu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Không dự kiến được khách hàng hoặc khách hàng không ổn định;</li> <li>- Lỗi lớn trong dự báo nhu cầu;</li> <li>- Sự thay đổi sở thích của khách hàng;</li> <li>- Thường xuyên giao hàng chậm trễ cho khách hàng;</li> <li>- Rủi ro chấp nhận;</li> <li>- Rủi ro danh tiếng.</li> </ul>	<p>❖ <b>Các biến quan sát có xảy ra so với nghiên cứu của Punniyamorthy :</b></p> <p>Trong sản xuất hàng may mặc FOB các doanh nghiệp trực tiếp bán hàng cho các Buyer, họ là khách hàng của các doanh nghiệp, vì vậy một số rủi ro trong phần này đã phải điều chỉnh một số từ ngữ cho phù hợp.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buyer không hợp tác lâu dài, hoặc Buyer có độ tin cậy không cao.</li> <li>- Đơn hàng thiếu sự ổn định (do biến động nhu cầu sản phẩm may mặc và thời trang hoặc lỗi trong dự báo).</li> <li>- Biến động số lượng (giảm số lượng) đơn hàng đã triển khai sản xuất gây thiệt hại cho doanh nghiệp (do sự thay đổi sở thích khách hàng hoặc lỗi dự báo tiêu thụ).</li> </ul> <p>❖ <b>Các biến quan sát không xuất hiện so với nghiên cứu của Punniyamorthy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Các vấn đề liên quan đến hàng hóa đều dựa theo các tiêu chuẩn và quy trình làm việc nên không có rủi ro chấp nhận mà thường là những sự cố xảy ra do không hiểu hết ý của khách hàng do bất đồng về ngôn ngữ và sự khác biệt về văn hóa.</li> <li>- Không xuất hiện rủi ro giao hàng trễ cho khách hàng, rủi ro chấp nhận và rủi ro danh tiếng do các doanh nghiệp sản xuất theo các đơn đặt hàng của các Buyer và không cung cấp trực tiếp sản phẩm cho khách hàng.</li> </ul> <p>❖ <b>Các biến quan sát được bổ sung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bất đồng về ngôn ngữ và sự khác biệt về văn hóa trong việc đáp ứng các yêu cầu của Buyer</li> </ul>
<p><b>4. Rủi ro hậu cần:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoạt động/ sức mạnh tài chính của người vận chuyển không bền vững;</li> <li>- Chậm trễ về thời gian giao hàng.</li> <li>- Những vấn đề lưu kho;</li> <li>- Thiết kế mạng lưới giao thông kém;</li> <li>- Lựa chọn sai phương thức vận tải;</li> <li>- Đóng gói và đánh dấu chi tiết không đúng;</li> <li>- Thiệt hại do tai nạn/sắp xếp hàng hóa không đúng cách;</li> </ul>	<p>❖ <b>Các biến quan sát có xảy ra so với nghiên cứu của Punniyamorthy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoạt động vận hành không bền vững của người vận chuyển gây ảnh hưởng đến tiến độ, chất lượng nguyên phụ liệu nhập khẩu.</li> <li>- Chậm trễ về thời gian nhập nguyên phụ liệu do các yếu tố thời tiết và những sự kiện bất khả kháng.</li> <li>- Thiệt hại do tai nạn/sắp xếp hàng hóa không đúng cách gây thiệt hại cho doanh nghiệp không có nguyên phụ liệu để sản xuất.</li> </ul> <p>❖ <b>Các biến quan sát không xuất hiện so với nghiên cứu của Punniyamorthy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Các thiệt hại do lưu kho, thiết kế mạng lưới giao thông kém, lựa chọn sai phương thức vận tải, đóng gói không đúng quy định, thiệt hại do tai nạn hoặc xếp hàng hóa không đúng cách thường thuộc trách nhiệm của Buyer khi lựa chọn phương thức vận tải, vì vậy trách nhiệm thuộc bên chuyên chở và bảo hiểm nên không tồn tại trong ngành may Việt Nam.</li> <li>- Hầu hết các đơn hàng may mặc xuất khẩu theo hình thức FOB nên Buyer là người chịu trách nhiệm chính trong việc chỉ định phương thức vận tải và các chi phí liên quan nên các rủi ro đối với vận chuyển hàng xuất doanh nghiệp không phải gánh chịu mà chỉ hỗ trợ Buyer nếu có sự cố xảy ra.</li> </ul>
<p><b>5. Rủi ro thông tin:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chậm trễ hoặc không có cơ sở hạ tầng thông tin - truyền thông, cả trong hoặc ngoài công ty;</li> <li>- Cơ sở hạ tầng CNTT bên ngoài/ nội bộ bị hỏng;</li> <li>- Hệ thống thông tin không đảm bảo an ninh;</li> <li>- Lựa chọn sai phương tiện truyền thông/ chia sẻ thông tin</li> </ul>	<p>❖ <b>Các biến quan sát có xảy ra so với nghiên cứu của Punniyamorthy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thường xảy ra nhiều nhất là thiếu thông tin kịp thời trong nội bộ và giữa các đối tác trong chuỗi cung ứng dẫn đến các doanh nghiệp không xử lý kịp thời những tình huống phát sinh làm ảnh hưởng đến chất lượng, tiến độ sản xuất, xuất hàng... gây trở ngại cho các hoạt động tại doanh nghiệp.</li> <li>- Cơ sở hạ tầng thông tin của các doanh nghiệp chưa đáp ứng để kết nối hệ thống với các Buyer lớn nên chưa thể tiếp cận trực tiếp với các đơn hàng của họ.</li> <li>- Hệ thống thông tin tại các doanh nghiệp chưa thật sự đảm bảo an ninh dẫn đến dễ bị tấn công.</li> <li>- Việc chia sẻ thông tin giữa các đối tác trong chuỗi thường bằng email nên không kịp thời bằng qua hệ thống quản lý ERP, và vấn đề bảo mật thông tin cũng bị ảnh hưởng.</li> </ul> <p>Như vậy các rủi ro thông tin đều xuất hiện trong ngành may Việt Nam.</p>
<p><b>6. Rủi ro môi trường:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Không có sẵn nhân sự có kỹ năng;</li> <li>- Những sự kiện bất ngờ bất khả kháng như đình công, bạo loạn...., khủng bố, chiến tranh, thiên tai.</li> <li>- Chính sách không chắc chắn;</li> <li>- Kinh tế vĩ mô không chắc chắn</li> <li>- Sự lãnh đạo của chính quyền không ổn định;</li> <li>- Xã hội không ổn định;</li> </ul>	<p>❖ <b>Các biến quan sát có xảy ra so với nghiên cứu của Punniyamorthy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Việc thiếu nhân sự cấp cao và những người có chuyên môn giỏi là một thực trạng tại các doanh nghiệp may hiện nay. Đây là một trong những nguyên nhân tác động đến tỉ lệ sản xuất các đơn hàng FOB tại các doanh nghiệp còn thấp.</li> <li>- Môi trường làm việc và chế độ đãi ngộ nhân viên tại một số doanh nghiệp chưa tốt dẫn đến tình trạng đình công tự phát. Bên cạnh đó còn những sự cố liên quan đến thiên tai do biến đổi khí hậu, hỏa hoạn do thiếu an toàn trong sản xuất.</li> </ul> <p>❖ <b>Các biến quan sát không xuất hiện so với nghiên cứu của Punniyamorthy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Việt Nam được các tổ chức đánh giá là một quốc gia môi trường xã hội ổn định, các chính sách của nhà nước đều tạo thuận lợi, khuyến khích các doanh nghiệp xuất khẩu nên các yếu tố rủi ro về chính sách, sự ổn định của nền kinh tế, xã hội, khủng bố, chiến tranh không tồn tại.</li> </ul> <p>❖ <b>Các biến quan sát được bổ sung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sự biến động tỷ giá trong các giao dịch thanh toán nhập khẩu nguyên phụ liệu dẫn đến các chi phí đầu vào tăng làm tăng giá thành sản phẩm.</li> <li>- Sự biến động lao động tại các doanh nghiệp may đang làm cho các nhà quản lý phải cân nhắc khi tiếp nhận các đơn hàng.</li> </ul>

Như vậy, mặc dù chỉ tham gia sản xuất các đơn hàng theo hình thức FOB từng phần theo các yêu cầu của các Buyer, nhưng hoạt động tại các doanh nghiệp may Việt Nam đều chịu ảnh hưởng của tất cả các khâu trong chuỗi cung ứng may mặc. Kết quả nghiên cứu cho thấy những rủi ro trong chuỗi cung ứng may mặc Việt Nam khi sản xuất các đơn hàng FOB từng phần cũng có sáu nhóm yếu tố như nghiên cứu của Punniyamoorthy và cộng sự (2013). Tuy nhiên, do đặc thù ngành nghề và phạm vi hoạt động khi sản xuất đơn hàng FOB từng phần tập trung nhiều vào khâu sản xuất (thuộc nội bộ doanh nghiệp) nên những rủi ro trong khâu này xuất hiện nhiều hơn, đó là rủi ro thanh toán, rủi ro danh tiếng, rủi ro chấp nhận và rủi ro chất lượng, nhưng không xuất hiện rủi ro về thu hồi sản phẩm và mất năng lực cốt lõi do chia sẻ thiết kế. Phần lớn các đơn hàng đều sản xuất theo yêu cầu nguyên phụ liệu của các Buyer hoặc theo chỉ định nhà cung cấp nhưng kết quả phỏng vấn cho thấy các rủi ro xuất hiện trong phần này cũng khá nhiều, các doanh nghiệp hiện nay rất bị động trong khâu triển khai sản xuất do ảnh hưởng của vấn đề cung ứng nguyên vật liệu đầu vào, đây là phần doanh nghiệp khó kiểm soát nhất. Trong yếu tố rủi ro về môi trường thì rủi ro về chính sách, sự ổn định của nền kinh tế, xã hội không có, nhưng lại xuất hiện rủi ro về biến động tỷ giá, biến động lao động. Ngoài ra, trong rủi ro về nhu cầu không xuất hiện rủi ro về giao hàng trễ cho khách hàng, rủi ro chấp nhận và danh tiếng do các doanh nghiệp không cung cấp sản phẩm trực tiếp cho khách hàng, nhưng lại phát sinh thêm rủi ro bất đồng ngôn ngữ và sự khác biệt về văn hóa trong việc đáp ứng nhu cầu của Buyer. Hay hầu hết các rủi ro về thông tin đều xuất hiện trong ngành may.

**Rủi ro chuỗi cung ứng may mặc Việt Nam**

- 1) Rủi ro cung cấp:**
  - Chất lượng cung cấp kém;
  - Chậm trễ thường xuyên về thời gian cung cấp nguyên vật liệu
  - Quy trình kiểm tra /chấp nhận không rõ ràng;
  - Cung cấp ngắn hạn;
  - Cung cấp không linh hoạt;
  - Nhà cung cấp vỡ nợ đột ngột;
  - Thanh toán;
- 2) Rủi ro sản xuất:**
  - Sự gián đoạn trong sản xuất;
  - Mức độ thay đổi qui trình cao;
  - Sự thay đổi trong chu kỳ sản xuất;
  - Năng lực sản xuất không đủ;
  - Không linh hoạt về công suất;
  - Không linh hoạt trong việc bố trí dòng chảy nguyên vật liệu;
  - Các thủ tục kiểm tra và chấp nhận không rõ ràng;
  - Chiến lược xử lý/ bảo trì nguyên vật liệu/ hàng tồn kho, thiết bị không phù hợp;
  - Các vấn đề về tổ chức;
  - Thanh toán;
  - Danh tiếng;
  - Rủi ro chấp nhận
  - Chất lượng
- 3) Rủi ro nhu cầu:**
  - Buyer không hợp tác lâu dài
  - Đơn hàng thiếu sự ổn định
  - Biến động số lượng (giảm số lượng) đơn hàng
  - Bất đồng về ngôn ngữ và sự khác biệt về văn hóa
- 4) Rủi ro hậu cần:**
  - Hoạt động vận hành không bền vững của người vận chuyển.
  - Chậm trễ về thời gian nhập nguyên phụ liệu.
  - Thiệt hại do tai nạn hoặc xếp hàng hóa không đúng cách
- 5) Rủi ro thông tin:**
  - Thiếu thông tin kịp thời giữa các đối tác trong chuỗi.
  - Cơ sở hạ tầng thông tin của doanh nghiệp chưa đáp ứng để kết nối hệ thống với các Buyer lớn nên chưa thể tiếp cận trực tiếp với các đơn hàng của họ.
  - Hệ thống thông tin tại các doanh nghiệp chưa thật sự đảm bảo an ninh.
  - Dữ liệu, thông tin của doanh nghiệp có thể bị tấn công do hệ thống bảo mật không đủ mạnh.
- 6) Rủi ro môi trường:**
  - Biến động tỷ giá.
  - Sự biến động lao động
  - Thiếu nhân sự có chuyên môn giỏi.
  - Đình công và những sự cố liên quan đến thiên tai, hỏa hoạn.

Hình 3. Các yếu tố rủi ro trong chuỗi cung ứng may mặc Việt Nam

## 6. KẾT LUẬN

Các yếu tố rủi ro, không chắc chắn luôn luôn tiềm ẩn trong hầu hết các hoạt động của chuỗi cung ứng. Để vận hành và quản lý hiệu quả, nhà quản lý cần phải xác định và dự báo được những rủi ro tiềm ẩn và những tác động của chúng đến hiệu quả hoạt động của chuỗi, giúp chủ động hơn trong việc đối phó, ngăn ngừa những sự cố sẽ xảy ra, đồng thời tạo cơ hội cho doanh nghiệp biến những rủi ro thành cơ hội kinh doanh của mình.

May mặc là một trong những ngành công nghiệp xuất khẩu mũi nhọn của Việt Nam, nghiên cứu các yếu tố rủi ro chuỗi cung ứng sẽ giúp các doanh nghiệp chủ động trong việc xây dựng các chiến lược quản lý rủi ro và nâng cao hiệu quả hoạt động. Kết quả nghiên cứu đã xác định rủi ro chuỗi cung ứng may mặc Việt Nam với sáu yếu tố cùng 35 biến quan sát (hình 3), đó là: rủi ro về cung cấp (7), rủi ro trong sản xuất (13), rủi ro nhu cầu (4), rủi ro hậu cần (3), rủi ro thông tin (4) và rủi ro về môi trường (4). Trong đó, qua điều tra phỏng vấn sâu tại các doanh nghiệp đã loại bớt 19 biến từ thang đo của Punniyamoorthy và cộng sự (2013) do không xuất hiện rủi ro hoặc không phù hợp trong ngành may Việt Nam khi các doanh nghiệp sản xuất các đơn hàng FOB từng phần, và thêm vào 8 biến cho phù hợp với thực tế, làm tiền đề cho những nghiên cứu sâu hơn về quản lý rủi ro chuỗi cung ứng.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Y. Sheffi and J. B. Rice Jr, "A supply chain view of the resilient enterprise," *MIT Sloan management review*, vol. 47, p. 41, 2005.
- [2] M. Christopher, R. Lowson, and H. Peck, "Creating agile supply chains in the fashion industry," *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 32, pp. 367-376, 2004.
- [3] C. Harland, R. Brenchley, and H. Walker, "Risk in supply networks," *Journal of Purchasing and Supply management*, vol. 9, pp. 51-62, 2003.
- [4] D. Crichton, "The risk triangle," *Natural disaster management*, pp. 102-103, 1999.
- [5] H.-F. Wang and F.-C. Hsu, "An integrated operation module for individual risk management," *European Journal of Operational Research*, vol. 198, pp. 610-617, 2009.
- [6] J. Hallikas, I. Karvonen, U. Pulkkinen, V.-M. Virolainen, and M. Tuominen, "Risk management processes in supplier networks," *International Journal of Production Economics*, vol. 90, pp. 47-58, 2004.
- [7] G. Tuncel and G. Alpan, "Risk assessment and management for supply chain networks: A case study," *Computers in industry*, vol. 61, pp. 250-259, 2010.
- [8] U. Jüttner, H. Peck, and M. Christopher, "Supply chain risk management: outlining an agenda for future research," *International Journal of Logistics: Research and Applications*, vol. 6, pp. 197-210, 2003.
- [9] W. Ho, T. Zheng, H. Yildiz, and S. Talluri, "Supply chain risk management: a literature review," *International Journal of Production Research*, vol. 53, pp. 5031-5069, 2015.
- [10] G. A. Zsidisin, "A grounded definition of supply risk," *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 9, pp. 217-224, 2003.
- [11] M. Christopher and H. Peck, "Building the resilient supply chain," *The international journal of logistics management*, vol. 15, pp. 1-14, 2004.
- [12] I. Manuj and J. T. Mentzer, "Global supply chain risk management," *Journal of Business Logistics*, vol. 29, pp. 133-155, 2008.
- [13] M. Punniyamoorthy, N. Thamaraiselvan, and L. Manikandan, "Assessment of supply chain risk: scale development and validation," *Benchmarking: An International Journal*, vol. 20, pp. 79-105, 2013.
- [14] G. Gereffi and O. Memedovic, *The global apparel value chain: What prospects for upgrading by developing countries*: United Nations Industrial Development Organization Vienna, 2003.
- [15] S. E. Frederick, *Development and application of a value chain research approach to understand and evaluate internal and external factors and relationships affecting economic competitiveness in the textile value chain*: North Carolina State University, 2010.
- [16] S. Sardar and Y. H. Lee, "Analysis of outsourcing strategies for cost and capacity flexibility in textile supply chain management," in *proceedings of the 17th International Conference on Industrial Engineering Theory, Applications and Practice*, Pusan National University, Busan, South Korea, 2013, pp. 218-225.
- [17] D. N. Van and H. T. Huong, "Vietnamese T&G Firms In The Global Value Chain: If And How Value Added Pays Off?," 2005.
- [18] D. L. Olson and D. Wu, "Risk management models for supply chain: a scenario analysis of outsourcing to China," *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 16, pp. 401-408, 2011.
- [19] M. Vedel and C. Ellegaard, "Supply risk management functions of sourcing intermediaries: an investigation of the clothing industry," *Supply chain management: An international journal*, vol. 18, pp. 509-522, 2013.
- [20] O. Khan, "Managing risk by internalising product design in fashion retail: An exploratory case of



