



Original Article

Analyzing Wastes in Agricultural Supply Chain Management in Vietnam

Nguyen Dang Minh^{1,*}, Nguyen Thu Tram²

¹*VNU University of Economics and Business, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam*

²*Banking Academy, 12 Chua Boc Street, Dong Da District, Hanoi, Vietnam*

Received 12 May 2021

Revised 27 August 2021; Accepted 25 October 2021

Abstract: In Vietnam, agriculture plays a crucial role in ensuring national food security, providing a livelihood and stable income for farmers, and creating high-value products for export. However, constraints have resulted in declined productivity and quality of agricultural products, causing wastes in agriculture. In this research, the case-study method is used to investigate systematically what the wastes are and what causes wastes in the agricultural supply chain, especially in manufacturing and transportation, of which some are adherent to the typical characteristics of Vietnam's agriculture. The findings can be used to propose productivity and quality improvement measures in Vietnam's agriculture in later researches.

Keywords: Wastes, agricultural supply chain management, agriculture, Vietnam.

* Corresponding author

E-mail address: dangminh@vnu.edu.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4548>

Phân tích các lãng phí tồn tại trong hoạt động quản trị chuỗi cung ứng nông sản Việt Nam

Nguyễn Đăng Minh^{1,*}, Nguyễn Thu Trâm²

¹Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam

²Học viện Ngân hàng, 12 Phố Chùa Bộc, Đống Đa, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 12 tháng 5 năm 2021

Chỉnh sửa ngày 27 tháng 8 năm 2021; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 10 năm 2021

Tóm tắt: Ở Việt Nam, ngành nông nghiệp đóng một vai trò quan trọng trong việc đảm bảo vững chắc an ninh lương thực quốc gia, cung cấp sinh kế và thu nhập ổn định cho nông dân, tạo nhiều sản phẩm có giá trị xuất khẩu cao. Tuy nhiên, ngành nông nghiệp trong nước còn tồn tại một số hạn chế, bất cập, dẫn đến giảm năng suất và chất lượng của sản phẩm nông sản, gây ra nhiều lãng phí. Nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu tình huống nhằm tìm hiểu một cách có hệ thống các lãng phí và nguyên nhân tồn tại trong hoạt động quản trị chuỗi cung ứng nông nghiệp, đặc biệt là các lãng phí trong hoạt động sản xuất và vận chuyển, trong đó một số lãng phí gắn với đặc thù của hoạt động nông nghiệp Việt Nam. Đây là cơ sở giúp xây dựng các giải pháp nâng cao năng suất, chất lượng cho ngành nông nghiệp nước ta trong các nghiên cứu tiếp theo.

Từ khóa: Lãng phí, quản trị chuỗi cung ứng nông sản, ngành nông nghiệp, Việt Nam.

1. Giới thiệu

Ngành nông nghiệp đóng vai trò là trụ đỡ quan trọng về kinh tế - xã hội và môi trường ở nước ta [1]. Điều này được thể hiện ở việc đảm bảo vững chắc an ninh lương thực quốc gia, cung cấp sinh kế và thu nhập ổn định cho người nông dân, ngay cả trong bối cảnh trong nước và thế giới chịu ảnh hưởng nặng nề bởi đại dịch COVID-19. Mặc dù có nhiều điểm sáng trong hoạt động sản xuất và xuất khẩu trong những năm qua, ngành nông nghiệp vẫn còn tồn tại một số hạn chế, bất cập làm giảm năng suất và chất lượng của sản phẩm nông sản, cản trở việc xây dựng thương hiệu và đưa nông sản Việt Nam tiếp cận nhiều thị trường trên giới. Một trong những vấn đề nổi cộm đó là việc thiếu các hoạt động quản trị nói chung và quản trị chuỗi cung ứng nông nghiệp nói riêng. Mặc dù nông nghiệp là

ngành kinh tế có lịch sử hình thành và phát triển lâu đời song hoạt động quản trị thường ít được quan tâm, nghiên cứu và triển khai thực hiện trong ngành này. Thay vào đó, ngành nông nghiệp thường tập trung vào các kỹ thuật canh tác, nuôi trồng. Điều này đã khiến những cải tiến trong ngành nếu có thường nhỏ lẻ, manh mún, trong khi có nhiều lãng phí tồn tại chưa được nhận diện và đánh giá một cách hệ thống.

Lãng phí được hiểu là tất cả các hoạt động không tạo nên giá trị cho sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng [2]. Nguyễn Đăng Minh [3] đã sử dụng thuật ngữ “chi phí lãng phí” thay thế cho “lãng phí” nhằm phân biệt với chi phí thực, tức là các chi phí cần thiết để duy trì hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Theo đó, chi phí lãng phí tồn tại dưới hai hình thức là chi phí lãng phí hữu hình (lãng phí về cơ sở vật chất,

* Tác giả liên hệ

Địa chỉ email: dangminh@vnu.edu.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4548>

nguyên vật liệu, do sai hỏng...) và chi phí lãng phí vô hình (lãng phí tư duy, phương pháp làm việc, bỏ lỡ các cơ hội phát triển). Một số nghiên cứu về lãng phí tồn tại trong lĩnh vực nông nghiệp nói chung và hoạt động quản trị chuỗi cung ứng nói riêng trên thế giới và tại Việt Nam đã được thực hiện, tuy nhiên số lượng nghiên cứu còn rất hạn chế. Trên thế giới, tổng quan nghiên cứu của Jasti và Kodali [4] cho thấy chỉ có 3-5% các nghiên cứu về quản trị tinh gọn được thực hiện trong lĩnh vực nông nghiệp. Tại Việt Nam cũng chỉ có một số ít nghiên cứu được thực hiện về chủ đề này. Nguyễn Đăng Minh [5] đã chỉ ra các lãng phí hữu hình (sản phẩm sai hỏng, dư thừa vật tư nông nghiệp...) và các chi phí lãng phí vô hình (thiếu tư duy sản xuất và kinh doanh bền vững, thiếu tính liên kết giữa các hộ gia đình...) trong hoạt động sản xuất nông nghiệp của các doanh nghiệp và hợp tác xã sản xuất vải thiều.

Tiếp cận dưới góc độ của quản trị chuỗi cung ứng, Ngân hàng Phát triển Á Châu (ADB) [6] đã nghiên cứu chuỗi cung ứng rau củ quả tại Việt Nam và nhận định chuỗi giá trị hoạt động không hiệu quả dẫn đến thất thoát nông sản sau thu hoạch. Công ty CEL Consulting [7] nghiên cứu các vùng sản xuất nông nghiệp trọng điểm của Việt Nam đã chỉ ra thất thoát nông sản tập trung chủ yếu ở các hoạt động trồng trọt, chế biến, lưu kho và vận chuyển; cụ thể: 25% thất thoát nông sản đến từ hoạt động trồng trọt, chế biến, 12% đến từ hoạt động lưu trữ và vận chuyển. Như vậy, gần 40% nông sản bị lãng phí trước khi đến được tay khách hàng. Ngoài ra, Báo cáo logistics Việt Nam của Bộ Công Thương [8] chỉ ra một số lãng phí trong hoạt động vận chuyển và lưu kho nông sản như hư hỏng, thiệt hại và các nguy cơ mất an toàn thực phẩm tiềm ẩn. Báo cáo cũng chỉ ra lãng phí trong công đoạn hàng hóa buộc phải dỡ xuống và đóng gói lại khi chuyển từ điểm này sang điểm khác [8].

Nghiên cứu tổng quan cho thấy số lượng ít ỏi các nghiên cứu về lãng phí tồn tại trong lĩnh vực nông nghiệp nói chung và hoạt động quản trị chuỗi cung ứng nông nghiệp nói riêng tại Việt Nam. Các nghiên cứu về lãng phí trong nông nghiệp mới chỉ được thực hiện trong một vài năm

trở lại đây và chưa được thực hiện một cách hệ thống, khiến các lãng phí và nguyên nhân gây ra lãng phí chưa được nhận diện một cách hiệu quả, để bỏ qua nhiều lãng phí tồn tại. Điều này đã cho thấy khoảng trống nghiên cứu và tính cấp thiết của việc nghiên cứu một cách hệ thống các lãng phí tồn tại trong hoạt động quản trị chuỗi cung ứng nông nghiệp nhằm giữ vững vai trò trụ cột kinh tế - xã hội- môi trường của ngành nông nghiệp, cũng như xây dựng và nâng cao giá trị nông sản Việt Nam trên thị trường thế giới.

2. Phương pháp nghiên cứu

Do số lượng các nghiên cứu về quản trị tinh gọn trong lĩnh vực nông nghiệp nói chung và trong hoạt động quản trị chuỗi cung ứng nông nghiệp nói riêng còn hạn chế, phương pháp nghiên cứu định tính, cụ thể là phương pháp nghiên cứu tình huống được sử dụng. Theo đó, 05 HTX nông nghiệp được lựa chọn có mục đích, cụ thể là các HTX nông nghiệp thực hiện hoạt động trồng trọt, chế biến và cung cấp đa dạng các loại nông sản. Các HTX cũng có các quy mô khác nhau, từ HTX có quy mô nhỏ với 10 hộ thành viên, đến HTX có quy mô lớn với 1.200 hộ thành viên. Thông tin các HTX nông nghiệp được lựa chọn nghiên cứu tình huống thể hiện ở Bảng 2. Đây là phương pháp phù hợp với đặc điểm nghiên cứu mang tính khám phá [11]. Đối tượng nghiên cứu là các lãng phí tồn tại và nguyên nhân của các lãng phí này trong hoạt động quản trị chuỗi cung ứng nông nghiệp Việt Nam.

Về mô hình nghiên cứu, hoạt động quản trị chuỗi cung ứng được xây dựng dựa theo Mô hình tham chiếu hoạt động chuỗi cung ứng (SCOR), trong đó tập trung vào các hoạt động mua hàng, trồng trọt và chế biến, lưu kho, vận chuyển. Do đối tượng nghiên cứu mang tính mới mẻ tại nước ta, nên nhóm tác giả lựa chọn tập trung vào một loại hình tổ chức nông nghiệp, cụ thể là các hợp tác xã (HTX) nông nghiệp tại miền Bắc. Về khung phân tích lãng phí, nghiên cứu xây dựng và có điều chỉnh theo khung phân tích lãng phí của Taiichi Ohno [9] và Liker [10]. Khung phân tích lãng phí được thể hiện cụ thể ở Bảng 1.

Về phương pháp thu thập dữ liệu, nghiên cứu sử dụng nhiều phương pháp nhằm đảm bảo tính tin cậy của dữ liệu sơ cấp. Thông tin sơ cấp được tìm kiếm từ thực hiện phỏng vấn sâu các giám đốc HTX nông nghiệp và quan sát thực địa tại các HTX nông nghiệp này. Về phương pháp phân tích dữ liệu, các thông tin sơ cấp và thứ cấp

thu thập được sẽ được phân tích dựa trên việc tìm kiếm các từ khóa về lãng phí và mã hóa vào các nhóm lãng phí theo khung phân tích được thể hiện ở Bảng 1. Việc mã hóa và xếp nhóm sẽ giúp nhận diện các lãng phí tồn tại trong hoạt động quản trị chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp một cách hệ thống.

Bảng 1: Khung phân tích các lãng phí tồn tại

TT	Lãng phí tồn tại (Thuật ngữ tiếng Anh)	Diễn giải
1	Lãng phí lỗi, hỏng (Defects)	Lãng phí do sai lỗi, phải sửa chữa hoặc làm lại gây tốn nguồn lực
2	Sản xuất dư thừa (Overproduction)	Lãng phí do sản xuất nhiều hơn mức cần thiết
3	Lãng phí chờ đợi (Waiting)	Lãng phí do phải chờ đợi hoặc trì hoãn
4	Lãng phí thừa công đoạn (Extra processes)	Một quy trình hay một số bước trong quy trình không tạo ra giá trị
5	Lãng phí vận chuyển (Transportation)	Lãng phí do vận chuyển không cần thiết
6	Lãng phí tồn kho (Inventory)	Lãng phí do tồn kho không chính xác, gây mất diện tích, phải bảo quản
7	Lãng phí thao tác (Motion)	Người lao động có thao tác thừa hoặc có những di chuyển không cần thiết
8	Lãng phí nguồn nhân lực (Non utilized people)	Không phát huy được chất xám của người lao động

Nguồn: Tổng hợp từ Taiichi Ohno [9] và Liker [10].

Bảng 2: Danh sách các HTX nông nghiệp tham gia phỏng vấn sâu

TT	Hợp tác xã	Lĩnh vực hoạt động cụ thể	Quy mô (thành viên)	Địa điểm
1	HTX A	Sản xuất tinh dầu	10	Bắc Kạn
2	HTX B	Sản xuất cây giống	10	Hung Yên
3	HTX C	Sản xuất và chế biến trà hoa sáy	26	Hung Yên
4	HTX D	Sản xuất và chế biến các sản phẩm từ hạt sachi	15	Hà Nội
5	HTX E	Trồng các loại rau ăn	1.200	Hà Nội

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Tổng quan về chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp

HTX nông nghiệp có vai trò đảm bảo nguồn nguyên vật liệu và dịch vụ đầu vào phục vụ cho hoạt động trồng trọt của các hộ nông dân thành viên như giống, phân bón, các loại thuốc bảo vệ

thực vật, máy móc và các dịch vụ như tưới tiêu..., đồng thời tìm kiếm đầu ra tiêu thụ sản phẩm do các hộ nông dân thành viên trồng và sản xuất.

Mặc dù có sản phẩm, quy mô và hoạt động khác nhau, các HTX nông nghiệp trong nghiên cứu này có chuỗi cung ứng với đặc điểm khá tương đồng nhau. Điều này được thể hiện ở chuỗi cung ứng ngắn do đặc thù của nguyên vật liệu đầu vào và thành phẩm dễ hỏng. Nông sản sau

khi thu hoạch sẽ được thu gom, sơ chế và chế biến ngay trong ngày. Tùy thuộc vào đặc điểm của sản phẩm sau chế biến, thành phẩm sau đó được vận chuyển ngay đến khách hàng tiếp theo (khách hàng bán buôn, bán lẻ hoặc khách hàng cuối cùng), hoặc có thể được lưu kho trước khi phân phối đến các khách hàng tiếp sau trong chuỗi cung ứng. Bên cạnh đó, chuỗi cung ứng nông sản có đối tượng tham gia đa dạng như doanh nghiệp cung cấp nguyên vật liệu đầu vào, hộ nông dân, HTX nông nghiệp, thương lái, các doanh nghiệp bán buôn, bán lẻ, doanh nghiệp thực hiện dịch vụ xuất nhập khẩu, dịch vụ logistics, khách hàng tiêu dùng cuối cùng... Điều đáng chú ý là dù ở quy mô lớn hay nhỏ, chuỗi cung ứng của các HTX đều khá lỏng lẻo, liên kết dựa vào lợi ích trong ngắn hạn, cụ thể là lợi ích tài chính, chứ chưa phải là liên kết bền vững. Ví dụ, hộ nông dân có thể dễ dàng phá vỡ hợp đồng, lựa chọn bán nông sản cho HTX nông nghiệp hoặc thương lái, hoặc HTX có thể thay đổi doanh nghiệp cung cấp nguyên vật liệu đầu vào hoặc các chợ đầu mối, siêu thị, đại lý..., tùy thuộc vào lợi ích tài chính mà họ nhận được.

3.2. Các lãng phí tồn tại trong hoạt động quản trị chuỗi cung ứng nông nghiệp

Kết quả nghiên cứu cho thấy các lãng phí được ghi nhận trong tất cả các hoạt động quản trị chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp nghiên cứu. Một số lãng phí khác ngoài khung phân tích của Taiichi Ohno và Liker cũng được nhận diện, đây là những lãng phí đặc thù của nông nghiệp Việt Nam, và cũng là điểm mới của nghiên cứu này so với các nghiên cứu trước được thực hiện.

Trong số các lãng phí tồn tại, hoạt động mua hàng và lưu kho ghi nhận mức lãng phí thấp hơn so với các hoạt động quản trị chuỗi cung ứng còn lại. Đối với hoạt động mua hàng, lãng phí mua hàng lỗi, hỏng không đảm bảo yêu cầu được nhận diện là lãng phí lớn nhất trong các hoạt động mua hàng của HTX nông nghiệp. Một lãng phí mới được nhận diện là các hộ nông dân thành viên không mua nguyên vật liệu do HTX cung cấp. Khi mua đơn lẻ, các hộ nông dân phải chịu mức giá cao hơn so với việc HTX mua với số

lượng lớn, hoặc nếu mua với mức giá thấp hơn thì họ phải chịu rủi ro về chất lượng của nguyên vật liệu đầu vào, ảnh hưởng đến chất lượng của sản phẩm nông sản đầu ra. Đối với hoạt động lưu kho, lãng phí lớn nhất là lãng phí lỗi hỏng trong hoạt động lưu kho, đặc biệt khi lưu kho nguyên vật liệu thô phục vụ cho hoạt động chế biến. 10% giá trị nông sản hỏng do lưu kho trước khi đưa vào dây chuyền chế biến.

Khi so sánh lãng phí trong các hoạt động quản trị chuỗi cung ứng của HTX nông nghiệp, nghiên cứu cho thấy hoạt động sản xuất và vận chuyển là hai hoạt động đang tồn tại nhiều lãng phí nhất. Điều này thể hiện sự tương đồng với các nghiên cứu của Ngân hàng Phát triển Châu Á [6] và CEL Consulting [7] về các lãng phí tồn tại trong nông nghiệp Việt Nam.

Đối với hoạt động trồng trọt, sơ chế và chế biến, đây là hoạt động tạo ra nhiều lãng phí của các HTX nông nghiệp. Các lãng phí theo khung phân tích về lãng phí ở trên đều được ghi nhận, cụ thể là trồng trọt hoặc chế biến với sản lượng dư thừa so với nhu cầu của thị trường. Lãng phí trong hoạt động sản xuất nông nghiệp còn được thể hiện ở việc tạo ra sản phẩm không đúng nhịp với nhu cầu của thị trường, ghi nhận ở HTX B do cung cấp cây giống sớm hoặc muộn so với thời điểm mùa vụ. Hoạt động tồn kho phục vụ sản xuất nông nghiệp chỉ xuất hiện trong các HTX có hoạt động chế biến như HTX A, C, D. Quy trình trồng trọt, thu gom, sơ chế, vận chuyển và chế biến trong các HTX nông nghiệp không được chuẩn hóa, tạo ra các lãng phí về di chuyển, thao tác, thừa công đoạn, lãng phí các nguồn lực về con người, máy móc, nguyên liệu khi phải chờ đợi các khâu sản xuất trước. Trong số đó, lãng phí nông sản lỗi, hỏng không đảm bảo tiêu chuẩn chất lượng được ghi nhận với mức cao từ 5-10% ở các HTX nông nghiệp nghiên cứu. Đây là các nông sản bị sâu bệnh, thối hỏng, hay mầu mã, kích thước không theo đúng tiêu chuẩn, chất lượng không đảm bảo các tiêu chuẩn về vệ sinh an toàn thực phẩm.

Một số lãng phí khác trong hoạt động trồng trọt và chế biến của các HTX nông nghiệp được nhận diện ngoài khung phân tích. Các lãng phí về nguồn lực, trong đó có nguồn lực về đất và

máy móc là lãng phí vô hình khó có thể nhìn thấy trong ngắn hạn, tuy nhiên chúng khiến năng suất và chất lượng của mùa vụ giảm dần qua các năm. Bên cạnh đó là việc không tận dụng được các phụ phẩm sau thu hoạch. Đây là lãng phí được nhận diện ở tất cả các HTX nông nghiệp, dù ở các mức độ khác nhau. Ở HTX B và HTX E tồn tại một số phụ phẩm sau trồng trọt như thân, lá sau khi thu hoạch củ, quả... Phụ phẩm này ở mức độ thấp hơn so với các HTX A, C và D. Lượng nông sản đưa vào hoạt động chế biến tiếp sau của các HTX này chỉ ở mức dưới 50%. Cuối cùng là lãng phí cơ hội của các HTX nông nghiệp khi không tận dụng được lợi thế kinh tế theo quy mô của các nguồn lực như con người, máy móc... do diện tích trồng trọt còn nhỏ lẻ, khó thực hiện dồn điền đổi thửa. Các hộ nông dân tham gia trong HTX nhưng thiếu sự gắn kết, dễ dàng phá vỡ hợp đồng để mua nguyên vật liệu đầu vào hoặc bán nông sản cho thương lái với mức giá có lợi cho họ. Đối với các HTX nông nghiệp có quy mô nhỏ như HTX A, B, C, D, lãng phí cơ hội còn thể hiện ở việc không tận dụng được các hợp đồng, bởi nếu hợp đồng nhỏ thì không giúp tận dụng được tối đa nguồn lực đầu tư, trong khi nếu sản xuất si thì không đủ nguồn lực để cung cấp.

Đối với hoạt động vận chuyển, các lãng phí trong khung phân tích đều được nhận diện với các mức độ khác nhau, trong đó các lãng phí lớn nhất bao gồm lãng phí vận chuyển làm lỗi, hỏng sản phẩm, thừa công đoạn, các hoạt động di chuyển và thao tác thừa. Phương tiện vận chuyển chủ yếu của các HTX là xe máy hoặc xe tải tùy theo khối lượng vận chuyển hàng hóa. Việc sử dụng các phương tiện vận chuyển không chuyên dụng, đi kèm với việc thiếu các công cụ đóng gói, bảo quản phù hợp mặt hàng nông sản khiến các nông sản này rất dễ bị hỏng trong quá trình di chuyển. Bên cạnh đó, do không có tiêu chuẩn chung trong việc đóng gói sản phẩm giữa HTX và các công ty tham gia trong chuỗi cung ứng nông sản như đơn vị vận chuyển, thương lái, cửa hàng tiêu thụ... nên nông sản có thể bị tháo dỡ bao bì và đóng gói lại trong hoạt động vận chuyển tiếp theo. Điều này cũng tạo ra những lãng phí lỗi, hỏng trong quá trình vận chuyển do số lần xếp dỡ hàng hóa quá nhiều, cũng như làm

tăng thời gian vận chuyển. Ngoài ra, khi thực hiện các hoạt động di chuyển hàng nông sản lên xe, các thành viên HTX thường không theo một quy trình và tiêu chí cụ thể, thường được thực hiện theo thói quen và không sử dụng công cụ hỗ trợ hoặc công cụ hỗ trợ rất thô sơ, làm giảm năng suất của hoạt động vận chuyển.

3.3. Nguyên nhân chính của các lãng phí

Nguyên nhân chính của các lãng phí tồn tại trong chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp được chia thành 3 nhóm như sau:

(1) Từ phía các HTX nông nghiệp:

Một là, những người đứng đầu HTX còn thiên về các năng lực kỹ thuật sản xuất nông nghiệp, trong khi thiếu năng lực về hoạt động quản trị. Mặc dù theo Luật HTX năm 2012, tổ chức bộ máy của HTX được xây dựng khá tương đồng với bộ máy tổ chức của doanh nghiệp, với các vị trí như chủ tịch HTX, giám đốc HTX, nhưng so với các doanh nghiệp, hoạt động quản trị tại các HTX còn khá sơ khai, thậm chí chủ yếu hoạt động theo kinh nghiệm, cảm tính và thói quen của người đứng đầu. Lãnh đạo HTX nông nghiệp thường là chủ hộ nông dân, họ nắm vững nhiều kỹ thuật sản xuất nông nghiệp nhưng lại thiếu các kỹ năng về quản trị.

Hai là, các hộ nông dân thành viên thiếu cam kết với các dịch vụ của HTX nông nghiệp. Liên kết giữa các hộ nông dân thành viên và HTX còn lỏng lẻo. Nhiều hộ nông dân thiếu tâm thế, không tuân thủ theo những quy định của HTX về trồng trọt và chế biến nông sản, hoặc có thể sẵn sàng phá vỡ hợp đồng để mua/bán sản phẩm và dịch vụ không thông qua HTX, miễn là có lợi cho họ.

Ba là, các HTX nông nghiệp hiện nay vẫn chỉ tập trung vào các hoạt động trồng trọt, bán sản phẩm thô hoặc chế biến sản phẩm giản đơn. Họ chưa quan tâm nhiều đến các hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D) sản phẩm, chưa có các bộ phận R&D để nâng cao giá trị của nông sản và biến nguồn phụ phẩm thành giá trị cho HTX.

Bốn là, thiếu các quy trình và tiêu chuẩn thực hiện các hoạt động mua hàng, sản xuất và chế biến, lưu kho, vận chuyển; hoặc nếu có thì mới ở mức độ cảm tính, không được xây dựng một cách

khoa học. Việc thiếu các quy trình và tiêu chuẩn khiến các hộ nông dân thành viên không tối ưu hóa được hoạt động trồng trọt, chế biến, đồng thời gây khó cho hoạt động đào tạo, giám sát việc thực hiện của các hộ nông dân nhằm mang lại chất lượng sản phẩm đồng đều.

Năm là, phần lớn các HTX nông nghiệp hiện nay có quy mô nhỏ nên chưa phát huy được vai trò cốt lõi của HTX như tận dụng các lợi thế kinh tế theo quy mô, giúp giảm các chi phí trong tất cả các hoạt động quản trị chuỗi cung ứng như mua hàng, trồng trọt - chế biến, lưu kho và vận chuyển. Các hoạt động về quy hoạch lại, dồn điền đổi thửa để tăng diện tích trồng trọt, chế biến gặp nhiều khó khăn; các HTX chủ yếu vẫn sử dụng các phương tiện sản xuất khá thô sơ... khiến năng suất trong lĩnh vực nông nghiệp tại nước ta còn thấp so với các quốc gia có nền nông nghiệp tiên tiến trên thế giới.

Sáu là, cơ cấu tổ chức của HTX có nhiều điểm khác biệt so với doanh nghiệp, gây khó khăn cho hoạt động quản trị. HTX nông nghiệp thể hiện đặc điểm của nền kinh tế tập thể. Một HTX nông nghiệp bao gồm nhiều thành viên, tuy nhiên các thành viên này lại hoạt động hầu như độc lập với nhau. Sự liên kết với HTX nông nghiệp không mang tính chất cấp trên - cấp dưới như theo thứ tự cấp bậc tại các doanh nghiệp. Thay vào đó, HTX nông nghiệp được thành lập với mục tiêu cung cấp các sản phẩm, dịch vụ nhằm hỗ trợ cho hoạt động của các hộ nông dân, bao tiêu sản phẩm đầu ra. Nghiên cứu nhận thấy sự kết nối chưa chặt chẽ giữa các hộ nông dân với HTX nông nghiệp. Mặc dù đã thực hiện ký kết hợp đồng, nhưng mỗi bên có thể dễ dàng đơn phương chấm dứt hợp đồng để bán hoặc mua hàng ở những nơi khác có mức giá ưu đãi hơn.

(2) Từ phía nhà cung cấp và khách hàng:

Một là, thiếu sự liên kết giữa HTX, nhà cung cấp và khách hàng. Điều này xuất phát từ việc các đối tượng trong chuỗi cung ứng chưa nhìn ra được và cũng chưa được truyền thông về lợi ích lâu dài của việc liên kết, họ mới chỉ quan tâm đến các lợi ích trong ngắn hạn.

Hai là, thiếu nền tảng công nghệ, kỹ thuật để liên kết giữa HTX, nhà cung cấp và khách hàng. Hiện nay trong lĩnh vực nông nghiệp, chưa có

đơn vị đầu mối hoặc nền tảng công nghệ, kỹ thuật giúp liên kết các đối tượng trong chuỗi cung ứng nông sản, hỗ trợ các hoạt động về dự báo cung cầu, giá nông sản, làm giảm tính hiệu quả của chuỗi cung ứng. Ngoài ra, việc thiếu liên kết một cách hệ thống giữa các đối tượng trong chuỗi cung ứng nông nghiệp khiến thông tin bị gián đoạn, manh mún.

Ba là, thị trường trong nước không có các yêu cầu quá khắt khe đối với sản phẩm nông sản. Mặc dù vấn đề vệ sinh an toàn thực phẩm của sản phẩm nông sản ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe của người tiêu dùng, tuy nhiên người tiêu dùng Việt Nam còn khá dễ tính trong việc tiêu thụ sản phẩm. Do đó, các sản phẩm nông sản của các HTX nông nghiệp có thể linh hoạt lựa chọn thị trường tiêu thụ, dựa vào chất lượng nông sản thuộc loại một, loại hai hay loại ba. Việc vẫn tìm kiếm được đầu ra cho sản phẩm nông sản ngay cả khi sản phẩm không đạt các tiêu chuẩn về chất lượng, vệ sinh an toàn thực phẩm khiến các HTX nông nghiệp chưa phải chịu nhiều áp lực trong cải tiến hoạt động quản trị chuỗi cung ứng.

(3) Các nguyên nhân khác, chẳng hạn như đặc thù của sản phẩm và quy trình sản xuất trong lĩnh vực nông nghiệp. Lãng phí có thể dễ dàng xảy ra trong quá trình mua hàng, sản xuất, chế biến, lưu kho và vận chuyển các sản phẩm nông sản này. Một số quy định, chính sách về HTX nói chung và HTX nông nghiệp nói riêng chưa mang tính thực tiễn, phù hợp với các HTX. Ví dụ, chính sách cho vay tín chấp, các thủ tục cho vay dành cho HTX còn phức tạp, chưa phù hợp với đặc thù của HTX nông nghiệp như không có tài sản chung cố định nên không có tài sản tín chấp, buộc các thành viên góp vốn HTX như giám đốc, chủ tịch HTX thường phải thế chấp chính tài sản cá nhân của mình để có thể có vốn duy trì hoạt động của HTX, điều này làm giảm động lực trong việc hình thành và phát triển hoạt động của các HTX. Ngoài ra, chưa có những nghiên cứu có hệ thống về các lãng phí tồn tại trong chuỗi cung ứng của các HTX nông nghiệp trong nước để nhận diện, đánh giá, tìm kiếm nguyên nhân và giải pháp nhằm hạn chế các lãng phí này. Các giám đốc HTX nông nghiệp nhận định không có các lãng phí tồn tại trong chuỗi

cung ứng của mình hoặc ở mức rất thấp. Điều này dẫn đến việc các lãng phí trong hoạt động quản trị chuỗi cung ứng nông nghiệp không được nhận diện, hoặc nhận diện một cách cảm tính, thiếu khoa học và thiếu tính hệ thống.

4. Kết luận

Nghiên cứu được thực hiện nhằm tìm kiếm các lãng phí tồn tại trong hoạt động quản trị chuỗi cung ứng nông nghiệp Việt Nam, từ đó phân tích nguyên nhân của lãng phí, là cơ sở để tìm kiếm các giải pháp mang tính hệ thống và thực tiễn. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính, phù hợp với tính chất khám phá do nghiên cứu tổng quan cho thấy có rất ít nghiên cứu về các lãng phí tồn tại được thực hiện xuyên suốt trong hoạt động quản trị chuỗi cung ứng nông nghiệp. Nghiên cứu cho thấy các lãng phí tồn tại ở tất cả các hoạt động của quản trị chuỗi cung ứng, tuy nhiên tập trung chủ yếu vào hoạt động sản xuất nông nghiệp như trồng trọt, chế biến và hoạt động vận chuyển nông sản. Nhiều lãng phí gắn liền với đặc thù của HTX nông nghiệp Việt Nam cũng được nhận diện như lãng phí về nguồn lực, lãng phí về phụ phẩm, lãng phí cơ hội. Các nguyên nhân chính của các lãng phí được phân tích và xếp vào các nhóm nguyên nhân thuộc về HTX nông nghiệp, thuộc về nhà cung cấp, khách hàng và một số nguyên nhân khác. Một số lãng phí có thể đồng nhất với các nghiên cứu trên thế giới về lãng phí trong nông nghiệp. Một số lãng phí khác biệt xuất phát các điều kiện của nước ta so với thế giới cũng được nhận diện và phân tích nguyên nhân.

Nghiên cứu đã kết hợp sử dụng nhiều công cụ nghiên cứu khác nhau như phỏng vấn sâu, quan sát thực địa, tham khảo ý kiến chuyên gia trong các lĩnh vực về quản trị tinh gọn, quản trị chuỗi cung ứng, HTX nông nghiệp... để đạt được tính cậy và chặt chẽ. Tuy nhiên, nghiên cứu còn tồn tại một số hạn chế về số lượng mẫu bởi số lượng mẫu chưa đạt được đến mức bão hòa. Ngoài ra, mẫu nghiên cứu chưa thể hiện được sự đa dạng về quy mô, địa điểm thể hiện tính đại diện để gây ra việc bỏ sót nhiều nguyên nhân

lãng phí trong hoạt động quản trị chuỗi cung ứng. Những hạn chế này cần được khắc phục bằng các nghiên cứu trong tương lai.

Tài liệu tham khảo

- [1] Thu Hanh and Bich Hong, "Agriculture as the Backbone of the Vietnamese Economy," 20/4/2020, <https://tapchitaichinh.vn/su-kien-noi-bat/nong-nghiep-voi-vai-tro-tru-do-cho-nen-kinh-te-viet-nam-321767.html> (Accessed 13/06/2021) (in Vietnamese).
- [2] Phan Chi Anh, *Lean Manufacturing: International Practices*, Vietnam National University Publishing House, Hanoi, 2015 (in Vietnamese).
- [3] Nguyen Dang Minh, *Lean Management in Vietnam: The Road to Success*, Vietnam National University Publishing House, Hanoi, 2017 (in Vietnamese).
- [4] Jasti, N. V. K. and Kodali, R., "A Critical Review of Lean Supply Chain Management Frameworks: Proposed Framework," *Production Planning and Control: The Management of Operations*, (13) (2014) 1051-1068.
- [5] Hoang Sy Dong, *Study on the Cluster of Service, Industry and Agriculture in Vietnam*, National Economics University Publishing House, 2020 (in Vietnamese).
- [6] Asian Development Bank, "Dysfunctional Horticulture Value Chains and the Need for Modern Marketing Infrastructure: The Case of Vietnam", Vietnam, 2019.
- [7] CEL Consulting, "Food Losses in Vietnam: The Shocking Reality," 10/08/2018, <https://www.cel-consulting.com/post/2018/08/10/food-losses-in-vietnam-the-shocking-reality> (Accessed 13/06/2021).
- [8] Ministry of Industry and Trade, *Vietnam Logistics Report: Logistics Enhances the Value of Agricultural Products*, Industry of Trade Publishing House, Hanoi, 2019 (in Vietnamese).
- [9] Ohno Taiichi, *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, ISBN 0-915299-14-3, 1988.
- [10] Liker J., *The Toyota Way: 14 Management Principles Form the World's Greatest Manufacturer*, McGraw Hill Professional, New York, 2003.
- [11] Nguyen Dinh Tho, *Scientific Research Methods in Business*, Finance Publishing House, Hanoi, 2014 (in Vietnamese).