

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

---

- 1. Nguyễn Văn Thành** - Phát triển kinh tế số và quản lý nhà nước với phát triển kinh tế số ở Việt Nam. **Mã số: 144.1DEco.12** 2  
*Digital Economy Development and Government Management in Viet Nam*
- 2. Nguyễn Quyết** - Ảnh hưởng bất cân xứng của giá xăng dầu đến giá tiêu dùng tại thị trường Việt Nam: tiếp cận bằng mô hình tự hồi quy phân phối trễ phi tuyến. **Mã số: 144.1TrEM.11** 10  
*The Asymmetric Effect of Gasoline Price on Consumer Prices in Vietnam Market: the Non-linear Autoregressive Distributed Lag Model Approach*
- 3. Huỳnh Thị Cẩm Hà** - Kiệt quệ tài chính và chiến lược tái cấu trúc theo chu kỳ sống của các công ty Việt Nam. **Mã số: 144.1DEco.11** 19  
*Financial Distress and Restructuring by Life Cycle in Vietnamese Firms*
- 4. Doãn Thị Mai Hương** - Nghiên cứu tác động của chính sách của tổ chức và các nhân tố thuộc về lao động người cao tuổi đến sử dụng hiệu quả lao động người cao tuổi Việt Nam. **Mã số: 144.1HRMg.11** 30  
*A Study on the Impact of Organizational and Elderly labor Factors on Effective Elderly Labor Use in Vietnam*

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

---

- 5. Nguyễn Thị Phương Liên và Tô Thanh Hương** - Phát triển kênh phân phối tín dụng tiêu dùng của các công ty tài chính trực thuộc ngân hàng thương mại ở Việt Nam. **Mã số: 144.2FiBa.21** 41  
*Developing Consumption Crediting Channels in Financial Companies under Commercial Banks in Vietnam*
- 6. Phạm Văn Thanh** - Quản trị quan hệ đối tác trong hoạt động kinh doanh của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam. **Mã số: 144.2BMkt.22** 51  
*Managing Partnership in Business of Petrolimex*
- 7. Đinh Thị Phương Anh** - Hoạt động đầu tư trái phiếu của các ngân hàng thương mại Việt Nam - Thực trạng và một số định hướng, giải pháp. **Mã số: 144.2FiBa.22** 59  
*Bond investing activities of Vietnamese commercial banks - Current situation and implications*
- 8. Nguyễn Thị Minh Nhân và Bùi Thị Thu Hà** - Nghiên cứu các yếu tố tác động đến thực hiện đối thoại xã hội tại các doanh nghiệp May ở Việt Nam. **Mã số: 144.2BAdm.21** 68  
*A Study on the Factors Affecting Social Dialogue in Garment Enterprises in Vietnam*

### Ý KIẾN TRAO ĐỔI

---

- 9. Mai Ngọc Cường và Phạm Minh Lộc** - Những đóng góp của khu công nghiệp đối với sự phát triển nhân lực ngành công nghiệp trên địa bàn thành phố Hải Phòng: Thực trạng và vấn đề. **Mã số: 144.3HRMg.31** 81  
*The Contribution of Industrial Parks to the Industrial Personnel Development in Hải Phòng City: Situation and Problems*

# **QUẢN TRỊ QUAN HỆ ĐỐI TÁC TRONG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA TẬP ĐOÀN XĂNG DẦU VIỆT NAM**

**Phạm Văn Thanh**

**Petrolimex**

**Email: phamvthanh@icloud.com**

*Ngày nhận: 04/06/2020*

*Ngày nhận lại: 23/07/2020*

*Ngày duyệt đăng: 03/08/2020*

*Quá trình kinh doanh của các doanh nghiệp xăng dầu đòi hỏi phải xây dựng, củng cố và phát triển quan hệ với các đối tác liên quan. Quan hệ đối tác chiếm giữ một vị trí rất quan trọng trong hoạt động của doanh nghiệp. Nó đảm bảo sự thông suốt về số lượng và tiến độ lưu chuyển sản phẩm. Đặc biệt, quan hệ đối tác có ảnh hưởng quyết định đến chất lượng và giá cả sản phẩm xăng dầu cũng như tính ổn định và phát triển bền vững của doanh nghiệp.*

*Trong lĩnh vực xăng dầu, Petrolimex tiếp tục giữ vai trò chủ đạo trên thị trường nội địa, bảo đảm đầy đủ và kịp thời các chủng loại xăng dầu phục vụ sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, bảo đảm an ninh quốc phòng và nhu cầu tiêu dùng của nhân dân. Có được kết quả này là do Petrolimex đã, đang và tiếp tục thực hiện quản trị quan hệ đối tác trong hoạt động kinh doanh.*

*Từ khóa: Quan hệ đối tác, Quản trị, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam.*

**JEL Classifications:** M10; M30

## **Phân mở đầu**

Hợp tác và liên kết là hoạt động tất yếu trong kinh doanh của các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp xăng dầu nói riêng. Bên cạnh những nỗ lực xây dựng cơ sở vật chất hiện đại, hệ thống nhân sự giỏi, nguồn lực tài chính mạnh thì một doanh nghiệp chỉ được đánh giá là có tầm nhìn chiến lược nếu quan tâm và đầu tư thỏa đáng cho việc xây dựng quan hệ tích cực và hiệu quả với các đối tác lâu dài và tin cậy. Bài viết này đề cập đến quản trị quan hệ đối tác (trước hết và chủ yếu là đối tác bên ngoài) như là một tiếp cận chiến lược trong hoạt động kinh doanh của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam.

## **1. Cơ sở lý thuyết**

Đối tác có thể được định nghĩa là bất kỳ cá nhân, nhóm hoặc tổ chức nào có tham gia và hỗ trợ cần thiết để thực hiện hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Đối tác có thể ở bên trong hoặc bên ngoài doanh nghiệp.

Quan hệ đối tác (QHĐT) được nhìn nhận là những mối quan hệ mang tính cộng sinh, được thiết lập với mục tiêu mang lại lợi ích cho các bên liên quan. Một mối quan hệ đối tác được xem là có chất lượng khi kết quả mà mối quan hệ đối tác đó mang lại phù hợp với sự mong đợi của các bên tham gia (Jae-Nam Lee, Young-Gul Kim, 1999). Theo Wood và Gray, quan hệ đối tác diễn ra khi một nhóm các bên liên quan tự nguyện tương tác với nhau, cùng chia sẻ những giá trị, quy tắc để giải quyết các vấn đề chung (Wood D J & Gray B, 1991). Giá trị của mối quan hệ được Ulaga (2001) định nghĩa là tỷ số giữa lợi ích mà khách hàng nhận được với chi phí phải bỏ ra, hay sự tương quan giữa lợi ích và chi phí. Chất lượng mối quan hệ được biểu thị bằng sự hài lòng và lòng trung thành của đối tác đối với mối quan hệ Hetsi & Veres (2004). Theo Weaver và Lawton, quan hệ đối tác là mối quan hệ tương tác giữa hai hay nhiều bên có liên quan đến nhau trong

quá trình thực hiện mục tiêu mà mỗi bên theo đuổi (Weaver, W & Lawton, L. 2006).

Các quan hệ đối tác của doanh nghiệp thường gắn liền với “Chuỗi cung ứng” và “Chuỗi giá trị”.

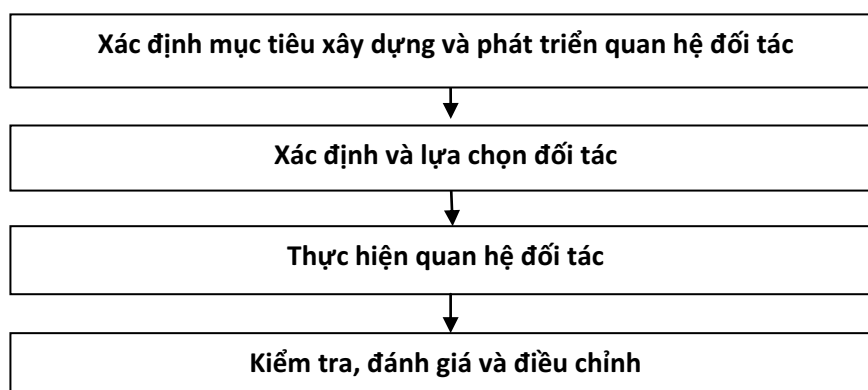
Chuỗi cung ứng là một mạng lưới gồm các tổ chức có liên quan, thông qua các mối liên kết phía trên và phía dưới, trong các quá trình và hoạt động khác nhau, sáng tạo ra giá trị dưới hình thức sản phẩm/dịch vụ. Thành phần của một chuỗi cung ứng bao gồm tất cả các giai đoạn liên quan, kể cả trực tiếp hay gián tiếp, trong việc đáp ứng yêu cầu khách hàng. Chính trong bối cảnh đó, tìm kiếm các đối tác tham gia vào chuỗi cũng như quản trị mối quan hệ đối tác đó có vai trò đặc biệt quan trọng.

Chuỗi giá trị là hệ thống các hoạt động, giao dịch và mối quan hệ mô tả quá trình một hàng hóa hoặc dịch vụ được thu mua, sản xuất và phân phối. Đó là một liên minh giữa những doanh nghiệp liên kết dọc để đạt những vị thế xứng đáng hơn trên thương trường. Sự hợp tác tạo ra những giá trị và giảm những chi phí. Khách hàng cần hướng đến chuỗi giá trị, bởi vì mỗi khách hàng yêu cầu những tiêu chuẩn cụ thể. Mỗi một thành viên của chuỗi giá trị là người mua hàng của người trước và là nhà cung cấp cho người sau. Mỗi một công ty có thể độc lập với nhau, nhưng các công ty lại phụ thuộc lẫn nhau. Mỗi thành viên góp thêm giá trị tại cuối của chuỗi bằng cách đóng góp vào sự thỏa mãn của khách hàng.

Theo Wood và Gray (1991) quản trị QHĐT là một chiến lược kinh doanh nhằm lựa chọn và quản lý các mối quan hệ khách hàng. Charles và Gareth (2008) cho rằng, quản trị QHĐT có thể là chiến lược của các doanh nghiệp trong việc phát triển quan hệ gắn bó với các đối tác phát sinh trong quá trình sản xuất và kinh doanh trên cơ sở nghiên cứu, tìm hiểu kỹ lưỡng nhu cầu và thói quen của họ nhằm đảm bảo các bên cùng có lợi. Thiết lập mối quan hệ tốt đẹp với các

đối tác (bên trong và bên ngoài doanh nghiệp) có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với sự thành công của mỗi doanh nghiệp. Spekman và cộng sự (1998) nhận xét: quản trị QHĐT đòi hỏi triết lý và văn hóa kinh doanh hướng vào các đối tác, đặc biệt là khách hàng, để hỗ trợ hiệu quả cho hoạt động sản xuất và kinh doanh. Weaver và Lawton (2006) cũng xem quản trị QHĐT là một chiến lược kinh doanh nhằm tìm kiếm cách để cải thiện khả năng sinh ra doanh thu và lợi nhuận cho doanh nghiệp bằng cách tăng cường hợp tác với các đối tác liên quan nhằm đạt được sự phát triển chung và bền vững. Quản trị quan hệ đối tác là quá trình theo dõi và duy trì hiệu quả, năng suất và hài hòa các mối quan hệ với các đối tác (WWF Network Standards, 2007). Quản trị quan hệ đối tác đòi hỏi doanh nghiệp phải đầu tư thời gian và nguồn lực cần thiết để duy trì quan hệ và thường xuyên giao tiếp với các đối tác sao cho cả các bên đều có cơ hội đánh giá xem mọi thứ đang diễn ra như thế nào.

Như vậy, có nhiều định nghĩa khác nhau về quản trị QHĐT. Một cách tổng quát, quản trị QHĐT là hệ thống nhằm phát hiện các đối tác tiềm năng, lựa chọn các đối tác phù hợp và phát triển quan hệ cùng có lợi và bền vững trong toàn bộ quá trình hoạt động của doanh nghiệp.



**Sơ đồ 1:** Quy trình quản trị quan hệ đối tác

Giai đoạn xác định mục tiêu xây dựng và phát triển quan hệ đối tác bao gồm: (i) Phân tích bối cảnh kinh doanh; (ii) Xác định yêu cầu và mục tiêu hợp tác kinh doanh của doanh nghiệp (lợi nhuận, thị trường...); (iii) Xác định mục tiêu QHĐT.

Giai đoạn xác định và lựa chọn đối tác: (i) Xác định những đối tác có thể tiếp cận được; (ii) Xác định tiêu chí lựa chọn và phân nhóm đối tác; (iii) Đánh giá các phương án và lựa chọn đối tác mục tiêu.

Giai đoạn thực hiện quan hệ đối tác: (i) Hoạch định các chương trình hợp tác cụ thể; (ii) Đàm phán và ký kết hợp đồng với đối tác; (iii) Thực hiện hợp đồng (Đảm bảo các hoạt động phối hợp có hiệu quả và quan hệ đối tác bền vững).

Giai đoạn kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh: Kiểm tra việc thực hiện hợp đồng; Đánh giá kết quả của quan hệ đối tác; Thực hiện những điều chỉnh cần thiết.

Quản trị QHĐT cũng thường gắn liền với quản trị chuỗi cung ứng. Đó là việc quản lý các luồng (thông tin, sản phẩm hoặc tiền) giữa và bên trong các giai đoạn của chuỗi cung ứng để tối đa hóa khả năng sinh lời của toàn bộ chuỗi cung ứng.

Quá trình xây dựng và phát triển quan hệ đối tác bao gồm nhiều giai đoạn kế tiếp nhau, có quan hệ hữu cơ chặt chẽ và logic. Trong quan hệ đối tác, có những đối tác mà quá trình quản lý họ lại gắn liền với quá trình tác nghiệp của doanh nghiệp. Chẳng hạn như bộ phận kinh doanh làm việc với khách hàng hoặc nhà phân phối trong quá trình đặt hàng, bộ phận mua hàng làm việc với nhà cung cấp, giám đốc tài chính sẽ làm việc với ngân hàng, hay bộ phận nhân sự sẽ làm việc với các nhân viên.

Quá trình quản trị quan hệ đối tác đòi hỏi một kế hoạch tập trung và thực hành có hệ thống, có phương pháp và phải nhất quán trong toàn doanh nghiệp. Nhiều công ty nước ngoài sử dụng một công cụ, gọi là kế hoạch quản lý đối tác. Bản kế hoạch này liệt kê các đối tác chủ chốt của doanh nghiệp, xác định vai trò, ảnh hưởng của họ đối với doanh nghiệp, cũng như “sách lược” mà doanh nghiệp dành cho họ.

Để thiết lập và duy trì quan hệ đối tác bền vững cũng như giảm thiểu rủi ro, các doanh nghiệp cần phải thực hiện nhiều hoạt động với các biện pháp khác nhau như: (i) Lập kế hoạch quản lý quan hệ đối tác và kế hoạch giao tiếp với đối tác; (ii) Tổ chức tiếp xúc với các đối tác một cách hệ thống và có kế hoạch; (iii) Thực hiện phân công và ủy quyền trong

quản lý quan hệ đối tác; (iv) Tăng cường chất lượng hệ thống thông tin quản trị.

## **2. Phương pháp nghiên cứu**

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu tài liệu và nghiên cứu định tính thông qua phỏng vấn cá nhân. Phương pháp này được xem là phù hợp vì đáp ứng việc khám phá, tìm hiểu về những nội dung cơ bản của quản trị QHĐT trong lĩnh vực kinh doanh xăng dầu. Đối tượng phỏng vấn là đại diện của một số tổ chức, công ty có quan hệ đối tác trong hoạt động kinh doanh của Petrolimex. Để làm tăng mức độ khái quát cho nghiên cứu, kết quả nghiên cứu được chia sẻ với người được phỏng vấn và yêu cầu thông tin phản hồi từ họ, từ đó tiếp tục sàng lọc và cô đọng các thông tin này.

## **3. Kết quả nghiên cứu**

### **3.1. Thực trạng về quản trị quan hệ đối tác của Petrolimex thời gian qua**

Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam (Petrolimex) hiện nay được hình thành từ việc cổ phần hóa và cấu trúc lại Tổng công ty Xăng dầu Việt Nam theo Quyết định số 828/QĐ-TTg ngày 31.5.2011 của Thủ tướng Chính phủ, là công ty đại chúng theo văn bản số 2946/UBCK-QLPH ngày 17.8.2012 của Ủy ban Chứng khoán Nhà nước.

Lĩnh vực kinh doanh chính của Petrolimex là xuất nhập khẩu và kinh doanh xăng dầu, lọc - hóa dầu, đầu tư vốn vào các doanh nghiệp khác để kinh doanh các ngành nghề mà Petrolimex đang kinh doanh và các ngành nghề kinh doanh khác theo quy định của pháp luật.

Bên cạnh các lĩnh vực xăng dầu, dầu mỡ nhờn & các sản phẩm hóa dầu, khí hóa lỏng và vận tải xăng dầu; Petrolimex đầu tư kinh doanh vào các ngành nghề: Thiết kế, xây lắp, cơ khí và thiết bị xăng dầu; bảo hiểm, ngân hàng và các hoạt động thương mại dịch vụ khác; trong đó, nhiều thương hiệu được đánh giá là dẫn đầu Việt nam như PLC, PGC, PG Tanker, Pjico, ...

Trong thời gian qua, Petrolimex đã xây dựng mối quan hệ liên kết giữa các bên liên quan như với Tập đoàn năng lượng lớn nhất Nhật Bản ENEOS Holdings, tiền thân là JXTG Holdings (đối tác chiến lược của Petrolimex, hiện đang sở hữu 8% cổ phần

của Petrolimex thông qua đơn vị thành viên JX Nippon Oil & Energy Vietnam), Vietjet Air (đồng tác chiến lược của đơn vị thành viên Petrolimex Aviation trong mảng kinh doanh nhiên liệu hàng không)... Tập đoàn cũng đã đi đến ký kết thỏa thuận chiến lược với các đối tác lớn khác như Vingroup, Sovico Holdings, PetroVietnam... để phù hợp với định hướng phát triển dài hạn của Petrolimex và đáp ứng tốt nhất nhu cầu của thị trường.

Thực trạng quản trị quan hệ đối tác của Petrolimex trong thời gian qua gắn liền với đường cung ứng, vận động hàng hóa của Tập đoàn, cụ thể:

- Quan hệ với nhà cung ứng: Petrolimex luôn tuân thủ chặt chẽ các điều khoản trong hợp đồng được ký kết với các nhà cung ứng nhiên liệu trong nước (nhà máy lọc dầu Bình Sơn, Nghi Sơn...) và nước ngoài (các đối tác tại Singapore, Hàn Quốc, Malaysia...) vì đối với đường vận động hàng hóa thì khâu đầu nguồn đóng vai trò chiến lược, giúp Petrolimex giữ vững và duy trì nguồn cung hàng hóa ổn định đến các đơn vị thành viên/thương nhân nhượng quyền, từ đó ổn định sản lượng xuất bán và doanh thu.

- Quan hệ với các nhà phân phối trong nước: Ngoài các công ty xăng dầu thành viên sở hữu các cửa hàng bán lẻ (COCO), Petrolimex còn xây dựng quan hệ chặt chẽ với các Đại lý/Tổng đại lý, thương nhân nhượng quyền (DODO). Petrolimex luôn cam kết cung cấp giá bán hợp lý nhất với các đối tác phân phối, đảm bảo giá cả cạnh tranh trong cơ chế thị trường.

- Quan hệ với các khách hàng lớn (doanh nghiệp và tổ chức kinh doanh vận tải hay sử dụng nhiều sản phẩm xăng dầu): Tương tự như đối với các nhà phân phối trong nước, Petrolimex luôn hỗ trợ và tạo điều kiện phù hợp nhất nhằm ghi nhận và tri ân niềm tin, tình cảm mà khách hàng, đối tác dành cho Petrolimex trong suốt quá trình phát triển.

- Quan hệ với các tổ chức hỗ trợ: Các tổ chức hỗ trợ như ngân hàng, bảo hiểm đều đóng vai trò hỗ trợ quan trọng trong đường cung ứng hàng hóa của Petrolimex, giúp Tập đoàn giảm thiểu tối đa các rủi ro có thể xảy ra và tập trung tốt nhất cho công tác sản xuất kinh doanh. Vì vậy, Petrolimex đánh giá rất

cao và luôn tuân thủ các điều khoản hợp tác được thống nhất và ký kết với các tổ chức hỗ trợ.

- Quan hệ với các cơ quan quản lý và chính quyền địa phương: Petrolimex luôn nghiêm túc tuân thủ các quy định, quy chế, hướng dẫn của pháp luật trong kinh doanh xăng dầu, và việc Tập đoàn phát triển được như ngày hôm nay không thể không kể đến sự chỉ đạo, quan tâm sát sao của các cơ quan chủ quản, cơ quan quản lý Nhà nước như Ủy ban Quản lý vốn Nhà nước tại doanh nghiệp, Bộ Công Thương, Bộ Tài Chính..., các Bộ, ban ngành có liên quan cũng như chính quyền địa phương nơi Petrolimex có các công ty, chi nhánh. Do vậy, Petrolimex xác định cần duy trì và thắt chặt hơn nữa mối quan hệ này nhằm phát triển hơn nữa trong tương lai.

### **3.2. Kết quả nghiên cứu định tính thông qua phỏng vấn chuyên gia**

*Kết quả nghiên cứu được thể hiện dưới đây:*

*Thứ nhất*, nhận thức về vai trò và tầm quan trọng của quan hệ đối tác. Kết quả nghiên cứu cho thấy khi nhận định về vai trò của quan hệ đối tác thì tất cả đại diện cho các đơn vị khách hàng đều thừa nhận vai trò quan trọng và những lợi ích do quan hệ đối tác mang lại. Mọi người đều nhất trí khẳng định: Hợp tác và liên kết là hoạt động phổ biến, rất cần thiết trong hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp xăng dầu du lịch. Các ý kiến cho thấy Petrolimex đã nhận thức đầy đủ về vai trò của quan hệ đối tác trong hoạt động kinh doanh và công ty đã xây dựng, phát triển mối quan hệ đối tác một cách sáng suốt. Tập đoàn đã coi quan hệ đối tác hiện nay như là một ‘tài sản vô hình’, góp phần phát triển bền vững. Tuy nhiên, vẫn có ý kiến thừa nhận rằng, hiện tại, Tập đoàn chưa thực sự coi phát triển quan hệ đối tác như một chiến lược quan trọng.

*Thứ hai*, sự tham gia hợp tác của các bên. Trong số các đối tượng tham gia phỏng vấn sâu, đại đa số khẳng định Petrolimex luôn sẵn sàng hợp tác trong kinh doanh. Sự hợp tác được biểu hiện rõ nhất trong mối quan hệ giữa Petrolimex và các tác nhân trực tiếp tham gia chuỗi cung ứng và chuỗi giá trị.

*Thứ ba*, sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các đối tác (hay tính hữu ích của việc bổ sung cho nhau giữa

các đối tác). Đa số các ý kiến đánh giá cao về tính hữu ích của việc bổ sung cho nhau giữa các đối tác. Petrolimex và các đối tác đều thừa nhận sự hợp tác, bổ sung cho nhau trong quan hệ kinh doanh. Các bên đều chủ động tìm kiếm đối tác và mỗi bên đều tìm thấy những lợi ích phù hợp từ phía đối tác để giúp họ tăng cường điểm mạnh và/hoặc hạn chế điểm yếu.

*Thứ tư*, sẵn sàng chia sẻ kiến thức, thông tin với đối tác. Trong quá trình hợp tác, không thể không chia sẻ kiến thức, thông tin với đối tác. Tuy nhiên, kết quả phỏng vấn cá nhân cho thấy Petrolimex có sự cẩn trọng trong việc chia sẻ kiến thức, thông tin vì đây là tài sản trí tuệ của Tập đoàn, đem lại lợi thế trong kinh doanh.

*Thứ năm*, học hỏi kinh nghiệm từ đối tác. Học hỏi kinh nghiệm thường được xem là cách để công ty có thể nhanh chóng tìm ra giải pháp phù hợp. Kết quả phỏng vấn chuyên gia cho thấy Petrolimex chưa đánh giá cao điều này.

*Thứ sáu*, khả năng giảm thiểu sự căng thẳng, nguy cơ khi làm việc với các đối tác. Trong nghiên cứu này, khả năng giảm thiểu sự căng thẳng, nguy cơ khi làm việc với các đối tác chưa được Petrolimex đánh giá cao.

Có thể thấy rằng, trong quan hệ kinh doanh, các công ty có kỳ vọng tìm kiếm lợi ích từ mối quan hệ kinh doanh nên họ sẵn sàng hợp tác, muốn bổ sung lẫn nhau nhưng lại không sẵn sàng chia sẻ thông tin, kinh nghiệm cũng như có một sự cẩn trọng nhất định trong quá trình kinh doanh. Điều này dẫn đến tầm quan trọng của việc chia sẻ kiến thức, thông tin với đối tác, giảm thiểu căng thẳng, nguy cơ khi làm việc với đối tác chưa được đánh giá đúng mức.

*Thứ bảy*, sẵn sàng đóng góp nguồn lực vào mối quan hệ đối tác để đạt mục tiêu chung. Câu hỏi này có điểm giống và có điểm khác với câu hỏi về việc chia sẻ thông tin, kinh nghiệm. Chúng đều được xem là các nguồn lực của Tập đoàn. Trong câu hỏi này, các ý kiến cho thấy sự quan trọng của việc phải đóng góp để mở rộng nguồn lực chung của hai bên khi phát triển các hoạt động kinh doanh.

*Thứ tám*, thiết lập và duy trì mối quan hệ hợp tác với đối tác cạnh tranh. Việc thiết lập và duy trì mối

quan hệ là cần thiết trong kinh doanh, tuy nhiên, trong nghiên cứu này, kết quả cho thấy khả năng chuyên từ đối đầu sang đối thoại chưa cao.

*Thứ chín*, sự hợp tác và mục tiêu riêng. Mỗi đối tác có khả năng riêng và sự hợp tác sẽ cho phép đạt mục tiêu cao hơn khả năng riêng. Kết quả nghiên cứu cho thấy phần lớn các chuyên gia tin vào sự hợp tác đem lại khả năng vượt trội để mỗi bên tham gia đều đạt kết quả cao hơn khả năng riêng của mình.

*Thứ mười*, phân chia nhiệm vụ dựa trên nguồn lực và khả năng của đối tác. Kết quả nghiên cứu cho thấy Petrolimex cần phân chia nhiệm vụ theo nguồn lực và khả năng riêng.

### **3.3. Đánh giá chung**

Petrolimex sẵn sàng hợp tác với các đối tác của công ty trong kinh doanh. Tập đoàn khẳng định mỗi đối tác có khả năng riêng và việc hợp tác sẽ giúp các đối tác có thể khai thác được thế mạnh của bên kia (qua đó, đạt được mục tiêu cao hơn khả năng riêng). Petrolimex sẵn sàng đóng góp nguồn lực như tài chính, nhân sự vào mối quan hệ đối tác để đạt mục tiêu chung. Đồng thời, đánh giá cao tính hữu ích của việc bổ sung cho nhau giữa các đối tác. Điều này phản ánh kỳ vọng về sự hợp lực để tạo ra sức mạnh cho các bên trong quan hệ hợp tác. Tuy nhiên, một vài hoạt động cụ thể để đem lại kỳ vọng này thông qua các khía cạnh sẵn sàng chia sẻ kiến thức, thông tin với đối tác, luôn học hỏi kinh nghiệm từ đối tác chưa được đánh giá cao. Quan điểm về hợp tác lâu dài vẫn còn bị đánh giá thấp và dường như, có sự đề phòng trong hợp tác với đối tác nên cảm giác thiếu an toàn trong khi làm việc chung.

Việc một số thỏa thuận chưa đi đến thống nhất chung giữa Petrolimex và các đối tác cũng sẽ là những thách thức cho Tập đoàn để lựa chọn mối quan hệ hợp tác, tìm kiếm các đối tác tiềm năng khác nhằm khai thác tối đa tiềm lực của Tập đoàn.

Vấn đề là tìm ra cách để tạo ra sự hợp tác thật sự và bền vững, có lòng tin với nhau trong hợp tác để các bên sẵn sàng chia sẻ thông tin, kiến thức cũng như các nguồn lực khác, sự phân chia nhiệm vụ có thể thực hiện theo khả năng vì nguồn lực có thể được đối tác bên kia hỗ trợ.

#### 4. Kết luận và kiến nghị

Quản trị quan hệ đối tác là một lĩnh vực quản lý liên quan đến việc hiểu rõ vai trò, quan điểm, mức độ ảnh hưởng và nhu cầu của các đối tác để có phương pháp quản lý mỗi quan hệ và phương pháp giao tiếp cho phù hợp. Tùy theo từng đối tác mà các lợi ích, quan tâm của hội đối với một doanh nghiệp có khác nhau. Theo quan điểm truyền thống, các đối tác quan trọng đối với doanh nghiệp dường như chỉ tập trung vào khách hàng (người mang tiền đến), nhà cung cấp (nguồn cung cấp cho doanh nghiệp), nhân viên (cung cấp sức lao động). Việc quản lý các đối tác này bám sát quy trình hoạt động của doanh nghiệp, chẳng hạn từ khâu mua hàng đến sản xuất rồi bán hàng. Trong khi đó quan điểm hiện đại lại cho rằng đối tác là người hoặc những nhóm người có ảnh hưởng đáng kể đến sự sống còn và phát triển của doanh nghiệp.

Trong bối cảnh nền kinh tế hiện nay là toàn cầu hóa và cạnh tranh quyết liệt, bất cứ doanh nghiệp nào dù lớn dù nhỏ cũng có thể có nguy cơ rơi vào khó khăn về mặt tài chính, nhân sự, cơ cấu lãnh đạo... Khi ấy những quan hệ đối tác cũng sẽ bị ảnh hưởng, đối tác có thể từ chối giúp đỡ doanh nghiệp khó khăn khi mà các lợi ích kinh tế của họ bị liên đới, nếu các bên chỉ có ràng buộc về mặt kinh tế. Trong khi đó, một mối quan hệ đối tác thân thiết, chặt chẽ có thể giúp đỡ doanh nghiệp trong lúc khó khăn.

Như vậy, việc tìm kiếm đối tác và phát triển quan hệ đối tác dựa trên các lợi ích dài hạn là vô cùng quan trọng với doanh nghiệp. Điều này không chỉ góp phần giúp doanh nghiệp tồn tại qua các thời kỳ khủng hoảng và còn là tiền đề để phát triển quan hệ bền vững.

Phát triển quan hệ đối tác là vấn đề chiến lược của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam. Nghiên cứu cho thấy, Petrolimex đã quan tâm đến quản trị quan hệ đối tác thông qua xây dựng và phát triển quan hệ đối tác một cách khá hợp lý. Tuy nhiên, trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng, kinh doanh trong lĩnh vực xăng dầu và phi xăng dầu, sự trung thành của đối tác vào mối quan hệ với Tập đoàn có nhiều áp lực, Petrolimex có thể và cần phải thực hiện một số giải pháp chiến lược như sau.

*Giải pháp 1: Phân định các vai trò, nhiệm vụ và gắn kết giữa công ty và đối tác*

Trong quan hệ đối tác cần phân định các tác nhân liên quan khác nhau. Sự đóng góp và đòi hỏi của các bên là không giống nhau và do đó mức độ lệ thuộc giữa các bên hữu quan khác nhau và doanh nghiệp khác nhau. Lợi ích giữa các bên hữu quan có khi mâu thuẫn nhau. Lợi ích của các đối tượng phụ thuộc vào nhau, có khi mâu thuẫn nhau. Nhiệm vụ doanh nghiệp là cần tạo lợi thế cạnh tranh, khai thác tối ưu các nguồn lực bằng cách cân bằng giá trị giữa các bên hữu quan.

Khi lựa chọn và phát triển một đối tác kinh doanh, công ty cần xác định rõ ràng mỗi chức năng mà từng bên (đối tác và doanh nghiệp) sẽ phải hoàn thành. Phương thức này giúp cho công ty có thể phân định rõ ràng về vai trò và nhiệm vụ của mỗi bên trong quá trình hợp tác kinh doanh với nhau. Điều quan trọng là công ty cần phải biết những gì mà công ty có thể tự đảm nhận thực hiện tốt nhất và những gì nên để các đối tác kinh doanh chịu trách nhiệm, tùy theo năng lực và khả năng của họ sao cho, mỗi quan hệ đối tác này đem lại hiệu quả cao nhất có thể có.

Các đối tác phải có sự thống nhất về trách nhiệm của mỗi bên, không chỉ trên giấy tờ mà còn trong những hoàn cảnh và hoạt động cụ thể. Điều này sẽ tránh gây ra sự khó chịu, thậm chí là xung đột giữa các đối tác với nhau. Trong quan hệ đối tác, các bên phải cùng nhau thảo ra một văn bản, như là một bản ghi nhớ hoặc như là phụ lục của hợp đồng, trong đó nêu ra mục tiêu hợp tác, phân định trách nhiệm, phương thức hợp tác, và cách thức giải quyết bất đồng (nếu có).

Có một điểm rất rõ trong nhóm đối tác đã nêu ở trên thì trung tâm của nhóm là khách hàng. Khách hàng là giới hữu quan quan trọng nhất, vì không có khách hàng thì không có doanh nghiệp. Các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp đều phải xuất phát từ nhu cầu của khách hàng. Nhưng doanh nghiệp không phải lúc nào cũng đáp ứng khách hàng bằng mọi giá, vì lợi ích của khách hàng đôi khi mâu thuẫn với lợi ích của các bên hữu quan khác. Mục tiêu doanh nghiệp là phải tranh thủ sự ủng hộ của tất cả các giới hữu quan thông qua việc đáp ứng lợi ích

của họ. Vì thế, doanh nghiệp phải khai thác tối đa sự ủng hộ của khách hàng thông qua việc thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Đồng thời vẫn đảm bảo được lợi ích của các giới hữu quan khác. Quản trị quan hệ đối tác (CPM) phải kết hợp chặt chẽ với quản trị quan hệ khách hàng (CRM).

*Giải pháp 2: Đặt ra mục tiêu và kiểm soát chúng*

Rủi ro lớn nhất từ sự hợp tác là khi có sự bất đồng về mục tiêu, vai trò và sự đóng góp. Thậm chí, khi mọi thứ đều vận hành tốt, nhưng nếu công ty và đối tác làm việc vì những mục tiêu khác nhau, thì mọi nỗ lực của Tập đoàn có thể bị “đổ xuống sông xuống biển”.

Trên thực tế, mỗi bên đều có mục tiêu riêng khi quyết định tham gia hợp tác với nhau. Điều quan trọng là phải làm sao cho các mục tiêu này hài hòa với nhau. Cách thức xác định mục tiêu của quan hệ đối tác là hình thành mục tiêu chung của sự phát triển quan hệ đối tác. Mục tiêu chung này lại phải bao trùm các mục tiêu riêng của từng đối tác. Hầu hết, các bên đều cố gắng gắn giữ nhau để tìm ra điểm chung giữa doanh nghiệp và đối tác. Tuy nhiên, các bên lại thường có nhiều điểm khác biệt về chuyên môn, cá tính, kinh nghiệm, nguồn vốn... Điều này làm nên sự khác biệt lớn trong các ý tưởng và mục tiêu kinh doanh. Vì vậy, các đối tác phải xác định và làm rõ lập trường của nhau về mục tiêu công việc, dự kiến rủi ro. Từ đó, đưa ra cách giải quyết vấn đề cho phù hợp với từng bên. Ngoài ra, cũng cần ghi nhận công bằng những đóng góp của mỗi bên cho mục đích chung.

Không chỉ xác định mục tiêu chung, cần phải kiểm soát thường xuyên việc thực hiện mục tiêu đó như thế nào? Để đảm bảo cho mọi việc đi đúng hướng, công ty phải giám sát và đánh giá kết quả thực hiện mục tiêu chung. Kết quả thực tế phải được so sánh với những mục tiêu đã xác lập trước đó để có thể đưa ra những hoạt động cần thiết, đảm bảo hoạt động của công ty và đối tác cùng đi đúng quỹ đạo. Quá trình giám sát, so sánh và hiệu chỉnh là nội dung của chức năng kiểm soát.

*Giải pháp 3: Đảm bảo cơ sở pháp lý*

Trong hoạt động kinh doanh, không phải lúc nào mọi việc cũng “thuận buồm xuôi gió”, chính vì vậy doanh nghiệp cần phải hình dung trước mối quan hệ

với đối tác sẽ thay đổi như thế nào khi tình hình kinh doanh của các bên đều gặp khó khăn. Để mối quan hệ luôn tốt đẹp, có cơ sở pháp lý là điều kiện tiên quyết.

Hợp đồng là sự thể hiện rõ ràng nhất cho các cam kết mà các bên tham gia phải thực hiện. Doanh nghiệp có thể tự soạn thảo hợp đồng hay nhờ luật sư giúp cho việc xây dựng những thông tin quan trọng của bản hợp đồng. Chẳng hạn như trách nhiệm ràng buộc ra sao, phương thức hợp tác thế nào...

*Giải pháp 4: Thu thập, kiểm tra và cập nhật thông tin về doanh nghiệp và cá nhân đối tác*

Tập đoàn có thể và cần phải yêu cầu tất cả các đối tác kinh doanh (hiện tại và tiềm năng) cung cấp các thông tin về hoạt động chuyên môn, năng lực kinh doanh, nhu cầu hợp tác...

Đối với những thông tin đặc biệt và “nhạy cảm” (ai là có người có quyền quyết định? Hành vi của họ như thế nào?...), công ty cần tiến hành thu thập một cách hệ thống cũng như đảm bảo cập nhật thông tin. Mỗi bên cũng nên cung cấp một danh sách các nguồn tham khảo cá nhân và chuyên môn mà công ty có thể hỏi các vấn đề về đối tác trước khi đặt bút ký bản hợp đồng kinh doanh. Các đối tác cũng cần sẵn sàng và rõ ràng về các tình hình tài chính, sự tín nhiệm, tài sản và nợ nần....

Thực tế cho thấy, việc chia sẻ thông tin đầy đủ và hữu ích là cực kỳ quan trọng đối với việc phát triển quan hệ đối tác. Các biểu hiện của việc chia sẻ thông tin tích cực gồm: (i) Trao đổi thông tin hữu ích để các bên có thể giúp nhau xây dựng kế hoạch kinh doanh cho doanh nghiệp của mình; (ii) Chia sẻ những thông tin mà mỗi bên thu nhập được có ảnh hưởng tới hoạt động của doanh nghiệp và đối tác; (iii) Trao đổi kiến thức và kinh nghiệm về các quy trình thực hiện công việc có liên quan tới các bên; (iv) Đảm bảo thông tin chính xác, đầy đủ cũng như hỗ trợ cho đối tác về mặt kỹ thuật khi cần thiết.

Nhờ hệ thống thông tin đầy đủ, chính xác và cập nhật về các đối tác, công ty mới có thể phát triển quan hệ đối tác một cách có hiệu quả và bền vững.

*Giải pháp 5: Liên lạc thường xuyên và phát triển quan hệ cá nhân*

Hoàn toàn không đơn giản để có thể giải thích rõ tầm quan trọng của sự liên lạc thường xuyên và hiệu



quả trong việc hình thành sự hợp tác bền vững. Mỗi liên lạc lỏng lẻo hầu hết bắt nguồn từ sự khác biệt về mục tiêu, trách nhiệm mờ nhạt và quyết định chông chéo.

Để đảm bảo tính bền vững của mọi quan hệ đối tác, không nên đợi đến lúc cần thiết mới liên lạc với đối tác. Điều này sẽ làm mọi quan hệ đối tác trở nên “nhạt nhẽo và mang màu sắc thực dụng”. Định kỳ, doanh nghiệp nên có tiếp xúc với đối tác, hoặc trực tiếp, hoặc qua điện thoại... Đôi khi, không chỉ vấn đề kinh doanh mà cả vấn đề quan hệ cá nhân, xã hội cũng rất cần thiết. Đó lại chính là chất keo kết dính các quan hệ đối tác. Đặc biệt, tùy theo điều kiện thời gian và yêu cầu công việc, nên sắp xếp và tổ chức những cuộc gặp gỡ “phi chính thức” nhằm củng cố tốt hơn quan hệ với đối tác hoặc có thể phát hiện những vấn đề cần giải quyết ngay. Điều đó cho phép các bên trong quan hệ đối tác tăng cường sự hiểu biết lẫn nhau, chia sẻ không chỉ những giá trị chung từ sự hợp tác mà cả những vấn đề ngoài kinh doanh.

Mọi thành công của sự hợp tác được xây dựng dựa trên cơ sở của sự tôn trọng lẫn nhau thông qua sự quan tâm thường xuyên đối với nhau. Năng lực quản lý và tổ chức, đặc điểm cá nhân... là những yếu tố có ảnh hưởng đến mức độ tôn trọng của doanh nghiệp đối với đối tác nào đó. Trong bối cảnh đó, phát triển quan hệ cá nhân có tác động rất nhiều tới quan hệ đối tác. Sử dụng các mối quan hệ cá nhân để tìm kiếm, duy trì và phát triển các mối quan hệ đối tác trở nên phổ biến. Việc duy trì các mối quan hệ cá nhân có thể được thực hiện qua các kênh sau: Tìm hiểu về gia đình, sở thích, chuyên môn của nhau; Đại diện của mỗi bên tham dự những sự kiện quan trọng của phía bên kia và ngược lại. ♦

#### Tài liệu tham khảo:

1. Charles W.L.Hill and Gareth R. Jones. 2008, *Giáo trình Quản trị chiến lược*, (Bản dịch) Nhà xuất bản Houghton Mifflin Company, Boston, MA, USA.
2. Jae-Nam Lee, Young-Gul Kim (1999), *Effect of partnership quality on IS outsourcing success: Conceptual framework and Empirical validation*, Journal of Management Information Systems, Vol 15, No4, pp 29-61.

3. Francis Buttle (2009), *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, Published by Elsevier Ltd.

4. Hetesi, E. - Veres, Z. (2004), *An empirical investigation on loyalty - The case of packaging industry*, in: IMP Proceedings, Copenhagen, p. 34.

5. Michael Quayle (2006), *Purchasing and supply chain management: strategies and realities*, Published in the United States of America by IRM Press.

6. Spkmen R.E. & al, 1998, *Alliace Management : A view from the past and a look to the future*, The Journal of Management Studies, Oxford, vol 35.

7. Ulaga, Wolfgang. (2001), *Customer Value in Business Markets: An Agenda for Inquiry*. Industrial Marketing Management, 30. 315-319. 10.1016/S0019-8501(01)00151-1.

8. Weaver, W & Lawton, L. (2006), *Tourism Management, Third Edition*, John Wiley and Sons. Milton, Australia.

9. Wood D J & Gray B (1991), *Towards a comprehensive theory of collaboration*, The journal of Applied Behavioral Science, Vol 27, pp 139-162.

10. WWF Network Standards (2007), *Partnerships and Partnership Management*.

#### **Summary**

The business of enterprises trading in petroleum requires the construction, enhancement, and development of relationships with partners. Partnership plays a key role in the enterprises' operation. It ensures the smoothness of the product quantity and movement flow. Especially, partnership vastly impacts petroleum product quality and prices as well as the enterprise's stability and sustainable development.

In terms of petroleum, Petrolimex continues to be the dominant in the domestic market, providing adequately and timely different types of petroleum to serve the country's socio-economic development, national defense, and people's consumption demand. This is the result of Petrolimex having been well managing partnership in its business.