



ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

Tạp chí KHOA HỌC THƯƠNG MẠI

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

**JOURNAL
OF TRADE SCIENCE**

JTS

Chúc mừng 65 năm

Thành lập Trường Đại học Thương mại

Năm thứ 24 - số 207
11/2025



khoa học thương mại

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
ĐỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TỔNG BIÊN TẬP:

ĐINH VĂN SƠN

PHÓ TỔNG BIÊN TẬP:

THƯ KÝ TÒA SOẠN

TRƯỞNG BAN TRỊ SỰ

NGUYỄN THỊ QUỲNH TRANG

❑ Tòa soạn

Phòng 202 nhà T

Trường Đại học Thương mại

Số 79 đường Hồ Tùng Mậu

Mai Dịch, Cầu Giấy, Hà Nội

❑ **Điện thoại:** 024.37643219 máy lẻ 2102

❑ **Fax:** 024.37643228

❑ **Email:** tckhtm@tmu.edu.vn

❑ **Website:** tckhtm.tmu.edu.vn

❑ GP hoạt động báo chí:

Số 195/GP-BTTTT ngày 05/6/2023

❑ Chế bản tại: Tòa soạn

Tạp chí Khoa học Thương mại

❑ **In tại:** Cty TNHH In & TM Hải Nam

❑ **Nộp lưu chiểu:** 11/2025

HỘI ĐỒNG KHOA HỌC BIÊN TẬP

Đinh Văn Sơn - Đại học Thương mại (Chủ tịch)

Phạm Vũ Luận - Đại học Thương mại (Phó Chủ tịch)

Nguyễn Bách Khoa - Đại học Thương mại (Phó chủ tịch)

Phạm Minh Đạt - Đại học Thương mại (Ủy viên thư ký)

Các ủy viên

- **Vũ Thành Tự Anh** - ĐH Fulbright Việt Nam (Hoa Kỳ)

- **Lê Xuân Bá** - Viện QLKT TW

- **Hervé B. Boismery** - Đại học Reunion (Pháp)

- **H. Eric Boutin** - Đại học Toulon Var (Pháp)

- **Nguyễn Thị Doan** - Hội Khuyến học Việt Nam

- **Haasis Hans** - Đại học Bremen (Đức)

- **Lê Quốc Hội** - Đại học Kinh tế quốc dân

- **Nguyễn Thị Bích Loan** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Hoàng Long** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Mai** - Chuyên gia kinh tế độc lập

- **Dương Thị Bình Minh** - ĐH Kinh tế Tp Hồ Chí Minh

- **Hee Cheon Moon** - Hội Nghiên cứu TM Hàn Quốc

- **Bùi Xuân Nhàn** - Đại học Thương mại

- **Lương Xuân Quỳ** - Hội Khoa học kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Văn Song** - Học viện Nông nghiệp Việt Nam

- **Nguyễn Thanh Tâm** - Đại học California (Hoa Kỳ)

- **Trương Bá Thanh** - ĐH Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

- **Đinh Văn Thành** - Viện Nghiên cứu thương mại

- **Đỗ Minh Thành** - Đại học Thương mại

- **Lê Đình Thắng** - Đại học Québec (Canada)

- **Trần Đình Thiên** - Viện Kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Quang Thuấn** - Viện Hàn lâm KHXH Việt Nam

- **Washio Tomoharu** - ĐH Kwansey Gakuin (Nhật Bản)

- **Lê Như Tuyền** - Grenoble École de Managment (Pháp)

- **Zhang Yujie** - Đại học Tsinghua (Trung Quốc)

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Khúc Đại Long** - Nghiên cứu các yếu tố tác động đến nhận thức thương hiệu và giá trị cảm nhận thương hiệu đối với trái cây đặc sản khu vực các tỉnh miền Bắc, Việt Nam. *Mã số: 207.1BMkt.11* 3
Factors influencing brand awareness and perceived brand value of specialty fruits in Northern Vietnam
- 2. Trần Trọng Nguyên và Phương Hữu Tùng** - Ảnh hưởng của vốn nhân lực đến tăng trưởng kinh tế: nghiên cứu trường hợp Việt Nam. *Mã số: 207.1HRMg.11* 20
The Impact of Human Capital on Economic Growth: A Case Study of Vietnam
- 3. Nguyễn Danh Nam và Uông Thị Ngọc Lan** - Vai trò điều tiết của chiến lược số trong mối quan hệ giữa lãnh đạo số và sự linh hoạt tổ chức đến mức độ sẵn sàng chuyển đổi số tại doanh nghiệp nhỏ và vừa. *Mã số: 207.1SMET.11* 32
The moderating role of digital strategy in the relationship between digital leadership and organizational flexibility regarding the level of readiness for digital transformation in small and medium-sized enterprises
- 4. Nguyễn Quỳnh Hoa, Vũ Cương và Ngô Quốc Dũng** - Chuyển đổi số và hành vi an sinh: Vai trò của công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) trong mở rộng Bảo hiểm Xã hội tự nguyện cho lao động phi chính thức tại Việt Nam. *Mã số: 207.1DEco.11* 49
Digital Transformation and Social Insurance Behaviour: The Role of Information and Communication Technology In Expanding Voluntary Social Insurance Participation amongst Informal Workers in Vietnam
- 5. Dương Hiễn Hải Đăng, Nguyễn Thanh Hà, Trương Phan Nhựt Huế, Ngũ Khánh Quỳnh và Nguyễn Phúc Cảnh** - Tác động của hiệp định thương mại và xuất khẩu thủy sản Việt Nam. *Mã số: 207.1IBMg.11* 59
Impact of trade agreement and Vietnam seafood export

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 6. Nguyễn Trần Hưng và Phạm Văn Thanh** - Ảnh hưởng của các yếu tố tới quản trị quan hệ đối tác trong thời đại công nghệ 4.0: nghiên cứu trường hợp tại Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam. *Mã số: 207.2Badm.21* 74

The Impact of Key Factors on Partnership Relationship Management in the Era of Industry 4.0: A Case Study of Petrolimex

- 7. Vũ Quỳnh Nam và Trần Chí Thiện** - Các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định mua sản phẩm ruốc tôm hạ long mang thương hiệu tập thể: bằng chứng từ các đô thị lớn ở miền Bắc Việt Nam. *Mã số: 207.2BMkt.21* 91

Factors Influencing the Decision to Purchase Halong Collective Brand Shrimp Floss Products: Evidence From Big Cities in North Vietnam

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 8. Hoàng Trần Minh Nguyệt, Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào** - Ảnh hưởng của chế độ làm việc linh hoạt đến cam kết của nhân viên với tổ chức: trường hợp các ngân hàng thương mại cổ phần trên địa bàn thành phố Nha Trang. *Mã số: 207.3HRMg.31* 104

The Impact of Flexible Work Arrangements on Employee Commitment to the Organization: A Case Study of Joint-Stock Commercial Banks in Nha Trang City

ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ TỚI QUẢN TRỊ QUAN HỆ ĐỐI TÁC TRONG THỜI ĐẠI CÔNG NGHỆ 4.0: NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP TẠI TẬP ĐOÀN XĂNG DẦU VIỆT NAM

Nguyễn Trần Hưng
Trường Đại học Thương mại
Email: hung.tmdt@tmu.edu.vn
Phạm Văn Thanh
Tập đoàn xăng dầu Việt Nam
Email: phamvthanh@icloud.com

Ngày nhận: 26/02/2025

Ngày nhận lại: 19/05/2025

Ngày duyệt đăng: 27/05/2025

Bài báo này tập trung nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0, thông qua khảo sát thực nghiệm tại Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam. Dựa trên mô hình nghiên cứu gồm 7 yếu tố, bao gồm: Đối mới hợp tác, Chất lượng quan hệ đối tác, Sáng tạo giá trị, Dịch vụ tùy chỉnh cho đối tác, Sự tham gia của đối tác, Cơ chế quản trị chính thức và Cơ chế quản trị phi chính thức, bài báo tiến hành phân tích định lượng để xác định mức độ tác động của từng yếu tố đến hiệu quả quản trị quan hệ đối tác với kích thước mẫu điều tra 554 nhà quản trị, quản lý phụ trách quan hệ đối tác tại các doanh nghiệp đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam tại 3 miền của Việt Nam. Kết quả cho thấy Dịch vụ tùy chỉnh cho đối tác, Sự tham gia của đối tác và Cơ chế quản trị phi chính thức đóng vai trò nền tảng, trong khi Đối mới hợp tác và Chất lượng hợp tác là các yếu tố trung gian quan trọng thúc đẩy sự gắn kết giữa các doanh nghiệp đối tác với Tập đoàn xăng dầu Việt Nam. Thông qua đó, bài báo cũng đề xuất một số hàm ý dưới khía cạnh quản trị và khía cạnh hệ thống công nghệ thông tin nhằm nâng cao năng lực quản trị quan hệ đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam trong bối cảnh số hóa đang là yêu cầu tất yếu khách quan tại Việt Nam.

Từ khóa: Quản trị quan hệ đối tác, đổi mới hợp tác, chất lượng hợp tác, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam, các yếu tố ảnh hưởng.

JEL Classifications: D22; L81; O32.

DOI: 10.54404/JTS.2025.207V.06

Mở đầu

Trong thời đại công nghệ 4.0, các doanh nghiệp Việt Nam đang đứng trước yêu cầu cấp thiết phải tái cấu trúc mô hình quản trị để thích ứng với môi trường kinh doanh số hóa. Một trong những năng lực cốt lõi cần được chú trọng là quản trị quan hệ đối tác - yếu tố quyết định đến khả năng chia sẻ nguồn lực, tối ưu hóa chuỗi giá trị và nâng cao năng lực cạnh tranh. Đặc biệt, đối với các Tập đoàn kinh tế nhà nước quy mô lớn như Tập đoàn

Xăng dầu Việt Nam, việc xây dựng và duy trì các mối quan hệ đối tác chiến lược không chỉ giúp đảm bảo hiệu quả vận hành mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện các mục tiêu phát triển bền vững. Tuy nhiên, quản trị quan hệ đối tác trong thời đại số đòi hỏi sự thay đổi toàn diện về tư duy, công cụ và phương pháp tiếp cận. Hơn thế, quản trị quan hệ đối tác thành công là kết quả của phương thức mà các đối tác đổi mới, quản lý môi quan hệ theo các tiêu chuẩn hành vi đã cam kết,

Tác giả liên hệ: phamvthanh@icloud.com

đồng thời tạo ra và nắm bắt giá trị thông qua việc tập trung vào sức mạnh tổng hợp (hiệp đồng tác chiến), tự đánh giá một cách chủ động và thẳng thắn. Bài báo này được thực hiện nhằm khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị quan hệ đối tác tại Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam, thông qua mô hình nghiên cứu gồm 7 thành phần: Đối mới hợp tác, Chất lượng quan hệ đối tác, Sáng tạo giá trị, Dịch vụ tùy chỉnh cho đối tác, Sự tham gia của đối tác, Cơ chế quản trị chính thức và Cơ chế quản trị phi chính thức. Thông qua mô hình nghiên cứu gồm 7 yếu tố tác động, các nhà quản trị có thể đánh giá khách quan về kết quả tổng thể của một quan hệ đối tác hoặc liên minh đã xác định.

1. Tổng quan nghiên cứu và đề xuất mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố tới quản trị quan hệ đối tác trong thời đại công nghệ 4.0

Quản trị quan hệ đối tác hiệu quả là yếu tố then chốt đem lại lợi nhuận đáng kể cho doanh nghiệp, đặc biệt là nhà cung cấp, khi phân lớn doanh thu của họ phụ thuộc vào đối tác. Trước thách thức về số lượng và phân tán địa lý của đối tác, trong thời đại Công nghiệp 4.0 doanh nghiệp dần chuyển từ giao tiếp trực tiếp sang sử dụng hệ thống thông tin để quản trị mạng lưới đối tác. Do đó, quản trị hiệu quả các hệ thống quản lý quan hệ đối tác (PRM) trở thành yếu tố quyết định cho hiệu suất mỗi quan hệ đối tác và hoạt động kinh doanh. Việc xác định các nhân tố tác động đến hiệu quả quản trị quan hệ đối tác hiện là đề tài thu hút nhiều nghiên cứu (Agarwal, R. et al, 2017); (de Ruyter, K. et al, 2001)).

Cho đến nay, có nhiều nghiên cứu khác nhau về xác định các yếu tố tác động đến quản trị quan hệ đối tác của doanh nghiệp ở các góc độ khác nhau. Dựa trên những nghiên cứu chuyên sâu có liên quan của nhiều học giả khác nhau đã xác định được 3 nhân tố tạo ra kết quả hợp tác tác động tới sự thành công của quản trị quan hệ đối tác (Gibbs, J. L., & Humphries, M., 2009). Cụ thể:

- Đối mới hợp tác: Các điều kiện mô tả hiệu quả của môi quan hệ cho phép đối mới quan hệ đối tác và đáp ứng các cơ hội.

- Chất lượng quan hệ đối tác: Chất lượng của môi quan hệ trao đổi bao gồm cả sự cam kết, sự tin tưởng và mức độ tham gia của các đối tác.

- Tạo ra giá trị: Kết quả của quan hệ đối tác để tạo ra và nắm bắt giá trị tiềm năng mà quan hệ đối tác mang lại.

Bên cạnh đó, không thể không nhắc tới ảnh hưởng của yếu tố công nghệ AI, được xem là nền tảng công nghệ, là một trong trụ cột tiêu biểu nhất của cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Công nghệ trí tuệ nhân tạo (AI) là trụ cột công nghiệp 4.0 và đang định hình lại cách doanh nghiệp quản trị mỗi quan hệ với đối tác. AI tăng cường khả năng xử lý và phân tích dữ liệu, tự động hóa các quy trình nhập liệu và phân tích trong hệ thống quản lý quan hệ đối tác (PRM), từ đó giảm lỗi thủ công và nâng cao tốc độ, độ chính xác trong ra quyết định (Chatterjee, S. et al, 2023). Thông qua theo dõi xu hướng hiệu suất đối tác, giám sát biến động ngành và phát triển chiến lược dữ liệu, AI hỗ trợ cung cấp dịch vụ tùy chỉnh cho đối tác và thúc đẩy mức độ tham gia của họ, góp phần gia tăng giá trị kinh doanh (Popa, S. et al, 2025). Tổng hợp lại, AI tác động tích cực lên hiệu quả PRM bằng hai lộ trình chính: nâng cao năng lực phân tích dữ liệu và tự động hóa quy trình, dẫn tới cải thiện dịch vụ đối tác và tăng cường sự gắn kết của đối tác.

Nhiều nghiên cứu xem xét tác động của công nghệ lên quản trị quan hệ đối tác bằng cách coi hệ thống quản trị quan hệ đối tác (PRM) là một hệ thống phân mềm cho phép doanh nghiệp trao đổi thông tin, thực hiện giao dịch và hỗ trợ các hoạt động như đào tạo và hỗ trợ kỹ thuật (Eisenhardt, 1989). Do tính năng tự động hóa và hỗ trợ xử lý thông tin của PRM, các nền tảng phân mềm này đóng vai trò quyết định đối với hiệu quả quản trị quan hệ đối tác của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, một số nghiên cứu nhận thấy các cơ chế quản trị không chính thức được hình thành dựa trên động lực của mỗi quan hệ và giúp các bên mở rộng mức độ giá trị do trao đổi tạo ra có tác động tới hiệu quả quản trị quan hệ đối tác (Burkert, M. et al, 2012). Một số khác nhận thấy vai trò của cơ chế quản trị chính thức tác động tích cực tới hiệu quả quản trị quan hệ đối tác (Li Pira, C., & Moretti, M., 2024); (Osmonbekov, T. et al, 2009)). Trong khi đó, một số nghiên cứu xem xét kết hợp một cơ chế quản lý chính thức và một cơ chế quản lý không chính thức, để xác định vai trò của cơ chế quản lý quan hệ đối tác đối với sự thành công của quản trị quan hệ

đối tác (Storey, C., & Kocabasoglu-Hillmer, C., 2013).

Từ những nghiên cứu như trên, có thể xác định một số yếu tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ đối tác của doanh nghiệp trong thời đại 4.0 bao gồm:

Đối mới hợp tác (DM)

Đối mới hợp tác xuất phát từ các hành động được thúc đẩy và khuyến khích thông qua hoạt động phối hợp hiệu quả, như làm việc chung và triển khai sáng kiến. Khía cạnh này thường thể hiện ở sự nỗ lực của các đối tác, tạo động lực thành công; tuy nhiên, thiếu sự đồng viên và khích lệ, quan hệ hợp tác dễ bị đình trệ. Năng lực đối mới trong đối tác giữ vai trò trung tâm trong việc duy trì lợi thế cạnh tranh và nâng cao hiệu suất tổ chức (Li, M. et al, 2024).

Hợp tác nhóm là yêu cầu cơ bản của quan hệ đối tác hiệu quả, giúp các bên tận dụng nguồn lực đa dạng để đạt hiệu quả hoạt động và hài hòa với mục tiêu chiến lược (Osei, V., Asante-Darko, D., 2023). Nhờ đó, doanh nghiệp có thể cải tiến quy trình, cấu trúc, nâng cao kỹ năng và thúc đẩy đổi mới. Trong định hướng sản phẩm, người mua và người bán cùng tham gia cải tiến chất lượng, dù chi phí tăng nhưng vẫn mang lại giá trị nếu khả thi (Zarei, H. et al, 2023). Đặc biệt, sự tham gia sớm của nhà cung cấp ngay từ giai đoạn thiết kế có thể tạo lợi ích đáng kể cho toàn bộ chuỗi cung ứng (Cao, M., & Zhang, Q., 2013). Do đó, hợp tác không chỉ là yếu tố thiết yếu cho thành công trong quan hệ doanh nghiệp, mà còn thể hiện nỗ lực chung nhằm đạt mục tiêu. Chính sự phối hợp này thúc đẩy giải pháp sáng tạo, gia tăng giá trị, sản phẩm hoặc quy trình mới, và cuối cùng hình thành lợi thế cộng tác như một giá trị vô hình nhưng mạnh mẽ.

Một thành phần quan trọng khác của đối mới hợp tác là khả năng thích ứng của quan hệ đối tác đối với những hoàn cảnh thay đổi bên trong và bên ngoài. Điều này thúc đẩy sự sáng tạo, tăng cường giao tiếp và xây dựng nền tảng hợp tác bền vững giữa các bên liên quan (Stojčić, 2021).

Giao tiếp cũng là thành phần của đối mới hợp tác và là một yêu cầu của quan hệ đối tác thành công và do đó, tuân theo vòng xoay của mô hình hành vi. Theo nhiều cách, giao tiếp là yếu tố khởi xướng cho tất cả những hoạt

động đổi mới hợp tác (Ardito, L. et al, 2018). Nó bao gồm các kênh (thông tin) trung thực, cởi mở để lập kế hoạch chung và xác định mục tiêu trong đó các kỳ vọng chung được thiết lập và đo lường. Giao tiếp cũng cho phép quản lý các tương tác phức tạp. Ở cấp độ vận hành (tác nghiệp), hướng dẫn rõ ràng về việc chia sẻ thông tin và công nghệ độc quyền sẽ có ảnh hưởng tích cực đến việc phát triển sản phẩm, chi phí, bán hàng và doanh thu, đồng thời, cũng làm tăng sự cam kết và tin tưởng.

Từ các nghiên cứu kể trên, cho phép nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

H1: Đối mới hợp tác có tác động thuận chiều tới Quản trị quan hệ đối tác của doanh nghiệp.

Các biến quan sát của DM sẽ bao gồm 4 biến từ DM1 đến DM4 được thể hiện tại Bảng 1.

1.2. Chất lượng quan hệ đối tác (CL)

Chất lượng quan hệ đối tác là động lực quan trọng thúc đẩy thành công trong thương mại, vừa tạo nền tảng cho năng suất hợp tác, vừa ảnh hưởng trực tiếp đến thời gian duy trì và tuổi thọ quan hệ (Nonet, G.AH et al, 2022). Nó phản ánh mức độ tin cậy, cam kết và khả năng phối hợp, qua đó định hình hiệu quả hoạt động và khả năng thích ứng chiến lược. Đồng thời, chất lượng hợp tác gắn liền với khả năng doanh nghiệp nắm bắt giá trị từ đối mới mô hình kinh doanh và phát triển sản phẩm (Åström, J. et al., 2022). Trong quan hệ mua – bán, chất lượng hợp tác còn bảo đảm tính bền vững và giá trị lâu dài thông qua chia sẻ công nghệ, thông tin và sáng kiến đổi mới (Ampe-N'DA et al, 2020). Vì vậy, đầu tư vào chất lượng quan hệ đối tác không chỉ mang lại lợi ích ngắn hạn mà còn tạo lợi thế cạnh tranh bền vững trong môi trường toàn cầu.

Cam kết, tin tưởng, chia sẻ thông tin và hành vi hợp tác tích cực vừa phản ánh mức độ gắn kết giữa các đối tác, vừa ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng quản trị và điều phối hoạt động chung. Trong đó, cam kết và tin tưởng là nền tảng cốt lõi cho chất lượng quan hệ và sự hợp tác bền vững (Morgan, R. M., & Hunt, S. D., 1994), đồng thời quyết định mức độ hài lòng trong quan hệ đối tác (Morgan, R. M., & Hunt, S. D., 1994). Bên cạnh đó, chia sẻ thông tin và hành vi tích cực góp phần nâng cao hiệu quả quản trị trong môi trường B2B (Cannon, J. P., & Perreault, W. D. Jr.,

1999). Trong các liên minh chiến lược, đầu tư về cơ sở vật chất, nhân lực và bí quyết giúp giảm phụ thuộc vào hợp đồng, hạn chế hành vi ích kỷ và chi phí liên quan, qua đó thúc đẩy tạo giá trị chung.

Với những nhận định và phân tích như trên, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

H2: Chất lượng quan hệ đối tác có tác động thuận chiều đến quản trị quan hệ đối tác của doanh nghiệp.

Các biến quan sát của CL sẽ bao gồm 5 biến từ CL1 đến CL5 được thể hiện tại Bảng 1.

1.3. Sáng tạo giá trị (ST)

Việc sáng tạo và nắm bắt giá trị có thể được coi là ưu tiên hàng đầu của một mối quan hệ đối tác vì nó ảnh hưởng đến hiệu quả kinh tế của các bên tham gia (Garcia, 2022). Do đó, việc sáng tạo ra giá trị chắc chắn là tổng thể của tất cả các hành vi xây dựng, duy trì và phát triển mối quan hệ đối tác. Sáng tạo giá trị trong quan hệ đối tác thể hiện qua khả năng cải tiến quy trình, kích hoạt năng lực mới, chia sẻ công bằng lợi ích và duy trì hiệu suất cao. Bên cạnh đó, lợi thế hợp tác (collaborative advantage) chỉ xuất hiện khi các bên cùng nhau tạo ra giá trị vượt trội so với khả năng riêng lẻ (Huxham, C., & Vangen, S., 2005). Một số nghiên cứu khác cũng nhấn mạnh rằng sự hiệp đồng, chia sẻ mục tiêu và môi trường sáng tạo là yếu tố cốt lõi để nâng cao vị thế cạnh tranh thông qua quan hệ đối tác (Holmkvist, F., & Segerud, M., 2018). Ngoài ra, quản lý xung đột hiệu quả và cải tiến quy trình là điều kiện cần để duy trì sự bền vững và hiệu quả trong hợp tác. Quan hệ đối tác rất thành công biểu hiện ở việc sử dụng các chỉ số hiệu suất để cải thiện các quy trình và kích hoạt các năng lực mới. Điều quan trọng là quan hệ đối tác được điều chỉnh trong một thỏa thuận hợp lệ nhằm tập trung sự chú ý vào khách hàng. Nó phải khuyến khích hiệu suất cao, thúc đẩy đặc tính chất lượng, duy trì cải tiến liên tục và cho phép chia sẻ công bằng lợi nhuận và các lợi ích khác (Ruuskanen, 2021).

Với những phân tích như trên, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

H3: Sáng tạo giá trị có tác động thuận chiều tới quản trị quan hệ đối tác của doanh nghiệp.

Các biến quan sát của ST sẽ bao gồm 5 biến từ ST1 đến ST5 được thể hiện tại Bảng 1.

1.4. Dịch vụ tùy chỉnh cho đối tác (DV)

Trong quan hệ hợp tác, các đối tác cần khả năng dự đoán nhu cầu thay đổi của khách hàng để xây dựng cơ hội bán hàng và quảng cáo (Hatton, C. et al., 2017); (Musarra, G. et al., 2021)). Khi dữ liệu này được lưu trong hệ thống quản trị quan hệ đối tác (PRM), doanh nghiệp và nhà cung cấp có thể cải tiến sản phẩm, dịch vụ và tối ưu hỗ trợ thông qua các dịch vụ tùy chỉnh. Các dịch vụ này bao gồm dự đoán nhu cầu, hỗ trợ và bảo vệ dữ liệu đối tác (PDP), ba yếu tố cần được phát triển để nâng cao hiệu quả (Chu, S.-C., & Wu, C.-H., 2018).

Đối tác thu thập dữ liệu khách hàng và sử dụng AI để phân tích cho mục đích riêng, đồng thời doanh nghiệp khai thác dữ liệu để hiểu sở thích khách hàng cuối, qua đó tăng cường tin tưởng và cam kết trong quan hệ hợp tác (Popa, S. et al., 2025); (Warsen, 2023)). Khi các đối tác ghi nhận sự cải tiến từ dịch vụ tùy chỉnh dựa trên AI tích hợp trong PRM, hệ thống không chỉ vận hành hiệu quả hơn mà còn tạo giá trị, nâng cao chất lượng quan hệ, đồng thời thay đổi cách thức hợp tác, giao tiếp và thích ứng (Chatterjee, S. et al., 2023). Theo đó, nhóm tác giả đề xuất các giả thuyết:

H4: Dịch vụ tùy chỉnh cho đối tác trên hệ thống có tác động thuận chiều tới quản trị quan hệ đối tác của doanh nghiệp.

H5: Dịch vụ tùy chỉnh cho đối tác trên hệ thống có tác động thuận chiều tới sự đổi mới hợp tác của doanh nghiệp và các đối tác.

H6: Dịch vụ tùy chỉnh cho đối tác trên hệ thống có tác động thuận chiều tới chất lượng mối quan hệ đối tác của doanh nghiệp và các đối tác.

H7: Dịch vụ tùy chỉnh cho đối tác trên hệ thống có tác động thuận chiều tới hoạt động tạo ra giá trị của các bên trong quan hệ đối tác.

Các biến quan sát của DV sẽ bao gồm 5 biến từ DV1 đến DV5 được thể hiện tại Bảng 1.

1.5. Sự tham gia của đối tác vào hệ thống quản trị quan hệ đối tác (TG)

Sự tham gia của đối tác được hiểu là mức độ họ tương tác với công ty, tích cực tham gia vào các chương trình tiếp thị, bán sản phẩm và dịch vụ (Vlachopoulou, M. et al., 2005); (Storey, C., & Kocabasoglu-Hillmer, C., 2013)). Để nâng cao mức độ này, doanh nghiệp cần tích hợp công nghệ vào hệ thống quản trị quan hệ đối tác, giúp đối tác có được thông tin cần thiết để định hình nhận thức

khách hàng và cải thiện hoạt động kinh doanh. (Warsen, 2023) nhấn mạnh ba khía cạnh nổi bật của sự tham gia gồm phân khúc, giữ chân và chia sẻ kiến thức. Phân khúc đối tác cho phép doanh nghiệp phục vụ các nhóm khách hàng khác nhau với đặc điểm riêng biệt về sức mua và hành vi ((Dibb, S. et al, 2002); (Nusair, K. et al, 2022)), đặc biệt cần thiết trong bối cảnh 4.0 để nuôi dưỡng quan hệ hiệu quả.

Trong bán hàng gián tiếp, đối tác đóng vai trò người bán lại, khiến hoạt động kinh doanh phụ thuộc nhiều vào họ (Storey, C., & Kocabasoglu-Hillmer, C., 2013). Do đó, việc giữ chân đối tác lâu dài là yếu tố quan trọng (Koponen, J., & Julkunen, S., 2022). Sự tham gia của đối tác trong việc áp dụng AI trên hệ thống quản trị quan hệ đối tác giúp doanh nghiệp nhận diện nhu cầu thay đổi của khách hàng và điều chỉnh quy trình phù hợp (Musarra, G. et al, 2021). AI cũng cung cấp thông tin kịp thời, cho phép đối tác phản ứng nhanh trong thị trường năng động (Falasca, M. et al, 2017), từ đó thúc đẩy đổi mới, tạo giá trị và nâng cao chất lượng quan hệ hợp tác. Với các phân tích kể trên, nhóm tác giả đề xuất các giả thuyết:

H8: Sự tham gia của đối tác có tác động thuận chiều đến quản trị quan hệ đối tác của doanh nghiệp.

H9: Sự tham gia của đối tác có tác động thuận chiều đến đổi mới hợp tác của doanh nghiệp và các đối tác

H10: Sự tham gia của đối tác có tác động thuận chiều đến chất lượng mọi quan hệ hợp tác của doanh nghiệp và các đối tác.

H11: Sự tham gia của đối tác có tác động thuận chiều đến hoạt động tạo ra giá trị của các bên trong quan hệ hợp tác.

Các biến quan sát của TG sẽ bao gồm 4 biến từ TG1 đến TG4 được thể hiện tại Bảng 1.

1.6. Cơ chế quản trị quan hệ đối tác

Cơ chế quản trị quan hệ đối tác được các nhà cung cấp sử dụng để khuyến khích và kiểm soát hành vi của các đối tác, thúc đẩy sự tiếp tục của môi quan hệ đối tác (Shahzad, A. et al , 2020). Trong nghiên cứu của (Storey, C., & Kocabasoglu-Hillmer, C., 2013), cơ chế quản trị quan hệ đối tác được xem xét bao gồm cả cơ chế chính thức và không chính thức. Các cơ chế quản trị chính thức được xây dựng dựa trên việc thu thập thông tin có hệ

thống về hành vi, xử lý thông tin để đánh giá hiệu suất hoạt động của các đối tác và có định hướng kiểm soát, điều chỉnh và giám sát (Gundlach, G. T., & Cannon, J. P., 2010). Giám sát là một cơ chế quản trị chính thức dựa trên quy trình, trong đó thông tin được nhà cung cấp thu thập để có thể thiết lập mức độ tuân thủ của đối tác (Karamatzanis, A. et al., 2025). Trong lĩnh vực CNTT và truyền thông, việc giám sát đạt được thông qua chứng nhận, đây là một quy trình được tiêu chuẩn hóa, chính thức hóa mà qua đó nhà cung cấp truyền đạt và thực thi các yêu cầu của mình đối với các tổ chức đối tác để đạt được trình độ và năng lực trong dòng sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp hay nhà cung cấp (Modi, S. B., & Mabert, V. A., 2007).

Cơ chế quản trị phi chính thức được xây dựng dựa trên sự củng cố tích cực bằng cách tập trung vào niềm tin, kiến thức và khả năng của mục tiêu (Geyskens, I. et al , 1999). Cơ chế quản trị phi chính thức được thực hiện nhằm mục đích đạt được sự thay đổi hành vi bằng cách thay đổi nhận thức của đối tác một cách tự nguyện, cung cấp trải nghiệm dịch vụ nhất quán cho khách hàng của đối tác, từ đó ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của khách hàng và thúc đẩy môi quan hệ đối tác phát triển tốt đẹp (Geyskens, I. et al , 1999).

Từ các nhận định kể trên và các nghiên cứu có liên quan, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

H12: Cơ chế quản trị chính thức có tác động thuận chiều tới quản trị quan hệ đối tác của doanh nghiệp.

H13: Cơ chế quản trị không chính thức có tác động thuận chiều tới quản trị quan hệ đối tác của doanh nghiệp.

Các biên quan sát của cơ chế quản trị chính thức (CT) sẽ bao gồm các biên từ CT1 đến CT5 và các biên quan sát của cơ chế quản trị phi chính thức (PCT) sẽ bao gồm các biên từ PCT1 đến PCT5 được thể hiện tại Bảng 1.

1.7. Quản trị quan hệ đối tác trong thời đại công nghệ 4.0 của doanh nghiệp (QHDT)

Công nghệ 4.0 đang tái định hình cách doanh nghiệp xây dựng và quản trị quan hệ đối tác. Sự tích hợp IoT, AI, Big Data và mạng lưới thông minh tạo ra môi trường hợp tác linh hoạt, minh bạch và thích ứng cao (Ustundag, A., & Cevikcan, E., 2018). Quản trị quan hệ đối tác từ chiến lược truyền thông đã trở thành năng lực cốt lõi để duy trì lợi thế cạnh tranh và

Bảng 1: Các thang đo trong mô hình nghiên cứu

STT	Thang đo	Tài liệu tham chiếu
1	Đổi mới hợp tác (DM)	(Li, M. et al, 2024); (Osei, V., Asante-Darko, D. , 2023); (Zarei, H. et al, 2023); (Cao, M., & Zhang, Q. , 2013); (Stojčić, 2021); (Ardito, L. et al , 2018); (Gibbs, J. L., & Humphries, M., 2009)
DM1	Mức độ khuyến khích đổi mới và hiệu suất cao của mối quan hệ đối tác	
DM2	Mức độ hợp tác hiệu quả	
DM3	Khả năng thích ứng của mối quan hệ đối tác	
DM4	Sự cởi mở của giao tiếp	
2	Chất lượng mối quan hệ đối tác (CL)	(Nonet, G.AH et al , 2022); (Åström, J. et al. , 2022); (Ampe-N'DA et al, 2020); (Morgan, R. M., & Hunt, S. D. , 1994); (Ruuskanen, 2021); (Gibbs, J. L., & Humphries, M., 2009)
CL1	Mức độ đáng tin cậy của mối quan hệ đối tác	
CL2	Mức độ chia sẻ, chuyển giao bí quyết trong thực hiện các kế hoạch, hoạt động chung	
CL3	Mức độ duy trì và phát triển quan hệ đối tác	
CL4	Mức độ đầu tư vào mối quan hệ đối tác	
CL5	Mức độ cam kết và thực hiện các hành vi tích cực	
3	Sáng tạo giá trị (ST)	(Garcia, 2022); (Huxham, C., & Vangen, S., 2005); (Holmkvist, F., & Segerud, M., 2018); (Gibbs, J. L., & Humphries, M., 2009)
ST1	Mức độ mà các đối tác chia sẻ mục đích và thực hiện các mục tiêu chung	
ST2	Khả năng cải thiện vị thế cạnh tranh	
ST3	Khả năng cải tiến quy trình và đưa ra sáng kiến	
ST4	Khả năng quản lý các xung đột cổ hữu	
ST5	Mức độ tạo môi trường thuận lợi cho sáng tạo hoặc giải quyết vấn đề	
4	Dịch vụ tùy chỉnh cho đối tác (DV)	(Hatton, C. et al , 2017); (Popa, S. et al, 2025); (Musarra, G. et al, 2021); (Chu, S.-C., & Wu, C.-H. , 2018); (Warsen, 2023); (Chatterjee, S. et al , 2023)
DV1	Khả năng hỗ trợ của hệ thống đối với hoạt động quảng cáo của đối tác	
DV2	Khả năng hỗ trợ của hệ thống đối với hoạt động bán hàng của đối tác	
DV3	Khả năng bảo vệ dữ liệu khách hàng	
DV4	Khả năng khai thác, chia sẻ dữ liệu khách hàng	
DV5	Khả năng dự đoán nhu cầu của đối tác	
5	Sự tham gia của đối tác vào hệ thống (TG)	(Vlachopoulou, M. et al , 2005); (Storey, C., & Kocabasoglu-Hillmer, C., 2013); (Warsen, 2023); (Dibb, S. et al, 2002); (Nusair, K. et al, 2022); (Koponen, J., & Julkunen, S., 2022); (Musarra, G. et al, 2021); (Falasca, M. et al, 2017); (Eisenhardt, 1989)
TG1	Mức độ tương tác của đối tác	
TG2	Mức độ tích cực tham gia vào các chương trình, sự kiện của Tập đoàn	
TG3	Mức độ tích cực tham gia trong thực hiện mục tiêu và kế hoạch kinh doanh chung	
TG4	Mức độ tham gia vào các buổi tập huấn, đào tạo của Tập đoàn	
6	Cơ chế quản trị chính thức (CT)	(Shahzad, A. et al , 2020); (Storey, C., & Kocabasoglu-Hillmer, C., 2013); (Gundlach, G. T., & Cannon, J. P. , 2010); (Karamatzanis, A. et al. , 2025); (Modi, S. B., & Mabert, V. A., 2007); (Li Pira, C., & Moretti, M., 2024); (Osmonbekov, T. et al , 2009)
CT1	Mức độ đạt được mục tiêu	
CT2	Sự tham gia của các bên liên quan	
CT3	Khung chính sách, quy định, hợp đồng	
CT4	Hệ thống cấp bậc, phân quyền và mô hình tổ chức	
CT5	Mức độ tuân thủ và trách nhiệm giải trình	
7	Cơ chế quản trị phi chính thức (PCT)	(Shahzad, A. et al , 2020); (Storey, C., & Kocabasoglu-Hillmer, C., 2013); (Geyskens, I. et al , 1999); (Burkert, M. et al , 2012)
PCT1	Mạng lưới quan hệ cá nhân	
PCT2	Văn hóa doanh nghiệp	
PCT3	Mức độ ảnh hưởng của cá nhân có sức thuyết phục	
PCT4	Cách thức trao đổi, tương tác cá nhân	
PCT5	Mức độ tôn trọng, tin tưởng cá nhân	
8	Quản trị quan hệ đối tác (QHDT)	(Ustundag, A., & Cevikcan, E. , 2018); (Zhang, C. et al, 2021); (Sharma, A. et al, 2024);
QHDT1	Mức độ chia sẻ lợi ích và nguồn lực	
QHDT2	Mức độ đóng góp vào mục tiêu chung	
QHDT3	Hiệu quả của mối quan hệ đối tác	
QHDT4	Sự hài lòng của đối tác	

(Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả)

thúc đẩy đổi mới (Zhang, C. et al, 2021). Doanh nghiệp cần tái cấu trúc cách tiếp cận dựa trên chia sẻ lợi ích, đóng góp vào mục tiêu chung, hiệu quả hợp tác và sự hài lòng của các bên để đảm bảo phát triển bền vững.

Chia sẻ lợi ích và nguồn lực, được hỗ trợ bởi hệ thống kết nối kỹ thuật số và nền tảng dữ liệu chung, giúp tối ưu chi phí và gia tăng giá trị đồng sáng tạo, bao gồm cả tri thức, dữ liệu và công nghệ trong hệ sinh thái sản xuất thông minh (Ustundag, A., & Cevikcan, E. , 2018). Đồng thời, sự đóng góp vào mục tiêu chung phản ánh liên kết chiến lược, được củng cố qua ERP và nền tảng cộng tác thời gian thực, nâng cao phối hợp và ra quyết định (Zhang, C. et al, 2021).

Hiệu quả quan hệ đối tác được đo lường qua tăng trưởng doanh thu, cải tiến quy trình và giảm rủi ro, với IoT và Big Data đóng vai trò giám sát và điều chỉnh chiến lược (Sharma et al., 2024). Bên cạnh đó, sự hài lòng của đối tác phản ánh chất lượng lâu dài, không chỉ từ kết quả tài chính mà còn từ trải nghiệm hợp

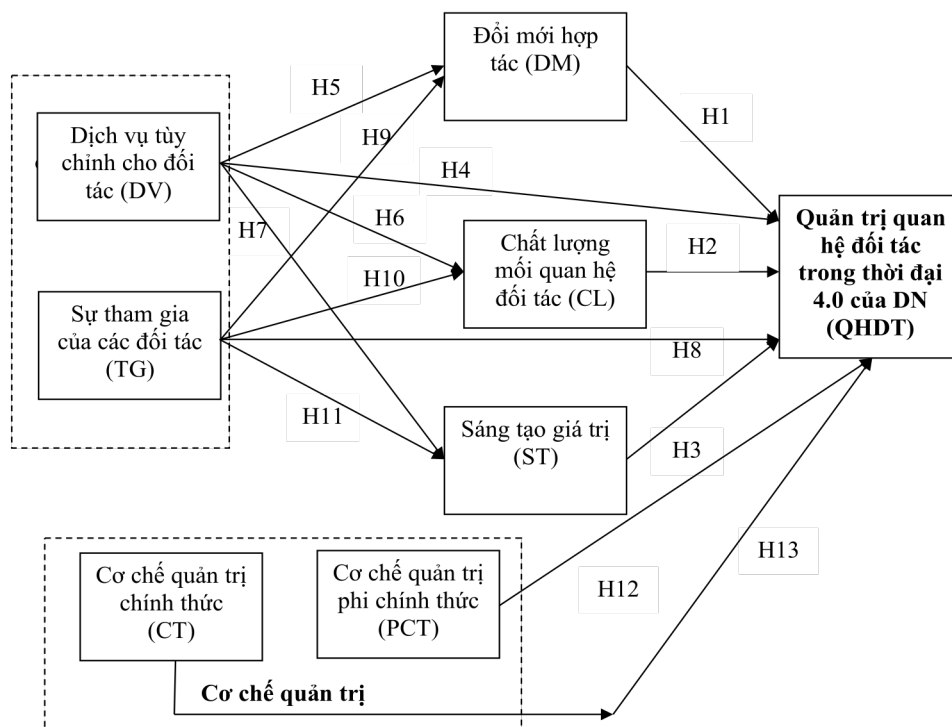
tác, minh bạch và khả năng thích ứng (Zhang, C. et al, 2021). Do đó, quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 đòi hỏi sự tích hợp giữa công nghệ, chiến lược và văn hóa tổ chức để duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững.

Dựa trên sự tổng quan các nghiên cứu có liên quan, nhóm tác giả đề xuất mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp như Hình 1 và các thang đo trong mô hình nghiên cứu được thể hiện tại Bảng 1.

2. Phương pháp nghiên cứu và các kết quả phân tích dữ liệu

2.1. Mô tả mẫu điều tra

Theo nghiên cứu của Hair et al (1998) nêu quan điểm về kích thước mẫu sử dụng cho các phân tích tương quan và hồi quy dự kiến tối thiểu là gấp 5 lần tổng số biến quan sát. Với mô hình nghiên cứu trên gồm 37 biến quan sát, như vậy kích thước mẫu tối thiểu cần đạt là 185 phiếu khảo sát. Việc điều tra khảo sát được thực hiện với các nhà quản trị, quản lý phụ trách quan hệ đối tác tại các



(Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả)

Hình 1: Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp

doanh nghiệp đối tác của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam diễn ra ở 3 miền của đất nước, để đề phòng các phiếu điều tra không hợp lệ và tỷ lệ trả lời qua email thấp, nhóm tác giả thực hiện lấy mẫu tiện lợi với kích cỡ 600 phiếu khảo sát để tăng cường tính đại diện của mẫu và kết quả khảo sát được toàn diện hơn.

Thang đo được sử dụng trong khảo sát để đo lường ảnh hưởng của các yếu tố tới quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam là thang đo Likert 5 mức độ:

1: Yếu; 2: Kém; 3: Bình thường; 4: Khá; 5: Tốt.

- *Tiến hành điều tra khảo sát:* Gửi 600 phiếu điều tra cho các nhà quản trị, quản lý phụ trách quan hệ đối tác tại các doanh nghiệp đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam, trong đó: thông qua bưu điện (150 phiếu), email (450 phiếu). Danh sách các đối tượng nhận phiếu điều tra được lựa chọn ngẫu nhiên, được thực hiện qua đường bưu điện và email trực tiếp dưới sự hỗ trợ của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam. Thời gian khảo sát kéo dài từ tháng 3/2024 đến tháng 7/2024. Sau hai tuần nếu không nhận được phản hồi từ phía đối tượng khảo sát, thì người gửi sẽ gọi điện thoại lại nhờ đối tượng được khảo sát trả lời.

- *Thông tin mẫu:*

Sau khi gửi 600 phiếu điều tra, thu được 447 phiếu từ email, 121 phiếu thu được từ điều tra qua đường bưu điện. Tuy nhiên, trong

121 phiếu thu được từ đường bưu điện có 4 phiếu không hợp lệ do gạch xóa nhiều không xác định được câu trả lời, trong 447 phiếu thu thập bằng email trực tiếp có 10 phiếu không hợp lệ do bỏ trống quá nhiều. Do đó, số lượng mẫu hợp lệ còn lại để đưa vào phân tích là 554 phiếu, đảm bảo tính đại diện cho việc khảo sát.

Dữ liệu sau khi thu thập được nhập và xử lý bằng phần mềm SPSS 25.0 và AMOS 24.0, Thông kê mô tả của dữ liệu phiếu điều tra tổng thể cho kết quả như sau:

2.2. Các kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo với mẫu tổng thể

Theo Nunnally và Burnstein (1994), Kiểm định độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha nhằm mục đích là loại trừ các biến có hệ số tương quan biến và tổng nhỏ hơn 0,3 và khi loại biến này sẽ làm cho Cronbach's Alpha tổng thể tăng lên. Tiêu chuẩn chọn thang đo khi nó có độ tin cậy Cronbach's Alpha $\geq 0,6$.

Kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo cho thấy các thang đo có hệ số Cronbach's Alpha trong mô hình nghiên cứu đều lớn hơn 0,6, thể hiện ở Bảng 3 dưới đây:

- *Kiểm định độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha:* Kết quả phân tích được thể hiện tại Bảng 3, cho thấy tất cả các thang đo đều có hệ số Cronbach's Alpha $> 0,6$, do đó thang đo trong mô hình nghiên cứu đều đạt độ tin cậy. Trong đó, hầu hết các biến quan sát

Bảng 2: Mẫu điều tra tổng thể

	Tiêu chí	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Tổng
Loại hình doanh nghiệp đối tác	Công ty TNHH	130	23,46	554
	Công ty cổ phần	215	38,8	
	Doanh nghiệp tư nhân	183	33,03	
	Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài	26	4,71	
Giới tính người trả lời phiếu	Nam	361	65,16	554
	Nữ	193	34,84	
Khu vực	Miền Bắc	689	48,8	554
	Miền Trung	286	20,2	
	Miền Nam	438	31,0	
Quy mô doanh nghiệp	Dưới 100 nhân viên	42	7,58	554
	Từ 100 đến dưới 500 nhân viên	171	30,87	
	Từ 500 đến dưới 1000 nhân viên	154	27,8	
	Từ 1000 nhân viên trở lên	187	33,75	

(Nguồn: Tổng hợp dữ liệu thu thập từ khảo sát)

Bảng 3: Kiểm định độ tin cậy của thang đo trong mô hình nghiên cứu

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Đổi mới hợp tác (DM) có Cronbach's Alpha = 0,821				
DM1	12,00	4,742	,589	,801
DM2	11,99	4,468	,711	,743
DM3	12,01	4,671	,623	,785
DM4	12,07	4,843	,661	,769
Chất lượng mối quan hệ đối tác (CL) có Cronbach's Alpha = 0,809				
CL1	16,00	6,965	,724	,732
CL2	15,94	7,014	,752	,725
CL3	16,21	8,358	,292	,873
CL4	15,93	7,498	,620	,765
CL5	15,92	7,349	,680	,748
Sáng tạo giá trị (ST) có Cronbach's Alpha = 0,875				
ST1	15,86	8,167	,699	,849
ST2	15,85	7,983	,756	,836
ST3	15,81	8,068	,721	,844
ST4	15,83	8,104	,686	,853
ST5	15,87	8,077	,659	,860
Dịch vụ tùy chỉnh cho đối tác (DV) có Cronbach's Alpha = 0,774				
DV1	15,80	7,315	,641	,704
DV2	15,92	6,735	,708	,676
DV3	15,94	8,040	,287	,831
DV4	15,90	7,252	,602	,715
DV5	15,82	7,284	,573	,724
Sự tham gia của đối tác (TG) có Cronbach's Alpha = 0,844				
TG1	12,22	4,423	,694	,797
TG2	12,10	4,503	,680	,803
TG3	12,24	4,313	,687	,799
TG4	12,25	4,342	,660	,812
Cơ chế quản trị chính thức (CT) có Cronbach's Alpha = 0,625				
CT1	15,89	6,660	,278	,640
CT2	16,19	7,362	,155	,709
CT3	15,57	6,832	,567	,495
CT4	15,59	6,737	,585	,486
CT5	15,54	7,088	,526	,517
Cơ chế quản trị phi chính thức (PCT) có Cronbach's Alpha = 0,879				
PCT1	16,13	8,257	,719	,851
PCT2	16,04	7,762	,783	,835
PCT3	16,16	8,103	,730	,848
PCT4	16,06	8,321	,688	,858
PCT5	16,10	8,476	,636	,871
Quản trị quan hệ đối tác (QHDT) có Cronbach's Alpha = 0,896				
QHDT1	12,01	5,232	,759	,870
QHDT2	11,96	5,268	,761	,869
QHDT3	11,91	5,320	,768	,867
QHDT4	12,02	5,154	,790	,858

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu thu thập được bằng SPSS 25.0)

đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3, tuy nhiên có một số biến quan sát như: CL3 có hệ số tương quan biến tổng là $0,292 < 0,3$ và nếu loại biến này thì sẽ làm cho hệ số Cronbach's Alpha tổng thể là $0,873 > 0,809$; DV3 có hệ số tương quan biến tổng là $0,287 < 0,3$ và nếu loại biến này sẽ làm cho hệ số Cronbach's Alpha tổng thể là $0,831 > 0,774$; CT1 và CT2 có hệ số tương quan biến tổng lần lượt là 0,278 và 0,155 đều $< 0,3$, và nếu loại biến này sẽ làm cho hệ số Cronbach's Alpha tổng thể là $0,847 > 0,798$; QLX6 có hệ số tương quan biến tổng là $0,264 < 0,3$, và nếu loại biến này sẽ làm cho hệ số Cronbach's Alpha tổng thể tăng lần lượt là 0,640 và 0,709 đều $> 0,625$. Như vậy, qua kiểm định hệ số độ tin cậy của các thang đo trong mô hình nghiên cứu loại các biến quan sát: CL3, DV3, CT1 và CT2.

- *Phân tích nhân tố khám phá EFA*: Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy hệ số KMO của phân tích nhân tố khám phá là $0,901 > 0,5$; Kiểm định Bartlett's Test có hệ số Sig. = $0,000 < 0,05$, cho thấy việc phân tích nhân tố là phù hợp. Đồng thời tổng phương sai trích là $61,299\% > 50\%$ cho thấy các nhân tố một được rút trích này giải thích 61,299% sự biến thiên của tập dữ liệu và giá trị Eigenvalues đều > 1 đủ tiêu chuẩn phân tích nhân tố. Kết quả phân tích nhân tố khám phá cho thấy, các biến quan sát xếp thành nhóm với nhau với các hệ số tải nhân tố nằm cùng một cột trong cùng một thang đo như thang đo đã đề xuất ban đầu. Đồng thời, các biến quan sát chỉ xuất hiện một hệ số tải nhân tố và đều lớn hơn 0,5 chứng tỏ các biến quan sát đều đạt giá trị phân biệt và có ý nghĩa thực tiễn, có thể dùng để đưa vào xây dựng mô hình hồi quy nhằm kiểm định giả thuyết đặt ra ban đầu.

- *Phân tích nhân tố khẳng định CFA*:

Để kiểm định tất cả các khái niệm trong nghiên cứu này, một mô hình tối hạn được thiết lập. Mô hình tối hạn là mô hình mà trong đó các khái niệm nghiên cứu được tự do quan hệ với nhau (Gerbing và Anderson 1988). Kết quả phân tích nhân tố CFA cho mô hình tối hạn như sau:

+ *Kiểm định tính đơn hướng và độ phù hợp với dữ liệu thị trường*:

Kết quả phân tích CFA cho thấy mô hình này có giá trị thông kê Chi-squared/df = $2,616 < 3$. Ngoài ra, ta phải xét thêm các chỉ

tiêu khác như TLI = 0,902; CFI = 0,913 đều lớn hơn 0,9 (Bentler, 1990); GFI = 0,856 nằm trong khoảng (0,8, 0,9) (Baumgartner & Homburg, 1995); Doll, Xia, & Torkzadeh, 1994) và chỉ số RMSEA = $0,06 < 0,08$ (Browne & Cudeck, 1993). Vì vậy, thang đo trong mô hình đạt được tính đơn hướng, tương thích với dữ liệu thị trường và mô hình là phù hợp.

+ *Kiểm định giá trị hội tụ của thang đo*:

Giá trị hội tụ của thang đo được đánh giá thông qua các chỉ số: Độ tin cậy tổng hợp Cronbach's Alpha (CR), tổng phương sai rút trích (AVE), hệ số hồi quy chuẩn hóa $> 0,5$. Thang đo được đánh giá là đáng tin cậy khi độ tin cậy tổng hợp (CR) lớn hơn 0,6 và tổng phương sai rút trích lớn hơn 0,5 (Hair et al, 2022). Các giá trị độ tin cậy tổng hợp (CR) $> 0,6$ và tổng phương sai rút trích (AVE) của mỗi thang đo đều thỏa mãn yêu cầu $> 0,5$, hệ số hồi quy chuẩn hóa lớn hơn 0,5. Như vậy, kết quả phân tích dữ liệu có thể khẳng định các thang đo đạt yêu cầu về giá trị hội tụ (Bảng 4).

+ *Kiểm định giá trị phân biệt của thang đo*: Kết quả kiểm định giá trị phân biệt cho thấy, các giá trị căn bậc hai của tổng phương sai trích (AVE) của QHDT, CL, DV, CT, ST, PCT, TG, DML lần lượt là 0,827; 0,801; 0,751; 0,799; 0,766; 0,770; 0,759; 0,736 đều lớn hơn hệ số tương quan giữa các biến trong mô hình (Bảng 4). Hay nói cách khác các thang đo đều đạt giá trị phân biệt.

Với các kết quả kiểm định trên, mô hình CFA tối hạn đã xây dựng là phù hợp với dữ liệu thu thập được và có ý nghĩa thống kê. Do đó đủ điều kiện để phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM nhằm chứng minh giả thuyết của nghiên cứu.

- *Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM*:

Kết quả phân tích cấu trúc tuyến tính cho thấy mô hình có giá trị thông kê Chi-square/df = $2,583 < 3$; Ngoài ra, ta xét thêm các các chỉ tiêu đo lường độ phù hợp như GFI = 0,856 nằm trong (0,8, 0,9) (Baumgartner & Homburg, 1995; Doll, Xia, & Torkzadeh, 1994); TLI = 0,903; CFI = 0,913 đều lớn hơn 0,9 (Bentler, 1990); RMSEA = $0,059 < 0,08$ (Browne & Cudeck, 1993). Theo các tiêu chí trên thì mô hình nghiên cứu phù hợp với dữ liệu thị trường. Ngoài ra, kết quả phân tích dữ liệu điều tra cũng cho thấy các mối quan hệ đều có ý nghĩa

thống kê do có p value <0,05. Kết quả mô hình SEM được thể hiện tại Hình 2.

đồng cảm, niềm tin và tương tác giữa các bên. Đồng thời, nó nâng cao tính chuyên nghiệp,

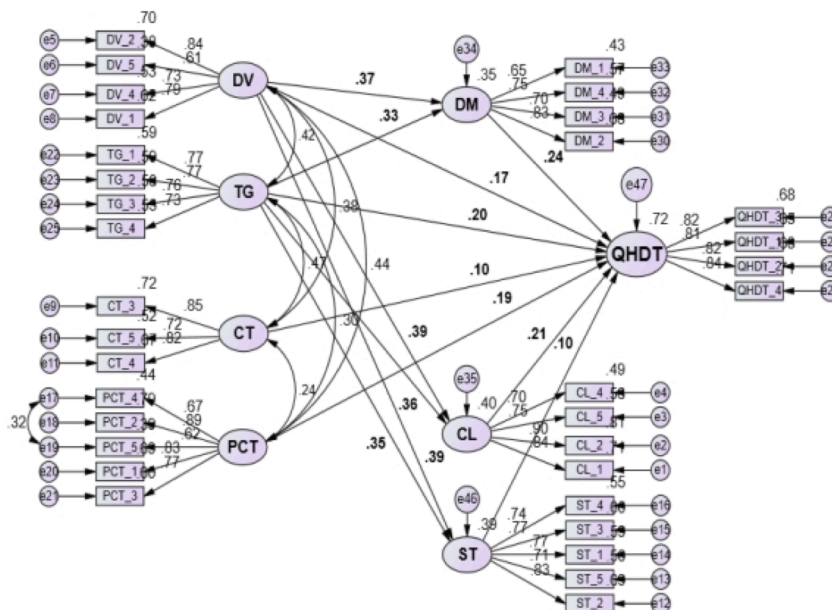
Chi-square/df=2.583

GFI=.856

CFI=.913

TLI=.903

RMSEA=.059



(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu thu thập được bằng AMOS 24.0)

Hình 2: Kết quả SEM của mô hình nghiên cứu chuẩn hóa

Để xem xét mức độ tác động hay thứ tự tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc, dựa vào hệ số hồi quy chuẩn hóa, thông qua đó biết được biến độc lập nào tác động mạnh hay yếu đến biến phụ thuộc. Hệ số càng lớn thì tầm quan trọng của biến độc lập đó đối với biến phụ thuộc càng lớn. Hệ số hồi quy với beta chuẩn hóa được thể hiện tại Bảng 4 như sau:

3. Thảo luận

Với kết quả thể hiện tại Bảng 4 cho thấy:

- DM có tác động mạnh nhất tới QHDT với hệ số 0,24. Tại Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam, nơi có hơn 2.700 doanh nghiệp đối tác, yếu tố quyết định về các chương trình hợp tác vận hành hiệu quả sau khi ký kết chính là sự đổi mới phương thức hợp tác. Việc đổi mới này giúp quan hệ đối tác trở nên thực chất, vượt khỏi tính hình thức của hợp đồng, tạo sự

khả năng đáp ứng nhanh yêu cầu đối tác, thúc đẩy hợp tác sáng tạo, giải quyết vấn đề và đưa ra giải pháp thỏa đáng. Nhờ đó, hiệu quả kinh doanh được cải thiện và các kế hoạch hợp tác được hiện thực hóa. Vì vậy, các đối tác của Tập đoàn khẳng định DM hiện là yếu tố cần thiết và có ảnh hưởng mạnh nhất đến QHDT.

- Yếu tố có tác động mạnh thứ hai tới QHDT là CL với hệ số 0,213. Chất lượng quan hệ hợp tác giữa các đối tác và Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam chỉ được khẳng định sau một thời gian hợp tác, phản ánh qua kết quả kinh doanh và mức độ hài lòng của các bên. Khi chất lượng quan hệ được cải thiện, hợp tác trở nên bền chặt, tạo cơ sở cho sự tin tưởng và phát triển lâu dài. Trong những năm gần đây, Tập đoàn đã chú trọng nâng cao chất lượng quan hệ đối tác bằng nhiều phương thức, qua đó đưa hợp tác vào thực tiễn kinh

Bảng 4: Hệ số hồi quy chuẩn hóa của mô hình SEM

Estimate				Estimate			
DM	<---	DV	,372	CT_3	<---	CT	,848
CL	<---	DV	,385	CT_5	<---	CT	,724
ST	<---	DV	,387	CT_4	<---	CT	,821
DM	<---	TG	,325	ST_2	<---	ST	,829
CL	<---	TG	,362	ST_5	<---	ST	,708
ST	<---	TG	,353	ST_1	<---	ST	,771
QHDT	<---	DM	,240	ST_3	<---	ST	,772
QHDT	<---	CL	,213	ST_4	<---	ST	,742
QHDT	<---	ST	,100	PCT_4	<---	PCT	,666
QHDT	<---	TG	,195	PCT_2	<---	PCT	,887
QHDT	<---	DV	,174	PCT_5	<---	PCT	,624
QHDT	<---	CT	,100	PCT_1	<---	PCT	,834
QHDT	<---	PCT	,190	PCT_3	<---	PCT	,772
CL_1	<---	CL	,840	TG_1	<---	TG	,767
CL_2	<---	CL	,899	TG_2	<---	TG	,765
CL_5	<---	CL	,748	TG_3	<---	TG	,765
CL_4	<---	CL	,700	TG_4	<---	TG	,728
DV_2	<---	DV	,835	QHDT_4	<---	QHDT	,841
DV_5	<---	DV	,614	QHDT_2	<---	QHDT	,822
DV_4	<---	DV	,729	QHDT_1	<---	QHDT	,807
DV_1	<---	DV	,788	QHDT_3	<---	QHDT	,822
				DM_2	<---	DM	,827
				DM_3	<---	DM	,701
				DM_4	<---	DM	,752
				DM_1	<---	DM	,652

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu thu thập được bằng AMOS 24.0)

doanh, mở rộng cơ hội, gia tăng doanh số và củng cố nền tảng hợp tác bền vững. Vì vậy, các đối tác đánh giá CL là yếu tố quan trọng và có tác động mạnh thứ hai đến QHDT.

- Yếu tố có tác động mạnh thứ ba tới QHDT là TG với hệ số 0,195. Kết quả phân tích cho thấy các đối tác của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam coi sự tham gia của các bên là yếu tố then chốt trong việc xây dựng quan hệ đối tác thành công, giúp rút ngắn khoảng cách từ hợp đồng, biên bản hợp tác tới thực tiễn kinh doanh. Mức độ tham gia quyết định sự thay đổi phương thức hợp tác, cải thiện chất lượng quan hệ và thúc đẩy sáng tạo giá trị trong các dự án. Do đó, TG được đánh giá là một yếu tố trọng yếu, có tác động mạnh thứ ba đến QHDT trong bối cảnh thời đại 4.0.

- PCT có tác động mạnh thứ tư tới QHDT với hệ số 0,190. Kết quả phân tích cho thấy các đối tác đánh giá cao cơ chế quản trị phi chính thức hơn so với cơ chế chính thức qua hợp đồng hay biên bản ký kết. Thực tiễn quản trị quan hệ đối tác không chỉ dừng ở việc tuân thủ điều khoản, mà quan trọng hơn là sự cởi mở, chân thành và tích cực giao tiếp, giúp các bên hiểu rõ nhau, tạo niềm tin và động lực hợp tác. Việc duy trì và cá nhân hóa mối quan hệ ngay cả sau khi hoàn thành công việc chung góp phần gia tăng giá trị, tiết kiệm chi phí, củng cố quan hệ bền chặt, đồng thời thúc đẩy phản ứng tích cực và lợi ích song phương.

- DV có tác động mạnh thứ năm tới QHDT với hệ số 0,174. Trong hệ thống quản trị quan hệ đối tác 4.0 của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam, dịch vụ tùy chỉnh dựa trên công nghệ

mới (như AI) cho phép khai thác và chia sẻ cơ sở dữ liệu khách hàng dùng chung, hỗ trợ tối ưu cho hoạt động bán hàng và quảng cáo của đối tác. Việc áp dụng dịch vụ tùy chỉnh không chỉ tăng cường niềm tin và sự gắn kết, mà còn cải thiện chất lượng quan hệ, chuyển đổi phương thức bán hàng từ bán lại sang đồng bán, thúc đẩy sáng tạo và mở rộng cơ hội hợp tác kinh doanh.

- CT và ST có tác động đồng mức tới QHDT với hệ số 0,1. Kết quả phân tích cho thấy các đối tác của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam không đánh giá cao cơ chế quản trị chính thức trong việc phát triển và duy trì quan hệ hợp tác. Dù cơ chế này có ưu điểm minh bạch, hệ thống và phân nhiệm rõ ràng, song lại bỏ qua yếu tố quan hệ cá nhân, nhu cầu tâm lý – xã hội của các bên, khiến hợp tác thiếu linh hoạt, mang tính máy móc và hạn chế sáng tạo. Hệ quả là việc triển khai kế hoạch hoặc dự án có thể bị trì hoãn, nên CT được xác định là yếu tố có tác động nhỏ nhất tới QHDT trong thời đại 4.0.

Bên cạnh đó, mặc dù sự sáng tạo giá trị là lý do quan trọng để các bên tham gia quan hệ đối tác có thể làm việc cùng nhau và thực hiện đối mới, kích hoạt chương trình hành động, các năng lực cũng như cơ hội hợp tác mới giữa các bên. Tuy nhiên, trong thực tiễn quản trị quan hệ đối tác tại Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam, giá trị gia tăng chỉ xuất hiện khi hội tụ đầy đủ các điều kiện như dịch vụ tùy chỉnh (DV), mức độ tham gia tích cực (TG) và sự tin tưởng giữa các bên. Dù Tập đoàn có số lượng đối tác lớn, chỉ một số ít đối tác chiến lược tham gia sâu để tạo giá trị chung. Do đó, tác động của sáng tạo giá trị tới QHDT là thuận chiều nhưng ở mức nhỏ, bởi số lượng đối tác thực sự tạo ra giá trị không nhiều.

4. Một số hàm ý quản trị và hạn chế của nghiên cứu

4.1. Một số hàm ý quản trị

Dựa trên kết quả phân tích dữ liệu, để các mối quan hệ đối tác trở nên thực chất, chặt chẽ, tin cậy và gia tăng tính tương tác hơn trong giải quyết các vấn đề phát sinh khi hợp tác, đặc biệt với các đối tác chiến lược, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cần thực hiện các giải pháp sau đây:

Thứ nhất, đổi mới quan hệ đối tác theo hướng cá nhân hóa. Kết quả nghiên cứu cho thấy DM là yếu tố tác động mạnh nhất tới

QHDT (hệ số 0,24), tiếp đến là PCT với hệ số 0,190. Thực tiễn cho thấy, để các chương trình hợp tác vận hành hiệu quả sau ký kết, cần đổi mới phương thức hợp tác theo hướng cá nhân hóa nhằm tăng sự đồng cảm, tự nguyện, niềm tin và tương tác tích cực giữa Tập đoàn và đối tác. Để đạt được điều này, Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam cần thực hiện đồng bộ tám nguyên tắc cốt lõi: (1) giao tiếp cởi mở, nhất quán và lắng nghe tích cực; (2) trung thực, minh bạch trong trao đổi; (3) giữ cam kết, hỗ trợ đối tác và phản hồi kịp thời; (4) ghi nhận, trân trọng đóng góp của đối tác; (5) tạo cơ hội cho tương tác xã hội cá nhân; (6) giải quyết xung đột khéo léo, hướng tới lợi ích chung; (7) duy trì liên lạc thường xuyên, thích ứng và tìm kiếm cơ hội mới; (8) đa dạng hóa kênh giao tiếp để đảm bảo thông tin chính xác, kịp thời và nuôi dưỡng niềm tin.

Thứ hai, nâng cao chất lượng quan hệ đối tác, đặc biệt trong triển khai các kế hoạch kinh doanh chung. Kết quả phân tích cho thấy CL là yếu tố tác động mạnh thứ hai tới QHDT, chỉ sau DM. Do đó, bên cạnh đổi mới, Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam cần chú trọng nâng cao chất lượng quan hệ đối tác, làm cho hợp tác trở nên thực chất và khuyến khích sự tham gia tích cực của các bên. Để triển khai hiệu quả, Tập đoàn cần thực hiện đồng bộ bốn chiến lược trọng tâm: (1) phân công nhiệm vụ rõ ràng, sử dụng công cụ quản lý dự án và cơ chế phản hồi; (2) thường xuyên đo lường, đánh giá hiệu quả hoạt động đối tác qua các chỉ số doanh thu, lợi nhuận, mức độ hài lòng khách hàng; (3) ứng dụng công nghệ số như CRM, công cụ giao tiếp trực tuyến và tự động hóa quy trình; (4) đào tạo và chứng nhận đối tác nhằm nâng cao năng lực hợp tác. Những chiến lược này góp phần xây dựng hệ sinh thái kinh doanh vững mạnh, tạo nền tảng cho phát triển bền vững và hiệu quả lâu dài trong quan hệ đối tác chiến lược.

Thứ ba, thúc đẩy sự tham gia tích cực của đối tác trong việc đạt mục tiêu kinh doanh chung. Kết quả phân tích cho thấy TG có tác động mạnh thứ ba tới QHDT với hệ số 0,195. Sự tham gia tích cực của đối tác tạo cơ hội lớn cho Tập đoàn trong việc đạt mục tiêu và thúc đẩy giao dịch. Để hiện thực hóa, Tập đoàn cần đào tạo và hỗ trợ đối tác xây dựng, quản lý và chia sẻ cơ sở dữ liệu khách hàng tiềm năng thông qua CRM, đồng thời phân loại

khách hàng theo nhu cầu và hành vi để tối ưu hóa chiến lược tiếp thị. Ngoài ra, việc thu thập dữ liệu từ nhiều kênh, đảm bảo bảo mật và triển khai các chính sách khuyến khích như chiết khấu, quà tặng hay chia sẻ lợi nhuận sẽ tăng động lực, mở rộng tệp khách hàng, gia tăng doanh thu và củng cố quan hệ đối tác bền vững.

Thứ tư, phát triển đội ngũ nhân sự chuyên trách về quản trị quan hệ đối tác. Nhân sự quản trị quan hệ đối tác đóng vai trò then chốt trong việc xây dựng, duy trì và phát triển hợp tác với các đối tác kinh doanh quan trọng nhằm thực hiện các kế hoạch và chiến lược cụ thể. Tuy nhiên, dù có hơn 2.700 đối tác, Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam hiện chưa có phòng chức năng riêng, mà chủ yếu giao cho phòng Marketing hoặc Quan hệ công chúng đảm nhiệm, dẫn đến tính chuyên môn hóa chưa cao, hiệu quả hợp tác thấp và nguy cơ xung đột. Do đó, để nâng cao tính chuyên nghiệp và hiệu quả, Tập đoàn cần thành lập phòng Quan hệ đối tác với đội ngũ nhân sự chuyên trách, đảm bảo hoạt động quản trị quan hệ đối tác được thực hiện đúng chức năng và bền vững.

Thứ năm, cải thiện dịch vụ tùy chỉnh và nâng cao trải nghiệm người dùng hệ thống quản trị quan hệ đối tác. Trải nghiệm người dùng phản ánh toàn bộ quá trình tương tác giữa doanh nghiệp đối tác và Tập đoàn, với mục tiêu tạo sự thuận tiện, hiệu quả và hài lòng. Dịch vụ tùy chỉnh, đặc biệt khi tích hợp công nghệ AI, là yếu tố then chốt quyết định mức độ hài lòng của đối tác. Kết quả phân tích cho thấy DV có tác động trực tiếp mạnh thứ năm tới QTQHĐT, đồng thời ảnh hưởng mạnh nhất tới DM và CL. Do đó, việc cải thiện DV không chỉ nâng cao sự hài lòng cảm xúc, hiệu quả thực hiện nhiệm vụ và khả năng đáp ứng nhu cầu, mà còn giúp hệ thống quản trị quan hệ đối tác mang lại trải nghiệm vượt trội, tăng gắn kết và thích ứng nhanh với thay đổi, qua đó nâng cao năng lực quản trị toàn diện. Ngoài ra, hệ thống quản trị quan hệ đối tác cần được cải thiện liên tục dựa trên việc thường xuyên kiểm tra khả năng sử dụng của hệ thống và phản hồi của người dùng. Thông qua đó, Tập đoàn có thể xác định các điểm chưa tối ưu cần cải thiện, các nội dung chưa chất lượng để cung cấp các nội dung mới với độ chính xác cao hơn, cải tiến về tính hữu ích và cập nhật tốt hơn.

4.2. Hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu có một số hạn chế như sau:

- Trong mẫu nghiên cứu đã có đa dạng các loại hình doanh nghiệp, tuy nhiên số lượng những doanh nghiệp có quy mô dưới 100 nhân viên chỉ có 42 doanh nghiệp và loại hình doanh nghiệp cũng chỉ có 26 doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Tính trên tổng số cỡ mẫu 554 là chưa cân đối.

- Kích cỡ mẫu 554 chưa phải lớn, nếu kích cỡ mẫu đủ lớn có thể phân tách dữ liệu điều tra theo loại hình doanh nghiệp, quy mô doanh nghiệp, hoặc theo khu vực vùng miền thì nghiên cứu sẽ có giá trị thực tiễn sâu hơn. Đây có thể là một hướng để phát triển nghiên cứu này trong tương lai của nhóm tác giả.

- Trong mô hình nghiên cứu, nhóm tác giả chưa đề cập đến sự tham gia của các yếu tố môi trường như: cạnh tranh ngành, chính sách nhà nước, biến động thị trường năng lượng, hay xu hướng toàn cầu hóa. Những yếu tố này có thể ảnh hưởng mạnh đến cách doanh nghiệp xây dựng và duy trì quan hệ đối tác. Nhóm tác giả xác định việc bổ sung thêm sự tác động của các yếu tố môi trường sẽ là một hướng phát triển nghiên cứu này trong tương lai.

5. Kết luận

Trong thời đại 4.0, sự trỗi dậy của chuyển đổi số và các công nghệ tiên tiến như trí tuệ nhân tạo đã tái định hình phương thức quản trị quan hệ đối tác, đòi hỏi các doanh nghiệp phải tái cấu trúc chiến lược hợp tác nhằm thích ứng với môi trường kinh doanh số hóa. Nghiên cứu này đã làm sáng tỏ các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0, với trường hợp điển hình là Tập đoàn xăng dầu Việt Nam. Thông qua phân tích dữ liệu định lượng, kết quả cho thấy đối mới hợp tác (DM), chất lượng môi quan hệ (CL), sự tham gia của đối tác (TG), cơ chế quản trị phi chính thức (PCT) và dịch vụ tùy chỉnh (DV) là những yếu tố có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả quản trị quan hệ đối tác. Trong đó, đối mới hợp tác theo hướng cá nhân hóa nổi bật là yếu tố có tác động mạnh nhất, phản ánh nhu cầu cấp thiết về sự linh hoạt và thấu hiểu trong bối cảnh hợp tác chiến lược ngày càng phức tạp. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng chỉ

ra rằng việc nâng cao chất lượng quan hệ, thúc đẩy sự tham gia tích cực của đối tác, phát triển đội ngũ nhân sự chuyên trách và cải thiện trải nghiệm người dùng hệ thống quản trị là những chiến lược thiết yếu để củng cố năng lực quản trị quan hệ đối tác. Những phát hiện này không chỉ có ý nghĩa thực tiễn đối với Tập đoàn xăng dầu Việt Nam mà còn cung cấp cơ sở lý luận cho các doanh nghiệp khác trong việc xây dựng mô hình hợp tác hiệu quả trong thời đại số. Tuy nhiên, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế về kích thước mẫu và phạm vi biến số, đặc biệt là chưa tích hợp các yếu tố môi trường vĩ mô như cạnh tranh ngành hay chính sách nhà nước. Đây sẽ là hướng nghiên cứu tiềm năng trong tương lai nhằm hoàn thiện mô hình và nâng cao tính khái quát của kết quả nghiên cứu. ♦

Tài liệu tham khảo:

- Agarwal, R. et al. (2017). Managing partner relationships and sales performance. *Journal of Marketing Research*, 54(3), 345-360.
- Ampe-N'DA et al. (2020). Buyer-Supplier Relationships: Role of Collaboration, Sustainability, and Technology. In A. B.-J. Saxena Arora, *Sustainable Innovation* (pp. 47 - 58). Palgrave Pivot, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30421-8_5
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>.
- Ardito, L. et al. (2018). Managing triadic supplier relationships in collaborative innovation projects: A relational view perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 23(1), 45-61. <https://doi.org/10.1108/SCM-03-2017-0130>.
- Åström, J. et al. (2022). Value creation and value capture for AI business model innovation: A three-phase process framework. *Review of Managerial Science*, 16, 2111-2133. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00521-z>.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(95\)00038-0](https://doi.org/10.1016/0167-8116(95)00038-0).
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. pp. 136-162). Sage Publications.
- Burkert, M. et al. (2012). Informal governance mechanisms in partner relationship management. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 738-748.
- Cannon, J. P., & Perreault, W. D. Jr. (1999). Buyer seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439-460. <https://doi.org/10.2307/3151999>.
- Cao, M., & Zhang, Q. (2013). *Supply chain collaboration: Roles of interorganizational systems, trust, and collaborative culture*. Springer, <https://doi.org/10.1007/978-1-4471-4591-2>.
- Chatterjee, S. et al. (2023). Artificial intelligence in partner relationship management: A systematic review. *Journal of Business Research*, 158, 113678. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113678>.
- Chu, S.-C., & Wu, C.-H. (2018). Customized services and data protection in partner networks. *The Service Industries Journal*, 38(1-2), 1-20. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1395236>.
- de Ruyter, K. et al. (2001). Antecedents of effective partner relationships. *Journal of Business Research*, 52(3), 151-164.
- Dibb, S. et al. (2002). Partner segmentation: A strategic approach. *Journal of Strategic Marketing*, 10(2), 111-135.
- Doll, W. J., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *MIS Quarterly*, 18(4), 453-461. <https://doi.org/10.2307/249524>.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Falasca, M. et al. (2017). Knowledge sharing and AI in PRM. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1234-1251.
- Garcia, M. (2022). The power of generosity in ecosystems. *Strategy+Business*. Retrieved from <https://www.strategy-business.com>.
- Geyskens, I. et al. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 223-238. <https://doi.org/10.2307/3152095>.
- Gibbs, J. L., & Humphries, M. (2009). Collaboration, quality, and value in partner relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(7), 500-512.
- Gundlach, G. T., & Cannon, J. P. (2010). "Trust but verify"? The performance implications of verification strategies in trusting relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(4), 399-417. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0180-y>.
- Hair, J. F. et al. (2022). *Multivariate data analysis (8th ed.)*. Cengage Learning.
- Hatton, C. et al. (2017). Customer demand forecasting in PRM systems. *Journal of Business Analytics*, 4(2), 89-105.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge.
- Holmkvist, F., & Segerud, M. (2018). *Value creation in partnerships - in emerging markets*. (Master's thesis, Uppsala University). Retrieved from DiVA Portal.
- Karamatzanis, A. et al. (2025). Certification and monitoring in IT-based PRM. *Information Systems Frontiers*, 27(1), 45-62.
- Koponen, J., & Julkunen, S. (2022). Development of long-term B2B customer relationships: The role of self-disclosure and relational cost/benefit evaluation. *European Journal of Marketing*, 56(13), 194-235. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2021-0456>.
- Li Pira, C., & Moretti, M. (2024). Formal governance mechanisms in PRM. *European Journal of Management Studies*, 39(2), 210-228.
- Li, M. et al. (2024). Characteristics of collaborative innovation network and enterprise technological innovation performance: based on the moderating effect of environmental regulation. *Environment, Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-024-05830-9>.
- Modi, S. B., & Mabert, V. A. (2007). Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer. *Journal of Operations Management*, 25(1), 42-64. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.001>.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.2307/1252308>.
- Musarra, G. et al. (2021). Customer data analytics and AI in PRM. *Journal of Business Research*, 134, 789-802. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.012>.
- Nonet, G. A. H. et al. (2022). Multi-stakeholder Engagement for the Sustainable Development Goals: Introduction to the Special Issue. *J Bus Ethics*, 180, 945-957. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05192-0>.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory (3rd ed.)*. McGraw-Hill.
- Nusair, K. et al. (2022). Customer characteristics and segmentation in PRM. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(5), 567-584. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1992583>.
- Osei, V., Asante-Darko, D. (2023). Collaboration Within the Supply Chain. In J. (. Sarkis, *The Palgrave Handbook of Supply Chain Management* (pp. https://doi.org/10.1007/978-3-030-89822-9_56-1). Palgrave Macmillan, Cham.
- Osmonbekov, T. et al. (2009). Formal governance in partner relationships. *Journal of Business Research*, 62(8), 800-808.
- Popa, S. et al. (2025). AI integration in PRM systems. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122456.

Ruuskanen, M. (2021). *The role of effective supplier relationship management in value creation (Master's thesis)*. Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT). Retrieved from LUTPub Repository.

Shahzad, A. et al. (2020). Partner governance mechanisms: A conceptual framework. *Journal of Relationship Marketing*, 19(1), 1-20.

Sharma, A. et al. (2024). Strategic Integration of Lean and Six Sigma in Era of Industry 4.0: Navigating the Confluence of Barriers and Enablers. In A. P. Bhardwaj, *Optimization of Production and Industrial Systems. CPIE 2023. Lecture Notes in Mechanical Engineering* (pp. 37-50). Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-99-8343-8_4.

Stojčić, N. (2021). Collaborative innovation in emerging innovation systems: Evidence from Central and Eastern Europe. *The Journal of Technology Transfer*, 46, 531-562. <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09792-8>.

Storey, C., & Kocabasoglu-Hillmer, C. (2013). Making partner relationship management systems work: The role of partnership governance mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 862-871. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.019>.

Ustundag, A., & Cevikcan, E. (2018). *Industry 4.0: Managing the digital transformation*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-57870-5>.

Vlachopoulou, M. et al. (2005). E-business and supply chain integration: A case study of PRM systems. *International Journal of Information Management*, 25(5), 453-467. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2005.06.001>.

Warsen, R. (2023). Relationship quality and data security in PRM. *Journal of Information Security*, 12(3), 145-162.

Zarei, H. et al. (2023). Cooperation, coordination, or collaboration? A structured review of buyers' partnerships to support sustainable sourcing in supply chains. *Environmental Science and Pollution*

Research, Vol 30, 76491-76514, <https://doi.org/10.1007/s11356-023-27541-w>.

Zhang, C. et al. (2021). Industry 4.0 and its implementation: A review. *Information Systems Frontiers*, 26, 1773-1783. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10153-5>.

Summary

This paper examines the factors affecting the effectiveness of partnership relationship management in the Industry 4.0 era through an empirical survey conducted at the Petrolimex. Based on a research model comprising seven factors: Collaborative Innovation, Partnership Quality, Value Creation, Customized Partner Services, Partner Engagement, Formal Governance Mechanisms, and Informal Governance Mechanisms, the study employs quantitative analysis to determine the impact of each factor on partnership relationship management effectiveness using a sample of 554 managers responsible for partner relations at Petrolimex's partner firms across Vietnam's three regions. The results indicate that Customized Partner Services, Partner Engagement, and Informal Governance Mechanisms serve as foundational drivers, while Collaborative Innovation and Partnership Quality function as key mediating factors that strengthen the ties between partner firms and the Vietnam National Petroleum Group. The paper further offers managerial and information systems implications to enhance the group's partnership management capabilities in the context of an inevitable national digitalization process.