

YẾU TỐ TÁC ĐỘNG TỚI QUẢN TRỊ QUAN HỆ NHÀ CUNG CẤP CỦA DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT HÀNG TIÊU DÙNG NHANH

TS. Phạm Văn Kiệm*

Bài nghiên cứu tập trung vào việc phân tích các yếu tố tác động đến quản trị quan hệ nhà cung cấp (SRM) trong chuỗi cung ứng. Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, SRM giúp doanh nghiệp tối ưu hóa chi phí, gia tăng giá trị và duy trì khả năng cạnh tranh. Nghiên cứu xem xét các yếu tố chính như lĩnh vực đầu tư, tài sản đầu tư, sự không chắc chắn và mối quan hệ quyền lực giữa doanh nghiệp với nhà cung cấp. Các doanh nghiệp lớn trong ngành hàng tiêu dùng nhanh (FMCG) tại Việt Nam như Vinamilk, Masan và Kido đã thành công nhờ vào chiến lược quản trị quan hệ này. Bài viết cũng đưa ra các giải pháp cụ thể nhằm tối ưu hóa mối quan hệ với nhà cung cấp, giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả chuỗi cung ứng và phát triển bền vững.

• Từ khóa: quản trị quan hệ, nhà cung cấp, nhà sản xuất, hàng tiêu dùng nhanh, đầu tư.

The research focuses on analyzing factors affecting supplier relationship management (SRM) in the supply chain. In the context of international economic integration, SRM helps businesses optimize costs, increase value and maintain competitiveness. The study examines key factors such as investment sector, investment assets, uncertainty and power relationships between businesses and suppliers. Large businesses in the fast-moving consumer goods (FMCG) industry in Vietnam such as Vinamilk, Masan and Kido have succeeded thanks to this relationship management strategy. The article also offers specific solutions to optimize relationships with suppliers, helping businesses improve supply chain efficiency and develop sustainably.

• Key words: relationship management, suppliers, manufacturers, fast-moving consumer goods, investment.

JEL code: M21

Ngày gửi bài: 14/11/2024

Ngày gửi phản biện: 30/11/2024

Ngày nhận và sửa sau phản biện: 02/12/2024

Ngày chấp nhận đăng: 30/12/2024

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh khủng hoảng kinh tế toàn cầu, các doanh nghiệp Việt Nam đang đối mặt với môi trường cạnh tranh gay gắt và nhiều biến động. Hội nhập kinh tế quốc tế, đặc biệt khi gia nhập WTO, đòi hỏi các doanh nghiệp không chỉ thích ứng nhanh với thị trường mà còn phải xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững. Đối với các doanh nghiệp sản xuất, quản

trị quan hệ nhà cung cấp (Supplier Relationship Management - SRM) là yếu tố cốt lõi để tối ưu hóa chuỗi cung ứng, giảm chi phí và nâng cao giá trị gia tăng, đồng thời hỗ trợ doanh nghiệp quản trị rủi ro từ sự biến động về giá cả và nguồn cung.

Các đặc điểm về tài sản đầu tư, đặc biệt là tài sản chuyên biệt hoặc có giá trị cao, ảnh hưởng lớn đến khả năng thương lượng và mức độ phụ thuộc vào nhà cung cấp. Việc duy trì mối quan hệ ổn định dựa trên sự tin tưởng thay vì quyền lực không chỉ đảm bảo nguồn cung chất lượng mà còn tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường toàn cầu. Đặc biệt, trong bối cảnh kinh tế bất định, một chiến lược SRM hiệu quả giúp doanh nghiệp đối phó với các thách thức, duy trì sản xuất liên tục và thúc đẩy phát triển bền vững.

Nghiên cứu này tập trung phân tích các yếu tố tác động đến quản trị quan hệ nhà cung cấp trong ngành sản xuất hàng tiêu dùng nhanh, dựa trên dữ liệu khảo sát từ tháng 12/2023- 8/2024 về yếu tố tác động đến mối quan hệ giữa nhà sản xuất và các nhà phân phối hàng tiêu dùng nhanh tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu là cơ sở thực tiễn để xây dựng chiến lược SRM phù hợp, tối ưu hóa hiệu quả chuỗi cung ứng và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh toàn cầu hóa.a.

2. Cơ sở lý luận

Theo tổ chức Gartner (2001), thì SRM là tập hợp các phương pháp và ứng dụng quản lý cần thiết đối với nhà cung ứng sản phẩm và dịch vụ nhằm mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Về bản chất, SRM là hoạt động có chủ đích của doanh nghiệp nhằm tạo ra, duy trì, kiểm soát và phát triển các liên kết tối ưu, phù hợp với nhà cung cấp và đạt được giá trị lớn nhất cho chuỗi cung ứng.

* Trường Đại học Thương mại; email: kiem.pv@tmu.edu.vn

Trong SRM, có hai mô hình tổ chức quan hệ chính: quan hệ bình thường và quan hệ cộng tác. Quan hệ bình thường là hình thức hợp tác ở mức độ thấp, trong đó doanh nghiệp và nhà cung cấp chỉ trao đổi thông tin cần thiết liên quan đến giao dịch thương mại, như lập đơn hàng và thanh toán hóa đơn, mà không có các hoạt động cải tiến hiệu quả hay giảm chi phí. Ngược lại, quan hệ cộng tác tích cực hơn, với mục tiêu tạo ra giá trị thặng dư thông qua việc cùng làm việc để nâng cao tính năng sản phẩm và giảm chi phí. Doanh nghiệp mua có thể theo dõi, đánh giá hoạt động của nhà cung cấp, đồng thời hỗ trợ nâng cao năng lực của họ thông qua hợp tác phát triển. Điều này tạo ra sự cam kết bền vững nhờ vào việc chia sẻ thông tin một cách cởi mở (Anderson và Narus, 1984). Quản trị quan hệ doanh nghiệp - nhà cung cấp là một phần của quản lý chuỗi cung ứng, trong đó hai phương pháp quản trị phổ biến là tinh gọn (lean) và linh hoạt (agile). Phương pháp tinh gọn tập trung vào việc loại bỏ lãng phí trong mọi khía cạnh của chuỗi cung ứng nhằm tối ưu hóa hiệu quả hoạt động, trong khi phương pháp linh hoạt nhắm đến việc giảm thời gian đưa sản phẩm ra thị trường và nâng cao khả năng đáp ứng với các nhu cầu đa dạng của khách hàng. Cả hai phương pháp này đều cho thấy rằng, bằng cách cải thiện quan hệ cung ứng, doanh nghiệp và nhà cung cấp có thể tối ưu hóa chuỗi giá trị, tăng cường hiệu quả kinh doanh và mang lại giá trị cao hơn cho khách hàng.

Giá trị gia tăng tạo ra trong quan hệ giữa doanh nghiệp và nhà cung cấp, xét trên bình diện rộng, chính là phân chênh lệch giữa chi phí của nhà cung cấp và lợi ích mà doanh nghiệp mua nhận được (Cox A, 2003). Trong mỗi quan hệ bình thường, giá trị gia tăng này thường cố định, vì nó chỉ đơn thuần dựa trên giá cả cạnh tranh của nhà cung cấp. Ngược lại, trong mỗi quan hệ cộng tác, mức độ giá trị gia tăng có thể tăng lên nhờ việc giảm chi phí của nhà cung cấp và đồng thời nâng cao giá trị của sản phẩm đối với doanh nghiệp.

Từ những lập luận trên, có thể thấy, các yếu tố chính tác động đến việc quản trị quan hệ nhà cung cấp của các doanh nghiệp sản xuất bao gồm: lĩnh vực đầu tư của doanh nghiệp, đặc trưng tài sản đầu tư, tính không chắc chắn trong đầu tư, và mối quan hệ quyền lực giữa doanh nghiệp và nhà cung cấp. Lĩnh vực đầu tư của doanh nghiệp xác định đặc điểm riêng của chuỗi cung ứng, trong khi đặc trưng tài sản đầu tư cho biết mức độ phụ thuộc vào các nhà cung cấp. Tính không chắc chắn trong đầu tư lại tạo ra rủi ro về giá cả và nguồn cung, ảnh hưởng đến khả năng kiểm soát quan hệ. Cuối cùng, mối quan hệ quyền lực giữa hai bên quyết định sự phân chia lợi ích và định hình mỗi quan hệ hợp tác hoặc đối kháng.

Lĩnh vực đầu tư của doanh nghiệp là yếu tố đầu tiên ảnh hưởng đến mỗi quan hệ doanh nghiệp - nhà cung cấp. Do nguồn lực của doanh nghiệp có hạn, họ sẽ ưu tiên đầu tư vào các lĩnh vực đầu tư có tầm quan trọng chiến lược, có thể xét đến cả giá trị tài chính lẫn tính tập trung hoạt động. Giá trị tài chính của một sản phẩm hoặc dịch vụ thể hiện qua chi phí trực tiếp mà doanh nghiệp trả, nhưng cũng ảnh hưởng đến kiểu quan hệ hợp tác vì chi phí duy trì các hoạt động hợp tác có thể quá cao nếu giá trị giao dịch thấp. Mặt khác, tính tập trung của lĩnh vực đầu tư lại liên quan đến tầm quan trọng của lĩnh vực đó đối với hoạt động cốt lõi của doanh nghiệp. Trong các lĩnh vực quan trọng, doanh nghiệp có xu hướng đầu tư mạnh hơn vào quan hệ hợp tác, kể cả khi giá trị giao dịch thấp nhưng đòi hỏi chi phí đầu tư nhất định.

Đặc trưng tài sản của đầu tư cũng có tác động sâu sắc đến mỗi quan hệ giữa doanh nghiệp và nhà cung cấp. Theo McGuinness (1994), các giao dịch thương mại có đặc trưng tài sản cao đòi hỏi sự đầu tư tương ứng để nâng cao hiệu quả của mối quan hệ hợp tác. Williamson (1985) cho rằng tài sản trong giao dịch có thể tồn tại dưới nhiều dạng, bao gồm tài sản vật chất (như máy móc, thiết bị), tài sản con người (như kiến thức quản lý), hoặc tài sản vị trí (như cơ sở nhà xưởng gần với nhà cung cấp giúp giảm chi phí vận chuyển). Khi tài sản đầu tư mang giá trị cao và có tính đặc thù, doanh nghiệp cần đầu tư nhiều hơn để duy trì mối quan hệ cộng tác hiệu quả, ví dụ như mua hệ thống ERP, đòi hỏi đầu tư về đào tạo nhân sự và tái cấu trúc quy trình.

Tính không chắc chắn trong đầu tư có tác động đến quản trị quan hệ nhà cung cấp. Chi tiêu có thể thay đổi không lường trước do nhiều yếu tố như biến động giá cả, công nghệ thay đổi hoặc sự biến động trong nhu cầu của khách hàng (Williamson, 1985). Sự không chắc chắn này làm cho việc lập kế hoạch dài hạn trở nên khó khăn và cần sự phối hợp chặt chẽ hơn giữa doanh nghiệp và nhà cung cấp. Việc chia sẻ thông tin dự báo và cải tiến sản xuất giữa các bên sẽ giúp giảm thiểu rủi ro và nâng cao hiệu quả hợp tác trong những tình huống khó đoán định.

Cuối cùng, mối quan hệ quyền lực giữa doanh nghiệp mua và nhà cung cấp đóng vai trò quyết định trong sự phân chia giá trị gia tăng và mức độ hợp tác giữa hai bên. Có bốn cấu trúc quyền lực cơ bản: doanh nghiệp chiếm ưu thế, nhà cung cấp chiếm ưu thế, phụ thuộc lẫn nhau, và độc lập. Khi doanh nghiệp có quyền lực hơn, họ sẽ chiếm ưu thế trong việc thương lượng giá trị thặng dư, thường chuyển thành thặng dư tiêu dùng. Ngược lại, khi nhà cung cấp có quyền lực,

thặng dư sẽ thiên về phía họ. Trong trường hợp cả hai bên đều có nguồn lực mạnh, mối quan hệ có thể phụ thuộc lẫn nhau và giá trị thặng dư sẽ được chia sẻ cân bằng. Quyền lực cũng có tác động đến kiểu quan hệ, với mỗi quan hệ cộng tác thường được phát triển khi hai bên có quyền lực tương đối đồng đều.

Nhìn chung, bốn yếu tố này cùng quyết định mức độ hợp tác giữa doanh nghiệp và nhà cung cấp, từ đó ảnh hưởng đến khả năng gia tăng giá trị và tối ưu hóa chuỗi cung ứng. Doanh nghiệp cần cân nhắc cẩn thận các yếu tố này để xây dựng mối quan hệ bền vững, mang lại lợi ích lâu dài cho cả hai phía.

3. Kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu đề tài quản lý quan hệ nhà cung cấp tại các doanh nghiệp Việt Nam đã thu được kết quả khá khả quan. Một số công ty đã thành công trong việc áp dụng phương pháp quản trị quan hệ nhà cung cấp hiện đại tiên tiến hiện nay đem lại thành công trong hoạt động kinh doanh. Cụ thể, theo các tiêu chí đã đề ra phần cơ sở lý luận về các loại phương thức quản lý quan hệ và nhân tố ảnh hưởng tới quan hệ nhà cung cấp, gồm:

Lĩnh vực đầu tư của doanh nghiệp: Trong ngành hàng tiêu dùng nhanh (FMCG) tại Việt Nam, các yếu tố được phân tích từ bảng số liệu đóng vai trò rất quan trọng trong việc quản trị quan hệ nhà cung cấp. Giá trị tài chính của lĩnh vực đầu tư có ảnh hưởng lớn đến các doanh nghiệp FMCG, vì sự cạnh tranh khốc liệt và biên lợi nhuận mỏng khiến các doanh nghiệp phải tối ưu hóa nguồn lực tài chính để duy trì mối quan hệ ổn định với nhà cung cấp. Chẳng hạn, các doanh nghiệp lớn như Vinamilk hay Masan cần có khả năng tài chính vững vàng để đàm phán với nhà cung cấp nguyên liệu sữa hoặc thực phẩm, nhằm đảm bảo nguồn cung ổn định với chi phí hợp lý. Tính chiến lược của lĩnh vực đầu tư, với giá trị trung bình 3.79, cũng thể hiện rõ trong việc các doanh nghiệp FMCG tại Việt Nam tập trung vào các nhà cung cấp chiến lược có thể cung cấp nguyên liệu đều đặn và chất lượng cao. Ví dụ, Kido, một trong những công ty hàng đầu về dầu ăn và thực phẩm đông lạnh, phải đảm bảo rằng họ có mối quan hệ chặt chẽ với các nhà cung cấp dầu thực vật chất lượng cao để đáp ứng nhu cầu thị trường. Mức độ phụ thuộc vào nhà cung cấp cũng rất quan trọng, đặc biệt trong các tình huống khủng hoảng như đại dịch COVID-19, khi việc đứt gãy chuỗi cung ứng có thể gây ra những tác động nghiêm trọng. Chẳng hạn, trong giai đoạn này, nhiều doanh nghiệp như Unilever Việt Nam đã phải tìm cách đa dạng hóa nguồn cung cấp để giảm thiểu rủi ro gián đoạn. Chi phí duy trì hợp tác, với giá trị trung bình

cao nhất là 3.97, cho thấy áp lực lớn mà các doanh nghiệp FMCG phải đối mặt khi chi phí vận chuyển và sản xuất tăng cao. Ví dụ, các doanh nghiệp bán lẻ như Bách Hóa Xanh phải quản lý chi phí hợp tác với các nhà cung cấp hàng tiêu dùng thiết yếu để đảm bảo giá thành cạnh tranh và ổn định trong bối cảnh giá cả nguyên liệu tăng. Cuối cùng, tính tập trung vào lĩnh vực đầu tư phản ánh việc các doanh nghiệp FMCG cần tập trung vào các ngành hàng chiến lược, ví dụ như Vinamilk tập trung vào các sản phẩm từ sữa, giúp nâng cao khả năng cạnh tranh và hiệu quả trong chuỗi cung ứng của mình.

Đặc trưng tài sản của đầu tư: Tài sản vật chất có giá trị trung bình 2.98 và độ lệch chuẩn 1.218, cho thấy mức đầu tư vào máy móc và thiết bị của doanh nghiệp còn thấp và không đồng đều. Điều này chủ yếu do các doanh nghiệp FMCG tại Việt Nam gặp khó khăn về nguồn lực tài chính để đầu tư vào công nghệ hiện đại, dẫn đến sự phụ thuộc vào nhà cung cấp cho nguyên liệu và dịch vụ, gây khó khăn trong việc duy trì mối quan hệ ổn định. Ngược lại, tài sản con người với giá trị trung bình 3.27 và độ lệch chuẩn 0.955 cho thấy doanh nghiệp đang dần nhận thức rõ tầm quan trọng của việc đầu tư vào nguồn nhân lực. Việc nâng cao kỹ năng quản lý, như đào tạo nhân viên sử dụng hệ thống quản lý chuỗi cung ứng ERP, đã giúp tối ưu hóa sự hợp tác với nhà cung cấp. Về tài sản vị trí, giá trị trung bình 3.01 và độ lệch chuẩn 1.018 nhấn mạnh tầm quan trọng của việc lựa chọn vị trí địa lý của cơ sở sản xuất gần nhà cung cấp, nhằm giảm chi phí vận chuyển và tối ưu hóa quy trình logistics. Các doanh nghiệp như Vinamilk và TH True Milk đã thành công trong việc đầu tư vào các nhà máy gần vùng nguyên liệu, từ đó duy trì mối quan hệ bền vững với nhà cung cấp. Cuối cùng, tính đặc thù của tài sản có giá trị trung bình 3.25 và độ lệch chuẩn 0.919 cho thấy doanh nghiệp sẵn sàng đầu tư vào các công nghệ hoặc quy trình độc quyền để đáp ứng yêu cầu của nhà cung cấp, thể hiện cam kết trong việc xây dựng mối quan hệ dài hạn với các nhà cung cấp chiến lược nhằm tối ưu hóa chất lượng sản phẩm.

Tính không chắc chắn trong đầu tư: Các yếu tố như biến động giá cả, công nghệ thay đổi, biến động trong nhu cầu của khách hàng và chia sẻ thông tin đều có tác động quan trọng đến quan hệ nhà cung cấp trong lĩnh vực hàng tiêu dùng tại Việt Nam. Biến động giá cả (điểm trung bình 3.00, độ lệch chuẩn 1.095) yêu cầu doanh nghiệp phải linh hoạt trong việc điều chỉnh kế hoạch mua sắm và quản lý hợp đồng với nhà cung cấp để duy trì hiệu quả chi phí. Công nghệ thay đổi (điểm trung bình 2.79, độ lệch chuẩn 1.154) thúc đẩy doanh nghiệp cập nhật quy trình sản xuất và

logistics, làm gia tăng áp lực yêu cầu cải tiến từ phía nhà cung cấp. Biến động trong nhu cầu của khách hàng (điểm trung bình 3.29, độ lệch chuẩn 1.284) đòi hỏi các doanh nghiệp phải nhanh chóng thích ứng, khiến mối quan hệ với nhà cung cấp trở nên thiết yếu để đảm bảo khả năng cung ứng linh hoạt và kịp thời. Cuối cùng, chia sẻ thông tin và cải tiến sản xuất (điểm trung bình 3.23, độ lệch chuẩn 1.065) là yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp và nhà cung cấp tối ưu hóa quy trình sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm và tạo ra giá trị gia tăng cho cả hai bên. Tại Việt Nam, sự cạnh tranh trong lĩnh vực hàng tiêu dùng nhanh ngày càng gia tăng, vì vậy việc xây dựng mối quan hệ bền vững và hiệu quả với nhà cung cấp là rất quan trọng để đáp ứng nhanh chóng và hiệu quả với những thay đổi của thị trường.

Mối quan hệ quyền lực doanh nghiệp mua - nhà cung cấp: Trong quản trị quan hệ nhà cung cấp trong ngành hàng tiêu dùng nhanh tại Việt Nam, bốn yếu tố quyền lực giữa doanh nghiệp mua và nhà cung cấp đóng vai trò quan trọng. Đầu tiên, quyền lực thương lượng (điểm trung bình 2.98) cho thấy khả năng thương lượng giữa hai bên còn hạn chế, ảnh hưởng đến điều kiện hợp tác như giá cả. Thứ hai, sự phụ thuộc về nguồn lực (điểm trung bình 3.17) thể hiện rằng doanh nghiệp và nhà cung cấp cần hỗ trợ lẫn nhau, nhưng cũng tạo ra rủi ro nếu một bên thay đổi chiến lược. Khả năng tạo ra giá trị gia tăng (điểm trung bình 3.40) cho thấy tiềm năng hợp tác để nâng cao chất lượng sản phẩm, điều mà các doanh nghiệp lớn như Vinamilk đã thành công trong việc tối ưu hóa quy trình sản xuất. Cuối cùng, mức độ tương tác và phối hợp (điểm trung bình 2.46) thấp chỉ ra rằng mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhà cung cấp cần cải thiện để tránh hiểu lầm và tăng hiệu quả. Để tối ưu hóa quản trị quan hệ nhà cung cấp, doanh nghiệp cần nâng cao quyền lực thương lượng và cải thiện tương tác, từ đó xây dựng mối quan hệ bền vững và đáp ứng tốt hơn nhu cầu của thị trường.

4. Kết luận và một số khuyến nghị

Nghiên cứu đã nhấn mạnh tầm quan trọng của quản trị quan hệ nhà cung cấp trong việc tối ưu hóa chuỗi cung ứng và nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam. Việc phân tích các yếu tố như đặc điểm đầu tư, tài sản chuyên biệt, và mối quan hệ quyền lực cung cấp góc nhìn thực tiễn để xây dựng chiến lược SRM phù hợp. Trong bối cảnh biến động kinh tế, quản trị quan hệ nhà cung cấp hiệu quả không chỉ giúp các doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro và chi phí mà còn tạo nền tảng cho hợp tác lâu dài, góp phần phát triển bền vững và gia tăng sức

ạnh cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Những kết quả thu được từ khảo sát các doanh nghiệp tiêu dùng nhanh là minh chứng cụ thể cho thấy vai trò then chốt của SRM trong việc đối phó với thách thức và tận dụng cơ hội từ sự biến động của thị trường.

Dựa trên nội dung đã phân tích, có thể đề xuất các giải pháp cụ thể cho nhà sản xuất, nhà cung cấp, và nhà nước nhằm giảm thiểu các yếu tố tác động tới quản trị quan hệ nhà cung cấp trong ngành hàng tiêu dùng nhanh tại Việt Nam như sau:

Giải pháp cho nhà sản xuất

Tăng cường năng lực tài chính: Các doanh nghiệp cần tối ưu hóa việc quản lý tài chính và lập kế hoạch dài hạn, từ đó duy trì được mối quan hệ hợp tác ổn định với nhà cung cấp. Ví dụ, các doanh nghiệp lớn như Vinamilk cần lập kế hoạch đầu tư vào nguồn cung cấp nguyên liệu ổn định, đồng thời tìm kiếm các cơ hội tài trợ để giảm áp lực tài chính khi chi phí tăng cao. Cụ thể:

Ngắn hạn (6 tháng - 1 năm): Đánh giá lại nguồn lực tài chính của doanh nghiệp và thiết lập quỹ dự phòng để duy trì nguồn cung trong các giai đoạn biến động thị trường. Đàm phán với các nhà cung cấp chính để đạt được các điều khoản hợp tác dài hạn và ổn định về giá.

Trung hạn (1 - 3 năm): Tìm kiếm các cơ hội đầu tư mới hoặc các nguồn vay tài chính với lãi suất ưu đãi, từ đó nâng cao sức mạnh tài chính của doanh nghiệp. Hợp tác với các tổ chức tài chính để tối ưu hóa việc quản lý dòng tiền, giúp duy trì mối quan hệ ổn định với nhà cung cấp.

Dài hạn (3 - 5 năm): Đánh giá khả năng phát hành cổ phiếu hoặc trái phiếu doanh nghiệp để huy động vốn đầu tư vào chuỗi cung ứng. Thực hiện các chiến lược tái cấu trúc tài chính nhằm giảm chi phí, từ đó tăng cường sức mạnh tài chính bền vững.

Đa dạng hóa nhà cung cấp và quản lý rủi ro chuỗi cung ứng: Để giảm thiểu sự phụ thuộc vào một nguồn cung cấp duy nhất, các doanh nghiệp FMCG cần xây dựng danh sách nhiều nhà cung cấp chiến lược. Chẳng hạn, Unilever Việt Nam đã thành công trong việc tìm kiếm nguồn cung cấp thay thế trong đại dịch COVID-19, giúp doanh nghiệp vượt qua khó khăn trong việc đứt gãy chuỗi cung ứng. Cụ thể:

Ngắn hạn (6 tháng - 1 năm): Xây dựng danh sách dự phòng các nhà cung cấp tiềm năng trong và ngoài nước. Đánh giá các rủi ro hiện tại và xác định các điểm yếu trong chuỗi cung ứng hiện hành.

Trung hạn (1 - 2 năm): Ký kết hợp đồng dài hạn với ít nhất 2-3 nhà cung cấp để đảm bảo nguồn cung

liên tục. Phát triển hệ thống cảnh báo sớm để phát hiện các rủi ro về chuỗi cung ứng.

Dài hạn (3 - 5 năm): Phát triển chiến lược hợp tác lâu dài với các nhà cung cấp chiến lược, tích hợp hệ thống quản lý thông tin và dự báo nhu cầu để đảm bảo sự minh bạch và chính xác trong kế hoạch cung ứng.

Đầu tư vào công nghệ và quy trình sản xuất hiện đại: Doanh nghiệp cần nâng cấp hệ thống quản lý chuỗi cung ứng như ERP hoặc các công nghệ mới để tăng cường tương tác và minh bạch với nhà cung cấp. Ví dụ, việc áp dụng hệ thống quản lý ERP giúp Kido quản lý tốt hơn quá trình cung ứng nguyên liệu và tối ưu hóa sản xuất. Cụ thể:

Ngắn hạn (1 - 2 năm): Khởi động quá trình nghiên cứu và lựa chọn các hệ thống quản lý chuỗi cung ứng như ERP hoặc phần mềm tương tự để tối ưu hóa quy trình vận hành. Đào tạo nhân viên kỹ thuật về việc sử dụng và quản lý các công nghệ mới.

Trung hạn (3 năm): Hoàn thành triển khai hệ thống ERP trong toàn doanh nghiệp, kết nối với các nhà cung cấp chính để theo dõi tiến độ và nguồn cung. Cải tiến quy trình logistics dựa trên phân tích dữ liệu từ hệ thống mới.

Dài hạn (3 - 5 năm): Xây dựng một hệ sinh thái số hóa toàn diện trong chuỗi cung ứng, kết nối từ nhà sản xuất, nhà cung cấp cho đến nhà bán lẻ, tạo nên chuỗi cung ứng thông minh.

Giải pháp cho nhà cung cấp

Nâng cao chất lượng và năng lực sản xuất: Nhà cung cấp cần đầu tư vào công nghệ và nâng cấp hệ thống sản xuất để đáp ứng tiêu chuẩn cao của doanh nghiệp ngành hàng tiêu dùng nhanh. Chẳng hạn, nhà cung cấp nguyên liệu sữa của Vinamilk cần phải cải thiện quy trình sản xuất sữa và tối ưu hóa năng suất để duy trì hợp tác lâu dài. Cụ thể:

Ngắn hạn (1 - 2 năm): Đánh giá năng lực sản xuất hiện tại và thiết lập các kế hoạch nâng cấp nhà máy hoặc thiết bị cần thiết. Tăng cường kiểm soát chất lượng sản phẩm đầu vào và đầu ra theo tiêu chuẩn quốc tế.

Trung hạn (3 năm): Áp dụng các công nghệ sản xuất hiện đại như tự động hóa, số hóa quy trình để tối ưu hóa năng suất và giảm thiểu lỗi sản xuất. Phát triển chương trình đào tạo liên tục cho nhân viên về quản lý chất lượng và vận hành máy móc hiện đại.

Dài hạn (3 - 5 năm): Tham gia vào các liên kết ngành để cùng hợp tác và chia sẻ công nghệ, phát triển năng lực sản xuất phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp. Đầu tư vào nghiên cứu và phát triển (R&D) để nâng cao chất lượng sản phẩm và đáp ứng các yêu cầu đặc thù từ nhà sản xuất.

Đẩy mạnh hợp tác và chia sẻ thông tin: Việc chia sẻ thông tin với doanh nghiệp FMCG sẽ giúp nhà cung cấp nắm bắt được nhu cầu thực tế và điều chỉnh sản xuất phù hợp. Đặc biệt trong bối cảnh biến động thị trường, việc hợp tác chặt chẽ giúp cả hai bên đối phó với các tình huống bất ngờ và giảm thiểu rủi ro. Cụ thể:

Ngắn hạn (1 năm): Thiết lập các kênh thông tin trực tiếp với nhà sản xuất để chia sẻ dữ liệu về tiến độ sản xuất, tình trạng cung ứng và nhu cầu thị trường.

Trung hạn (2 - 3 năm): Xây dựng hệ thống dữ liệu chung (data-sharing) để cả hai bên có thể dự báo nhu cầu và điều chỉnh kế hoạch sản xuất cho phù hợp. Tích hợp công nghệ blockchain hoặc các công nghệ tương tự để đảm bảo tính minh bạch và chính xác trong giao dịch và thông tin.

Dài hạn (3 - 5 năm): Phát triển mối quan hệ hợp tác sâu rộng với các nhà sản xuất thông qua các liên minh chiến lược, tập trung vào cải tiến quy trình và tối ưu hóa chuỗi cung ứng chung.

Giải pháp cho Nhà nước

Hỗ trợ tài chính và cải thiện hạ tầng: Cần cung cấp các chương trình hỗ trợ tài chính cho doanh nghiệp FMCG, đặc biệt là các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng FMCG để nâng cấp công nghệ và tăng năng lực sản xuất. Đồng thời, việc đầu tư vào hạ tầng logistics quốc gia như đường bộ, cảng biển sẽ giúp giảm chi phí vận chuyển và hỗ trợ các nhà cung cấp nội địa cạnh tranh với các đối tác quốc tế.

Xây dựng khung pháp lý rõ ràng: Cần thiết lập các chính sách pháp lý cụ thể liên quan đến hợp đồng và quyền lợi của các bên trong chuỗi cung ứng. Điều này sẽ giúp giảm thiểu các tranh chấp trong quá trình hợp tác giữa doanh nghiệp và nhà cung cấp, đồng thời thúc đẩy sự minh bạch và công bằng.

Những giải pháp này nếu được thực hiện đồng bộ sẽ giúp tối ưu hóa quan hệ giữa nhà sản xuất, nhà cung cấp, và nhà nước, đồng thời tăng cường sức cạnh tranh của ngành hàng tiêu dùng nhanh tại Việt Nam.

Tài liệu tham khảo:

- Anderson E, Narus J (1984) A model of the distributor perspective of distribution-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing* 48 (Fall): 62-74.
- Cox A, Ireland P, Lonsdale C, Sanderson J, Watson G (2003) *Supply Chain Management: A Guide to Best Practice*. London: Financial Times Pearson.
- Gartner. (2001). *The Future of Supply Chain: Strategies and Practices*. Gartner Research.
- McGuinness T (1994) Markets and managerial hierarchies. In: Thompson G, Frances J, Levacic R, Mitchell J (eds), *Markets, Hierarchies and Networks*, pp. 66-81. London: Sage.
- Phạm Văn Kiêm (2016), *Quản trị quan hệ với nhà cung cấp của doanh nghiệp bán lẻ trong chuỗi cung ứng hàng tiêu dùng trên địa bàn thành phố Hà Nội*. LATS Trường Đại học Thương mại.
- Williamson O (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- <https://www.kdc.vn/nha-dau-tu/bao-cao-tai-chinh>
- <https://www.vinamilk.com.vn/vi/phan-phoi/thi-truong-noi-dia>
- <https://www.masangroup.com/vi/>