

QUẢN TRỊ QUAN HỆ NHÀ CUNG CẤP TẠI CÁC DOANH NGHIỆP CHẾ BIẾN CÀ PHÊ VIỆT NAM

● ĐOÀN NGỌC NINH

TÓM TẮT:

Quản trị quan hệ nhà cung cấp quyết định tới kết quả quá trình kinh doanh chiến lược của doanh nghiệp. Để có được nguồn cung ổn định, chất lượng, đáp ứng tốt nhất nhu cầu hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp chế biến (DNCB) cà phê, việc phát triển quan hệ nhà cung cấp chiến lược là nhiệm vụ cần được ưu tiên hàng đầu trong bối cảnh môi trường kinh doanh nhiều cạnh tranh như hiện nay. Xuất phát từ thực tiễn tại các DNCB cà phê, tác giả đã nghiên cứu thực trạng, từ đó có bức tranh tổng thể về quản trị quan hệ nhà cung cấp tại các DNCB cà phê Việt Nam, dựa trên những khái quát cơ bản vấn đề lý thuyết. Từ đó, đề xuất giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị quan hệ nhà cung cấp tại các DNCB cà phê Việt Nam.

Từ khóa: quan hệ nhà cung cấp, doanh nghiệp chế biến, doanh nghiệp chế biến cà phê, nguồn cung cà phê.

1. Đặt vấn đề

DNCB cà phê có vị trí đặc biệt quan trọng trong chuỗi cung ứng cà phê của Việt Nam. Thực trạng cho thấy, DNCB cà phê đứng ở cả hai vị trí là DNCB và xuất khẩu. Đa phần các DNCB thực hiện luôn cả hoạt động xuất khẩu hàng hóa. Ở nhiều mức độ chế biến khác nhau như sơ chế (cà phê thô), tinh chế (cà phê rang xay, cà phê hòa tan,...), DNCB đang tạo ra giá trị gia tăng chính cho chuỗi cung ứng cà phê của Việt Nam. Chính vì vậy, việc nghiên cứu các định hướng, giải pháp chiến lược nhằm hỗ trợ cho các DNCB trong quá trình hoạt động sản xuất, kinh doanh là hết sức cần thiết.

Theo Hiệp hội Cà phê Ca cao Việt Nam (Vicofa, 2021), tỷ trọng xuất khẩu cà phê của Việt Nam hướng đến 6 tỷ USD vào năm 2030. Năm 2021, xuất khẩu cà phê của Việt Nam đạt

1,52 triệu tấn, trị giá xấp xỉ 3 tỷ USD, tuy giảm 2,7% về lượng, nhưng tăng 9,4% về trị giá so năm 2020. Việt Nam luôn là quốc gia đứng hàng đầu trong xuất khẩu cà phê thế giới. Tuy nhiên, chúng ta có lợi thế về sản lượng, nhưng giá trị xuất khẩu lại thấp. Trên 90% cà phê xuất khẩu của Việt Nam là cà phê thô, chưa qua chế biến, sản phẩm thô thường có giá trị thấp, vì vậy mặc dù sản lượng lớn, nhưng giá trị xuất khẩu cà phê của Việt Nam không cao. Có rất nhiều nguyên nhân như việc sản xuất, trồng cà phê nhỏ lẻ manh mún, cà phê chưa đảm bảo chất lượng, tiêu chuẩn quốc tế, công nghệ chế biến còn thiếu, lạc hậu, năng lực của các DNCB cà phê còn yếu,...

Xuất phát từ những vấn đề nêu trên, trong rất nhiều giải pháp hỗ trợ nâng cao năng lực DNCB, việc gắn kết giữa DNCB với các hộ nông dân, hợp tác xã (HTX) trồng cà phê, gắn kết với nhà cung

cấp cà phê thô, cà phê nguyên liệu là hết sức cần thiết. Với nguồn cung ứng cà phê nhỏ lẻ, phân tán ở rất nhiều hộ nông dân nhỏ, đơn lẻ, các HTX với quy mô chỉ vài hecta, việc quản lý nguồn cung lại càng khó khăn hơn với các DNCB cà phê. Đối với công tác quản trị quan hệ nhà cung cấp, từ quá trình xác lập mục tiêu, lựa chọn quan hệ nhà cung cấp và đánh giá quan hệ lâu dài là nội dung bài viết đề cập, từ những đánh giá thực trạng vấn đề này tại các DNCB và định hướng một số các giải pháp, giúp phát triển hoạt động này trong thời gian tới tại các DNCB cà phê tại Việt Nam.

2. Phương pháp nghiên cứu

Về cơ sở lý luận, quản trị quan hệ nhà cung cấp của DN được tiếp cận theo quan điểm của quản trị chuỗi cung ứng, từ việc xác lập mục tiêu quan hệ, lựa chọn nhà cung cấp, quan hệ chiến lược nhà cung cấp và đo lường đánh giá quan hệ với nhà cung cấp trong các DN.

Đầu vào của DNCB bao gồm nhiều loại hàng hóa, nguyên vật liệu khác nhau như cà phê nguyên liệu, máy móc, thiết bị, các dịch vụ.... Tuy nhiên, trong bài viết này, tác giả chỉ phân tích thực trạng nguồn cung nguyên vật liệu trực tiếp, là cà phê thô, cà phê nguyên liệu. Vì vậy, gắn với các nhà cung cấp cà phê thô bao gồm các nông hộ trồng cà phê, các DN, HTX, nông trường cà phê là đối tượng nghiên cứu chính của bài viết.

Đối với nghiên cứu dữ liệu sơ cấp, thu thập bức tranh thực trạng về quản trị quan hệ nhà cung cấp của các DNCB cà phê, bài viết sử dụng phương pháp khảo sát, kết hợp với hoạt động phỏng vấn chuyên sâu. Phản ánh một bức tranh xác thực về thực trạng hoạt động này, trên cơ sở đó đề xuất giải pháp quản trị quan hệ nhà cung cấp tại DNCB cà phê Việt Nam.

3. Khái quát quản trị quan hệ nhà cung cấp trong doanh nghiệp

Quản trị quan hệ nhà cung cấp chính là một phần trong quản trị kinh doanh của DN, không nằm ngoài các mục tiêu của quản trị, với những nội dung cụ thể gắn với yêu cầu của các mặt tác nghiệp khác nhau trong quản trị quan hệ nhà cung cấp. Cũng như hoạt động quản trị, quản trị quan hệ nhà cung cấp cũng được rất nhiều các tác giả trên thế giới đưa ra những quan điểm riêng về vấn đề này.

Cách hiểu phổ biến nhất về khái niệm quản trị hiện nay là của James Stoner và Stephen Robbins, theo đó *“Quản trị là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát những hoạt động của các thành viên trong tổ chức và sử dụng tất cả các nguồn lực khác của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra”*.

Về bản chất, quản trị chính là hoạt động sử dụng tối ưu hóa các nguồn lực hữu hạn nhằm đạt được các mục tiêu nhất định nào đó. Chính vì vậy, trong hoạt động kinh doanh của mọi DN, tất cả các chức năng và quy trình kinh doanh đều được quản trị để tối ưu hóa các nguồn lực hữu hạn của DN cho mục tiêu kinh doanh tối thượng là lợi nhuận.

Quản trị quan hệ nhà cung cấp chính là một phần trong quản trị kinh doanh của DN, không nằm ngoài các mục tiêu của quản trị. Tuy nhiên, với những nội dung cụ thể gắn với yêu cầu của các mặt tác nghiệp khác nhau quản trị quan hệ, nhà cung cấp có thể được hiểu theo quan điểm của F. R. Dwyer, P. H. Schurr và S. Oh (1987) là: quản trị quan hệ với nhà cung cấp là một cách tiếp cận toàn diện để quản lý các tương tác của một tổ chức với các công ty cung cấp các sản phẩm và dịch vụ mà nó sử dụng.

Theo tổ chức Gartner (2001), quản trị quan hệ với nhà cung cấp được coi là tập hợp các phương pháp và ứng dụng cần thiết đối với nhà cung ứng sản phẩm dịch vụ nhằm mang lại lợi nhuận cho DN. Với lý do đó, quản trị quan hệ với nhà cung cấp còn được xem là cách thức xây dựng mối quan hệ gần gũi hơn với nhà cung cấp chiến lược đã được lựa chọn nhằm tìm ra những đặc điểm có thể tăng cường mối quan hệ, trong khi vẫn đảm bảo nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh trên cơ sở đôi bên cùng có lợi và cùng nhau tăng cường khả năng tạo ra nguồn lợi nhuận mới.

Theo L. M. Leftwich, J. A. Leftwich, N. Y. Moore và cộng sự (2004), quản trị quan hệ với nhà cung cấp được hiểu là một cách tiếp cận mang tính chiến lược, bao quát được toàn DN, dài hạn, đa chức năng, năng động nhằm chọn lựa nhà cung ứng hàng hóa và dịch vụ và quản lý chúng. Việc sử dụng tất cả mạng lưới giá trị từ khâu nguyên vật liệu đến khách hàng cuối cùng để giảm bớt chi phí chủ sở hữu, xử lý rủi ro và cải thiện tình hình kinh doanh.

Có nhiều quan điểm và cách tiếp cận khác nhau về quan hệ nhà cung cấp trong chuỗi cung ứng. Tuy nhiên, quản trị quan hệ nhà cung cấp của DN thương mại trong chuỗi cung ứng có những đặc điểm cơ bản như sau:

+ *Quản trị nhà cung cấp mang tính chiến lược, lâu dài;*

+ *Xây dựng các mối quan hệ với nhà cung cấp các nguồn lực đầu vào cho DN;*

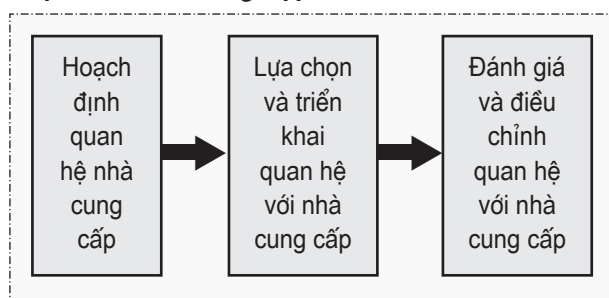
+ *Nâng cao giá trị lợi ích cho các bên tham gia trong quá trình cung ứng hàng hóa, gia tăng giá trị cho toàn chuỗi.*

Từ những đặc điểm cơ bản trên, có thể hiểu quản trị quan hệ nhà cung cấp của DN thương mại trong chuỗi cung ứng là quyết định quản trị ở tầm chiến lược, toàn diện của DN thương mại nhằm tạo ra, duy trì và phát triển các mối quan hệ với nhà cung cấp đầu vào nhằm hỗ trợ tối ưu cho hoạt động mua hàng và mục tiêu quản trị chuỗi cung ứng.

Quy trình quản trị quan hệ nhà cung cấp

Từ cách tiếp cận vấn đề theo quan điểm của chuỗi cung ứng về quản trị quan hệ với nhà cung cấp có thể khái quát lại nội dung (qui trình) quản trị quan hệ nhà cung cấp gồm: Hoạch định quan hệ với nhà cung cấp (bao gồm xác định phạm vi và thiết lập mục tiêu dài hạn trong quan hệ chiến lược với nhà cung cấp). Từ việc xác định chiến lược này DN lựa chọn và triển khai quan hệ với nhà cung cấp, cuối cùng là đánh giá và để điều chỉnh quan hệ với nhà cung cấp. Hình 1 cho thấy khái quát quy trình quản trị quan hệ nhà cung cấp của DN. Các bước được triển khai liên tục theo quá trình và các mối quan hệ với nhà cung cấp của DN có thể được thay đổi và điều chỉnh theo thực tế triển khai các mối quan hệ này.

Hình 1: Quy trình quản trị quan hệ nhà cung cấp của doanh nghiệp



Nguồn: Lyons (2016)

Việc hoạch định quan hệ nhà cung cấp là quá trình đề ra các công việc cần thực hiện của DN, tổ chức nghiên cứu để chỉ rõ những nhân tố chính trong quan hệ nhà cung cấp, xác lập các mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Trong quá trình hoạch định, cần định ra được một cách rõ ràng nhiệm vụ, tổ chức và các nguồn lực để thực thi quan hệ với nhà cung cấp. Dựa trên những công cụ dự báo, nghiên cứu nhà quản trị cần xác định được số lượng quan hệ và mức quan hệ với từng nhà cung cấp đối với từng mặt hàng, nhà cung cấp chiến lược khác nhau. Theo Cohen & Roussen (2005), có 4 dạng quan hệ trong chuỗi cung ứng căn cứ theo mức độ quan hệ và các số lượng quan hệ với nhà cung cấp bao gồm: (1) Quan hệ theo giao dịch, (2) Quan hệ cộng tác hợp tác, (3) Cộng tác phối hợp, (4) cộng tác đồng bộ. Mỗi dạng quan hệ sẽ quyết định đáng kể đến các mục tiêu đề ra, vì vậy việc thiết lập các mục tiêu căn cứ vào những dự báo nhu cầu, dự báo tiềm năng của đối tác. Vấn đề lõi trong việc hoạch định quan hệ nhà cung cấp đó chính là việc đề ra các mục tiêu chiến lược trong quan hệ nhà cung cấp để doanh nghiệp theo đuổi.

Lựa chọn và triển khai quan hệ nhà cung cấp có thể được xem như là việc chuyển đổi từ những mục tiêu chiến lược sang những việc làm cụ thể, hay còn gọi là giai đoạn hành động để biến những mục tiêu thành những nội dung công việc chi tiết để đạt được nó. Lựa chọn nhà cung cấp tiềm năng quyết định khả năng thiết lập các mối quan hệ lâu dài với nhà cung cấp. Theo Lambert & cộng sự (1998), việc xây dựng quy trình lựa chọn nhà cung cấp bao gồm các bước: (1) Xác định đặc điểm nhu cầu hàng hóa; (2) Lập hồ sơ, tìm kiếm nhà cung cấp; (3) Đánh giá và lựa chọn; (4) Đàm phán với nhà cung cấp; (5) Thử nghiệm và đánh giá quan hệ. Việc triển khai quan hệ nhà cung cấp chú ý đến những mục tiêu thường niên, các chính sách cho bộ phận và phân bổ nguồn lực. Giai đoạn triển khai đòi hỏi sự nhạy cảm, sự quyết tâm của nhà quản trị. Việc triển khai quan hệ nhà cung cấp phải đồng bộ, thống nhất giữa các bộ phận chức năng liên quan, bao gồm cả nguồn nhân lực. Sự nhạy cảm của nhà quản trị sẽ giúp nâng cao được hiệu quả của quá trình triển khai quan hệ nhà cung cấp, sử dụng tối ưu các nguồn lực, khuyến

khích động viên cá nhân, bộ phận chức năng nhằm đạt được các mục tiêu đề ra.

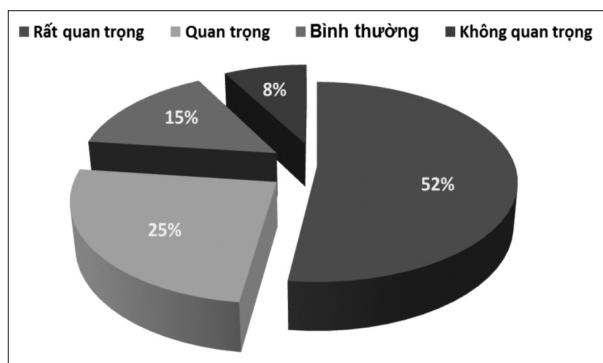
Giai đoạn cuối cùng trong quản trị quan hệ nhà cung cấp là đánh giá và điều chỉnh quan hệ nhà cung cấp. Những nhân tố của môi trường kinh doanh luôn biến động nên mọi chiến lược, mục tiêu đều có thể bị thay đổi trong quá trình triển khai. Vì vậy, đánh giá và điều chỉnh quan hệ nhà cung cấp tập chung vào các công việc chính là xem xét lại các yếu tố môi trường, đánh giá mức độ thực hiện và thực hiện điều chỉnh nếu cần thiết. Việc đánh giá vô cùng cần thiết do sự biến động liên tục của môi trường kinh doanh, những vấn đề nảy sinh trong quá trình thực hiện. Luôn có biện pháp để kiểm soát quá trình dựa trên các chỉ tiêu để đo lường đánh giá và tuyệt đối không chủ quan trong bất kỳ mối quan hệ nào sẽ giúp DN luôn chủ động và duy trì được các mối quan hệ bền vững với nhà cung cấp.

4. Thực trạng quản trị quan hệ nhà cung cấp tại doanh nghiệp chế biến cà phê Việt Nam

4.1. Việc xác định mục tiêu quan hệ nhà cung cấp

Hiện nay, các DNCB cà phê đã chú trọng vào công tác quan hệ nhà cung cấp, đa phần các DN đã có được những nhận thức về tầm quan trọng của việc thiết lập quan hệ nhà cung cấp. Trong việc lựa chọn hàng và nhà cung cấp, DN đã có kế hoạch và xác lập các mục tiêu khá cụ thể, rõ ràng. Chúng ta thấy Hình 2 thể hiện nhận thức về vai trò của quan hệ nhà cung cấp trong DN kinh doanh nông sản tương đối cao. Đa phần các DN

Hình 2: Nhận thức của doanh nghiệp chế biến cà phê về vai trò của quan hệ nhà cung cấp



Nguồn: Tổng hợp kết quả phỏng vấn

đều cho rằng việc thiết lập quan hệ với nhà cung cấp quan trọng, trong đó chỉ có một số ít các DN cho rằng việc vai trò việc quan hệ với nhà cung cấp là không cần thiết. Điều này cho thấy các DNCB cà phê Việt Nam đã có nhận thức đúng đắn về tầm quan trọng của nhà cung cấp trong hoạt động kinh doanh của DN mình.

Đa phần các DN có bộ phận phụ trách công tác quản trị quan hệ nhà cung cấp và mua hàng. Vì vậy, việc lập kế hoạch mua và xác lập mục tiêu quan hệ nhà cung cấp được triển khai khá bài bản và hiệu quả. Từ việc dự báo nhu cầu mua hàng, thiết lập các mục tiêu được chú trọng, các mục tiêu chủ yếu mà DN kinh doanh nông sản thường sử dụng như là: (1) Các mục tiêu dài hạn, (2) các mục tiêu ngắn hạn, (3) Quan hệ chiến lược nhà cung cấp, (4) Lựa chọn loại quan hệ nào, (5) Chất lượng hàng hóa vv...

Nhìn chung, việc thiết lập mục tiêu quan hệ nhà cung cấp đã được các DN kinh doanh chế biến cà phê xác định rõ ràng, khẳng định vai trò và tầm quan trọng của công tác này trong quy trình quan hệ nhà cung cấp chiến lược.

4.2. Thực trạng lựa chọn quan hệ nhà cung cấp

Các DNCB cà phê đã xây dựng được tiêu chí đánh giá lựa chọn nhà cung cấp, với tùy từng mặt hàng, thời điểm và nhà cung cấp cụ thể, các DNCB cà phê đã có những tiêu chuẩn riêng, chi tiết cho từng mặt hàng. Tuy nhiên, việc thiết lập này vẫn dựa trên những đánh giá chủ quan của DN, chưa có tính khoa học cao và chưa xây dựng được những tiêu chuẩn khung cho việc đánh giá lựa chọn nhà cung cấp.

Như đã trình bày ở trên, quá trình lựa chọn và quan hệ nhà cung cấp chiến lược của DN bao gồm 5 tiêu chí quan trọng, đó là: xác định đặc điểm nhu cầu hàng hóa, dịch vụ cần; lập hồ sơ các nhà cung cấp; xây dựng, đánh giá theo các tiêu chí lựa chọn nhà cung cấp; tiến hành đàm phán; và tiến hành thử nghiệm nhà cung cấp.

Theo Bảng 1 cho chúng ta thấy, việc sử dụng các bước trong quy trình lựa chọn nhà cung cấp là không giống nhau ở các DNCB cà phê. Với các bước như lập hồ sơ nhà cung cấp chỉ có 70% các DN sử dụng thường xuyên, còn lại có 30% DN không thường xuyên sử dụng các bước này. Đặc

Bảng 1. Tỷ lệ sử dụng các bước trong quy trình lựa chọn nhà cung cấp

STT	Chỉ tiêu	Thường xuyên	Không thường xuyên
1	Xác định đặc điểm nhu cầu hàng hóa	100%	0%
2	Lập hồ sơ các nhà cung cấp	70%	30%
3	Đánh giá nhà cung cấp	60%	40%
4	Đàm phán với nhà cung cấp	60%	40%
5	Tiến hành thử nghiệm nhà cung cấp	80%	20%

Nguồn: Tổng hợp kết quả phỏng vấn và điều tra

Bảng 2. Đặc điểm nhà cung cấp cà phê thô cho doanh nghiệp chế biến cà phê

Loại hình	Kết quả		Tỷ lệ % trên mẫu Số DN lựa chọn
	Số DN lựa chọn	Tỷ lệ % số lựa chọn	
Nông hộ nhỏ	24	17,8%	27,6%
DN thương mại	73	54,1%	83,9%
Trang trại lớn	22	16,3%	25,3%
DN tự trồng	3	2,2%	3,4%
Thương lái	11	8,1%	12,6%
Nhà cung cấp khác	2	1,5%	2,3%
Tổng	135	100,0%	155,2%

Nguồn: Điều tra & khảo sát

Bảng 3. Số lượng nhà cung cấp doanh nghiệp thu mua trong một vụ

Loại hình	Kết quả		Tỷ lệ % trên mẫu Số DN lựa chọn
	Số DN lựa chọn	Tỷ lệ % số lựa chọn	
Dưới 5 nhà cung cấp	18	19,4%	20,9%
Từ 5 -15 nhà cung cấp	57	61,3%	66,3%
Từ 16- 25 nhà cung cấp	13	14,0%	15,1%
Từ 26-35 nhà cung cấp	2	2,2%	2,3%
Từ 36 - 45 nhà cung cấp	1	1,1%	1,2%
Trên 45 nhà cung cấp	2	2,2%	2,3%
Tổng	93	100,0%	108,1%

Nguồn: Khảo sát N=90

biệt đối với các mặt hàng cà phê mua của các đơn vị nhỏ lẻ và mua số lượng ít thì bước này hầu hết DN đã bỏ qua.

Với đặc thù mặt hàng cà phê, khi khảo sát bộ phận quản lý mua hàng đầu vào cũng cho thấy các bước trong sơ đồ quy trình chỉ có việc xác định nhu cầu hàng hóa DN nào cũng thực hiện thường xuyên, tỷ lệ 100% DN được khảo sát thực hiện bước này. Các nhà cung cấp cà phê thô cho DNCB thì khá đa dạng, việc lựa chọn các tiêu chí đánh giá và lựa chọn với từng nhà cung cấp rất quan trọng đối với DN này. (Bảng 2)

Đặc biệt, hai bước khá quan trọng là: (1) Đánh giá nhà cung cấp và (2) Đàm phán với nhà cung cấp thì theo kết quả khảo sát tỷ lệ DN thực hiện thường xuyên các bước này khá thấp. Điều này cũng là hạn chế rất lớn đối với hoạt động kinh doanh DNCB cà phê và đặc biệt hạn chế với hoạt động quan hệ nhà cung cấp. Như đã phân tích ở trên, bước đánh giá nhà cung cấp sẽ giúp lựa chọn nhà cung cấp tiềm năng, nhà cung cấp tốt và có thể xác định các mục tiêu quan hệ lâu dài. Việc đàm phán nhà cung cấp cũng có vai trò rất quan trọng tương tự vậy. Tuy nhiên, DNCB cà phê chưa thực sự quan tâm tới khâu này. Đây là một hạn chế, một vấn đề đặt ra đối với các DNCB cà phê tại Việt Nam hiện nay.

Với số lượng nhà cung cấp DN cà phê khá lớn, như Bảng 3 thống kê số lượng nhà cung cấp DN thu mua trong một vụ, ở mức 5 -15 nhà cung cấp được lựa chọn chủ yếu, với 57 lựa chọn, tỷ lệ 66,3%. Điều này cho thấy chủ yếu các DN có quy mô vừa cho lựa chọn các nhà

cung cấp để thu mua cà phê thô, ở mức tiếp theo là dưới 5 nhà cung cấp và từ 16 - 25 nhà cung cấp, trên 45 nhà cung cấp chỉ có 2 sự lựa chọn.

4.3. Thực trạng đánh giá và điều chỉnh quan hệ nhà cung cấp

Đánh giá và điều chỉnh quan hệ nhà cung cấp là công tác vô cùng quan trọng đối với DNCB cà phê. Trong bối cảnh hiện nay, thị trường luôn luôn có sự thay đổi và các nhà cung cấp cũng vậy. Việc đánh giá nhà cung cấp thường xuyên sẽ giúp DN luôn kiểm soát được nguồn cung đầu vào của mình là tốt nhất ở mọi thời điểm có những sự thay đổi biến động từ thị trường nguồn cung lẫn tiêu thụ đầu ra.

Tuy nhiên, thực tế công tác này ở các DNCB cà phê chưa thực sự được chú trọng. Theo kết quả phỏng vấn và khảo sát đa phần cho rằng, công tác này không được thực hiện thường xuyên, các hoạt động mua hàng thường được kiểm soát theo từng thương vụ mua bán cụ thể, đánh giá trực tiếp loại hàng hóa và chất lượng cũng như năng lực của các nhà cung cấp theo từng lần nhập hàng.

Theo Bảng 4, thực trạng công tác đánh giá điều chỉnh quan hệ nhà cung cấp có thể thấy ở các tiêu chí đánh giá thì tỷ lệ nhà cung cấp sử dụng khá thấp, thậm chí có nhà cung cấp trả lời không hề thực hiện công tác này. Cụ thể ở tiêu chí (1) đánh giá định kỳ quan hệ nhà cung cấp, chỉ có 50% DN trả lời có thực hiện công tác này một

cách thường xuyên định kỳ điều này cho thấy rằng việc đánh giá định kỳ chỉ được thực hiện ở một số ít ở DNCB cà phê hiện nay. Đa phần DN thực hiện đánh giá không thường xuyên, theo từng lần từng thương vụ mua bán và đặc biệt số thương vụ mua bán không thành công thì DN có thể thay đổi nhà cung cấp ngay mà không cần công tác đánh giá chi tiết, thậm chí nhiều DN không thực hiện việc đánh giá thường xuyên này. Bảng 4 còn cho chúng ta thấy các tiêu chí khác cũng tương tự như vậy, tỷ lệ DN thực hiện thường xuyên dưới 50% số DN được hỏi.

Việc không thực hiện công tác đánh giá quan hệ các nhà cung cấp chiến lược thể hiện việc các DNCB cà phê chưa thực sự chuyên nghiệp trong công tác quản trị quan hệ nhà cung cấp. Bên cạnh đó, việc hợp tác với nhà cung cấp chủ yếu ở mức 3-5 năm và dưới 3 năm cho thấy các DN đã quan tâm tới những định hướng hợp tác lâu dài với nhà cung cấp. (Bảng 5)

Với việc thiết lập những quan hệ lâu dài rất cần hoạt động đánh giá quan hệ nhà cung cấp, đánh giá hiệu quả mối quan hệ, để tiến tới xây dựng những mối quan hệ bền chặt hơn, hướng tới những lợi ích lâu dài, thậm chí hình thành nên liên kết, liên minh chiến lược. Hoạt động như một chuỗi thống nhất, đảm bảo phát huy tốt nhất lợi ích cho các bên liên quan và DNCB cà phê.

Bảng 4. Đánh giá điều chỉnh quan hệ nhà cung cấp

STT	Chỉ tiêu	Thường xuyên	Không thường xuyên	Không thực hiện
1	Đánh giá lại mức độ phù hợp của nhà cung cấp một cách định kỳ	50%	30%	20%
2	Việc đánh giá lại đặt trong điều kiện mới thông qua những tiêu chí mới	50%	25%	25%
3	Các tiêu chí đánh giá nhà cung cấp xét đến chiến lược, sự phù hợp về văn hóa, cơ cấu tổ chức, công nghệ giữa hai bên	43%	27%	30%
4	Phân loại lại các mối quan hệ nhà cung cấp (loại bỏ những nhà cung cấp không phù hợp, xây dựng các mối quan hệ mới, nâng tầm mối quan hệ với các nhà cung cấp tiềm năng,...)	40%	30%	30%
5	Điều chỉnh lại mối quan hệ dựa trên việc đánh giá lại khách quan được tiến hành trước đó	40%	33%	27%

Nguồn: Khảo sát N=90

Bảng 5. Thời gian hợp tác nhà cung cấp cà phê lớn của doanh nghiệp chế biến cà phê

Loại hình	Kết quả		Tỷ lệ % trên mẫu Số DN lựa chọn
	Số DN lựa chọn	Tỷ lệ % số lựa chọn	
Dưới 3 năm	14	14,0%	15,9%
Từ 10 - 15 năm	3	3,0%	3,4%
Từ 3 đến 5 năm	59	59,0%	67,0%
5 đến 10 năm	24	24,0%	27,3%
	100	100,0%	113,6%

Nguồn: Khảo sát N=90

5. Kết luận và giải pháp

5.1. Một số kết luận

Thực tế cho thấy, các DNCB cà phê đều nhận thức được tầm quan trọng của việc quản trị quan hệ nhà cung cấp. Với dữ liệu phân tích từ kết quả khảo sát cho thấy đa phần các DN đã xây dựng mục tiêu rõ ràng, nhận thức tầm quan trọng nguồn cung cà phê với hoạt động chế biến của mình. Để lựa chọn nhà cung cấp cà phê có chất lượng tốt, các DNCB đã xây dựng được các tiêu chí lựa chọn, đặc biệt dựa trên các tiêu chuẩn về chất lượng sản phẩm cà phê thô, chất lượng vùng nguyên liệu. Với nhiều năm kinh nghiệm trong lĩnh vực cà phê, các DN cơ bản đều có thể nhận thức rõ được các tiêu chuẩn, tiêu chí lựa chọn. Tuy nhiên, trong thực tế các tiêu chuẩn này được áp dụng một cách hình thức, cơ bản các DN vẫn chạy theo số lượng, tiết kiệm chi phí mua mà chưa hướng tới chất lượng tốt. Còn khá nhiều hạn chế trong hoạt động quản trị quan hệ nhà cung cấp có thể kể đến ở các DNCB cà phê như sau:

- Đa phần các DNCB đều có các bộ phận phụ trách mua, quản lý nguồn cung, quản trị quan hệ nhà cung cấp. Tuy nhiên, bộ phận này vẫn thực hiện các chức năng đan xen, tức là nhiều nhiệm vụ khác nhau. Dẫn đến việc tổ chức bộ máy chuyên nghiệp, chuyên biệt còn hạn chế. Quản lý bộ phận thường kiêm lãnh đạo công ty, đôi khi các hoạt động tác nghiệp thực tế chưa kiểm soát được tốt. Đặc biệt với nguồn cung đa dạng, nhỏ lẻ, phức tạp, chưa có bộ phận quản trị quan hệ nhà cung cấp chuyên biệt là một hạn chế cần khắc phục của DNCB cà phê Việt Nam.

- Xây dựng các tiêu chí lựa chọn nhà cung cấp

chưa có quy trình chuẩn, các tiêu chí chủ yếu dựa trên tiêu chí chất lượng cà phê, chưa phân tích trên các yếu tố, tiêu chuẩn đánh giá lựa chọn nhà cung cấp đầy đủ, chưa xây dựng được khung tiêu chí đối với từng đối tượng nhà cung cấp cà phê thô, cà phê nguyên liệu như hộ nông dân, HTX hay DN. Mỗi đối tượng này có đặc điểm khác nhau, nên cần có thiết lập mối quan hệ ở các mức độ khác nhau.

- Việc đánh giá, kiểm soát chất lượng nhà cung cấp thường xuyên còn nhiều hạn chế. Như đã phân tích, từ việc xây dựng tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá chưa hoàn thiện, việc đánh giá nhà cung cấp gặp nhiều khó khăn, đặc biệt các DNCB chưa quan tâm sát sao tới công tác này. Đối với các quan hệ nhà cung cấp chiến lược, lâu dài, việc thiết lập quá trình giám sát, theo dõi, đánh giá để duy trì và phát triển là hết sức cần thiết.

Qua phân tích thực trạng trên cho thấy, hiện nay, việc phát triển quan hệ nhà cung cấp nguyên liệu của các DNCB cà phê Việt Nam đã có những sự quan tâm nhất định, định hình được chiến lược lâu dài. Tuy nhiên, thực trạng cho thấy còn nhiều hạn chế cần khắc phục, như: (1) Xây dựng chiến lược quan hệ nhà cung cấp lâu dài, (2) Bộ khung tiêu chuẩn đánh giá lựa chọn nhà cung cấp, (3) Phát triển các liên minh chiến lược với nhà cung cấp quan trọng,... Những hạn chế này cần được khắc phục ngay để hướng tới một nguồn cung bền vững, chiến lược cho các DNCB cà phê Việt Nam.

5.2. Một số giải pháp

- *Nâng cao năng lực, nhận thức của DNCB cà phê*

Để nâng cao hiệu quả quan hệ nhà cung cấp nguyên liệu các DNCB trước tiên cần phải nâng cao nhận thức, vai trò của nhà cung cấp với hoạt động kinh doanh của DN. Thực tế cho thấy, các DNCB cà phê còn nhiều hạn chế về nguồn lực, tư duy và nhận thức về quản trị quan hệ nhà cung cấp. Năng lực của DNCB quyết định lớn tới khả năng thiết lập quan hệ chiến lược với các nhà cung cấp, khi quy mô tăng, DN có thể thu mua hàng hóa với số lượng lớn hơn và đều đặn ổn định, sẽ có khả năng thiết lập những quan hệ tốt hơn đối

với các nhà cung cấp nguyên liệu. Thông thường các nhà cung cấp cũng cần đầu ra, tiêu thụ ổn định, khi hàng hóa sản xuất có thể được đưa ra thị trường sớm nhất.

Để nâng cao được mối quan hệ bền vững, ổn định với các nhà cung cấp cà phê nguyên liệu, bản thân DN cần nâng cao được quy mô, cần sự liên kết, sáp nhập hoặc hợp tác với các DN khác, các nhà xuất khẩu đảm bảo sức mua, cũng như khả năng đàm phán với các nhà cung cấp tốt hơn. Tối ưu hóa lợi ích từ tham gia chuỗi cung ứng, các thành viên trong chuỗi có tính liên kết càng chặt chẽ càng đảm bảo được lợi ích chia sẻ có các bên. Đối với chế biến xuất khẩu cà phê, những DNCB nhỏ có thể tìm kiếm các đối tác xuất khẩu trong nước, liên kết trong thu mua cà phê nguyên liệu. Liên kết vùng trồng nguyên liệu để có được nguồn cung ổn định.

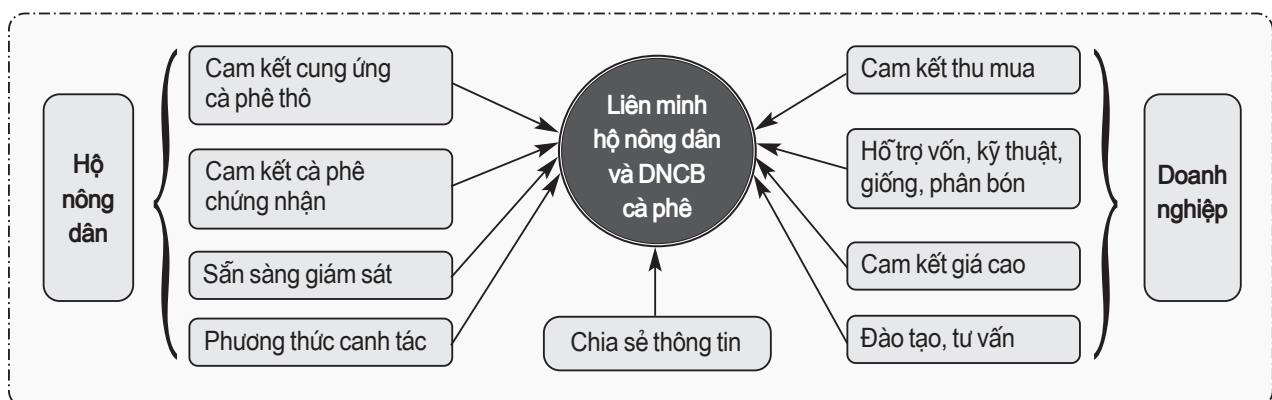
Bên cạnh đó, việc nhận thức rõ tầm quan trọng các mối quan hệ lâu dài với nhà cung cấp. Thực trạng cho thấy, đa phần các DNCB thu mua cà phê theo mùa vụ, thường mỗi vụ lại có thể tìm kiếm các nhà cung cấp, các hộ nông dân trong vùng trồng khác nhau. Điều này làm hạn chế rất nhiều tới mối quan hệ lâu dài, ổn định. Nhận thức đầy đủ lợi ích từ việc thiết lập quan hệ lâu dài, chiến lược. Với các mối quan hệ từ 3-5 năm hoặc dài hơn, DN phải có kế hoạch, nhận thức rõ trong việc xây dựng một chiến lược lâu dài, thiết lập các vùng nguyên liệu ổn định, bền vững, tận dụng những lợi ích, cơ hội từ quan hệ này cho việc thu gom cà phê nguyên liệu thuận lợi, tiết kiệm chi phí và với chất lượng tốt hơn.

- Liên minh hộ nông dân

Trong chuỗi cung ứng cà phê, hộ nông dân có vị trí rất quan trọng, chiếm khoảng trên 80% sản lượng cà phê cung cấp cho thị trường hiện nay. Các vùng trồng chính trên cả nước bao gồm khu vực Tây Nguyên, các tỉnh Sơn La, Điện Biên, Nghệ An,... trong đó thủ phủ cà phê của Việt Nam là khu vực Tây Nguyên. Đa phần các hộ nông dân nhỏ lẻ, phân tán, với số lượng nông hộ chỉ vài chục hecta, thậm chí có nhiều hộ chỉ 2-3 hecta cà phê. Việc thu mua nhiều nông hộ nhỏ lẻ là bài toán về chi phí, hiệu quả và chất lượng hạn chế mà các DNCB cà phê cần phải tính tới giải pháp quan hệ lâu dài. Hình thành lên các liên minh hộ nông dân. Trong thực tế, thị trường đã có nhiều mô hình liên minh được hình thành tại các vùng cà phê lớn trên cả nước. Như liên minh hộ nông dân Công ty TNHH Vĩnh Hiệp, Công ty Cổ phần Nestle, Cà phê Trung Nguyên, Công ty TNHH Nosavi,... Những mô hình liên kết này là một xu hướng và bước đầu có những thành công đáng kể. Việc các DNCB thiết lập các quan hệ, mô hình liên minh hộ nông dân trong quan hệ nhà cung cấp cà phê nguyên liệu rất hữu ích, khi sản lượng từ các nông hộ nhỏ lẻ cung cấp cho thị trường đã đạt được rất đáng kể.

Trong liên minh hộ nông dân, DNCB là chủ thể của liên kết, cần xây dựng nội dung, mức độ liên kết với các nông hộ trong vùng nguyên liệu DN lựa chọn. Với cam kết thu mua, cam kết giá, hỗ trợ vốn, kỹ thuật và phương pháp chăm bón là nội dung mà các DNCB cần triển khai trong mô hình liên kết với hộ nông dân. Những lợi ích mà

Hình 3. Mô hình liên minh hộ nông dân



Nguồn: Đề xuất của tác giả

DNCB được hưởng với cam kết cung ứng, cam kết trồng theo tiêu chuẩn, sẵn sàng giám sát về chất lượng và phương thức canh tác đảm bảo theo các nội dung của cam kết.

Mô hình liên minh hộ nông dân và các DNCB cà phê dựa trên nền tảng cân bằng về lợi ích. Việc tăng cường liên kết hộ nông dân là một giải pháp giúp DNCB có thể kiểm soát được chất lượng cà phê thô và có thể đảm bảo được nguồn cung cà phê ổn định về số lượng cũng như giá cả. Liên kết hộ nông dân hình thành sẽ tạo thế chủ động cho DNCB. (Hình 3)

Nâng cao năng lực hộ nông dân: Liên kết với DN có nghĩa là hộ nông dân đã tham gia vào chuỗi cung ứng sản phẩm cà phê toàn cầu với những yêu cầu khắt khe về chất lượng, an toàn lao động, cũng như bảo đảm lợi ích kinh tế, xã hội, môi trường. Vì vậy, để thúc đẩy liên kết bền vững hộ nông dân và DN cần: i) Nâng cao nhận thức của nông dân về vai trò và sự cần thiết của liên kết đối với việc tăng cường sức mạnh của hộ trong chuỗi cung ứng cà phê; ii) Nâng cao năng lực tổ chức sản xuất của hộ nông dân, bao gồm áp dụng nghiêm ngặt quy trình sản xuất, thu hái và chế biến để cải thiện chất lượng sản phẩm, đáp ứng yêu cầu đối tác nhập khẩu.

- *Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản trị quan hệ nhà cung cấp*

Trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghệ lần thứ tư 4.0 bùng nổ, các ứng dụng công nghệ thông tin được áp dụng rộng rãi trong mọi lĩnh vực và đem lại hiệu quả rất tích cực cả về hiệu quả và hiệu suất hoạt động. Hoạt động quản trị quan hệ nhà cung cấp không nằm ngoài xu hướng đó, trong

bối cảnh nhiều biến động hiện nay, đặc biệt tốc độ thay đổi công nghệ rất nhanh, trong quy trình quản trị quan hệ nhà cung cấp DNCB cần xây dựng tư duy đổi mới về công nghệ, ứng dụng công nghệ trong các hoạt động kiểm soát vùng nguyên liệu, kiểm soát thông tin vùng trồng, phối hợp với các nhà cung cấp xây dựng các phần mềm quản lý.

- Chuyển đổi số trong hoạt động chế biến, xuất khẩu cà phê, có thể nhận thấy những yêu cầu, tiêu chuẩn về chất lượng, dư lượng bảo quản, hàm lượng chi tiết các hoạt chất cho phép,... luôn khắt khe. Nhằm phát triển lâu dài và bền vững, hoạt động sản xuất phải được quan tâm và đầu tư một cách bài bản, hệ thống, trong đó việc chuyển đổi số trong hoạt động chế biến cà phê có vai trò rất quan trọng hiện nay.

- Chuyển đổi số trong chế biến, xuất khẩu, các thị trường tiêu thụ lớn cà phê như EU, Mỹ, Nhật Bản,... ưa chuộng với các sản phẩm chế biến, cà phê rang hoặc chưa rang qua chế biến có lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Công nghệ chế biến quyết định tới chất lượng sản phẩm có thể đáp ứng các yêu cầu cao của các thị trường này và gia tăng khả năng cạnh tranh sản phẩm ở thị trường khó tính. Chuyển đổi số mạnh mẽ trong chế biến là việc then chốt, cần được thực hiện ngay trong lĩnh vực xuất khẩu cà phê ở Việt Nam.

- Chuyển đổi số trong hoạt động chế biến, xuất khẩu, nắm bắt thông tin kịp thời luôn là lợi thế trong việc chiếm lĩnh thị phần trên bất kỳ thị trường nào. Nhanh chóng tiếp cận các ứng dụng, các phương pháp số trong tiếp cận thị trường trên nền tảng internet là xu thế tất yếu, có tính quyết định tới hiệu quả tiêu thụ cà phê hiện nay ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Baily (2005). *Chartered Institute of Purchasing & Supply - Purchasing principles and management*. USA: Financial Times Prentice Hall.
2. Burt and Pinkerton (2011). *A Purchasing Manager's Guide to Strategic Proactive Procurement*. USA: AMACOM/American Management Association.
3. Chính phủ (2012). Quyết định số 124/QĐ-TTg, ngày 02 tháng 02 năm 2012 của Thủ tướng Chính phủ về Quy hoạch phát triển ngành nông nghiệp Việt Nam đến năm 2020 tầm nhìn 2030. Truy cập tại: <http://www.niapp.org.vn/info/vi/dt/quy-hoach-tong-the-phat-trien-nganh-nong-nghiep-ca-nuoc-den-nam-2020-va-tam-nhin-den-2030/53975>.

4. Cohen and Roussel (2005). *Strategic supply chain management*. USA: McGraw Hill.
5. Dwyer, et al. (1987). Developing buyer-seller relationships Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 11-27.
6. Lyons (2016). *Procurement & Supply Chain Management*, Trans-Atlantic Publ.
7. Leftwich, et al. (2004). *Organizational concepts for purchasing and supply management implementation*, Santa monica, CA: Rand corporation
8. Lambert, et al. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. USA: McGraw Hill.
9. Phạm Văn Dũng, Vũ Văn Hùng (2013). *Giải pháp thúc đẩy xuất khẩu mặt hàng cà phê giai đoạn 2012-2015*. Kinh tế và dự báo.
10. Nguyễn Thị Phương Dung (2019). *Hoàn thiện chính sách nhà nước nhằm xuất khẩu cà phê vùng Tây Nguyên*. Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Thương mại.

Ngày nhận bài: 8/7/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 5/8/2022

Ngày chấp nhận đăng bài: 15/8/2022

Thông tin tác giả:

ThS. ĐOÀN NGỌC NINH

Bộ môn Logistics Kinh doanh, Trường Đại học Thương mại

THE SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT OF VIETNAMESE COFFEE PROCESSING ENTERPRISES

● Master. **DOAN NGOC NINH**

Department of Logistics Business, Thuongmai University

ABSTRACT:

Supplier relationship management determines the strategic business outcome of an enterprise. In order to have a stable and quality supply, it is necessary for coffee processing enterprises to develop strategic relationships with their suppliers. This study explores the current supplier relationship management of Vietnamese coffee processing enterprises based on theories, and proposes some solutions to help these enterprises improve their supplier relationship management.

Keywords: supplier relationship, processing enterprises, coffee processing enterprises, coffee supply.