

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của tôi.

Các thông tin, dữ liệu, luận cứ được sử dụng trong luận án có trích dẫn nguồn gốc rõ ràng. Các kết quả nghiên cứu trong luận án do tôi tự tiến hành một cách trung thực, khách quan và chưa từng được công bố trong bất kỳ nghiên cứu nào khác.

Hà Nội, ngày 20 tháng 1 năm 2026

Nghiên cứu sinh



Phạm Văn Thanh

LỜI CẢM ƠN

Nghiên cứu sinh xin chân thành cảm ơn Thầy: ***PGS,TS. Nguyễn Hoàng*** và ***PGS,TS Nguyễn Trần Hưng*** đã nhiệt tình hướng dẫn để tôi hoàn thành công trình nghiên cứu này!

Nghiên cứu sinh cũng xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành tới Ban giám hiệu Trường Đại học Thương mại, Khoa Sau đại học, Bộ môn Quản trị chiến lược, các Thầy Cô đã luôn tạo điều kiện động viên, hỗ trợ tôi trong thời gian thực hiện luận án!

Nghiên cứu sinh



Phạm Văn Thanh

MỤC LỤC

MỤC LỤC	iii
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	vii
DANH MỤC BẢNG, BIỂU	viii
DANH MỤC HÌNH VẼ	ix
MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của luận án.....	1
2. Tổng quan nghiên cứu.....	3
2.1. Tổng quan nghiên cứu trong nước	3
2.2. Tổng quan nghiên cứu ngoài nước.....	4
2.3. Kết luận về khoảng trống nghiên cứu	5
3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu.....	6
3.1. Mục tiêu nghiên cứu.....	6
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu	6
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	7
4.1. Đối tượng nghiên cứu.....	7
Luận án nghiên cứu các vấn đề lý luận và thực tiễn về quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam.	7
4.2. Phạm vi nghiên cứu.....	7
5. Phương pháp nghiên cứu.....	7
5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu	7
5.2. Phương pháp xử lý dữ liệu	10
6. Những đóng góp mới của luận án	12
6.1. Đóng góp về mặt lý luận	12
6.2. Đóng góp về mặt thực tiễn	12
7. Kết cấu.....	12
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ ĐỐI TÁC TRONG THỜI ĐẠI 4.0 CỦA DOANH NGHIỆP.....	14
1.1. Các khái niệm cơ bản.....	14
1.1.1. Khái niệm doanh nghiệp, đối tác, quan hệ đối tác của doanh nghiệp.....	14

1.1.2. Khái niệm quản trị quan hệ đối tác của doanh nghiệp	16
1.1.3. Khái niệm thời đại 4.0, quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp	19
1.2. Một số lý thuyết về quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp	20
1.2.1. Đặc điểm của quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp	20
1.2.2. Phân loại quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp	21
1.2.3. Vai trò quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp	22
1.2.4. Sự khác biệt giữa quản trị quan hệ đối tác và quản trị quan hệ khách hàng	26
1.3. Nội dung quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp	27
1.3.1. Xác định mục tiêu hợp tác của doanh nghiệp	28
1.3.2. Đánh giá và Lựa chọn đối tác	31
1.3.3. Đàm phán, thỏa thuận hợp tác với đối tác	35
1.3.4. Lập kế hoạch kinh doanh với đối tác	36
1.3.5. Duy trì mối quan hệ bền chặt với đối tác	37
1.3.6. Đánh giá hiệu suất mối quan hệ đối tác	38
1.4. Các tiêu chí đánh giá quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0	40
1.4.1. Các tiêu chí đánh giá trên khía cạnh quản trị	40
1.4.2. Các tiêu chí đánh giá trên khía cạnh hệ thống công nghệ thông tin	44
1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp	46
1.5.1. Đổi mới hợp tác	47
1.5.2. Chất lượng quan hệ đối tác	49
1.5.3. Sáng tạo giá trị	50
1.5.4. Dịch vụ tùy chỉnh cho đối tác (PCS)	51
1.5.5. Sự tham gia của đối tác	53
1.5.6. Cơ chế quản trị quan hệ đối tác	54
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ ĐỐI TÁC TRONG THỜI ĐẠI 4.0 CỦA TẬP ĐOÀN XĂNG DẦU VIỆT NAM	59
2.1. Khái quát về Tập đoàn xăng dầu Việt Nam	59
2.1.1. Sự hình thành và phát triển	59

2.1.2. Cơ cấu tổ chức và phạm vi hoạt động.....	63
2.1.3. Các lĩnh vực kinh doanh chủ yếu.....	64
2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh	65
2.2. Thực trạng quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam theo nội dung	71
2.2.1. Thực trạng xác định mục tiêu hợp tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam.....	71
2.2.2. Thực trạng đánh giá và lựa chọn đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam	72
2.2.3. Thực trạng đàm phán, thỏa thuận hợp tác với đối tác.....	80
2.2.4. Lập kế hoạch kinh doanh với đối tác	84
2.2.5. Duy trì mối quan hệ bền chặt với đối tác	85
2.2.6. Đánh giá hiệu suất mối quan hệ đối tác	87
2.3. Thực trạng quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam theo tiêu chí	88
2.4. Thực trạng 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	93
2.4.1. Mô tả mẫu điều tra	93
2.4.2. Các kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo với mẫu tổng thể	95
2.5. Đánh giá thực trạng quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam	104
2.5.1. Những thành công đã đạt được	104
2.5.2. Những tồn tại và nguyên nhân	106
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ ĐỐI TÁC TRONG THỜI ĐẠI 4.0 CỦA TẬP ĐOÀN XĂNG DẦU VIỆT NAM.....	109
3.1. Dự báo xu hướng phát triển của quản trị quan hệ đối tác và mục tiêu, định hướng chiến lược phát triển của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến 2035.....	109
3.1.1. Dự báo xu hướng phát triển của quản trị quan hệ đối tác trong thời gian tới	109
3.1.2. Mục tiêu phát triển của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến 2035.....	112
3.1.3. Định hướng chiến lược phát triển của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến 2035	115
3.2. Nhóm giải pháp hoàn thiện quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam.....	117

3.2.1. Đổi mới mối quan hệ đối tác theo hướng cá nhân hóa	117
3.2.2. Phối hợp chặt chẽ giữa Tập đoàn với các doanh nghiệp đối tác chiến lược trong thực hiện các kế hoạch kinh doanh chung	120
3.2.3. Tăng cường đào tạo và hỗ trợ các đối tác	124
3.2.4. Phát triển đội ngũ nhân sự chuyên trách về quản trị quan hệ đối tác.....	130
3.2.5. Đổi mới hoạt động đánh giá hiệu suất mối quan hệ đối tác.....	134
3.3. Nhóm giải pháp đối với hệ thống CNTT quản trị quan hệ đối tác	138
3.3.1. Giải pháp nâng cao trải nghiệm người dùng hệ thống.....	138
3.3.2. Giải pháp tăng cường khả năng tùy chỉnh của hệ thống quản trị quan hệ đối tác	141
3.4. Các giải pháp khác nhằm nâng cao hiệu quả quản trị quan hệ đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam.....	144
3.4.1. Giải quyết xung đột trong quan hệ đối tác	144
3.4.2. Giải pháp đồng bán hàng với các đối tác	147
3.4.3. Giải pháp sử dụng công nghệ số để quản trị quan hệ đối tác như một hệ sinh thái kinh doanh.....	151
KẾT LUẬN	154
TÀI LIỆU THAM KHẢO	156
PHỤ LỤC 1	165
PHỤ LỤC 2	168

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nghĩa Tiếng Anh	Nghĩa Tiếng Việt
AI	Artificial Intelligence	Trí tuệ nhân tạo
ASXH		An sinh xã hội
CHXD		Cửa hàng xăng dầu
CNTT		Công nghệ thông tin
CRM	Customer Relationship Management	Quản trị quan hệ khách hàng
DNTW		Doanh nghiệp trung ương
ERP	Enterprise Resource Planning	Hoạch định tài nguyên doanh nghiệp
IOT	Internet of Things	Internet vạn vật
HDQT		Hội đồng quản trị
MSP	Managed Service Provider	Nhà cung cấp dịch vụ được quản lý
PCS		Dịch vụ tùy chỉnh cho đối tác
PRM	Partner Relationship Management	Quản trị quan hệ đối tác
PVS		Phòng vấn chuyên sâu
SRM	Supplier Relationship Management	Quản lý mối quan hệ nhà cung cấp
UBCK		Ủy ban chứng khoán
VAR	Value Added Reseller	Nhà bán hàng giá trị gia tăng

DANH MỤC BẢNG, BIỂU

Bảng 1.1: Sự khác biệt giữa PRM, CRM và SRM.....	25
Bảng 1.2: Các nhân tố tạo nên chất lượng quan hệ đối tác.....	48
Bảng 1.3: Các nhân tố sáng tạo giá trị.....	49
Bảng 2.1 : Doanh thu và lợi nhuận hợp nhất của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam 2022.....	63
Bảng 2.2: Kết quả khảo sát các tiêu chí đánh giá thực trạng quản trị quan hệ đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam.....	81
Bảng 2.3: Kiểm định độ tin cậy của thang đo trong mô hình nghiên cứu.....	87
Bảng 2.4. Pattern Matrix.....	89
Bảng 2.5: Tổng hợp CR, AVE và giá trị căn bậc hai của AVE.....	91
Bảng 2.6: Hệ số hồi quy chuẩn hóa của mô hình SEM với đối tượng doanh nghiệp BLTT.....	92

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp.....	53
Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức của Petrolimex.....	58
Hình 2.2 : Các lĩnh vực hoạt động của Petrolimex.....	60
Hình 2.3: Kết quả SEM của mô hình nghiên cứu chuẩn hóa.....	92

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của luận án

Trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0, bản chất của quan hệ đối tác đã có sự thay đổi căn bản. Nếu trước đây đối tác chủ yếu được nhìn nhận như kênh phân phối hoặc hỗ trợ bán hàng, thì nay họ trở thành những chủ thể đồng hành trong quá trình đổi mới, đầu tư, tiếp thị và cùng kiến tạo các gói giải pháp toàn diện cho khách hàng. Sự chuyển dịch này đặt ra yêu cầu cấp thiết về quản trị liên kết chuỗi giá trị và nền tảng số hóa (cloud, API, tích hợp dữ liệu) như một năng lực cốt lõi của doanh nghiệp hiện đại.

Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam (*Vietnam National Petroleum Group*), thường được biết đến với tên viết tắt là Petrolimex (PLX), là doanh nghiệp nhà nước được xếp hạng đặc biệt, có quy mô toàn quốc, bảo đảm phần lớn thị phần xăng dầu của Việt Nam. Trong 67 năm qua, Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam luôn giữ vững vị thế là một trong những Tập đoàn lớn nhất Việt Nam, hướng tới thực hiện nhiệm vụ chính trị được Đảng và Nhà nước giao phó, góp phần bảo đảm an ninh năng lượng và là công cụ ổn định kinh tế vĩ mô của Nhà nước, đặc biệt trong những giai đoạn thị trường xăng dầu biến động khó lường.

Tuy nhiên, trong bối cảnh nền kinh tế toàn cầu đối mặt với những thách thức lớn như sự lan tỏa, sức ảnh hưởng của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4, tác động của Covid 19, xung đột chính trị giữa Nga-Ukraine, lạm phát kéo dài và tăng cao nhất trong nhiều thập kỷ khiến các quốc gia phải thắt chặt chính sách tiền tệ. Khủng hoảng năng lượng nói chung và khủng hoảng về xăng dầu nói riêng trở nên căng thẳng và rất khác biệt so với những đợt khủng hoảng trước đây khiến Việt Nam cũng bị tác động mạnh và hoạt động kinh doanh của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam chịu nhiều tổn thất và ảnh hưởng không nhỏ. Bên cạnh đó, nhiều quyết định chính sách của Nhà nước không theo kịp diễn biến “dị biệt” của thị trường xăng dầu dẫn đến tình trạng các doanh nghiệp xăng dầu càng kinh doanh càng lỗ và hệ quả là việc thiếu hụt xăng dầu cục bộ đã diễn ra rất nhiều nơi trên cả nước. Với vai trò là thương nhân đầu mối xăng dầu chiếm thị phần lớn nhất, Petrolimex phải đối mặt với nhiều thách thức trong việc quản trị quan hệ đối tác chiến lược để đảm bảo thực hiện được các mục tiêu doanh thu và phát triển bền vững đã đặt ra, bên cạnh việc phải luôn đảm bảo cung ứng đủ, kịp thời xăng dầu cho nhu cầu tiêu dùng trong nước. Những thách thức cả về về mặt thực tiễn trong quản trị quan hệ đối tác chiến lược mà Petrolimex phải đối mặt bao gồm:

Thứ nhất, các giải pháp quản trị quan hệ đối tác hiện tại chủ yếu được xây dựng để quản lý các đối tác theo kiểu truyền thống nhằm bán lại sản phẩm của Tập đoàn thông qua một kênh và chưa bao giờ được xây dựng cho các hoạt động hợp tác theo kiểu hệ sinh thái. Điều đó có nghĩa là hoạt động của các đối tác của Petrolimex đang được thực hiện một cách riêng lẻ và không có sự cộng tác với nhau để đồng tiếp thị, đồng tài trợ, và cuối cùng là quản lý các hoạt động đồng bán hàng trong một hệ

sinh thái thống nhất nhằm tận dụng lợi thế của các bên, đạt được lợi ích và tiết kiệm chi phí hoạt động kinh doanh.

Thứ hai, các mối quan hệ đối tác của Tập đoàn với các đối tác được xây dựng và duy trì chủ yếu qua các biên bản thỏa thuận hợp tác hoặc hợp đồng, nhưng thiếu sự tương tác và giao lưu mang tính phi chính thức. Trên thực tế, mặc dù Petrolimex đã thực hiện tương đối tốt việc duy trì các mối quan hệ đối tác, nhưng phương thức thực hiện lại chủ yếu dựa trên các thỏa thuận và hợp đồng chính thức. Điều này đồng nghĩa với việc Petrolimex duy trì quan hệ với đối tác chủ yếu dưới góc độ công việc mà chưa thực sự tạo ra sự gắn kết cá nhân. Điều này có thể dẫn đến việc thiếu sự tin tưởng và hiểu biết lẫn nhau giữa Petrolimex và đối tác, gây ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả hợp tác.

Thứ ba, trong bối cảnh tác động mạnh mẽ của các công nghệ mới và nhiều biến động của kinh tế thế giới cũng như Việt Nam, đòi hỏi việc đánh giá hiệu suất mỗi quan hệ đối tác phải được thực hiện thường xuyên và đa chiều hơn. Tuy nhiên, trên thực tế, hoạt động này chưa được Tập đoàn thực hiện tốt và chủ yếu vẫn tập trung vào một số chỉ tiêu tài chính, các chỉ tiêu khác như: dựa trên hiệu quả giao tiếp và tương tác, dựa trên triển vọng phát triển và mở rộng mối quan hệ, dựa trên sự linh hoạt của đối tác chưa được quan tâm. Tuy nhiên, việc chỉ dựa vào các chỉ tiêu tài chính có thể dẫn đến cái nhìn phiến diện, không đầy đủ về hiệu suất mỗi quan hệ đối tác.

Thứ tư, hệ thống công nghệ thông tin (CNTT) quản trị quan hệ đối tác của Petrolimex, mặc dù đã mang lại nhiều tiện ích trong việc quản lý và theo dõi quan hệ đối tác, nhưng vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu cung cấp trải nghiệm người dùng tốt và khả năng tùy chỉnh linh hoạt. Điều này đã gây ra không ít khó khăn và hạn chế đối với người dùng là nhân viên và đối tác của Tập đoàn để có thể cập nhật dữ liệu của họ và chia sẻ với Tập đoàn và với những người tham gia khác theo thời gian thực nhằm gia tăng tốc độ trao đổi dữ liệu và sự tương tác kịp thời. Điều này sẽ khiến cho các quản lý nhóm đối tác thường gặp khó khăn trong việc nắm bắt những gì đang thực sự xảy ra trong hoạt động kinh doanh của họ - đặc biệt khi hoạt động đồng bán hàng trở thành một phần lớn hơn trong cơ hội doanh thu của Tập đoàn. Thực tế này, tạo ra thách thức không hề nhỏ, tốn thời gian, công sức và không thể mở rộng được khi số lượng đối tác gia tăng.

Thứ năm, trong thời đại 4.0, bối cảnh công nghệ kỹ thuật số đang phát triển mạnh cũng đặt ra những vấn đề thách thức về việc thiếu tính năng hỗ trợ và hướng dẫn người dùng cũng là một yếu tố quan trọng dẫn đến trải nghiệm người dùng kém. Hệ thống chưa cung cấp đầy đủ các tài liệu, hướng dẫn hay hỗ trợ kỹ thuật cần thiết để người dùng có thể nhanh chóng làm quen và sử dụng hiệu quả. Điều này khiến người dùng cảm thấy bối rối và khó khăn trong quá trình sử dụng hệ thống một cách hiệu quả, an toàn và có thể vô tình để lộ dữ liệu. Thực tế này, tạo ra thách thức không hề nhỏ đối với hệ thống quản trị quan hệ đối tác của Tập đoàn, gây tốn thời gian, tốn nhiều công sức và rất khó để có thể mở rộng.

Song song với đó, do tốc độ và mức độ số hóa trong thời đại 4.0 ngày càng mạnh mẽ đã làm thay đổi sâu sắc cách thức quản trị quan hệ đối tác (Partner

Relationship Management – PRM). Sự phát triển của điện toán đám mây, chuyển đổi số và kết nối API buộc mọi doanh nghiệp ở mọi quy mô phải tái định nghĩa cấu trúc, quy trình và tiêu chuẩn hợp tác, nhằm thích ứng với mô hình tích hợp thời gian thực và vận hành theo hướng “dịch vụ hóa” (as-a-service). Điều này cho thấy các cách tiếp cận lý luận truyền thống vốn dựa trên hợp đồng tính và tuyến tính đã trở nên thiếu hụt, cần được bổ sung bằng các khung lý thuyết về hệ sinh thái, nền tảng số, quản trị dữ liệu và năng lực động để phản ánh đúng mức độ linh hoạt, tính tương tác và khả năng đồng sáng tạo trong quan hệ đối tác thời đại mới.

Tuy nhiên, các khung lý thuyết truyền thống hiện nay vẫn còn nhiều khoảng trống. Trước hết, cách tiếp cận dựa trên chi phí giao dịch và quản trị theo hợp đồng chưa đủ để lý giải giá trị tạo ra từ đồng sáng tạo, học hỏi lẫn nhau và khả năng thích nghi nhanh của quan hệ đối tác trong 4.0. Do đó, cần đặt trọng tâm vào lý thuyết quan hệ (relational view), năng lực động và học hỏi tổ chức để giải thích lợi thế cạnh tranh bền vững từ mạng lưới đối tác số.

Thứ hai, lý thuyết mạng lưới (network theory) và nền tảng (platform theory) cung cấp ngôn ngữ và công cụ phân tích tốt hơn cho các hiệu ứng mạng, tiêu chuẩn giao tiếp (API), quản trị giao diện và điều phối nhiều bên. Mặc dù vậy, những lý thuyết này chưa được tích hợp đầy đủ vào quản trị PRM trong ngành xăng dầu Việt Nam, vốn có đặc thù về quy mô, tính pháp lý và yêu cầu an toàn.

Cuối cùng, quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 đòi hỏi sự kết hợp giữa cơ chế quản trị chính thức (hợp đồng, SLA, chuẩn dữ liệu) và phi chính thức (niềm tin, cam kết, chia sẻ tri thức). Điều này đặc biệt có ý nghĩa tại Petrolimex để cho thấy vai trò khác biệt của từng cơ chế trong việc nâng cao hiệu quả hợp tác. Do đó, xét về mặt lý luận đặt ra yêu cầu phải hóa giải và tích hợp chúng trong một khung lý luận toàn diện hơn.

Với những nhận định như vậy, có thể thấy vấn đề quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đang là vấn đề có tính thời sự, có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn, đang được Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đặt vấn đề quan tâm, đòi hỏi phải được giải quyết trong bối cảnh hiện nay và sắp tới. Chính vì vậy, nghiên cứu sinh đã lựa chọn ***“Quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam”*** là đề tài để thực hiện luận án của mình.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Tổng quan nghiên cứu trong nước

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế và chuyển đổi số mạnh mẽ, các nghiên cứu trong nước về quản lý quan hệ đối tác (Partner Relationship Management – PRM) đã có những đóng góp nhất định, mặc dù vậy tổng quan các công trình nghiên cứu trong nước cho thấy phần lớn các nghiên cứu mới chỉ tiếp cận PRM từ những lát cắt riêng lẻ, chưa hình thành một khung lý thuyết tích hợp có tính hệ thống.

Trước hết, nhiều nghiên cứu tại Việt Nam tập trung vào các yếu tố thành phần của quan hệ đối tác như niềm tin, cam kết, sự hài lòng và hiệu quả hợp tác. Chẳng hạn, Nguyễn Thị Thu Hà và cộng sự (2020) nghiên cứu ảnh hưởng của niềm tin và cam kết đến hiệu quả hợp tác giữa doanh nghiệp và nhà cung cấp trong ngành thực

phẩm, nhưng chỉ dừng lại ở giai đoạn duy trì quan hệ, chưa xem xét toàn bộ chuỗi quy trình hợp tác. Tương tự, Trần Văn Bình (2019) phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn đối tác trong chuỗi cung ứng, nhưng không kết nối với các giai đoạn tiếp theo như đàm phán, lập kế hoạch hay đánh giá hiệu suất. Điều này cho thấy các nghiên cứu hiện tại chưa xây dựng được một mô hình PRM xuyên suốt từ khâu xác định mục tiêu hợp tác đến đánh giá hiệu quả, khiến việc ứng dụng vào thực tiễn quản trị còn rời rạc và thiếu tính chiến lược.

Thứ hai, các nghiên cứu trong nước thường nghiêng về một phía hoặc công nghệ hoặc quản trị. Nghiên cứu, Lê Minh Tuấn và Nguyễn Văn Hùng (2021) tập trung vào vai trò của hệ thống CRM trong nâng cao hiệu quả quản lý quan hệ khách hàng, nhưng chưa lồng ghép các yếu tố quản trị như năng lực hợp tác hay sự phù hợp chiến lược. Ngược lại, nghiên cứu của Phạm Thị Lan Hương (2022) về quản trị quan hệ đối tác trong doanh nghiệp vừa và nhỏ lại bỏ qua vai trò của nền tảng công nghệ trong hỗ trợ ra quyết định và phân tích dữ liệu. Trong thời đại công nghiệp 4.0, nơi công nghệ và quản trị không thể tách rời, việc thiếu các nghiên cứu tích hợp hai chiều này là một hạn chế lớn, làm giảm khả năng xây dựng mô hình PRM phù hợp với thực tiễn vận hành hiện đại.

Tóm lại, các nghiên cứu trong nước đã bước đầu tiếp cận PRM từ nhiều góc độ, nhưng vẫn chưa hình thành được một khung lý thuyết toàn diện và tích hợp. Việc phát triển một mô hình PRM theo chuỗi quy trình hợp tác, đồng thời đánh giá hiệu quả trên cả hai chiều quản trị và công nghệ, là hướng đi cần thiết để nâng cao giá trị lý luận và ứng dụng thực tiễn của lĩnh vực này trong bối cảnh chuyển đổi số và hội nhập toàn cầu.

2.2. Tổng quan nghiên cứu ngoài nước

Trong bối cảnh chuyển đổi số, toàn cầu hóa và áp lực phát triển bền vững, quản lý quan hệ đối tác (Partner Relationship Management – PRM) đã trở thành một yếu tố chiến lược trong các doanh nghiệp B2B. Các nghiên cứu gần đây đã mở rộng phạm vi PRM từ góc độ công nghệ sang các khía cạnh xã hội, hành vi, đạo đức và quản trị.

Nghiên cứu về PRM và cơ chế quản trị đối tác, Storey và Kocabasoglu-Hillmer (2013) nhấn mạnh vai trò của các cơ chế quản trị trong việc tối ưu hóa hiệu quả của hệ thống PRM. Hai cơ chế chính là kiểm soát chính thức và hỗ trợ phi chính thức. Zablah và cộng sự (2005) bổ sung góc nhìn công bằng và hiệu quả trong triển khai PRM, cho rằng cảm nhận về lợi ích và chi phí ảnh hưởng đến cam kết đối tác. Trong lĩnh vực logistics, Vlachopoulou và cộng sự (2005) đề xuất mô hình PRM cho mạng lưới e-logistics, nhấn mạnh vai trò của tích hợp công nghệ và quản trị vòng đời đối tác. Các cấp độ hợp tác từ chia sẻ dữ liệu đến đồng quản lý quy trình được phân loại rõ ràng, cho thấy PRM cần được thiết kế linh hoạt theo từng loại quan hệ.

Tiếp cận về việc tích hợp AI vào PRM và năng lực cạnh tranh bền vững, Samadhiya và cộng sự (2023) đề xuất mô hình AI-PRM nhằm tăng cường năng lực cạnh tranh bền vững trong doanh nghiệp B2B. Dựa trên lý thuyết năng lực động và năng lực hấp thụ, nghiên cứu cho thấy AI có thể hỗ trợ doanh nghiệp thích nghi nhanh chóng với biến động môi trường và tăng cường gắn kết đối tác. Tuy nhiên, việc tích

hợp AI vào PRM vẫn còn thiếu các nghiên cứu thực nghiệm sâu rộng, đặc biệt là trong các ngành ngoài công nghệ cao. Đây là một khoảng trống đáng chú ý.

Nghiên cứu về tích hợp, hợp tác với các nhà cung cấp trong phát triển sản phẩm, Shin và cộng sự (2019) đã chứng minh rằng hợp tác đối tác trong chuỗi cung ứng có ảnh hưởng tích cực đến cam kết, đổi mới và hiệu quả tài chính của doanh nghiệp. Đây là bằng chứng học thuật mạnh mẽ cho luận điểm về PRM như một chiến lược sinh lợi và bền vững. Trong mối quan hệ giữa truyền thông và hợp tác với các nhà cung cấp, Thomas (2013) sử dụng lý thuyết độ phong phú truyền thông để phân tích hiệu quả của các kênh truyền thông trong quá trình hợp tác với các đối tác để phát triển sản phẩm mới. Kết quả cho thấy email và gặp mặt trực tiếp có ảnh hưởng tích cực đến trao đổi tri thức, trong khi video conference và công cụ web-based lại không hiệu quả như kỳ vọng. Đồng quan điểm, Barac và cộng sự (2017) đã mở rộng khái niệm PRM sang lĩnh vực truyền thông điện tử, cho thấy rằng năng lực quan hệ, PRM phân tích và PRM xã hội có ảnh hưởng đáng kể đến chất lượng quan hệ.

Dưới góc độ đạo đức và chất lượng quan hệ trong nền kinh tế chia sẻ, nghiên cứu của Bag và cộng sự (2022) đã phân tích tác động của huấn luyện đạo đức và kiểm toán đạo đức đến chất lượng quan hệ trong nền kinh tế chia sẻ B2B. Kết quả cho thấy kiểm toán đạo đức quá mức có thể làm giảm chất lượng quan hệ, từ đó ảnh hưởng đến khả năng đồng sáng tạo và đổi mới.

Một số nghiên cứu về kinh doanh điện tử (e-business) và hiệu quả quan hệ đối tác, đã phân tích tác động của việc triển khai e-business (gồm tích hợp nội bộ và khuếch tán bên ngoài) đến hiệu quả tổ chức thông qua các yếu tố trung gian như phân biệt hóa, sự linh hoạt, phát triển quan hệ và thu hút đối tác (Lucia-Palacios và cộng sự, 2014). Nghiên cứu cho thấy khuếch tán bên ngoài có ảnh hưởng tích cực đến các yếu tố này, từ đó cải thiện hiệu quả tổ chức.

Một số nghiên cứu khác về sự hài lòng trong quan hệ đối tác đã được thực hiện, tiêu biểu như Roberts và David (2022) tiếp cận PRM từ góc độ hành vi xã hội, phân tích tác động của hành vi phubbing (dùng điện thoại khi đang tương tác với đối tác) đến sự hài lòng trong quan hệ. Dựa trên lý thuyết dự ứng xã hội, nghiên cứu cho thấy phubbing làm giảm cảm nhận về giá trị mối quan hệ và sự hài lòng. Trong khi đó, Akrouf và cộng sự (2016) phát triển thang đo hai chiều cho niềm tin cảm xúc trong quan hệ mua – bán B2B, gồm “cảm giác an toàn” và “gắn kết cảm xúc”. Nghiên cứu cho thấy niềm tin cảm xúc đóng vai trò quan trọng trong duy trì quan hệ lâu dài, nhưng chưa đủ để thúc đẩy hành vi đầu tư nếu thiếu cảm giác an toàn.

2.3. Kết luận về khoảng trống nghiên cứu

Trong bối cảnh doanh nghiệp ngày càng phụ thuộc vào các mối quan hệ đối tác chiến lược để duy trì năng lực cạnh tranh, các nghiên cứu về quản lý quan hệ đối tác (Partner Relationship Management – PRM) đã có nhiều đóng góp quan trọng. Tuy nhiên, một khoảng trống đáng kể vẫn tồn tại trong việc xây dựng một mô hình PRM toàn diện theo chuỗi quy trình hợp tác. Phần lớn các công trình hiện nay chỉ tập trung vào từng khía cạnh riêng lẻ như niềm tin và cam kết (Ryssel và cộng sự, 2004; Akrouf và cộng sự, 2016), cơ chế quản trị (Storey và Kocabasoglu-Hillmer, 2013), tác động của công nghệ (Zablah và cộng sự, 2005; Vlachopoulou và cộng sự, 2005), hay truyền

thông và tương tác (Thomas, 2013). Chưa có nghiên cứu nào đề xuất một khung lý thuyết tích hợp bao trùm toàn bộ quy trình hợp tác, từ việc xác định mục tiêu hợp tác, đánh giá và lựa chọn đối tác, đàm phán và thỏa thuận, lập kế hoạch kinh doanh chung, duy trì mối quan hệ, cho đến đánh giá hiệu suất hợp tác. Việc thiếu một mô hình tổng thể khiến các doanh nghiệp khó áp dụng PRM như một chiến lược xuyên suốt, đồng thời làm hạn chế khả năng đánh giá hiệu quả của PRM trong từng giai đoạn cụ thể.

Bên cạnh đó, một hạn chế khác là sự thiếu vắng các nghiên cứu đánh giá PRM đồng thời trên hai góc độ: quản trị và công nghệ thông tin. Các nghiên cứu hiện tại thường nghiêng về một trong hai hướng: hoặc tập trung vào yếu tố con người như niềm tin, đạo đức, hành vi (Bag và cộng sự, 2022; Roberts và David, 2022), hoặc chú trọng đến hệ thống công nghệ như CRM, AI, e-business (Samadhiya và cộng sự, 2023; Lucia-Palacios và cộng sự, 2014). Trong khi đó, thời đại công nghiệp 4.0 đòi hỏi sự tích hợp chặt chẽ giữa chiến lược quản trị và nền tảng công nghệ. Việc thiếu các nghiên cứu đánh giá hiệu quả PRM trên cả hai chiều – mức độ phù hợp chiến lược, năng lực hợp tác (góc độ quản trị) và khả năng tích hợp hệ thống, phân tích dữ liệu (góc độ công nghệ) – đang tạo ra một khoảng trống nghiêm trọng trong lý thuyết và thực tiễn quản lý quan hệ đối tác hiện đại.

Việc này không chỉ làm hạn chế khả năng ứng dụng thực tiễn của các mô hình PRM mà còn khiến các kết quả nghiên cứu khó so sánh, khó tổng hợp và thiếu tính hệ thống. Quan trọng hơn, các nghiên cứu đã công bố cả trong nước và ngoài nước đến thời điểm hiện tại cũng chưa có nghiên cứu nào tập trung cụ thể vào nghiên cứu quản trị quan hệ đối tác tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam. Chính vì vậy, đề tài “*Quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam*” và các nội dung sẽ triển khai theo tiếp cận tổng thể và tiếp cận hệ thống dưới cả hai góc độ quản trị và hệ thống công nghệ thông tin là không trùng lặp với các công trình khoa học đã công bố, đảm bảo tính mới, tính thực tiễn, tính khoa học trong nghiên cứu.

3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục tiêu nghiên cứu

Tạo lập một phần cơ sở lý luận và đề xuất các giải pháp nhằm thực hiện quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 một cách hiệu quả của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam giai đoạn từ nay đến năm 2030, tầm nhìn đến 2035.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống và tạo lập một phần cơ sở lý luận về quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp.
- Xây dựng mô hình và kiểm định mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam.
- Vận dụng các nguyên lý quản trị quan hệ đối tác, nội dung quản trị quan hệ đối tác, các tiêu chí đánh giá và các yếu tố ảnh hưởng tới quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 để tiếp cận, nghiên cứu, phân tích, đánh giá thực trạng quản trị quan hệ đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam trong thời gian qua và hiện tại.
- Đề xuất các quan điểm và giải pháp chủ yếu theo 3 hướng tác động: (1) Nhóm các giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị quan hệ đối tác; (2) Nhóm các giải pháp tác

động tới hệ thống công nghệ thông tin quản trị quan hệ đối tác; (3) Nhóm các giải pháp khác, nhằm tạo động lực hoàn thiện công tác, quy trình quản trị và hệ thống quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam giai đoạn từ nay đến năm 2030, tầm nhìn đến 2035.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Luận án nghiên cứu các vấn đề lý luận và thực tiễn về quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- *Khách thể nghiên cứu:* Luận án thực hiện nghiên cứu tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam, tập trung chủ yếu vào hoạt động quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 với các đối tác chiến lược mang lại doanh thu chủ yếu cho Tập đoàn.

- *Về thời gian:* Luận án nghiên cứu dựa trên dữ liệu thu thập được từ khi Tập đoàn xăng dầu Việt Nam thực hiện hoạt động quản trị quan hệ đối tác cho đến nay, các giải pháp đề xuất cho đến năm 2030, tầm nhìn đến 2035.

- *Về nội dung:* Luận án tập trung nghiên cứu các nội dung chủ yếu của quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0, bao gồm: Xác định mục tiêu hợp tác của doanh nghiệp; Đánh giá và Lựa chọn đối tác; Đàm phán, thỏa thuận hợp tác với đối tác; Lập kế hoạch kinh doanh với đối tác; Duy trì mối quan hệ bền chặt với đối tác; Đánh giá hiệu suất mối quan hệ đối tác. Đồng thời, đánh giá mối quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 với các tiêu chí trên hai góc độ: góc độ quản trị và góc độ hệ thống công nghệ thông tin.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

a. Thu thập dữ liệu thứ cấp:

Luận án sử dụng các thông tin, tài liệu thứ cấp được nghiên cứu bao gồm: các văn bản quản lý Nhà nước đối với Tập đoàn; các sách, bài báo khoa học, công trình nghiên cứu có liên quan đến quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 hoặc sự phát triển của công nghệ số; các Báo cáo thường niên của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đã công bố ở trong và ngoài nước.

b. Thu thập dữ liệu sơ cấp:

- Phỏng vấn chuyên sâu

Với đề tài luận án, tác giả đã lựa chọn phương pháp phỏng vấn chuyên sâu (indepth interviews –PVS). PVS là hình thức nghiên cứu dựa trên những câu chuyện đối thoại, và trao đổi giữa người nghiên cứu (researcher) và đối tượng được nghiên cứu (subject, respondent).

Về mặt lý luận, trong phương pháp nghiên cứu định tính thông qua phỏng vấn sâu, quy mô mẫu nghiên cứu là không xác định, cuộc nghiên cứu sẽ dừng lại khi nhóm nghiên cứu cảm thấy lượng thông tin thu thập đã đủ để hiệu chỉnh bảng câu hỏi

cho các nhóm đối tượng được khảo sát. Tuy nhiên để phục vụ công tác dự trù kế hoạch, dự kiến phương pháp phỏng vấn sâu sẽ được thực hiện với ít nhất 20 đại diện doanh nghiệp đối tác là các Trưởng, Phó các Phòng, Ban trực tiếp quản lý quan hệ đối tác với Tập đoàn xăng dầu Việt Nam.

Mục đích:

+ Xác định các yếu tố tác động đến hiệu quả quản trị quan hệ đối tác: Qua trao đổi trực tiếp, người nghiên cứu có thể nhận diện những yếu tố mới (số hóa, dữ liệu, đồng sáng tạo, cơ chế chính thức và phi chính thức) mà các khung lý thuyết truyền thống chưa phản ánh đầy đủ.

+ Hiệu chỉnh và hoàn thiện bảng câu hỏi khảo sát định lượng: Thông tin thu được từ phỏng vấn sâu sẽ giúp xây dựng hoặc điều chỉnh bảng câu hỏi khảo sát, đảm bảo phù hợp với thực tiễn ngành xăng dầu và đặc thù của Petrolimex.

- *Khảo sát bằng bảng hỏi:*

Để đánh giá hoạt động quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam dựa trên cả hai góc độ: quản trị và hệ thống công nghệ thông tin, tác giả xác định mẫu nghiên cứu bao gồm những nhân viên của Tập đoàn và đối tác đã sử dụng hệ thống quản trị đối tác; và mẫu nghiên cứu gồm các nhà quản trị phụ trách quan hệ đối tác với Tập đoàn của các doanh nghiệp đối tác.

- Dữ liệu sơ cấp trong luận án được thu thập thông qua bảng hỏi đối với nhân viên của các đối tác chiến lược trực tiếp sử dụng hệ thống quản trị quan hệ đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam. Mặc dù có số lượng đối tác đông đảo khoảng 2700 đối tác, tuy nhiên số lượng các đối tác chiến lược thường xuyên của Tập đoàn chỉ khoảng xấp xỉ 350. Do đó, tác giả xác định việc khảo sát nhân viên sẽ được thực hiện trên tổng thể 350 doanh nghiệp đối tác chiến lược này.

Mục đích:

+ Thu thập ý kiến trực tiếp từ người sử dụng hệ thống quản trị quan hệ đối tác: Đây là nhóm đối tượng có trải nghiệm thực tế, nên phản hồi của họ phản ánh chính xác hiệu quả, hạn chế và nhu cầu cải thiện của hệ thống. Nói cách khác cuộc khảo sát này được thực hiện để nắm bắt được đánh giá hay nhận định của những người làm việc trực tiếp về hoạt động quản trị quan hệ đối tác và hệ thống quan hệ đối tác của Tập đoàn đang được hoạt động như thế nào.

+ Đánh giá mức độ đáp ứng của hệ thống đối với các tiêu chí quản trị trong thời đại 4.0: Khảo sát giúp xác định hệ thống hiện nay đã đáp ứng được đến đâu về số hóa, tích hợp dữ liệu, đồng sáng tạo, và cơ chế phối hợp,...

Kích cỡ mẫu:

Với việc xác định tổng thể $N = 350$, tác giả lấy mẫu tiện lợi với công thức tính kích thước mẫu nghiên cứu với đối tượng khảo sát là nhân viên của các đối tác trực tiếp sử dụng hệ thống quản trị quan hệ đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam:

$$n = \frac{NZ^2p(1-p)}{Ne^2 + Z^2p(1-p)}$$

Trong đó:

n là quy mô của mẫu nghiên cứu; N = 350.

p(1-p) là phương sai lấy mẫu tối đa tương ứng $0,5(1-0,5) = 0,25$.

Z=1.96: tương ứng với xác suất tin cậy 0,95; e=0,05 là phạm vi sai số chọn mẫu.

Kích thước mẫu nghiên cứu sau khi tính theo công thức được xem xét và hiệu chỉnh lại theo kết quả của phương pháp chuyên gia. Với thực tế quy mô tổng thể N = 350, kết quả tính toán và phân tích cho thấy kích thước mẫu khảo sát nhân viên của các đối tác trực tiếp sử dụng hệ thống quản trị quan hệ đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam theo công thức tính được là 183. Nhằm đảm bảo chất lượng các dữ liệu thu thập được, tác giả đã xác định quy mô khảo sát với đối tượng nhân viên của các đối tác trực tiếp sử dụng hệ thống quản trị quan hệ đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam là 200 phần tử (mỗi doanh nghiệp đối tác chỉ lấy một nhân viên trực tiếp phụ trách và sử dụng hệ thống quản trị quan hệ đối tác).

- Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua bảng hỏi đối với các nhà quản trị phụ trách quan hệ đối tác của các doanh nghiệp đối tác với Tập đoàn.

Mục đích:

+ Khảo sát nhằm thu thập dữ liệu sơ cấp để đo lường và kiểm chứng mô hình lý thuyết về ảnh hưởng của các yếu tố tới hiệu quả quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0.

+ Phản ánh góc nhìn của người trực tiếp quản lý quan hệ đối tác: Đây là nhóm đối tượng có kinh nghiệm thực tế, nên dữ liệu thu thập sẽ phản ánh chính xác hiệu quả, hạn chế và nhu cầu cải thiện trong hợp tác với Petrolimex.

+ Xác định mức độ tác động của từng yếu tố: Qua phản hồi của các nhà quản trị, nghiên cứu có thể lượng hóa và so sánh tầm quan trọng của các yếu tố khác nhau, từ đó làm rõ cơ sở lý luận về quản trị quan hệ đối tác trong bối cảnh số hóa. Kết quả khảo sát sẽ chỉ ra những yếu tố cần được tăng cường, điều chỉnh hoặc tái thiết kế, từ đó giúp định hướng giải pháp quản trị quan hệ đối tác hiệu quả hơn cho Petrolimex giai đoạn đến 2030, tầm nhìn 2035.

Kích cỡ mẫu:

Theo nghiên cứu của Hair và cộng sự (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. Như vậy, tùy thuộc vào số lượng biến quan sát trong mô hình

nguyên cứu để có thể tính toán ra kích cỡ mẫu. Với mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ đối tác trong luận án gồm 37 biến quan sát, như vậy kích thước mẫu tối thiểu cần đạt là 185 phiếu khảo sát. Tuy nhiên, việc điều tra khảo sát được thực hiện với 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 diễn ra ở 3 miền của đất nước, và trên thực tế số lượng đối tác của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam cũng là một số lượng lớn (khoảng 2700 đối tác). Vì vậy, để tăng cường tính đại diện của mẫu và kết quả khảo sát được toàn diện hơn, đánh giá được đa dạng các đối tác, đồng thời để phòng các phiếu điều tra không hợp lệ và tỷ lệ trả lời qua email thấp, tác giả thực hiện lấy mẫu tiện lợi với kích cỡ 600 phiếu khảo sát.

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: Rất kém; 2: Kém; 3: Trung bình; 4: Tốt; 5: Rất tốt.
 Với phương pháp nghiên cứu định lượng, kỹ thuật xử lý và phân tích dữ liệu dự kiến được sử dụng là kỹ thuật định lượng bằng phần mềm SPSS 25.0 và AMOS 24.0.

5.2. Phương pháp xử lý dữ liệu

a. Xử lý dữ liệu bằng phương pháp định lượng

Phương pháp nghiên cứu định lượng được tác giả sử dụng trong luận án để xử lý dữ liệu khảo sát thu thập được với nhóm đối tượng là các nhà quản lý của doanh nghiệp đối tác phụ trách quan hệ đối tác với Tập đoàn xăng dầu Việt Nam. Quy trình của phương pháp được tiến hành như sau :

+ *Bước 1: Xây dựng thang đo.* Thang đo được sử dụng là thang đo Likert với 5 mức độ để đo lường cho các bảng câu hỏi trắc nghiệm dành cho đối tượng là các nhà quản lý của doanh nghiệp đối tác phụ trách quan hệ đối tác với Tập đoàn xăng dầu Việt Nam. Trong đó mức 1 là mức thấp nhất, mức 5 là mức cao nhất, cụ thể:

1- Rất kém; 2- Kém; 3- Trung bình; 4- Tốt; 5- Rất tốt

Trên cơ sở các nghiên cứu của các học giả trước đây về các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ đối tác của doanh nghiệp, tác giả nghiên cứu xây dựng được thang đo nháp 1 để đo lường các khái niệm nghiên cứu. Cụ thể trong bước một này, tác giả đã kế thừa kết quả các công trình nghiên cứu của các học giả khác nhau dựa trên việc tìm kiếm dữ liệu ở các cơ sở dữ liệu Proquest, Springers, Emerard, các đề tài, luận án... nhằm hoàn thiện đảm bảo tính phù hợp với bối cảnh thời đại 4.0 của doanh nghiệp.

+ *Bước 2: Nghiên cứu sơ bộ.* Từ thang đo nháp 1 ở trên, tác giả đã tiến hành phỏng vấn các nhà quản trị của doanh nghiệp đối tác với Tập đoàn xăng dầu Việt Nam để điều chỉnh, bổ sung các biến quan sát phù hợp với bối cảnh thực tiễn. Thông qua kết quả của điều tra sơ bộ định tính này, thang đo nháp 1 đã được điều chỉnh và được gọi là thang đo nháp 2. Thang đo nháp 2 tiếp tục được đánh giá thông qua nghiên

cứu sơ bộ định lượng với các mẫu có kích thước tương ứng với quy mô khảo sát $n = 600$. Các thang đo này được điều chỉnh thông qua kỹ thuật phương pháp hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis). Các biến số quan sát có hệ số tương quan với biến tổng (item- total correlation) dưới 0.3 sẽ bị loại bỏ (Nunnally và Burnstein 1994). Sau đó các biến quan sát có trọng số tải về nhân tố (factor loading) nhỏ hơn 0.3 trong EFA sẽ tiếp tục bị loại bỏ (Gerbing và Anderson 1988) và kiểm tra tổng phương sai trích có đạt yêu cầu hay không ($\geq 50\%$). Các biến quan sát còn lại (thang đo hoàn chỉnh) sẽ được đưa vào bảng câu hỏi dùng trong nghiên cứu định lượng chính thức.

+ *Bước 3. Nghiên cứu định lượng chính thức.* Nghiên cứu này được thực hiện để kiểm định các mô hình thang đo và mô hình lý thuyết. Phương pháp phân tích nhân tố khẳng định CFA (Confirmatory Factor Analytics) được dùng để kiểm định thang đo. Luận án cũng sử dụng phương pháp phân tích cấu trúc tuyến tính SEM (Structural Equation Modeling) bằng AMOS 24.0 và kỹ thuật xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS phiên bản 25.0.

b. Xử lý dữ liệu theo giá trị trung bình

Khảo sát với 200 phiếu điều tra với nhân viên của các doanh nghiệp đối tác trực tiếp trực tiếp sử dụng hệ thống quản trị quan hệ đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam. Phiếu điều tra sử dụng thang đo Likert 5 mức độ và sử dụng phương pháp giá trị trung bình để đánh giá, trong đó:

Mức 1- Rất kém; Mức 2- Kém; Mức 3- Trung bình; Mức 4- Tốt; Mức 5- Rất tốt.

Điểm trung bình của mỗi tiêu chí (câu hỏi khảo sát) sẽ được dùng để đo lường đánh giá mỗi đối tượng tham gia khảo sát. Trong đó, giá trị bình quân của thang đo Likert cho từng câu hỏi:

$$X_i = (\sum X_i f_i) / \sum f_i$$

Với: - X_i : Biến quan sát theo thang đo Likert

- f_i : Số người trả lời (lựa chọn) giá trị X_i

Giá trị khoảng cách của thang đo = (Maximum – Minimum)/ $n = (5-1)/5 = 0,8$.

Từ đó, giá trị trung bình và mức ý nghĩa của thang đo Likert được thể hiện như sau:

Rất kém	Kém	Trung bình	Tốt	Rất tốt
1 – 1,8	1,81 – 2,6	2,61 – 3,4	3,41 – 4,2	4,21 – 5

Khảo sát được thực hiện trực tiếp dưới sự hỗ trợ của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam.

Ngoài ra, trong phần đánh giá thực trạng và thiết kế các giải pháp cũng như trình bày kết quả của luận án, tùy theo từng nội dung cụ thể, có sử dụng các phương pháp phân tích, tổng hợp, phương pháp so sánh thống kê, phương pháp phân tích định lượng... để làm rõ các vấn đề cần luận giải.

6. Những đóng góp mới của luận án

6.1. Đóng góp về mặt lý luận

- Luận án góp phần làm rõ các khái niệm cơ bản về doanh nghiệp, đối tác, quan hệ đối tác, quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0; đồng thời phân biệt với quản trị quan hệ khách hàng.

- Luận án đề xuất mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị quan hệ đối tác, bao gồm: đổi mới hợp tác, chất lượng quan hệ, sáng tạo giá trị, dịch vụ tùy chỉnh, sự tham gia của đối tác, cơ chế quản trị kết hợp cả chính thức và phi chính thức).

- Luận án đưa ra hệ thống tiêu chí đánh giá phù hợp với đặc thù thời đại 4.0, giúp chuẩn hóa cách tiếp cận lý luận trong nghiên cứu và ứng dụng.

- Bằng việc gắn lý luận với đặc thù Petrolimex, luận án bổ sung một hướng nghiên cứu mới về quản trị quan hệ đối tác trong ngành xăng dầu – lĩnh vực vốn chưa được nghiên cứu nhiều ở Việt Nam.

6.2. Đóng góp về mặt thực tiễn

- Luận án cung cấp bức tranh toàn diện về hoạt động quản trị quan hệ đối tác của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam, từ cơ cấu tổ chức, kết quả kinh doanh đến cách thức hợp tác với đối tác chiến lược, ngân hàng, cơ quan quản lý.

- Luận án chỉ ra những thành công, hạn chế và thách thức trong quản trị quan hệ đối tác của Petrolimex, đặc biệt trong việc ứng dụng công nghệ 4.0.

- Thông qua khảo sát và phỏng vấn sâu, luận án cung cấp bằng chứng thực nghiệm về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tới hiệu quả quản trị quan hệ đối tác.

- Luận án đưa ra các nhóm giải pháp khả thi cho Petrolimex, bao gồm: Đổi mới quan hệ đối tác theo hướng cá nhân hóa; Phối hợp chặt chẽ trong kế hoạch kinh doanh chung; Tăng cường chuyên đổi khách hàng tiềm năng thành khách hàng chính thức; Đổi mới hoạt động đánh giá hiệu suất quan hệ đối tác; Phát triển đội ngũ nhân sự chuyên trách; Hoàn thiện hệ thống công nghệ thông tin quản trị đối tác; Giải quyết xung đột, đồng bán hàng, và sử dụng công nghệ số để hình thành hệ sinh thái kinh doanh. Quan trọng hơn, luận án gắn các giải pháp với mục tiêu phát triển của Petrolimex đến năm 2030, tầm nhìn 2035, giúp Tập đoàn có cơ sở hoạch định chiến lược dài hạn.

7. Kết cấu

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận án được kết cấu thành các chương sau đây:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ ĐỐI TÁC TRONG THỜI ĐẠI 4.0 CỦA DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm cơ bản

1.1.1. Khái niệm doanh nghiệp, đối tác, quan hệ đối tác của doanh nghiệp

a. Khái niệm doanh nghiệp

Doanh nghiệp là một tổ chức kinh tế, có tài sản và tên riêng, có trụ sở giao dịch ổn định, được cấp giấy đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật để thực hiện các hoạt động kinh doanh trên thị trường. Theo Peroux (1988), *"doanh nghiệp là một đơn vị tổ chức sản xuất mà tại đó người ta kết hợp các yếu tố sản xuất khác nhau (có sự quan tâm giá cả của các yếu tố) do các nhân viên của công ty thực hiện nhằm bán ra trên thị trường những sản phẩm hàng hóa hay dịch vụ để nhận được khoản tiền chênh lệch giữa giá bán sản phẩm với giá thành của sản phẩm ấy"*.

Theo Luật Doanh nghiệp Việt Nam ban hành năm 1999, doanh nghiệp là các đơn vị kinh doanh được thành lập với mục đích chủ yếu là thực hiện các hoạt động kinh doanh, đó là việc thực hiện một hay một số hoặc tất cả các công đoạn của quá trình đầu tư, từ sản xuất đến tiêu thụ hay thực hiện dịch vụ trên thị trường nhằm mục đích sinh lời (Quốc hội Việt Nam, 1999). Theo quan điểm này, doanh nghiệp là một tổ chức kinh tế mà chức năng chính của nó là sản xuất của cải và dịch vụ để bán nhằm mục đích thu lợi.

Luật Doanh nghiệp được Quốc hội thông qua năm 2020 đã đưa ra khái niệm về doanh nghiệp *"Doanh nghiệp là tổ chức có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch, được thành lập hoặc đăng ký thành lập theo quy định của pháp luật nhằm mục đích kinh doanh"*. Khái niệm doanh nghiệp theo đó được hiểu theo nghĩa khá rộng rãi, đầy đủ và chặt chẽ.

Như vậy, doanh nghiệp được hiểu là một tổ chức kinh tế, có tư cách pháp nhân hoặc không, thực hiện các hoạt động kinh doanh theo qui định của pháp luật, nhằm đạt được những mục tiêu nhất định.

b. Khái niệm đối tác

Hiểu một cách đơn giản, đối tác là những cá nhân hoặc tổ chức cùng hợp tác với nhau để đạt được một mục tiêu chung. Mỗi quan hệ đối tác có thể được thể hiện dưới nhiều hình thức khác nhau, từ việc hợp tác kinh doanh, đầu tư, cho đến hợp tác cung cấp dịch vụ, chia sẻ thông tin,... (Gulati, 1998; Dyer & Singh, 1998).

Trong kinh doanh, đối tác là một thực thể thương mại (cá nhân hoặc tổ chức) có mối quan hệ liên minh, liên doanh, hợp tác với doanh nghiệp nhằm vào mục đích chung trong kinh doanh. Mối quan hệ này thường được ràng buộc bởi hợp đồng với các điều khoản trách nhiệm, quyền lợi rõ ràng của các bên tham gia. Ví dụ: nhà cung cấp nguyên liệu, nhà phân phối sản phẩm, đại lý bán hàng, v.v. (Williamson, 1985; Anderson & Narus, 1990).

Đối tác là một yếu tố quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần lựa chọn đối tác phù hợp và duy trì mối quan hệ đối tác hiệu quả để đạt được mục tiêu kinh doanh (Morgan & Hunt, 1994; Dyer & Singh, 1998).

Đối tác kinh doanh và khách hàng là hai thuật ngữ khác nhau mặc dù giữa hai đối tượng này có nhiều điểm chung (Kotler & Keller, 2021; Payne & Frow, 2005).

Trong lĩnh vực kinh doanh thương mại, sản xuất, khách hàng là một cá nhân hoặc một tổ chức nhận sản phẩm, dịch vụ, ý tưởng từ người bán, nhà cung cấp hoặc nhà phân phối thông qua một giao dịch tài chính, trao đổi bằng tiền hoặc các tài sản có giá trị thanh toán khác. Nói ngắn gọn, khách hàng là người chi trả cho sản phẩm, dịch vụ (Kotler & Keller, 2021; Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018). Tất cả các doanh nghiệp cạnh tranh với các doanh nghiệp khác để thu hút khách hàng vì khách hàng là đối tượng quan trọng, quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Họ thúc đẩy doanh thu, tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp, không có khách hàng, doanh nghiệp khó có thể tồn tại lâu dài (Reichheld & Sasser, 1990; Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994; Rust, Zeithaml, & Lemon, 2000; Chen & Popovich, 2003).

Điểm khác biệt lớn nhất giữa khách hàng với các đối tác kinh doanh, đó là đối tác kinh doanh sẽ không phải trả tiền cho sản phẩm, dịch vụ của tổ chức hay doanh nghiệp. Đó là mối quan hệ hai bên cùng san sẻ để đạt được mục tiêu chung, mang lại thành công và lợi thế cho hai bên. Do đó, họ sẽ cùng làm việc với doanh nghiệp, chia sẻ nguồn nhân lực hoặc các nguồn khác với doanh nghiệp, bảo đảm hai bên sẽ sinh lợi, phát triển thương hiệu, nâng cao các đề xuất kinh doanh tổng thể (Mohr & Spekman, 1994; Homburg, Kuester, & Krohmer, 2013; Buttle & Maklan, 2019).

Đối tác có thể là khách hàng ngay khi họ phải giao dịch tài chính để có thể đạt được mục đích thỏa mãn nhu cầu. Nếu một đối tác buộc doanh nghiệp tính phí cho nhu cầu của mình khi đang hợp tác, thì họ sẽ trở thành khách hàng, và mối quan hệ không còn là đối tác kinh doanh để cùng hướng đến mục tiêu chung nữa (Grönroos, 2007; Payne & Frow, 2005; Chen & Popovich, 2003).

c. Khái niệm quan hệ đối tác

Với cách xác định đối tác như trên, có thể hiểu quan hệ đối tác chính là mối quan hệ từ 2 người trở lên hoặc quan hệ từ tổ chức hai tổ chức trở lên tham gia và chia sẻ cùng một hoạt động. VD: cùng thực hiện một dự án, chia sẻ trách nhiệm, nguồn lực và lợi ích. Một mối quan hệ đối tác của doanh nghiệp có thể được quy định bằng hợp đồng hoặc thỏa thuận hợp tác trên tinh thần tự nguyện, có các điều khoản, trách nhiệm, quyền lợi rõ ràng khi tham gia. để chia sẻ cùng thực hiện một mục tiêu chung.

Để doanh nghiệp có thể phát triển, tạo được hiệu quả trong công việc, có lợi thế hoặc được ưu tiên trong nhiều lĩnh vực, thì chính sách ngoại giao quan hệ đối tác luôn được chú trọng và đề tâm. Do vậy, việc quản trị đối tác kinh doanh phù hợp để giữ kết nối, chia sẻ và tạo dựng mối quan hệ tốt đẹp, lâu dài luôn là mục đích của nhiều tổ chức kinh doanh (Gulati, 1998; Dyer & Singh, 1998; Homburg, Kuester, & Krohmer, 2013).

Với sự phát triển của xã hội, các áp lực về mối quan hệ cũng trở nên nặng nề. Việc xây dựng mối liên kết tốt đẹp với đối tác trong kinh doanh sẽ mang lại nhiều lợi thế, nhiều sự hứa hẹn tốt hơn cho doanh nghiệp. Ngoài ra, đây cũng là cơ hội để học hỏi thêm từ đối tác của mình, sử dụng chúng để xây dựng thương hiệu trong tương lai (Mohr & Spekman, 1994; Scholten & Schilder, 2015; Fetscherin, Veloutsou, & Guzmán, 2021).

Duy trì quan hệ đối tác hiệu quả là điều quan trọng để đảm bảo rằng mục tiêu của doanh nghiệp luôn đi đúng hướng. Sự thành công hay thất bại của trong quan hệ đối tác thường dựa vào cách thức xử lý thử thách và cơ hội mà mỗi quan hệ đối tác mang lại khi các đối tác thể hiện ra (Morgan & Hunt, 1994; Ring & Van de Ven, 1994; Do & Dang-Van, 2025).

1.1.2. Khái niệm quản trị quan hệ đối tác của doanh nghiệp

Có nhiều khái niệm về quản trị quan hệ đối tác (PRM). Hiểu một cách đơn giản, PRM là hệ thống nhằm phát hiện các đối tác tiềm năng, lựa chọn các đối tác phù hợp và phát triển quan hệ cùng có lợi và bền vững trong toàn bộ quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Cũng có thể hiểu PRM là chiến lược được sử dụng để hợp lý hóa các hoạt động kinh doanh giữa công ty và các đối tác giúp phát triển, phân phối hoặc bán các sản phẩm và dịch vụ. PRM là một hệ thống các phương pháp luận, chiến lược và quy trình giúp một doanh nghiệp quản lý các mối quan hệ đối tác của mình (Gulati, 1998; Dyer & Singh, 1998; Ring & Van de Ven, 1994; Chen & Popovich, 2003). PRM là một khái niệm rộng bao gồm tất cả các khía cạnh về cách thức quản lý mối quan hệ với đối tác. Nếu doanh nghiệp có một chương trình đối tác với quy mô thực tế hoặc độ phức tạp bất kỳ, điều này có thể bao gồm một số phần mềm PRM để giúp quản lý các quy trình một cách hiệu quả nhất (Mohr & Spekman, 1994; Chen & Popovich, 2003; Huo, Tian, Tian, & Zhang, 2019). Phần mềm quản lý đối tác, đôi khi được gọi là PRM, cung cấp cho doanh nghiệp các công cụ để theo dõi các đối tác bán hàng và chi nhánh, đồng thời để các đối tác đó giao tiếp và nhận hỗ trợ từ doanh nghiệp (Chen & Popovich, 2003; Morgan & Hunt, 1994; Do & Dang-Van, 2025).

Theo Krause và Schnitzler (2022), PRM là một chiến lược kinh doanh nhằm lựa chọn và quản lý các mối quan hệ khách hàng. Dubrovski (2020) cho rằng, PRM có thể là chiến lược của các doanh nghiệp trong việc phát triển quan hệ gắn bó với các đối tác phát sinh trong quá trình sản xuất và kinh doanh trên cơ sở nghiên cứu, tìm hiểu kỹ lưỡng nhu cầu và thói quen của họ nhằm đảm bảo các bên cùng có lợi. Thiết lập mối quan hệ tốt đẹp với các đối tác (bên trong và bên ngoài doanh nghiệp) có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với sự thành công của mỗi doanh nghiệp. Nghiên cứu của Spekman và cộng sự (1998) đã xác định, PRM đòi hỏi triết lý và văn hóa kinh doanh hướng vào các đối tác, đặc biệt là khách hàng, để hỗ trợ hiệu quả cho hoạt động sản xuất và kinh doanh. Yovanno (2022) cũng xem PRM là một chiến lược kinh doanh nhằm tìm kiếm cách để cải thiện khả năng sinh ra doanh thu và lợi nhuận cho doanh nghiệp bằng cách tăng cường hợp tác với các đối tác liên quan nhằm đạt được sự phát triển chung và bền vững. Một số nghiên cứu xem xét PRM là quá trình theo dõi và duy trì hiệu quả, năng suất và hài hòa các mối quan hệ với các đối tác (Agarwal, 2014). PRM đòi hỏi doanh nghiệp phải đầu tư thời gian và nguồn lực cần thiết để duy trì quan hệ và thường xuyên giao tiếp với các đối tác sao cho tất cả các bên đều có cơ hội đánh giá xem mọi thứ đang diễn ra như thế nào.

Mục đích chung của PRM là cho phép tổ chức (và nhóm) quản lý các đối tác thông qua hệ thống, quy trình và thủ tục để xác định, đánh giá, phát triển quan hệ và làm việc với các công ty bên ngoài.

Nhiều công ty dựa vào các công ty đối tác để bán sản phẩm thay mặt họ như một phần của chiến lược kênh, bổ sung hoặc thay vì sử dụng kênh phân phối trực tiếp. Các kênh gián tiếp có thể bao gồm người bán lại giá trị gia tăng (VAR), nhà bán lẻ, nhà tư vấn, nhà cung cấp dịch vụ được quản lý (MSP), nhà tích hợp hệ thống (SI), nhà sản xuất thiết bị gốc (OEM) hoặc nhà cung cấp phần mềm độc lập (ISV). Có sẵn hệ thống PRM giúp người quản lý kênh hợp lý hóa tất cả các quy trình bán hàng của đối tác và giảm thiểu sự trùng lặp trong kinh doanh (Anderson & Weitz, 1992; Heide, 1994; Mohr & Spekman, 1994; Grönroos, 1994).

PRM hiệu quả bắt đầu bằng việc xây dựng lòng tin lẫn nhau. Hợp tác với các đối tác đòi hỏi phải có kỳ vọng rõ ràng và giao tiếp thường xuyên. Điều cần thiết là phải thảo luận về tất cả những vấn đề sẽ xảy ra khi bắt đầu mối quan hệ để mọi người hiểu mục tiêu, biết cách đánh giá sự tiến triển và đảm bảo thành công trong giao tiếp và chia sẻ thông tin (Morgan & Hunt, 1994; Jap, 1999; Kumar, Scheer, & Steenkamp, 1995).

Như vậy, PRM của doanh nghiệp đã trở thành một trong những chủ đề được đông đảo các nhà nghiên cứu đặt vấn đề quan tâm. Chính vì vậy, có nhiều góc độ tiếp cận khác nhau về PRM đã được đưa ra, tuy nhiên, có hai hướng tiếp cận chính được chấp nhận nhiều nhất, cụ thể:

Theo hướng tiếp cận của quản trị: Cách hiểu đơn giản nhất thì PRM là quá trình theo dõi và duy trì các mối quan hệ hợp tác một cách hiệu quả, năng suất và hài hoà. PRM có thể không được thực hiện quá trang trọng thông qua các phương tiện trao đổi như điện thoại, email, mạng xã hội hay các chuyến thăm chính thức, các văn bản hợp đồng được thỏa thuận, ký kết. Điều quan trọng ở đây là sự đầu tư thời gian và nguồn nhân lực của doanh nghiệp để duy trì mối quan hệ với đối tác. Doanh nghiệp giữ mối liên lạc thường xuyên với đối tác và cả hai đều có cơ hội đánh giá mọi thứ đang diễn ra như thế nào trong việc thực hiện và đạt được các mục tiêu chung đã cam kết (Agarwal, 2014; Chaudhuri và cộng sự, 2022).

Ở góc độ chiến lược, PRM được hiểu là một chiến lược và tập hợp quy trình quản lý mối quan hệ giữa tổ chức và các đối tác cung cấp, nhà phân phối, đại lý hoặc các bên liên kết khác. Mục tiêu của PRM là tạo ra và duy trì các mối quan hệ hợp tác mạnh mẽ và lâu dài, nhằm đạt lợi ích chung và tối đa hóa giá trị cho cả hai bên; điều này thường được thực hiện thông qua khung chính sách, tiêu chí đánh giá hiệu suất đối tác, chương trình đào tạo/khuyến khích và nền tảng công nghệ hỗ trợ (Chaudhuri và cộng sự, 2022; Agarwal, 2014).

Về mặt vận hành, các chương trình PRM hiệu quả kết hợp giao tiếp minh bạch, cơ chế đánh giá định kỳ và công cụ hỗ trợ (portal đối tác, dashboard KPI, hệ thống chia sẻ tài liệu) để giảm trùng lặp, tăng tính minh bạch và nâng cao năng lực phối hợp giữa các bên, nhằm đảm bảo rằng các cam kết, vai trò và kỳ vọng được hiểu rõ và thực thi nhất quán (Chaudhuri và cộng sự, 2022).

Như vậy, PRM hiệu quả dựa trên lòng tin, kỳ vọng rõ ràng và giao tiếp thường xuyên. Doanh nghiệp cần chủ động đầu tư nguồn lực quản trị đối tác để phát hiện sớm vấn đề, điều chỉnh chiến lược và khai thác cơ hội học hỏi từ đối tác, từ đó gia

tăng giá trị chung và tính bền vững của mối quan hệ (Agarwal, 2014; Chaudhuri và cộng sự, 2022).

Theo hướng tiếp cận công nghệ thông tin: PRM là một hệ thống phần mềm bao gồm các phương pháp và chiến lược giúp nhà cung cấp quản lý các mối quan hệ đối tác. Thông qua hệ thống này, việc quản lý đối tác sẽ tốt hơn, hiệu quả hơn với quy trình đáng tin cậy (Chaudhuri et al, 2022).

Dưới góc độ tiếp cận hệ thống đầy đủ, PRM mô tả một hệ thống phần mềm giúp các doanh nghiệp tự động hóa các hoạt động liên quan đến hoạt động với nhà phân phối, đại lý, nhà cung cấp dịch vụ được quản lý – MSP (Managed Service Provider) và đối tác VAR (Value Added Reseller) của họ để thúc đẩy doanh số kênh bán hàng tốt hơn bằng cách bán lại sản phẩm và dịch vụ của họ (Oracle, 2020; Agarwal, 2014). Với hệ thống PRM, các đối tác trong kênh có quyền truy cập có kiểm soát vào khách hàng tiềm năng, cơ hội chung, liên kết liên kết, giao dịch, số liệu bán hàng và tài liệu cập nhật về các chương trình đối tác của họ (Oracle, 2020; Chaudhuri et al, 2022).

Nhà cung cấp dịch vụ được quản lý (MSP) là công ty bên thứ ba quản lý từ xa cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin (IT) và hệ thống người dùng cuối của khách hàng tổ chức. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ, tổ chức phi lợi nhuận và cơ quan chính phủ thuê MSP để thực hiện một tập hợp các dịch vụ quản lý hàng ngày được xác định. Các dịch vụ này có thể bao gồm quản lý mạng và cơ sở hạ tầng, bảo mật và giám sát. MSP thường xử lý các dịch vụ quản lý hàng ngày để các khách hàng tổ chức có thể tập trung vào việc cải thiện dịch vụ của mình mà không phải lo lắng về thời gian ngừng hoạt động kéo dài của hệ thống hoặc gián đoạn dịch vụ (Gartner, 2024).

Đối tác VAR còn được gọi là nhà bán hàng giá trị gia tăng (VAR), là công ty bán lại phần mềm, phần cứng và các sản phẩm và dịch vụ khác cung cấp giá trị vượt ra ngoài việc hoàn thành đơn hàng ban đầu. Đối tác VAR đóng gói và tùy chỉnh các sản phẩm của bên thứ ba nhằm mục đích tăng thêm giá trị và bán lại chúng với các dịch vụ bổ sung kèm theo (Wessling, 2016).

Đặc biệt, các doanh nghiệp thường sử dụng các mối quan hệ đối tác để tìm kiếm cách tiếp cận mới, sáng tạo nhằm thu hút sự chú ý trên thị trường và tiếp cận khách hàng mới (Gulati, 1998). Quan hệ đối tác cung cấp cơ hội cho các thương hiệu mở rộng quy mô và tận dụng các cơ hội tiếp thị mà chúng không thể có được một mình (Dyer & Singh, 1998 ; Dong và cộng sự, 2023). Ví dụ như các công ty Oracle , HubSpot, Slack và Zendesk dựa vào các chương trình hợp tác để mở rộng sang các thị trường mới và mở rộng quy mô nỗ lực bán hàng của họ, thay vì phải tốn chi phí để mở rộng quy mô đội ngũ bán hàng.

Như vậy, có thể thấy PRM khi kết hợp cả hai cách tiếp cận kể trên, được hiểu là một tập hợp các phần mềm và chiến lược mà các công ty sử dụng để đảm bảo quan hệ kinh doanh suôn sẻ với những người mà họ hợp tác về marketing và những người bán sản phẩm của họ. PRM có thể bao gồm từ các cách tiếp cận đơn giản để quản trị các quan hệ đồng (kết hợp) marketing đến các chương trình phức tạp liên quan đến phần mềm tinh vi và quản lý dữ liệu.

Trong phạm vi của luận án, sử dụng kết hợp cách tiếp cận của quản trị và cách tiếp cận hệ thống công nghệ thông tin để xác định khái niệm PRM. Theo đó, *PRM của doanh nghiệp là một quá trình quản trị mối quan hệ giữa doanh nghiệp với các đối tác cung cấp, nhà phân phối, đại lý hoặc các bên liên kết khác nhằm duy trì và tạo ra mối quan hệ bền chặt, lâu dài, đồng thời đạt được hiệu quả tối đa hóa lợi ích giữa các bên thông qua sử dụng hệ thống các phần mềm và quy trình đáng tin cậy.*

1.1.3. Khái niệm thời đại 4.0, quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp

a. Khái niệm thời đại 4.0

Thời đại 4.0 là một khái niệm đang được sử dụng để chỉ sự phát triển và sự thay đổi đáng kể trong lĩnh vực công nghệ và kinh tế (Schwab, 2016). Được coi là sự tiếp nối của các thời đại trước đó (thời đại công nghiệp 1.0, 2.0 và 3.0), thời đại 4.0 mang lại nhiều ảnh hưởng đến cách chúng ta sống, làm việc và giao tiếp (Lasi, Fetteke, Kemper, Feld, & Hoffmann, 2014).

Thời đại 4.0 là một giai đoạn phát triển công nghệ vượt bậc, mang lại nhiều tiềm năng và cơ hội hấp dẫn cho con người (Xu, David, & Kim, 2018). Đây là thời đại của sự ý thức cao hơn về sử dụng công nghệ để thuận lợi hóa cuộc sống và kích thích sự phát triển kinh tế xã hội (Kagermann, Wahlster, & Helbig, 2013). Cùng với đó là sự hòa nhập và thích nghi với sự biến đổi trong lĩnh vực sản xuất, dịch vụ và giao tiếp (Vaidya, Ambad, & Bhosle, 2018). Thời đại 4.0 mở ra những triển vọng mới cho sự phát triển bền vững và tiến bộ của xã hội (Sony & Naik, 2019).

Cụ thể, thời đại 4.0 tập trung vào sự phát triển và ứng dụng của các công nghệ tiên tiến như trí tuệ nhân tạo (AI), máy học (Machine Learning), internet vạn vật (Internet of Things - IoT), blockchain, điện toán biên (Edge Computing) và nhiều công nghệ mới khác (Lee, Bagheri, & Kao, 2015).

Các công nghệ này sẽ ảnh hưởng đến nhiều lĩnh vực và ngành công nghiệp khác nhau, bao gồm cả sản xuất, dịch vụ, y tế, giao thông, năng lượng và tài chính (Xu và cộng sự, 2018). Thời đại 4.0 đem lại cơ hội phát triển mới, tăng cường hiệu quả và sự linh hoạt trong sản xuất và quản lý, cũng như sự tiến hóa của các ngành công nghiệp truyền thống (Vaidya và cộng sự, 2018). Cuộc cách mạng công nghệ 4.0 đánh dấu sự xuất hiện và thúc đẩy sự phát triển của nhiều công nghệ mới, gắn kết con người và công nghệ thành một hệ thống kết nối thông minh và khéo léo (Schwab, 2016). Thời đại 4.0 đặt nền tảng cho một cuộc cách mạng công nghiệp mới, tạo ra sự thay đổi cấu trúc, quy trình sản xuất và mô hình kinh doanh (Kagermann và cộng sự, 2013).

Sự phát triển của công nghệ trong thời đại 4.0 cũng đồng nghĩa với sự tăng cường về kết nối giữa cá nhân và tổ chức thông qua mạng internet. Hơn nữa, các nguồn thông tin và dữ liệu lớn được kết nối và chia sẻ một cách dễ dàng, góp phần tạo ra một môi trường kinh doanh thông minh và linh hoạt hơn. Qua một loạt công nghệ và ứng dụng mới, thời đại 4.0 mang lại nhiều cơ hội và thách thức. Nó có tiềm năng thay đổi cuộc sống, công việc và xã hội, đồng thời cũng đòi hỏi mọi người phải thích nghi và học tập để tận dụng và đối phó với những thay đổi và biến đổi này.

b. Quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp

Với các tiếp cận về PRM và thời đại 4.0 như đã trình bày ở trên, trong phạm vi của luận án này, tác giả quan niệm PRM trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp là *một quá trình quản trị mối quan hệ giữa doanh nghiệp với các đối tác cung cấp, nhà phân phối, đại lý hoặc các bên liên kết khác nhằm duy trì và tạo ra mối quan hệ bền chặt, lâu dài, đồng thời đạt được hiệu quả tối đa hóa lợi ích giữa các bên thông qua sử dụng hệ thống các phần mềm, công nghệ 4.0 với quy trình được tự động hóa đáng tin cậy và linh hoạt hơn, với chi phí tiết kiệm hơn và hiệu quả đạt được cao hơn.*

Trong thời đại 4.0, hệ thống PRM thường bao gồm phần mềm dựa trên đám mây và chứa các công cụ cho phép đối tác quản lý doanh thu, số liệu bán hàng và khách hàng tiềm năng. Trong chiến lược kinh doanh, PRM liên quan đến việc xác định, ưu tiên và lựa chọn quan hệ đối tác chiến lược. Trong hoạt động, Hệ thống PRM thường bao gồm các quy trình và công nghệ để quản lý các chi tiết hậu cần như giá cả và hàng tồn kho. Loại phần mềm này thường có cổng đối tác cho phép giao tiếp và trao đổi dữ liệu, cơ sở dữ liệu khách hàng để quản lý thông tin, các tính năng để kiểm soát quyền truy cập, bảng điều khiển để theo dõi kết quả và KPI và khả năng tích hợp với các công cụ kinh doanh khác để quản lý hợp đồng, thời gian làm việc, nội dung, lịch trình và chi phí.

1.2. Một số lý thuyết về quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp

1.2.1. Đặc điểm của quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp

Trong thời đại 4.0, các công nghệ mới như: trí tuệ nhân tạo (AI), học máy, dữ liệu lớn, blockchain và Internet vạn vật (IoT) đang thay đổi nhanh chóng cách con người sống và làm việc (Lee, Bagheri, & Kao, 2015; Xu, David, & Kim, 2018). Thời đại 4.0 bắt nguồn từ nguyên tắc của ngành công nghiệp: đó là sự kết hợp giữa các công nghệ kỹ thuật số, sinh học, vật lý và mạng lưới thông tin, tạo nên một hệ thống liên kết mạnh mẽ và tương tác giữa máy móc, con người và môi trường sống (Schwab, 2016; Lasi, Fettke, Kemper, Feld, & Hoffmann, 2014).

Về cơ bản, PRM trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp sẽ bao gồm các đặc điểm sau đây:

Thứ nhất, đối tác theo quan niệm chung là bất kỳ cá nhân, nhóm hoặc tổ chức nào có tham gia và hỗ trợ cần thiết để thực hiện hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Đối tác có thể ở bên trong hoặc bên ngoài doanh nghiệp. Vì vậy, PRM trong thời đại 4.0 được nhìn nhận là hoạt động quản trị những mối quan hệ mang tính cộng sinh, được thiết lập với mục tiêu mang lại lợi ích cho các bên liên quan thông qua sử dụng hệ thống các giải pháp công nghệ mới là những thành quả của cuộc cách mạng 4.0 (Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1998).

Thứ hai, PRM trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp được thực hiện chủ yếu dựa trên công nghệ và hệ thống các giải pháp phần mềm. Những sự kết hợp này không chỉ tạo ra những thay đổi đột phá trong quá trình và hoạt động PRM của doanh nghiệp, mà còn tạo ra những tác động làm thay đổi cả hành vi tương tác, trao đổi, hợp tác giữa doanh nghiệp với các đối tác (Chaudhuri et al, 2022; Wessling, 2016).

Thứ ba, PRM trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp, hoạt động trao đổi thông tin, hành vi tương tác thông qua hệ thống phần mềm và các giải pháp công nghệ được xem là yếu tố nền tảng. Trong đó, mức độ trao đổi càng sâu, thường xuyên, theo thời

gian thực thì mối quan hệ giữa doanh nghiệp với các đối tác càng gắn bó, và sự hài lòng giữ vai trò là điều kiện tiên quyết để phát triển mối quan hệ (Morgan & Hunt, 1994; Mohr & Spekman, 1994).

Thứ tư, quá trình và hoạt động PRM trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp đòi hỏi việc kết nối trực tiếp và chia sẻ dữ liệu giữa doanh nghiệp với các đối tác. Điều này yêu cầu sự tham gia tích cực từ các giải pháp CNTT mà doanh nghiệp sử dụng có thể tích hợp và tương thích với các đối tác mà doanh nghiệp đang hoặc mong muốn hợp tác (Lee và cộng sự, 2015; Kagermann, Wahlster, & Helbig, 2013). Việc kết nối và chia sẻ cơ sở dữ liệu cũng được sử dụng để lọc phân phối tin tức và cập nhật sản phẩm, cải thiện độ chính xác dữ liệu và giảm chi phí quản trị (Xu và cộng sự, 2018).

Thứ năm, PRM trong thời đại 4.0 cho phép doanh nghiệp và các đối tác của mình cộng tác và làm việc cùng nhau như một thể thống nhất để cùng nhau xây dựng các giải pháp chung, tập hợp nhiều đối tác lại với nhau trong hoạt động đồng tiếp thị và đồng tài trợ, và cuối cùng là quản lý các hoạt động đồng bán hàng với các sản phẩm chung, sắp xếp các cơ hội được chia sẻ và kết nối tất cả thông tin từ từng đối tác đáng tin cậy của doanh nghiệp (Wessling, 2016; Chaudhuri et al, 2022).

1.2.2. Phân loại quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp

PRM trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp được phân loại chủ yếu dựa trên các tiêu chí sau đây: Dựa trên tính chất của quan hệ hợp tác và dựa trên lĩnh vực hợp tác.

a. Dựa trên tính chất của quan hệ hợp tác:

PRM trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp được phân chia thành những loại như sau:

- PRM chiến lược: Đây là quá trình và hoạt động quản trị mối quan hệ với các đối tác quan trọng, có ý nghĩa chiến lược đối với sự phát triển của doanh nghiệp (Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1998). Đối tác chiến lược thường là những doanh nghiệp có quy mô lớn, có tiềm lực tài chính và kinh nghiệm dày dặn (Ring & Van de Ven, 1994). Hoạt động PRM chiến lược được ràng buộc bởi hợp đồng pháp lý, cùng hướng đến mục tiêu chung (Mohr & Spekman, 1994). Một khi đã là đối tác chiến lược của nhau, hai bên có trách nhiệm và vai trò cùng nhau dẫn dắt, phát triển trên một lĩnh vực. Ví dụ, nếu hai công ty thuộc lĩnh vực thương mại, hai bên sẽ có trách nhiệm cùng quảng cáo, tạo nên giá trị thương hiệu bằng cách truyền bá sản phẩm, dịch vụ (Morgan & Hunt, 1994). Một công ty sản xuất chuyên cung cấp kỹ thuật, cũng có thể là đối tác kinh doanh của một doanh nghiệp có quy mô nhỏ để tạo ra một sản phẩm mới (Wessling, 2016).

- PRM kinh doanh: Đây là quá trình và hoạt động quản trị mối quan hệ đối tác nhằm mục đích thực hiện một dự án kinh doanh cụ thể. Đối tác kinh doanh có thể là các doanh nghiệp cùng ngành hoặc khác ngành (Anderson & Narus, 1990).

- PRM cung cấp dịch vụ: Đây là quá trình và hoạt động quản trị mối quan hệ đối tác nhằm mục đích cung cấp các dịch vụ cho doanh nghiệp, chẳng hạn như dịch vụ tư vấn, dịch vụ đào tạo, dịch vụ vận tải,... (Grönroos, 2007).

- PRM chia sẻ thông tin: Đây là quá trình và hoạt động quản trị mối quan hệ đối tác nhằm mục đích chia sẻ thông tin, kiến thức, kinh nghiệm,... cho nhau, học hỏi lẫn nhau (Payne & Frow, 2005).

- PRM tiềm năng: Đây là quá trình và hoạt động quản trị mối quan hệ đối tác tiềm năng – là những đối tượng có tính chất phù hợp với mục đích hợp tác của doanh nghiệp. Ngay thời điểm hiện tại chưa hợp tác cùng, nhưng trong tương lai sẽ hợp tác nếu có cơ hội, để cùng phát triển và tạo nhiều lợi thế bền chặt cho hai bên (Gulati, 1998; Dyer & Singh, 1998).

b. Dựa trên lĩnh vực hợp tác

PRM trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp được phân chia thành những loại hình sau đây:

- PRM trong kinh doanh: Đây là quá trình quản trị một hay nhiều thực thể thương mại (cá nhân hoặc tổ chức) có mối quan hệ liên minh, liên doanh, hợp tác với doanh nghiệp nhằm vào mục đích chung trong kinh doanh (Anderson & Narus, 1990; Dyer & Singh, 1998). Mối quan hệ này thường được ràng buộc bởi hợp đồng với các điều khoản trách nhiệm, quyền lợi rõ ràng của các bên tham gia (Ring & Van de Ven, 1994). Ví dụ: nhà cung cấp nguyên liệu, nhà phân phối sản phẩm, đại lý bán hàng, v.v.

- PRM trong dự án: Là quá trình quản trị một hay nhiều cá nhân hoặc tổ chức tham gia cùng thực hiện một dự án, chia sẻ trách nhiệm, nguồn lực và lợi ích (Turner, 2009). Mối quan hệ đối tác trong dự án có thể được quy định bằng hợp đồng hoặc thỏa thuận hợp tác (Cicmil & Hodgson, 2006). Ví dụ: nhà thầu phụ, đơn vị tư vấn, v.v.

- PRM trong quan hệ hợp tác: Là quá trình quản trị các cá nhân hoặc tổ chức cùng hợp tác, chia sẻ nguồn lực và lợi ích để đạt được mục tiêu chung (Mohr & Spekman, 1994; Morgan & Hunt, 1994). Mối quan hệ hợp tác có thể dựa trên tinh thần tự nguyện hoặc ràng buộc bởi hợp đồng. Ví dụ: các tổ chức phi chính phủ hợp tác thực hiện dự án phát triển cộng đồng, v.v.

- PRM trong các lĩnh vực khác: Đây là quá trình PRM có thể được sử dụng để chỉ mối quan hệ hợp tác, liên kết giữa các cá nhân, tổ chức trong các lĩnh vực khác như giáo dục, y tế, nghiên cứu khoa học, v.v. (Brinkerhoff, 2002; Huxham & Vangen, 2005).

1.2.3. Vai trò quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp

Thời đại 4.0 cùng xu hướng chuyển đổi số doanh nghiệp mang đến nhiều cơ hội và thách thức cho các doanh nghiệp. Trong thời kỳ này, áp lực duy trì và tạo lập mối quan hệ bền vững với các đối tác trở nên quan trọng và bức thiết hơn bao giờ hết, đặc biệt với những đối tác có vai trò quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Cụ thể, PRM trong thời đại 4.0 mang lại cho doanh nghiệp những lợi ích sau:

Thứ nhất, tăng cường nguồn lực. PRM có thể cung cấp cho doanh nghiệp những nguồn lực mà doanh nghiệp không có hoặc không có đủ từ mạng lưới đối tác, chẳng hạn như vốn, nhân lực, kỹ thuật, công nghệ mới... (Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1998). Điều này giúp doanh nghiệp mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ, và đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị

trường trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0 đang có sự lan tỏa sâu rộng với nhiều công nghệ mới và phương pháp mới được ứng dụng vào thực tiễn kinh doanh (Kagermann, Wahlster, & Helbig, 2013; Lasi, Fettke, Kemper, Feld, & Hoffmann, 2014).

Thứ hai, mở rộng thị trường và tăng cường khả năng cạnh tranh. PRM có thể giúp doanh nghiệp mở rộng thị trường, tiếp cận với thị trường mới, những khách hàng mới mà doanh nghiệp không thể tự mình thực hiện được thông qua mạng lưới đối tác, và tạo ra những sản phẩm dịch vụ mới (Anderson & Narus, 1990; Morgan & Hunt, 1994). Điều này giúp doanh nghiệp mở rộng thị trường và tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường. Ví dụ: doanh nghiệp có thể hợp tác với nhà phân phối để đưa sản phẩm vào thị trường mới, hoặc doanh nghiệp có thể hợp tác với công ty nghiên cứu để phát triển sản phẩm mới (Wessling, 2016).

Thứ ba, giảm thiểu rủi ro. PRM có thể giúp doanh nghiệp chia sẻ rủi ro trong kinh doanh cùng với các đối tác của mình (Ring & Van de Ven, 1994). Ví dụ, khi hợp tác đầu tư, doanh nghiệp sẽ giảm thiểu được rủi ro thua lỗ nếu dự án không thành công (Mohr & Spekman, 1994).

Thứ tư, tăng cường hiệu quả hoạt động. PRM có thể giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả hoạt động bằng cách chia sẻ kinh nghiệm, kiến thức, và nguồn lực với các đối tác và ngược lại để đạt được hiệu quả cao hơn (Payne & Frow, 2005; Chaudhuri et al, 2022). PRM hiệu quả giúp giảm thời gian các đối tác cần thực hiện các hoạt động thường ngày, chẳng hạn như đặt hàng sản phẩm hoặc linh kiện. Khi khách hàng đặt mua sản phẩm từ kênh đối tác của doanh nghiệp, đối tác kênh đó cũng có thể đặt mua sản phẩm từ doanh nghiệp một cách dễ dàng và hiệu quả như khách hàng thông qua cổng PRM (Chaudhuri et al, 2022). Với giải pháp PRM, hệ thống đại lý của doanh nghiệp có thể được quản lý và tự động hóa trên cổng đối tác chuyên dụng. Điều này cung cấp sự rõ ràng về khách hàng tiềm năng, về các cơ hội đã đăng ký và phân phối của khách hàng cũng như tiến trình của họ mà không cần phải liên tục theo dõi các nhóm đối tác của doanh nghiệp để biết thông tin cập nhật (Wessling, 2016).

Thứ năm, giúp doanh nghiệp tăng doanh thu và cải tiến quy trình bán hàng. PRM có thể giúp doanh nghiệp tăng doanh thu bằng cách cung cấp các sản phẩm hoặc dịch vụ bổ sung cho sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp (Anderson & Narus, 1990; Morgan & Hunt, 1994). Ví dụ: doanh nghiệp có thể hợp tác với công ty du lịch để cung cấp dịch vụ du lịch trọn gói cho khách hàng. Bên cạnh đó, PRM giúp doanh nghiệp phát triển hoạt động kinh doanh của mình qua các kênh gián tiếp trong khi luôn có cái nhìn 360 độ về khách hàng là điều hợp lý (Chaudhuri, Chatterjee, & Vrontis, 2022). PRM tạo ra sự hiện diện kỹ thuật số để nâng cao nhận thức và nhu cầu của khách hàng, đồng thời tạo ra một tầm nhìn duy nhất về lịch sử đặt hàng và tất cả thông tin lấy khách hàng làm trung tâm (Payne & Frow, 2005). Ngoài ra, các doanh nghiệp cũng có thể thu hút khách hàng tiềm năng và chia sẻ chúng với các đối tác đại lý của họ để thực hiện hoạt động bán hàng gián tiếp một cách hiệu quả hơn (Wessling, 2016).

Thứ sáu, giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian và chi phí kinh doanh. PRM có thể giúp doanh nghiệp giảm chi phí bằng cách chia sẻ nguồn lực, chi phí phát triển, chi phí vận hành, v.v. (Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1998). Ví dụ: doanh nghiệp có thể hợp tác với nhà cung cấp nguyên liệu để được hưởng giá ưu đãi. Đôi khi đối tác của doanh nghiệp sẽ bỏ lỡ việc ghi lại khách hàng tiềm năng hoặc doanh nghiệp phải liên tục theo dõi các đối tác của mình để cập nhật khách hàng tiềm năng đủ điều kiện để quản lý giao dịch. Thông qua nền tảng PRM, doanh nghiệp có thể quản lý khách hàng tiềm năng một cách dễ dàng, giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian và năng lượng vì nó hợp lý hóa các quy trình quản lý, đồng thời giảm sự trùng lặp của khách hàng tiềm năng (Chaudhuri và cộng sự, 2022). Hơn nữa, vì các công cụ PRM cho phép theo dõi tiến trình giao dịch bằng cách hợp lý hóa các chương trình đối tác hoàn chỉnh nên doanh nghiệp có thể chốt giao dịch nhanh hơn. Do đó, chu kỳ bán hàng của doanh nghiệp được cắt giảm đáng kể (Wessling, 2016). Điều này giúp tiết kiệm rất nhiều thời gian và chi phí cho các cuộc họp, cắt giảm các nhiệm vụ và tài liệu không cần thiết, đồng thời doanh nghiệp có thể dành nhiều thời gian hơn cho các hoạt động thúc đẩy sự phát triển kinh doanh của mình (Payne & Frow, 2005).

Thứ bảy, PRM còn có thể giúp doanh nghiệp nâng cao uy tín thương hiệu, cải thiện dịch vụ khách hàng, tăng cường sự đổi mới và phát triển bền vững thông qua xây dựng, duy trì và phát triển mạng lưới đối tác nhằm tận dụng khả năng của các bên vì mục tiêu các bên trong mạng lưới đều có lợi ích (Morgan & Hunt, 1994; Dyer & Singh, 1998). Giải pháp PRM cho phép doanh nghiệp cộng tác từ xa với các đối tác kênh để ngay cả khi doanh nghiệp không thể đi gặp đối tác, doanh nghiệp đó vẫn có thể sử dụng các công cụ tự động hóa kênh liên lạc để liên lạc liền mạch trong thời gian thực (Chaudhuri, Chatterjee, & Vrontis, 2022). Bên cạnh đó, PRM giúp doanh nghiệp tương tác với các đối tác của mình dễ dàng hơn, như đã đề cập ở trên. Hệ thống liên lạc trung tâm cung cấp cho doanh nghiệp những hiểu biết sâu sắc hơn về dữ liệu và hoạt động bán hàng để giúp mình có thể đánh giá hiệu suất bán hàng (Payne & Frow, 2005). Điều này cho phép doanh nghiệp phát triển chiến lược hỗ trợ đối tác bằng các phương pháp của họ và thúc đẩy chu kỳ bán hàng của họ, điều này có tác dụng thúc đẩy việc củng cố mối quan hệ đối tác của doanh nghiệp (Wessling, 2016).

Thứ tám, việc triển khai PRM thành công tạo ra sự hợp tác giữa các đại lý, nhà cung cấp và các kênh, đồng thời cho phép tạo ra một môi quan hệ có lợi và lành mạnh cho các hoạt động kinh doanh của công ty (Mohr & Spekman, 1994). Đây là sự khác biệt nổi bật giữa các giải pháp PRM và hệ thống CRM và ERP (Chaudhuri và cộng sự, 2022). Lợi thế của PRM liên quan đến ba vấn đề rộng lớn: Quản lý chương trình kênh, Quản lý khách hàng tiềm năng và Công cụ năng suất bán hàng. Quản lý chương trình kênh bao gồm việc tạo chương trình, tuyển dụng đối tác vào chương trình và theo dõi tiến độ của các đối tác trong chương trình (Wessling, 2016). Quản lý khách hàng tiềm năng bao gồm quá trình xác định, phân chia các cơ hội cũng như đảm bảo nắm bắt các cơ hội của đối tác. Công cụ năng suất bán hàng giúp các đối tác tăng tỷ lệ nắm bắt thành công các cơ hội hiện có của công ty và cung cấp hỗ trợ, đào tạo cần thiết (Anderson & Narus, 1990).

Thứ chín, trong thời đại 4.0, hệ thống quản lý đối tác cung cấp một công thông tin riêng cho từng đối tác, nơi họ có thể truy cập thông tin, tài liệu xúc tiến bán, quỹ phát triển thị trường (MDF), cơ hội và giao dịch (Mirani và cộng sự, 2001). Doanh nghiệp, đặc biệt là người quản lý kênh bán hàng, sử dụng hệ thống quản lý đối tác để tối ưu hóa mối quan hệ với các thành viên trong kênh, theo dõi khách hàng tiềm năng, doanh thu, số liệu, dự trữ, định giá, chiết khấu, khuyến mại, phân phối khách hàng tiềm năng, đăng ký giao dịch (quản lý phân phối), phát triển marketing và tác nghiệp (Mirani et al, 2001).

Thứ mười, giải pháp PRM có thể cho phép công ty tùy chỉnh và sắp xếp hợp lý các quy trình kinh doanh. Một hệ thống PRM mạnh mẽ bao gồm các tính năng quan trọng cho việc tạo các đối tác mới, quản lý đối tác tiềm năng, thực hiện các chiến dịch marketing, đào tạo, quản lý hiệu suất và các tính năng khác được thiết kế để tạo điều kiện thuận lợi việc quản lý mối quan hệ với các kênh đối tác (Chaudhuri et al, 2022). PRM có thể bao gồm dự phòng các sản phẩm và dịch vụ cho một mảng của các loại đối tác, bao gồm cả các nhà cung cấp, nhà phân phối và các đại lý. Nó cũng có thể hỗ trợ các sản phẩm doanh, phát triển dự án (Anderson & Narus, 1990).

Thứ mười một, PRM có vai trò như là công cụ năng suất đối với doanh nghiệp trong thời đại 4.0. Bằng cách sử dụng PRM để phân phối các công cụ bán hàng và chuẩn hóa hoạt động kinh doanh, các doanh nghiệp có thể giảm chi phí và tập trung quản lý kênh và thời gian bán hàng đối tác thay vì các hoạt động hành chính (Payne & Frow, 2005). Phân phối Internet có hiệu quả về chi phí khi so sánh các phương pháp điện thoại đường dài, gửi thư và fax. Các đại lý có thể sử dụng các công cụ bán hàng tương tự như lực lượng bán hàng trực tiếp, củng cố quy trình kinh doanh và đảm bảo các đại lý và nhà cung cấp hoạt động như một nhóm (Mohr & Spekman, 1994). Với thông tin cập nhật, có mục tiêu, các đại lý được thông báo tốt hơn khi tham gia các cuộc gọi bán hàng. Các nhà cung cấp có thể tự tin dịch chuyển doanh số phức tạp sang các đối tác kênh chi phí thấp hơn. Các đối tác được thông tin tốt hơn có thể đáp ứng các khách hàng trọng điểm, cao cấp mà trước đây đòi hỏi sự chú ý của lực lượng bán hàng trực tiếp (Morgan & Hunt, 1994). Doanh nghiệp có thể theo dõi hoạt động của đối tác đại lý và ROI của các chương trình đối tác, doanh nghiệp có thể sử dụng dữ liệu để xác định bước đi tiếp theo của mình. Doanh nghiệp có thể quan sát hiệu quả hoạt động của đối tác và chọn đầu tư vào những dự án có lợi nhất. PRM cung cấp các chỉ số chính về hiệu quả hoạt động và trách nhiệm giải trình giữa các đối tác, mang đến những hiểu biết quan trọng giúp đưa ra hành động và kết quả tốt hơn (Chaudhuri et al, 2022). Ngoài ra, các nền tảng tiếp thị đối tác có thể cung cấp các công cụ giúp đối tác đạt được các KPI này. Ví dụ: Afise cung cấp tính năng tự động hóa KPI – tính năng cho phép các nhà tiếp thị tập trung vào các kênh lưu lượng truy cập và đối tượng mang lại kết quả tốt nhất (Wessling, 2016).

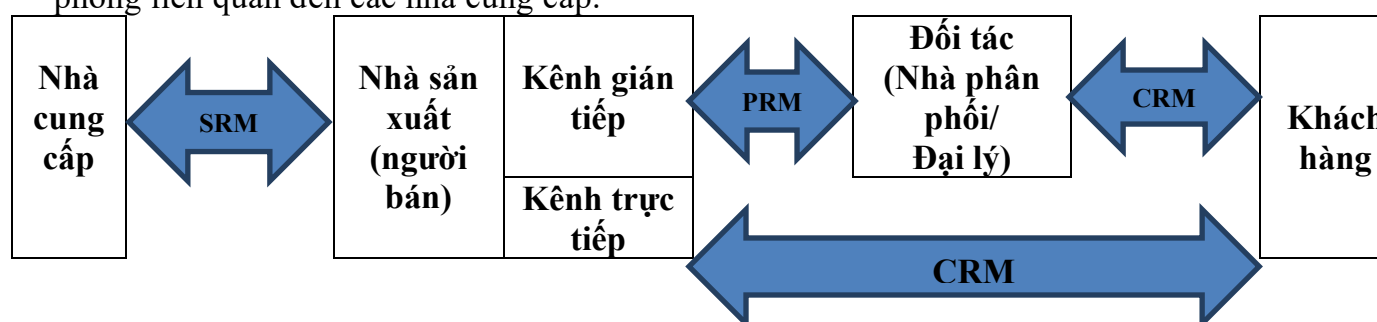
Thứ mười hai, PRM giúp doanh nghiệp tăng cường chiến dịch tiếp thị và quản lý đào tạo. Hoạt động PRM cung cấp khả năng phân phối tài sản, trao quyền cho nhóm đối tác thuộc chương trình đối tác của doanh nghiệp, gửi tài liệu quảng cáo, truyền thông của chương trình và các tài liệu liên quan đến đối tác từ một nguồn thông tin duy nhất (Chaudhuri et al, 2022). Mỗi khi tham gia một nhóm đối tác mới, doanh

ngành sẽ chia sẻ các tài nguyên và tài liệu đào tạo cần thiết để nhóm đối tác hiểu các chương trình đối tác của doanh nghiệp. Thông qua PRM, doanh nghiệp có thể hỗ trợ các nhóm đối tác của mình các tài liệu hỗ trợ và đào tạo tự hướng dẫn. Điều này giúp nhóm đối tác của doanh nghiệp tiết kiệm thời gian cho các hoạt động đào tạo và chia sẻ tài nguyên dư thừa, đồng thời cung cấp trải nghiệm đối tác thống nhất cho các đối tác trong hệ sinh thái của doanh nghiệp (Payne & Frow, 2005).

1.2.4. Sự khác biệt giữa quản trị quan hệ đối tác và quản trị quan hệ khách hàng

PRM có nhiều điểm tương tự như quản trị quan hệ khách hàng (CRM), thể hiện ở chỗ các công ty sử dụng hệ thống CRM để giám sát quá trình marketing, bán hàng và dịch vụ của các mối quan hệ với khách hàng. Khi làm việc trực tiếp với khách hàng, đại diện bán hàng có thể hướng mục tiêu khách hàng và làm việc trực tiếp với khách hàng tiềm năng đó. Mặc dù giúp cải thiện cho mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng, nhưng CRM tập trung nhiều hơn vào C (khách hàng) và M (quản trị). Sau khi chuyển đổi khách hàng tiềm năng thành khách hàng thực tế thì nhiệm vụ chính sẽ là quản lý việc mua hàng tiếp theo (màu lặp lại). Khi làm việc với các đối tác, các công ty chú trọng nhiều hơn đến khía cạnh mỗi quan hệ (R), vì mục tiêu của cả đối tác và công ty là thu lợi nhuận từ mỗi quan hệ hợp tác. Để làm được điều đó một cách hiệu quả, đòi hỏi cách thức quản lý và tư duy khác, bao gồm cả thương lượng nhiều hơn trong quá trình bán hàng (Agarwal và cộng sự, 2017)).

Hình 1.1 và Bảng 1.1 cho thấy sự tham gia và khác biệt giữa PRM với CRM và SRM. Theo đó, PRM xử lý các đối tác như nhà phân phối, người bán lại và nhà bán lẻ, trong khi mục tiêu của CRM là khách hàng và SRM đảm nhận vị trí tại văn phòng liên quan đến các nhà cung cấp.



Hình 1.1: Mối quan hệ giữa PRM, CRM và SRM

(Nguồn: Suh và cộng sự, 2005)

Bảng 1.1: Sự khác biệt giữa PRM, CRM và SRM

STT	Khác biệt cơ bản	PRM	CRM	SRM
1	Mục đích	Vận dụng quá trình hiệu quả để xây dựng, duy trì và phát triển các mối quan hệ mang tính hợp tác với các đối tác để tối đa hóa giá trị và đạt được	Thu hút, thúc đẩy và giữ chân, tăng doanh số bán hàng và trải nghiệm khách hàng	Xây dựng mối quan hệ với các nhà cung cấp để ổn định nguồn cung và tối thiểu hóa chi phí.

		lợi ích chung cho cả hai bên		
2	Đối tượng	Hướng tới các đối tác, ví dụ nhà phân phối, bán lẻ, bán lại... và cuối cùng là để tăng giá trị khách hàng	Hướng tới khách hàng	Hướng tới nhà cung cấp
3	Phạm vi quản lý	Quản lý thông tin về các đối tác, thông tin hợp đồng, thông tin sản phẩm, thông tin khách hàng chung và các giao dịch kinh doanh liên quan đến đối tác.	Dữ liệu khách hàng, bao gồm hồ sơ khách hàng và các phân tích về khách hàng: lịch sử mua hàng, tương tác và sự phản hồi của khách hàng	Dữ liệu nhà cung cấp
4	Mối quan hệ	Mối quan hệ hai bên cùng san sẻ để đạt được mục tiêu chung, mang lại thành công và lợi thế cho hai bên.	Mối quan hệ cung cấp sản phẩm, dịch vụ – trả tiền. Trong đó khách hàng thanh toán hoặc chi trả cho các nhu cầu của mình đã được doanh nghiệp đáp ứng.	Mối quan hệ duy trì và đảm bảo nguồn đầu vào, bao gồm: nguyên, nhiên liệu, thiết bị, phần mềm, hệ thống hoặc nguồn hàng để doanh nghiệp cung cấp ra thị trường phục vụ khách hàng.
5	Phạm vi ứng dụng	Được sử dụng trong các chương trình đối tác, quản lý kênh phân phối và quản lý mối quan hệ với các đối tác liên kết.	Được sử dụng chủ yếu trong các hoạt động tiếp thị và bán hàng của công ty đến khách hàng cuối cùng.	Được sử dụng chủ yếu trong các hoạt động chuẩn bị nguồn đầu vào để thực hiện hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

(Nguồn: Suh và cộng sự, 2005).

1.3. Nội dung quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp

Về cơ bản, PRM hệ thống là một loạt các công cụ giúp cho tổ chức và quản lý các kênh quan hệ quan hệ đối tác. Một hệ thống PRM hoàn chỉnh phải bao gồm cả hai lĩnh vực công nghệ và kinh doanh, cho phép doanh nghiệp tùy chỉnh và sắp xếp hợp lý các quy trình kinh doanh với các tính năng quan trọng cho việc tạo các đối tác mới, quản lý đối tác tiềm năng, thực hiện các chiến dịch marketing, đào tạo, quản lý hiệu suất và các tính năng khác được thiết kế để tạo điều kiện thuận lợi việc quản lý mối quan hệ với các kênh đối tác. PRM có thể bao gồm dự phòng các sản

phẩm và dịch vụ cho một mảng của các loại đối tác, bao gồm cả các nhà cung cấp, nhà phân phối và các đại lý.

Theo Frank và cộng sự (2019), trong hoạt động PRM việc xác định mục tiêu hợp tác ngay từ đầu đóng vai trò nền tảng, bởi nó đảm bảo sự phù hợp giữa định hướng chiến lược của doanh nghiệp và yêu cầu chuyển đổi số. Sau khi mục tiêu được xác định, doanh nghiệp cần tiến hành đánh giá và lựa chọn đối tác dựa trên năng lực, uy tín và mức độ tương thích công nghệ, nhằm giảm thiểu rủi ro và tối ưu hóa giá trị hợp tác (Frank và cộng sự, 2019).

Tiếp theo, giai đoạn đàm phán và thỏa thuận hợp tác giữ vai trò thiết lập khung pháp lý và cam kết đôi bên. Chaudhuri và cộng sự (2022) nhấn mạnh rằng trong thời đại số, việc sử dụng các công cụ hỗ trợ đàm phán và quản trị dữ liệu giúp quá trình này minh bạch và hiệu quả hơn. Sau đó, lập kế hoạch kinh doanh với đối tác trở thành bước quan trọng để đồng bộ hóa nguồn lực và chiến lược thị trường. Việc tích hợp trí tuệ nhân tạo và dữ liệu lớn trong quá trình này cho phép doanh nghiệp dự báo nhu cầu và phối hợp hành động một cách chính xác hơn (Chaudhuri và cộng sự, 2022).

Khi hợp tác đã được thiết lập, doanh nghiệp cần duy trì mối quan hệ bền chặt với đối tác thông qua trao đổi dữ liệu, ứng dụng công nghệ số và cơ chế quản trị minh bạch. Chatterjee, Chaudhuri, Vrontis và Kadic-Magljalic (2023) cho rằng việc áp dụng hệ thống PRM tích hợp AI không chỉ cải thiện hiệu quả vận hành mà còn nâng cao khả năng dự báo hành vi đối tác. Cuối cùng, đánh giá hiệu suất quan hệ đối tác bằng các chỉ số KPI, dữ liệu phân tích và phản hồi từ thị trường là bước thiết yếu để cải thiện liên tục và nâng cao năng lực cạnh tranh (Chatterjee và cộng sự, 2023).

Như vậy, hoạt động PRM trong thời đại 4.0 sẽ bao gồm: (1) *Xác định mục tiêu hợp tác của doanh nghiệp* nhằm định hình chiến lược và kỳ vọng chung; (2) *Đánh giá và lựa chọn đối tác* dựa trên năng lực, uy tín và sự phù hợp về công nghệ; (3) *Đàm phán và thỏa thuận hợp tác* để thiết lập khung pháp lý và cam kết đôi bên; (4) *Lập kế hoạch kinh doanh với đối tác* nhằm đồng bộ hóa nguồn lực và chiến lược thị trường; (5) *Duy trì mối quan hệ bền chặt* thông qua trao đổi dữ liệu, công nghệ số và cơ chế quản trị minh bạch; và (6) *Đánh giá hiệu suất quan hệ đối tác* bằng các chỉ số KPI, dữ liệu phân tích và phản hồi từ thị trường. Theo đó, PRM không chỉ là một chuỗi hoạt động quản trị quan hệ, mà còn là một hệ thống tích hợp công nghệ số, dữ liệu và trí tuệ nhân tạo, giúp doanh nghiệp xây dựng và duy trì các mối quan hệ đối tác bền vững, linh hoạt và hiệu quả.

1.3.1. Xác định mục tiêu hợp tác của doanh nghiệp

Về cơ bản, mục tiêu hợp tác của doanh nghiệp là đích đến, kết quả hay thành tựu mà công ty mong muốn đạt được trong khoảng thời gian nhất định khi hợp tác với các đối tác. Mục tiêu này thường được xác định dựa trên sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của doanh nghiệp, đồng thời được phát triển và định hình theo từng bộ phận, phòng ban, cá nhân hay từng khách hàng khác nhau (Krause, 2022). Mục tiêu hợp tác của doanh nghiệp là điều tiên quyết khi doanh nghiệp có ý định lựa chọn hợp

tác trong kinh doanh. Mục tiêu càng cụ thể, việc tìm kiếm các đối tác phù hợp và xác định các cơ hội hợp tác sẽ nhanh chóng và dễ dàng hơn (Kohl, 2024).

Ở cấp độ hoạt động, sự hợp tác cho phép các tổ chức phát huy được tiềm năng của mình đồng thời cải thiện kỹ năng. Nó kết hợp hợp tác và cạnh tranh, mang lại lợi ích cho cả hai bên. Sự tương tác của các bên liên quan cũng đóng một vai trò trong việc đảm bảo hình ảnh và danh tiếng tích cực. Ngoài ra, sự hợp tác giữa doanh nghiệp với các đối tác còn mang lại lợi ích cho việc chấp nhận văn hóa lẫn nhau ở cấp độ môi trường kinh doanh (De Backer & Rinaudo, 2019).

Để làm được điều này, doanh nghiệp cần biết được những mục tiêu ngắn và dài hạn của mình là gì, cũng như mục tiêu thị trường mà doanh nghiệp đang hướng tới. Đồng thời, doanh nghiệp cần xác định những điểm mạnh cùng những điểm yếu đang thiếu sót để tìm đối tác “lấp đầy những khoảng trống” đó. Việc hợp tác này không chỉ dừng ở việc “đôi bên cùng có lợi” mà doanh nghiệp cũng cần đạt được những lợi ích chiến lược. Việc thiết lập các mục tiêu hợp tác với các đối tác là điều cần thiết để xây dựng niềm tin và đảm bảo sự hợp tác thành công (Krause, 2022).

Thứ nhất, doanh nghiệp cần phải nghiên cứu, phân tích môi trường kinh doanh để xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức của doanh nghiệp khi hợp tác, từ đó biết được các cơ hội hợp tác cụ thể nhằm giúp doanh nghiệp đạt được lợi thế trong kinh doanh. Để tìm kiếm các cơ hội hợp tác, doanh nghiệp cần xác định thị trường mục tiêu của mình, hay nói cách khác là xác định được những khách hàng đang cần đến sản phẩm, dịch vụ hoặc giải pháp của doanh nghiệp nhất. Thông qua quá trình này, doanh nghiệp xác định được nhu cầu của những nhóm khách hàng này và nắm bắt cơ hội để tạo ra tính khả thi cho sản phẩm, dịch vụ của mình. Từ đó, doanh nghiệp xác định được mục tiêu khi hợp tác với các đối tác là gì để phục vụ tốt nhất cho hoạt động kinh doanh (Kohl, 2024).

Thứ hai, doanh nghiệp xác định các mục tiêu trước mắt và dài hạn trong hợp tác với các đối tác của mình. Mục tiêu ngắn hạn là mục tiêu được đề ra với khoảng thời gian từ vài tuần cho đến vài tháng. Doanh nghiệp cần xác định các mục tiêu hợp tác trước mắt với các đối tác theo các công việc cụ thể sau:

- Xây dựng kế hoạch để xác định rõ quy trình hoàn thành từng mục tiêu cụ thể trong khoảng thời gian nhất định (Krause, 2022).

- Chia nhỏ mục tiêu hợp tác kinh doanh thành các mục tiêu nhỏ cho từng cá nhân, bộ phận của doanh nghiệp và đối tác (Kohl, 2024).

- Đo lường tiến độ thực hiện mục tiêu của từng cá nhân, bộ phận của doanh nghiệp và đối tác hợp tác để có được giải pháp điều chỉnh, xác định đúng hướng đi, hoàn thành mục tiêu tốt nhất, sao cho cả hai bên đều đạt được lợi ích (Chatterjee và cộng sự, 2023).

- Xác định được số lượng công việc cho từng mục tiêu. Mức độ đo lường càng chi tiết thì mục tiêu hợp tác trong kinh doanh hiệu quả càng cao (Frank và cộng sự, 2019).

- Xác định trách nhiệm cụ thể để đảm bảo người, bộ phận của doanh nghiệp được giao nhiệm vụ đã nắm vững nhiệm vụ và các đối tác nắm rõ trách nhiệm để thực hiện nghiêm túc (Chaudhuri và cộng sự, 2022).

Đối với xác định mục tiêu dài hạn trong hợp tác với các đối tác, doanh nghiệp cần thực hiện các công việc cụ thể sau:

- Thiết lập và xác định mục tiêu hợp tác kinh doanh dài hạn trong những năm sắp tới. Một mục tiêu kinh doanh dài hạn có thể lên đến 10 năm. Do đó, nếu muốn doanh nghiệp của mình đạt được những kết quả tốt trong mục tiêu hợp tác kinh doanh dài hạn, người đứng đầu doanh nghiệp cần xây dựng được bảng kế hoạch chi tiết công việc cho từng khoảng thời gian cụ thể (Kohl, 2024).

- Chia nhỏ các đầu việc trong mục tiêu hợp tác dài hạn giữa doanh nghiệp với các đối tác thành các mục tiêu ngắn hạn để có thể kiểm duyệt và có khả năng thực hiện. Mục tiêu hợp tác dài hạn đạt hiệu quả cao nhất khi các mục tiêu ngắn hạn hoàn thành tốt nhất (Krause, 2022).

- Doanh nghiệp nên ưu tiên các mục tiêu hợp tác kinh doanh dài hạn để có sự phân bổ thời gian, nhân sự hoàn thành các mục tiêu nhỏ tốt nhất. Tập trung thực hiện các công việc quan trọng trước khi chuyển sang mục tiêu khác (Frank và cộng sự, 2019).

Doanh nghiệp cần thường xuyên theo dõi và cập nhật tiến độ thực hiện mục tiêu hợp tác dài hạn với các đối tác kinh doanh. Bởi nếu chỉ cần bỏ lỡ một công việc nhỏ trong kế hoạch mục tiêu là mục tiêu kinh doanh không thể hoàn thành theo dự tính (Chatterjee và cộng sự, 2023).

Thứ ba, doanh nghiệp thực hiện xác định mục tiêu hợp tác với các đối tác theo nguyên tắc SMART được đưa ra bởi Doran (1981), bao gồm:

- *Specific (Cụ thể)*: Mục tiêu phải rõ ràng, không mơ hồ (Doran, 1981).

- *Measurable (Đo lường được)*: Mục tiêu phải có thể đo lường để kiểm tra tiến độ (Doran, 1981; Krause, 2022).

- *Achievable (Khả thi)*: Mục tiêu phải có khả năng đạt được với tài nguyên hiện có (Frank và cộng sự, 2019).

- *Relevant (Liên quan)*: Mục tiêu phải liên quan đến chiến lược tổng thể của doanh nghiệp (Chaudhuri và cộng sự, 2022).

- *Time-bound (Có thời hạn)*: Xác định thời gian hoàn thành mục tiêu (Chatterjee và cộng sự, 2023).

Thứ tư, lắng nghe ý kiến từ đội ngũ và đối tác thông qua trao đổi cụ thể để xác định mục tiêu phù hợp. Tìm hiểu ý kiến của những người liên quan để xác định mục tiêu hợp tác phù hợp với tất cả các bên. Doanh nghiệp cần chia sẻ phản hồi và đặt ra những kỳ vọng rõ ràng, thông qua giao tiếp sẽ thúc đẩy sự hợp tác hiệu quả về lâu dài. Bằng cách đó, doanh nghiệp có thể điều chỉnh các mục tiêu hợp tác với các đối tác, giao tiếp hiệu quả và liên tục đánh giá mối quan hệ đối tác. Các doanh nghiệp

có thể khai thác toàn bộ tiềm năng hợp tác của mình và đạt được thành công chung (Kohl, 2024; Krause, 2022).

1.3.2. Đánh giá và Lựa chọn đối tác

Sau khi đã xác định được mục tiêu hợp tác, công việc tiếp theo doanh nghiệp cần thực hiện là đánh giá và lựa chọn đối tác phù hợp (Frank và cộng sự, 2019; Krause, 2022; Kohl, 2024).

a. Đánh giá đối tác

Đánh giá đối tác là công việc quan trọng mà doanh nghiệp cần thực hiện để thu hẹp phạm vi lựa chọn đối tác. Có rất nhiều đối tác tiềm năng trên thị trường. Bởi vậy, để lựa chọn được đối tác phù hợp, các doanh nghiệp cần có tiêu chí chọn lọc để tiết kiệm thời gian và tăng hiệu quả. Bên cạnh đó, với các tiêu chí phù hợp, doanh nghiệp cũng sẽ kiểm soát được lợi ích cốt lõi cần đảm bảo, tránh bị “choáng ngợp” trước sức mạnh của đối tác nhưng lại không phải thứ doanh nghiệp mình cần. Đồng thời, nắm được ưu điểm, nhược điểm của đối tác để có những biện pháp xử lý thích hợp (Krause, 2022; Kohl, 2024).

Để làm được điều này, doanh nghiệp thường tìm hiểu chi tiết về đối tác để đánh giá đối tác đó có phải là đối tác tiềm năng mang lại lợi ích lâu dài cho doanh nghiệp hay không dựa trên các tiêu chí sau đây:

Thứ nhất, đánh giá tầm nhìn và chiến lược của đối tác. Tiêu chí đánh giá đối tác phải nhắc đến đầu tiên chính là tầm nhìn và chiến lược đối tác. Khi đánh giá theo tiêu chí này, doanh nghiệp thường xem xét một số yếu tố sau:

- Mục tiêu của đối tác khi hợp tác cùng doanh nghiệp: Nếu mục tiêu của đối tác phù hợp hoặc mục tiêu đó có thể đem lại lợi ích cho doanh nghiệp thì khả năng hợp tác lâu dài hoặc liên minh sẽ lớn hơn (Frank và cộng sự, 2019).

- Tầm nhìn và chiến lược của đối tác cần phù hợp và cùng hướng với doanh nghiệp: Nếu hai bên có tầm nhìn tương tự, việc đặt ra mục tiêu và phương hướng hợp tác sẽ thuận lợi, suôn sẻ hơn và phù hợp với lợi ích cả hai bên (Chaudhuri và cộng sự, 2022).

Thứ hai, đánh giá văn hóa của đối tác. Khi đánh giá đối tác, văn hóa là yếu tố khá quan trọng. Tiêu chí đánh giá đối tác này sẽ quyết định xem đối tác đó có phải là đối tác phù hợp với doanh nghiệp để hợp tác cùng nhau hay không. Việc đánh giá văn hóa của đối tác được thực hiện dựa trên hai vấn đề như sau:

- Sự tương đồng giữa văn hóa đối tác và doanh nghiệp: Việc này giúp doanh nghiệp và đối tác có sự hiệu quả và ăn ý nhất định, giúp quá trình hợp tác thuận lợi hơn (Kohl, 2024).

- Đối tác cần là doanh nghiệp đáng tin cậy, tuân thủ pháp luật và đạo đức kinh doanh: Cần tìm hiểu xem đối tác có danh tiếng tốt trong ngành hay không, có bị một bên khách hàng hay nhà cung cấp khác có hành động pháp lý chống lại đối tác hay

không. Nếu đối tác có danh tiếng không tốt thì khả năng sẽ xảy ra rủi ro trong quá trình hợp tác (Chatterjee và cộng sự, 2023).

Thứ ba, xem xét hoạt động của đối tác. Đây là tiêu chí đánh giá đối tác quan trọng, là nhân tố quyết định đến hiệu quả của dự án hợp tác với doanh nghiệp. Việc xem xét hoạt động kinh doanh của đối tác thường được thực hiện dựa trên các yếu tố sau:

- Các hoạt động kinh doanh của đối tác hỗ trợ cho doanh nghiệp trong hợp tác: Đối tác nếu có các hoạt động bổ trợ hoặc dịch vụ hỗ trợ cho quá trình hợp tác sẽ giúp cho doanh nghiệp (Krause, 2022).

- Kinh nghiệm, thành tích của đối tác trong ngành: Điều này phản ánh sự thuần thực và khả năng xử lý những vấn đề phát sinh của đối tác, đặc biệt là những kinh nghiệm về đánh giá rủi ro, đánh giá mùa vụ, giảm thiểu chi phí, tăng khả năng thành công cho dự án hợp tác với mức kinh phí tối thiểu (Frank và cộng sự, 2019).

- Các vận hành và cách làm việc của doanh nghiệp đối tác: Thái độ hợp tác và phương hướng hợp tác ảnh hưởng khá lớn đến sự tiến hành của dự án. Nhiều khi cách làm việc và một số quyết định của đối tác có thể cân bằng phương án kinh doanh của doanh nghiệp (Chaudhuri và cộng sự, 2022).

- Trình độ người lãnh đạo của đối tác: Để đánh giá được điều này, doanh nghiệp có thể quan tâm đến những thành tích, dự án thành công của đối tác dưới sự quản lý của đội ngũ lãnh đạo đó và thời gian đội ngũ lãnh đạo gắn bó với doanh nghiệp đối tác (Kohl, 2024).

Thứ tư, tình hình tài chính của đối tác. Đây cũng là tiêu chí đánh giá đối tác cực kỳ quan trọng mà doanh nghiệp cần lưu tâm trước khi tiến hành hợp tác. Về cơ bản thường được xem xét với các yếu tố sau đây:

- Doanh nghiệp đối tác cần phải đảm bảo tình hình tài chính ổn định: Không có doanh nghiệp nào có thể được vận hành nếu không có sức mạnh tài chính. Vốn hay tài chính là huyết mạch của doanh nghiệp, nếu không có sự ổn định về tài chính thì doanh nghiệp chắc chắn sẽ thất bại. Vì vậy, doanh nghiệp nên chọn đối tác làm ăn có thể mạnh về tài chính. Khả năng tài chính mạnh của đối tác sẽ giúp doanh nghiệp đạt được những mục tiêu đã đặt ra khi hợp tác, có thể hợp tác lâu dài và hạn chế rủi ro (Chatterjee và cộng sự, 2023).

- Đánh giá các báo cáo tài chính, chỉ số kinh doanh, quản lý: Doanh nghiệp nên tìm một đối tác có báo cáo tín dụng tốt và quản lý tài chính không bị nghi ngờ để chứng minh sức mạnh tài chính của họ trước khi thực hiện lựa chọn hợp tác (Krause, 2022).

b. Lựa chọn đối tác

Khi tiến hành lựa chọn đối tác chiến lược, sau khi đánh giá đối tác dựa trên các tiêu chí kể trên, doanh nghiệp thường tuân thủ các bước cơ bản sau đây:

Thứ nhất, lập danh sách sơ bộ các đối tác tiềm năng : Đây là việc làm cần thiết trong quy trình lựa chọn đối tác kinh doanh. Sau quá trình tìm kiếm các đối tác kinh doanh, doanh nghiệp cần chọn lọc và lên danh sách sơ bộ các đối tác tiềm năng có thể hợp tác và mang lại lợi ích cho doanh nghiệp dựa trên tiêu chí đánh giá (Krause, 2022). Ở cấp độ này, doanh nghiệp cần xem xét kỹ lưỡng bốn vấn đề:

- Mối quan hệ đối tác tiềm năng đóng góp ở mức độ nào trong việc đáp ứng các yêu cầu chiến lược của tổ chức doanh nghiệp? (Kohl, 2024).

- Đối tác tiềm năng mang lại điều gì, và điểm yếu của họ là gì? (Frank và cộng sự, 2019).

- Xác suất thực hiện thành công quan hệ đối tác với đơn vị này là bao nhiêu? (Chaudhuri và cộng sự, 2022).

- Chi phí cơ hội của việc không theo đuổi quan hệ đối tác với đơn vị này là gì? (Chatterjee và cộng sự, 2023).

Thứ hai, nhận biết đối tác chiến lược hiện thời của công ty. Việc xác định vị trí hiện tại và đối tác chiến lược đang áp dụng là căn cứ đầu tiên để lựa chọn và khẳng định đối tác chiến lược mới. Nội dung chủ yếu của giai đoạn này là nghiên cứu và phân tích các yếu tố bên ngoài (cơ hội và đe dọa) và các yếu tố bên trong (điểm mạnh và điểm yếu) khi lựa chọn đối tác chiến lược (Frank và cộng sự, 2019).

Thứ ba, lựa chọn đối tác chiến lược công ty. Khi lựa chọn, ban lãnh đạo doanh nghiệp cần phải xem xét một số yếu tố mang tính chất chủ quan và khách quan. Ví dụ như: sức mạnh và vị thế cạnh tranh của đối tác trong ngành, mục tiêu của đối tác, thái độ và khả năng của ban lãnh đạo và các cấp liên quan, nguồn tài chính và các khả năng khác của đối tác và của công ty, mức độ tự chủ kinh doanh, thái độ và phản ứng của các tác nhân liên quan (Kohl, 2024; Krause, 2022).

Trong quá trình thực hiện lựa chọn đối tác, có thể có 2 quy trình độc lập phản ánh 2 phương pháp khác nhau: phương pháp mở rộng và phương pháp thu hẹp (Krause, 2022).

Thứ nhất, phương pháp mở rộng hay lan tỏa. Sự lựa chọn đối tác thường dựa vào sự tương đồng giữa các đối tác về lĩnh vực kinh doanh, năng lực quản lý, đặc điểm hành vi... Đây là một dạng lựa chọn đối tác dựa trên kinh nghiệm (Frank và cộng sự, 2019).

Trong số những đặc điểm của đối tác, chẳng phải sự gần gũi về hoàn cảnh cũng không phải sự gần gũi trong chính sách thương mại có thể quyết định quá trình lựa chọn đối tác, mà trước hết, những đối tác gần nhau (có quan hệ với nhau) luôn tạo ra khả năng mở rộng (lan tỏa) bởi mức độ tương đồng cao về ngành nghề, năng lực kinh doanh, phong cách lãnh đạo và quản lý. Các đối tác này ít nhiều có sự giống nhau trong quá trình tiến hành các hoạt động kinh doanh, các chương trình marketing. Thường thì phương pháp này được gọi là “Phương pháp nhóm” hay “Phương pháp láng giềng lân cận” (Kohl, 2024).

Phương pháp lựa chọn đối tác duy nhất được coi như một “điểm cơ sở”, nó đại diện cho các đối tác của công ty. Vì vậy, cơ sở của nhóm đối tác là những cơ hội tìm kiếm đối tác trong phạm vi quyền hạn của công ty, thường dựa trên những nhân tố hoàn cảnh, đặc điểm. Vấn đề quan trọng là doanh nghiệp phải phân chia các đối tác theo các nhóm khác nhau dựa vào một số tiêu thức quan trọng đối với doanh nghiệp (Chaudhuri và cộng sự, 2022).

Có thể chia đối tác thành các nhóm dựa trên sự đánh giá một số chỉ số kinh tế quan trọng sau: lĩnh vực hoạt động kinh doanh và uy tín trên lĩnh vực đó, năng lực và khả năng về quản lý, tài chính, chuyên môn... Những phân tích này mang tính khái quát, nhưng chúng cần thiết như điểm khởi đầu cho doanh nghiệp phân tích chi tiết hơn các đối tác tiềm năng. Quan hệ gần gũi và nguyên tắc tương đồng dựa trên sự giống nhau trong khuynh hướng hoạt động của các đối tác cũng như mối quan hệ vốn có giữa các hoạt động có thể bổ sung hay thay thế nhau. Khi không thể thu thập được các số liệu về đối tác quan tâm trực tiếp thì có thể sử dụng các số liệu về đối tác gián tiếp thích hợp (người thứ 3) với sự giống nhau nhưng vẫn đảm bảo mục lựa chọn đối tác hiệu quả (Chatterjee và cộng sự, 2023).

Thứ hai, phương pháp thu hẹp hay tuyển chọn. Phương pháp thu hẹp được sử dụng khi sự lựa chọn đối tác tốt nhất được bắt đầu từ tổng số các đối tác được phân nhóm dựa trên các tiêu chí về lĩnh vực hoạt động, ngành nghề kinh doanh, quy mô và phạm vi hoạt động... Phương pháp thu hẹp dẫn tới việc loại bỏ những đối tác nào kém hứa hẹn nhất, điều tra những đối tác khác nhiều triển vọng hơn. Để làm được việc này phải đề ra những tiêu chuẩn loại bỏ thích đáng. Có 2 hệ tiêu chuẩn: một là các chỉ số tổng quát và hai là các chỉ số đặc trưng (Krause, 2022).

Quá trình lựa chọn những đối tác có tiềm năng được tổ chức tiến hành một cách hệ thống theo 2 giai đoạn bắt đầu bằng quá trình phân chia đối tác về lĩnh vực hoạt động, ngành nghề kinh doanh và kết thúc bằng quá trình phân chia đối tác theo năng lực và khả năng hợp tác (Frank và cộng sự, 2019).

- *Giai đoạn 1: Phân chia theo lĩnh vực hoạt động, ngành nghề kinh doanh.* Tuỳ thuộc vào mức độ tương đồng của các đối tác và mức độ kinh nghiệm của doanh nghiệp, giai đoạn này có thể đòi hỏi nhiều thời hay ít thời gian. Trong giai đoạn này, doanh nghiệp cần đặc biệt quan tâm tới biến “nhân khẩu học” như: quy mô và đặc điểm của đối tác (lĩnh vực hoạt động, sức mạnh tài chính, đặc điểm nhu cầu hợp tác...) (Kohl, 2024).

Sự phân chia theo lĩnh vực kinh doanh trên cơ sở những chỉ số chung nhất sẽ giúp cho doanh nghiệp giảm số lượng các đối tác tiềm năng. Nó cũng cho phép doanh nghiệp “lượng hóa” các thông tin cơ bản về đối tác và là cơ sở so sánh cho việc lược bỏ đối tác nhằm quyết định đối tác nào trong số còn lại cần phải được tiếp tục thu thập thông tin chi tiết hơn (Chaudhuri và cộng sự, 2022).

- *Giai đoạn 2: Phân chia theo năng lực và khả năng hợp tác.* Đối với các đối tác còn lại sau khi tiến hành giai đoạn 1, thì sự phân chia trên cơ sở số liệu về phương thức hoạt động, đặc điểm riêng có... phải được tiến hành nhằm sắp xếp lần cuối các

đối tác tiềm năng. Trên thực tế, trong giai đoạn này, nghiên cứu nhân tố hành vi cũng như cá tính của người lãnh đạo có ý nghĩa quan trọng. Nhân tố hành vi thường bao gồm: tính cấp bách của việc hợp tác, giá trị kỳ vọng từ sự hợp tác, quan hệ với doanh nghiệp. Cá tính của người lãnh đạo hay người quyết định: động cơ, mức độ chấp nhận rủi ro (Chatterjee và cộng sự, 2023).

1.3.3. Đàm phán, thỏa thuận hợp tác với đối tác

Sau khi lựa chọn được đối tác chiến lược tiềm năng, doanh nghiệp sẽ thực hiện một số công việc sau đây:

Thứ nhất, liên hệ, tiếp xúc và trao đổi với các đối tác tiềm năng, cụ thể:

- Cần liên hệ với các đối tác tiềm năng để tiến hành trao đổi về cơ hội hợp tác kinh doanh và bày tỏ mong muốn hợp tác cũng như hiểu hơn về nhu cầu, mục tiêu hợp tác của họ (Krause, 2022).

- Có thể liên hệ bằng email, điện thoại hay gặp mặt trao đổi (Kohl, 2024).

- Cần đạt được: tập hợp thêm thông tin về đối tác tương lai và giới thiệu thông tin về doanh nghiệp (Frank và cộng sự, 2019).

Thứ hai, doanh nghiệp và đối tác chiến lược cần đàm phán các điều kiện hợp tác của hai bên. Các điều kiện hợp tác có thể bao gồm:

- Các điều khoản kinh doanh cơ bản: giá cả, chất lượng, số lượng, giao hàng, bảo hành, thanh toán, vận chuyển, chiết khấu... (Frank và cộng sự, 2019).

- Các hỗ trợ khác: thiết kế, đào tạo, hàng mẫu miễn phí... (Chaudhuri và cộng sự, 2022).

- Thông qua đàm phán và đánh giá để lựa chọn đối tác hợp tác chính thức (Kohl, 2024).

- Pháp lý hóa các thỏa thuận giữa hai bên đã được thống nhất bằng hợp đồng; các hợp đồng nên theo chuẩn mẫu phù hợp và được tham vấn bởi luật sư để đảm bảo tính pháp lý và lợi ích cho công ty khi có tranh chấp xảy ra (Krause, 2022).

Thứ ba, doanh nghiệp cần chính thức hóa quan hệ đối tác giữa hai bên thông qua các văn bản thỏa thuận chính thức và không chính thức. Các phạm vi thỏa thuận bao gồm:

- Thỏa thuận không chính thức giữa hai hoặc nhiều đối tác để cùng làm việc (Kohl, 2024).

- Dự án, giao thức chương trình (hoặc văn bản các điều lệ) (Chaudhuri và cộng sự, 2022).

- Ký kết biên bản ghi nhớ giữa hai bên (Krause, 2022).

- Ký kết hợp đồng pháp lý, thỏa thuận tài trợ giữa các bên... (Frank và cộng sự, 2019).

Thứ tư, sau khi thiết lập và xem xét các quan hệ đối tác, việc tiếp theo doanh

nghiệp cần làm để quản trị quan hệ với đối tác hiệu quả là thỏa thuận cách giao tiếp và làm việc. Các công việc này bao gồm:

- Biết điểm mạnh, điểm yếu của đối tác: hiểu rõ sẽ giúp điều chỉnh cách phối hợp để đạt kết quả tốt nhất (Krause, 2022).

- Xác định rõ ràng cách thức giao tiếp và làm việc giữa hai bên: giao tiếp thường xuyên, minh bạch giúp theo dõi tiến độ và hiệu quả công việc (Namen Jatobá, 2023).

- Xác định trách nhiệm và quyền hạn: quy định rõ ràng, công bằng, gắn lợi ích cụ thể cho mỗi bên (Kohl, 2024).

- Xác định cách giải quyết khi có vấn đề phát sinh: thiết lập cơ chế xử lý rủi ro và tranh chấp để bảo đảm hợp tác thông suốt (Chaudhuri và cộng sự, 2022).

- Minh bạch trong hợp tác: minh bạch và các kênh giao tiếp cởi mở nâng cao cơ hội thành công, xây dựng lòng trung thành và niềm tin giữa các bên (Namen Jatobá, 2023; Chatterjee và cộng sự, 2023).

1.3.4. Lập kế hoạch kinh doanh với đối tác

Lập kế hoạch kinh doanh với đối tác là khi doanh nghiệp và các đối tác của mình gặp nhau để đặt ra các mục tiêu kinh doanh chung, xác định KPI và phát triển các chiến lược để đạt được các mục tiêu này (Kohl, 2024; Krause, 2022). Kế hoạch này đóng vai trò như một lộ trình để liên kết các mục tiêu kinh doanh, thị trường mục tiêu, nguồn lực và nỗ lực bán hàng của doanh nghiệp với các đối tác của mình (Krause, 2022). Ví dụ: doanh nghiệp là một công ty an ninh mạng và doanh nghiệp vừa ký kết hợp tác với một đối tác mới chuyên về dịch vụ đám mây an toàn. Đối với kế hoạch kinh doanh với đối tác, doanh nghiệp sẽ ngồi lại với đối tác này để phác thảo các mục tiêu chung, như mở rộng sang một thị trường mới hoặc tung ra một sản phẩm mới (Kohl, 2024). Kế hoạch có thể bao gồm các mục tiêu tạo khách hàng tiềm năng, chiến lược quảng cáo chéo, phân bổ quỹ MDF hoặc kế hoạch cho các hoạt động tiếp thị đồng thương hiệu (Krause, 2022; Chaudhuri và cộng sự, 2022).

Trên thực tế, việc lập kế hoạch kinh doanh với đối tác của doanh nghiệp thường bao gồm:

- Đặt mục tiêu: Xác định các mục tiêu chung, chẳng hạn như doanh thu, thu hút khách hàng hoặc mở rộng sang thị trường mới (Kohl, 2024).

- Lập kế hoạch nguồn lực: Xác định nhân sự, ngân sách và tài liệu tiếp thị cần thiết để đạt mục tiêu (Krause, 2022).

- Phát triển chiến lược: Xây dựng chiến thuật bán hàng, chiến dịch tiếp thị, chương trình đào tạo đồng bộ giữa các bên (Chaudhuri và cộng sự, 2022).

- Xem xét và đánh giá: Thường xuyên rà soát tiến độ và điều chỉnh theo hiệu suất, biến động thị trường hoặc cơ hội mới (Kohl, 2024; Krause, 2022).

Lập kế hoạch kinh doanh đối tác rất quan trọng vì nó giúp cả doanh nghiệp và đối tác làm việc đồng bộ, tận dụng thế mạnh và nguồn lực của nhau để cùng phát

triển; đồng thời tăng mức độ gắn kết và cam kết dài hạn của đối tác (Frank và cộng sự, 2019; Namen Jatobá, 2023).

Trong thời đại 4.0, hệ thống PRM cho phép doanh nghiệp cộng tác với các đối tác để tạo và theo dõi kế hoạch chung qua phần mềm, thiết lập và giám sát tiến trình đạt mục tiêu, đảm bảo nhất quán chiến lược giữa các bên (Chaudhuri và cộng sự, 2022). Ví dụ, một công ty an ninh mạng có thể tận dụng PRM để phối hợp với các nhà phân phối nhằm nhắm đến thị trường mới nổi, đặt mục tiêu bán hàng theo quý và phân bổ nguồn lực cho chiến dịch tiếp thị chung phù hợp với các mối đe dọa và yêu cầu tuân thủ khu vực (Frank và cộng sự, 2019; Chaudhuri và cộng sự, 2022). Cách tiếp cận phối hợp này giúp các bên điều chỉnh nỗ lực, theo dõi tiến trình gần thời gian thực và điều chỉnh chiến lược linh hoạt để tối ưu hóa thâm nhập thị trường và tăng trưởng doanh thu; bằng việc xác định rõ mục tiêu và các cột mốc, hai bên sẽ hợp tác hiệu quả hơn hướng tới mục tiêu chung (Kohl, 2024).

1.3.5. Duy trì mối quan hệ bền chặt với đối tác

Cuối cùng, sau khi đã chính thức bắt đầu mối quan hệ hợp tác, doanh nghiệp cần chủ động duy trì, quản trị quan hệ với đối tác của mình trong suốt vòng đời của dự án hoặc quá trình kinh doanh (Kohl, 2024). Điều này bao gồm duy trì liên lạc thường xuyên với họ thông qua các kênh chính thức và không chính thức để đánh giá lại các bên xem quan hệ đối tác có thực sự hiệu quả hay không (Lasrado, Thaichon, & Munyaradzi, 2021). Sau một thời gian, lòng tin sẽ được gây dựng đủ giữa các bên, các đối tác sẽ có thể tự do hành động trên con đường hướng tới mục tiêu chung (Krause & Schnitzler, 2022).

Kết hợp với đối tác để xây dựng kế hoạch hợp tác, phát triển, làm việc giữa đôi bên một cách thuận lợi nhất (Lasrado et al., 2021). Để có thể thúc đẩy quá trình này diễn ra suôn sẻ, các bên cần chia sẻ thẳng thắn mục tiêu dài hạn, ngắn hạn, kế hoạch hành động để hai bên có thể thỏa thuận và đưa ra những chiến lược đem lại lợi ích cho cả hai bên trong lâu dài (Krause & Schnitzler, 2022).

Để duy trì quan hệ đối tác bền chặt thành công có thể liên quan đến việc tiếp cận nhiều đối tượng hơn (Kohl, 2024). Mở rộng thương hiệu của doanh nghiệp đến nhiều đối tượng khác nhau có thể giúp tăng doanh số, mở rộng phân phối và nâng cao nhận thức về thương hiệu (Lasrado et al., 2021). Việc duy trì quan hệ đối tác bền chặt cũng giúp thúc đẩy và củng cố các kế hoạch, dự án hoạt động chung cho cả doanh nghiệp và các đối tác trong kinh doanh (Krause & Schnitzler, 2022). Sau quy trình để tạo ra quan hệ đối tác kinh doanh, điều quan trọng tiếp theo đòi hỏi phải duy trì và bảo dưỡng để tạo ra một quan hệ đối tác mạnh mẽ và thành công (Kohl, 2024).

Thứ nhất, phát triển giao tiếp cởi mở và trung thực là chìa khóa để duy trì một mối quan hệ đối tác thành công (Lasrado et al., 2021). Việc tiếp nhận một đối tác có thể được so sánh với việc tiếp nhận một người bạn đời (Krause & Schnitzler, 2022). Điều quan trọng là phải có các kênh giao tiếp cởi mở bất kể chủ đề có khó khăn đến đâu (Kohl, 2024). Điều này bao gồm thảo luận về bất kỳ và tất cả các chủ đề có thể nảy sinh, chẳng hạn như tiền bạc, sai lầm và nhiều phong cách quản lý khác nhau (Lasrado et al., 2021). Giao tiếp mạnh mẽ, trung thực sẽ tạo ra lòng tin giữa cả hai

bên, giúp thiết lập các kỳ vọng rõ ràng và thúc đẩy việc duy trì mối quan hệ đối tác bền chặt (Krause & Schnitzler, 2022).

Thứ hai, doanh nghiệp chủ động trong các giao dịch kinh doanh hàng ngày của mình (Kohl, 2024). Trong những giai đoạn khó khăn, hiểu lầm và bất đồng quan điểm là điều dễ hiểu (Lasrado et al., 2021). Nếu có điều gì đó không ổn, đừng ngại đưa ra gợi ý và cải thiện (Krause & Schnitzler, 2022). Chủ động tìm kiếm thông tin mới có thể giúp doanh nghiệp xây dựng mối quan hệ bền chặt hơn (Kohl, 2024). Đôi khi, tốt nhất là chỉ cần tìm ra một sự thỏa hiệp vững chắc để giúp mọi thứ tiến triển (Lasrado et al., 2021). Tìm ra điều gì hiệu quả nhất cho mối quan hệ của doanh nghiệp với các đối tác và tìm ra sự cân bằng hoặc điểm chung giữa hai bên (Krause & Schnitzler, 2022).

Thứ ba, cá nhân hóa mối quan hệ đối tác (Lasrado et al., 2021). Việc duy trì một mối quan hệ đối tác quá chuyên nghiệp có thể gây nhầm lẫn, khiến cả doanh nghiệp và các đối tác đều sẽ không cảm thấy thoải mái (Kohl, 2024). Hãy làm cho một mối quan hệ đối tác trở nên cá nhân hay nói cách khác là được cá nhân hóa (Krause & Schnitzler, 2022). Các tương tác thân thiện, trực tiếp sẽ giúp thiết lập một mối quan hệ đối tác lâu dài (Lasrado et al., 2021). Nếu doanh nghiệp và các đối tác có thể tạo ra các kết nối cá nhân với nhau, quan hệ đối tác của doanh nghiệp sẽ càng thành công (Kohl, 2024). Các doanh nghiệp đúng hướng thường giao cho các cá nhân có trách nhiệm dành thời gian để chủ động và tương tác để xây dựng mối quan hệ bền chặt hơn với đối tác (Krause & Schnitzler, 2022). Việc đi ăn trưa, kể chuyện cười với nhau hay hỏi thăm về cuộc sống của họ, điều đó sẽ giúp xây dựng một quan hệ đối tác có giá trị theo thời gian (Lasrado et al., 2021).

Thứ tư, điều quan trọng nữa là phải duy trì sự nhất quán và thực hiện những lời hứa mà doanh nghiệp đã đưa ra trong thỏa thuận với các đối tác (Kohl, 2024). Không có gì kết thúc mối quan hệ đối tác nhanh hơn việc không thực hiện những cam kết mà doanh nghiệp đã đưa ra trước đó (Lasrado et al., 2021). Hãy chắc chắn rằng doanh nghiệp sẽ thường xuyên kiểm tra với đối tác của mình để biết cả hai đang ở đâu (Krause & Schnitzler, 2022). Cho dù đó là một cuộc họp theo lịch trình thỉnh thoảng, hay đi ăn trưa và nói chuyện (Kohl, 2024). Hãy thường xuyên kiểm tra để nhất quán với nhau và biết rằng các mục tiêu của doanh nghiệp đang được thực hiện chính xác (Lasrado et al., 2021).

Thứ năm, trong khi quan hệ đối tác là một con đường hai chiều, doanh nghiệp và các đối tác đều phải nỗ lực xây dựng mối quan hệ bền chặt (Krause & Schnitzler, 2022). Cả doanh nghiệp và các đối tác luôn phải tôn trọng lẫn nhau và hiểu ranh giới của nhau (Kohl, 2024). Khi làm như vậy, các bên sẽ cho nhau đủ không gian để hoạt động và có đủ động lực để làm việc cùng nhau như một thể thống nhất (Lasrado et al., 2021).

1.3.6. Đánh giá hiệu suất mối quan hệ đối tác

Khi bắt đầu một mối quan hệ với một đối tác chiến lược, xây dựng và duy trì quan hệ đối tác là quan trọng nhưng đánh giá hiệu suất mối quan hệ đối tác này sau một khoảng thời gian hợp tác còn là vấn đề quan trọng hơn và là nội dung không thể thiếu trong PRM của thời đại 4.0 (Abiodun, Rampersad, & Brinkworth, 2023). Việc

đánh giá này là rất cần thiết để biết được rằng, đối tác đó có thực sự là đối tác hiệu quả, giúp doanh nghiệp thực hiện được các mục tiêu đã đề ra khi hợp tác hay không, có đóng góp tích cực cho sự phát triển kinh doanh của doanh nghiệp trong bối cảnh chịu sự tác động mạnh mẽ của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 hay không (Kumarasamy et al, 2025).

Về cơ bản, khi đánh giá hiệu suất mối quan hệ đối tác, các doanh nghiệp thường đánh giá dựa trên các khía cạnh quan trọng sau đây:

Thứ nhất, đóng góp của mối quan hệ đối tác với doanh nghiệp: Tốc độ bán hàng của từng đối tác là bao nhiêu? (Kamble, Mor, & Belhadi, 2023).

Thứ hai, mức tiêu thụ của khách hàng khi triển khai quan hệ đối tác: Đối tác có hiệu quả như thế nào trong việc thúc đẩy việc áp dụng và sử dụng của khách hàng của doanh nghiệp? (Abiodun et al., 2023).

Thứ ba, phạm vi phủ sóng: Đối tác của doanh nghiệp phủ sóng hay có ảnh hưởng ở những thị trường nào? (Kumarasamy et al., 2025).

Thứ tư, năng lực của đối tác: Đối tác của doanh nghiệp phù hợp với các sản phẩm chiến lược như thế nào? (Kamble et al., 2023).

Thứ năm, cam kết của đối tác khi triển khai quan hệ: Kết quả của đối tác ổn định và chắc chắn như thế nào? (Abiodun et al., 2023).

Sau khi đánh giá hiệu suất quan hệ đối tác, doanh nghiệp sẽ dễ dàng nhận thấy không phải mọi đối tác đều có tác động tích cực đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, bất kể quy mô, chất lượng hay kế hoạch triển khai hợp tác (Kumarasamy et al., 2025).

Nếu doanh nghiệp thấy rằng đối tác kinh doanh của mình không còn có thể làm việc cùng nhau nữa, doanh nghiệp có thể bắt đầu thực hiện một chiến lược để chia tay. Thông thường, doanh nghiệp sẽ phải thống nhất cách chia tách quan hệ đối tác, cho dù mỗi bên sẽ lấy một phần tài sản của doanh nghiệp, của dự án hợp tác kinh doanh hay một đối tác mua lại một hoặc nhiều đối tác khác. Các đối tác phải thống nhất về cách định giá các phần tài sản sau khi chia tay (Loertscher & Wasser, 2019). Đây là vấn đề mà một doanh nghiệp khi hợp tác với các bên khác cần phải lường trước để giải quyết thật tốt. Những bất đồng về cách chia tách thường dẫn đến các vụ kiện tụng, có thể gây thêm gánh nặng tài chính cho chính doanh nghiệp cũng như các đối tác và có thể mất nhiều tháng hoặc nhiều năm để giải quyết.

Bên cạnh đó, các doanh nghiệp khi PRM phải đối mặt với việc các đối tác rút lui khi họ chuyển sang các dự án mới hoặc kết nạp thêm thành viên mới mang theo vốn mới. Thỏa thuận quan hệ đối tác phải bao gồm các điều khoản nêu rõ các thủ tục quản lý việc rút lui hoặc kết nạp thêm đối tác (Goetz & Scott, 1981). Nhìn chung, nếu một đối tác muốn rút lui, các đối tác hiện tại sẽ có quyền ưu tiên mua cổ phần hoặc tham dự công việc của đối tác đã rút lui (Hillman, 2005). Các thỏa thuận này đôi khi ở dạng thỏa thuận mua/bán (O'Neal & Thompson, 2012).

Nhìn chung, doanh nghiệp nên lập kế hoạch giải thể quan hệ đối tác khi bắt đầu hợp tác kinh doanh, bởi vì ngay cả khi doanh nghiệp tồn tại trong nhiều năm, các đối tác vẫn có thể ra đi, sáp nhập hoặc bán ra (Loertscher & Wasser, 2019). Điều này, đòi hỏi một doanh nghiệp ngay khi bắt đầu một mối quan hệ đối tác cũng phải đồng

thời nghĩ đến việc soạn thảo thỏa thuận để thoát khỏi quan hệ đối tác, thỏa thuận hợp tác có thể nêu rõ các điều khoản cho việc chia tay. Khi doanh nghiệp giải thể quan hệ đối tác mà không có thỏa thuận, doanh nghiệp sẽ bị mắc kẹt với những vấn đề pháp lý và kiện tụng tốn kém không đáng có.

1.4. Các tiêu chí đánh giá quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0

Một trong những điều khó khăn nhất trong việc quản lý mối quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 là thiết lập một hệ thống các tiêu chí để đánh giá và cung cấp sự hiểu biết chung về tiềm năng của nó, cũng như hoạt động như một công cụ thực tế để hỗ trợ đánh giá giá trị, lập kế hoạch cải thiện thành công và cuối cùng là hỗ trợ thực hiện chiến lược chung để tạo ra kết quả mong đợi khi thực hiện quan hệ đối tác (Litvinova et al, 2018; Ahuja et al, 2024).

Để có thể xây dựng hệ thống các tiêu chí đánh giá PRM, các doanh nghiệp phải cố gắng trả lời một loạt câu hỏi thiết yếu như: "Giá trị hiện tại của mối quan hệ là bao nhiêu?... và giá trị mong đợi là bao nhiêu? Cần phải nỗ lực như thế nào để thúc đẩy mối quan hệ đó?", "Doanh nghiệp và các đối tác có thực sự chung hiểu biết về giá trị không?", "Doanh nghiệp và các đối tác sẽ cùng nhau thực hiện như thế nào để biến tầm nhìn thành hiện thực?", "Doanh nghiệp và các đối tác cần thực hiện kế hoạch gì và sẽ cần triển khai những kỹ năng nào?", "Tất cả các bên liên quan có thật sự cam kết về trách nhiệm của mình không?", "Làm thế nào để thiết lập một cơ chế quản trị hiệu quả nhằm theo dõi tiến độ và giải quyết các vấn đề?"... Trong thời đại 4.0 đang thay đổi nhanh chóng này, đã đến lúc mọi doanh nghiệp phải xem xét các mối quan hệ kinh doanh và quan hệ đối tác bên ngoài và suy nghĩ lại những câu hỏi trên (hoặc những câu hỏi tương tự như trên) để tìm ra cách làm khác biệt nhằm đổi mới cam kết chung của các mối quan hệ hiện có, tập trung vào chiến lược hơn để phát triển doanh nghiệp (Aderibigbe, 2022; Zamora Iribarren et al, 2024).

Như vậy, có thể thấy hệ thống tiêu chí đánh giá PRM trong thời đại 4.0 không những được sử dụng để đánh giá trạng thái hiện tại mà còn phải theo dõi tiến độ hợp tác đã và sẽ triển khai. Quan trọng hơn, với khái niệm về PRM trong thời đại 4.0 đã trình bày ở trên, hệ thống tiêu chí đánh giá PRM theo tiếp cận trong luận án này phải đảm bảo thỏa mãn đánh giá trên cả hai khía cạnh: quản trị và hệ thống công nghệ thông tin. Dựa trên các nghiên cứu kể trên và của các tác giả như Chan (2009); Chen (2002); Chen (2007); Lee và Kim (1999) và Agarwal và cộng sự (2017)), tác giả đã phát triển một hệ thống các tiêu chí đánh giá đơn giản có thể xem xét thống nhất ở cùng cấp độ với các bên đối tác liên quan trong thời đại 4.0 như sau:

1.4.1. Các tiêu chí đánh giá trên khía cạnh quản trị

Trong quản trị kinh doanh nói chung, doanh nghiệp sẽ cần chọn một loại quan hệ đối tác chiến lược giúp doanh nghiệp có thể đạt được những mục tiêu đã đặt ra và tương tự như vậy, doanh nghiệp sẽ cần xác định các tiêu chí đánh giá giúp doanh nghiệp có thể đo lường mức độ thành công của mối quan hệ hợp tác này trong việc đạt được các mục tiêu đã thỏa thuận (Ben Salah et al, 2022; Chang et al, 2019). Tuy nhiên, tùy từng mục tiêu đã đặt ra và từng giai đoạn hoạt động, mức độ thành công của quan hệ hợp tác có thể trông rất khác nhau đối với những đối tác khác nhau. Ví dụ, một thương hiệu đang tìm cách cải thiện khả năng giữ chân khách hàng thông qua

quan hệ đối tác có thể thấy ít giá trị trong việc đo lường số lượng khách hàng tiềm năng mới được tạo ra, trong khi một thương hiệu đang tìm cách mở rộng kênh của mình có thể sẽ coi việc đo lường khách hàng tiềm năng là ưu tiên hàng đầu (Pereira et al, 2025). Nhìn chung, các tiêu chí đánh giá trên khía cạnh quản trị đối với quan hệ đối tác sẽ bao gồm các tiêu chí sau đây: Thứ nhất, doanh thu từ đối tác. Trước tiên, doanh nghiệp bất kỳ sẽ muốn xem xét doanh thu mà đối tác mang lại cho doanh nghiệp của mình là bao nhiêu. Doanh thu từ đối tác là doanh thu trực tiếp có thể được quy cho 100% đối tác của doanh nghiệp. Nói cách khác, các giao dịch này sẽ không tồn tại nếu không có sự giúp đỡ của họ. Nếu doanh nghiệp chạy một chương trình đối tác, doanh nghiệp có thể cộng tổng doanh thu do từng đối tác tạo ra và do tất cả các đối tác của doanh nghiệp kết hợp lại, để có ý tưởng về tỷ lệ phần trăm doanh thu mà các đối tác đóng góp cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, điều quan trọng là phải tách riêng để xem xét từng đối tác riêng lẻ mang lại bao nhiêu. Theo cách đó, doanh nghiệp có thể thấy loại quan hệ đối tác nào đang hoạt động tốt nhất cho doanh nghiệp của mình và xác định bất kỳ đối tác yếu hơn nào đang dựa vào công sức của người khác (Goyal & Mishra, 2019; Taticchi, 2010). Thông thường, doanh thu từ đối tác sẽ đến từ các khách hàng tiềm năng đủ điều kiện của hệ sinh thái quan hệ đối tác. Đây chính là các khách hàng tiềm năng mới đến trực tiếp từ các đối tác trong hệ sinh thái của doanh nghiệp. Chúng có thể được tạo ra thông qua các quan hệ đối tác thuộc nhiều loại khác nhau, bao gồm giới thiệu trực tiếp, lập bản đồ tài khoản khách hàng tiềm năng và các chương trình bán lại (Deloitte Insights, 2020).

Thứ hai, doanh thu do đối tác tác động. Doanh thu do đối tác tác động cũng tương tự như doanh thu do đối tác tạo ra, nhưng khác biệt nằm ở chỗ đây là doanh thu gián tiếp. Đó là doanh thu từ bất kỳ giao dịch nào có thể được quy một phần cho đối tác của doanh nghiệp. Ví dụ: đối tác của doanh nghiệp có thể đã giúp doanh nghiệp thúc đẩy hoặc chốt một giao dịch hiện có trong kênh của mình (Goyal & Mishra, 2019). Tất cả các điểm tiếp xúc này đều phải được ghi lại để có thể theo dõi nỗ lực của đối tác và phân bổ doanh thu một cách chính xác và công bằng. Điều quan trọng là doanh nghiệp nên lưu ý đến việc xem xét ảnh hưởng của đối tác ở mỗi giai đoạn của kênh bán hàng. Hãy nhớ rằng, ảnh hưởng của đối tác có thể ảnh hưởng đến khách hàng theo nhiều cách khác nhau và ở nhiều giai đoạn khác nhau của kênh bán hàng, vì vậy doanh nghiệp cần có cái nhìn tổng quan rõ ràng về toàn bộ kênh để hiểu chính xác đối tác của mình đã có ảnh hưởng như thế nào. Nếu doanh nghiệp có chương trình đối tác, việc tổng hợp các kết quả này sẽ giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn về ảnh hưởng nào của đối tác có tác động lớn nhất trong việc giúp doanh nghiệp tạo ra doanh thu cho thương hiệu của mình (Taticchi, 2010).

Thứ ba, số lượng giao dịch đang hoạt động. Một chỉ tiêu đo lường quan hệ đối tác chiến lược hữu ích khác là số lượng giao dịch đang hoạt động mà các đối tác của doanh nghiệp đang theo đuổi. Điều này sẽ đặc biệt phù hợp khi nói đến quan hệ đối tác như bán lại, đóng gói và bán chung, trong đó các đối tác bán sản phẩm của doanh nghiệp trực tiếp cho người tiêu dùng (Chang et al, 2019). Tại sao lại sử dụng chỉ tiêu số lượng giao dịch đang hoạt động thay vì chỉ theo dõi tất cả các giao dịch đã đăng ký. Điều này là do các đối tác thường sẽ ghi lại bất kỳ liên hệ nhỏ nào mà họ có với

khách hàng dưới dạng giao dịch, để tăng số lượng. Vì vậy, theo dõi các giao dịch đã đăng ký thường sẽ không cung cấp cho doanh nghiệp bức tranh thực sự về mức độ hoạt động của các giao dịch này. Thay vào đó, bằng cách đo lường các giao dịch đang hoạt động, doanh nghiệp sẽ hiểu rõ hơn về phạm vi cơ hội thực sự mà những khách hàng tiềm năng này mang lại (Ben Salah et al, 2022).

Thứ tư, số lượng khách hàng tiềm năng. Nhiều thương hiệu chọn bắt đầu hợp tác để mở rộng kênh phân phối của họ và cuối cùng là thu hút thêm khách hàng mới. Vì vậy, một tiêu chí quan trọng về quan hệ đối tác chiến lược sẽ là số lượng khách hàng tiềm năng do đối tác của doanh nghiệp tạo ra, cho dù đó là thông qua giới thiệu trực tiếp, thông qua việc giúp doanh nghiệp tăng lượt đăng ký dùng thử (ví dụ như bằng cách niêm yết sản phẩm của doanh nghiệp trên thị trường của họ) hoặc thông qua bất kỳ kênh nào khác (Pereira et al, 2025). Nhưng thay vì chỉ theo dõi số lượng khách hàng tiềm năng, điều quan trọng là doanh nghiệp phải xem xét cả chất lượng của những khách hàng tiềm năng này. Doanh nghiệp nên theo dõi chặt chẽ tỷ lệ chuyển đổi để biết được doanh nghiệp đã có thể biến bao nhiêu khách hàng tiềm năng do đối tác của mình cung cấp thành khách hàng thực sự (Ahuja et al, 2024). Xét cho cùng, không có lý do gì để đối tác của doanh nghiệp gửi hàng nghìn khách hàng tiềm năng nếu không có ai trong số họ trở thành cơ hội giao dịch của doanh nghiệp.

Thứ năm, số lượng cơ hội do đối tác tác động. Trong lĩnh vực hợp tác kinh doanh, số lượng cơ hội do đối tác tạo ra cũng là một tiêu chí quan trọng để đánh giá hiệu quả PRM (Perevozova et al, 2022). Nói cách khác, có bao nhiêu khách hàng tiềm năng do đối tác của doanh nghiệp tạo ra trở thành cơ hội duy nhất? Tiêu chí này đề cập đến tất cả những khách hàng tiềm năng mà doanh nghiệp có thể phát triển đến giai đoạn cơ hội với sự giúp đỡ của các đối tác. Đây có thể là những khách hàng tiềm năng mà doanh nghiệp đã có trong kênh của mình nhưng đối tác của doanh nghiệp giúp doanh nghiệp đẩy qua ranh giới để họ biến thành khách hàng chính thức. Ví dụ: các đối tác thực hiện chia sẻ thông tin chính thức với doanh nghiệp về các bên hoặc các khía cạnh liên quan của khách hàng tiềm năng như: thói quen, hành vi tiêu dùng (Ansari & Gupta, 2024).

Thứ sáu, chi phí thu hút khách hàng từ đối tác. Bên cạnh các chỉ tiêu quan trọng như doanh thu từ những khách hàng có được thông qua đối tác của doanh nghiệp mang lại là bao nhiêu. Một chỉ tiêu quan trọng không kém cần được đề xuất xem xét đó là chi phí thu hút khách hàng từ đối tác của doanh nghiệp có phải ở mức chấp nhận được hay không (Smetanková et al, 2020). Nếu khách hàng có được thông qua mạng lưới đối tác của doanh nghiệp mang lại nhiều doanh thu hơn so với khách hàng có được thông qua các kênh khác, thì kể cả việc chi phí này cao hơn vẫn có thể đáng giá.

Quan hệ đối tác chiến lược có thể là cách tuyệt vời để tìm kiếm khách hàng mới. Nhưng nếu đây là mục tiêu của doanh nghiệp, điều quan trọng là phải đo lường được chi phí mà doanh nghiệp bỏ ra với tư cách là một thương hiệu để có được khách hàng mới thông qua đối tác của mình. Có rất nhiều cách khác nhau để có được khách hàng mới, từ thực hiện quảng cáo trả phí cho đến SEO web. Doanh nghiệp sẽ cần so sánh việc có được khách hàng mới thông qua các đối tác của mình có hiệu quả về mặt

chi phí hơn hay ít hơn so với các phương pháp thu hút đối tác khác của mình. Theo cách này, doanh nghiệp có thể có được bức tranh rõ hơn về mức độ đáng giá hoặc hiệu quả của các mối quan hệ đối tác của mình trong việc giúp đạt được các mục tiêu đã đặt ra (Partnership Leaders, 2024).

Thứ bảy, số lượng đối tác. Đây có thể là tiêu chí đo lường thực sự hữu ích để chứng minh mức độ phổ biến của chương trình đối với các nhà đầu tư và các bên liên quan chính trong doanh nghiệp. Đây cũng là tiêu chí đồng thời cũng là số liệu thống kê thường thấy được khi đánh giá quan hệ đối tác của doanh nghiệp tại nhiều quốc gia khác nhau. Đây có thể là một chỉ tiêu tốt theo nhiều cách. Nếu doanh nghiệp đang muốn mở rộng chương trình đối tác của mình, hãy đặt mục tiêu cho số lượng đối tác mới có thể giúp doanh nghiệp hiểu được liệu có đạt được mục tiêu của mình hay không.

Tuy nhiên, điều quan trọng cần lưu ý là chỉ tiêu đo lường quan hệ đối tác chiến lược này không phải là thước đo chất lượng hay hiệu suất. Doanh nghiệp có thể thấy rằng hầu hết doanh thu của mình chỉ đến từ một số ít đối tác thành công nhất. Theo nguyên lý Pareto, trên thực tế, 80% doanh số tạo ra từ quan hệ đối tác chỉ được thực hiện bởi 20% các đối tác (Powell & Sammut-Bonnici, 2015; McDonald, 2009). Tương tự như vậy, doanh nghiệp có thể dễ dàng có hàng trăm hoặc thậm chí hàng nghìn đối tác đăng ký vào chương trình hợp tác của mình, nhưng nếu không có đối tác nào trong số họ hoạt động, họ sẽ không giúp ích cho việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp.

Thứ tám, tỷ lệ kích hoạt. Tỷ lệ kích hoạt của chương trình đối tác của doanh nghiệp đề cập đến số lượng đối tác tham gia có dấu hiệu thực sự hoạt động sau khi đăng ký. Đây là một phép đo quan trọng vì để bắt đầu thấy doanh thu từ chương trình quan hệ đối tác của doanh nghiệp, doanh nghiệp sẽ cần các đối tác tích cực (Lamberti et al, 2024). Nếu doanh nghiệp thấy tỷ lệ kích hoạt của mình thấp, doanh nghiệp có thể thử một loạt các ưu đãi và chiến thuật để cải thiện. Hầu hết các chương trình hợp tác đều cho phép xác định đối tác là hoạt động sau khi họ thực hiện một lần giới thiệu hoặc bán hàng thành công. Tuy nhiên, không có quy tắc nào và doanh nghiệp sẽ phải tự quyết định điều gì khiến một đối tác thực sự "hoạt động" hay "không hoạt động". Ví dụ, doanh nghiệp có thể thấy rằng tỷ lệ bỏ cuộc thực sự cao sau lần bán hàng đầu tiên của đối tác, nhưng tỷ lệ này tăng mạnh sau lần bán hàng thứ hai hoặc thứ ba. Khi đó, doanh nghiệp cần xem xét các mô hình trong chương trình đối tác của mình và cân nhắc cách mà họ định nghĩa về một đối tác tích cực. Bên cạnh đó, việc doanh nghiệp có thể giúp các đối tác mới thực hiện giao dịch bán hàng đầu tiên càng nhanh thì khả năng họ ở lại và thúc đẩy doanh thu dài hạn cho thương hiệu của doanh nghiệp sẽ càng cao.

Thứ chín, sự hài lòng của đối tác. Phần lớn doanh nghiệp đều tập trung đo lường sự hài lòng của khách hàng, nhưng họ lại bỏ qua một tiêu chí quan trọng đó là đo lường sự hài lòng của các đối tác. Bằng cách đo lường mức độ hài lòng của đối tác, doanh nghiệp sẽ có được những hiểu biết có giá trị về cách các đối tác của doanh nghiệp nhận thức về các yếu tố khác nhau của chương trình quan hệ đối tác của mình,

chẳng hạn như từ phương pháp giao tiếp đến thù lao, phương pháp ghi nhận và nhiều hơn nữa (Waddock & Bannister, 1991; Guan et al, 2025). Và doanh nghiệp sẽ có thể hiểu sâu hơn về cách các đối tác nhận thức mối quan hệ tổng thể của họ với thương hiệu của doanh nghiệp. Bằng cách tìm ra những gì doanh nghiệp đang làm tốt và những gì doanh nghiệp có thể cải thiện cho mối quan hệ với các đối tác của mình, doanh nghiệp sẽ có thể thực hiện những thay đổi cho chương trình đối tác của mình theo hướng tốt hơn. Đổi lại, điều này có thể dẫn đến nhiều lượt đăng ký hơn, duy trì tốt hơn và tương tác với đối tác tốt hơn trong tương lai.

Thứ mười, mức độ tham gia của đối tác. Không nhiều thương hiệu bận tâm đến việc thu thập thông tin về sự tham gia của đối tác, chứ đừng nói đến việc phân tích thông tin đó. Nhưng các đối tác của doanh nghiệp càng tham gia nhiều thì họ sẽ càng phát triển nhanh hơn. Vì vậy, đây là một tiêu chí quan trọng cần ghi nhớ khi đánh giá PRM (Tedja et al, 2024; MacDonald et al, 2019). Sự tham gia của đối tác có thể bao gồm tất cả các loại hoạt động, nhưng cuối cùng, đó là thước đo mức độ tham gia và hứng thú của họ vào chương trình đối tác, hợp tác kinh doanh hoặc hoạt động của doanh nghiệp. Các dấu hiệu tham gia mà doanh nghiệp muốn theo dõi bao gồm những việc như tải xuống tài nguyên, tích cực tham dự sự kiện của doanh nghiệp, tham gia vào hoạt động đào tạo hoặc tập huấn, trả lời email của doanh nghiệp nhanh chóng... Trong thời đại 4.0, tất cả các hoạt động này đều diễn ra trực tuyến nên sẽ dễ theo dõi và đo lường.

1.4.2. Các tiêu chí đánh giá trên khía cạnh hệ thống công nghệ thông tin

Một vấn đề quan trọng khác cần xem xét khi thực hiện đánh giá đối với hoạt động PRM trong thời đại 4.0 là đánh giá trên khía cạnh hệ thống công nghệ thông tin, đó là khả năng sử dụng và ứng dụng thực tiễn dựa trên các công nghệ số. Hệ thống PRM giúp các công ty mở rộng quy mô nhưng chúng chỉ hữu ích nếu giao diện người dùng trực quan và được áp dụng và sử dụng thường xuyên (Lee và Kim. 1999; Hu. 2011). Nên ưu tiên các hệ thống PRM có giao diện người dùng dễ dàng hơn và quy trình trực quan mà không cần đào tạo chuyên sâu (Hayes và Ref. 2003). Tương tự như vậy, hệ thống PRM chỉ tốt khi có nhiều tiện ích quản lý nội dung mạnh mẽ hơn giúp dễ dàng cập nhật tài nguyên và có thể được khám phá bởi những người dùng phù hợp sẽ hữu ích hơn cho các đối tác về lâu dài (O’Leary và Tanouri. 2000).

Khi đánh giá trên khía cạnh hệ thống công nghệ thông tin, các tiêu chí đánh giá PRM sẽ bao gồm các tiêu chí quan trọng sau đây:

– *Hỗ trợ đa dạng đối tác:* Nền tảng có hỗ trợ hệ sinh thái gồm các đối tác quan trọng đối với doanh nghiệp hay không? Nền tảng có hỗ trợ các chuyển động tiếp cận thị trường quan trọng khác nhau để kinh doanh với các loại đối tác khác nhau hay không? (Abidi et al, 2019).

– *Khả năng mở rộng:* Khi chương trình đối tác của doanh nghiệp phát triển, nền tảng công nghệ được sử dụng trong hệ thống PRM có thể xử lý số lượng đối tác ngày càng tăng và cung cấp trải nghiệm phù hợp cho tất cả mọi người hay không? (Chaudhuri et al, 2022).

- *Khả năng cung cấp trải nghiệm người dùng*: Giao diện của nền tảng công nghệ trực quan đến mức nào để cả nhóm nội bộ cập nhật nội dung và tối ưu hóa trải nghiệm của đối tác cũng như để đối tác điều hướng? (Healy & Pekarek, 2024).

- *Khả năng tùy chỉnh*: Làm thế nào để nền tảng công nghệ có thể được tùy chỉnh để đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp và đối tác của mình? (Perevozova et al, 2022).

- *Khả năng lập báo cáo và phân tích*: Nền tảng công nghệ của hệ thống PRM này cung cấp những loại báo cáo và phân tích nào để giúp tối ưu hóa trải nghiệm đối tác và chương trình đối tác của doanh nghiệp? (Mutambik, 2024).

- *Mức độ bảo mật và tuân thủ*: Nền tảng công nghệ được sử dụng có đáp ứng các yêu cầu về bảo mật và tuân thủ hay không? (Tarigan, Siagian, & Jie, 2021).

- *Khả năng đào tạo và hỗ trợ*: Nền tảng công nghệ này cung cấp những tài nguyên gì cho các nhóm nội bộ và nhóm đối tác? (Kohl, 2024).

- *Chi phí vận hành hệ thống*: Chi phí của việc vận hành hệ thống PRM được thiết lập như thế nào? Nó có minh bạch không? Liệu mức chi phí có tăng lên khi doanh nghiệp tiếp cận với nhiều đối tác hơn hay không? (Abidi et al, 2019).

- *Tính di động*: Hệ thống PRM có cấp quyền truy cập di động để cho phép người quản lý đối tác và đối tác quản lý hoạt động kinh doanh khi đang di chuyển hay không? (Mutambik, 2024).

- *Công cụ cộng tác*: Hệ thống có những công cụ có sẵn nào để các nhóm giao tiếp và cộng tác dễ dàng hơn hay không? (Jaradat et al, 2017).

- *Danh tiếng của nhà cung cấp*: Nhà cung cấp hoặc phát triển hệ thống PRM có các khách hàng uy tín hay không? (Abidi et al., 2019).

- *Lộ trình phát triển tương lai*: Nhà cung cấp hoặc phát triển hệ thống PRM có lộ trình và tầm nhìn rõ ràng về việc tích hợp công nghệ AI để mở rộng quy mô các thành phần chính trong việc hỗ trợ và quản lý kênh hay không? (Chaudhuri et al, 2022).

- *Sự tích hợp*: Sự tích hợp chính của hệ thống PRM với các hệ thống kinh doanh hiện tại liên mạch như thế nào? (Tarigan et al., 2021).

- *Khả năng quản lý nội dung*: Việc tạo, tải lên, quản lý và phân phối nội dung cho đối tác dễ dàng như thế nào? (Perevozova et al, 2022).

Sự kết hợp của tất cả các tiêu chí kể trên sẽ đưa ra đánh giá chung, toàn diện về cả hai khía cạnh quản trị và hệ thống công nghệ thông tin của PRM. Các đánh giá dựa trên các tiêu chí cần được thực hiện định kỳ, thường xuyên sẽ giúp doanh nghiệp và các đối tác nắm bắt, theo dõi tiến độ để cùng nhau đưa ra các biện pháp khắc phục nhằm điều chỉnh việc thực hiện theo các sai lệch so với mục tiêu mong đợi đã xác định khi thực hiện hợp tác.

PRM ngày càng được tự động hóa và tùy chỉnh hơn, với nhiều khả năng lựa chọn trong việc thu thập thông tin kinh doanh, cá nhân hóa và chuẩn hóa quy trình làm việc. Các doanh nghiệp sử dụng các công cụ như vậy có thể vượt lên trên những công ty thực hiện PRM một cách thủ công; công nghệ PRM cho phép thiết lập các mối quan hệ nhất quán, hiệu quả với nhiều đối tác và đảm bảo thường xuyên quản lý trơn tru các quan hệ đối tác đó.

1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp

Thực hiện hiệu quả PRM là điều cần thiết với ý nghĩa lợi nhuận đáng kể cho các doanh nghiệp, đặc biệt là các nhà cung cấp, bởi vì phần lớn doanh số bán hàng cho các nhà cung cấp là do các đối tác của họ tạo ra (Agarwal và cộng sự, 2017; de Ruyter, Moorman, và Lemmink, 2001). Tuy nhiên, để đối phó với số lượng lớn và các đối tác phân tán về mặt địa lý, trong thời đại 4.0 các doanh nghiệp đang chuyển dần từ giao tiếp mặt đối mặt sang hệ thống thông tin để quản trị mạng lưới đối tác của họ. Do đó, việc quản trị hiệu quả các hệ thống quản lý quan hệ đối tác (PRM) này đã trở thành vấn đề then chốt trong việc thực hiện mối quan hệ đối tác-người bán và qua đó là hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Chính vì vậy, tìm hiểu các yếu tố tác động đến quản trị hiệu quả quan hệ đối tác của doanh nghiệp hiện đang là chủ đề thu hút sự tìm hiểu, tham gia của nhiều nhà nghiên cứu khác nhau.

Cho đến nay, có nhiều nghiên cứu khác nhau về xác định các yếu tố tác động đến PRM của doanh nghiệp ở các góc độ khác nhau. Dựa trên nghiên cứu chuyên sâu của Gibbs và Humphries (2009) cùng những nghiên cứu có liên quan khác đã xác định được 3 nhân tố tạo ra kết quả hợp tác tác động tới sự thành công của PRM, cụ thể:

- Đối mới hợp tác: Các điều kiện mô tả hiệu quả của mối quan hệ cho phép đổi mới quan hệ đối tác và đáp ứng các cơ hội.
- Chất lượng quan hệ đối tác: Chất lượng của mối 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, có thể thấy trong thời đại 4.0, không thể không nhắc tới ảnh hưởng của yếu tố công nghệ trí tuệ nhân tạo (AI)- đây là nền tảng công nghệ, là một trong trụ cột tiêu biểu nhất của cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Công nghệ AI đang thay đổi cách các doanh nghiệp xử lý các mối quan hệ của họ (Chatterjee và cộng sự, 2023). AI có thể giúp các doanh nghiệp đẩy nhanh quá trình tương tác với đối tác, xử lý thông tin và hiệu suất tổng thể bằng cách sử dụng thuật toán AI và phân tích dữ liệu, giúp PRM được thực hiện hiệu quả hơn (Chatterjee và cộng sự, 2023). Khả năng tăng cường xử lý dữ liệu của AI đối với PRM của doanh nghiệp là một trong những lợi thế chính của nó. Việc nhập và phân tích dữ liệu trong các hệ thống quản lý đối tác thông thường thường được thực hiện thủ công, đây có thể là một quá trình tẻ nhạt và dễ xảy ra lỗi (Chatterjee và cộng sự, 2023). Tuy nhiên, AI có thể tự động hóa nhiều

quy trình trong hệ thống PRM, giúp các tổ chức thu thập, phân tích và ứng dụng dữ liệu một cách hợp lý hơn. Ví dụ: AI có thể tác động tích cực tới PRM bằng cách hỗ trợ các doanh nghiệp theo dõi xu hướng hiệu suất của đối tác, theo dõi tình trạng của ngành và phát triển các chiến lược dựa trên dữ liệu cụ thể, việc tích hợp AI vào hệ thống PRM giúp tự động hóa các quy trình, thủ tục bằng cách loại bỏ lỗi của con người và xử lý dữ liệu nhanh hơn, chính xác hơn (Chatterjee và cộng sự, 2023). Đồng quan điểm kể trên, kết quả nghiên cứu của Popa và cộng sự (2025) cho thấy, các doanh nghiệp cải thiện hiệu suất hoạt động khi hệ thống PRM được tích hợp AI được phản ánh trong các dịch vụ đối tác tùy chỉnh và sự tham gia của đối tác, từ đó mang lại giá trị kinh doanh. Nói cách khác, công nghệ AI có tác động tích cực tới hệ thống PRM của doanh nghiệp thông qua các dịch vụ tùy chỉnh của đối tác và sự tham gia của các đối tác vào hệ thống PRM của doanh nghiệp.

Nhiều học giả và các nhà nghiên cứu khác khi nghiên cứu về tác động của các yếu tố tới hoạt động PRM gắn với việc sử dụng công nghệ lại tập trung vào xem xét chính hệ thống PRM với tư cách như một hệ thống phần mềm. Hệ thống PRM là khả năng điều khiển bằng máy tính, cho phép doanh nghiệp trao đổi thông tin và giao dịch với các đối tác, cũng như hỗ trợ doanh nghiệp trong các hoạt động như đào tạo, hỗ trợ kỹ thuật (Eisenhardt, 1989). Chính vì vậy, hệ thống phần mềm PRM có tác động tới hiệu quả PRM 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 mối quan hệ và giúp các bên mở rộng mức độ giá trị do trao đổi tạo ra có tác động tới hiệu quả PRM (Burkert, Ivens, và Jialu, 2012). Một số khác nhận thấy vai trò của cơ chế quản trị chính thức tác động tích cực tới hiệu quả PRM (Li Pira và Moretti, 2024; Osmonbekov, Bello, và Gilliland, 2009). Trong khi đó, nghiên cứu toàn diện của Storey và Kocabasoglu-Hillmer (2013) xác định vai trò của cơ chế quản lý quan hệ đối tác đối với sự thành công của PRM, bằng cách xem xét kết hợp một cơ chế quản lý chính thức và một cơ chế quản lý không chính thức, để xác định những ảnh hưởng độc đáo từ các quan điểm khác nhau về hiệu quả hợp tác giữa doanh nghiệp và các đối tác.

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

1.5.1. Đổi mới hợp tác

Đổi mới hợp tác liên quan đến các hành động được thúc đẩy và khuyến khích như một hệ quả của các hoạt động hợp tác thỏa đáng, chẳng hạn là làm việc chung và các sáng kiến chung. Khía cạnh này của mối quan hệ tốt đẹp thường được thể hiện là các đối tác đều làm việc chăm chỉ. Đây là động cơ thành công, tuy nhiên, nếu không có sự động viên và khuyến khích, các mối quan hệ đối tác thường bị đình trệ và không thể khơi dậy. Đổi mới hợp tác cho phép cải thiện hiệu quả của quan hệ đối tác vì nó đem lại các kết quả hữu hình như chia sẻ lợi ích kinh tế, gia tăng các dự án, chương trình chung... Nhìn chung, đổi mới hợp tác cho phép các đối tác đạt được mục tiêu đã đề ra.

Làm việc cùng nhau hoặc làm việc theo nhóm là yêu cầu cơ bản của một quan hệ đối tác hiệu quả. Do hợp tác, phối hợp và cộng tác có liên quan chặt chẽ với nhau, nên chúng có thể được nhóm lại với nhau thành “hành vi 3C” (cooperation, coordination and collaboration). Làm việc cùng nhau cho phép sử dụng nguồn lực đa dạng để đạt được hoạt động hiệu quả và hài hòa với mục tiêu và chiến lược của các bên liên quan.

Hành vi 3C cũng có thể góp phần cải tiến quy trình và cấu trúc, cải thiện kỹ năng và thực hiện đổi mới. Trong tiếp cận định hướng sản phẩm, người mua và người bán tham gia cùng nhau để đổi mới và cải tiến chất lượng sản phẩm có thể làm gia tăng chi phí nhưng miễn là có tính khả thi. Trong chuỗi cung ứng, sự tham gia sớm của doanh nghiệp hay nhà cung cấp ngay từ giai đoạn thiết kế sẽ mang lại lợi ích chung đáng kể. Vì vậy, hành vi 3C là một yếu tố thiết yếu góp phần vào thành công thực tế của các mối quan hệ giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp. Nó biểu thị nỗ lực kết hợp để đạt được các mục tiêu chung và do đó, sự thành công của các mối quan hệ. Nó cho phép phát triển các giải pháp sáng tạo để gia tăng giá trị, sản phẩm hoặc quy trình mới và cuối cùng, tạo ra một giá trị vô hình, rất mạnh mẽ dưới hình thức lợi thế cộng tác.

Một thành phần quan trọng khác của đổi 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. Sản phẩm, quy trình, quản lý hàng tồn kho, thái độ, giá trị và mục tiêu đều có thể cần phải thay đổi để duy trì khả năng cạnh tranh của liên minh. Những thay đổi như vậy chịu ảnh hưởng bởi (i) loại sản phẩm/dịch vụ và độ phức tạp của chúng, (ii) độ sâu của thông tin trao đổi; (iii) mức độ mở rộng tiếp xúc xã hội của tổ chức và (iv) mức độ cộng tác cần thiết (Gibbs và Humphries, 2009).

Giao tiếp cũng là một yêu cầu của quan hệ đối tác thành công và do đó, tuân theo vòng xoáy 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. 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. Nhìn chung, mức độ minh bạch đạt được trong quan hệ đối tác hoặc liên minh chắc chắn sẽ tạo tiền đề cho sự thành công. Đổi mới hợp tác không đơn thuần là áp dụng công nghệ mới hay cải tiến quy trình, mà còn bao gồm khả năng thích ứng linh hoạt, thúc đẩy sáng tạo, tăng cường giao tiếp và xây dựng nền tảng hợp tác bền vững giữa các bên liên quan. Theo Akhtar và cộng sự (2016), năng lực đổi mới trong quan hệ đối tác đóng vai trò trung tâm trong việc duy trì lợi thế cạnh tranh và thúc đẩy hiệu suất tổ chức. Ardito và cộng sự (2018) cũng nhấn mạnh rằng chất lượng giao tiếp và sự phối hợp hiệu quả giữa các đối tác là yếu tố then chốt trong các dự án đổi mới hợp tác.

Với các nhận định như vậy, tác giả đề xuất giả thuyết:

H1: Đổi mới hợp tác có tác động thuận chiều tới PRM trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp.

Bảng 1.1: Thang đo đổi mới hợp tác

STT	Biến quan sát	Nguồn tài liệu
1	Khả năng thích ứng với điều kiện thay đổi của quan hệ đối tác	Gibbs và Humphries, 2009; Akhtar và cộng sự, 2016; Ardito và cộng sự, 2018
2	Mức độ khuyến khích đổi mới và hiệu suất cao của quan hệ đối tác	
3	Chất lượng, sự liên quan, tính kịp thời và sự cởi mở của giao tiếp	
4	Mức độ các đối tác hợp tác hiệu quả	

(Nguồn: tổng hợp của tác giả)

Trong đó, thích ứng và đổi mới được xem là năng lực của quan hệ đối tác để duy trì và nâng cao vị thế cạnh tranh thông qua cải tiến quy trình và các sáng kiến tiết kiệm. Giao tiếp và hợp tác thể hiện khả năng phối hợp và làm việc theo nhóm của quan hệ đối tác để đạt được mục tiêu cam kết.

1.5.2. Chất lượng quan hệ đối tác

Chất lượng quan hệ đối tác là động lực quan trọng thứ hai cho sự thành công chung của quan hệ thương mại. Nó tạo cơ sở cho năng suất của mối quan hệ hợp tác. Chất lượng quan hệ đối tác không chỉ đơn giản là một đóng góp cho các liên minh mà còn có ảnh hưởng trực tiếp đến các yếu tố quan trọng chẳng hạn như thời gian và tuổi thọ của chính mối quan hệ. Chất lượng quan hệ đối tác cũng liên quan trực tiếp đến khả năng của một công ty trong việc nắm bắt giá trị được tạo ra thông qua quan hệ đối tác hiệu quả (Gibbs và Humphries, 2009).

Điều quan trọng là đảm bảo chất lượng quan hệ đối tác sẽ phát triển theo thời gian và là một nhân tố quan trọng trong việc hình thành quan hệ đối tác và giai đoạn đầu của quan hệ này. Sự tin tưởng và cam kết trong một liên minh hoặc trong mối quan hệ giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào nhận thức của cả hai bên và đôi khi, cần một hoặc cả hai bên biểu hiện và thực hiện động thái đầu tiên. Các yếu tố như cam kết, tin tưởng, chia sẻ thông tin và hành vi hợp tác tích cực không chỉ phản ánh mức độ gắn kết giữa các đối tác mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng quản trị và điều phối các hoạt động chung. Theo Morgan và Hunt (1994), cam kết và tin tưởng là hai thành phần cốt lõi tạo nên chất lượng quan hệ, đồng thời là tiền đề cho sự hợp tác bền vững. Geyskens, Steenkamp và Kumar (1999) cũng khẳng định rằng sự hài lòng trong quan hệ đối tác phụ thuộc mạnh mẽ vào mức độ tin tưởng và cam kết giữa các bên. Ngoài ra, Cannon và Perreault (1999) cho thấy rằng việc chia sẻ thông tin và thực hiện các hành vi tích cực là yếu tố thúc đẩy hiệu quả quản trị trong môi trường B2B. Trong các liên minh chiến lược, đầu tư có thể dưới hình thức cung cấp cơ sở vật chất, con người và bí quyết. Những hành vi tích cực này có thể làm giảm đáng kể sự phụ thuộc vào hợp đồng để giữ sự cân bằng về

lợi ích, khi mọi người bắt đầu làm việc cùng nhau và hiểu những gì họ phải làm để tạo ra giá trị chung, hành vi ích kỷ và chi phí liên quan giảm đáng kể. Kết quả là chất lượng quan hệ đối tác tăng lên giúp giải phóng nguồn lực quản lý để phát triển và tối ưu hóa hoạt động kinh doanh. Đối tác cũng có thể cảm thấy hài lòng khi có một cái nhìn dài hạn thay vì liên tục để ý đến những sai sót ở phía doanh nghiệp hay nhà cung cấp.

Để khắc phục mâu thuẫn liên quan đến sự phụ thuộc lẫn nhau là làm cho việc phát triển đối tác trở thành một trong những mục tiêu của quan hệ đối tác. Thực tế cho thấy các quan hệ đối tác và liên minh có kết quả rất cao được đặc trưng bởi khả năng chia sẻ kiến thức về quy trình, bí quyết, kỹ năng và khách hàng. Việc chuyển giao kiến thức này, thường là thông qua đào tạo hoặc thiết lập các hoạt động chung, sẽ củng cố doanh nghiệp và cho phép tạo ra các nguồn lực và năng lực mới (Gibbs và Humphries, 2009).

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

H2: Chất lượng quan hệ đối tác có tác động thuận chiều đến PRM trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp.

Bảng 1.2: Thang đo chất lượng quan hệ đối tác

STT	Biến quan sát	Nguồn tài liệu
1	Mức độ đáng tin cậy của mối quan hệ đối tác	Gibbs và Humphries, 2009; Morgan và Hunt, 1994; Geyskens, Steenkamp và Kumar, 1999; Cannon và Perreault, 1999
2	Mức độ duy trì và phát triển quan hệ đối tác	
3	Mức độ đầu tư vào quan hệ đối tác	
4	Mức độ cam kết và thực hiện các hành vi tích cực	
5	Mức độ chia sẻ, chuyển giao bí quyết trong thực hiện các kế hoạch, hoạt động chung	

(Nguồn: tổng hợp của tác giả)

1.5.3. Sáng tạo giá trị

Cũng như việc gia tăng giá trị, 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 đổi mới. Mục tiêu cuối cùng của quan hệ đối tác hoặc liên minh là khả năng doanh nghiệp nắm bắt tổng giá trị dưới hình thức mang lại lợi ích cho khách hàng cuối cùng và cho tính chuyên nghiệp của doanh nghiệp. Việc sáng tạo giá trị cũng có thể gắn với chất lượng dịch vụ và chất lượng dịch vụ cảm nhận. Sự hài lòng về hoạt động của một đối tác chiến lược luôn quan trọng. Tuy nhiên, cũng cần phải xem xét một số yếu tố khác liên quan đến khả năng của chính mỗi quan hệ đó trong việc bổ sung, tạo ra và nắm bắt giá trị cũng như thực hiện điều này một cách nhất quán trong một mối quan hệ ổn định.

Garcia (2022) cho rằng, 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. Do đó, việc 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. Theo Huxham và Vangen (2005), 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. Holmkvist và Segerud (2018) 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. Ngoài ra, Ruuskanen (2021) chỉ ra rằng việc 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.

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

H3: Sáng tạo giá trị có tác động thuận chiều tới PRM trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp.

Bảng 1.3: Thang đo sự sáng tạo giá trị

STT	Biến quan sát	Nguồn tài liệu
1	Khả năng của quan hệ đối tác để quản lý các xung đột cố hữu	Garcia, 2022; Huxham và Vangen, 2005; Holmkvist và Segerud, 2018; Ruuskanen, 2021
2	Mức độ mà các đối tác chia sẻ mục đích và thực hiện mục tiêu chung	
3	Khả năng cải thiện vị thế cạnh tranh	
4	Khả năng cải tiến quy trình và đưa ra sáng kiến	
5	Mức độ mà quan hệ đối tác tạo ra môi trường thuận lợi cho sáng tạo hoặc giải quyết vấn đề	

(Nguồn: tổng hợp của tác giả)

1.5.4. Dịch vụ tùy chỉnh cho đối tác (PCS)

Trong mỗi quan hệ hợp tác, các đối tác cần có khả năng dự đoán nhu cầu thay đổi của khách hàng (Hatton và cộng sự, 2017; Musarra và cộng sự, 2021) để cấu trúc các cơ hội bán hàng và quảng cáo của họ. Khi dữ liệu về nhu cầu thay đổi của khách hàng cuối được đăng nhập vào hệ thống PRM, doanh nghiệp hay nhà cung cấp có thể phát triển lại, cải tiến sản phẩm và dịch vụ. Hệ thống có thể cung cấp hỗ trợ tối ưu cho các đối tác cũng như các hoạt động bán hàng và quảng cáo của họ thông qua các

dịch vụ tùy chỉnh cho đối tác. Nói cách khác, dịch vụ tùy chỉnh cho đối tác trên hệ thống sẽ tác động tích cực tới hiệu quả hoạt động PRM trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp.

Hệ thống PRM giúp hợp lý hóa quy trình bán hàng của đối tác bằng cách cung cấp khả năng hiển thị rõ hơn về tất cả các khách hàng tiềm năng trong kênh bán hàng cho phép người dùng quản lý, theo dõi và nuôi dưỡng mọi khách hàng tiềm năng (Vlachopoulou và cộng sự, 2005). Việc tích hợp quy trình bán hàng vào PRM sẽ tối ưu hóa toàn bộ vòng đời của khách hàng, bắt đầu từ khách hàng tiềm năng, khách hàng tiềm năng đủ điều kiện, quản lý cơ hội, tiêu dùng và bán hàng lặp lại để tạo ra một quy trình hiệu quả, hiệp đồng và dễ dàng quản lý xung đột (Espinosa và cộng sự, 2018).

Các đối tác thu thập nhiều dữ liệu khách hàng khác nhau và sử dụng công nghệ AI để phân tích dữ liệu đó cho mục đích riêng của họ. Dữ liệu này cũng được doanh nghiệp hay nhà cung cấp sử dụng để hiểu sở thích của khách hàng cuối và cho phép họ hành động phù hợp. Điều này tạo nên sự tin tưởng và củng cố các cam kết giữa các bên trong mối quan hệ đối tác và vì vậy góp phần cải thiện chất lượng mối quan hệ đối tác (Warsen, 2023). Do đó, khối lượng lớn dữ liệu khách hàng được lưu trữ trong hệ thống PRM. Tuy nhiên, dữ liệu khách hàng cần phải được bảo vệ để tránh bị lạm dụng hoặc gây nguy hiểm cho tính bảo mật và quyền riêng tư của khách hàng. Điều này có thể cản trở các dịch vụ tùy chỉnh của đối tác. Nghiên cứu của Chu và Wu (2018) cho thấy dịch vụ tùy chỉnh cho đối tác trên hệ thống bao gồm dự đoán về nhu cầu của đối tác, các dịch vụ hỗ trợ và bảo vệ dữ liệu đối tác (PDP). Để đảm bảo các dịch vụ tùy chỉnh cho đối tác được tốt hơn, ba khả năng này cần được phát triển. Do đó, doanh nghiệp hoặc nhà cung cấp nên cung cấp các dịch vụ tùy chỉnh cho đối tác bằng cách dự đoán chính xác nhu cầu của họ sau khi phân tích dữ liệu khách hàng cuối được lưu trữ trong cơ sở dữ liệu hệ thống PRM. Khi doanh nghiệp hoặc nhà cung cấp nhận thấy rằng các đối tác thừa nhận sự cải tiến trong dịch vụ tùy chỉnh mà họ nhận được thông qua công nghệ AI được tích hợp trên hệ thống PRM, thì không chỉ tác động tới sự hoạt động hiệu quả của hệ thống mà còn tạo điều kiện thuận lợi trong việc tạo ra giá trị, cải thiện chất lượng mối quan hệ đối tác, thay đổi cách thức hợp tác, giao tiếp và thích ứng của các bên trong quan hệ đối tác (Chatterjee và cộng sự, 2023). Theo đó, tác giả đề xuất các giả thuyết:

H4: Dịch vụ tùy chỉnh cho đối tác trên hệ thống có tác động thuận chiều tới PRM trong thời đại 4.0 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.

Bảng 1.4: Thang đo dịch vụ tùy chỉnh cho đối tác

STT	Biến quan sát	Nguồn tài liệu
1	Khả năng hỗ trợ của hệ thống đối với hoạt động quảng cáo của đối tác	Hatton và cộng sự, 2017; Musarra và cộng sự, 2021; Vlachopoulou và cộng sự, 2005; Chatterjee và cộng sự, 2023; Chu và Wu (2018); Warsen, 2023; Espinosa và cộng sự, 2018;
2	Khả năng hỗ trợ của hệ thống đối với hoạt động bán hàng của đối tác	
3	Khả năng bảo vệ dữ liệu khách hàng	
4	Khả năng khai thác, chia sẻ dữ liệu khách hàng	
5	Khả năng dự đoán nhu cầu của đối tác	

(Nguồn: tổng hợp của tác giả)

1.5.5. Sự tham gia của đối tác

Sự tham gia của các đối tác được khái niệm là mức độ các đối tác tương tác với công ty, tích cực tham gia vào các chương trình tiếp thị, bán sản phẩm và dịch vụ của công ty (Vlachopoulou và cộng sự, 2005; Storey và Kocabasoglu-Hillmer, 2013). Để cải thiện mức độ tham gia, các công ty nên kết hợp công nghệ vào quy trình hệ thống PRM. Điều này sẽ giúp các đối tác có được những hiểu biết cần thiết để định hình nhận thức của khách hàng và sẽ cải thiện hoạt động kinh doanh của chính họ, thông qua đó tác động tích cực tới quản trị quan hệ khách hàng.

Warsen (2023) cho rằng phân khúc đối tác, giữ chân đối tác và chia sẻ kiến thức với các đối tác là những khía cạnh nổi bật của sự tham gia của đối tác. Phân khúc đối tác giúp các công ty giao dịch với các loại đối tác khác nhau, những người có mối quan hệ với nhiều khách hàng khác nhau (Dibb và cộng sự, 2002). Các phân khúc đối tác khác nhau dự kiến sẽ chăm sóc các nhóm khách hàng nhất định có đặc điểm riêng biệt về sức mua, mô hình mua hàng hoặc các đặc điểm khác tương tự (Nusair và cộng sự, 2022). Trong bối cảnh thời đại 4.0, đối với một hệ thống PRM việc phân khúc đối tác là cần thiết để nuôi dưỡng mối quan hệ một cách hiệu quả và đảm bảo cho sự tham gia của các đối tác được tốt hơn.

Đối với bán hàng gián tiếp, các đối tác đóng vai trò là người bán lại và hoạt động kinh doanh của công ty chủ yếu phụ thuộc vào hoạt động của đối tác (Storey và Kocabasoglu-Hillmer, 2013). Vì vậy, điều quan trọng là doanh nghiệp hay nhà cung cấp phải giữ chân được các đối tác, đặc biệt là những người đã gắn bó lâu dài (Koponen và Julkunen, 2022). Về vấn đề này, việc các đối tác tham gia áp dụng AI trên hệ thống PRM đóng vai trò quan trọng vì họ đảm bảo doanh nghiệp hay nhà cung cấp nhận thức được nhu cầu thay đổi của khách hàng, từ đó doanh nghiệp có thể hành động phù hợp bằng cách định hình lại các quy trình và thực tiễn hoạt động của mình (Musarra và cộng sự, 2021).

Một trong những yếu tố quyết định sự tin tưởng cũng thành công của PRM, đồng thời cũng là một chức năng chính của hệ thống là chia sẻ kiến thức giữa doanh nghiệp, nhà cung cấp với các đối tác. Với việc sử dụng AI trên hệ thống PRM, các đối tác được cập nhật thông tin cần thiết có thể phản ứng và đáp ứng đầy đủ nhu cầu thay đổi của khách hàng trong một thị trường năng động (Falasca và cộng sự, 2017).

Điều này tác động mạnh tới sự đổi mới, tạo ra giá trị và cải thiện chất lượng mối quan hệ đối tác của doanh nghiệp với các đối tác.

Với các phân tích kể trên, tác giả đề xuất các giả thuyết:

H8: Sự tham gia của đối tác có tác động thuận chiều đến PRM trong thời đại 4.0 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 mối 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.

Bảng 1.5: Thang đo Sự tham gia của đối tác

STT	Biến quan sát	Nguồn tài liệu
1	Mức độ tương tác của đối tác	Vlachopoulou và cộng sự, 2005; Storey và Kocabasoglu-Hillmer, 2013; Warsen, 2023); Dibb và cộng sự, 2002; Nusair và cộng sự, 2022; Koponen và Julkunen, 2022; Musarra và cộng sự, 2021; Falasca và cộng sự, 2017
2	Mức độ tích cực tham gia vào các chương trình, sự kiện của doanh nghiệp	
3	Mức độ tích cực tham gia trong thực hiện mục tiêu và kế hoạch kinh doanh chung	
4	Mức độ tham gia vào các buổi tập huấn, đào tạo của doanh nghiệp	

(Nguồn: tổng hợp của tác giả)

1.5.6. Cơ chế quản trị quan hệ đối tác

Cơ chế PRM được các nhà cung cấp sử dụng để khuyến khích và kiểm soát hành vi của các đối tác và thúc đẩy sự tiếp tục của mối quan hệ (Shahzad và cộng sự 2020). Trong nghiên cứu của Storey và Kocabasoglu-Hillmer (2013), cơ chế PRM 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 và Cannon, 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 và cộng sự, 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 và Mabert, 2007).

a. Cơ chế quản trị chính thức

Cơ chế quản trị chính thức được xem là nền tảng bảo đảm tính minh bạch, trách nhiệm và hiệu quả hoạt động của tổ chức. Trước hết, mức độ đạt được mục tiêu phản ánh khả năng của hệ thống quản trị trong việc định hướng và giám sát các hoạt động nhằm đạt kết quả mong đợi. Aubert và Hollandts (2023) cho rằng việc thiết lập mục tiêu rõ ràng và đo lường kết quả là yếu tố cốt lõi để duy trì sự cân bằng giữa lợi ích cổ đông và các bên liên quan. Bên cạnh đó, sự tham gia của các bên liên quan đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao tính hợp pháp và sự chấp nhận của các quyết định quản trị. Doni et al (2022) nhấn mạnh rằng sự tham gia của các bên liên quan giúp doanh nghiệp thích ứng tốt hơn với áp lực xã hội và môi trường.

Tiếp theo, khung chính sách, quy định và hợp đồng là công cụ chính thức nhằm bảo đảm sự tuân thủ và giảm thiểu rủi ro. Gupta (2024) phân tích rằng các chuẩn mực như Sarbanes–Oxley Act và OECD Principles đã trở thành nền tảng cho việc thiết lập hệ thống kiểm soát nội bộ và minh bạch tài chính. Đồng thời, hệ thống cấp bậc, phân quyền và mô hình tổ chức tạo ra cấu trúc quản trị rõ ràng, giúp phân định trách nhiệm và quyền hạn. Hill và Lynn (2005) chỉ ra rằng mặc dù xu hướng quản trị hiện đại có sự dịch chuyển sang mô hình phi tập trung, nhưng cấu trúc phân quyền vẫn giữ vai trò quan trọng trong việc duy trì trật tự và hiệu quả. Cuối cùng, mức độ tuân thủ và trách nhiệm giải trình là thước đo cho sự bền vững của quản trị chính thức. Prencipe (2025) khẳng định rằng trách nhiệm giải trình không chỉ gắn với tuân thủ pháp lý mà còn liên quan đến tính chính danh và niềm tin xã hội đối với doanh nghiệp.

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

H12: Cơ chế quản trị chính thức có tác động thuận chiều tới PRM trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp.

Bảng 1.6: Thang đo cơ chế quản trị chính thức

STT	Biến quan sát	Nguồn tài liệu
1	Mức độ đạt được mục tiêu	Shahzad và cộng sự 2020; Storey và Kocabasoglu-Hillmer, 2013; Gundlach và Cannon, 2010; Karamatzanis và cộng sự, 2025; Modi và Mabert, 2007; Aubert và Hollandts, 2023; Doni et al, 2022; Gupta, 2024; Hill và Lynn, 2005; Prencipe, 2025
2	Sự tham gia của các bên liên quan	
3	Khung chính sách, quy định, hợp đồng	
4	Hệ thống cấp bậc, phân quyền và mô hình tổ chức	
5	Mức độ tuân thủ và trách nhiệm giải trình	

(Nguồn: tổng hợp của tác giả)

b. Cơ chế quản trị phi chính thức

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 và cộng sự, 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 mối quan hệ đối tác phát triển tốt đẹp (Geyskens và cộng sự, 1999).

Cơ chế quản trị phi chính thức ngày càng được quan tâm bởi khả năng hỗ trợ và đôi khi thay thế cho các cấu trúc chính thức. Trước hết, mạng lưới quan hệ cá nhân đóng vai trò như một kênh truyền tải thông tin và tạo dựng sự gắn kết giữa các thành viên trong tổ chức. Handley và Molloy (2022) nhấn mạnh rằng các mối quan hệ cá nhân trong doanh nghiệp nhỏ và vừa có thể trở thành công cụ quản trị hiệu quả, giúp giảm chi phí giám sát và tăng cường sự hợp tác. Bên cạnh đó, văn hóa doanh nghiệp được xem là nền tảng định hình hành vi và chuẩn mực ứng xử. Dedoulis và Leventis (2023) chỉ ra rằng các giá trị và niềm tin không chính thức tạo nên bối cảnh quan trọng để các quyết định chiến lược được chấp nhận và thực thi.

Một yếu tố khác là mức độ ảnh hưởng của cá nhân có sức thuyết phục, vốn thường xuất hiện trong các tổ chức có cấu trúc phi tập trung. Artis et al (2025) cho thấy rằng trong các tổ chức phi lợi nhuận, ảnh hưởng cá nhân có thể thúc đẩy sự hòa nhập và đa dạng, qua đó nâng cao hiệu quả quản trị. Đồng thời, cách thức trao đổi và tương tác cá nhân cũng là biến số quan trọng, bởi nó phản ánh mức độ minh bạch và sự sẵn sàng chia sẻ thông tin giữa các thành viên. Khi các kênh giao tiếp phi chính thức được duy trì, tổ chức có thể thích ứng nhanh hơn với thay đổi môi trường. Cuối cùng, mức độ tôn trọng và tin tưởng cá nhân là nền tảng để duy trì sự ổn định trong quản trị phi chính thức. Theo Dedoulis và Leventis (2023), niềm tin giữa các thành viên giúp giảm thiểu xung đột và tạo điều kiện cho sự hợp tác bền vững.

Tổng thể, các biến quan sát này cho thấy cơ chế quản trị phi chính thức không chỉ hỗ trợ cho hệ thống chính thức mà còn tạo ra giá trị riêng biệt trong việc duy trì sự gắn kết, linh hoạt và hiệu quả tổ chức.

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

Bảng 1.7: Thang đo cơ chế quản trị phi chính thức

STT	Biến quan sát	Nguồn tài liệu
1	Mạng lưới quan hệ cá nhân	Shahzad và cộng sự 2020; Storey và Kocabasoglu-Hillmer, 2013; Geyskens và cộng sự, 1999;
2	Văn hóa doanh nghiệp	
3	Mức độ ảnh hưởng của cá nhân có sức thuyết phục	
4	Cách thức trao đổi, tương tác cá nhân	
5	Mức độ tôn trọng, tin tưởng cá nhân	

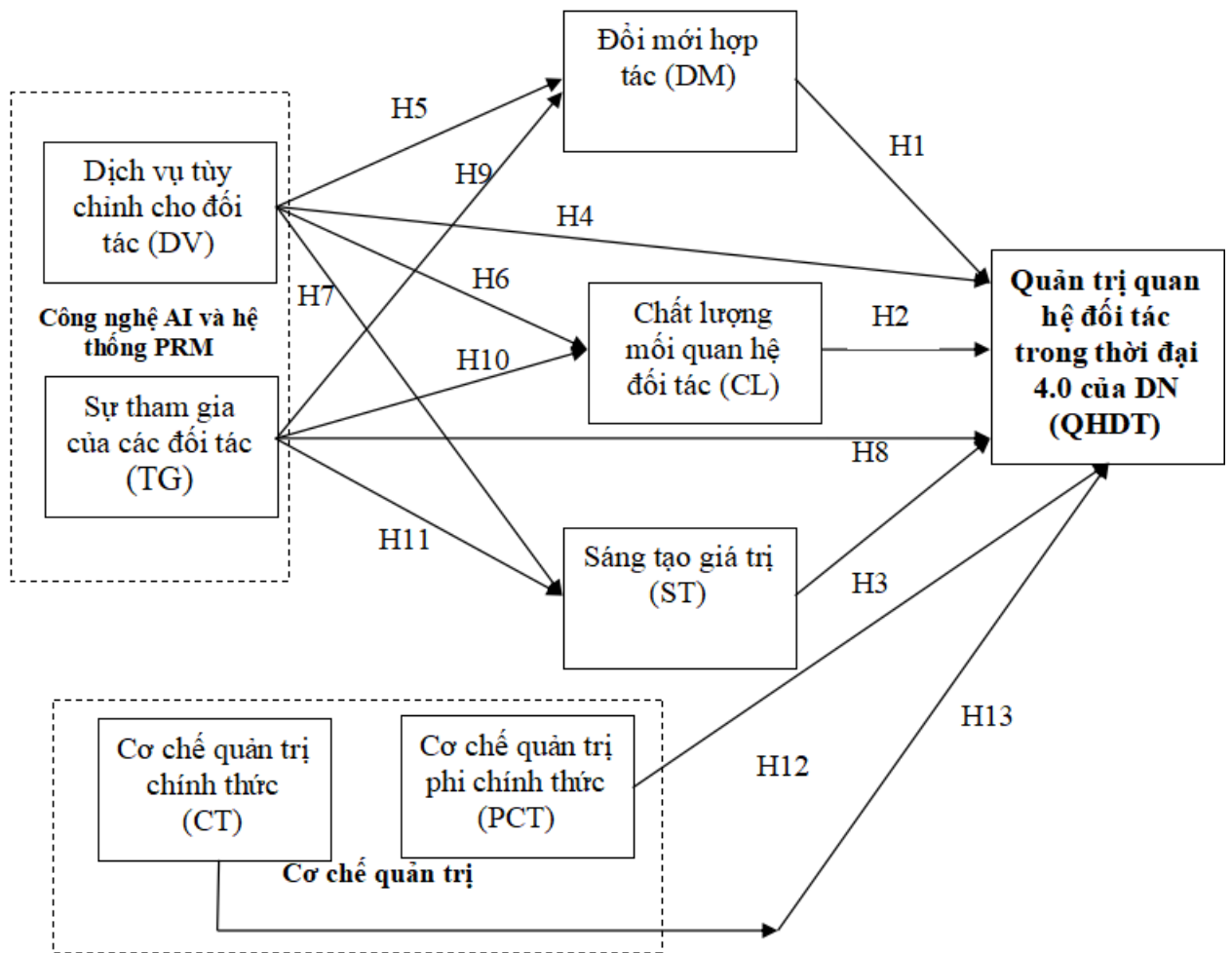
		Handley và Molloy, 2022); Dedoulis và Leventis, 2023 Artis et al, 2025
--	--	---

(Nguồn: tổng hợp của tác giả)

H13: Cơ chế quản trị không chính thức có tác động thuận chiều tới PRM trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp.

Dựa trên sự tổng quan các nghiên cứu có liên quan, trong phạm vi của luận án này, tác giả đề xuất mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến PRM trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp như Hình 1.1.

Luận án quan niệm, PRM thành công là kết quả của phương thức mà các đối tác đổi mới, quản lý mối quan hệ theo các tiêu chuẩn hành vi đã cam kết, đồng thời tạo ra và nắm bắt giá trị thông qua việc tập trung vào sức mạnh tổng hợp (hiệp đồng tác chiến) và tự đánh giá một cách chủ động và thẳng thắn. Thông qua mô hình nghiên cứu gồm 7 yếu tố tác động, các nhà quản lý có thể đánh giá khách quan về kết quả tổng thể của một quan hệ đối tác hoặc liên minh đã xác định.



Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ ĐỐI TÁC TRONG THỜI ĐẠI 4.0 CỦA TẬP ĐOÀN XĂNG DẦU VIỆT NAM

2.1. Khái quát về Tập đoàn xăng dầu Việt Nam

2.1.1. Sự hình thành và phát triển

Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam (Petrolimex), tiền thân là Tổng Công ty Xăng dầu mỡ được thành lập theo Nghị định số 09/BTN ngày 12/01/1956 của Bộ Thương nghiệp và ngày 17/4/1995, Thủ tướng Chính phủ ký Quyết định số 224/TTg thành lập Tổng Công ty Xăng dầu Việt Nam. Ngày 07/12/1998, Bộ trưởng Bộ Thương mại ban hành quyết định số 1490/QĐ-BTM thành lập Hội đồng Quản trị Tổng công ty Xăng dầu Việt Nam, đánh dấu một thời kỳ hoạt động với mô hình mới của Tổng Công ty.

Ngày 20/11/2011 tại Hà Nội, Đại hội cổ đông Petrolimex đã họp phiên đầu tiên thành lập Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam, mốc son quan trọng, mở ra giai đoạn phát triển mới. Petrolimex chính thức chuyển sang mô hình công ty cổ phần và tập đoàn kinh tế đa sở hữu theo Quyết định 828/QĐ-TTg ngày 31/5/2011 của Thủ tướng Chính phủ. Ngày 17/8/2012, theo Quyết định của UBCK Nhà nước, Petrolimex là Công ty đại chúng.

Hiện nay, Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam là doanh nghiệp được xếp hạng đặc biệt, có quy mô toàn quốc, cung cấp khoảng 50% thị phần xăng dầu cả nước thông qua hệ thống kho cảng hiện đại với sức chứa trên 2.200.000 m³ được phân bổ dọc theo chiều dài đất nước, 2.576 cửa hàng xăng dầu thuộc Petrolimex và hơn 4.000 cửa hàng xăng dầu thuộc đại lý, tổng đại lý trên phạm vi toàn quốc. Petrolimex hiện nay là đơn vị lớn nhất cung cấp các chủng loại xăng dầu phù hợp với quy chuẩn quốc gia và quốc tế trên 63 tỉnh, thành Việt Nam. Petrolimex cũng là doanh nghiệp xăng dầu tiên phong và duy nhất trên thị trường Việt Nam cung cấp các nguồn nhiên liệu sạch với tiêu chuẩn cao nhất hiện nay như sản phẩm dầu Diezen và xăng Ron 95 tiêu chuẩn Euro 5. Trong những năm qua Petrolimex luôn phát huy vai trò chủ lực, chủ đạo bình ổn và phát triển thị trường xăng dầu, các sản phẩm hoá dầu đáp ứng nhu cầu tiêu dùng của nhân dân, phục vụ sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội của đất nước và bảo đảm an ninh năng lượng quốc gia...

Chặng đường 68 năm xây dựng và phát triển của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam là một chặng đường dài gắn liền với các sự kiện lịch sử trong công cuộc xây dựng và bảo vệ đất nước:

Từ khi mới thành lập cho đến những năm 1975: Tổng Công ty Xăng dầu Việt Nam có nhiệm vụ đảm bảo nhu cầu xăng dầu cho sự nghiệp khôi phục, phát triển kinh tế để xây dựng CNXH và chống chiến tranh phá hoại của đế quốc Mỹ ở miền Bắc; Cung cấp đầy đủ, kịp thời xăng dầu cho cuộc đấu tranh giải phóng miền Nam thống nhất Tổ quốc

Giai đoạn 1976 - 1986, Tổng Công ty Xăng dầu Việt Nam bắt tay khôi phục các cơ sở xăng dầu bị tàn phá ở miền Bắc, tiếp quản các cơ sở xăng dầu và tổ chức mạng lưới cung ứng xăng dầu ở các tỉnh phía Nam, thực hiện cung cấp đầy đủ, kịp

thời nhu cầu xăng dầu cho sản xuất, quốc phòng và đời sống nhân dân đáp ứng yêu cầu hàn gắn vết thương chiến tranh và xây dựng CNXH trên phạm vi cả nước.

Từ năm 1986 - 1995, Tổng Công ty Xăng dầu Việt Nam thực hiện chiến lược đổi mới và phát triển theo chủ trương đường lối của Đảng và Nhà nước, chuyển hoạt động sản xuất kinh doanh sang cơ chế thị trường có định hướng XHCN, từng bước xây dựng Tổng Công ty trở thành hãng xăng dầu quốc gia mạnh và năng động để tham gia hội nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới.

Giai đoạn 1996 - 2005, Tổng công ty Xăng dầu Việt Nam đẩy mạnh sắp xếp tổ chức, tăng tốc đầu tư, hoàn thiện cơ chế quản lý, chính sách kinh doanh hướng tới mục tiêu chiến lược trở thành Tập đoàn kinh tế mạnh, phát triển bền vững và hội nhập sâu rộng vào kinh tế quốc tế. Ngày 07/12/1998, Bộ trưởng Bộ Thương mại ban hành quyết định số 1490/QĐ-BTM thành lập Hội đồng Quản trị Tổng công ty Xăng dầu Việt Nam, đánh dấu một thời kỳ hoạt động với mô hình mới của Tổng công ty.

Giai đoạn 2006 - 2010, trong bối cảnh kinh tế thế giới diễn biến phức tạp, thị trường dầu mỏ thế giới liên tục biến động, giá cả tăng, giảm bất thường. Tiếp tục triển khai cơ chế thị trường, Chính phủ đã từng bước xóa bỏ cơ chế bù lỗ đối với mặt hàng xăng, dầu. Từ 15/12/2009, Nghị định số 84/2009/NĐ-CP về kinh doanh xăng, dầu trên lãnh thổ Việt Nam có hiệu lực, từ thời điểm này bước sang giai đoạn mới, doanh nghiệp được tự quyết định giá bán và tự chịu trách nhiệm về kinh doanh.

Năm 2010, thực hiện chỉ đạo của Chính phủ, Tổng công ty bắt đầu triển khai thực hiện cổ phần hóa để hình thành Tập đoàn đa sở hữu, đây là bước chuyển biến lớn đầu tiên, mang tính tổng thể, toàn diện trong việc sắp xếp, đổi mới, tái cấu trúc lại mô hình hoạt động, xây dựng những tiền đề cơ bản, mở đường cho giai đoạn phát triển trong thời gian tiếp theo, các công ty xăng dầu có sự chuyển đổi về mô hình tổ chức trở thành công ty TNHH một thành viên.

Năm 2011 đến nay, Tổng công ty Xăng dầu Việt Nam chính thức chuyển sang mô hình công ty cổ phần và tập đoàn kinh tế đa sở hữu theo Quyết định 828/QĐ-TTg ngày 31/5/2011 của Thủ tướng Chính phủ. Trong gần 10 năm phát triển theo mô hình Tập đoàn, Petrolimex đã có những bước tăng trưởng vượt bậc về doanh thu, lợi nhuận, thu nhập của người lao động và luôn đứng trong top các doanh nghiệp nộp thuế lớn nhất Việt Nam. Tập đoàn luôn đảm bảo an toàn tuyệt đối trong hoạt động sản xuất kinh doanh, đẩy mạnh công tác tái cơ cấu, đổi mới doanh nghiệp, nghiên cứu, áp dụng khoa học công nghệ trong quản trị điều hành sản xuất kinh doanh, đồng thời tập trung nghiên cứu, phát triển các sản phẩm năng lượng mới thân thiện môi trường.

Năm 2011, Tập đoàn tổ chức thành công phiên bán đấu giá cổ phần lần đầu ra bên ngoài (IPO) ngày 28/7/2011 tại Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội (HNX). Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam chính thức hoạt động theo mô hình công ty cổ phần từ 01/12/2011 theo Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số 0100107370.

Năm 2012, 2012 Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam chính thức trở thành công ty đại chúng theo văn bản số 2946/ UBCK-QLPH ngày 17/8/2012 của Ủy ban Chứng khoán Nhà nước.

Năm 2016, Tập đoàn được cấp Giấy chứng nhận đăng ký chứng khoán số 35/2017/GCNCP-VSD ngày 25/4/2016 và cấp mã chứng khoán là “PLX”. Ngày 26/5/2016 Tập đoàn phát hành thành công cổ phần riêng lẻ cho Công ty TNHH Tư vấn và Holdings JX Nippon Oil và Energy Việt Nam (nay là ENEOS), nâng vốn điều lệ từ 10.700 tỷ đồng lên 11.388 tỷ đồng (làm tròn số). Ngày 28/7/2016 Tập đoàn phát hành cổ phần ưu đãi hoàn lại cho cổ đông hiện hữu với tỷ lệ 15% để nâng vốn điều lệ từ 11.388 tỷ đồng lên 12.938 tỷ đồng.

Năm 2017, cổ phiếu Tập đoàn chính thức được niêm yết tại Sở Giao dịch Chứng khoán Hồ Chí Minh với mã cổ phiếu PLX vào ngày 21/4/2017.

Năm 2018, ký kết biên bản ghi nhớ hợp tác với Tập đoàn điện lực Việt Nam (EVN) về việc hợp tác đầu tư phát triển trong lĩnh vực năng lượng sạch.

Năm 2019, ký kết biên bản ghi nhớ (MOU) cùng Tập đoàn Năng lượng số 1 Nhật Bản - JXTG Holdings (nay là ENEOS) về nghiên cứu trong lĩnh vực LNG và gas tại Việt Nam. Bán thành công 32 triệu cổ phiếu quỹ PLX trên thị trường chứng khoán và thu về gần 2.000 tỷ đồng cho Tập đoàn.

Năm 2020, chào bán thành công 28 triệu cổ phiếu quỹ trong 02 đợt thu về khoảng 1.340 tỷ đồng cho Tập đoàn.

Năm 2021, hợp tác với Ngân hàng HDBank triển khai hệ thống thanh toán không dùng tiền mặt tại hệ thống tất cả các cửa hàng xăng dầu của Petrolimex trên toàn quốc.

Năm 2022, ký kết thỏa thuận hợp tác với Công ty TNHH Dịch vụ và Kinh doanh VinFast về việc kinh doanh hệ thống trạm sạc xe điện tại hệ thống Cửa hàng xăng dầu của Petrolimex vào ngày 03/06/2022. Ngày 18/10/2022: Petrolimex và Tập đoàn FPT chính thức khởi động Dự án Tư vấn xây dựng Chiến lược Chuyển đổi số toàn diện cho Petrolimex đến năm 2025, định hướng đến năm 2030. Ngày 12/12/2022: Ký kết thỏa thuận hợp tác toàn diện với Vietcombank.

Bên cạnh thực hiện tốt nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, Petrolimex luôn chú trọng đến trách nhiệm của doanh nghiệp mình đối với cộng đồng và xã hội thông qua các hoạt động an sinh, từ thiện, coi đây là một trong những nhiệm vụ quan trọng, đồng hành cùng với sự phát triển của Tập đoàn. Tập đoàn và các đơn vị thành viên đã tích cực thực hiện công tác an sinh xã hội tại các tỉnh, thành trên cả nước. Với phương châm “Trách nhiệm, thiết thực, hiệu quả, bền vững, lâu dài”, Petrolimex đã dành hơn 300 tỷ đồng để tham gia các hoạt động an sinh xã hội và thực hiện Nghị quyết 30a/2008/NQ-CP của Chính phủ, trong đó ưu tiên tập trung hướng vào các lĩnh vực thiết yếu và cấp thiết như: Hỗ trợ thiết bị y tế - giáo dục, xây dựng trường học - bệnh viện, xóa nhà ở tạm, hỗ trợ phát triển sản xuất...

Từ năm 2009, Petrolimex đã triển khai chương trình hỗ trợ huyện nghèo Đồng Văn tỉnh Hà Giang, theo tinh thần Nghị quyết số 30a nhằm giúp huyện giảm nghèo, mang lại hiệu quả thiết thực, cải thiện đời sống vật chất, tinh thần của nhân dân các dân tộc trên địa bàn huyện. Trong 10 năm (2009-2019), Petrolimex đã hỗ trợ huyện

Đồng Văn tổng số tiền hơn 80 tỷ đồng, riêng giai đoạn 2016-2019 là gần 14 tỷ đồng, đã thực hiện mục tiêu xóa 1.054 nhà tạm giúp người dân nơi đây được ở trong ngôi nhà mới, trẻ em được học trong những phòng học khang trang, người dân đến khám và chữa bệnh với trang thiết bị hiện đại.

Hiện nay, Petrolimex là thành viên chính thức của Quỹ Bảo trợ Trẻ em Việt Nam, Quỹ học bổng Vừ A Dính, tham gia thường xuyên vào Quỹ Xã hội của Bộ Công Thương và thường xuyên tham gia đóng góp vào Quỹ “Vì người nghèo” của Ủy ban Trung ương Mặt trận Tổ quốc Việt Nam, thăm hỏi và hỗ trợ về vật chất, tinh thần các Trung tâm nuôi dưỡng Thương bệnh binh nặng, nuôi dưỡng người có công tại các tỉnh, thành trong cả nước, nuôi dưỡng Bà mẹ Việt Nam Anh Hùng,...

Đặc biệt, trước tình hình đại dịch COVID-19 bùng phát trên thế giới và ở Việt Nam, với tinh thần “Cùng cả nước chung tay chống dịch COVID-19”, năm 2020, Petrolimex đã trao tặng 3 tỷ đồng để hỗ trợ thiết bị y tế cho một số bệnh viện trên địa bàn Hà Nội phục vụ công tác phòng, chống dịch. Góp phần hơn nữa, gần 30.000 cán bộ công nhân viên, người lao động Petrolimex đã tình nguyện ủng hộ 1 ngày lương với giá trị hơn 8,3 tỷ đồng để đóng góp vào quỹ phòng chống đại dịch COVID-19 tại Ủy ban Mặt trận Tổ quốc các địa phương đã nâng tổng giá trị mà Petrolimex hỗ trợ phòng, chống dịch Covid-19 lên hơn 14,1 tỷ đồng. Năm 2021, Petrolimex tiếp tục hỗ trợ kinh phí phòng chống dịch Covid-19 thông qua Ủy ban MTTQ các tỉnh/thành phố trên cả nước trên 10,9 tỷ đồng và đóng góp 250 tỷ đồng ủng hộ Quỹ vắc xin phòng Covid-19. Tổng giá trị các khoản hỗ trợ của Petrolimex cho hoạt động phòng, chống dịch COVID-19 đã lên hơn 275 tỷ đồng. Trách nhiệm xã hội được Petrolimex coi là nhiệm vụ chính trị quan trọng, là cách thể hiện nghĩa tình Petrolimex, là cách trao đi yêu thương để nhận lại yêu thương.

Với thành tích hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ sản xuất, kinh doanh và các nhiệm vụ chính trị- xã hội trong giai đoạn 2005 - đến nay trong phong trào thi đua, nhiều tập thể xuất sắc, cá nhân điển hình tiên tiến của Petrolimex Xăng dầu Việt Nam đã được tặng thưởng:

Thành tích được ghi nhận trước năm 2005:

- Huân chương Độc lập hạng Nhất, Nhì và hạng Ba;
- Huân chương Chiến công hạng Nhất, Nhì và hạng Ba;
- Nhiều Huân chương lao động hạng Nhất, Nhì, Ba

Thành tích được ghi nhận từ năm 2005 đến nay:

- Năm 2005: Anh hùng Lao động Thời kỳ đổi mới;
- Năm 2005: Anh hùng Lực lượng vũ trang nhân dân;
- Năm 2006: Huân chương Hồ Chí Minh;
- Năm 2008: 02 Bằng khen của Thủ tướng Chính phủ;
- Năm 2009: Huân chương Lao động hạng Nhì;
- Năm 2015, 2016: Huân chương Độc lập hạng Nhất.
- Năm 2019: Top 20 thương hiệu dẫn đầu, Top 10 thương hiệu giá trị nhất Việt

Nam.

- Năm 2020: Top 20 thương hiệu dẫn đầu, Top 10 Báo cáo phát triển bền vững tốt nhất do VLCA bình chọn.

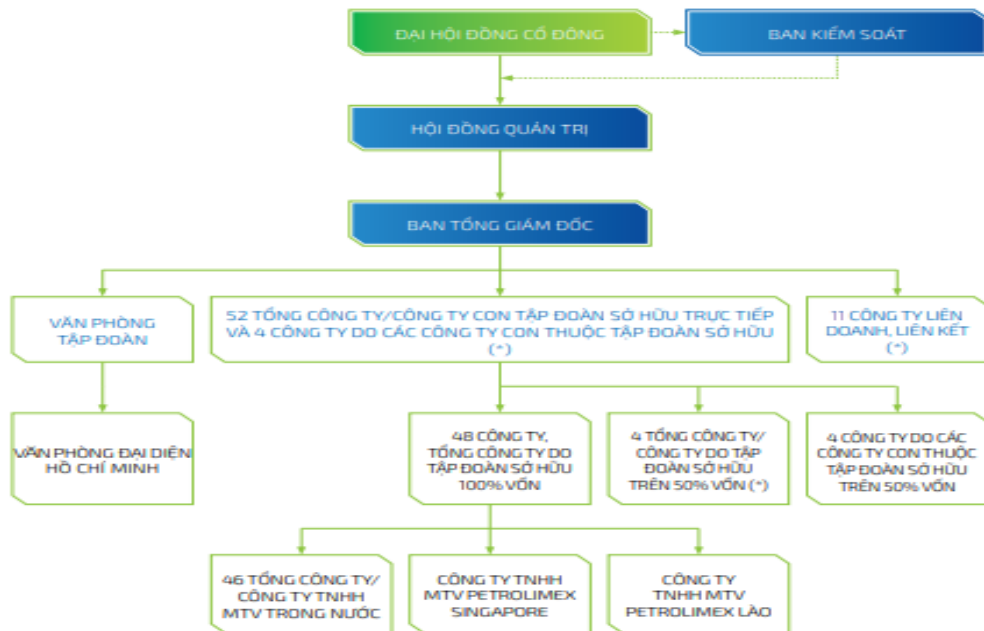
- Năm 2022: Top 20 thương hiệu dẫn đầu, Top 10 Báo cáo thường niên tốt nhất do HOSE bình chọn.

- 2017- 2022: Quán quân doanh thu Top 50 Công ty niêm yết tốt nhất Việt Nam.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức và phạm vi hoạt động

a. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu của Tập đoàn gồm có Công ty mẹ - Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam (“Công ty mẹ”) và các công ty thành viên. Hiện Tập đoàn có 56 công ty con bao gồm 47 Công ty TNHH MTV Xăng dầu, 2 Công ty TNHH MTV ngoài nước, 3 Tổng Công ty do Petrolimex sở hữu 100% vốn điều lệ, 4 Tổng công ty/Công ty cổ phần, Công ty TNHH hai thành viên trở lên do Petrolimex sở hữu trên 50% vốn điều lệ và 5 Công ty do Petrolimex sở hữu dưới 50% vốn điều lệ. Đến hết năm 2023, tổng số lao động Tập đoàn và các Công ty Xăng dầu thành viên là 18.735 lao động.



Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức của Petrolimex

(Nguồn: Báo cáo thường niên 2023, Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam)

b. Phạm vi hoạt động

Là doanh nghiệp lớn nhất ở hạ nguồn, Petrolimex có mạng lưới phân phối rộng khắp cả nước, có cơ sở vật chất hiện đại và bề dày kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh xăng dầu, các sản phẩm hoá dầu và các hoạt động dịch vụ liên quan. Theo thống kê của Tập đoàn, hiện nay thị trường xăng dầu Việt Nam có trên 17.000 điểm bán xăng, trong đó Tập đoàn có 5.500 điểm bán xăng dầu, chiếm 30% và phủ rộng trên toàn quốc. Các điểm kinh doanh xăng dầu có hầu hết tại các địa bàn phức tạp, khó khăn. Petrolimex luôn tập trung phát triển các hệ thống phân phối, các cửa hàng xăng dầu ở vùng sâu, vùng xa, vùng khó khăn.

Petrolimex là doanh nghiệp có hệ thống tuyến ống vận chuyển xăng dầu duy nhất đảm bảo nguồn cho khu vực phía Bắc với tổng chiều dài trên 500 km từ Cảng dầu Bãi Cháy (Quảng Ninh) về các địa bàn Hải Phòng, Hải Dương, Hà Nội, Hà Tây, Hà Nam. Tập đoàn có 36 kho chứa xăng dầu và nằm tại các vị trí vùng kinh tế trọng điểm, ngoài ra, Tập đoàn có 8 điểm kho phối trộn nhiên liệu sinh học (xăng E5 RON 92) phân bố đều trên toàn quốc và là doanh nghiệp thực hiện nhiệm vụ chính trị dự trữ hàng quốc gia (P10) với tổng dự trữ là 251.000 m³ chiếm 12% tổng dung tích sức chứa.

Petrolimex là doanh nghiệp xăng dầu tiên phong cung cấp các nguồn nhiên liệu sạch, giảm ô nhiễm môi trường, có mức tiêu chuẩn cao nhất hiện nay tại thị trường Việt Nam, như sản phẩm dầu Diesel tiêu chuẩn Euro 5, xăng Ron 95 tiêu chuẩn Euro 4. Petrolimex luôn chủ động hoàn thiện và nâng cao chuẩn mực quốc tế trong mô hình quản trị doanh nghiệp, áp dụng khoa học công nghệ, tự động hóa trong hoạt động sản xuất kinh doanh và điều hành. Sự chuyên nghiệp của người lao động Petrolimex ngang bằng với mặt bằng chung trong khu vực và quốc tế. Người lao động Petrolimex luôn cống hiến hết mình vì sự phát triển bền vững của doanh nghiệp và sự thịnh vượng của nước nhà. Petrolimex thực hiện trách nhiệm xã hội trên cơ sở các hoạt động mang tính nhân đạo, trách nhiệm bảo đảm tăng trưởng kinh tế hiệu quả song hành với bảo vệ môi trường, tuân thủ pháp luật, đạo đức kinh doanh. Petrolimex hiện đại hóa dây chuyền công nghệ, đổi mới năng lực quản trị, xây dựng mối quan hệ hài hòa trong đơn vị, trong đào tạo đội ngũ lao động bài bản, lành nghề “đề tiên xã hơn” và đem đến cho đời dòng chảy năng lượng “xanh” hơn, “sạch” hơn.

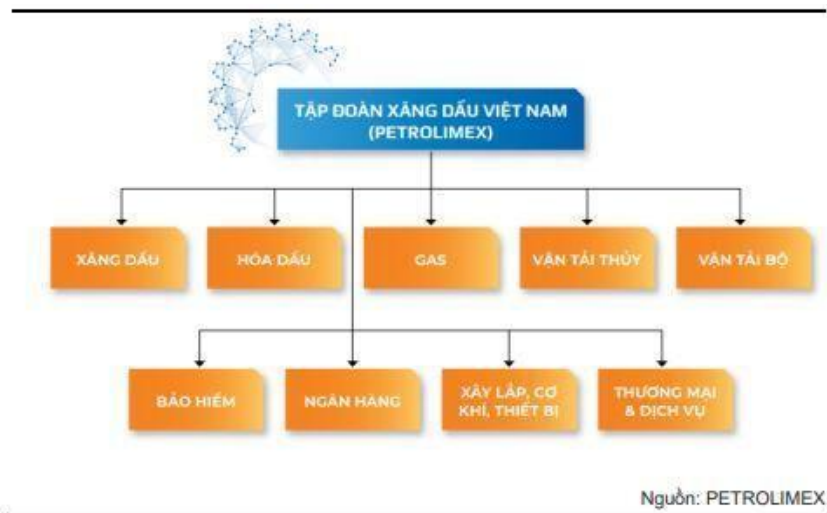
2.1.3. Các lĩnh vực kinh doanh chủ yếu

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

Petrolimex là doanh nghiệp kinh doanh xăng dầu luôn đi tiên phong trên thị trường trong việc phát triển và cung cấp các sản phẩm chất lượng cao và thân thiện với môi trường. Trong số các công ty đầu mối kinh doanh xăng dầu có vốn của Nhà nước, Petrolimex được Nhà nước xác định sẽ tiếp tục nắm giữ vốn chi phối trong thời gian tới. Bên cạnh các lĩnh vực xăng dầu, dầu mỡ nhờn và các sản phẩm hóa dầu, khí hóa lỏng và vận tải xăng dầu; Petrolimex đầu tư kinh doanh vào các ngành nghề: Thiết kế, xây lắp, cơ khí và thiết bị xăng dầu; bảo hiểm, ngân hàng và các hoạt động thương mại dịch vụ khác; trong đó, nhiều thương hiệu được đánh giá là dẫn đầu Việt nam như PLC, PGC, PG Tanker, Pjico...

Petrolimex xác định, chỉ phát triển những ngành nghề có liên quan hết sức mật thiết với xăng dầu, có tác động tương hỗ nhau, bổ sung cho nhau và sử dụng được những lợi thế tương đối thì những hoạt động đó bản thân nó mới có tiền đề để phát triển.

Một số ngành nghề của Petrolimex đã đạt đến mức độ xã hội hóa toàn toàn; tức là, đã ra thị trường hoàn toàn và cạnh tranh thành công với các doanh nghiệp khác hoạt động trong cùng lĩnh vực. Trong cơ cấu doanh thu của Tổng công ty Bảo hiểm Petrolimex (Pjico), doanh thu phát sinh từ Petrolimex chỉ chiếm từ 5-8%; 92-95% còn lại là doanh thu từ ngoài xã hội, từ các doanh nghiệp khác và điều quan trọng Pjico ngày nay đã trở thành một trong bốn tổng công ty bảo hiểm có qui mô và thị phần lớn nhất Việt Nam. Các Tổng công ty Hóa dầu (PLC), Gas (PGC) - cũng đạt qui mô, mức độ xã hội hóa và dẫn đầu thị trường tương tự như Pjico. Đối với một số hoạt động có mức độ chuyên ngành cao hơn như vận tải xăng dầu, vận tải biển chẳng hạn thì rõ ràng nhiệm vụ chính, chủ lực của nó vẫn là vận tải xăng dầu. Trong bối cảnh Petrolimex được giao hạn ngạch tối thiểu chiếm đến 50% thì cơ cấu trong doanh thu từ Petrolimex cao hơn các lĩnh vực khác đã được xã hội hóa.



Hình 2.2 : Các lĩnh vực hoạt động của Petrolimex

(Nguồn : Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam)

Petrolimex tổ chức đa ngành không phải thuần túy là tìm kiếm lợi nhuận. Mục tiêu quan trọng nhất là xây dựng những ngành nghề có tầm nhìn và sự phát triển mang tính chất dài hạn, hội tụ ở quy mô có thể độc lập được. Tính chất đa ngành của Petrolimex đều nằm ở vị trí dẫn đầu trong những lĩnh vực đó, đảm bảo được yếu tố có đủ quy mô và khả năng cạnh tranh trên thị trường nội địa cũng như trong khu vực.

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh

a. Năm 2021

Kinh tế thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng năm 2021 với nhiều biến động thăng trầm. Tại Việt Nam, sự thích nghi nhanh chóng của xã hội trước đại dịch Covid-19 đã tạo nhiều cơ hội cho doanh nghiệp để bứt phá, giúp bức tranh tổng thể nền kinh tế đất nước có nhiều điểm sáng đáng khen ngợi. Nhận thức được thuận lợi đó, tập thể lãnh đạo cùng toàn thể cán bộ công nhân viên của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam (Petrolimex) đã linh hoạt thích ứng, khai thác và phát huy tối đa tiềm lực phát

triển, tập trung đầu tư nghiên cứu và triển khai những giá trị chủ chốt đề ra, làm nền móng vững chắc để đạt được những kết quả khả quan trong năm 2021 và các năm tiếp theo.

Trong lĩnh vực xăng dầu, Petrolimex giữ vai trò chủ đạo trên thị trường nội địa theo đúng chỉ đạo của Chính phủ. Cùng với hơn 40 doanh nghiệp đầu mối kinh doanh xăng dầu khác và hơn 300 thương nhân phân phối xăng dầu, Petrolimex bảo đảm đầy đủ và kịp thời các chủng loại xăng dầu phục vụ sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, bảo đảm an ninh quốc phòng và nhu cầu tiêu dùng của nhân dân. Petrolimex có 43 đơn vị thành viên trực tiếp kinh doanh xăng dầu trên địa bàn 62/63 tỉnh, thành phố. Ở nước ngoài, Petrolimex có Công ty TNHH một thành viên Petrolimex tại Singapore, Công ty TNHH một thành viên Petrolimex tại Lào. Cả nước có mạng lưới bán lẻ với hơn 16.000 cửa hàng xăng dầu thuộc tất cả các thành phần kinh tế, trong đó Petrolimex có hệ thống mạng lưới gồm khoảng 5.500 cửa hàng (bao gồm trên 2.700 cửa hàng do Petrolimex sở hữu và hơn 2.800 cửa hàng xăng dầu là đại lý, tổng đại lý, thương nhân nhượng quyền) hiện diện trên khắp cả nước tạo điều kiện thuận lợi để người tiêu dùng sử dụng hàng hoá, dịch vụ do Petrolimex trực tiếp cung cấp. Tính chung trên phạm vi cả nước và căn cứ sản lượng xăng dầu thực xuất bán tại thị trường nội địa, thị phần thực tế của Petrolimex khoảng 50%. Bên cạnh mặt hàng xăng dầu, tại cửa hàng xăng dầu Petrolimex còn có các hàng hóa, dịch vụ khác như dầu mỡ nhờn, gas, bảo hiểm, ngân hàng,... do các đơn vị thành viên Petrolimex sản xuất, cung cấp. Petrolimex luôn tiên phong trong việc áp dụng công nghệ mới vào hoạt động sản xuất kinh doanh, tăng năng suất lao động, phục vụ khách hàng ngày một tốt hơn đồng thời đảm bảo công tác an toàn, an ninh năng lượng, quản lý và kinh doanh có hiệu quả.

Cùng với diễn biến phức tạp của đại dịch Covid-19, giá dầu thô biến động bất thường, khó dự báo, nhất là giai đoạn cuối năm. Từ đầu năm, giá dầu thô và các sản phẩm có nguồn gốc dầu mỏ liên tục tăng, đặc biệt đầu Quý 4/2021 giá tăng mạnh so với 9 tháng đầu năm. Giá dầu đã tăng liên tục và đạt đỉnh ở mức 86,4 USD/ thùng - mức cao nhất từ năm 2014 tới nay, tăng 66% so với thời điểm đầu năm 2021. Đến tháng 12 năm 2021, sự xuất hiện của biến chủng mới Omicron đã gây ra nhiều lo ngại trên toàn thế giới kéo theo sự sụt giảm mạnh của giá dầu và dự báo diễn biến khó lường trong các giai đoạn tiếp theo. Hoạt động sản xuất kinh doanh của Tập đoàn cũng bị ảnh hưởng rất lớn, đặc biệt là tại các địa phương thực hiện phong tỏa, cách ly y tế. Sản lượng kinh doanh xăng dầu bị sụt giảm từ cuối Quý 2 đến hết Quý 3, đã tác động đáng kể đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của Tập đoàn. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của các đơn vị kinh doanh ngoài xăng dầu cũng chịu tác động tương tự, đặc biệt là lĩnh vực kinh doanh vận tải thủy và kinh doanh nhiên liệu hàng không. Bên cạnh những yếu tố bất lợi trên, trong năm 2021, các cơ quan quản lý nhà nước tiếp tục tăng cường công tác kiểm tra, giám sát hoạt động kinh doanh xăng dầu, đặc biệt là công tác đấu tranh, phòng chống buôn lậu xăng dầu được đẩy mạnh, đã tác động tích cực đến kết quả kinh doanh của Tập đoàn. Nhờ việc xây dựng các giải pháp kinh doanh phù hợp và triển khai quyết liệt, đồng bộ, linh hoạt, có hiệu quả kết hợp thực hiện tốt các biện pháp phòng chống dịch bệnh; đồng thời tận dụng được

những thời cơ kinh doanh trong các tháng đầu năm, toàn Tập đoàn đã kết thúc năm 2021 với những kết quả sản xuất kinh doanh nổi bật, nhiều chỉ tiêu quan trọng đã hoàn thành vượt mức kế hoạch đề ra.

Là doanh nghiệp kinh doanh xăng dầu quy mô lớn nhất cả nước, Petrolimex tiếp tục giữ vững vị thế và đạt được những thành tựu nhất định năm 2021, với tổng doanh thu hợp nhất đạt 169.008 tỷ đồng đạt 125% kế hoạch và lợi nhuận trước thuế đạt 3.789 tỷ đồng, đạt 112,8% kế hoạch. Trong đó, lợi nhuận từ kinh doanh xăng dầu đạt 1.943 tỷ đồng, đạt 128% kế hoạch. Ngoài ra, Petrolimex luôn đặt mục tiêu nâng cao chất lượng quản trị doanh nghiệp, hướng đến các tiêu chuẩn quản trị quốc tế chuyên nghiệp, minh bạch và hiện đại, cân bằng giữa lợi ích tài chính và phi tài chính. Định hướng này được thể hiện rõ nét qua các báo cáo thường niên, báo cáo phát triển bền vững, và được các cơ quan quản lý cũng như thị trường ghi nhận, vinh danh. 2021 là năm thứ 5 liên tiếp Tập đoàn được Forbes vinh danh top các công ty niêm yết tốt nhất Việt Nam, là quán quân doanh thu trên sàn chứng khoán; và đặc biệt được Sở Giao dịch Chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh vinh danh “Giải tiến bộ vượt trội Quản trị Công ty” và giải thưởng về “Báo cáo phát triển bền vững” dành cho các doanh nghiệp niêm yết tốt nhất thị trường năm 2021 (Báo cáo thường niên 2021).

b. Năm 2022

Năm 2022, hoạt động kinh doanh của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam chịu tác động đan xen bởi nhiều yếu tố thuận lợi và khó khăn, trong đó khó khăn là chủ đạo. Đại dịch Covid-19 đã được đẩy lùi, kinh tế Việt Nam phục hồi và tăng trưởng mạnh mẽ sau đại dịch, GDP tăng trưởng 8,02% cao nhất trong 10 năm trở lại đây, là một trong những yếu tố tác động làm cho tổng sản lượng xuất bán của Tập đoàn năm 2022 tăng mạnh. Thị trường xăng dầu thế giới năm 2022 diễn biến phức tạp, dị biệt, giá tăng sốc/giảm sốc, lặp đi lặp lại nhiều lần chưa từng có tiền lệ do chịu tác động của các yếu tố địa chính trị, nhất là kể từ khi cuộc xung đột vũ trang giữa Nga và Ukraine xảy ra từ tháng 2/2022 đã gây khủng hoảng về nguồn cung xăng dầu trên toàn cầu. Trong khi đó, Việt Nam vẫn phải nhập khẩu 20-30% lượng xăng dầu thành phẩm phục vụ nhu cầu tiêu thụ nội địa, nên các biến động trên thị trường thế giới trực tiếp ảnh hưởng đến thị trường xăng dầu trong nước. Công tác điều hành thị trường xăng dầu trong nước chưa kịp thích ứng đã tác động rất lớn đến kết quả kinh doanh của Tập đoàn. Mặc dù chịu tác động bởi nhiều yếu tố không thuận lợi nêu trên, nhưng với vai trò là doanh nghiệp đầu mối kinh doanh xăng dầu chủ đạo của Nhà nước, Petrolimex luôn đồng hành chia sẻ trách nhiệm với Chính phủ và người dân, vừa phải đảm bảo nguồn xăng dầu phục vụ nhu cầu xã hội, đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia, vừa hạn chế những tác động tiêu cực tới hoạt động sản xuất kinh doanh (SXKD) của Tập đoàn trong năm 2022. Trên cơ sở đánh giá tác động của các yếu tố khách quan cũng như ghi nhận sự nỗ lực của Tập đoàn trong công tác đảm bảo nguồn cung, bình ổn thị trường xăng dầu, Ủy ban quản lý vốn Nhà nước đã chấp thuận phê duyệt điều chỉnh kế hoạch SXKD năm 2022 của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam tại Văn bản 1990/UBQLV-CN ngày 05/12/2022; đồng thời đã được Đại hội đồng cổ đông thông qua tại Nghị quyết số 03/2022/PLX-NQ-ĐHĐCĐ ngày 06/12/2022. Với quyết tâm

hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh, Hội đồng Quản trị đã chỉ đạo quyết liệt cùng với các giải pháp điều hành đồng bộ, linh hoạt, kịp thời của Ban Điều hành cũng như sự nỗ lực, chủ động, trách nhiệm của các đơn vị thành viên, Petrolimex đã hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2022.

Những kết quả nổi bật đạt được bao gồm: Tổng sản lượng xuất bán hợp nhất toàn Tập đoàn năm 2022 đạt 13.855.617m³ /tấn, đạt 114% KH và bằng 112% so với 2021. Doanh thu hợp nhất đạt 304.064 tỷ đồng, đạt 127% kế hoạch (KH) và tăng 80% so với thực hiện năm 2021. Doanh thu tăng chủ yếu do diễn biến giá dầu và sản lượng năm 2022 tăng mạnh so với thời điểm xây dựng kế hoạch. Lợi nhuận hợp nhất trước thuế đạt 2.270 tỷ đồng, hoàn thành 757% KH điều chỉnh và bằng 60% CK.

Bảng 2.1 : Doanh thu và lợi nhuận hợp nhất của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam 2022

STT	Nội dung	TH 2021	KH 2022	TH 2022	So với kế hoạch năm 2022 (%)	So với cùng kỳ năm 2021 (%)
1	Sản lượng xăng dầu xuất bán m ³ /tấn (m ³ /tấn)	12.376.947	12.188.250	13.855.617	113,7%	111,9%
2	Doanh thu hợp nhất (tỷ đồng)	169.008	240.000	304.064	127%	180%
3	Lợi nhuận trước thuế hợp nhất (tỷ đồng)	3.789	300	2.270	757%	60%
4	Tỷ lệ chia cổ tức	12%	12%	12% (*)	-	-

(Nguồn : Báo cáo thường niên 2022, Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam)

Để có được kết quả lợi nhuận tốt trong bối cảnh điều kiện kinh doanh xăng dầu gặp rất nhiều khó khăn thì khối các đơn vị thành viên ngoài khối xăng dầu đã đóng góp tích cực vào kết quả chung 2.341 tỷ đồng để hỗ trợ cho kết quả kinh doanh xăng dầu. Những kết quả này không những góp phần củng cố niềm tin của Chính phủ, cổ đông, nhà đầu tư vào sự lãnh đạo của Hội đồng Quản trị, Ban Tổng Giám đốc Petrolimex, mà còn góp phần nâng cao niềm tin của đông đảo người dân cũng như uy tín Petrolimex trên thị trường và các đối tác quốc tế.

Năm 2022, tính chung trên phạm vi cả nước và căn cứ sản lượng xăng dầu thực xuất bán tại thị trường nội địa, thị phần thực tế của Petrolimex khoảng 45%. Bên cạnh mặt hàng xăng dầu, tại cửa hàng xăng dầu Petrolimex còn có các hàng hóa, dịch vụ khác như dầu mỡ nhờn, gas, bảo hiểm, ngân hàng,... do các đơn vị thành viên Petrolimex sản xuất, cung cấp. Petrolimex luôn tiên phong trong việc áp dụng công nghệ mới vào hoạt động sản xuất kinh doanh, tăng năng suất lao động, phục vụ khách hàng ngày một tốt hơn đồng thời đảm bảo công tác an toàn, an ninh năng lượng, quản lý và kinh doanh có hiệu quả.

Petrolimex có 43 đơn vị thành viên trực tiếp kinh doanh xăng dầu trên cả nước. Ở nước ngoài, Petrolimex có Công ty TNHH một thành viên Petrolimex tại Singapore, Công ty TNHH một thành viên Petrolimex tại Lào. Cả nước có mạng lưới bán lẻ với hơn 17.000 cửa hàng xăng dầu thuộc tất cả các thành phần kinh tế, trong đó Petrolimex có hệ thống mạng lưới gồm khoảng 5.500 cửa hàng (trong đó có trên 2.650 CHXD thuộc Petrolimex và còn lại là các CHXD thuộc thương nhân phân phối) hiện diện trên khắp cả nước tạo điều kiện thuận lợi để người tiêu dùng sử dụng hàng hóa, dịch vụ do Petrolimex trực tiếp cung cấp.

c. Năm 2023

Năm 2023, tình hình kinh tế - xã hội thế giới tiếp tục diễn biến phức tạp, khó lường, xung đột quân sự và cạnh tranh chiến lược giữa các nước trên thế giới, bất ổn địa chính trị ngày càng gia tăng. Giá dầu thế giới tiếp tục biến động khó lường gây nhiều thách thức cho lĩnh vực kinh doanh xăng dầu, một số ngành hàng kinh doanh khác của Petrolimex như dầu mỡ nhờn, hóa chất, nhiên liệu bay... tiếp tục chịu ảnh hưởng tác động lớn đến hiệu quả kinh doanh. Tuy nhiên, có thể thấy dù là một năm khó khăn nhưng trong năm 2023 Petrolimex đã tiếp tục thể hiện được sự ổn định, vững vàng và khả năng thích ứng cao trong việc chủ động, linh hoạt ứng phó với những ảnh hưởng, thách thức từ kinh tế thế giới cũng như trong nước nêu trên. Trong bối cảnh năm 2023, nhiều đầu mối xăng dầu tư nhân lớn dừng hoạt động do có những vi phạm trong kinh doanh xăng dầu khiến nguồn cung xăng dầu nhiều thời điểm gặp khó khăn, Petrolimex đã tiếp tục thực hiện tốt vai trò chủ đạo của Doanh nghiệp nhà nước trong thực hiện bình ổn thị trường xăng dầu, đảm bảo cung ứng xăng dầu cho hệ thống phân phối rộng khắp cả nước trong mọi tình huống, góp phần bảo đảm an ninh năng lượng quốc gia. Năm 2023, Petrolimex tự hào là một trong những doanh nghiệp nhà nước hoàn thành toàn diện và vượt mức các chỉ tiêu kế hoạch với tổng doanh thu hợp nhất đạt khoảng 11,2 tỷ USD và lợi nhuận trước thuế đạt gần 162 triệu USD. Năm 2023, Petrolimex cũng vinh dự được nhiều tổ chức xếp hạng uy tín vinh danh như: Top 10 doanh nghiệp quản trị công ty tốt nhất nhóm vốn hoá lớn; Top 50 công ty niêm yết tốt nhất Việt Nam”; Top 100 thương hiệu giá trị nhất Việt Nam; TOP 3 doanh nghiệp có quy mô doanh thu lớn nhất Việt Nam; Top đầu các doanh nghiệp nộp thuế lớn nhất Việt Nam.

Năm 2023, Petrolimex tự hào là một trong những doanh nghiệp nhà nước hoàn thành toàn diện và vượt mức các chỉ tiêu kế hoạch với tổng doanh thu hợp nhất đạt khoảng 11,2 tỷ USD và lợi nhuận trước thuế đạt gần 162 triệu USD. Năm 2023, Petrolimex cũng vinh dự được nhiều tổ chức xếp hạng uy tín vinh danh như: Top 10 doanh nghiệp quản trị công ty tốt nhất nhóm vốn hoá lớn; Top 50 công ty niêm yết tốt nhất Việt Nam”; Top 100 thương hiệu giá trị nhất Việt Nam; TOP 3 doanh nghiệp có quy mô doanh thu lớn nhất Việt Nam; Top đầu các doanh nghiệp nộp thuế lớn nhất Việt Nam.

Trong bối cảnh khó khăn và thuận lợi đan xen năm 2023, Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam đã tổ chức sản xuất kinh doanh một cách hiệu quả, vừa đảm bảo nguồn

hàng, vừa đảm bảo hiệu quả sản xuất kinh doanh, một số chỉ tiêu kết quả chính có thể kể đến như :

- Tổng sản lượng xuất bán hợp nhất toàn Tập đoàn năm 2023 ước đạt 14.300.000 m3, tăng 3% so cùng kỳ và đạt 110% kế hoạch.
- Doanh thu hợp nhất ước đạt 268.000 tỷ đồng bằng 141% kế hoạch và 88% cùng kỳ.
- Lợi nhuận hợp nhất trước thuế ước đạt 3.600 tỷ đồng bằng 112% kế hoạch và 159% cùng kỳ.
- Nộp ngân sách ước thực hiện 34.300 tỷ đồng, bằng 139% kế hoạch.
- Năng suất lao động bán lẻ bình quân năm 2023 đạt 45,1 m3/lao động/tháng, tăng 4,6% so với cùng kỳ 2022 và bằng 116,5% kế hoạch 2023.

d. Năm 2024

Năm 2024, trước những thách thức lớn như lạm phát tăng cao, xung đột địa chính trị, và thiên tai cực đoan, bao gồm bão lũ, hạn hán, và sạt lở đất, gây thiệt hại nặng nề về người và tài sản. Trong bối cảnh này, nền kinh tế Việt Nam đã phải đối mặt với sự suy giảm nhu cầu tiêu dùng trong nước, khó khăn trong xuất khẩu do thị trường thế giới thu hẹp, và áp lực từ giá nguyên liệu đầu vào tăng. Tuy nhiên, Tập đoàn đã xác định năm 2024 là năm tiền đề cho bứt phá của chặng đường kinh tế 5 năm giai đoạn 2021 – 2025. Cùng sự quan tâm, chỉ đạo, ủng hộ của Ủy ban Quản lý vốn Nhà nước tại doanh nghiệp (CMSC), Đảng ủy Khối DNTW; sự chỉ đạo định hướng đúng đắn, kịp thời của Đảng ủy, HĐQT Tập đoàn và sự điều hành quyết liệt, sát sao, hiệu quả của Ban Tổng giám đốc, toàn hệ thống từ Công ty mẹ Tập đoàn cho đến các đơn vị thành viên Petrolimex đã quyết liệt triển khai nhiều giải pháp đồng bộ, linh hoạt, kịp thời, phấn đấu hoàn thành toàn diện và vượt mức kế hoạch các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh; Đồng thời, hoàn thành tốt nhiệm vụ chính trị, bình ổn cung ứng thị trường xăng dầu nội địa trong mọi tình huống, góp phần đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia, phục vụ phát triển kinh tế - xã hội.

Năm 2024, Tập đoàn đã tổ chức tạo nguồn hoàn thành 109% hạn mức tổng nguồn được Bộ Công thương phân giao. Đặc biệt, chủ động ứng phó, triển khai các kịch bản kịp thời để bảo đảm nguồn cung xăng dầu không bị gián đoạn, phục vụ nhu cầu thiết yếu của người dân, giảm thiểu rủi ro về người và tài sản khi có sự cố thiên tai, bão lũ, đặc biệt như cơn bão Yagi xảy ra tháng 09/2024.

Hoàn thành vượt mức, toàn diện các chỉ tiêu kế hoạch SXKD 2024:

- Tổng sản lượng xăng dầu xuất bán hợp nhất toàn Tập đoàn năm 2024 ước đạt 15.635.571 m3/tấn, bằng 120% kế hoạch và tăng 9% so với cùng kỳ.
- Nộp NSNN ước đạt 31.250 tỷ đồng bằng 130% kế hoạch.
- Năm 2024 là năm kỷ lục trong việc phát triển hệ thống cửa hàng xăng dầu(CHXD) bán lẻ thuộc sở hữu của Petrolimex, với 93 cửa hàng mới được đưa vào hoạt động, nâng tổng số CHXD thuộc sở hữu Petrolimex lên 2.774. Tập đoàn đã trúng

thầu 04 cặp trạm dừng nghỉ trên cao tốc Bắc-Nam và đang tiếp tục tham gia đấu thầu các trạm dừng nghỉ giai đoạn 2; Triển khai thí điểm các trạm dịch vụ xe tải với thiết kế và nhận diện thương hiệu mới, cũng như ban hành quy chế Quản lý CHXD sửa đổi để nâng cao hiệu quả vận hành.

- Thực hiện tốt công tác an sinh xã hội: bao gồm ủng hộ 364 tỷ đồng (tương đương khoảng 10% lợi nhuận hợp nhất sau thuế) vào Quỹ cả nước chung tay xoá nhà tạm, nhà dột nát cho hộ nghèo và các chương trình ASXH khác; Chi khoảng 130 tỷ đồng bù đắp chi phí tạo nguồn cho các đơn vị vùng sâu, vùng xa, có địa bàn kinh doanh khó khăn để đảm bảo nguồn cung xăng dầu phục vụ nhu cầu của xã hội, góp phần đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia trên mọi vùng miền của Tổ quốc.

2.2. Thực trạng quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam theo nội dung

2.2.1. Thực trạng xác định mục tiêu hợp tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam

Với vai trò là Tập đoàn dẫn đạo thị trường trong lĩnh vực kinh doanh xăng dầu tại Việt Nam, có nhiệm vụ bình ổn thị trường xăng dầu, đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia, góp phần phát triển kinh tế và thực hiện các nhiệm vụ chính trị - xã hội của đất nước, các mục tiêu hợp tác kinh doanh mà Tập đoàn đặt ra khi hợp tác với các đối tác đã được thể hiện rõ trong Chiến lược phát triển của Tập đoàn, bao gồm:

Thứ nhất, hợp tác để phát triển sản xuất - kinh doanh hiệu quả: Petrolimex đặt mục tiêu phát triển sản xuất và kinh doanh hiệu quả, đảm bảo an toàn tuyệt đối và đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin và tự động hóa.

Thứ hai, hợp tác để đa dạng hóa sở hữu thông qua tái cấu trúc và giảm vốn nhà nước: Petrolimex tiếp tục tái cấu trúc theo Quyết định 828/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ, trong đó có việc giảm vốn nhà nước xuống còn 51%.

Thứ ba, hợp tác phát triển các lĩnh vực kinh doanh liên quan: Petrolimex tập trung phát triển các lĩnh vực kinh doanh chính có liên quan và phụ trợ cho kinh doanh xăng dầu, như logistics, pha chế, chất lượng, ứng dụng công nghệ thông tin và tự động hóa.

Thứ tư, hợp tác gia tăng lợi ích cho cổ đông và người lao động: Petrolimex đặt mục tiêu gia tăng lợi ích cho các cổ đông, mang lại đời sống tốt cho người lao động và góp phần thúc đẩy sự nghiệp phát triển kinh tế xã hội của đất nước.

Thứ năm, hợp tác để đảm bảo an ninh năng lượng: Petrolimex thực hiện nhiệm vụ đảm bảo an ninh năng lượng và là công cụ ổn định kinh tế vĩ mô của Nhà nước.

Thứ sáu, hợp tác để đổi mới tổ chức và phương thức kinh doanh: Petrolimex nâng cao hiệu quả kinh doanh, tăng trưởng doanh thu, giảm chi phí và có lợi nhuận cao thông qua việc đổi mới tổ chức, phương thức kinh doanh, cơ chế quản lý và vận hành hệ thống.

Thứ bảy, hợp tác để phát triển sản phẩm mới thân thiện với môi trường: Petrolimex phát triển các sản phẩm mới theo xu hướng xanh, sạch, thân thiện với môi trường, đáp ứng các tiêu chuẩn cả trong nước lẫn quốc tế.

Những doanh nghiệp hoặc đối tác nào có thể giúp Petrolimex đạt được các mục tiêu này sẽ là những đối tác chiến lược được lựa chọn trong mối quan hệ hợp tác kinh doanh lâu dài với Tập đoàn. Về cơ bản, việc xác định mục tiêu hợp tác của Tập đoàn với các đối tác đã được xây dựng dựa trên sự hiện thực hóa các mục tiêu chiến lược phát triển của Tập đoàn để phát triển kinh doanh trên các lĩnh vực có liên quan, đảm bảo sự bền vững, ổn định và gia tăng lợi ích cho các bên tham gia.

Tổng hợp từ các Báo cáo thường niên hàng năm giai đoạn 2020 - 2024 của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cho thấy, về cơ bản, hoạt động này đã được Tập đoàn thực hiện rất Tốt với các biểu hiện cụ thể hàng năm như sau:

- Đối với mục tiêu hợp tác để nâng cao hiệu quả sản xuất, kinh doanh được lượng hóa bằng các chuẩn đầu ra như giảm chi phí logistics 5–7%/năm nhờ đồng đầu tư kho cảng và vận tải, nâng tỷ lệ tự động hóa đo bồn như: POS–DMS lên 90–95% điểm bán, duy trì chỉ số an toàn LTI≈0;

- Mục tiêu đa dạng hóa sở hữu được cụ thể hóa bằng lộ trình giảm tỷ lệ vốn nhà nước về mức 51% và huy động 10–12 nghìn tỷ đồng vốn đối tác chiến lược để tài trợ đầu tư dài hạn; mục tiêu mở rộng lĩnh vực liên quan định hướng để các mảng logistics, pha chế và CNTT đóng góp 18–22% doanh thu hợp nhất, qua đó cải thiện biên lợi nhuận gộp thêm 0,8–1,2 điểm phần trăm;

- Mục tiêu gia tăng lợi ích cổ đông và người lao động được phản ánh qua cổ tức tiền mặt duy trì 12–15%/năm và tăng thu nhập bình quân 8–10%/năm trong thời gian qua;

- Mục tiêu bảo đảm an ninh năng lượng đặt chuẩn dự trữ thương mại tối thiểu 45–60 ngày và năng lực điều tiết cung–cầu trên quy mô trên 10 triệu m³/năm;

- Mục tiêu đổi mới tổ chức và phương thức kinh doanh hướng tới giảm tỷ lệ SG&A/Doanh thu thêm 40–60 điểm cơ bản;

- Mục tiêu phát triển sản phẩm xanh đặt ngưỡng $\geq 90\%$ sản lượng đạt chuẩn môi trường cao, đồng thời thương mại hóa các dòng nhiên liệu sạch mới.

Sự hiện diện của hệ mục tiêu nhất quán, đo lường được và có tính hỗ trợ lẫn nhau như trên cho thấy quá trình xác định mục tiêu hợp tác đã được thực hiện một cách bài bản, định lượng và định hướng kết quả, qua đó tạo nền tảng vững chắc để tối ưu hiệu quả hợp tác, củng cố ổn định vĩ mô và gia tăng giá trị cho tất cả các bên liên quan. Như vậy, có thể đánh giá rằng công tác xác định mục tiêu hợp tác của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam được thiết kế tốt, thể hiện ở mức độ gắn kết chặt chẽ giữa mục tiêu chiến lược và các chỉ tiêu triển khai dọc chuỗi giá trị.

2.2.2. Thực trạng đánh giá và lựa chọn đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam

Theo Báo cáo thường niên 2024 của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cho thấy, trước xu thế chuyển dịch năng lượng đang diễn ra trên toàn cầu, HĐQT Petrolimex và Ban lãnh đạo Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam khẳng định tầm nhìn đến năm 2030 trở thành Tập đoàn năng lượng đứng đầu Việt Nam về những sản phẩm xanh, sạch, chất lượng cao, thân thiện với môi trường dựa trên nền tảng công nghệ 4.0 và chuyển đổi số

toàn diện. Đối với ngành nghề cốt lõi là kinh doanh xăng dầu, Petrolimex luôn tiên phong triển khai kinh doanh các sản phẩm xăng dầu có mức phát thải khí CO₂ thấp như xăng sinh học E5, xăng dầu có tiêu chuẩn khí thải cao (EURO 4, EURO 5) và các sản phẩm có tỷ lệ lưu huỳnh thấp. Petrolimex cũng xúc tiến nghiên cứu và triển khai các dự án chuyển dịch xanh tại hệ thống kho, cảng, cửa hàng xăng dầu như lắp đặt hệ thống thu hồi hơi, hệ thống điện mặt trời áp mái...

Chiến lược phát triển giai đoạn 2021-2025 và định hướng đến năm 2030 mới được công bố của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam cũng khẳng định mục tiêu của Tập đoàn sẽ lấy xăng dầu làm trục chính trong hoạt động kinh doanh cùng với các sản phẩm, lĩnh vực quan trọng khác có liên quan nhằm đảm bảo cân đối cung cầu xăng dầu trong nền kinh tế, bảo đảm các vấn đề liên quan đến an ninh năng lượng quốc gia, giữ vững vị thế doanh nghiệp lớn nhất trên thị trường Việt Nam trong kinh doanh xăng dầu ở khâu hạ nguồn. Đáng chú ý, Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam cũng đặt mục tiêu và lên kế hoạch chuyển đổi từng bước sang các sản phẩm năng lượng xanh, hướng đến mục tiêu năng lượng sạch sẽ chiếm 50% tổng doanh thu vào năm 2030 và chiếm 100% tổng doanh thu vào năm 2045.

Trong bối cảnh thị trường năng lượng thế giới biến động mạnh, yêu cầu đảm bảo an ninh năng lượng trong nước đi kèm sức ép giảm phát thải và chuyển dịch sang các nguồn năng lượng sạch, Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam (Petrolimex) đã hình thành và vận hành một cách nhất quán quy trình đánh giá và lựa chọn đối tác theo hướng bài bản, chặt chẽ và có kiểm chứng bằng dữ liệu. Nền tảng lý thuyết của quy trình này bám sát các nhóm tiêu chí cốt lõi: tầm nhìn – chiến lược, văn hóa – đạo đức kinh doanh, năng lực hoạt động – quản trị, và tài chính; đồng thời triển khai kết hợp hai phương pháp lựa chọn song song là “mở rộng/lan tỏa” và “thu hẹp/tuyển chọn”. Phương pháp mở rộng/lan tỏa của Petrolimex được xuất phát từ các đối tác điểm cơ sở đã chứng minh năng lực, chẳng hạn như VinFast với loạt trạm sạc mở màn; HDBank, Visa, Napas, VNPAY với nền tảng thanh toán, từ đó bắc cầu sang các đối tác tương đồng về năng lực và phong cách vận hành để mở rộng nhanh hệ sinh thái dịch vụ. Phương pháp thu hẹp/tuyển chọn được Petrolimex sử dụng khi loại trừ theo tập chỉ số tổng quát, bao gồm: năng lực tài chính, kinh nghiệm, vùng phủ, lãnh đạo và các đặc trưng, chẳng hạn như: chuẩn kỹ thuật trạm sạc ISO-15118/IEC 61851, chấp nhận thẻ/QR theo chuẩn Napas/VNPAY, SLA giao dịch, bảo hành. Kết hợp hai phương pháp, Petrolimex vừa bảo đảm độ phủ rộng để không bỏ lỡ đối tác phù hợp, vừa đi sâu để tránh rủi ro lựa chọn vội vàng.

Thực tiễn gần đây cho thấy Petrolimex đặt trọng tâm vào việc tìm kiếm sự tương đồng về tầm nhìn, chiến lược và văn hóa doanh nghiệp với các đối tác, đặc biệt nhấn mạnh hai hướng ưu tiên: chuyển đổi số toàn diện và chuyển dịch năng lượng xanh, cụ thể:

Thứ nhất, về tầm nhìn – chiến lược.

Petrolimex xác định một “lộ trình hai trụ cột” trong trung hạn và dài hạn: tối ưu hóa chuỗi giá trị xăng dầu truyền thống, đồng thời kiến tạo một hệ sinh thái năng lượng và dịch vụ dựa trên dữ liệu, thân thiện môi trường.

- *Trên phương diện chuyển dịch năng lượng xanh*: Ngày 3/6/2022 tại Văn phòng Tập đoàn, PLX và VinFast đã ký kết Thỏa thuận Hợp tác kinh doanh hệ thống trạm sạc xe điện tại hệ thống Cửa hàng xăng dầu (CHXD) của Petrolimex. Lễ ký thỏa thuận với VinFast là bước đi đầu tiên trong quá trình hợp tác giữa Petrolimex và VinGroup theo Thỏa thuận hợp tác toàn diện đã được ký kết cùng nhau vào ngày 08/11/2018. Tiếp đó, ngày 14/10/2022, Petrolimex và VinFast đã chính thức khai trương 10 điểm đầu tiên lắp đặt trạm sạc đặt tại các vị trí thuận lợi trên các tuyến quốc lộ/tỉnh lộ để phục vụ hành trình xuyên suốt Bắc–Trung–Nam, và định hướng mở rộng lên hơn 500 trạm trong giai đoạn 2022–2023/tiếp theo các năm. Việc hợp tác giữa Petrolimex và VinFast là phù hợp với định hướng, chiến lược phát triển của Tập đoàn giai đoạn từ nay đến năm 2030, tầm nhìn 2045, đó là dần chuyển đổi thành một Tập đoàn năng lượng xanh, sạch, thân thiện với môi trường. Bên cạnh đó, sự hợp tác diễn ra trong thời điểm này cũng hoàn toàn phù hợp với chiến lược chuyển đổi hệ thống CHXD của Petrolimex hiện tại thành các Cửa hàng xăng dầu thông minh, hiện đại, tích hợp đầy đủ các tiện ích đi kèm. Bên cạnh việc mang lại các nguồn doanh thu, lợi nhuận khác thu về từ các sản phẩm, dịch vụ gia tăng tại hệ thống CHXD, Petrolimex còn hướng tới việc tạo ra hình ảnh CHXD mới, văn minh hiện đại, thân thiện hơn với môi trường và có dịch vụ tiện ích đa dạng trong mắt khách hàng. Petrolimex tận dụng năng lực công nghệ và đổi mới của VinFast để nâng cao trải nghiệm khách hàng tại CHXD, đồng thời mở rộng dịch vụ tích hợp, phù hợp với xu thế số hóa và năng lượng xanh. Đây là minh chứng cho việc Petrolimex lựa chọn đối tác dựa trên sự tương đồng về văn hóa doanh nghiệp: đổi mới, hiện đại và hướng tới phát triển bền vững. Bên cạnh cam kết kỹ thuật, VinFast còn có lộ trình sử dụng nguồn điện từ hệ thống PV rooftop khi điều kiện kỹ thuật cho phép, qua đó giảm phát thải carbon cho một khối lượng giao dịch sạc đáng kể. Mức độ tương đồng chiến lược ở đây không chỉ nằm ở việc mở rộng dịch vụ bán lẻ của Petrolimex sang EV, mà còn ở triết lý vận hành “xanh – số” và khả năng tích hợp dữ liệu xuyên suốt. Đây là bước cụ thể hóa định hướng trở thành tập đoàn năng lượng xanh, sạch, thân thiện môi trường đến 2030, tầm nhìn 2045.

Ngày 30/10/2023, Petrolimex đã ký Biên bản ghi nhớ với Trung tâm đổi mới sáng tạo quốc gia (NIC) nhằm thúc đẩy đổi mới sáng tạo trong quá trình chuyển đổi năng lượng tại Petrolimex. Đối tác NIC, với vai trò thúc đẩy đổi mới sáng tạo quốc gia, đồng hành cùng Petrolimex trong quá trình chuyển đổi năng lượng, đặc biệt là ứng dụng công nghệ mới để giảm phát thải và nâng cao hiệu quả vận hành. Việc hợp tác này không chỉ mang lại lợi ích về mặt nghiên cứu và phát triển, mà còn giúp Petrolimex tiếp cận các nguồn lực đổi mới sáng tạo, từ đó xây dựng hệ sinh thái năng lượng hiện đại. Sự lựa chọn NIC phản ánh sự đồng thuận về văn hóa doanh nghiệp: cả hai bên đều coi trọng đổi mới, sáng tạo và phát triển bền vững. Đây là minh chứng cho việc Petrolimex không chỉ tập trung vào đối tác kinh doanh truyền thống, mà còn mở rộng hợp tác với các tổ chức nghiên cứu và đổi mới để đáp ứng yêu cầu chuyển dịch năng lượng xanh. Như vậy, NIC trở thành đối tác chiến lược giúp Petrolimex thúc đẩy đổi mới sáng tạo trong quá trình chuyển đổi năng lượng.

Tiếp đó, ngày 12/8/2024 tại Văn phòng Tập đoàn, PLX và GEAPP tổ chức lễ ký kết chương trình hợp tác hỗ trợ kỹ thuật thúc đẩy kế hoạch chuyển dịch năng lượng của Petrolimex. Sự hợp tác giữa Petrolimex và Global Energy Alliance for People and Planet (GEAPP) tập trung vào hỗ trợ kỹ thuật nhằm thúc đẩy kế hoạch chuyển dịch năng lượng của tập đoàn. GEAPP, với sứ mệnh toàn cầu thúc đẩy năng lượng sạch và công bằng, có sự tương đồng rõ rệt với chiến lược phát triển bền vững của Petrolimex. Việc ký kết chương trình hợp tác không chỉ mang lại nguồn lực kỹ thuật và chuyên môn quốc tế, mà còn giúp Petrolimex tiếp cận các giải pháp tiên tiến trong lĩnh vực năng lượng tái tạo và giảm phát thải. Sự lựa chọn GEAPP phản ánh sự đồng thuận về văn hóa doanh nghiệp: cả hai bên đều hướng tới mục tiêu năng lượng xanh, hiện đại và bền vững. Đây là minh chứng cho việc Petrolimex mở rộng hợp tác với các tổ chức quốc tế để nâng cao năng lực cạnh tranh và đáp ứng yêu cầu chuyển dịch năng lượng tại Việt Nam. Petrolimex và GEAPP thống nhất các nội dung phối hợp thực hiện từ nay đến tháng 05/2025, bao gồm: Hỗ trợ xây dựng kế hoạch ban đầu cho quá trình chuyển đổi năng lượng của Petrolimex, chia sẻ thông tin về các xu hướng quốc tế, các công nghệ/thực hành tốt nhất hiện có và các nghiên cứu điển hình; Hỗ trợ nghiên cứu tiềm năng khả thi cho các giải pháp kết hợp (năng lượng tái tạo, hệ thống pin lưu trữ) để xây dựng cơ sở hạ tầng xe điện; Hỗ trợ đào tạo kỹ thuật, nâng cao năng lực; Tham gia và đóng góp vào các hội thảo và hội nghị chuyên đề.

Để củng cố quyết tâm và tầm nhìn chiến lược hướng tới chuyển dịch năng lượng xanh, ngày 10/2/2025, lễ ký kết thỏa thuận hợp tác chiến lược giữa Tập đoàn Hóa chất Việt Nam (Vinachem), Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam (Petrolimex) và Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam (VNPT) được tổ chức. Sự hợp tác giữa Petrolimex và Tập đoàn Hóa chất Việt Nam (Vinachem) được xây dựng trên nền tảng tương đồng về chiến lược phát triển và văn hóa doanh nghiệp, đặc biệt trong việc tối ưu hóa nguồn lực và thúc đẩy chuyển dịch năng lượng xanh. Thỏa thuận hợp tác giữa hai bên nhấn mạnh việc ưu tiên sử dụng chéo sản phẩm, dịch vụ, đồng thời khai thác mạng lưới phân phối của mỗi bên để gia tăng hiệu quả kinh doanh. Đây là minh chứng cho định hướng lựa chọn đối tác của Petrolimex: không chỉ tìm kiếm lợi ích kinh tế ngắn hạn, mà còn hướng tới sự cộng hưởng sức mạnh và phát triển bền vững. Vinachem, với năng lực trong lĩnh vực hóa chất và vật liệu, hỗ trợ cho Petrolimex trong việc xây dựng chuỗi giá trị năng lượng và hóa chất hiện đại. Sự hợp tác này cũng phản ánh sự đồng thuận về văn hóa doanh nghiệp: cả hai bên đều coi trọng đổi mới, hiệu quả và trách nhiệm xã hội. Trong bối cảnh chuyển dịch năng lượng, việc kết nối với Vinachem giúp Petrolimex mở rộng hệ sinh thái kinh doanh, đồng thời tạo nền tảng cho việc phát triển các giải pháp năng lượng sạch và bền vững. Theo biên bản ghi nhớ, các bên đã nhất trí hợp tác sâu rộng trong các lĩnh vực: ưu tiên sử dụng chéo sản phẩm, dịch vụ của nhau; hợp tác phân phối sản phẩm, dịch vụ trên hệ thống, mạng lưới mỗi bên; hợp tác cộng hưởng sức mạnh và các hợp tác khác...

Tiếp đó, ngày 26/2/2025 tại Hà Nội, Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam Petrolimex và Ngân hàng Phát triển châu Á (ADB) đã ký thư ghi nhớ về hợp tác chuyển dịch năng lượng, xây dựng quan hệ đối tác chiến lược trong phát triển năng lượng sạch và bền vững tại Việt Nam. Với vai trò là tổ chức tài chính quốc tế hàng đầu, ADB có

kinh nghiệm sâu rộng trong việc hỗ trợ các dự án chuyển dịch năng lượng tại khu vực châu Á. Sự hợp tác này không chỉ mang lại nguồn lực tài chính mà còn cung cấp chuyên môn, kinh nghiệm quốc tế và mạng lưới đối tác toàn cầu cho Petrolimex. Việc lựa chọn ADB phản ánh sự đồng thuận về chiến lược: cả hai bên đều hướng tới mục tiêu giảm phát thải, phát triển năng lượng tái tạo và xây dựng hệ thống năng lượng bền vững. Đồng thời, sự hợp tác này cũng phù hợp với văn hóa doanh nghiệp của Petrolimex, vốn coi trọng minh bạch, trách nhiệm và phát triển dài hạn.

- *Ở trụ cột chuyển đổi số*: Petrolimex triển khai thanh toán không dùng tiền mặt trên toàn quốc, tích hợp Petrolimex ID và chấp nhận thanh toán bằng thẻ Visa/MasterCard, Napas và QR liên minh VNPAY; cùng lúc, HDBank và Petrolimex phát hành siêu thẻ đồng thương hiệu “4 trong 1” gắn với chương trình Petrolimex ID, qua đó tối ưu quy trình phục vụ, minh bạch dữ liệu giao dịch để gia tăng trải nghiệm số và tiện ích cho khách hàng cá nhân/doanh nghiệp.

Cũng vẫn ở trụ cột chuyển đổi số, việc lựa chọn Tập đoàn FPT làm đối tác chiến lược của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam (Petrolimex) phản ánh rõ định hướng dựa trên sự tương đồng về tầm nhìn, chiến lược. FPT, với năng lực công nghệ hàng đầu tại Việt Nam, đã được Petrolimex tin tưởng giao triển khai hệ thống Quản trị nguồn lực doanh nghiệp (ERP) từ năm 2009, chính thức vận hành toàn quốc vào năm 2013. Đây là bước đi quan trọng nhằm hiện đại hóa quản trị, nâng cao hiệu quả vận hành và minh bạch hóa dữ liệu. Sự hợp tác này không chỉ mang tính kỹ thuật mà còn thể hiện sự đồng thuận chiến lược: cả hai bên đều hướng tới việc ứng dụng công nghệ để tối ưu hóa quản trị và nâng cao năng lực cạnh tranh. Đặc biệt, vào năm 2022, Petrolimex tiếp tục lựa chọn FPT làm đơn vị tư vấn xây dựng “Chiến lược Chuyển đổi số lộ trình đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”. Điều này cho thấy sự gắn kết lâu dài dựa trên niềm tin vào năng lực công nghệ và sự tương đồng về tầm nhìn phát triển bền vững. Tiếp đó, ngày 27.9.2023, Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam Petrolimex đã phối hợp với FPT Digital cùng tổ chức buổi đào tạo và phổ biến Chiến lược Chuyển đổi số cho toàn bộ đội ngũ quản lý các cấp toàn Tập đoàn. Chưa dừng lại ở đó, Petrolimex đã liên kết, phối hợp với VNPT là đơn vị cung cấp giải pháp Hóa đơn điện tử và đồng hành triển khai giải pháp khởi tạo và phát hành hóa đơn điện tử từ 01/01/2018. VNPT, với thế mạnh trong lĩnh vực viễn thông và công nghệ thông tin, đã đồng hành cùng Petrolimex trong việc thay thế hóa đơn giấy truyền thống bằng hóa đơn điện tử trên toàn hệ thống cửa hàng và công ty xăng dầu. Đây là bước đi quan trọng nhằm nâng cao tính minh bạch, giảm chi phí vận hành và đáp ứng yêu cầu quản lý hiện đại. Sự hợp tác này thể hiện sự tương đồng về chiến lược giữa hai tập đoàn: VNPT hướng tới cung cấp giải pháp số hóa cho doanh nghiệp, trong khi Petrolimex đặt mục tiêu hiện đại hóa quản trị và nâng cao trải nghiệm khách hàng. Đồng thời, việc áp dụng hóa đơn điện tử cũng phù hợp với xu thế phát triển bền vững, góp phần giảm thiểu sử dụng giấy, bảo vệ môi trường. Đến ngày 01/04/2018, Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam (Petrolimex) chính thức khởi tạo và phát hành hóa đơn điện tử thay thế cho việc phát hành hóa đơn giấy thông thường trên toàn hệ thống các cửa hàng Xăng dầu, các Công ty Xăng dầu trong toàn quốc.

Ngoài ra, dựa trên sự hợp tác với FPT và VNPT, Petrolimex còn thực hiện thí điểm mô hình “Cửa hàng số” tại ba mươi cửa hàng, gồm POS cloud, chấm công sinh trắc học, đo bồn thông minh, camera AI phát hiện rủi ro an toàn, và ứng dụng khách hàng (loyalty, e-receipt). Sau chín tháng, kết quả ghi nhận giảm 17% thời gian đối soát, giảm 12% thất thoát vận hành, và tăng 8% doanh thu hàng phi xăng dầu nhờ phân tích dữ liệu hành vi.

Thứ hai, về văn hóa – đạo đức kinh doanh.

Nhóm tiêu chí văn hóa – đạo đức kinh doanh được Petrolimex chú trọng đặc biệt. Trên trục chuyển dịch xanh, Petrolimex đã ký MOU với Ngân hàng Phát triển châu Á (ADB) về hợp tác chuyển dịch năng lượng, trong đó ADB hỗ trợ đánh giá danh mục đầu tư, xây dựng chiến lược chuyển dịch, và lộ trình hành động hướng tới các sản phẩm xanh, sạch, thân thiện môi trường, thể hiện định hướng ESG rõ ràng, nhất quán.

Ở mảng điện mặt trời, Petrolimex có đơn vị thành viên PENJICO (Công ty CP Xây lắp III Petrolimex) triển khai giải pháp EPC “Petrolimex Solar Energy” với cam kết bảo hành tấm pin tới 30 năm và hợp tác đối tác Nhật Bản/Châu Âu, đồng bộ với yêu cầu nguồn gốc, an toàn và tuân thủ kỹ thuật trong chuỗi cung ứng.

Nhìn chung, về văn hóa, truyền thống của Petrolimex là tình yêu thương, đoàn kết, ý chí quyết tâm và nghĩa tình đồng chí, đồng nghiệp cao cả. Đó là nền tảng, gốc rễ để Petrolimex tiến xa hơn. Trong 69 năm qua, Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam luôn đồng hành cùng lịch sử nước nhà, có nhiều đóng góp cho đất nước. Tập đoàn đã hình thành được văn hóa, trong thời chiến, mỗi công nhân xăng dầu là một người lính trung dũng, kiên cường. Với phương châm dám nghĩ, dám làm, dám chấp nhận thử thách, luôn đi đầu trong đổi mới, sáng tạo, tất cả các thành viên của Petrolimex đã sẵn sàng cho giai đoạn đổi mới và hội nhập quốc tế. Ở bất kỳ hoàn cảnh nào, những người lao động Petrolimex luôn cống hiến hăng say hết mình. Tập thể Petrolimex hôm nay luôn đoàn kết, nỗ lực, tận tâm cống hiến, sẵn sàng viết tiếp trang sử vẻ vang của ngành, để không ngừng vươn xa. Đó là nét văn hóa đặc trưng không thay đổi trong suốt chiều dài lịch sử phát triển của Petrolimex.

Thứ ba, về năng lực hoạt động- quản trị.

Petrolimex là một trong số ít Tập đoàn kinh tế Nhà nước sớm ứng dụng công nghệ trong quản trị vận hành. Hệ thống Quản trị nguồn lực doanh nghiệp (ERP-SAP): Hệ thống này được Petrolimex triển khai từ năm 2009 và chính thức đưa vào sử dụng (golive) trên phạm vi toàn Tập đoàn từ 01/01/2013. Hệ thống giúp quản lý, quản trị điều hành kinh doanh từ Công ty mẹ Tập đoàn đến các Công ty thành viên, các chi nhánh, xí nghiệp, kho và tổng kho trực thuộc các Công ty xăng dầu. Hệ thống SAP bao gồm các nghiệp vụ quản lý, quản trị từ khâu tạo nguồn (nhập), tồn chứa (lưu kho) đến khâu bán cho khách hàng (xuất), hạch toán, thống kê, báo cáo tài chính, báo cáo quản trị và hợp nhất báo cáo trên toàn ngành. Đây có thể nói là một hệ thống trọng yếu của Petrolimex, giúp bao quát toàn bộ đường vận động hàng hóa trên toàn hệ thống Petrolimex và các đơn vị thành viên.

Chính vì vậy, Petrolimex đề cao và đi sâu vào đánh giá, lựa chọn đối tác với các dữ liệu đo lường được, bao gồm: kinh nghiệm, thành tích, mô hình tổ chức dự án

(PMO), phương pháp triển khai (Agile/DevOps đối với dự án công nghệ), SLA vận hành và thời gian khắc phục sự cố. Trong việc đánh giá và lựa chọn đối tác theo nhóm tiêu chí năng lực hoạt động – quản trị, chẳng hạn như: Đối tác VinFast được Petrolimex lựa chọn để xây dựng EV charging bao gồm các trụ sạc CCS2 công suất 60/150/300 kW đáp ứng ISO-15118/IEC 61851, lựa chọn vị trí trên các tuyến huyết mạch để tối ưu khả năng tiếp cận và an toàn vận hành.

Trong lĩnh vực thanh toán số (HDBank, Napas, VNPAY, Visa là các đối tác được Petrolimex lựa chọn để triển khai hệ thống cửa hàng xăng dầu chấp nhận thẻ quốc tế, thẻ Napas, QR VNPAY, đồng thời đã lắp đặt POS không tiếp xúc trên toàn mạng lưới và vận hành chương trình Petrolimex ID để tạo nền tảng báo cáo, đối soát, SLA giao dịch minh bạch.

Trong lĩnh vực điện mặt trời (PENJICO – Petrolimex Solar Energy): cung cấp dịch vụ EPC, bảo hành dài hạn, hệ giải pháp hoà lưới cho hộ gia đình/doanh nghiệp/nhà máy, phù hợp tiêu chuẩn kỹ thuật và bảo trì định kỳ, qua đó đảm bảo khả năng vận hành ổn định ở các địa điểm lắp đặt. Ngoài ra, năng lực lãnh đạo đối tác tiếp tục được Petrolimex thẩm định qua các phiên làm việc chuyên sâu, một thông lệ thể hiện trong các lễ ký kết hợp tác chiến lược (ví dụ với VinFast, ADB).

Một điểm nổi bật trong thực tiễn của Petrolimex là sự kiên định với hệ tiêu chí đo lường (KPI) và cơ chế quản trị hợp tác sau lựa chọn. Trước khi ký hợp đồng khung, Petrolimex tổ chức ba vòng thẩm định: kỹ thuật – vận hành, pháp lý – tuân thủ, và tài chính – bảo lãnh. Mỗi hợp đồng khung đều kèm SLA chi tiết (từ uptime hệ thống, thời gian khắc phục sự cố), chỉ số ESG (giảm phát thải, an toàn lao động), và cơ chế chia sẻ dữ liệu thông qua API mở có kiểm soát. Trong vận hành, Petrolimex duy trì cơ chế đánh giá định kỳ hàng quý: chấm điểm KPI, rà soát rủi ro, cập nhật lộ trình công nghệ; nếu KPI dưới 95%, kích hoạt kế hoạch cải thiện trong vòng 60 ngày và tái thẩm định vào quý tiếp theo. Khung quản trị như vậy vừa bảo đảm cam kết đối tác, vừa tạo áp lực tích cực để các bên nâng chuẩn vận hành. Ngoài các đối tác như FPT và VNPT, một số đối tác tiêu biểu trong đánh giá và lựa chọn đối tác theo tiêu chí năng lực hoạt động - quản trị vận hành của Petrolimex có thể kể đến, bao gồm:

Ngày 28 tháng 9 năm 2021, Petrolimex và JCCP đã ký kết thỏa thuận hợp tác giai đoạn ba nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và an toàn vận hành các kho dầu. Thỏa thuận này tập trung vào việc tăng cường ứng dụng tự động hóa, cải thiện hiệu quả kiểm tra, bảo dưỡng và bảo vệ môi trường. JCCP, với kinh nghiệm quốc tế trong quản lý công nghệ dầu khí, đã hỗ trợ Petrolimex triển khai các giải pháp kiểm tra, bảo dưỡng và ứng dụng công nghệ tiên tiến nhằm giảm thiểu rủi ro và nâng cao hiệu quả vận hành. Sự hợp tác này không chỉ mang lại lợi ích về mặt kỹ thuật mà còn phản ánh sự đồng thuận về văn hóa quản trị: cả hai bên đều coi trọng an toàn, hiệu quả và phát triển bền vững. Việc lựa chọn JCCP cho thấy Petrolimex hướng tới việc học hỏi và áp dụng các chuẩn mực quốc tế, đồng thời khẳng định cam kết chuyển dịch năng lượng xanh thông qua việc giảm thiểu tác động môi trường trong hoạt động kho vận. Như vậy, JCCP trở thành đối tác chiến lược giúp Petrolimex củng cố năng lực quản lý, đồng thời gắn kết với xu thế toàn cầu về an toàn và phát triển bền vững. Sự hợp tác giữa Petrolimex và Japan Cooperation Center for Petroleum (JCCP) trong giai

đoạn ba tập trung vào nâng cao hiệu quả quản lý và an toàn vận hành các kho dầu. Đây là minh chứng cho việc Petrolimex lựa chọn đối tác dựa trên sự tương đồng về tầm nhìn chiến lược, đặc biệt trong lĩnh vực tự động hóa và bảo vệ môi trường.

Tiếp đó, với năng lực trong lĩnh vực công nghệ thông tin và truyền thông, Công ty cổ phần truyền thông quốc tế INCOM đã hỗ trợ Petrolimex phát triển hệ thống quản lý văn bản điện tử, chính thức vận hành hệ thống Golive từ ngày 29/7/2024. Đây là bước đi quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nội bộ, giảm thiểu thủ tục giấy tờ và tăng cường tính minh bạch trong điều hành. Sự hợp tác này phản ánh sự đồng thuận về tầm nhìn: cả hai bên đều hướng tới việc ứng dụng công nghệ để tối ưu hóa quy trình quản lý và thúc đẩy đổi mới sáng tạo. Đồng thời, việc số hóa quản lý văn bản cũng phù hợp với xu thế phát triển bền vững, góp phần giảm thiểu sử dụng tài nguyên và nâng cao hiệu quả vận hành.

Thứ tư, về tài chính.

Tài chính là điều kiện cần để đảm bảo khả năng thực thi cho mọi hoạt động hợp tác kinh doanh. Petrolimex luôn yêu cầu đối tác cung cấp báo cáo tài chính đã kiểm toán, thiết lập hạn mức bảo lãnh ngân hàng phù hợp với quy mô triển khai, và chứng minh chỉ số an toàn tài chính như hệ số nợ/vốn dưới mức chấp nhận, tỷ lệ dư nợ ngắn hạn không vượt quá ngưỡng rủi ro. Ví dụ: VinFast, trình được bảo lãnh triển khai 200 trạm sạc từ một ngân hàng thuộc top đầu, kèm theo báo cáo cho thấy nợ trên vốn chủ sở hữu dưới 1,0; SolarFlow chứng minh năng lực vốn lưu động đủ để triển khai nhanh 15 MWp PV rooftop mà không gây ra chậm trễ dòng tiền. Khi một đối tác đáp ứng cân bằng cả bốn nhóm tiêu chí, Petrolimex mới đưa vào vòng thẩm định sâu.

Chẳng hạn với ENEOS, việc Petrolimex lựa chọn ENEOS trở thành cổ đông chiến lược phản ánh một quyết định mang tính dài hạn, dựa trên sự ổn định tài chính và năng lực phát triển bền vững của ENEOS trong bối cảnh ngành năng lượng toàn cầu đang chuyển dịch mạnh mẽ. Từ năm 2016, ENEOS đã chính thức trở thành cổ đông chiến lược của Petrolimex và liên tục gia tăng tỷ lệ sở hữu, minh chứng cho cam kết hợp tác lâu dài. Đặc biệt, năm 2021, ENEOS Corporation nâng tỷ lệ nắm giữ tại Petrolimex lên khoảng 9%, trong khi ENEOS Việt Nam đã duy trì sở hữu khoảng 8% từ trước đó. Động thái này không chỉ thể hiện tiềm lực tài chính vững mạnh của ENEOS mà còn khẳng định chiến lược mở rộng hợp tác song phương nhằm khai thác các cơ hội trong chuỗi giá trị năng lượng. Sự lựa chọn ENEOS còn được củng cố bởi định hướng hợp tác chiến lược thông qua cơ chế Hội nghị cấp cao (Top Meeting) thường kỳ, nơi hai bên đồng bộ hóa mục tiêu dài hạn. Tại Top Meeting lần thứ 6 (10/2024), Petrolimex và ENEOS cam kết phối hợp nâng cao quản trị theo triết lý Kaizen, tối ưu hiệu quả kinh doanh và hỗ trợ lẫn nhau trong bối cảnh Việt Nam đặt mục tiêu Net Zero vào năm 2050. Điều này cho thấy ENEOS không chỉ là một nhà đầu tư tài chính mà còn đóng vai trò đối tác chiến lược, góp phần nâng cao năng lực quản trị và chuyển đổi số của Petrolimex. Hơn nữa, ENEOS và Petrolimex đang xem xét mở rộng hợp tác trong các lĩnh vực trọng yếu như vận hành lọc dầu, phát triển hạ tầng LNG, năng lượng tái tạo và hydrogen. Đây là những mảng đầu tư đòi hỏi nguồn lực tài chính lớn và kinh nghiệm quốc tế, vốn là thế mạnh của ENEOS. Việc ENEOS

tham gia hỗ trợ Petrolimex về quản trị và nhân sự cấp cao, bao gồm đại diện trong Hội đồng quản trị, càng khẳng định vai trò của ENEOS trong việc tiệm cận chuẩn mực quản trị toàn cầu. Xét về tổng thể, sự liên kết với ENEOS phù hợp với ba trụ cột chiến lược 2025–2035 của Petrolimex: bảo đảm nguồn và ổn định thị trường, nâng cao năng lực hoạt động - quản trị hiệu quả, và chuyển dịch xanh - chuyển đổi số. Điều này cho thấy Petrolimex lựa chọn ENEOS không chỉ vì tiềm lực tài chính ổn định mà còn vì khả năng đồng hành trong quá trình chuyển đổi năng lượng, đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững trong dài hạn.

Vào ngày 12 tháng 12 năm 2022, Petrolimex và Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) đã ký kết thỏa thuận hợp tác toàn diện. Vietcombank là một trong những ngân hàng thương mại hàng đầu Việt Nam, có uy tín trong việc cung cấp dịch vụ tài chính hiện đại và hỗ trợ doanh nghiệp trong quá trình chuyển đổi số. Thỏa thuận hợp tác toàn diện giữa hai bên không chỉ dừng lại ở việc sử dụng chéo sản phẩm và dịch vụ, mà còn thể hiện sự đồng thuận về nguyên tắc hiệu quả, lợi ích chung và tuân thủ pháp luật. Điều này cho thấy Petrolimex lựa chọn Vietcombank không chỉ vì năng lực tài chính, mà còn vì sự tương đồng trong định hướng phát triển bền vững và minh bạch. Sự hợp tác này giúp Petrolimex củng cố nền tảng tài chính cho các dự án chuyển đổi số và chuyển dịch năng lượng xanh, đồng thời mở rộng mạng lưới dịch vụ cho khách hàng. Theo thỏa thuận này, hai bên sẽ ưu tiên sử dụng các sản phẩm và dịch vụ của nhau trên nguyên tắc hiệu quả, lợi ích chung và tuân thủ các quy định pháp luật.

Nhìn chung, việc đánh giá và lựa chọn đối tác của Petrolimex đã được thực hiện tốt theo một quy trình bài bản, liên tục được cải tiến thông qua dữ liệu thực tế và kết quả vận hành. Tập đoàn chủ động đặt trọng tâm vào sự tương đồng về tầm nhìn, chiến lược và văn hóa nhất là quanh chuyển đổi số và năng lượng xanh để bảo đảm hợp tác không chỉ phù hợp về mục tiêu mà còn hài hòa trong cách thức làm việc, quản trị và chia sẻ giá trị. Nhìn rộng hơn, sự nhất quán trong cách Petrolimex đánh giá và lựa chọn đối tác bằng cách kết hợp nhuần nhuyễn giữa lan tỏa theo “nhóm tương đồng” với tuyển chọn theo hệ chỉ số cụ thể đang là đòn bẩy để Tập đoàn bước vào giai đoạn vận hành hiệu quả hơn, bền vững hơn, sẵn sàng tham gia sâu hơn vào bức tranh năng lượng xanh và số hóa của Việt Nam trong thập kỷ tới.

2.2.3. Thực trạng đàm phán, thỏa thuận hợp tác với đối tác

Trên thực tế, Petrolimex thường thực thi hợp tác qua: (i) Bản ghi nhớ/MOU (ví dụ ENEOS, ADB); (ii) hợp đồng dài hạn cung ứng (ví dụ Petronas – diesel); (iii) chương trình Kaizen/đổi mới; (iv) chuẩn hóa hệ thống thanh toán; (v) chứng chỉ bền vững cho đơn vị con (ISCC). Mỗi hợp tác đều đi kèm cơ chế đánh giá hiệu quả: KPI về sản lượng, chất lượng, chi phí logistics, trải nghiệm khách hàng, và chỉ số bền vững (carbon, truy xuất). Về quản trị, Petrolimex duy trì cơ chế hội nghị cấp cao định kỳ (ví dụ với ENEOS) và ban điều phối (Ban Kaizen) hai bên, bảo đảm tiến độ các nhóm việc từ vận hành đến chiến lược. Ở hướng chuyển đổi số, các hợp tác với Napas/Visa/VNPT được gắn vào lộ trình ERP-SAP, e-receipt và nền tảng khách hàng thân thiết Petrolimex ID, gia tăng năng lực phân tích dữ liệu, từ đó tối ưu kênh bán lẻ và dịch vụ đội xe.

Theo Báo cáo phát triển bền vững 2023 của Tập đoàn, với cách làm của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam sau khi đã lựa chọn được đối tác chiến lược hoặc quan trọng với sự phát triển của mình, Tập đoàn sẽ được tiến hành với các bước sau đây :

Quá trình đàm phán và thỏa thuận hợp tác của Petrolimex với các đối tác thường bao gồm các bước sau:

Thứ nhất, xác định mục tiêu và đối tác tiềm năng: Petrolimex sẽ xác định rõ mục tiêu hợp tác và tìm kiếm các đối tác tiềm năng có thể mang lại lợi ích chung. Việc này bao gồm nghiên cứu thị trường, tìm hiểu về năng lực và uy tín của đối tác.

Thứ hai, liên hệ và bước đầu thỏa thuận: Sau khi xác định được đối tác tiềm năng, Petrolimex sẽ liên hệ và tiến hành các cuộc gặp gỡ, trao đổi ban đầu để thảo luận về ý tưởng hợp tác và xác định các cơ hội cũng như thách thức.

Thứ ba, thực hiện đàm phán chi tiết: Khi cả hai bên đồng ý với ý tưởng hợp tác, quá trình đàm phán chi tiết sẽ diễn ra. Trong giai đoạn này, hai bên sẽ thảo luận kỹ lưỡng về các điều khoản hợp tác, bao gồm phạm vi, trách nhiệm, quyền lợi, và nghĩa vụ của mỗi bên.

Thứ tư, ký kết thỏa thuận: Sau khi đạt được sự thống nhất về các điều khoản, hai bên sẽ tiến hành ký kết thỏa thuận hợp tác chính thức. Thỏa thuận này có thể là biên bản ghi nhớ (MOU), hợp đồng hợp tác, hoặc các văn bản pháp lý khác tùy thuộc vào tính chất và quy mô của dự án.

Thứ năm, thực hiện và giám sát hợp tác: Sau khi ký kết thỏa thuận, hai bên sẽ bắt đầu triển khai các hoạt động hợp tác theo kế hoạch đã đề ra. Petrolimex và đối tác sẽ phối hợp chặt chẽ để đảm bảo việc thực hiện hợp tác diễn ra suôn sẻ và đạt được các mục tiêu đề ra. Quá trình này cũng bao gồm việc giám sát, đánh giá và điều chỉnh nếu cần thiết.

Có thể nêu minh chứng cụ thể về nội dung ký kết chủ yếu của Petrolimex với một số nhóm đối tác như sau:

- *Nhóm đối tác chiến lược quốc tế:*

ENEOS là đối tác chiến lược quan trọng bậc nhất của Petrolimex từ năm 2016, vừa là cổ đông lớn (từng nắm khoảng 13% vào cuối 2021 qua công ty con tại Việt Nam), vừa hợp tác toàn diện từ tối ưu chuỗi cung ứng xăng dầu, phát triển dịch vụ tại cây xăng đến nghiên cứu LNG và năng lượng tái tạo. Về mặt nội dung hợp tác, Bản ghi nhớ 02/2021 giữa ENEOS và Petrolimex nêu rõ các mục tiêu hợp tác bao gồm: (i) tăng cường năng lực tạo nguồn, tối ưu quá trình mua sắm (procurement) nhờ hệ thống nhà máy lọc dầu của ENEOS; (ii) sử dụng cảng nhập của Petrolimex cho hoạt động pha chế/blending và trading; (iii) phát triển dịch vụ cho xe tải, bảo dưỡng ô tô, sản phẩm dầu mỡ nhờn; (iv) thanh toán điện tử và nền tảng dữ liệu khách hàng; (v) hạ tầng năng lượng gồm LNG (liên kết cảng LNG với nhà máy điện khí) và năng lượng tái tạo (điện mặt trời). Đây là các mục tiêu hợp tác giàu tính thực thi, phản ánh cách Petrolimex đánh giá đối tác theo năng lực chuỗi giá trị, tính hỗ trợ công nghệ và khả năng mở rộng dịch vụ. Theo phát biểu của ông Phạm Văn Thanh - Chủ tịch Hội đồng quản trị Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam cho biết thêm: "Quan hệ đối tác của chúng tôi với ENEOS đã giúp chúng tôi tận dụng được chuyên môn của họ về năng lượng tái tạo và đẩy nhanh nỗ lực hướng tới một tương lai bền vững".

Khi phát triển ra nước ngoài, các nội dung trong đàm phán, ký kết các thỏa thuận hợp tác của Petrolimex sẽ chủ yếu tập trung vào năng lực thương mại quốc tế, khả năng ký hợp đồng dài hạn và đa dạng hóa nguồn cung cấp các sản phẩm xăng dầu của các đối tác. Bên cạnh ENEOS, có thể kể tới Petronas (Petco Labuan), đơn vị cam kết cung ứng các sản phẩm diesel từ nhà máy lọc dầu Melaka cho Petrolimex Singapore theo hợp đồng dài hạn (từ năm 2017). Điều này cho thấy tiêu chí chọn đối tác của Petrolimex chú trọng nguồn chuẩn, ổn định trong dài hạn, tận dụng mạng lưới nhà máy lọc dầu khu vực để giảm rủi ro về chất lượng và giá. Gần đây, Petrolimex Singapore đạt bộ chứng chỉ ISCC (EU/CORSIA/PLUS), mở khóa chuỗi cung ứng nhiên liệu bền vững (đặc biệt SAF), phù hợp tầm nhìn chuyển dịch năng lượng của tập đoàn, cho thấy cách Petrolimex đàm phán, thỏa thuận, ký kết hợp tác với các đối tác quốc tế.

- Nhóm đối tác tài chính, thanh toán:

Ngày 26/02/2025, Petrolimex và Ngân hàng Phát triển châu Á (ADB) ký Thư ghi nhớ hợp tác chuyển dịch năng lượng. Theo thỏa thuận, ADB sẽ hỗ trợ kỹ thuật để: (i) đánh giá danh mục đầu tư hiện tại và gợi ý lộ trình chuyển dịch; (ii) xây dựng chiến lược chuyển dịch chi tiết dựa trên phân tích chi phí – lợi ích; (iii) lập kế hoạch hành động đồng bộ theo mục tiêu Net Zero 2050. ADB đánh giá Petrolimex có vị thế chủ chốt để vận hành hydro xanh và thúc đẩy nhiên liệu hàng không bền vững (SAF), qua đó bắc cầu giữa chiến lược tập đoàn và chính sách quốc gia. Việc thực hiện đàm phán, thỏa thuận với ADB được thực hiện với các nội dung ký kết chủ yếu như:

+ Uy tín thể chế & năng lực hỗ trợ: ADB cung cấp kỹ thuật tài chính, chính sách, bổ sung cho doanh nghiệp Nhà nước chủ đạo khi xây dựng lộ trình ESG.

+ Tác động hệ thống: Petrolimex đưa các sản phẩm xanh (SAF, hydrogen) vào tầm nhìn 2035–2050, gắn với mục tiêu carbon thấp của Việt Nam.

Về thanh toán số, Petrolimex hợp tác với Napas (2019) để triển khai thẻ nội địa (tiếp xúc/không tiếp xúc) và QR theo chuẩn NHNN tại hệ thống cửa hàng xăng dầu, đồng thời tăng cường truyền thông thúc đẩy không tiền mặt. Đây là một mảnh ghép quan trọng để chuẩn hóa vận hành bán lẻ, minh bạch hóa giao dịch và nâng hiệu suất phục vụ. Năm 2025, Petrolimex tiếp tục bắt tay Visa để mở rộng bộ thẻ đồng thương hiệu (tín dụng/ghi nợ cho cá nhân và doanh nghiệp), giúp kiểm soát chi phí đội xe, rút ngắn thời gian giao dịch và mở rộng ưu đãi khách hàng thân thiết. Những hợp tác này cho thấy tiêu chí lựa chọn đối tác của Petrolimex trong lĩnh vực thanh toán là năng lực nền tảng, bảo mật, khả năng mở rộng sản phẩm. Bên cạnh đó, thỏa thuận hợp tác chiến lược Petrolimex – VNPT (2025–2030) tập trung vào ví VNPT Money, hạ tầng kết nối và giải pháp số (ERP, mạng, an ninh), phù hợp lộ trình chuyển đổi số của Petrolimex. Việc thực hiện đàm phán, thỏa thuận hợp tác giữa Petrolimex với Napas/Visa/VNPT tập trung vào các nội dung ký kết như:

+ Chuẩn hóa & minh bạch: Giảm rủi ro tiền mặt, tăng tốc độ giao dịch, thuận tiện kiểm soát chi phí nhiên liệu của tổ chức/doanh nghiệp.

+ Mở rộng hệ sinh thái số: Thẻ đồng thương hiệu, ví điện tử, hạ tầng mạng – giúp Petrolimex đổi mới mô hình bán lẻ, gắn kết khách hàng qua dữ liệu.

- Nhóm đối tác trong nước về nguồn hàng & phối hợp hệ thống:

Về nguồn hàng nội địa, Petrolimex phối hợp với hai nhà máy lọc dầu lớn của Việt Nam: Nghi Sơn (NSRP) và Bình Sơn (BSR – Dung Quất). Hai nhà máy này vừa hợp tác sâu rộng với nhau nhằm chia sẻ nguồn lực, kỹ thuật, bảo dưỡng, trao đổi nguyên liệu, sản phẩm để nâng cao hiệu quả vận hành hệ thống refinery quốc gia; đồng thời cung ứng phần lớn nhu cầu nhiên liệu nội địa. Trong chuỗi offtake, NSRP đã bán lô Jet A-1 trong nước cho Petrolimex Aviation, cho thấy vai trò “cánh tay dịch vụ” của Petrolimex trong hàng không và độ gắn kết của chuỗi cung ứng giữa nhà máy lọc dầu với mạng lưới phân phối và dịch vụ.

Thông tin cập nhật cho thấy NSRP có công suất xấp xỉ 200.000 thùng/ngày (10 triệu tấn/năm) với cơ cấu sở hữu JV giữa PVN, KPI (Kuwait), Idemitsu Kosan, Mitsui Chemicals. NSRP hoạt động ổn định năm 2024 với xấp xỉ 113% công suất trung bình và sản lượng bán ra >9,7 triệu tấn. Đây là đối tác không thể thiếu để Petrolimex bảo đảm nguồn, nhất là trong bối cảnh biến động dầu thô và nhu cầu nội địa tăng. Về cơ bản, việc thực hiện đàm phán, ký kết giữa Petrolimex với các đối tác nhóm này chủ yếu tập trung vào các nội dung:

- + Ổn định nguồn với chất lượng đạt chuẩn: Hợp đồng offtake và phối hợp giữa hai nhà máy lọc dầu giúp nâng sức đáp ứng thị trường, giảm chi phí logistics và tồn kho tối thiểu cho Petrolimex.

- + Tạo liên kết chuỗi: Kết nối với Petrolimex Aviation để cung cấp Jet A-1/SAF; củng cố vị thế hạ nguồn của Petrolimex.

- *Nhóm đối tác hóa dầu:*

Trong hệ sinh thái Petrolimex, PLC là đơn vị trụ cột về dầu mỡ nhờn, nhựa đường, hóa chất. PLC có mạng lưới cung ứng đa dạng (hợp tác Total Lubmarine, Castrol BP ở mảng dầu nhờn hàng hải và công nghiệp), đồng thời Công ty TNHH Nhựa đường Petrolimex là thành viên 100% vốn, vận hành các kho nhựa đường tại Hải Phòng, Đà Nẵng, Quy Nhơn, Nhà Bè, Cần Thơ... để đáp ứng chuẩn kỹ thuật và nhu cầu đầu tư hạ tầng giao thông trên toàn quốc.

Báo cáo 2025 cho thấy mảng nhựa đường của PLC tăng trưởng mạnh, thị phần xấp xỉ 30%, hưởng lợi trực tiếp từ đầu tư công; mảng dầu nhờn duy trì biên lợi nhuận tốt nhờ yếu tố giá dầu và kênh phân phối qua hệ thống Petrolimex. Đây là minh chứng cho tiêu chí lựa chọn/duy trì đối tác nội hệ sinh thái: năng lực sản phẩm, mạng lưới và chuẩn chất lượng. Các nội dung ký kết thỏa thuận hợp tác của Petrolimex với nhóm đối tác này tập trung vào:

- + Tích hợp chuỗi: Tận dụng mạng lưới Petrolimex để tối ưu kênh bán hàng và dịch vụ sau bán.

- + Chuẩn kỹ thuật năng lực kho: Các kho nhựa đường trải dài vùng miền bảo đảm tính sẵn có, đáp ứng tiến độ dự án.

Nhìn chung, quy trình đàm phán, ký kết thỏa thuận hợp tác với các bước cụ thể như trên đã được Petrolimex và các đối tác thực hiện một cách bài bản, hiệu quả và mang lại lợi ích chung. Điều này đã được minh chứng qua rất nhiều thỏa thuận hợp tác đã ký kết với các doanh nghiệp, tổ chức hàng đầu tại Việt Nam cũng như trên thế giới như : FPT, VNPT, NIC, Vietcombank, Vinfast, ENEOS, ADB, JCCP,... Nhìn chung, nội dung này đã được Petrolimex thực hiện rất tốt.

2.2.4. Lập kế hoạch kinh doanh với đối tác

Tận dụng các quan hệ đối tác chiến lược này, Petrolimex hướng đến mục tiêu tối ưu hóa hoạt động, khám phá các giải pháp sáng tạo và đóng góp vào tương lai bền vững. Bằng cách hợp tác, Petrolimex và các đối tác hướng tới việc đạt được thành công lớn hơn và tạo ra tác động tích cực đến ngành năng lượng và môi trường. Sau khi đã ký kết thỏa thuận hợp tác với các điều khoản cụ thể với đối tác, việc lập kế hoạch kinh doanh với đối tác là công việc tiếp theo cần thực hiện của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam là lập kế hoạch kinh doanh với đối tác mà cụ thể và quan trọng nhất là xác định các chỉ số hiệu suất chính (KPI) cho từng đối tác chiến lược của mình. Sau đây là các chỉ số hiệu suất chính cụ thể cho một số đối tác chiến lược trong thời gian gần đây của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam như sau :

- *Quan hệ đối tác với ENEOS :*

+ Các dự án năng lượng tái tạo: Số lượng các dự án chung được khởi xướng và hoàn thành.

+ Nghiên cứu và phát triển: Số tiền được phân bổ cho các nỗ lực R&D chung và kết quả đạt được.

+ Sản xuất năng lượng: Tăng sản lượng năng lượng tái tạo so với mức cơ sở.

- *Quan hệ đối tác với Vietcombank :*

+ Nguồn tài trợ được bảo đảm: Tổng số tiền được bảo đảm cho các dự án năng lượng.

+ Phát triển sản phẩm tài chính: Số lượng các sản phẩm tài chính tùy chỉnh được phát triển và việc tiếp nhận chúng.

+ Hiệu quả hoạt động: Giảm thời gian xử lý giao dịch và tiết kiệm chi phí đạt được.

- *Quan hệ đối tác với VNPT :*

+ Các giải pháp CNTT được triển khai: Số lượng các hệ thống và giải pháp CNTT mới được triển khai thành công.

+ Thời gian hoạt động của hoạt động: Cải thiện thời gian hoạt động của hệ thống và giảm các sự cố ngừng hoạt động.

+ Bảo mật dữ liệu: Số lượng các vi phạm bảo mật được ngăn chặn và xếp hạng an ninh mạng tổng thể.

- *Quan hệ đối tác với Vinachem :*

+ Phát triển sản phẩm: Số lượng các sản phẩm hóa chất và năng lượng mới được phát triển.

+ Hiệu quả chuỗi cung ứng: Giảm chi phí chuỗi cung ứng và thời gian hoàn thành.

+ Chỉ số bền vững: Giảm lượng khí thải carbon và chất thải phát sinh.

- *Quan hệ đối tác với ADB :*

+ Tài trợ dự án: Tổng số tiền được ADB bảo đảm cho các dự án năng lượng bền vững.

+ Tác động môi trường: Giảm lượng khí thải và tác động môi trường từ các dự án được tài trợ.

+ Tác động xã hội: Số lượng cộng đồng được hưởng lợi từ các dự án và cải thiện chất lượng cuộc sống tại địa phương.

- *Quan hệ đối tác với FPT :*

+ Triển khai ERP: Tỷ lệ thành công của việc triển khai hệ thống ERP và tỷ lệ người dùng áp dụng.

+ Giải pháp do AI thúc đẩy: Số lượng giải pháp AI được triển khai và tác động của chúng đến bảo trì dự đoán.

+ Biện pháp an ninh mạng: Cải thiện tình hình an ninh mạng và giảm sự cố.

- *Quan hệ đối tác với NIC :*

+ Các dự án đổi mới: Số lượng dự án đổi mới chung được khởi xướng và hoàn thành.

+ Kết quả nghiên cứu và phát triển: Số lượng bằng sáng chế được nộp và công nghệ được phát triển.

+ Tham gia Hackathon: Số lượng hackathon được tổ chức và sự tham gia của người tham gia.

- *Quan hệ đối tác với GEAPP:*

+ Sáng kiến năng lượng tái tạo: Số lượng dự án năng lượng tái tạo được khởi xướng và hoàn thành.

+ Giảm phát thải carbon: Tổng lượng phát thải carbon giảm được thông qua các sáng kiến chung.

+ Hoạt động chia sẻ kiến thức: Số lượng các phiên chia sẻ kiến thức được tổ chức và phản hồi của người tham gia.

- *Quan hệ đối tác với Vinfast :*

+ Phát triển cơ sở hạ tầng EV: Số lượng trạm sạc xe điện (EV) được lắp đặt và vận hành.

+ Tỷ lệ áp dụng EV: Tăng số lượng EV được bán và sử dụng.

+ Các chiến dịch tiếp thị chung: Tỷ lệ thành công của các chiến dịch tiếp thị chung và số liệu về mức độ tương tác của khách hàng.

Các KPI này sẽ giúp Petrolimex theo dõi và đo lường thành công của từng quan hệ đối tác, đảm bảo rằng các nỗ lực hợp tác phù hợp với các mục tiêu chiến lược của công ty và đóng góp vào phát triển bền vững. Bằng cách theo dõi các chỉ số này, Petrolimex có thể đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu để tối ưu hóa và nâng cao hiệu quả của các quan hệ đối tác của mình. Trên thực tế, về cơ bản các mối quan hệ đối tác chiến lược này đều được Petrolimex cụ thể hóa thành các kế hoạch chi tiết và thực hiện rất tích cực để triển khai nhằm đạt được các KPI đã xác định với từng đối tác.

2.2.5. Duy trì mối quan hệ bền chặt với đối tác

Petrolimex, Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam, đã duy trì quan hệ đối tác chặt chẽ thông qua sự kết hợp giữa các sáng kiến chiến lược, nỗ lực hợp tác và cam kết phát triển bền vững. Trên thực tế, những cách chính mà Petrolimex đạt được điều này nhằm liên tục củng cố mối quan hệ với các đối tác chính như ENEOS, Vietcombank, VNPT, Vinachem, ADB, FPT, NIC và GEAPP, bao gồm :

Thứ nhất, giao tiếp thường xuyên và rõ ràng với các đối tác. Tập đoàn xăng dầu Việt Nam thực hiện việc giao tiếp thường xuyên và rõ ràng thông qua các

phương tiện như điện thoại, email, hoặc họp mặt trực tiếp. Thông qua việc cung cấp thông tin kịp thời về các thay đổi, cải tiến hoặc vấn đề phát sinh, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam và các đối tác sẽ giúp nhau luôn được cập nhật và không bị bỏ lỡ thông tin quan trọng.

Thứ hai, thực hiện đúng hạn và chính xác. Tập đoàn xăng dầu Việt Nam luôn cố gắng tuân thủ và thực hiện đúng hạn, chính xác các cam kết theo thỏa thuận với các đối tác một cách tự nguyện và có chất lượng cao để tạo sự tin tưởng. Đồng thời, Tập đoàn cũng luôn nỗ lực, lắng nghe để giải quyết nhanh chóng và hiệu quả các vấn đề phát sinh trong quá trình hợp tác với các đối tác, đảm bảo quyền lợi của các đối tác để duy trì niềm tin và sự hài lòng của đối tác.

Thứ ba, tập đoàn không ngại cung cấp các giá trị vượt trội cho các đối tác của mình, bao gồm việc đưa ra các đề xuất cải tiến sản phẩm hoặc dịch vụ để nâng cao hiệu quả hợp tác, cung cấp thông tin thị trường, xu hướng hoặc cơ hội mới hoặc hỗ trợ đào tạo nhân lực để giúp đối tác phát triển. Ví dụ: Chương trình đào tạo Hỗ trợ Thương nhân nhận quyền nhằm xây dựng đội ngũ nhân viên bán hàng chuyên nghiệp, giảm thiểu rủi ro trong bán hàng và phát triển các cửa hàng xăng dầu của thương nhân nhận quyền; chương trình đào tạo nâng cao kiến thức và kỹ năng lãnh đạo, quản lý cho cán bộ quản lý của cả Tập đoàn và các đối tác.

Thứ tư, thường xuyên tạo các điều kiện tương tác trực tiếp với các đối tác thông qua việc tổ chức các sự kiện, hội thảo hoặc buổi gặp gỡ giao lưu để tăng cường sự hiểu biết lẫn nhau, gắn kết Tập đoàn, các thành viên với các đối tác trong mối quan hệ hợp tác bền chặt. Ví dụ: Hội nghị công nhân viên chức hàng năm; Hội nghị tổng kết hàng năm; Hội thảo về kế hoạch cho thuê kho bãi hàng năm (Vào ngày 21/11/2024, Petrolimex Sài Gòn đã tổ chức hội thảo tại Tổng kho Xăng dầu Nhà Bè để thảo luận về kế hoạch cho thuê kho bãi năm 2025. Hội thảo này có sự tham gia của các đại diện từ các công ty nhập khẩu xăng dầu); Hội thảo chào mừng ngày thành lập Petrolimex (Bắc Trung Bộ, Nam Trung Bộ và Tây Nguyên); Hội nghị đổi mới sáng tạo,...

Thứ năm, tặng hoa, tặng quà cho đối tác vào các dịp kỷ niệm đặc biệt của đối tác như: ngày thành lập doanh nghiệp đối tác; ngày tổ chức Đại hội cổ đông; Lễ công bố và bổ nhiệm quản lý cấp cao của đối tác; các Hội thảo, Hội nghị mà đối tác tổ chức.

Tóm lại, trên thực tế Petrolimex đã duy trì quan hệ đối tác chặt chẽ bằng cách tận dụng chuyên môn và nguồn lực của mình để làm hài lòng các đối tác chiến lược, cung cấp các lợi ích tích cực và hợp lý, thực hiện đúng cam kết để thúc đẩy đổi mới và phát triển mối quan hệ bền vững trong kinh doanh. Những nỗ lực duy trì mối quan hệ hợp tác bền chặt này đã giúp Petrolimex tối ưu hóa hoạt động, khám phá các cơ hội tăng trưởng mới và đóng góp vào tương lai phát triển của Tập đoàn. Bằng cách liên tục củng cố mối quan hệ với các đối tác chính, Petrolimex đã định vị mình là đơn vị dẫn đầu trong lĩnh vực năng lượng và là động lực thúc đẩy sự thay đổi tích cực.

Mặc dù đã thực hiện tương đối tốt hoạt động này, tuy nhiên có thể thấy hoạt động duy trì mối quan hệ bền chặt với đối tác mới được Petrolimex chủ yếu thực hiện

theo thể thức chính thống với tư cách công việc mà chưa thực hiện sự gắn kết hoặc duy trì sức ảnh hưởng với tư cách quan hệ cá nhân.

2.2.6. Đánh giá hiệu suất mối quan hệ đối tác

Thường xuyên đánh giá hiệu suất mối quan hệ hợp tác một cách định kỳ là cách để nhận biết điểm mạnh và điểm yếu, từ đó đưa ra kế hoạch cải tiến liên tục. Việc này không chỉ giúp nâng cao hiệu quả và chất lượng hợp tác mà còn giúp cả hai bên phát triển bền vững hơn. Ngoài ra, việc liên tục đánh giá cũng giúp doanh nghiệp nhận biết được các xu hướng mới và thích ứng với các thay đổi từ thị trường.

Mặc dù có nhiều phương pháp đánh giá hiệu suất mối quan hệ khác nhau, tuy nhiên phương pháp chủ yếu của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đang sử dụng là đánh giá mối quan hệ đối tác dựa trên mục tiêu và kết quả đã đạt được. Đây được xem là một trong những phương pháp hiệu quả nhất để đảm bảo sự hợp tác bền vững và phát triển. Phương pháp này giúp doanh nghiệp đo lường được mức độ thành công của mối quan hệ hợp tác dựa trên những tiêu chí rõ ràng và cụ thể, từ đó đưa ra các điều chỉnh cần thiết để tối ưu hóa hiệu quả hợp tác. Dưới đây là một số bước cụ thể và chi tiết mà Tập đoàn thường xuyên thực hiện với phương pháp này như sau :

Thứ nhất, xác định mục tiêu cụ thể khi hợp tác với đối tác: Các mục tiêu hợp tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam với các đối tác thường bao gồm các chỉ tiêu cụ thể như: doanh thu, lợi nhuận, thị phần, số lượng sản phẩm bán ra, hoặc các mục tiêu phi tài chính như cải thiện chất lượng dịch vụ, phát triển thương hiệu.

Thứ hai, thiết lập các chỉ số đo lường hiệu suất (KPI): Sau khi xác định mục tiêu, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam sẽ thiết lập các chỉ số đo lường hiệu suất (KPI) để theo dõi tiến trình và đánh giá kết quả, ví dụ như : tỷ lệ tăng trưởng doanh thu, tỷ lệ hoàn thành dự án đúng hạn, hoặc tỷ lệ lỗi sản phẩm, khả năng sinh lời, thị phần đạt được từ mối quan hệ đối tác,...

Thứ ba, thu thập dữ liệu và theo dõi tiến trình: Sau khi đã thiết lập các chỉ số đo lường hiệu suất, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam sẽ tiến hành thu thập dữ liệu liên quan đến các KPI đã thiết lập và theo dõi tiến trình hợp tác một cách liên tục. Việc này có thể bao gồm việc thu thập số liệu doanh thu, báo cáo tài chính, phản hồi từ khách hàng, và các dữ liệu khác liên quan đến mối quan hệ hợp tác để nhận biết được các vấn đề phát sinh và đưa ra các giải pháp kịp thời.

Thứ tư, phân tích và đánh giá kết quả: Sau khi thu thập đủ dữ liệu, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam sẽ thực hiện phân tích và đánh giá kết quả hợp tác dựa trên các KPI đã thiết lập. Việc phân tích này nhằm nhận biết được những điểm mạnh và điểm yếu của mối quan hệ hợp tác, từ đó đưa ra các giải pháp cải thiện.

Thứ năm, thảo luận và điều chỉnh mối quan hệ: Sau khi đánh giá kết quả hợp tác, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam sẽ tiến hành thảo luận với đối tác để đảm bảo sự minh bạch và đồng thuận, tạo cơ sở cho việc điều chỉnh chiến lược hợp tác, chẳng hạn như: xác định những yếu tố cần cải thiện và đề xuất các giải pháp cụ thể để nâng cao hiệu quả hợp tác.

Nhìn chung, hoạt động đánh giá hiệu suất mối quan hệ đối tác đã được Tập đoàn xăng dầu Việt Nam thực hiện rất bài bản, khoa học, định kỳ. Mặc dù vậy, có thể thấy với phương pháp dựa trên mục tiêu và kết quả đạt được, chủ yếu tập trung vào

các chỉ tiêu về mặt tài chính khi xem xét quan hệ đối tác mà Tập đoàn chưa kết hợp với các phương pháp khác để nhìn nhận hiệu suất mối quan hệ đối tác một cách tổng thể, đa chiều và chính xác hơn, ví dụ như: Đánh giá dựa trên sự hài lòng của đối tác; Đánh giá dựa trên hiệu quả giao tiếp và tương tác; Đánh giá dựa trên sự cam kết và đóng góp của đối tác; Đánh giá dựa trên sự linh hoạt và khả năng thích ứng của đối tác; hoặc Đánh giá dựa trên sự phát triển và mở rộng mối quan hệ.

2.3. Thực trạng quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam theo tiêu chí

Dựa trên hệ thống tiêu chí lý thuyết về đánh giá PRM trong thời đại 4.0 của doanh nghiệp, tác giả thực hiện khảo sát với 200 phiếu điều tra với các nhân viên của doanh nghiệp đối tác trực tiếp trực tiếp sử dụng hệ thống PRM của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam. Phiếu điều tra sử dụng thang đo Likert 5 mức độ và sử dụng phương pháp giá trị trung bình để đánh giá, trong đó:

Mức 1- Rất yếu; Mức 2- Yếu; Mức 3- Trung bình; Mức 4- Tốt; Mức 5- Rất tốt.

Khảo sát được thực hiện trực tiếp dưới sự hỗ trợ của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam. Mục đích cuộc khảo sát để lãnh đạo Tập đoàn xăng dầu Việt Nam có thể nắm bắt được đánh giá hay nhận định của những người phụ trách và làm việc trực tiếp về hoạt động quản trị và hệ thống quan hệ đối tác của Tập đoàn đang được hoạt động như thế nào. Thời gian khảo sát kéo dài từ tháng 1/2024 đến tháng 3/2024. 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.

Kết quả cho thấy, sau khi gửi 200 phiếu khảo sát, tác giả nhận được đủ 200 phiếu, trong đó có 197 phiếu hợp lệ và 3 phiếu không hợp lệ do gạch xóa nhiều nên không xác định được chính xác mức đánh giá.

Bảng 2.2: Kết quả khảo sát các tiêu chí đánh giá thực trạng PRM của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam

STT	Các tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá					Điểm TB	Độ lệch chuẩn
		1	2	3	4	5		
Tiêu chí đánh giá trên khía cạnh quản trị								
1	Doanh thu từ đối tác			21	43	133	4.57	0.669
2	Doanh thu do đối tác tác động	61	103	24	9		1.903	0.783
3	Số lượng giao dịch đang hoạt động			18	74	105	4.44	0.668
4	Số lượng khách hàng tiềm năng			26	53	118	4.47	0.706
5	Số lượng cơ hội do đối tác tác động	14	73	99	9	2	2.55	0.746

6	Chi phí thu hút khách hàng từ đối tác			35	47	115	4.4	0.808
7	Số lượng đối tác của doanh nghiệp			31	69	97	4.33	0.764
8	Tỷ lệ kích hoạt chương trình đối tác			32	60	105	4.37	0.786
9	Sự hài lòng của đối tác	6	20	71	47	53	3.61	1.094
10	Mức độ tham gia của đối tác			89	61	47	3.78	0.838
Tiêu chí đánh giá trên khía cạnh hệ thống CNTT								
1	Hỗ trợ đa dạng đối tác			34	61	102	4.34	0.787
2	Khả năng mở rộng			17	94	86	4.35	0.636
3	Khả năng cung cấp trải nghiệm người dùng	14	45	78	41	19	3.03	1.055
4	Khả năng tùy chỉnh	1	29	101	41	25	3.3	0.909
5	Khả năng lập báo cáo và phân tích			20	59	118	4.5	0.658
6	Mức độ bảo mật và tuân thủ		3	37	61	96	4.27	0.812
7	Khả năng đào tạo và hỗ trợ			42	70	85	4.22	0.765
8	Chi phí vận hành hệ thống			25	74	98	4.37	0.739
9	Tính di động			11	54	132	4.61	0.624
10	Khả năng cộng tác			36	84	77	4.21	0.719
11	Danh tiếng của nhà cung cấp hệ thống		10	24	64	99	4.28	0.864
12	Lộ trình phát triển tương lai của hệ thống			29	51	117	4.44	0.777
13	Sự tích hợp		5	22	94	76	4.22	0.762
14	Khả năng quản lý nội dung của hệ thống			16	45	136	4.61	0.628

(Nguồn: tính toán của tác giả từ dữ liệu khảo sát)

a. Xét về các tiêu chí đánh giá dựa trên khía cạnh quản trị:

- Kết quả khảo sát từ Bảng 2.2 cho thấy: Có 6 tiêu chí đánh giá bao gồm: Doanh thu từ đối tác (4.57); Số lượng giao dịch đang hoạt động (4.44); Số lượng khách hàng tiềm năng (4.47); Chi phí thu hút khách hàng từ đối tác (4.4); Số lượng đối tác của doanh nghiệp (4.33); Tỷ lệ kích hoạt chương trình đối tác (4.37) đều được đánh giá ở khoảng Tốt (4.21-5.0). Điều này cũng hoàn toàn dễ hiểu bởi trong những năm vừa qua, doanh thu hợp nhất của Tập đoàn trong đó có doanh thu từ các đối tác đều tăng trưởng tích cực qua từng năm một cách rất thuyết phục. Bên cạnh đó, mạng lưới đối tác của Tập đoàn hiện nay là hơn 2700 doanh nghiệp, tổ chức kinh doanh. Tập đoàn đã có nhiều chương trình thiết thực để hỗ trợ các đối tác trong mạng lưới của mình nhằm gia tăng tỷ lệ kích hoạt chương trình đối tác. Tiêu biểu nhất có thể kể đến là hỗ trợ đào tạo xây dựng đội ngũ nhân viên bán hàng chuyên nghiệp, giảm thiểu rủi ro trong bán hàng, phát triển các cửa hàng xăng dầu của thương nhân nhận quyền, nhằm thay đổi nhận thức, suy nghĩ và hành vi của nhân viên bán hàng, nâng cao khả năng giao tiếp với khách hàng, hình thành phương pháp, cách thức giải quyết các tình huống có thể xảy ra trong quá trình bán hàng tại cửa hàng xăng dầu. Đây là một số lượng rất lớn, chứng tỏ Tập đoàn đã rất chú trọng và có nhiều giải pháp thiết thực để phát triển mạng lưới đối tác kinh doanh của mình trong thời gian qua. Với mạng lưới đối tác ngày càng mở rộng, doanh thu từ đối tác tăng trưởng đều, thực tế này cũng đồng thời chứng tỏ số lượng các giao dịch đang hoạt động trong mối quan hệ hợp tác giữa Tập đoàn với các đối tác của mình là rất lớn và tăng trưởng hàng năm. Ngoài ra, với lợi thế là một Tập đoàn kinh doanh dẫn đạo thị trường trong lĩnh vực xăng dầu, không chỉ thực hiện nhiệm vụ kinh doanh mà còn trực tiếp thực hiện chính sách phát triển kinh tế, bình ổn cung ứng thị trường xăng dầu và an ninh năng lượng quốc gia, đồng thời với cách làm sáng tạo và sản phẩm, dịch vụ đã được người tiêu dùng tin tưởng sử dụng và đánh giá cao, dẫn đến hệ quả là số lượng khách hàng tiềm năng sử dụng các sản phẩm của Tập đoàn đang ngày càng tăng lên nhanh chóng và Tập đoàn cũng không mất nhiều chi phí để thu hút khách hàng. Chính vì vậy, cả sáu tiêu chí này đều được đánh giá ở mức Tốt.

- Hai tiêu chí bao gồm: Sự hài lòng của đối tác (3.61); Mức độ tham gia của đối tác (3.78) được đánh giá ở mức Khá (3.41- 4.2). Điều này cho thấy, về cơ bản trong mối quan hệ hợp tác kinh doanh với Tập đoàn xăng dầu Việt Nam, các đối tác đều nhận được lợi ích nhất định trong cung ứng và bán sản phẩm, được hỗ trợ từ các nền tảng hệ sinh thái kinh doanh của tập đoàn, đặc biệt là từ chương trình đào tạo Hỗ trợ thương nhân nhận quyền nằm trong gói hỗ trợ của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam – Petrolimex cung cấp cho thương nhân nhận quyền bao gồm: Giải pháp lập hóa đơn điện tử theo từng lần bán, phần mềm quản lý cửa hàng, hỗ trợ về cơ sở hạ tầng (một số thiết bị xăng dầu, giao nhận xăng dầu, thiết kế cửa hàng xăng dầu), hỗ trợ đào tạo. Vì vậy, các đối tác đều thể hiện sự hài lòng của mình ở mức Khá. Bên cạnh đó, trên thực tế các đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam khi đã tham gia đều khá tích cực vì những lợi ích họ nhận được trong mối quan hệ đối tác và đều có sự đánh giá cao những nỗ lực của Tập đoàn trong việc xây dựng mối quan hệ hợp tác lâu dài và đôi

bên cùng có lợi. Điều này cũng được thể hiện rõ trong doanh thu do các đối tác mang lại cho Tập đoàn trong những năm vừa qua.

- Các tiêu chí còn lại bao gồm: Doanh thu do đối tác tác động (1.903); Số lượng cơ hội do đối tác tác động (2.55) hiện đang được đánh giá ở Mức Kém (1.81-2.6). Trên thực tế, hoạt động của hầu hết các đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam chủ yếu là hoạt động bán trực tiếp sản phẩm, dịch vụ của Tập đoàn, qua đó thúc đẩy sự tăng trưởng của doanh thu trực tiếp. Các hoạt động khác của đối tác như thúc đẩy hoặc chốt một giao dịch hiện có trong kênh của mình để tạo ra giao dịch cho Tập đoàn, hoặc chuyển đổi khách hàng tiềm năng hay người quan tâm thành khách hàng chính thức của Tập đoàn hoặc chia sẻ thông tin chính thức với Tập đoàn về hành vi, thói quen của khách hàng hay các bên liên quan còn rất hạn chế.

- Kết quả khảo sát cũng cho thấy, hầu hết các tiêu chí đánh giá về khía cạnh quản trị đều có độ lệch chuẩn thấp (<1), nghĩa là đánh giá, phản hồi của các đối tác khá đồng nhất, ít phân tán, có tính đồng thuận cao. Chỉ có duy nhất Sự hài lòng của các đối tác có độ lệch chuẩn >1 (1.094) cho thấy ý kiến đánh giá phân tán, có sự khác biệt rõ rệt giữa các đối tác trả lời. Điều này có thể được lý giải là do số lượng các đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam rất lớn (trên 2700 đối tác và vẫn tiếp tục tăng lên), vì vậy sự khác biệt về loại đối tác cũng rất lớn. Các đối tác lớn, lâu năm có thể hài lòng hơn vì họ nhận được nhiều hỗ trợ, trong khi đối tác mới hoặc nhỏ có thể cảm thấy chưa được đáp ứng đầy đủ. Điều này tạo ra sự phân tán trong mức độ hài lòng. Ngoài ra, đối tác gắn bó lâu dài có thể đánh giá tích cực hơn nhờ sự quen thuộc, trong khi đối tác mới dễ gặp khó khăn ban đầu, dẫn đến sự phân tán trong mức độ hài lòng.

b. Xét về các tiêu chí đánh giá trên khía cạnh hệ thống CNTT:

Từ nhiều năm nay, việc đẩy mạnh ứng dụng các giải pháp công nghệ tiên tiến, số hóa các quy trình quản trị - sản xuất - kinh doanh, xây dựng môi trường văn hoá nhằm hỗ trợ, thúc đẩy các chương trình đổi mới sáng tạo, các hoạt động nghiên cứu, hợp tác quốc tế... là các định hướng quan trọng được Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam (Petrolimex) đặt vấn đề quan tâm hàng đầu và đang tích cực triển khai. Điều này được thể hiện qua việc số hoá triệt để các quy trình kinh doanh, quản lý, quản trị, đồng thời triển khai và đưa vào vận hành sử dụng kho dữ liệu lớn nhằm đáp ứng yêu cầu thu thập, xử lý dữ liệu lớn thích hợp với đa dạng đối tác của Tập đoàn; đầu tư, chuẩn hoá, nâng cấp hệ thống hạ tầng công nghệ thông tin phục vụ các nhiệm vụ chuyển đổi số lớn của Tập đoàn như nâng cấp DR, DC, nền tảng đám mây, ảo hoá hạ tầng công nghệ thông tin, hệ thống mạng và an toàn thông tin, bảo mật dữ liệu tại Tập đoàn và các đơn vị thành viên với chi phí tiết kiệm. Điều này giúp tăng khả năng hỗ trợ đa dạng đối tác, mở rộng hệ thống, tăng khả năng cộng tác và tính di động của hệ thống với chi phí vận hành thấp. Điều này có thể được minh chứng qua một số mốc thời gian tiêu biểu như sau: Tháng 11/2012, Petrolimex trở thành doanh nghiệp kinh doanh xăng dầu đầu tiên triển khai hệ thống thanh toán không dùng tiền mặt (POS) trên cơ sở áp dụng các công nghệ thanh toán hiện đại, tự động hóa cao, chấp nhận đồng thời thanh toán các loại thẻ như quốc tế (Visa, Master) qua POS, thẻ ngân hàng nội địa thuộc hệ thống Napas... Từ năm 2013, tập đoàn là doanh nghiệp Nhà nước đầu tiên

triển khai hệ thống lõi SAP-ERP của nhà cung cấp FPT trị giá gần 13 triệu USD. Đây là giải pháp quản trị nguồn lực doanh nghiệp trên toàn hệ thống Petrolimex cho các phân hệ tài chính kế toán, kinh doanh bán hàng, quản trị đối tác, quản trị hoạt động kinh doanh... Giải pháp này trở thành nền tảng vững chắc để triển khai thành công các ứng dụng công nghệ thông tin, tự động hóa, chuyển đổi số, dữ liệu lớn... của Petrolimex. Và năm 2018, tập đoàn bước đầu ứng dụng công nghệ, tự động hóa tại hệ thống kho, bể, cảng, tuyến ống, cửa hàng xăng dầu đã giảm thiểu tác động từ con người, nâng cao năng suất, hiệu quả. Tháng 7/2024, Tập đoàn Xăng Dầu Việt Nam (Petrolimex) đang triển khai đồng bộ giải pháp biên lai điện tử (E-receipt) đối với các giao dịch thanh toán qua máy POS tại hơn 2.700 cửa hàng xăng dầu trên toàn quốc. Biên lai điện tử thay thế cho biên lai giấy không chỉ giúp khách hàng thuận tiện trong việc lưu trữ, tra cứu thông tin giao dịch mà còn đóng góp vào việc bảo vệ môi trường, giảm thiểu rác thải. Cũng trong tháng 7, tập đoàn còn tổ chức lễ vận hành phần mềm chuyển đổi số văn bản quy phạm quản lý nội bộ do Công ty Cổ phần Truyền thông quốc tế Incom xây dựng và triển khai. Nằm trong chiến lược "Chuyển đổi số toàn diện của Petrolimex", phần mềm văn bản quản lý nội bộ này xác định mục tiêu trọng tâm là hệ thống hóa toàn bộ các văn bản nội bộ của tập đoàn đã được ban hành từ trước đến nay và đang còn hiệu lực thi hành. Theo đó, phần mềm giúp tự động hóa các khâu xử lý nội dung văn bản quy phạm pháp luật (văn bản) phục vụ cho công tác tập hợp, sắp xếp các quy phạm pháp luật, các văn bản nội bộ của tập đoàn vào các chủ đề, đề mục, giúp tiết kiệm thời gian, chi phí, công sức, đồng thời làm tăng hiệu quả, tính chính xác, kịp thời.

Năm 2024, Tập đoàn đã tạo chủ động bảo vệ an ninh mạng, an toàn thông tin với việc thành lập Tổ phòng ngừa và ứng cứu sự cố mạng, triển khai các biện pháp kỹ thuật, đưa ra các quy định cần tuân thủ và quản lý nhằm chủ động ngăn chặn, giảm thiểu rủi ro tấn công mạng và tăng cường bảo mật, an toàn hệ thống. Đồng thời, Tập đoàn đã điều phối ứng cứu sự cố theo đúng quy định, thực hiện sao lưu và phục hồi dữ liệu, sử dụng nền tảng đám mây cũng như xây dựng kế hoạch bảo vệ an toàn hệ thống CNTT. Những nỗ lực này thể hiện sự cam kết mạnh mẽ và ưu tiên hàng đầu của Tập đoàn trong việc ứng phó với rủi ro an ninh phi truyền thống ngày càng gia tăng.

Bên cạnh đó, hoạt động đẩy mạnh đào tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực được Tập đoàn thực hiện thường xuyên, hàng năm với các đối tác trong mạng lưới của mình. Trong năm với gần 40 chương trình đào tạo và 137 khóa học trực tiếp và trực tuyến được triển khai, thu hút gần 16.000 học viên tham gia, tập trung đào tạo cán bộ kinh doanh, hỗ trợ Thương nhân nhận quyền, nâng cao kỹ năng Kiểm soát viên cùng nhiều nội dung chuyên môn quan trọng khác. Định hướng của Tập đoàn trong thời gian tới, tiếp tục đẩy mạnh thực hiện Chiến lược Chuyển đổi số toàn diện: với việc triển khai hàng loạt dự án trọng điểm như: Đề án triển khai Tự động hoá tại kho và CHXD; Thanh toán tự động qua công nghệ RFID, camera thông minh; Giải pháp quản trị đơn hàng SMO; Nâng cấp App Petrolimex Version 2; Nâng cấp giao diện, tính năng Văn phòng số; Báo cáo thông minh BI; chuyển đổi số Văn bản quy phạm quản lý nội bộ Tập đoàn; Khảo sát thực trạng văn hoá số...

Chính vì vậy, các tiêu chí về mặt hệ thống CNTT như: Hỗ trợ đa dạng đối tác; Khả năng mở rộng; Khả năng lập báo cáo và phân tích; Mức độ bảo mật và tuân thủ; Khả năng đào tạo và hỗ trợ; Chi phí vận hành hệ thống; Tính di động; Khả năng cộng tác; Danh tiếng của nhà cung cấp hệ thống; Lộ trình phát triển tương lai của hệ thống; Sự tích hợp; Khả năng quản lý nội dung của hệ thống đều nằm trong khoảng (4.21 – 5), nghĩa là được đánh giá ở mức Tốt.

Chỉ có hai tiêu chí trong số 13 tiêu chí là Khả năng cung cấp trải nghiệm người dùng (3.03) và Khả năng tùy chỉnh (3.3) của hệ thống CNTT, PRM hiện đang được đánh giá ở mức Trung Bình (2.61- 3.4). Mục tiêu chính của tiêu chí Khả năng cung cấp trải nghiệm người dùng là đo lường cảm nhận, đánh giá của người dùng (nhân viên của Tập đoàn và đối tác) đối với hệ thống CNTT được ứng dụng trong PRM và thực hiện hoạt động kinh doanh của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam, xem hệ thống có mang lại cảm giác thoải mái, thuận tiện, thu hút và dễ sử dụng hay không. Tối ưu trải nghiệm người dùng không chỉ dừng ở mặt thiết kế hệ thống mà còn bao gồm việc đảm bảo mọi chức năng vận hành mượt mà, đáp ứng tốt khả năng tùy chỉnh theo nhu cầu, mong muốn, thậm chí thói quen của người dùng. Tuy nhiên, trên thực tế Tập đoàn chưa quan tâm nhiều tới điều chỉnh tùy biến theo mong muốn, thói quen của người dùng cũng như việc phải cung cấp trải nghiệm người dùng hệ thống. Điều này đã dẫn tới cả hai tiêu chí này chưa được hệ thống CNTT PRM của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam thực hiện tốt mà mới chỉ ở mức Trung Bình.

- Kết quả khảo sát cũng cho thấy, trong số các tiêu chí đánh giá về khía cạnh hệ thống CNTT, hầu hết các tiêu chí đều có độ lệch chuẩn thấp (< 1). Điều này chứng tỏ mức độ tập trung, đồng thuận cao của các đối tác trong phản hồi. Tuy nhiên, tiêu chí Khả năng cung cấp trải nghiệm người dùng có độ lệch chuẩn là 1.055 lớn hơn 1, cho thấy ý kiến phản hồi bị phân tán, có sự khác biệt rõ rệt giữa các đối tác trả lời. Điều này có thể được lý giải bởi quy mô các đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam rất đa dạng. Với những doanh nghiệp đối tác có quy lớn thường có yêu cầu cao về trải nghiệm người dùng (UX) và hệ thống CNTT cao hơn, trong khi doanh nghiệp nhỏ có thể hài lòng với những chức năng cơ bản. Sự khác biệt về kỳ vọng có thể dẫn đến các đánh giá không đồng nhất giữa các đối tác. Bên cạnh đó, những đối tác sử dụng hệ thống thường xuyên sẽ nhận thấy nhiều hạn chế trong trải nghiệm người dùng, trong khi nhóm ít sử dụng có thể không gặp vấn đề đáng kể. Ngoài ra, với sự đa dạng về ngành nghề của các đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam khiến cho đối tác thuộc các ngành khác nhau có nhu cầu và tiêu chuẩn khác nhau về trải nghiệm người dùng. Những vấn đề này chính là nguyên nhân làm gia tăng độ lệch chuẩn khi đánh giá về tiêu chí Khả năng cung cấp trải nghiệm người dùng.

2.4. Thực trạng 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

2.4.1. Mô tả mẫu điều tra

Theo nghiên cứu của Hair và cộng sự (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 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, 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 PRM trong thời đại 4.0 của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam là thang đo Likert 5 mức độ: 1: Rất kém; 2: Kém; 3: Trung bình; 4: Tốt; 5: Rất 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. Thống kê mô tả của dữ liệu phiếu điều tra tổng thể cho kết quả như sau:

Bảng 2.2: 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)

2.4.2. 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 ≥ 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 2.3 dưới đây:

Bảng 2.3: 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 trong thời đại 4.0 (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

- **Kiểm định độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha:** Kết quả phân tích được thể hiện tại Bảng 2.3, 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 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 Barlett'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 mới 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 (Xem phụ lục). Kết quả phân tích nhân tố khám phá thể hiện tại Bảng 2.4 dưới đây.

Pattern Matrix^a

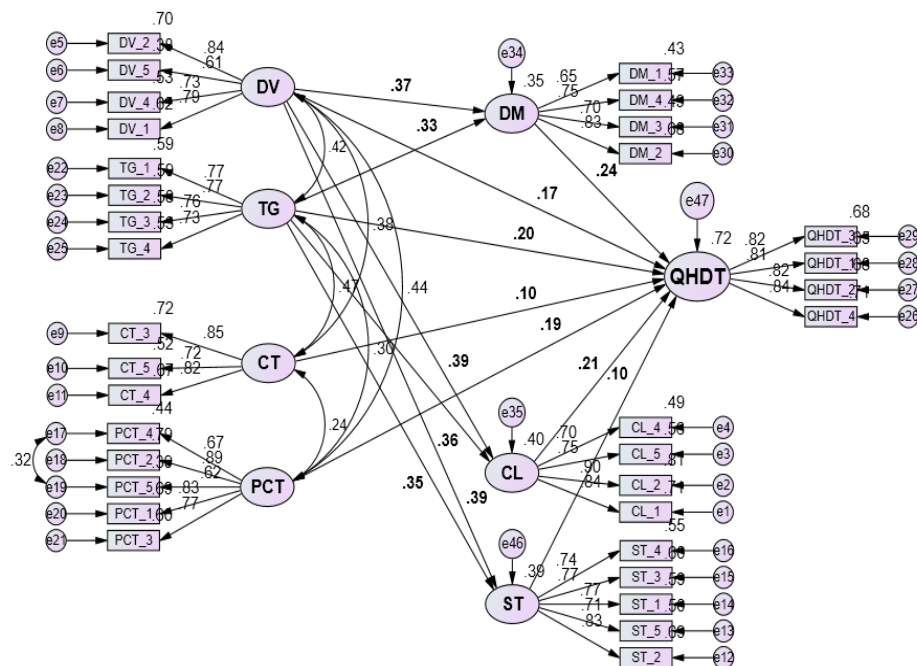
	Factor							
	1	2	3	4	5	6	7	8
PCT_4	.825							
PCT_2	.811							
PCT_3	.797							
PCT_1	.710							
PCT_5	.709							
ST_2		.833						
ST_3		.801						
ST_1		.739						
ST_5		.727						
ST_4		.719						
CL_2			.968					
CL_1			.822					
CL_4			.675					
CL_5			.666					
TG_3				.752				
TG_4				.752				
TG_1				.721				
TG_2				.716				
DM_2					.810			
DM_4					.736			
DM_3					.722			
DM_1					.664			
DV_2						.881		
DV_4						.711		
DV_1						.656		
DV_5						.642		
CT_3							.876	
CT_4							.801	
CT_5							.744	
QHDT_1								.913
QHDT_4								.752

CL	0.877	0.642	0.436	0.897	0.660	0.801						
DV	0.836	0.563	0.406	0.856	0.637	0.510	0.751					
CT	0.841	0.639	0.248	0.851	0.498	0.397	0.361	0.799				
ST	0.876	0.586	0.325	0.881	0.570	0.449	0.518	0.343	0.766			
PCT	0.878	0.594	0.293	0.897	0.541	0.424	0.406	0.240	0.327	0.770		
TG	0.845	0.577	0.391	0.846	0.625	0.504	0.422	0.451	0.502	0.266	0.759	
DM	0.824	0.542	0.420	0.838	0.648	0.427	0.482	0.376	0.412	0.379	0.461	0.730

Với các kết quả kiểm định trên, mô hình CFA tới 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:

Chi-square/df=2.583
GFI=.856
CFI=.913
TLI=.903
RMSEA=.059



Hình 2.3: Kết quả SEM của mô hình nghiên cứu chuẩn hóa

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu thu thập được bằng AMOS 20.0)

Kết quả phân tích cấu trúc tuyến tính cho thấy mô hình có giá trị thống 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 và Homburg, 1995; Doll, Xia, và Torkzadeh, 1994); TLI=0.903; CFI=0.913 đều lớn hơn 0.9 (Bentler, 1990);

RMSEA=0.059<0,08 (Browne và 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. Do đó các giả thuyết từ H1 đến H13 đều được chấp nhận. Kết quả mô hình SEM được thể hiện tại hình 2.

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 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 2.6 như sau:

Bảng 2.6: Hệ số hồi quy chuẩn hóa của mô hình SEM

Estimate			
DM	<---	DV	.372
CL	<---	DV	.385
ST	<---	DV	.387
DM	<---	TG	.325
CL	<---	TG	.362
ST	<---	TG	.353
QHDT	<---	DM	.240
QHDT	<---	CL	.213
QHDT	<---	ST	.100
QHDT	<---	TG	.195
QHDT	<---	DV	.174
QHDT	<---	CT	.100
QHDT	<---	PCT	.190
CL_1	<---	CL	.840
CL_2	<---	CL	.899
CL_5	<---	CL	.748
CL_4	<---	CL	.700
DV_2	<---	DV	.835
DV_5	<---	DV	.614
DV_4	<---	DV	.729
DV_1	<---	DV	.788
CT_3	<---	CT	.848
CT_5	<---	CT	.724
CT_4	<---	CT	.821
ST_2	<---	ST	.829
ST_5	<---	ST	.708
ST_1	<---	ST	.771
ST_3	<---	ST	.772

		Estimate
ST_4	<--- ST	.742
PCT_4	<--- PCT	.666
PCT_2	<--- PCT	.887
PCT_5	<--- PCT	.624
PCT_1	<--- PCT	.834
PCT_3	<--- PCT	.772
TG_1	<--- TG	.767
TG_2	<--- TG	.765
TG_3	<--- TG	.765
TG_4	<--- TG	.728
QHDT_4	<--- QHDT	.841
QHDT_2	<--- QHDT	.822
QHDT_1	<--- QHDT	.807
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 20.0)

Với kết quả thể hiện tại Bảng 2.6 cho thấy:

- DM có tác động mạnh nhất tới QHDT với hệ số tác động là 0.24: Trên thực tế, tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam với số lượng đối tác đông đảo (khoảng trên 2200 doanh nghiệp đối tác), vấn đề quan trọng nhất để các chương trình đối tác và kế hoạch hợp tác kinh doanh hoạt động sau khi ký kết các Hợp đồng hay Biên bản hợp tác chính là sự đổi mới phương thức hợp tác một cách có hiệu quả. Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy, đánh giá của các đối tác thì việc thay đổi cách thức hợp tác, giúp mối quan hệ đối tác trở nên thực chất hơn, không bị hình thức hóa bởi các hợp đồng hay biên bản hợp tác và làm cho mối quan hệ giữa các đối tác với Tập đoàn xăng dầu Việt Nam trở nên dễ dàng đồng cảm hơn. Điều này giúp tạo niềm tin và sự tương tác. Sự đổi mới quan hệ hợp tác giúp các bên cảm thấy thoải mái khi làm việc với nhau, đồng thời cũng giúp tăng tính chuyên nghiệp và đáp ứng nhanh chóng các yêu cầu của đối tác. Đồng thời, giúp tăng cường khả năng cộng tác để đạt được kết quả tốt nhất. Các bên sẽ dễ dàng đưa ra các ý tưởng mới, giải quyết các vấn đề khó khăn và đưa ra các giải pháp thỏa đáng. Từ đó giúp tăng hiệu quả hoạt động kinh doanh và hiện thực hóa các kế hoạch hợp tác kinh doanh giữa Tập đoàn với các đối tác. Vì vậy, nhận định của các đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cho rằng hiện nay DM là yếu tố cần thiết nhất và có tác động mạnh nhất tới QHDT.

- Yếu tố có tác động mạnh thứ hai tới QHDT là CL với hệ số 0.213: Trên thực tế, chất lượng mối quan hệ hợp tác giữa các đối tác với Tập đoàn xăng dầu Việt Nam chỉ được hình thành hoặc khẳng định sau một khoảng thời gian hợp tác nhất định và

được thể hiện bằng kết quả của hoạt động hợp tác kinh doanh. Kết quả của hoạt động hợp tác kinh doanh giữa các đối tác với Tập đoàn xăng dầu Việt Nam sẽ tạo ra sự hài lòng giữa các bên trong quá trình hợp tác, từ đó tạo ra nhận định về chất lượng mối quan hệ hợp tác giữa các bên. Nếu chất lượng mối quan hệ hợp tác được tăng cường, đồng nghĩa với việc mối quan hệ hợp tác giữa các đối tác với Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đang tốt đẹp và ngược lại. Hiện tại, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đang có mối quan hệ hợp tác kinh doanh với một số lượng đối tác rất lớn, khoảng trên 2700 đối tác cả trong nước và nước ngoài. Tuy nhiên, trong những năm vừa qua việc cải thiện chất lượng mối quan hệ đối tác thông qua nhiều phương thức khác nhau đã được Tập đoàn chú trọng thực hiện. Điều này dẫn đến một thực tế là có nhiều mối quan hệ hợp tác giữa các đối tác và Tập đoàn đã thực sự đi vào thực tiễn kinh doanh. Đồng thời tạo ra nhiều cơ hội hợp tác kinh doanh mới và tận dụng được sự ủng hộ của các đối tác để tăng doanh số, tạo nền tảng cho sự hợp tác lâu dài và phát triển bền vững. Chính vì vậy, nhận định của các đối tác đối với công tác Quản trị quan hệ đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam thì CL là yếu tố rất quan trọng và có tác động mạnh thứ hai.

- Yếu tố có tác động mạnh thứ ba tới QHDT là TG với hệ số 0.195: Sự tham gia của đối tác cũng là một yếu tố quan trọng góp phần tạo nên thành công của quan hệ đối tác. Trên thực tế, đối với các đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam, sự tham gia được thể hiện qua việc hai bên tích cực bàn bạc và liên lạc qua lại lẫn nhau, dựa trên sự thẳng thắn, trung thực và kịp thời, mức độ sử dụng nguồn lực và tham gia tích cực vào thực hiện các công việc và kế hoạch kinh doanh chung. Điều này góp phần thể hiện sự tin tưởng, tôn trọng lẫn nhau và quyết tâm hành động của mỗi bên trong một mối quan hệ đối tác bình đẳng mà các bên tham gia đều có lợi. Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát cho thấy nhận định của các đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đánh giá sự tham gia của các bên được xem là mấu chốt trong xây dựng thành công quan hệ đối tác, đồng thời rút ngắn khoảng cách và hiện thực hóa quá trình từ các Hợp đồng, Biên bản hợp tác tới thực tiễn hợp tác kinh doanh giữa các đối tác với Tập đoàn xăng dầu Việt Nam. Sự tham gia cũng như mức độ tham gia của các bên trong một mối quan hệ hợp tác kinh doanh sẽ làm thay đổi mức độ hợp tác, từ đó có thể làm thay đổi phương thức hợp tác, cải thiện chất lượng mối quan hệ đối tác và thúc đẩy sự sáng tạo giá trị giữa các bên trong các dự án hoặc kế hoạch hợp tác kinh doanh. Chính vì vậy, các đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đánh giá TG cũng là một trong những yếu tố trọng yếu, có tác động mạnh thứ 3 tới hoạt động Quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 (QHDT).

- PCT có tác động mạnh thứ tư tới QHDT với hệ số tác động là 0.190: Trên thực tế, cơ chế quản trị phi chính thức được xây dựng để tạo ra sự thay đổi nhận thức và thay đổi hoặc định hướng đối tác thay đổi hành vi một cách tự nguyện khi tham gia vào một mối quan hệ đối tác, một kế hoạch kinh doanh đối tác hoặc triển khai một công việc chung giữa các đối tác với Tập đoàn xăng dầu Việt Nam. Kết quả phân tích dữ liệu các đối tác cho thấy, các đối tác đánh giá cao cơ chế quản trị phi chính thức hơn so với cơ chế quản trị chính thức thông qua các biểu mẫu ký kết như Hợp đồng, Biên bản hợp tác hoặc thỏa thuận hợp tác. Bởi trên thực tế, QHDT không phải dừng lại ở thời gian các bên tiếp xúc và làm việc một cách chính thống, theo các điều khoản

đã ký kết, mà quan trọng hơn còn ở sự cởi mở, chân thành, tích cực giao tiếp để cả hai bên cùng hiểu rõ nhau hơn, biểu lộ thái độ trân trọng khi lắng nghe và trao đổi, cho họ những lời động viên tích cực hơn, những lời khích lệ trong quá trình làm việc cùng nhau. Thậm chí, duy trì và cá nhân hóa các mối quan hệ với đối tác, ngay cả khi hoàn thành xong công việc chung cũng không quên quan tâm, chăm sóc đối tác, thường xuyên giữ liên lạc với đối tác cũ. Điều này sẽ làm gia tăng các giá trị, tiết kiệm thời gian, chi phí xây dựng mối quan hệ đối tác bền chặt giữa các đối tác và Tập đoàn xăng dầu Việt Nam, thông qua đó mang lại những phản ứng tích cực, tự nguyện, tự giác trong quan hệ hợp tác và mang lại lợi nhuận cho cả hai bên.

- DV có tác động mạnh thứ năm tới QHDT với hệ số tác động 0.174: Trong hệ thống PRM trong thời đại 4.0 của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam, dịch vụ tùy chỉnh cho đối tác được thực hiện dựa trên các công nghệ mới có ý nghĩa thiết thực trong việc cung cấp hỗ trợ tối ưu cho các đối tác cũng như các hoạt động bán hàng và quảng cáo của họ dựa trên việc khai thác cơ sở dữ liệu khách hàng dùng chung giữa các đối tác và Tập đoàn xăng dầu Việt Nam bằng các công nghệ mới như AI được tích hợp vào hệ thống. Việc cho phép các bên khi tham gia quan hệ đối tác có thể khai thác sử dụng và chia sẻ cơ sở dữ liệu khách hàng dùng chung bằng các dịch vụ tùy chỉnh sẽ giúp tăng cường sự tin tưởng và củng cố sự bền chặt trong một mối quan hệ đối tác. Điều này cũng tạo tiền đề để cải thiện chất lượng mối quan hệ với các đối tác, thay đổi cách thức bán hàng từ bán lại sang đồng bán dựa trên cơ sở dữ liệu khách hàng dùng chung, qua đó thay đổi phương thức hợp tác và thúc đẩy tính sáng tạo trong một mối quan hệ hợp tác để tạo ra nhiều cơ hội hợp tác kinh doanh hơn.

- CT và ST đồng mức tác động tới QHDT với hệ số tác động là 0.1: Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy, các đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đánh giá không cao cơ chế quản trị chính thức trong việc phát triển, duy trì cũng như hiện thực hóa mối quan hệ đối tác. Cách thức hợp tác theo cơ chế chính thức thông qua các điều khoản Hợp đồng, Biên bản ghi nhớ hay thỏa thuận hợp tác có ưu điểm là chính thức hóa các mối quan hệ dẫn đến hoạt động hợp tác được diễn ra một cách minh bạch, có hệ thống, phân nhiệm rõ ràng không bị trùng lặp hay chồng chéo. Tuy nhiên, đối với PRM, nhận định của các đối tác cũng cho thấy cơ chế quản trị chính thức chỉ coi trọng công việc mà bỏ qua các mối quan hệ cá nhân của con người hay các bên tham gia, đồng thời không coi trọng nhu cầu tâm lý và xã hội của các bên tham gia cũng như của nhân viên hay người phụ trách quan hệ đối tác. Điều này có thể dẫn đến việc các mối quan hệ đối tác hoạt động thiếu tính linh hoạt, dập khuôn máy móc, ngăn cản sự sáng tạo và tài năng, dẫn đến tình trạng bị trì hoãn khi triển khai thực hiện kế hoạch hoặc dự án hợp tác kinh doanh giữa các bên. Vì vậy, yếu tố CT có hệ số tác động trực tiếp tới PRM trong thời đại 4.0 là nhỏ nhất so với các yếu tố khác trong mô hình nghiên cứu.

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 đổi mới, kích hoạt chương trình hành động, các năng lực cũng như cơ hội hợp tác mới giữa các bên. Thực tế trong hoạt động PRM của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam, sự sáng tạo giá trị hay tăng thêm giá trị chỉ xảy ra khi các điều kiện triển khai mối quan hệ hợp tác như dịch vụ

tùy chỉnh (DV) và mức độ tích cực tham gia của các bên trong mối quan hệ đối tác (TG) đã hội tụ đầy đủ, đồng thời sự tin tưởng giữa các bên đã được tăng cường. Tuy nhiên, mặc dù có số lượng đối tác đông đảo nhưng không phải mối quan hệ đối tác nào cũng tham gia tích cực để làm gia tăng giá trị và mang lại lợi ích cho cả hai bên mà chỉ tập trung vào một số ít đối tác chiến lược trong hơn 2700 đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam. Chính vì vậy, sự sáng tạo giá trị mặc dù có tác động thuận chiều tới QHDT nhưng chỉ ở mức tác động nhỏ, do số lượng của những đối tác tạo ra giá trị, sáng tạo giá trị không nhiều.

2.5. Đánh giá thực trạng quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam

2.5.1. Những thành công đã đạt được

Với những phân tích kể trên, có thể thấy công tác PRM trong thời đại 4.0 của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam đã đạt được những thành công sau đây :

Thứ nhất, Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam (Petrolimex) đã đạt được nhiều thành công nổi bật trong việc đa dạng hóa quan hệ đối tác và mở rộng mạng lưới hợp tác kinh doanh. Với chiến lược phát triển bền vững và tư duy đột phá, Petrolimex đã thiết lập mối quan hệ đối tác với nhiều doanh nghiệp hàng đầu trong và ngoài nước, với số lượng hơn 2700 đối tác kinh doanh. Điều này không chỉ giúp tập đoàn nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ mà còn mở rộng quy mô hoạt động, tăng cường hiệu quả kinh doanh.

Các đối tác của Tập đoàn là những doanh nghiệp, tổ chức có tham gia và hỗ trợ cần thiết để thực hiện hoạt động kinh doanh của Tập đoàn. Đối tác có thể ở bên trong hoặc bên ngoài doanh nghiệp, trong đó, đối tác chiến lược đóng vai trò rất quan trọng. Quan hệ đối tác được nhìn nhận là những mối quan hệ mang tính cộng sinh, được thiết lập với mục tiêu mang lại lợi ích cho các bên liên quan. Chính vì vậy, xây dựng và phát triển quan hệ với đối tác chiến lược cho phép Petrolimex thực hiện được tôn chỉ và mục tiêu “Đề tiến xa hơn”. Trong thời gian qua, Petrolimex đã xây dựng mối quan hệ đối tác chiến lược, liên kết giữa nhiều bên liên quan như với Tập đoàn năng lượng lớn nhất Nhật Bản ENEOS Holdings, tiền thân là JXTG Holdings (đối tác chiến lược của Petrolimex), Vietjet Air (đối tác chiến lược của đơn vị thành viên Petrolimex Aviation trong mảng kinh doanh nhiên liệu hàng không)... Tập đoàn cũng đã đi đến ký kết thỏa thuận chiến lược với các đối tác lớn khác như Vingroup, Sovico Holdings, PetroVietnam... để phù hợp với định hướng phát triển dài hạn của Petrolimex và đáp ứng tốt nhất nhu cầu của thị trường.

Quan trọng hơn, Petrolimex đã chủ động tìm kiếm và xây dựng mối quan hệ đối tác với các doanh nghiệp uy tín trong lĩnh vực năng lượng, công nghệ và dịch vụ cả trong và ngoài nước. Nhờ đó, tập đoàn đã tiếp cận được các nguồn công nghệ hiện đại, tiên tiến và học hỏi những kinh nghiệm quản lý hiệu quả từ các đối tác quốc tế. Đồng thời, việc đa dạng hóa quan hệ đối tác cũng giúp Petrolimex giảm thiểu rủi ro kinh doanh và tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường. Nhờ vào chiến lược hợp tác linh hoạt và sáng tạo, Petrolimex đã xây dựng được mạng lưới đối tác rộng lớn, từ các nhà cung cấp trong và ngoài nước, khách hàng cho đến các tổ chức tài

chính và nghiên cứu. Đây là nền tảng vững chắc để tập đoàn tiếp tục phát triển mạnh mẽ trong tương lai, góp phần quan trọng vào sự phát triển kinh tế của đất nước.

Thứ hai, Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam (Petrolimex) đã ghi dấu ấn đậm nét trong việc triển khai các kế hoạch kinh doanh chung với các đối tác một cách hiệu quả, góp phần nâng cao vị thế và uy tín của tập đoàn trong lĩnh vực năng lượng và thực hiện chuyển đổi số hoạt động kinh doanh trên nền tảng cách mạng công nghiệp 4.0. Petrolimex đã triển khai các kế hoạch kinh doanh chung với đối tác thông qua việc xác định các chỉ số hiệu quả chính (KPI) cụ thể và rõ ràng, bao gồm các chỉ số về doanh số bán hàng, lợi nhuận, chất lượng sản phẩm và dịch vụ, thời gian giao hàng, mức độ hài lòng của khách hàng... nhằm đảm bảo đạt được mục tiêu và thành công trong hợp tác. Đồng thời tiến hành đánh giá kỹ lưỡng năng lực của từng đối tác trước khi thiết lập các KPI. Điều này bao gồm việc phân tích sức mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức mà mỗi đối tác gặp phải, và mức độ hài lòng của khách hàng. Dựa trên kết quả đánh giá này, Petrolimex đã xác định các KPI phù hợp với khả năng của đối tác, từ đó đảm bảo rằng các mục tiêu được đặt ra là khả thi và thực hiện được. Các KPI này không chỉ giúp theo dõi tiến độ thực hiện các kế hoạch kinh doanh với đối tác mà còn tạo điều kiện để đánh giá hiệu quả hợp tác và đưa ra các điều chỉnh cần thiết. Việc triển khai hiệu quả các kế hoạch kinh doanh chung với đối tác đã giúp Petrolimex không chỉ củng cố vị thế của mình trên thị trường trong nước mà còn mở rộng thị trường quốc tế. Từ đó, tập đoàn đã tạo ra nhiều giá trị gia tăng cho cả hai bên, đồng thời đóng góp tích cực vào sự phát triển bền vững của nền kinh tế Việt Nam. Thành công này là minh chứng rõ ràng cho sự linh hoạt, sáng tạo và kiên định trong chiến lược phát triển của Petrolimex.

Thứ ba, Petrolimex cũng đã đầu tư mạnh mẽ vào công nghệ, dữ liệu lớn và quản lý để thu thập, phân tích và quản lý thông tin từ các đối tác, giúp tăng cường khả năng cạnh tranh và tạo ra các giải pháp kinh doanh tiên tiến. Nhờ vào việc áp dụng các công nghệ hiện đại, tập đoàn đã tối ưu hóa quy trình sản xuất, phân phối và quản lý dữ liệu, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động PRM và giảm thiểu rủi ro. Các hệ thống quản lý dữ liệu hiện đại giúp tập đoàn theo dõi tiến độ dự án, phát hiện sớm các vấn đề phát sinh và đưa ra các giải pháp kịp thời. Việc sử dụng công nghệ này giúp tăng cường khả năng ra quyết định và cải thiện hiệu suất hợp tác. Các dự án hợp tác cũng được quản lý chặt chẽ, đảm bảo tiến độ và chất lượng.

Thứ tư, Petrolimex luôn chú trọng vào việc xây dựng lòng tin và sự minh bạch với các đối tác. Điều này được thể hiện qua việc đảm bảo chất lượng sản phẩm, dịch vụ và thực hiện đúng các cam kết đã thỏa thuận. Không chỉ dừng lại ở đó, tập đoàn còn luôn tìm kiếm các cơ hội để cải tiến, nâng cao hiệu quả hợp tác thông qua việc lắng nghe và phản hồi ý kiến từ đối tác. Bằng cách xây dựng và duy trì mối quan hệ đối tác chiến lược với các doanh nghiệp hàng đầu trong và ngoài nước, Petrolimex đã tạo ra nhiều cơ hội hợp tác, từ đó mở rộng quy mô và phạm vi hoạt động của mình.

Thứ năm, Petrolimex đã đạt được nhiều thành công trong việc đánh giá hiệu suất các mối quan hệ đối tác một cách khoa học và có căn cứ. Bằng cách áp dụng các phương pháp đánh giá tiên tiến, thường xuyên tổ chức các cuộc họp đánh giá định kỳ với các đối tác, tập đoàn không chỉ theo dõi sát sao tiến độ và hiệu quả của các dự án

hợp tác mà còn đưa ra các điều chỉnh cần thiết để nâng cao chất lượng mối quan hệ đối tác.

Thứ sáu, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam (Petrolimex) đã hình thành được một hệ thống PRM tương đối hiện đại. Được thiết kế để hỗ trợ đa dạng đối tác, hệ thống này không chỉ tạo điều kiện thuận lợi cho việc hợp tác kinh doanh mà còn đảm bảo tính linh hoạt cao, phù hợp với nhiều loại hình đối tác và mô hình kinh doanh khác nhau. Khả năng mở rộng của hệ thống cho phép Petrolimex dễ dàng điều chỉnh và phát triển theo nhu cầu thị trường và quy mô doanh nghiệp, từ đó giúp nâng cao hiệu suất và khả năng cạnh tranh. Một trong những ưu điểm nổi bật của hệ thống là khả năng lập báo cáo và phân tích. Nhờ tích hợp các công cụ phân tích dữ liệu tiên tiến, Petrolimex có thể theo dõi, đánh giá hiệu quả hoạt động của đối tác một cách chính xác và kịp thời. Điều này không chỉ giúp cải thiện quá trình ra quyết định mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc tối ưu hóa chiến lược kinh doanh. Đồng thời, hệ thống đảm bảo mức độ bảo mật và tuân thủ cao, bảo vệ dữ liệu của doanh nghiệp và đối tác khỏi những mối đe dọa tiềm ẩn. Khả năng đào tạo và hỗ trợ người dùng cũng bắt đầu được chú trọng, giúp nhân viên nhanh chóng nắm bắt và sử dụng hiệu quả hệ thống, từ đó giảm thiểu thời gian và chi phí đào tạo. Bên cạnh đó, chi phí vận hành hệ thống thấp và tính di động cao là hai yếu tố quan trọng khác giúp Petrolimex dễ dàng triển khai và duy trì hệ thống mà không tốn kém nhiều nguồn lực. Khả năng cộng tác và sự tích hợp mượt mà với các hệ thống khác giúp tăng cường hiệu quả làm việc nhóm, đồng thời nâng cao tính kết nối giữa các phòng ban và đối tác. Cuối cùng, hệ thống được xây dựng và phát triển, hỗ trợ bởi tập đoàn FPT- là một tập đoàn công nghệ hàng đầu Việt Nam với lộ trình phát triển hệ thống rõ ràng mang lại niềm tin cho Petrolimex về một giải pháp công nghệ bền vững và phù hợp trong dài hạn. Tóm lại, hệ thống PRM của Petrolimex là một công cụ mạnh mẽ, không chỉ hỗ trợ quản lý đối tác mà còn góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và phát triển bền vững của doanh nghiệp.

2.5.2. Những tồn tại và nguyên nhân

Mặc dù có nhiều thành công trong quản lý quan hệ đối tác trong thời đại 4.0, tuy nhiên trên thực tế, hoạt động PRM của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam vẫn còn một số tồn tại chưa được khắc phục như sau:

Thứ nhất, mặc dù Petrolimex đã thực hiện tương đối tốt việc duy trì các mối quan hệ đối tác, nhưng phương thức thực hiện lại chủ yếu dựa trên các thỏa thuận và hợp đồng chính thức. Điều này đồng nghĩa với việc Petrolimex duy trì quan hệ với đối tác chủ yếu dưới góc độ công việc mà chưa thực sự tạo ra sự gắn kết cá nhân. Các mối quan hệ đối tác được xây dựng và duy trì qua các biên bản thỏa thuận hợp tác hoặc hợp đồng, nhưng thiếu sự tương tác và giao lưu mang tính phi chính thức. Điều này có thể dẫn đến việc thiếu sự tin tưởng và hiểu biết lẫn nhau giữa Petrolimex và đối tác, gây ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả hợp tác. Một trong những nguyên nhân chính là do Petrolimex chưa chú trọng đến việc phát triển các mối quan hệ cá nhân với đối tác. Các hoạt động giao lưu, gặp gỡ ngoài giờ làm việc để tạo sự gắn kết và tin tưởng vẫn còn hạn chế. Việc thiết lập các mối quan hệ cá nhân ngoài công việc có thể giúp Petrolimex hiểu rõ hơn về đối tác, từ đó đưa ra các quyết định và chiến lược

phù hợp hơn. Tuy nhiên, thực tế Petrolimex chưa thực sự chú trọng hoạt động này. Bên cạnh đó, văn hóa doanh nghiệp của Petrolimex có thể là một nguyên nhân gây ra việc này, do không khuyến khích sự giao lưu và kết nối phi chính thức, nhân viên có thể gặp khó khăn trong việc xây dựng mối quan hệ cá nhân với đối tác. Cuối cùng, các yếu tố kỹ thuật và quy trình làm việc quá chặt chẽ và cứng nhắc, nhân viên sẽ ít có cơ hội tạo ra các mối quan hệ cá nhân với đối tác.

Thứ hai, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đang đối mặt với những hạn chế trong PRM, đặc biệt là về doanh thu do đối tác tác động và số lượng cơ hội do đối tác tạo ra. Hai yếu tố này đóng vai trò quan trọng trong việc tối ưu hóa hiệu quả kinh doanh của Tập đoàn, nhưng hiện tại chúng chưa đạt được kết quả mong muốn. Nguyên nhân của hai hạn chế này chủ yếu nằm ở những vấn đề sau đây:

Một mặt, tại thời điểm hiện tại Tập đoàn chưa thiết lập một đơn vị chức năng chuyên trách về PRM mà vẫn phân bổ khối lượng công việc cho hai phòng Marketing và Quan hệ công chúng. Cách thức tổ chức này làm suy giảm mức độ chuyên môn hóa trong quản trị đối tác, đồng thời dẫn đến tình trạng các phòng ban phải đảm nhiệm những nhiệm vụ vượt ra ngoài phạm vi chức năng cốt lõi, chẳng hạn như hoạt động dẫn dắt, hỗ trợ và đào tạo của Tập đoàn với các đối tác. Hệ quả có thể bao gồm: giảm hiệu quả hợp tác, bỏ lỡ các cơ hội kinh doanh tiềm năng, gia tăng nguy cơ phát sinh bất đồng giữa Tập đoàn và các đối tác. Từ đó tác động tiêu cực đến tính bền vững của quan hệ hợp tác cũng như hiệu quả kinh doanh tổng thể. Thực tế này khiến các đối tác chưa thể hiện được tính chủ động, thiếu kiến thức, kỹ năng và các công cụ cần thiết để tiếp cận và thuyết phục khách hàng và chuyển đổi thành cơ hội kinh doanh.

Mặt khác, việc thúc đẩy và chốt các giao dịch hiện có trong kênh của đối tác chưa được thực hiện hiệu quả. Đối tác chưa tận dụng tối đa cơ hội để tạo ra giao dịch cho Tập đoàn, dẫn đến doanh thu từ các giao dịch này không đạt mức kỳ vọng. Nguyên nhân sâu xa xuất phát từ việc thiếu sự phối hợp chặt chẽ giữa Petrolimex và đối tác trong việc thực hiện kế hoạch kinh doanh chung. Đồng thời, đối tác cần được hỗ trợ và hướng dẫn chi tiết hơn từ Tập đoàn để có thể thúc đẩy các giao dịch một cách hiệu quả và đáp ứng tốt hơn các nhu cầu của khách hàng.

Cuối cùng, một trong những vấn đề có thể là nguyên nhân lớn dẫn đến hạn chế về doanh thu do đối tác tác động và số lượng cơ hội do đối tác tạo ra đó là việc chia sẻ dữ liệu, thông tin chính thức về hành vi và thói quen của khách hàng hay các bên liên quan với Tập đoàn còn rất hạn chế. Điều này khiến cho Petrolimex không thể nắm bắt được nhu cầu và mong muốn của khách hàng, từ đó không thể tối ưu hóa dịch vụ và sản phẩm cung cấp. Trên thực tế, Tập đoàn cũng chưa có biện pháp nào hữu hiệu để khuyến khích và hỗ trợ các đối tác thực hiện chia sẻ thông tin một cách đầy đủ và chính xác, từ đó giúp Tập đoàn cải thiện dịch vụ và sản phẩm, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

Thứ ba, việc đánh giá hiệu suất mối quan hệ đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam (Petrolimex) đã được thực hiện một cách bài bản, khoa học và định kỳ, chủ yếu tập trung vào các chỉ tiêu tài chính. Tuy nhiên, việc chỉ dựa vào các chỉ tiêu tài chính có thể dẫn đến cái nhìn phiến diện, không đầy đủ về hiệu suất mối quan hệ đối tác. Để có được cái nhìn tổng thể, đa chiều và chính xác hơn, cần kết hợp thêm nhiều

phương pháp đánh giá khác như: Đánh giá dựa trên sự hài lòng của đối tác; Đánh giá dựa trên hiệu quả giao tiếp và tương tác; Đánh giá dựa trên sự cam kết và đóng góp của đối tác; Đánh giá dựa trên sự linh hoạt và khả năng thích ứng của đối tác; hoặc Đánh giá dựa trên sự phát triển và mở rộng mối quan hệ. Tuy nhiên, trên thực tế, các phương pháp này chưa được Tập đoàn xăng dầu Việt Nam thực hiện. Nguyên nhân của hạn chế này, một mặt có thể đến chủ yếu từ việc trong mối quan hệ đối tác, Petrolimex có thể ưu tiên lợi ích ngắn hạn như lợi nhuận và doanh thu, thay vì nhìn vào các yếu tố dài hạn và phi tài chính khác. Điều này dẫn đến việc thiếu sự chú trọng đến các khía cạnh quan trọng như sự hài lòng của đối tác, hiệu quả giao tiếp và sự cam kết. Mặt khác, có thể Tập đoàn chưa có sự quan tâm và đi sâu tìm hiểu về sự ưu việt của các phương pháp đánh giá hiệu suất đa chiều, dẫn đến việc tập trung chủ yếu vào các chỉ tiêu tài chính mà không xem xét đến các yếu tố khác.

Thứ tư, hệ thống công nghệ thông tin (CNTT) PRM của Petrolimex, mặc dù đã mang lại nhiều tiện ích trong việc quản lý và theo dõi quan hệ đối tác, nhưng vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu cung cấp trải nghiệm người dùng tốt và khả năng tùy chỉnh linh hoạt. Điều này đã gây ra không ít khó khăn và hạn chế đối với người dùng là nhân viên và đối tác của Tập đoàn.

Một trong những nguyên nhân chính là do hệ thống hiện tại chưa tập trung vào việc cá nhân hóa trải nghiệm người dùng. Hệ thống chưa được thiết kế để đáp ứng thói quen và nhu cầu riêng biệt của từng người dùng, mà thay vào đó chỉ cung cấp các chức năng cố định. Điều này dẫn đến việc người dùng phải thích nghi với hệ thống thay vì hệ thống tự động thích nghi với họ, tạo ra sự bất tiện và khó chịu trong quá trình sử dụng. Bên cạnh đó, việc thiếu tính tùy chỉnh còn khiến người dùng không thể điều chỉnh hệ thống theo nhu cầu công việc cụ thể của họ. Hệ thống chưa cho phép tùy chỉnh giao diện, chức năng hay quy trình làm việc một cách linh hoạt, dẫn đến việc hạn chế hiệu quả công việc. Người dùng không thể điều chỉnh các thông tin hiển thị, các báo cáo hay các quy trình công việc theo ý muốn, gây ra sự cản trở trong quá trình làm việc.

Một nguyên nhân khác là do thiếu sự đầu tư và quan tâm đến trải nghiệm người dùng từ phía Tập đoàn. Hệ thống hiện tại chủ yếu tập trung vào việc quản lý dữ liệu và quy trình nghiệp vụ mà chưa chú trọng đến việc nâng cao trải nghiệm người dùng. Sự thiếu đầu tư vào việc nghiên cứu và phát triển các tính năng, giao diện người dùng đã khiến hệ thống trở nên kém thân thiện và khó sử dụng.

Cuối cùng, việc thiếu tính năng hỗ trợ và hướng dẫn người dùng cũng là một yếu tố quan trọng dẫn đến trải nghiệm người dùng kém. Hệ thống chưa cung cấp đầy đủ các tài liệu, hướng dẫn hay hỗ trợ kỹ thuật cần thiết để người dùng có thể nhanh chóng làm quen và sử dụng hiệu quả. Điều này khiến người dùng cảm thấy bối rối và khó khăn trong quá trình sử dụng hệ thống.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ ĐỐI TÁC TRONG THỜI ĐẠI 4.0 CỦA TẬP ĐOÀN XĂNG DẦU VIỆT NAM

3.1. Dự báo xu hướng phát triển của quản trị quan hệ đối tác và mục tiêu, định hướng chiến lược phát triển của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến 2035.

3.1.1. Dự báo xu hướng phát triển của quản trị quan hệ đối tác trong thời gian tới

Theo báo cáo của Pro Market Report (2025), quy mô của thị trường PRM được định giá là 3,2542 tỷ đô la Mỹ vào năm 2023 và dự kiến sẽ đạt 4,65 tỷ đô la Mỹ vào năm 2032, với CAGR dự kiến là 5,22% trong giai đoạn dự báo. Thống kê của Grand View Research (2024) cho thấy quy mô thị trường quản lý quan hệ đối tác toàn cầu được định giá ở mức 90,20 tỷ đô la Mỹ vào năm 2024 và dự kiến sẽ tăng trưởng ở tốc độ CAGR là 16,6% từ năm 2025 đến năm 2030.



(Grand View Research, 2024)

Những thống kê và dự báo từ các tổ chức nghiên cứu thị trường khác nhau kể trên đã chứng minh cho sự tăng trưởng mạnh mẽ, không thể phủ định của PRM trong tương lai. Vì vậy, các doanh nghiệp nói chung cần xác định PRM không thể là một chiến lược phụ trợ mà phải là nền tảng cho tăng trưởng bền vững. Để duy trì khả năng cạnh tranh, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam nói riêng và các doanh nghiệp nói chung cần phải nhận biết và điều hướng hiệu quả các xu hướng mới nổi của quan hệ đối tác trong thời gian tới. Sau đây là một số xu hướng PRM trong thời đại 4.0, bao gồm:

Thứ nhất, đối tác hệ sinh thái và đồng bán: Các doanh nghiệp đang chuyển hướng khỏi quan hệ đối tác biệt lập và hướng tới quan hệ đối tác hệ sinh thái. Điều này liên quan đến việc tạo ra một mạng lưới các bên liên kết với nhau, bao gồm các

nhà cung cấp công nghệ, đối tác dịch vụ và nhà đổi mới giải pháp, những người hợp tác để cung cấp các giải pháp toàn diện cho khách hàng¹.

Ngày càng có nhiều tổ chức tìm cách hợp nhất nhiều công cụ thành một nền tảng thống nhất duy nhất giúp đơn giản hóa việc quản lý quan hệ đối tác. Trong thời gian tới, các nền tảng PRM thế hệ tiếp theo sẽ tiếp tục phát triển để đưa hoạt động tiếp nhận đối tác, đào tạo, hỗ trợ bán hàng, cộng tác và theo dõi hiệu suất vào một hệ sinh thái gắn kết. Những lợi thế chính của hệ thống PRM thống nhất bao gồm:

- Quy trình hợp lý hóa: Tích hợp nhiều chức năng của đối tác vào một hệ thống duy nhất giúp loại bỏ nhu cầu về nhiều công cụ không liên quan, có thể gây ra tình trạng kém hiệu quả và nhầm lẫn. Các đối tác có thể chuyển đổi liền mạch từ quá trình tuyển dụng sang đào tạo đến theo dõi bán hàng, tất cả trong một nền tảng.

- Giao tiếp thời gian thực: Các nền tảng hợp nhất sẽ bao gồm các tính năng giao tiếp tích hợp như trò chuyện, hội nghị truyền hình và không gian làm việc cộng tác cho phép các nhóm luôn kết nối và phối hợp dễ dàng giữa các múi giờ.

- Sự liên kết giữa các phòng ban: Khi các nhóm bán hàng, tiếp thị và đối tác đều sử dụng cùng một nền tảng, khả năng hiển thị và sự liên kết giữa các phòng ban sẽ tốt hơn, dẫn đến sự cộng tác và ra quyết định tốt hơn.

Một hệ sinh thái thống nhất đảm bảo cả doanh nghiệp và đối tác có thể làm việc hiệu quả hơn, giảm thiểu xung đột và tối đa hóa năng suất. Xu hướng này được thúc đẩy bởi nhu cầu về các giải pháp tích hợp giải quyết các nhu cầu phức tạp của khách hàng. Các công ty đang hợp tác với các nhà cung cấp công nghệ, đối tác dịch vụ và các nhà đổi mới giải pháp để tạo ra một mạng lưới các bên liên kết với nhau.

Thứ hai, trải nghiệm đối tác được cá nhân hóa trong PRM: Đã qua rồi cái thời mà các đối tác được đối xử như một nhóm phù hợp với tất cả. Tương lai của quản lý quan hệ đối tác là cá nhân, với các nền tảng PRM thế hệ tiếp theo cung cấp những trải nghiệm được thiết kế riêng biệt đáp ứng nhu cầu và sở thích cụ thể của từng đối tác. Trong thời gian tới, các doanh nghiệp sẽ ngày càng dựa vào thông tin chi tiết dựa trên dữ liệu để tạo ra hành trình đối tác tùy chỉnh². Thay vì giao diện chung, mỗi đối tác sẽ có quyền truy cập vào bảng điều khiển động được thiết kế riêng theo vai trò, hiệu suất và sở thích của họ. Các bảng điều khiển được cá nhân hóa này sẽ hiển thị dữ liệu có liên quan nhất, giúp các đối tác dễ dàng điều hướng nhiệm vụ, theo dõi hiệu suất và truy cập tài nguyên. Cổng thông tin đối tác có thể cung cấp nền tảng chuyên dụng để các đối tác truy cập thông tin tự phục vụ và quản lý nhiệm vụ của họ một cách hiệu quả.

Bằng cách cung cấp trải nghiệm được cá nhân hóa, doanh nghiệp có thể thúc đẩy sự gắn kết, lòng trung thành và hiệu suất của đối tác tốt hơn, đảm bảo rằng các đối tác có các công cụ và nguồn lực cần thiết để thành công.

¹<https://impartner.com/resources/blog/seizing-growth-opportunities-in-2025-key-partnership-trends-and-strategies-for-future-success?form=MG0AV3>

²<https://channelandsalesenablementblog.mindmatrix.net/top-next-gen-prm-trends-to-watch-in-2025/>

Thứ ba, quản trị đối tác dựa trên dữ liệu: Khi quan hệ đối tác trở nên phức tạp hơn, thông tin chi tiết dựa trên dữ liệu đóng vai trò quan trọng trong việc đánh giá hiệu suất. Các doanh nghiệp ngày càng sử dụng dữ liệu để khám phá thông tin chi tiết nhằm đưa ra quyết định thông minh hơn¹. Dữ liệu thu thập được từ các tương tác trên nhiều điểm tiếp xúc khác nhau sẽ cho phép các nền tảng PRM xây dựng hồ sơ chi tiết về các đối tác. Dữ liệu này sẽ được sử dụng để dự báo nhu cầu, tối ưu hóa sự tương tác và cung cấp hỗ trợ chủ động.

Các doanh nghiệp đang tận dụng phân tích dữ liệu để khám phá thông tin chi tiết thúc đẩy việc ra quyết định thông minh hơn. Điều này liên quan đến việc theo dõi các chỉ số hiệu suất chính (KPI) và sử dụng dữ liệu để tối ưu hóa sự tham gia của đối tác.

Thứ tư, tích hợp AI vào hệ thống PRM: Trí tuệ nhân tạo (AI) được coi là một trong những công nghệ mang tính chuyển đổi nhất trong thế giới PRM thế hệ tiếp theo trong những năm tới. Sử dụng máy học và trí tuệ nhân tạo, các nền tảng PRM sẽ tự động đề xuất nội dung được cá nhân hóa, có thể là tài liệu đào tạo, tài nguyên tiếp thị hoặc đề xuất sản phẩm, dựa trên hành vi và mục tiêu kinh doanh của đối tác. Một số vai trò của AI khi được tích hợp vào hệ thống PRM sẽ bao gồm:

- Phân tích dự đoán: AI có thể giúp doanh nghiệp dự đoán hành vi của đối tác, mô hình bán hàng và sự thay đổi của thị trường, cho phép họ đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu và hành động chủ động thay vì bị động.

- Tự động hóa quá trình tuyển dụng: Các giải pháp tuyển dụng hỗ trợ AI có thể hướng dẫn các đối tác mới thông qua hành trình học tập được cá nhân hóa, tự động hóa quá trình đào tạo và tích hợp.

- Phân phối khách hàng tiềm năng thông minh: AI sẽ phân tích dữ liệu để tự động chỉ định khách hàng tiềm năng cho các đối tác phù hợp nhất, đảm bảo rằng các khách hàng tiềm năng chất lượng cao được xử lý bởi các đối tác phù hợp nhất để chuyển đổi họ.

- Chatbot thông minh: Chatbot do AI điều khiển có thể hỗ trợ đối tác 24/7, trả lời câu hỏi và giải quyết vấn đề mà không cần sự can thiệp của con người. Điều này giúp tăng hiệu quả và cho phép đối tác nhận được sự trợ giúp cần thiết mọi lúc, mọi nơi.

Thứ năm, quan hệ đối tác giữa người có ảnh hưởng và chi nhánh: Sự gia tăng của quan hệ đối tác với người có sức ảnh hưởng và liên kết là một xu hướng khác cần theo dõi. Những quan hệ đối tác này có thể giúp các doanh nghiệp mở rộng phạm vi thị trường và thúc đẩy nhận diện thương hiệu¹. Các quan hệ đối tác này có thể giúp các doanh nghiệp mở rộng phạm vi tiếp cận thị trường và thúc đẩy nhận thức về thương hiệu. Người có ảnh hưởng và chi nhánh đóng vai trò quan trọng trong việc quảng bá sản phẩm và dịch vụ đến nhiều đối tượng hơn.

Khi người tiêu dùng ngày càng tìm kiếm các khuyến nghị xác thực, quan hệ đối tác với người có sức ảnh hưởng và chi nhánh đang trở thành động lực chính của

uy tín thương hiệu và thu hút khách hàng. Bằng cách hợp tác với những người có sức ảnh hưởng, có tiếng nói đáng tin cậy trong ngành hoặc lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp, doanh nghiệp có thể mở rộng phạm vi tiếp cận và xây dựng mối quan hệ sâu sắc hơn với đối tượng mục tiêu. Các doanh nghiệp nên tập trung vào việc lựa chọn những người có sức ảnh hưởng và các chi nhánh có giá trị phù hợp với giá trị của họ và những người tương tác với nhóm nhân khẩu học mục tiêu của họ. Sự phù hợp này đảm bảo rằng các chiến dịch tạo được tiếng vang với khán giả và thúc đẩy mức độ tương tác cao hơn

Thứ sáu, toàn cầu hóa và chuỗi cung ứng: Các doanh nghiệp đang tập trung vào toàn cầu hóa, bao gồm việc điều chỉnh các chiến lược toàn cầu cho phù hợp với thị trường địa phương. Xu hướng này đặc biệt quan trọng để quản lý chuỗi cung ứng và đảm bảo sự hợp tác suôn sẻ giữa các khu vực khác nhau. Xu hướng này đặc biệt quan trọng đối với việc quản lý chuỗi cung ứng và đảm bảo sự hợp tác suôn sẻ giữa các khu vực khác nhau. Các doanh nghiệp đang điều chỉnh các chiến lược của mình để đáp ứng nhu cầu của thị trường địa phương trong khi vẫn duy trì quan điểm toàn cầu. Sự chuyển dịch liên tục từ môi trường làm việc truyền thống sang môi trường làm việc từ xa và kết hợp đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc duy trì mối quan hệ chặt chẽ với các đối tác trong bối cảnh kỹ thuật số.

Thứ bảy, PRM sẽ tăng cường tập trung vào hoạt động hỗ trợ đối tác từ xa: Các nhà cung cấp ngày càng tập trung vào công việc cung cấp các giải pháp giúp các đối tác thành công và phát triển doanh nghiệp của họ. Điều này dẫn đến nhu cầu lớn hơn về các giải pháp cung cấp đào tạo và hỗ trợ. Với sự phát triển của chuyên đội số hoạt động kinh doanh, làm việc từ xa đang trở thành một phần cố định trong nhiều ngành, việc hỗ trợ kỹ thuật số trước tiên là rất quan trọng để cung cấp cho các đối tác chương trình đào tạo mà họ cần để thành công. Việc cung cấp các nguồn lực để tiếp cận, theo yêu cầu đảm bảo các đối tác được trang bị để bán, hỗ trợ và mở rộng quy mô hiệu quả bất kể họ ở đâu trên thế giới. Với cách tiếp cận này, các công ty có thể đảm bảo các đối tác của mình luôn được chuẩn bị và hỗ trợ để các doanh nghiệp có thể tối đa hóa tiềm năng của mạng lưới đối tác và duy trì khả năng cạnh tranh trong tương lai.

3.1.2. Mục tiêu phát triển của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến 2035.

a. Mục tiêu phát triển chung

Mục tiêu tổng quát của Petrolimex tập trung vào các vấn đề sau đây:

- Tiếp tục phát triển Petrolimex là doanh nghiệp nhà nước trọng yếu, doanh nghiệp lớn nhất trên thị trường Việt Nam trong kinh doanh xăng dầu ở khâu hạ nguồn; lấy xăng dầu làm trục chính trong hoạt động kinh doanh cùng với các sản phẩm, lĩnh vực quan trọng khác liên quan thực hiện tốt vai trò doanh nghiệp chủ đạo trong cân đối cung cầu và đảm bảo cung cấp xăng dầu, phát huy vai trò chủ lực, chủ đạo bình ổn và phát triển thị trường xăng dầu, các sản phẩm hóa dầu đáp ứng nhu cầu tiêu dùng, doanh nghiệp; cung cấp các mặt hàng thiết yếu cho nhân dân, phục vụ sự nghiệp

phát triển kinh tế của đất nước và bảo đảm an ninh quốc phòng, đặc biệt là vấn đề có liên quan đến an ninh năng lượng.

- Trở thành Tập đoàn năng lượng đứng đầu Việt Nam về những sản phẩm năng lượng xanh, sạch, chất lượng cao, thân thiện với môi trường dựa trên nền tảng công nghệ 4.0 và chuyển đổi số toàn diện; Phần đầu đạt được 50% doanh thu từ sản phẩm nhiên liệu và năng lượng sạch, thân thiện với môi trường vào năm 2030, đến năm 2045 sẽ đạt 100% tỷ trọng năng lượng sạch và thân thiện với môi trường.

- Là một trong những doanh nghiệp hàng đầu cả nước về quy mô thị trường và hiệu quả kinh tế; Hệ thống quản trị và hoạt động sản xuất kinh doanh ổn định, bền vững và hiện đại trên cơ sở đổi mới tổ chức, phương thức kinh doanh, cơ chế quản lý và điều hành, cơ cấu nguồn vốn để đảm bảo năng lực tài chính, nâng cao năng lực kỹ thuật công nghệ và nguồn nhân lực cả về số lượng và chất lượng, tổ chức hợp lý thị trường và quản lý tốt quá trình hoạt động kinh doanh, phần đầu kinh doanh đa quốc gia trước năm 2045; Xây dựng và điều hành quản lý Tập đoàn theo mô hình Công ty cổ phần, thông qua các Quy chế quản trị theo thông lệ quốc tế, tiệm cận với các doanh nghiệp có trình độ công nghệ và quản trị hàng đầu thế giới; ứng dụng quản trị trên nền tảng số, thực hiện quản trị doanh nghiệp tiệm cận với các nguyên tắc quản trị của OECD.

- Gia tăng giá trị cho cổ đông, mang lại lợi ích cho người lao động, cộng đồng; nâng cao giá trị cuộc sống, góp phần phục vụ sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Với mục tiêu tổng quát kể trên, các mục tiêu cụ thể mà Petrolimex nhắm tới bao gồm:

- Hoàn thành các chỉ tiêu tại Kế hoạch Sản xuất kinh doanh và Đầu tư phát triển theo từng năm và cả giai đoạn của Petrolimex được Ủy ban phê duyệt và Đại hội đồng cổ đông Petrolimex thông qua; bảo toàn và phát triển phần vốn của nhà nước đầu tư tại Petrolimex.

- Triển khai đồng bộ, có hiệu quả đối với các nội dung tại Đề án cơ cấu lại Petrolimex giai đoạn 2021-2025, tầm nhìn 2035 được Ủy ban phê duyệt và Đại hội đồng cổ đông Petrolimex thông qua; Thực hiện lộ trình thoái vốn đầu tư ngoài lĩnh vực ngành nghề kinh doanh chính; Nghiên cứu xây dựng các phương án, giải pháp cơ cấu lại để nâng cao hiệu quả doanh nghiệp, xử lý những doanh nghiệp không hiệu quả, bảo toàn và phát triển nguồn vốn của Petrolimex đầu tư tại các Công ty con/Công ty liên kết.

- Thực hiện các giải pháp chuyển đổi số theo đúng lộ trình của Chiến lược Chuyển đổi số Petrolimex giai đoạn 2021-2025, định hướng đến năm 2030; Triển khai đầy đủ, đồng bộ và có hiệu quả các Quyết định, chỉ đạo của cấp có thẩm quyền trong việc thực hiện các giải pháp chuyển đổi số tại Petrolimex đối với hoạt động điều hành, quản trị, tài chính và các hoạt động sản xuất kinh doanh khác.

- Triển khai theo đúng nội dung, lộ trình tại các Quyết định, hướng dẫn, chỉ đạo của cấp có thẩm quyền ban hành hoặc quy ước xu thế năng lượng của thế giới trong việc chuyển đổi năng lượng xanh, năng lượng sạch, nhiên liệu sinh học, giảm khí thải,... như Quyết định số 1658/QĐ-TTg ngày 01/10/2021 của Thủ tướng Chính phủ về Phê duyệt chiến lược Quốc gia về tăng trưởng xanh trong giai đoạn 2021-2030, tầm nhìn 2050; Quyết định số 450/QĐ-TTg ngày 13/4/2022 của Thủ tướng Chính phủ về Chiến lược bảo vệ môi trường quốc gia đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2050; Quyết định số 53/2012/QĐ-TTg ngày 22/11/2012 của Thủ tướng Chính phủ về việc ban hành lộ trình áp dụng tỷ lệ phối trộn nhiên liệu sinh học với nhiên liệu truyền thống và kinh doanh nhiên liệu mức 4, mức 5 theo Quyết định số 49/2011/QĐ-TTg ngày 01/9/2011 về việc quy định lộ trình áp dụng tiêu chuẩn khí thải đối với xe ô tô, xe mô tô hai bánh sản xuất, lắp ráp và nhập khẩu mới,...

- Triển khai các dự án xanh, sạch tại hệ thống kho, cảng, cửa hàng xăng dầu và các cơ sở hạ tầng thuộc Petrolimex khác như: Kinh doanh các nhiên liệu sạch, thân thiện với môi trường; Lắp đặt hệ thống thu hồi hơi; Triển khai hệ thống điện mặt trời áp mái; Trồng cây xanh tại các vị trí phù hợp, thậm chí nghiên cứu, đầu tư trồng rừng để tích lũy tín chỉ Carbon; Nghiên cứu đề xuất báo cáo cấp có thẩm quyền tham gia vào các dự án thí điểm sản xuất, cung ứng, phân phối, vận chuyển, tồn trữ các năng lượng xanh, sạch như Hydrogen, Amoniac.

- Chấp hành đúng các chế độ chính sách, pháp luật của nhà nước về đầu tư, quản lý và sử dụng vốn nhà nước tại doanh nghiệp; thực hiện đầy đủ, đúng hạn các khoản thuế và các khoản phải nộp ngân sách nhà nước; thực hiện các kết luận, kiến nghị của cơ quan thanh tra, kiểm tra theo quy định.

b. Các mục tiêu PRM trong thời đại 4.0

Với các mục tiêu phát triển chung của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến 2035 như trên, các mục tiêu PRM trong thời đại 4.0 sẽ tập trung chủ yếu vào:

Thứ nhất, tăng cường hợp tác trong lĩnh vực chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ 4.0 để tăng tốc chuyển đổi số toàn diện trong PRM. Tập trung vào việc xây dựng hệ sinh thái đối tác hỗ trợ số hóa hoạt động vận hành, bán lẻ, kế toán, quản trị rủi ro, từ đó hình thành các liên minh chiến lược trong năng lượng xanh, logistics, công nghệ 4.0.

Thứ hai, tăng cường chất lượng mối quan hệ hợp tác với các đối tác để gia tăng sự hài lòng và mức độ gắn kết. Thực hiện việc xây dựng trải nghiệm hợp tác phù hợp với từng nhóm đối tác (nhà cung cấp, đại lý, đối tác chiến lược, khách hàng công nghiệp...) để nâng cao mức độ hài lòng và trung thành của đối tác. Đồng thời, giảm chi phí duy trì quan hệ đối tác nhờ dữ liệu hóa và đặc biệt là cá nhân hóa cách thức tương tác, quan hệ với các đối tác.

Thứ ba, tối ưu hóa hiệu quả các chương trình, hoạt động kinh doanh chung thông qua phối hợp chặt chẽ với các đối tác chiến lược. Thực hiện việc gắn kết các đối tác vào chuỗi giá trị của Tập đoàn, đồng thời hài hòa lợi ích và hỗ trợ các đối tác để nâng cao thị phần, giảm chi phí và tối ưu chuỗi cung ứng.

Thứ tư, thực hiện minh bạch hóa và tối ưu hóa hiệu suất quan hệ đối tác. Thực hiện việc thiết lập hệ thống KPI rõ ràng, minh bạch, đo được và đầy đủ để đánh giá toàn diện các mối quan hệ đối tác. Đồng thời, tăng trách nhiệm của cả Petrolimex và đối tác trong chuỗi cung ứng và kinh doanh. Bên cạnh đó, thực hiện loại bỏ đối tác kém hiệu quả, củng cố đối tác chủ lực.

Thứ năm, hình thành đội ngũ PRM chuyên nghiệp theo chuẩn quốc tế để tối ưu hoá tương tác với các đối tác nhờ nhân sự có kỹ năng về dữ liệu, công nghệ số và quản trị quan hệ. Đồng thời, tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững thông qua phát triển nguồn lực nội bộ.

Thứ sáu, hoàn thiện hệ thống PRM dựa trên nền tảng số, tích hợp các công nghệ mới nhằm chia sẻ dữ liệu thời gian thực, minh bạch, đồng nhất. Hệ thống PRM có khả năng cho phép tùy chỉnh theo từng loại đối tác, từng chiến dịch kinh doanh, dễ dàng tích hợp với ERP, CRM, SCADA, IoT, hệ thống dữ liệu...đồng bộ và thích ứng trong thời kỳ chuyển đổi số. Đồng thời, nâng cao trải nghiệm người dùng, mức độ hài lòng của các đối tác trên hệ thống.

Thứ bảy, tăng doanh số và hiệu quả thị trường thông qua đồng bán hàng với đối tác. Thực hiện tối ưu hóa mô hình đồng bán hàng (co-selling) với nhà cung cấp công nghệ, thiết bị, dịch vụ để mở rộng thị trường, gia tăng doanh thu từ các kênh hợp tác mới. Thông qua đó, có thể hình thành mô hình bán hàng đa kênh dựa trên hợp tác sâu.

Thứ tám, giải quyết xung đột hiệu quả, duy trì mối quan hệ hợp tác bền vững với các đối tác. Hạn chế các rủi ro pháp lý, tranh chấp thương mại không đáng có với các đối tác. Đồng thời xây dựng văn hóa hợp tác hai bên cùng có lợi và tăng sự tin tưởng của các đối tác vào Petrolimex.

Thứ chín, mở rộng mạng lưới đối tác trong lĩnh vực năng lượng xanh - sạch. Hợp tác với các doanh nghiệp sản xuất thiết bị, giải pháp năng lượng tái tạo (như điện mặt trời, hệ thống thu hồi hơi). Đồng thời, xây dựng liên minh chiến lược với các tập đoàn năng lượng quốc tế nhằm học hỏi công nghệ tiêu chuẩn hoá phát thải.

3.1.3. Định hướng chiến lược phát triển của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến 2035

a. Các định hướng chung

- Chiến lược phát triển Tập đoàn Xăng dầu Việt nam đến 2025, tầm nhìn 2035 phải bám sát các định hướng, giải pháp, mục tiêu trong Kế hoạch SXKD và ĐTPT giai đoạn 2021- 2025 và Đề án cơ cấu lại Tập đoàn giai đoạn 2021-2025, tầm nhìn 2035 đã được Ủy ban quản lý vốn nhà nước tại Doanh nghiệp phê duyệt và Đại hội đồng cổ đông bất thường của Tập đoàn thông qua vào ngày 06/12/2022.

- Xăng dầu tiếp tục là trục kinh doanh cốt lõi, tổ chức tốt công tác tạo nguồn, bán hàng để đảm bảo cung ứng kịp thời nhu cầu tiêu thụ của xã hội, phục vụ phát triển kinh tế và đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia. Trong đó tập trung phát triển kênh bán lẻ bằng nhiều giải pháp mang tính đồng bộ, hệ thống và có tính đột phá theo các chủ trương, chính sách mới của Tập đoàn; Tiếp tục củng cố các giải pháp duy trì và phát triển mạnh mẽ hệ thống 4 thương nhân nhượng quyền (TNNQ) và Khách

hàng bán buôn. Xác định mục tiêu hệ thống TNNQ, Bán buôn là một thành phần quan trọng trong hệ sinh thái khách hàng, đối tác của Petrolimex.

- Giữ vững, củng cố, làm mới, hiện đại hoá, tiên tiến hoá những lợi thế kinh doanh xăng dầu truyền thống, hệ thống CSVCKT kho, bể, tuyến ống, CHXD, phương tiện vận tải... Đồng thời thích ứng, chuyển đổi, chuyển dịch thành công sang xu hướng kinh doanh các sản phẩm nhiên liệu, năng lượng xanh, sạch, bảo vệ môi trường.

- Các nhóm giải pháp sẽ tập trung xoay quanh các trụ cột chính bao gồm: nâng cao trải nghiệm khách hàng, nâng cao hiệu quả công tác quản trị hàng hoá và quản trị doanh nghiệp trên nền tảng triển khai Chiến lược Chuyển đổi số toàn diện Tập đoàn giai đoạn 2021- 2030, định hướng đến năm 2035.

- Đối với các lĩnh vực kinh doanh khác, tiếp tục phát huy và khai thác có hiệu quả sức mạnh tổng thể của hệ sinh thái ngoài xăng dầu bao gồm các lĩnh vực, ngành nghề truyền thống như Gas, Dầu mỡ nhờn, Bảo hiểm, Vận tải, Xây lắp cơ khí...; Triển khai thực hiện tái cơ cấu mô hình doanh nghiệp theo Đề án cơ cấu lại Tập đoàn giai đoạn 2021-2030, tầm nhìn 2035.

- Xác định PRM như một nguồn năng lượng tạo ra nhu cầu. Khi Tập đoàn tìm cách mở rộng phạm vi thị trường của mình, việc khai thác đối tượng của đối tác, đồng sáng tạo nội dung, đồng bán và chia sẻ khách hàng tiềm năng phải trở thành những chiến lược thiết yếu để thúc đẩy nhận thức về thương hiệu, tăng trưởng doanh thu và là nền tảng cơ sở để đột phá của Tập đoàn trong thời gian tới.

b. Các định hướng chiến lược phát triển PRM trong thời đại 4.0

Với các định hướng chiến lược chung kể trên, định hướng chiến lược phát triển PRM trong thời đại 4.0 giai đoạn từ nay đến 2030, tầm nhìn đến 2035 sẽ tập trung vào những vấn đề sau đây:

Thứ nhất, thiết kế lại mô hình quản trị đối tác theo chuẩn quốc tế, vận hành trên nền tảng số. Chuẩn hóa vòng đời đối tác theo các nguyên tắc minh bạch, trách nhiệm giải trình và bền vững, tiệm cận chuẩn mực OECD. Phân tầng đối tác theo các tiêu chí: chiến lược, ưu tiên, tiềm năng và phân khúc theo vai trò như: bán buôn, nhà cung cấp, đối tác công nghệ, logistics, năng lượng sạch để tối ưu chính sách và cơ chế phối hợp. Thành lập Khối/Phòng PRM chịu trách nhiệm điều phối xuyên suốt, bảo đảm đồng bộ với chiến lược sản xuất kinh doanh và đề án cơ cấu lại.

Thứ hai, thực hiện kiến trúc nền tảng hệ thống PRM 4.0 theo hướng tích hợp, an toàn và mở. Triển khai PRM cloud-native, microservices với API mở để tích hợp thống nhất với ERP, CRM, DWH/Lakehouse, SCADA, IoT (kho, bể, tuyến ống, vận tải) và cổng thanh toán; Áp dụng chuẩn quản trị danh tính & truy cập (SSO, RBAC), mã hóa dữ liệu, giám sát an ninh tuân thủ ISO 27001/NIST; thiết kế Data Privacy by Design; Xây dựng Partner Portal/Marketplace cho tự phục vụ (đăng ký, onboard, hợp đồng điện tử, báo cáo, đặt hàng, khiếu nại, MDF...)

Thứ ba, thực hiện cá nhân hóa trải nghiệm đối tác (PX – Partner Experience). Thiết kế trải nghiệm đa kênh (portal, app, API) với quy trình, nội dung, cũng như ưu đãi theo từng phân khúc đối tác; hỗ trợ song ngữ Vi/En trên hệ thống PRM; Thực hiện rút ngắn thời gian onboard, số hóa hợp đồng, hỗ trợ kỹ thuật 24/7, thư viện tài

liệu số; thiết lập SLA dịch vụ đối tác và cơ chế phản hồi nhanh. Đồng thời, ứng dụng AI trợ lý đối tác (hỏi đáp quy trình, tra cứu đơn hàng, đề xuất đơn phối trộn, lịch bảo trì thiết bị...) để hỗ trợ tốt nhất cho người dùng hệ thống.

Thứ tư, thực hiện hệ sinh thái hợp tác và đồng sáng tạo giá trị. Xây dựng chương trình đồng bán hàng (co-selling) & đồng tiếp thị (co-marketing) với đối tác công nghệ, thiết bị, dịch vụ; chuẩn hóa quy trình MDF/JBP (Joint Business Plan); Thực hiện, tối ưu hệ sinh thái Thương nhân nhận quyền bán buôn như một trụ cột kênh, triển khai chính sách theo bậc hiệu suất và hỗ trợ số hóa điểm bán (e-invoice, loyalty, thanh toán số). Đồng thời, phát triển văn hóa hợp tác cùng có lợi, đề cao minh bạch, liêm chính, bảo mật; thực hiện cơ chế thừa nhận và khen thưởng với các đối tác và nhân sự PRM xuất sắc.

Thứ năm, thực hiện quản trị rủi ro, tuân thủ và cơ chế giải quyết xung đột với các đối tác. Chuẩn hóa KYC/AML đối tác, kiểm soát xung đột lợi ích, cơ chế kiểm toán số; cập nhật ràng buộc hợp đồng theo pháp luật Việt Nam và thông lệ quốc tế; Thiết lập cơ chế hòa giải với trọng tài chuẩn; bảng hiển thị tổng hợp các thông tin quan trọng dưới dạng biểu đồ (dashboard) để theo dõi khiếu nại, SLA xử lý tranh chấp, phân tích nguyên nhân gốc rễ (RCA); Tích hợp tiêu chí ESG/HSE vào đánh giá đối tác; thực hiện quản trị chủ động các rủi ro pháp lý, thị trường, an toàn và an ninh mạng trong các mối quan hệ đối tác.

3.2. Nhóm giải pháp hoàn thiện quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam

3.2.1. Đổi mới mối quan hệ đối tác theo hướng cá nhân hóa

Kết quả nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến quan hệ đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam trong thời đại 4.0 cho thấy: DM là yếu tố có tác động mạnh nhất tới QHDT với hệ số tác động là 0.24. Bên cạnh đó, yếu tố quản trị phi chính thức(PCT) có tác động mạnh thứ tư tới QHDT với hệ số tác động là 0.190. Thực tế, tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam, với số lượng đối tác đông đảo (khoảng trên 2700 đối tác), các mối quan hệ đối tác đều được được xây dựng và duy trì một cách bài bản thông qua các biên bản thỏa thuận hợp tác hoặc hợp đồng. Tuy nhiên, vấn đề quan trọng nhất để các chương trình đối tác và kế hoạch hợp tác kinh doanh hoạt động sau khi ký kết các Hợp đồng hay Biên bản hợp tác chính là sự đổi mới phương thức hợp tác một cách có hiệu quả. Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy, theo đánh giá của các đối tác thì việc thay đổi cách thức hợp tác, giúp mối quan hệ đối tác trở nên thực chất hơn, không bị hình thức hóa bởi các hợp đồng hay biên bản hợp tác và làm cho mối quan hệ giữa các đối tác với Tập đoàn xăng dầu Việt Nam trở nên dễ dàng đồng cảm hơn, tự nguyện hơn. Điều này giúp tạo niềm tin và sự tương tác tích cực giữa Tập đoàn và các đối tác.

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, đề cao sự giao tiếp cởi mở và nhất quán. Giao tiếp được coi là trụ cột của một mối quan hệ bền chặt. Giao tiếp chủ động và liên tục giúp ngăn ngừa hiểu lầm và cho phép cộng tác. Tập đoàn cần lên lịch kiểm tra thường xuyên trong các

cuộc gọi video, email hoặc các công cụ quản lý dự án chung để mọi người cùng hiểu. Đồng thời, khuyến khích thảo luận trung thực về các vấn đề và thất bại. Nếu một đối tác có sự chậm trễ trong chuỗi cung ứng, hãy cùng nhau giải quyết. Đôi khi cần phải công bố thông tin chi tiết về thị trường, các bước ngoặt chiến lược của Tập đoàn hoặc những thay đổi nội bộ có thể ảnh hưởng đến quan hệ đối tác nhằm tạo ra một môi trường thúc đẩy sự tôn trọng lẫn nhau. Theo cách này, cả Tập đoàn và các đối tác có thể cùng làm việc dưới cùng một nền tảng thông tin, minh bạch và nhất quán trong mọi quy trình ra quyết định để xây dựng lòng tin với các đối tác.

Bên cạnh đó, đề cao sự giao tiếp cởi mở và hiệu quả không chỉ là nói mà còn là lắng nghe. Tập đoàn cần đảm bảo hiểu nhu cầu, kỳ vọng và phản hồi của đối tác. Bằng cách thúc đẩy giao tiếp cởi mở và nhất quán, Tập đoàn có thể xây dựng nền tảng vững chắc của lòng tin và sự tôn trọng, điều này rất cần thiết cho sự hợp tác lâu dài.

Ngoài ra, Tập đoàn và các đối tác cần chia sẻ ý tưởng một cách tự do, không có ranh giới và cùng nhau làm việc hướng tới một mục tiêu chung đã cam kết thông qua các hội thảo chung, nhóm liên chức năng và nền tảng kỹ thuật số để phá vỡ các rào cản trong giao tiếp và đạt được sự cởi mở. Ví dụ, bộ phận bán hàng của một doanh nghiệp đối tác có thể truyền đạt cho bộ phận phát triển sản phẩm của Tập đoàn các kiến thức chuyên sâu về khách hàng mà họ đã từng và đang phục vụ.

Thứ hai, luôn minh bạch và trung thực trong mọi giao tiếp. Sự minh bạch và trung thực là chìa khóa cho việc xây dựng lòng tin và ngăn ngừa sự thất bại trong quan hệ đối tác. Trong mỗi quan hệ đối tác kinh doanh truyền thống, doanh nghiệp thường che giấu vấn đề, và dễ dàng tạo ra sự ngờ vực trong các mối quan hệ. Khi một doanh nghiệp đối tác gặp phải trở ngại trong hoạt động kinh doanh của mình, Tập đoàn nên có những chính sách, điều khoản để khuyến khích doanh nghiệp đối tác thông báo ngay lập tức và đưa ra các phương án giải quyết. Đối với mỗi quan hệ giữa Tập đoàn với các đối tác của mình cũng vậy, nếu một đối tác không đạt được mục tiêu hiệu suất, vấn đề phải được nêu ra một cách minh bạch, trung thực và được tiếp thu với thái độ tôn trọng mang tính chất xây dựng. Không có những cuộc nói chuyện một cách trung thực để minh bạch các khó khăn này sẽ khiến các vấn đề phát triển và làm tổn hại đến mỗi quan hệ đối tác của Tập đoàn. Trong một nền văn hóa trung thực, không cần phải tô hồng giải pháp hoặc gây sốc cho đối tác bằng tin tức lớn. Thay vào đó, Tập đoàn có thể hướng dẫn, hỗ trợ, thể hiện cho đối tác thấy rõ nỗ lực và thiện chí muốn cùng nhau giải quyết vấn đề phát sinh trong hợp tác kinh doanh.

Thứ ba, luôn thực hiện đúng mọi cam kết để thể hiện sự đáng tin cậy với các đối tác. Mọi thứ trong một mối quan hệ đối tác kinh doanh đều dựa trên độ tin cậy. Đáp ứng đúng thời hạn, giữ cam kết và thực hiện lời hứa đã cam kết với các đối tác cho thấy Tập đoàn thật sự coi trọng mối quan hệ đối tác của mình. Cung cấp giá trị cho các đối tác là điều cần thiết để Tập đoàn duy trì mối quan hệ bền chặt với các đối tác của mình. Mặc dù trước đây, điều này đã được thực hiện khá tốt nhưng bây giờ cần phải thực hiện tốt hơn nữa. Điều này không chỉ bao gồm việc thực hiện lời hứa mà còn cung cấp hỗ trợ và nguồn lực. Giúp các đối tác đạt được mục tiêu của họ tạo ra tình huống đôi bên cùng có lợi. Nó thể hiện cam kết đối với quan hệ đối tác và thúc

đẩy lòng trung thành. Mỗi hành động nhỏ đều có giá trị. Điều này có nghĩa là cập nhật nhanh chóng cho đối tác về các mục hành động, trả lời email kịp thời và phản hồi về thành công của đối tác. Sự đáng tin cậy giúp Tập đoàn xây dựng lòng tin và trấn an đối tác của mình, từ đó họ có thể tin tưởng vào Tập đoàn ngay cả trong thời điểm khó khăn.

Thứ tư, bày tỏ sự trân trọng và lòng biết ơn. Việc ghi nhận những nỗ lực của đối tác là chìa khóa cho một mối quan hệ bền chặt và hiệu quả. Những cử chỉ đơn giản, chẳng hạn như lời cảm ơn, bài phát biểu trước công chúng tại các sự kiện hoặc các ưu đãi bất ngờ, sẽ củng cố giá trị của họ. Chẳng hạn như Tập đoàn xăng dầu Việt Nam có thể giới thiệu về một đối tác của mình trong một Hội thảo hoặc bài đăng trên mạng xã hội. Điều này làm gây ra sự thu hút và giúp làm nổi bật thương hiệu của đối tác.

Bên cạnh đó, Tập đoàn có thể tổ chức lễ kỷ niệm các cột mốc có thể củng cố và thể hiện giá trị mối quan hệ của mình với các đối tác. Ví dụ, tổ chức tiệc ăn mừng khi đạt được mục tiêu doanh thu, ra mắt sản phẩm mới hoặc đóng dự án. Nó nâng cao tinh thần, nuôi dưỡng lòng tin và thúc đẩy các đối tác tiếp tục làm việc hướng tới các mục tiêu chung. Những hành động như vậy không chỉ thúc đẩy mà còn nhắc nhở đối tác của Tập đoàn về những gì họ đang có được từ con đường hai chiều mà hầu hết mọi người đều chia sẻ.

Việc ghi nhận và đánh giá cao những đóng góp cũng quan trọng không kém. Việc ăn mừng thành công và ghi nhận những nỗ lực sẽ thúc đẩy tinh thần và động lực. Sự củng cố tích cực này khuyến khích sự hợp tác liên tục và thúc đẩy hiệu suất. Một nền văn hóa biết ơn sẽ củng cố mối quan hệ giữa Tập đoàn với các đối tác của mình và thúc đẩy thành công lâu dài.

Thứ năm, tạo cơ hội cho các tương tác xã hội cá nhân. Tương tác xã hội củng cố mối quan hệ và phát triển cảm giác đoàn kết. Tập đoàn xăng dầu Việt Nam có thể tạo cơ hội cho các tương tác xã hội cá nhân với các đối tác của mình thông qua các sự kiện gặp gỡ vui vẻ, giao lưu văn hóa văn nghệ, các buổi tĩnh tâm, hoạt động xây dựng nhóm hoặc các buổi chơi trò chơi ảo để kết nối. Sự kiện này có thể có các cuộc nói chuyện về chiến lược và sau đó dẫn đến các bữa tối giao lưu hoặc các buổi đi chơi bình thường để các nhân viên hoặc người lãnh đạo của Tập đoàn và các đối tác hiểu biết hơn về sở thích, động lực và nghề nghiệp của nhau. Những loại sự kiện như vậy sẽ khuyến khích các cuộc trò chuyện không chính thức giúp xây dựng mối quan hệ và lòng tin giữa Tập đoàn với các đối tác. Các kết nối cá nhân giúp xây dựng nền tảng vững chắc cho các quan hệ đối tác hợp tác.

Thứ sáu, luôn giải quyết xung đột trong mối quan hệ với các đối tác một cách khéo léo. Trong quá trình hợp tác giữa Tập đoàn xăng dầu Việt Nam với các đối tác có thể xảy ra các xung đột về mặt lợi ích, về thực hiện cam kết, hoặc chưa đạt được mục tiêu đã đặt ra,... Xung đột là điều không thể tránh khỏi trong bất kỳ mối quan hệ hợp tác nào của Tập đoàn và các đối tác của mình, cách quản lý chúng để có thể tạo nên sự khác biệt giữa thành công và thất bại. Giải quyết xung đột hiệu quả đòi hỏi tư duy cởi mở, sự đồng cảm và cam kết tìm kiếm giải pháp đôi bên cùng có lợi. Điều cần thiết là Tập đoàn cần khuyến khích đối thoại cởi mở, tích cực lắng nghe tất cả các

bên liên quan và tìm kiếm điểm chung. Hòa giải hoặc sự tham gia của bên thứ ba trung lập có thể có giá trị trong việc giải quyết các xung đột phức tạp hoặc sâu xa. Giải quyết xung đột không phải là tránh né hay ngăn chặn xung đột mà là giải quyết chúng một cách xây dựng. Tập đoàn phải xác định đây cũng là cơ hội để Tập đoàn và các đối tác hiểu được quan điểm của nhau, xác định các vấn đề cơ bản và tìm ra giải pháp cùng có lợi cho các bên tham gia để đạt được mục tiêu kinh doanh chung thay vì lợi ích cá nhân. Bằng cách này, Tập đoàn và các đối tác dễ dàng đồng cảm, có thể cùng nhau vượt qua thử thách và xây dựng nền tảng quan hệ vững chắc hơn cho thành công trong tương lai.

Thứ bảy, đảm bảo sự tăng trưởng liên tục của quan hệ đối tác. Quan hệ đối tác là những thực thể năng động đòi hỏi phải nuôi dưỡng và phát triển liên tục. Đối với Tập đoàn xăng dầu Việt Nam trong PRM, vấn đề quan trọng đã được thực hiện là đầu tư xây dựng nền tảng vững chắc nhưng vấn đề quan trọng hơn trong một mối quan hệ đối tác là mỗi quan hệ đó phải thích ứng được với hoàn cảnh thay đổi. Chính vì vậy, việc thường xuyên thực hiện liên lạc giúp Tập đoàn có thể nắm bắt, đảm bảo mỗi quan hệ đối tác được nuôi dưỡng liên tục và phù hợp với mục tiêu kinh doanh. Hơn nữa, trong một mối quan hệ đối tác chiến lược, Tập đoàn không nên giới hạn mình trong phạm vi hợp tác ban đầu mà cần chấp nhận sự đổi mới, khám phá những cơ hội mới và tìm cách gia tăng giá trị ngoài thỏa thuận ban đầu có thể góp phần vào sự thành công lâu dài của mối quan hệ đối tác. Bằng cách liên tục tìm cách tăng cường quan hệ đối tác, Tập đoàn và các doanh nghiệp đối tác có thể thúc đẩy tăng trưởng và tạo ra một môi trường cùng có lợi.

Thứ tám, đa dạng hóa các kênh giao tiếp với đối tác. Giao tiếp là huyết mạch của sự hợp tác thành công, là cầu nối kết nối các đối tác, giúp họ chia sẻ ý tưởng, trao đổi thông tin và cộng tác một cách liền mạch. Việc đa dạng hóa các kênh giao tiếp rõ ràng và cởi mở tạo điều kiện cho sự hợp tác hiệu quả, ngăn ngừa hiểu lầm và thúc đẩy ý thức chung về mục đích giữa Tập đoàn và các đối tác. Đa dạng hóa các kênh giao tiếp giúp thiết lập các giao thức liên lạc thường xuyên và đáng tin cậy giữa các đối tác. Việc này đảm bảo rằng các thông điệp được gửi kịp thời và chính xác, nuôi dưỡng cảm giác tin cậy giữa Tập đoàn và các đối tác. Việc xác định vai trò và trách nhiệm trong quan hệ đối tác giúp hợp lý hóa việc giao tiếp để mọi người biết phần của mình trong nỗ lực chung. Lắng nghe tích cực, trong đó Tập đoàn và các đối tác chăm chú lắng nghe và hiểu quan điểm của nhau, là một yếu tố thiết yếu khác của việc quản lý đối tác hiệu quả.

Trong bối cảnh PRM phát triển nhanh chóng nhờ tận dụng công nghệ mới, khả năng đáp ứng là yếu tố then chốt. Nhanh chóng giải quyết các mối quan ngại hoặc vấn đề có thể phát sinh thể hiện cam kết đối với sự thành công của quan hệ đối tác. Nó cho thấy rằng Tập đoàn đang thể hiện tích cực đầu tư vào việc tìm kiếm giải pháp và sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn nữa để đạt được kết quả tích cực.

3.2.2. Phối hợp chặt chẽ giữa Tập đoàn với các doanh nghiệp đối tác chiến lược trong thực hiện các kế hoạch kinh doanh chung

Lập kế hoạch kinh doanh với các đối tác đối tác chiến lược là một trong những cách hiệu quả nhất để thúc đẩy doanh thu và tạo ra trách nhiệm chung. Linh hoạt và

có thể định cấu hình theo nhu cầu, việc lập các kế hoạch kinh doanh chung cho phép Tập đoàn xây dựng các mục tiêu có thể đo lường được, chiến lược và chiến thuật thực hiện, kế hoạch đưa ra thị trường, danh sách tài khoản mục tiêu, phân tích SWOT, v.v. Tuy nhiên, để các kế hoạch kinh doanh đối tác này trở nên thành công, đòi hỏi một sự phối hợp rất chặt chẽ từ Tập đoàn với các doanh nghiệp đối tác trong khi thực hiện và giải quyết các vấn đề phát sinh. Đồng thời để thúc đẩy và chốt giao dịch, chuyển đổi khách hàng tiềm năng hay người quan tâm thành khách hàng chính thức của Tập đoàn còn đòi hỏi việc tổ chức đào tạo và cung cấp các công cụ hỗ trợ và hướng dẫn cần thiết cho các đối tác. Nói cách khác, bên cạnh việc cần đổi mới quan hệ đối tác, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cần phải nâng cao chất lượng mối quan hệ đối tác, làm cho mối quan hệ này trở nên thực chất và khuyến khích sự tham gia của các đối tác để tạo ra sự phối hợp chặt chẽ giữa Tập đoàn và các đối tác trong thực hiện các kế hoạch kinh doanh chung. Kết quả phân tích dữ liệu về các yếu tố ảnh hưởng đến PRM của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cũng cho thấy: chất lượng quan hệ đối tác (CL) và sự tham gia của các đối tác (TG) là hai yếu tố có tác động mạnh tới QHDT chỉ sau yếu tố đổi mới quan hệ đối tác (DM).

Để có thể làm được điều này, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cần thực hiện các giải pháp sau đây:

Thứ nhất, phân công nhiệm vụ rõ ràng cho các đối tác khi triển khai kế hoạch kinh doanh chung. Để phân công nhiệm vụ một cách rõ ràng và hiệu quả cho các đối tác trong triển khai kế hoạch kinh doanh chung, dựa trên việc đảm bảo mục tiêu chung đã được các bên thông qua và hiểu rõ, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cần thực hiện các bước sau đây:

Bước 1. Phân tích và chia nhỏ công việc: Tập đoàn cần xác định các công việc cụ thể cần thực hiện, xác định những công việc nào là quan trọng nhất cần hoàn thành trước và chia nhỏ thành các nhiệm vụ có thể quản lý được. Điều này giúp đảm bảo rằng các đối tác đều biết chính xác những gì cần làm, giúp dễ dàng quản lý, giảm bớt áp lực, tăng hiệu quả và dễ dàng theo dõi tiến độ công việc.

Bước 2. Xác định rõ vai trò và trách nhiệm: Tập đoàn lập ra danh sách các nhiệm vụ và chỉ định rõ ràng đối tác nào sẽ chịu trách nhiệm cho từng nhiệm vụ cụ thể. Điều này giúp tránh nhầm lẫn, tăng trách nhiệm và đảm bảo rằng mọi đối tác đều biết vai trò của mình. Tập đoàn cũng phải đảm bảo rằng mỗi nhiệm vụ được giao đúng cho đối tác có khả năng, lợi thế và kinh nghiệm phù hợp, giúp họ làm việc chủ động và hiệu quả hơn. Đồng thời, Tập đoàn nên ghi lại các nhiệm vụ được giao với từng đối tác và theo dõi tiến độ của chúng.

Bước 3. Sử dụng công cụ quản lý dự án: Trong bối cảnh thời đại 4.0, Tập đoàn cần sử dụng các công cụ số để quản lý dự án như Trello, Asana, hay Microsoft Teams,... để theo dõi tiến độ công việc và giao nhiệm vụ. Các công cụ này giúp tạo bảng quản lý công việc, phân công nhiệm vụ, giúp minh bạch thông tin và dễ dàng theo dõi tiến độ.

Bước 4. Thường xuyên họp giao ban: Thường xuyên tổ chức các buổi họp định kỳ để đánh giá tiến độ, giải quyết các vấn đề phát sinh và điều chỉnh kế hoạch nếu cần thiết. Trong các cuộc họp này, Tập đoàn nên tạo không gian mở để khuyến khích

các đối tác tham gia đóng góp ý kiến và thảo luận về việc triển khai, thực hiện kế hoạch kinh doanh. Điều này giúp duy trì sự liên lạc và đồng nhất, đảm bảo mọi đối tác đang đi đúng hướng trong thực hiện công việc, kế hoạch kinh doanh chung giữa Tập đoàn với các đối tác của mình.

Bước 5. Tạo ra cơ chế phản hồi: Tập đoàn nên khuyến khích các đối tác cung cấp phản hồi về tiến độ công việc và những khó khăn gặp phải thông qua các kênh khác nhau để đảm bảo các phản hồi được giải quyết kịp thời và phù hợp. Sự phản hồi giúp cải thiện quá trình làm việc, tạo điều kiện để mọi người cùng nhau phát triển và nâng cao sự hài lòng của các đối tác trong quá trình hợp tác kinh doanh.

Thứ hai, thường xuyên đo lường và đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh của các đối tác dựa trên các nhiệm vụ đã phân công. Để liên tục đo lường và đánh giá hiệu quả của các hoạt động kinh doanh của đối tác, tùy theo từng nhiệm vụ được phân công với mỗi đối tác, Tập đoàn và các đối tác có thể xác định cụ thể các chỉ số đo lường hiệu quả như: doanh thu, lợi nhuận, tỷ lệ chuyển đổi, mức độ hài lòng của khách hàng, thời gian phản hồi, chi phí vận hành để đo lường theo các bước cụ thể sau đây:

Bước 1. Thiết lập hệ thống thu thập dữ liệu: Tập đoàn có thể thu thập dữ liệu từ các nguồn khác nhau để có cái nhìn tổng quan và chính xác về hiệu quả hoạt động, thông qua việc sử dụng các phần mềm quản lý doanh nghiệp, hệ thống PRM, phần mềm phân tích dữ liệu của Tập đoàn hoặc từ hệ thống CRM của đối tác,... Điều này, giúp Tập đoàn và các đối tác có thể nhận diện và khắc phục các vấn đề kịp thời trong khi thực hiện kế hoạch kinh doanh để có biện pháp khắc phục trước khi chúng trở nên nghiêm trọng.

Bước 2. Phân tích dữ liệu: Hoạt động phân tích dữ liệu giúp Tập đoàn hiểu rõ xu hướng và phát hiện các vấn đề cần giải quyết, đồng thời cung cấp thông tin chính xác để đưa ra các quyết định chiến lược trong quá trình triển khai thực hiện các kế hoạch kinh doanh chung. Về cơ bản, có nhiều công cụ phân tích dữ liệu mà Tập đoàn có thể sử dụng, chẳng hạn như: Google Analytics, Microsoft Power BI, Tableau. Các công cụ này cung cấp các báo cáo chi tiết và biểu đồ minh họa, giúp Tập đoàn dễ dàng theo dõi tiến độ và kết quả công việc của các đối tác.

Bước 3. Đánh giá và thực hiện điều chỉnh: Dựa trên kết quả phân tích dữ liệu, Tập đoàn tiến hành so sánh với các chỉ số đo lường đã đặt ra và công bố ở các cuộc họp đánh giá định kỳ với các đối tác của mình để các bên có liên quan nắm được tiến độ và kết quả đã đạt được. Kết quả của cuộc đánh giá sẽ được thảo luận công khai, minh bạch để Tập đoàn và các đối tác có thể thực hiện các thay đổi cần thiết và cập nhật kế hoạch hành động.

Thứ ba, trong bối cảnh thời đại 4.0, Tập đoàn và các đối tác cần tận dụng một số công nghệ số để tạo ra sự phối hợp chặt chẽ trong thực hiện các kế hoạch kinh doanh chung, giúp tối ưu hóa quy trình làm việc, tiết kiệm thời gian và nâng cao hiệu quả. Cụ thể:

- *Sử dụng phần mềm quản lý quan hệ khách hàng (CRM) trên nền tảng chia sẻ khách hàng giữa Tập đoàn với các đối tác:* CRM giúp quản lý thông tin khách hàng, theo dõi quá trình bán hàng, và duy trì mối quan hệ với khách hàng một cách

hiệu quả. Một số nhà cung cấp nền tảng CRM mà Tập đoàn có thể xem xét sử dụng bao gồm: Salesforce, HubSpot, Zoho CRM, và Microsoft Dynamics 365,...

- *Tận dụng các công cụ giao tiếp và hợp tác:* Giao tiếp rõ ràng và hiệu quả là yếu tố quan trọng để đảm bảo sự phối hợp mượt mà giữa Tập đoàn với các đối tác kinh doanh. Các công cụ giao tiếp và hợp tác giúp duy trì sự liên lạc liên tục và hiệu quả giữa các đối tác. Các công cụ này giúp tổ chức các cuộc họp trực tuyến, trò chuyện nhóm, và chia sẻ tài liệu dễ dàng, ví dụ: Microsoft Teams, Slack, Zoom, và Google Meet...

- *Áp dụng công nghệ tự động hóa.* Trong bối cảnh thời đại công nghệ 4.0, việc sử dụng các công nghệ tự động hóa quy trình công việc và theo dõi các đối tác sẽ giúp Tập đoàn và các đối tác tiết kiệm thời gian, giảm bớt sai sót và tăng cường hiệu quả làm việc. Ví dụ: Sử dụng Zapier để tự động hóa các quy trình công việc giữa các ứng dụng khác nhau, hoặc RPA (Robotic Process Automation) để tự động hóa các tác vụ lặp đi lặp lại.

Thứ tư, lập kế hoạch đào tạo và chứng nhận đối tác phù hợp với kế hoạch kinh doanh chung. Để đào tạo và chứng nhận đối tác, Tập đoàn cần thực hiện một loạt các bước cụ thể và có hệ thống nhằm đảm bảo các đối tác hiểu rõ sản phẩm, dịch vụ, quy trình kinh doanh và các tiêu chuẩn của Tập đoàn. Dưới đây là một số bước cụ thể mà Tập đoàn cần thực hiện để đào tạo cho mỗi đối tác chiến lược của mình, bao gồm:

Bước 1. Lập kế hoạch đào tạo chi tiết: Trong bước đầu tiên này, Tập đoàn cần xác định rõ mục tiêu đào tạo và lịch trình đào tạo.

- *Xác định mục tiêu đào tạo:* Tập đoàn cần xác định rõ ràng mục tiêu đào tạo là gì, những kỹ năng và kiến thức nào mà các đối tác cần nắm vững để đáp ứng tốt việc triển khai kế hoạch kinh doanh chung đã xác lập.

- *Lập lịch trình đào tạo:* Tập đoàn và các đối tác cần thống nhất để xác định thời gian, địa điểm, và phương pháp đào tạo (trực tuyến hay trực tiếp). Lên kế hoạch chi tiết về các buổi học và các hoạt động thực tế.

Bước 2. Chuẩn bị tài liệu đào tạo: Trong bước thứ hai, Tập đoàn cần chuẩn bị các tài liệu và con người để thực hiện đào tạo.

- *Tài liệu đào tạo:* Tập đoàn cần chuẩn bị giáo trình đào tạo chi tiết, bao gồm các bài giảng, tài liệu hướng dẫn, video, và các bài tập thực hành dưới dạng bản cứng, bản mềm ở nhiều kênh khác nhau để tiện cho việc truy cập trực tiếp và từ xa. Đồng thời cung cấp các tài liệu tham khảo bổ sung để các đối tác có thể nghiên cứu thêm hoặc muốn tìm hiểu sâu hơn.

- *Con người thực hiện đào tạo:* Tùy theo từng module đào tạo khác nhau gắn với các kế hoạch kinh doanh chung khác nhau mà Tập đoàn có thể sử dụng người đào tạo là nhân viên, chuyên gia của Tập đoàn, cũng có thể là giảng viên hoặc một nhà nghiên cứu từ bên ngoài có chuyên môn phù hợp.

Bước 3. Đào tạo và huấn luyện: Tập đoàn cùng các đối tác tổ chức và triển khai các khóa học trên các nền tảng phù hợp để đối tác có thể nắm bắt được kiến thức, kỹ năng của khóa học một cách trọn vẹn và thoải mái nhất.

- Tổ chức các khóa học: Trong mỗi khóa đào tạo, Tập đoàn nên tổ chức học lý thuyết và thực hành xen lẫn trong mỗi buổi học để đối tác có thể nắm bắt kiến thức và kỹ năng một cách toàn diện.

- Các kênh đào tạo: Tùy theo từng nội dung đào tạo và bối cảnh thực tế, Tập đoàn có thể sử dụng đa dạng các nền tảng học trực tuyến như Microsoft Teams, Zoom, hoặc các hệ thống quản lý học tập (LMS) để tiến hành đào tạo từ xa, hoặc triển khai đào tạo trực tiếp hoặc đào tạo kết hợp.

- Huấn luyện thực tế: Trong mỗi khóa đào tạo, Tập đoàn nên tạo không gian, tạo điều kiện cho đối tác được tham gia vào các hoạt động thực tế, làm việc cùng đội ngũ của Tập đoàn để hiểu rõ hơn về quy trình, sản phẩm và các yêu cầu khác.

Bước 4. Đánh giá và kiểm tra: Sau khi tổ chức mỗi khóa đào tạo, Tập đoàn cần có sự sát hạch, đánh giá và thu nhận các phản hồi cần thiết từ các đối tác tham dự. Các công việc cụ thể như sau:

- Kiểm tra kiến thức: Đội ngũ đào tạo của Tập đoàn tổ chức kiểm tra, đánh giá thông qua các bài kiểm tra, bài thực hành để đánh giá mức độ nắm vững kiến thức, kỹ năng của đối tác tham dự.

- Tiếp nhận phản hồi và điều chỉnh: Sau mỗi khóa đào tạo hoàn tất, Tập đoàn cần thu thập các đóng góp, phản hồi, lắng nghe ý kiến từ các đối tác để điều chỉnh chương trình đào tạo nếu cần thiết.

Bước 5. Cấp chứng nhận đối tác: Sau khi đối tác hoàn thành chương trình đào tạo và đáp ứng các tiêu chuẩn, Tập đoàn nên cấp chứng nhận cho họ.

- Đạt tiêu chuẩn chứng nhận: Tập đoàn cần phải xác định các tiêu chuẩn và điều kiện để đối tác được cấp chứng nhận sau khi hoàn thành chương trình đào tạo hoặc khóa đào tạo.

- Cấp chứng nhận: Sau khi đối tác hoàn thành chương trình đào tạo và đáp ứng các tiêu chuẩn, Tập đoàn sẽ cấp chứng nhận cho họ. Chứng nhận có thể là giấy chứng nhận hoặc là một phần mềm ghi nhận trong hệ thống quản trị quan hệ đối tác của Tập đoàn.

Bước 6. Hỗ trợ liên tục và cập nhật kiến thức: Sau khi tổ chức đào tạo cho đối tác xong và cấp chứng nhận, Tập đoàn vẫn phải tiếp tục hỗ trợ cho các đối tác sau đào tạo và cập nhật kiến thức để họ có thể đáp ứng tốt việc triển khai kế hoạch kinh doanh chung trong môi trường biến đổi.

- Hỗ trợ sau đào tạo: Tập đoàn cần thường xuyên cung cấp hỗ trợ liên tục cho đối tác sau khi đào tạo, bao gồm việc tư vấn, giải đáp thắc mắc và hỗ trợ kỹ thuật.

- Cập nhật kiến thức: Tiếp tục tổ chức các buổi đào tạo bổ sung, hội thảo hoặc cập nhật thông tin mới để đối tác luôn nắm bắt được các thay đổi, cải tiến và các mục tiêu chiến lược của Tập đoàn.

Qua những bước cụ thể trên, Tập đoàn có thể đào tạo và chứng nhận đối tác một cách hiệu quả, đảm bảo rằng họ có đủ kiến thức và kỹ năng cần thiết để hợp tác và thúc đẩy sự phát triển chung. Bằng cách thực hiện các công việc này, Tập đoàn không chỉ tạo ra sự phối hợp chặt chẽ với đối tác trong thực hiện các kế hoạch kinh doanh chung mà còn tạo ra một hệ sinh thái kinh doanh mạnh mẽ và bền vững.

3.2.3. Tăng cường đào tạo và hỗ trợ các đối tác

Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát thu thập được về các yếu tố ảnh hưởng tới quản trị quan hệ đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cũng cho thấy sự tham gia của các đối tác (TG) có tác động mạnh thứ ba tới QHDT với hệ số 0.195. Nếu các đối tác tham gia tích cực sẽ tạo ra cơ hội rất lớn cho Tập đoàn trong việc đạt được mục tiêu kinh doanh chung và thúc đẩy các giao dịch do đối tác tác động. Muốn vậy, đòi hỏi nỗ lực rất lớn của Tập đoàn trong tăng cường hoạt động đào tạo và hỗ trợ các đối tác của mình để khuyến khích, động viên các đối tác của mình tích cực hơn trong việc tác động tới các khách hàng tiềm năng để biến họ thành khách hàng chính thức của Tập đoàn. Điều này sẽ giúp gia tăng số cơ hội do đối tác tạo ra và doanh thu do đối tác tác động với Tập đoàn.

Để làm được điều này, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cần thực hiện đồng thời các công việc sau đây:

Thứ nhất, đào tạo và hỗ trợ cho các đối tác trong công tác lập cơ sở dữ liệu khách hàng tiềm năng. Công việc này sẽ được thực hiện qua các bước cơ bản sau đây:

Bước 1. Xác định các nhóm dữ liệu cần thu thập của khách hàng tiềm năng. Tập đoàn cần hướng dẫn và hỗ trợ cụ thể các đối tác thu thập các nhóm dữ liệu về khách hàng tiềm năng bao gồm:

- Thông tin cá nhân (nhân khẩu học): Đây là dạng dữ liệu cơ bản nhất về khách hàng, bao gồm các thông tin về tên, tuổi, giới tính, địa chỉ, số điện thoại, sở thích và nhu cầu...

- Dữ liệu tương tác: Nhóm dữ liệu này bao gồm các số liệu thống kê về lượt tương tác của khách hàng với thương hiệu thông qua các phương thức tiếp thị như email marketing, quảng cáo trên Facebook, Youtube,...

- Dữ liệu về hành vi: Đây là loại dữ liệu giúp Tập đoàn và các đối tác thấy được các hiệu quả sử dụng sản phẩm/dịch vụ của khách hàng tiềm năng. Dữ liệu này thường bao gồm số lần truy cập, thời gian truy cập, các trang được xem, hành động trên trang web hoặc ứng dụng (nhấp chuột, điền mẫu, mua hàng) của người dùng.

- Thông tin về thái độ: Một số dữ liệu về thái độ mà các đối tác cần thu thập, quản lý và chia sẻ với Tập đoàn như những phản hồi tích cực/tiêu cực đến sản phẩm/dịch vụ, mức độ sẵn sàng mua hàng trong tương lai (qua hành vi mua hàng trước đây). Ngoài ra, Tập đoàn cũng có thể hướng dẫn và hỗ trợ các đối tác thu thập những ý kiến, chia sẻ của khách hàng thông qua form khảo sát.

Các nhóm dữ liệu của khách hàng tiềm năng này cần phải được quản lý một cách có hệ thống và liên tục để có thể cập nhật, phân tích, chia sẻ và sử dụng một cách hiệu quả nhất giữa các đối tác với Tập đoàn. Việc quản lý tốt những thông tin này sẽ giúp Tập đoàn hiểu rõ hơn về nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Nhờ đó, Tập đoàn có thể tối ưu hóa chiến lược tiếp thị và bán hàng để tăng doanh thu tổng thể, đồng thời gia tăng doanh thu do đối tác tác động và tận dụng tốt các cơ hội do đối tác tạo ra.

Bước 2. Lập cơ sở dữ liệu khách hàng tiềm năng. Tập đoàn cần hỗ trợ các đối tác thu thập dữ liệu khách hàng tiềm năng từ nhiều nguồn khác nhau để xây dựng một cơ sở dữ liệu khách hàng có chất lượng dựa trên các nhóm dữ liệu về khách hàng tiềm

năng đã xác lập ở trên. Sau đó, các đối tác cần tiến hành làm sạch tệp dữ liệu bằng cách loại bỏ những thông tin không chính xác, trùng lặp,... để lập cơ sở dữ liệu khách hàng tiềm năng. Để làm được việc này, Tập đoàn sẽ phải hỗ trợ các đối tác thực hiện các công việc sau đây:

- Thu thập dữ liệu về khách hàng tiềm năng hoặc những người quan tâm trên nhiều kênh khác nhau, chẳng hạn như: mạng xã hội Facebook, Zalo, Instagram, TikTok,..., thông qua email marketing, thông qua KOL, KOC, thông qua tối ưu hóa website cho công cụ tìm kiếm, thông qua các quảng cáo Google Adwords, thông qua các khách hàng hiện tại hoặc có thể thông qua các sự kiện như: Hội thảo, Hội nghị, triển lãm hoặc tận dụng các mối quan hệ cá nhân của các đối tác.

- Tiếp theo, Tập đoàn cần hướng dẫn các đối tác thực hiện lọc khách hàng và phân nhóm khách hàng theo các tiêu chí nhất định như nguồn gốc, kênh tiếp cận, mức độ quan tâm, mức độ sẵn sàng mua hàng,... Quá trình này sẽ giúp xác định xem ai có thể trở thành khách hàng thực sự, mang lại lợi ích cho Tập đoàn và các đối tác. Các đối tác có thể dùng nhiều tiêu chí để đánh giá và phân loại khách hàng để xác định mức độ phù hợp của khách hàng với sản phẩm, dịch vụ của Tập đoàn, cũng như sắp xếp lại danh sách khách hàng tiềm năng này một cách logic và thống nhất hơn. Một số gợi ý phân loại khách hàng tiềm năng mà Tập đoàn nên hướng dẫn cho các đối tác bao gồm:

- + Khách hàng có nhu cầu nhưng chưa biết đến sản phẩm/ dịch vụ mà Tập đoàn đang phối hợp với các đối tác để cung cấp.

- + Khách hàng đang tìm hiểu về sản phẩm/ dịch vụ của Tập đoàn.

- + Khách hàng đang phân vân về lựa chọn giữa sản phẩm/ dịch vụ mà Tập đoàn cung cấp với các đối thủ cạnh tranh khác.

- + Khách hàng đang sử dụng sản phẩm/ dịch vụ của đối thủ cạnh tranh.

Hoặc Tập đoàn có thể hướng dẫn các đối tác thực hiện phân nhóm khách hàng tiềm năng dựa trên:

- + Hồ sơ khách hàng: Xác định xem nhóm khách hàng tiềm năng này chủ yếu ở độ tuổi nào, sống tại đâu, mức thu nhập bình quân, sở thích và thói quen mua sắm là gì,... Từ đó, các đối tác có thể có thể phân nhóm theo đặc điểm, nhu cầu, mong muốn của các khách hàng tiềm năng.

- + Hành vi khách hàng: Xem xét hành vi của khách hàng thông qua các tiêu chí như kênh tiếp cận, lượt truy cập, thời gian truy cập, nội dung xem, mức độ tương tác và phản hồi của họ để thực hiện phân nhóm khách hàng.

- + Độ ưu tiên khách hàng: Các đối tác cần thống kê được mức độ sẵn sàng mua hàng, mức độ quan tâm tới sản phẩm/dịch vụ, khoảng giá mà khách hàng sẵn sàng chi tiêu để mua sản phẩm/dịch vụ,...

- Lưu trữ dữ liệu khách hàng tiềm năng: Tập đoàn cần hỗ trợ các đối tác sử dụng hệ thống lưu trữ dữ liệu khách hàng tiềm năng của Tập đoàn (có thể cung cấp cho mỗi đối tác một tài khoản hệ thống) một cách an toàn, bảo mật và dễ truy cập. Thông thường, dữ liệu khách hàng tiềm năng sẽ được lựa chọn lưu trữ thông tin qua hệ thống CRM để dễ dàng quản lý và phân tích dữ liệu.

- Cập nhật dữ liệu khách hàng thường xuyên, chính xác: Tập đoàn cũng nên khuyến khích các đối tác của mình cập nhật và bổ sung dữ liệu khách hàng thường xuyên. Hoạt động này giúp đảm bảo tính chính xác của thông tin, từ đó tránh được việc sử dụng thông tin lỗi thời hoặc không chính xác trong quá trình quản lý khách hàng tiềm năng.

Bước 3. Chia sẻ và sử dụng dữ liệu khách hàng tiềm năng. Với cách làm này, Tập đoàn có thể dễ dàng sử dụng dữ liệu được chia sẻ của các đối tác cho những người liên quan như nhân viên bán hàng, nhân viên chăm sóc khách hàng và nhân viên marketing của Tập đoàn và các thành viên để hỗ trợ công việc của họ. Từ những số liệu đã phân tích và đánh giá từ các đối tác, Tập đoàn cần phải tận dụng tối đa tệp dữ liệu khách hàng này để tăng doanh thu, lợi nhuận cho hoạt động kinh doanh. Một số cách thức tận dụng dữ liệu khách hàng hiệu quả mà Tập đoàn có thể sử dụng để có thể tận dụng các cơ hội do đối tác tác động và gia tăng doanh thu do đối tác tác động từ cơ sở dữ liệu khách hàng tiềm năng được chia sẻ của đối tác bao gồm:

- Tối ưu hóa chiến dịch tiếp thị bằng cách định hình lại nội dung, hình ảnh, thông điệp và cách tiếp cận sao cho phù hợp với từng nhóm khách hàng cụ thể.

- Sản xuất hoặc cải tiến sản phẩm, dịch vụ sao cho phù hợp với nhu cầu và mong muốn của khách hàng.

- Tạo dựng lòng tin và xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng thông qua việc tương tác, chăm sóc và hỗ trợ thường xuyên.

- Cải thiện chiến lược kinh doanh (lên chiến lược cho từng nhóm khách hàng tiềm năng) và tối ưu hóa chi phí marketing.

Thứ hai, để khuyến khích và thúc đẩy các đối tác của mình tích cực thực hiện lập và chia sẻ cơ sở dữ liệu khách hàng tiềm năng, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cần thực hiện chương trình giới thiệu với các đối tác. Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy, yếu tố có tác động mạnh thứ ba tới QHDT là sự tham gia (TG) với hệ số 0.195. Sự tham gia của đối tác cũng là một yếu tố quan trọng góp phần tạo nên thành công của quan hệ đối tác. Vì vậy, để các đối tác của mình tích cực tham gia thực hiện và chia sẻ cơ sở dữ liệu khách hàng tiềm năng, Tập đoàn cần thực hiện chương trình giới thiệu với các đối tác. Về mặt bản chất, chương trình giới thiệu là một chiến lược tạo sự trung thành, tận tâm của các đối tác bằng cách thưởng cho các đối tác hiện tại của Tập đoàn mỗi khi họ giới thiệu cho Tập đoàn một lượng khách hàng tiềm năng mới. Đây là một chiến lược tạo và sử dụng cơ sở dữ liệu khách hàng tiềm năng tuyệt vời từ các đối tác, đòi hỏi ít nỗ lực nhưng có tiềm năng bán hàng lớn. Tất cả những gì Tập đoàn cần phải làm là liên lạc, tương tác với các đối tác của mình để yêu cầu họ quảng bá, giới thiệu về Tập đoàn, đóng vai trò cầu nối giữa Tập đoàn với các khách hàng tiềm năng, tích cực hỗ trợ, thúc đẩy giao dịch và phải có các phần quà khuyến khích họ. Tập đoàn có thể đưa ra các chính sách như giảm giá dịch vụ, thực hiện chiết khấu theo một tỷ lệ nhất định để phân biệt với các đối tác khác để họ cảm thấy mình được ưu tiên hoặc thể quà tặng cho hạng đối tác (vàng, kim cương), thậm chí chia sẻ một phần lợi nhuận của giao dịch.

Thứ ba, tạo các chương trình kích thích khách hàng tiềm năng thực hiện mua hàng. Đối với khách hàng chưa biết gì sản phẩm, dịch vụ của Tập đoàn thì họ

có thể rất đắn đo suy nghĩ trước khi mua hàng. Để kích thích khách hàng mua hàng lần đầu sau đó tiếp tục mua nhiều lần nữa thì Tập đoàn hãy thường xuyên tổ chức các chương trình kích thích khách hàng tiềm năng mua hàng với mức giá ưu đãi so với thông thường, bán hàng theo combo, tạo chương trình trúng thưởng may mắn hoặc miễn phí vận chuyển,... Nếu khách hàng thấy bị hấp dẫn bởi chương trình thì họ có thể sẽ tiến hành giao dịch. Đây là bước khởi đầu và để khách mua hàng lần đầu sau đó mua tiếp nhiều lần tiếp theo thì Tập đoàn nên thường xuyên tổ chức các chương trình ưu đãi và thông báo cho họ biết (bằng email, tin nhắn, điện thoại, thông báo đầy). Một phương pháp bổ sung để giúp Tập đoàn có thể biến những khách hàng tiềm năng thành khách hàng trung thành, mua hàng lặp lại là tổ chức chương trình tích lũy điểm thưởng. Quy định số điểm khách hàng tích lũy được theo mỗi giá trị đơn hàng. Số điểm có thể quy đổi thành quà hoặc tiền mặt hoặc tỷ lệ chiết khấu để trừ vào lần mua hàng sau. Với cách này, khách hàng sẽ có động lực để mua hàng của Tập đoàn thường xuyên và trở thành khách hàng trung thành. Ngoài ra, Tập đoàn cũng nên cung cấp các ưu đãi đặc biệt tùy theo cấp độ thành viên của khách hàng trung thành (kim cương, vàng, bạc, đồng).

Thứ tư, tạo ra trải nghiệm khách hàng xuất sắc. Một trong những yếu tố quan trọng nhất để chuyển đổi khách hàng tiềm năng thành khách hàng chính thức là tạo ra trải nghiệm khách hàng xuất sắc. Điều này bao gồm việc cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng tận tâm, đáp ứng nhanh chóng và giải quyết hiệu quả các vấn đề của khách hàng. Bằng cách tạo ra một môi trường thân thiện và hỗ trợ, Tập đoàn có thể xây dựng lòng tin và tạo ra sự gắn kết với khách hàng. Để làm được việc này, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cần thực hiện các công việc sau đây:

- ***Tăng cường chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng.*** Cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt là cách đơn giản nhất để gia tăng trải nghiệm khách hàng tích cực. Đây là lý do tại sao việc tăng cường cung cấp các dịch vụ chăm sóc khách hàng chất lượng cho Tập đoàn lại là điều bắt buộc. Để làm được điều này, bộ phận chăm sóc và hỗ trợ khách hàng của Tập đoàn phải đảm bảo:

+ ***Đáp ứng nhanh chóng các yêu cầu của khách hàng:*** Tập trung trả lời các câu hỏi, vấn đề của khách hàng hàng kịp thời và nhanh chóng nhất có thể. Đừng bắt khách hàng phải chờ đợi lâu dù là bất cứ vấn đề gì. Thời gian phản hồi câu hỏi của khách hàng tiềm năng càng nhanh (chỉ trong vài phút) thì sẽ càng tăng cơ hội họ mua hàng lên nhiều lần.

+ ***Tận tâm, ân cần:*** Tập đoàn nên đa dạng hóa các kênh giao tiếp khác nhau để giao tiếp với khách hàng và yêu cầu bộ phận chăm sóc khách hàng và bộ phận bán hàng của mình luôn cố gắng làm hài lòng các yêu cầu của khách. Nhân viên tại các bộ phận này phải luôn giữ thái độ vui vẻ và thân thiện khi giao tiếp với khách hàng qua các công cụ như live chat, tin nhắn, gọi điện hay gặp mặt trực tiếp để thể hiện sự tôn trọng, ân cần với khách và ghi nhớ những sở thích, nhu cầu cụ thể của họ.

+ ***Kỹ lưỡng, tỉ mỉ:*** Tập đoàn phải đảm bảo các nhân viên của bộ phận cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng có thể giải quyết tất cả các vấn đề khó khăn của khách hàng và luôn đồng hành hỗ trợ, giúp đỡ từ đầu đến cuối hành trình khách hàng của họ.

Ngoài ra, khi chăm sóc một tệp khách hàng nhất định, có thể sẽ phải lặp lại nhiều loại tin nhắn khác nhau, chẳng hạn như là tin nhắn chào hỏi, tin nhắn cung cấp thông tin sản phẩm,.. Như vậy, để tiết kiệm được thời gian cũng như đáp ứng được yêu cầu trả lời khách hàng ngay lập tức, bộ phận chăm sóc khách hàng của Tập đoàn nên sử dụng các công cụ hỗ trợ như AI, chatbot,... để phản hồi khách hàng đạt được hiệu quả cao. Điều này, yêu cầu Tập đoàn phải có sự trang bị, đào tạo và hỗ trợ nhân viên để có thể ứng dụng tốt công nghệ trong quá trình cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng có chất lượng để tạo nên trải nghiệm khách hàng xuất sắc.

- *Lắng nghe phản hồi và ý kiến của khách hàng.* Cách tốt nhất để tạo ấn tượng trong lòng khách hàng đó là chủ động lắng nghe và tìm kiếm giải pháp phản hồi ngay lập tức. Tập đoàn cần đào tạo nhân viên chăm sóc khách hàng của mình hình thành một thói quen chuyên nghiệp và bình tĩnh khi tiếp nhận các thông tin và phản hồi từ phía khách hàng, khi đó, những phản hồi mà các nhân viên cung cấp lại cho họ sẽ trở nên uy tín và đáng tin cậy hơn rất nhiều. Bên cạnh, mỗi nhân viên chăm sóc khách hàng cũng có thể chủ động cung cấp thêm nhiều giải pháp khác nếu nhận thấy khách hàng có sự phân vân, lo lắng với thông tin mà họ đã trình bày trước đó.

Bên cạnh đó, sau khi khách hàng mua sản phẩm, dịch vụ từ Tập đoàn, hãy hỏi ý kiến của họ về dịch vụ hoặc sản phẩm, những vấn đề họ gặp phải và những điều họ muốn Tập đoàn cải thiện thông qua nhiều cuộc khảo sát của bộ phận chăm sóc khách hàng. Thông qua đó, cố gắng nâng cấp dịch vụ hoặc sản phẩm theo phản hồi và cố gắng tránh mắc lại lỗi tương tự trong tương lai. Điều này sẽ giúp khách hàng của Tập đoàn hiểu rằng Tập đoàn rất coi trọng ý kiến của họ và quan tâm đến họ. Nhờ đó sẽ giúp mang đến cho người mua trải nghiệm khách hàng tốt hơn và cũng khiến họ gắn bó với thương hiệu hoặc sản phẩm của Tập đoàn, do đó có khả năng gia tăng doanh thu và lợi nhuận. Đồng thời, quá trình tổng thể này sẽ giúp Tập đoàn có được nhiều khách hàng trung thành, những người sẽ tin tưởng vào thương hiệu và thường xuyên giao dịch với của Tập đoàn.

Ngoài ra, việc cung cấp nội dung giá trị cũng đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút và giữ chân khách hàng tiềm năng. Tập đoàn có thể sử dụng các bài viết blog, video, ebook, hoặc các bài đăng trên mạng xã hội để cung cấp thông tin hữu ích và giải đáp các thắc mắc của khách hàng. Khi khách hàng thấy rằng Tập đoàn rất có kiến thức chuyên môn, có vị thế như vậy nhưng lại sẵn sàng chia sẻ và lắng nghe, khách hàng tiềm năng sẽ có xu hướng tin tưởng và chọn Tập đoàn để thực hiện giao dịch.

- Thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo kỹ năng cho bộ phận chăm sóc khách hàng và bộ phận bán hàng. Các khóa đào tạo kỹ năng mà Tập đoàn cần trang bị sẽ bao gồm:

+ Kỹ năng giao tiếp: Đào tạo về kỹ năng giao tiếp hiệu quả, từ cách lắng nghe chủ động đến cách thuyết phục và thương lượng. Khả năng truyền đạt thông tin một cách rõ ràng và hiệu quả sẽ giúp họ tạo dựng mối quan hệ tốt với khách hàng.

+ Kỹ năng phân tích nhu cầu: Bộ phận chăm sóc khách hàng và bộ phận bán hàng cần biết cách phân tích và hiểu rõ nhu cầu, mong muốn của khách hàng tiềm năng để từ đó đưa ra các giải pháp phù hợp và thuyết phục.

+ Kỹ năng xây dựng mối quan hệ: Tạo dựng và duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng là chìa khóa để chuyển đổi họ thành khách hàng chính thức. Điều này bao gồm việc xây dựng lòng tin và tạo sự gần gũi với khách hàng.

+ Kỹ năng quản lý thời gian: Nhân viên cần biết cách quản lý thời gian hiệu quả để có thể đáp ứng nhanh chóng các yêu cầu của khách hàng và không bỏ lỡ cơ hội.

+ Kỹ năng sử dụng công nghệ: Nhân viên của bộ phận chăm sóc khách hàng và bộ phận bán hàng cần được đào tạo về cách sử dụng các công cụ công nghệ chăm sóc khách hàng, hỗ trợ bán hàng và quản lý khách hàng. Điều này bao gồm các phần mềm CRM, công cụ phân tích dữ liệu, và các nền tảng tiếp thị trực tuyến. Việc đào tạo các kỹ năng cần thiết và cung cấp các công cụ hỗ trợ sẽ giúp tạo ra trải nghiệm khách hàng xuất sắc, thúc đẩy quá trình chuyển đổi khách hàng tiềm năng thành khách hàng chính thức.

3.2.4. Phát triển đội ngũ nhân sự chuyên trách về quản trị quan hệ đối tác

Hoạt động của nhân sự quản trị Quan hệ đối tác kinh doanh của Tập đoàn đóng vai trò quan trọng nhất trong việc xây dựng, duy trì, phát triển mối quan hệ hợp tác với các đối tác kinh doanh quan trọng để thực hiện các kế hoạch và chiến lược kinh doanh cụ thể. Tuy nhiên, trên thực tế mặc dù có số lượng đối tác lớn với hơn 2700 đối tác nhưng việc phụ trách quản trị quan hệ đối tác của Tập đoàn lại chưa có phòng chức năng riêng mà chủ yếu vẫn phân chia số lượng để giao về cho hai phòng Marketing hoặc phòng Quan hệ công chúng đảm nhiệm. Điều này, dẫn đến tính chuyên môn hóa trong hoạt động quản trị quan hệ đối tác chưa cao, hoạt động không đúng chức năng có thể gây ra một số vấn đề như: hiệu quả hợp tác thấp, mất cơ hội kinh doanh, có thể dẫn đến xung đột giữa Tập đoàn với các đối tác, ảnh hưởng đến sự hợp tác và hiệu quả kinh doanh chung.

Để tăng tính chuyên nghiệp và thực hiện tốt hơn hoạt động quản trị quan hệ đối tác trong thời gian tới, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cần thực hiện phát triển phòng chức năng Quan hệ đối tác với đội ngũ nhân sự chuyên trách về quản trị quan hệ đối tác một cách cụ thể. Về cơ bản, có bốn vai trò quan trọng liên quan đến nhân sự chuyên trách về quản trị quan hệ đối tác trong phòng chức năng này, bao gồm:

- *Trưởng phòng quan hệ đối tác*: người báo cáo trực tiếp với Giám đốc doanh thu (CRO) hoặc Giám đốc điều hành.

- *Quản lý đối tác*: những người báo cáo trực tiếp với Trưởng phòng quan hệ đối tác.

- *Chuyên viên quan hệ đối tác*: những người báo cáo với Trưởng phòng quan hệ đối tác.

- *Các chuyên viên marketing đối tác*: những người báo cáo với Trưởng phòng quan hệ đối tác hoặc có vai trò liên chức năng hơn và tham gia vào nhóm tiếp thị.

Thông thường, những vai trò này do nhiều người đảm nhiệm, nhưng một người có thể đảm nhiệm nhiều vai trò trong các tổ chức kênh nhỏ hơn. Quan trọng hơn, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cần nắm rõ vai trò, giải thích nhiệm vụ của họ và hiểu rõ tại sao họ là một phần quan trọng trong quản trị quan hệ đối tác để trở nên chuyên nghiệp và hiệu quả hơn khi thiết lập phòng chức năng này.

(1). Trưởng phòng quan hệ đối tác: Nhân sự này chịu trách nhiệm thiết kế chiến lược đối tác chung và lãnh đạo các nhóm trong phòng quan hệ đối tác thực hiện chiến lược đó. Điều đó cũng có nghĩa là họ là bộ mặt của phòng quan hệ đối tác, cũng có thể là bộ mặt đại diện của Tập đoàn trong và ngoài tổ chức.

Các công việc cụ thể của Trưởng phòng quan hệ đối tác sẽ bao gồm:

- *Xây dựng tầm nhìn quan hệ đối tác rõ ràng:* Sử dụng chiến lược chung của công ty làm Ngôi sao chỉ đường, Trưởng phòng quan hệ đối tác vạch ra kế hoạch để đạt được doanh thu quan hệ đối tác và số liệu đồng tiếp thị, kết hợp những gì họ biết về khả năng thâm nhập thị trường hiện tại, năng lực sản phẩm và mục tiêu mở rộng của công ty. Sau đó, họ làm việc với các thành viên khác trong nhóm để chia nhỏ tầm nhìn này thành các phần có thể quản lý được và các chỉ số hiệu suất chính (KPI) có liên quan để hướng tới.

- *Đánh giá và truyền đạt thành công của nhóm:* Trưởng phòng quan hệ đối tác liên lạc chặt chẽ với các giám đốc điều hành công ty và chia sẻ tình hình hoạt động của nhóm trong các cuộc trò chuyện chính thức và không chính thức. Để đảm bảo họ có thông tin cập nhật chính xác, họ duy trì các cuộc họp trực tiếp thường xuyên với cấp dưới, những người sẽ cập nhật cho họ về tình hình dự án, mối quan hệ đối tác, hạn ngạch và KPI của họ.

- *Lãnh đạo tư tưởng:* Để truyền bá tầm nhìn của mình, họ tham gia các diễn đàn bên ngoài, phát biểu tại các hội nghị và xây dựng cộng đồng trên phương tiện truyền thông xã hội. Việc tạo ra sự cường điệu đặc biệt quan trọng khi chương trình đối tác mở rộng quy mô và thâm nhập vào các thị trường mới.

Điểm mạnh của họ:

- *Xây dựng và quản lý nhóm:* Vì họ đã từng tham gia vào khối quan hệ đối tác trước đây (và đã đảm nhiệm hầu hết các vai trò mà họ hiện đang quản lý) nên họ biết cần tìm kiếm những kiểu người nào khi xây dựng nhóm và rất giỏi trong việc thúc đẩy và hướng dẫn những nhà lãnh đạo đối tác đầy tham vọng đưa sự nghiệp của họ lên một tầm cao mới.

- *Sở hữu ngân sách:* Trưởng nhóm quan hệ đối tác sở hữu ngân sách của nhóm. Để tiếp tục phát triển nhóm và nhận được hỗ trợ tài chính, họ phải chứng minh giá trị của quan hệ đối tác, không chỉ EOQ mà còn ngày này qua ngày khác.

- *Quản lý rủi ro:* Họ đã từng trải qua vị trí lãnh đạo trước đây nên có kinh nghiệm trong việc xác định và giảm thiểu các rủi ro tiềm ẩn, xung đột lợi ích, vấn đề sở hữu trí tuệ hoặc các vấn đề về tuân thủ.

- *Làm việc với ban quản lý cấp cao:* Các Trưởng phòng Đối tác đã nỗ lực để đạt được vai trò này, đồng thời làm sâu sắc thêm mối quan hệ với các nhà lãnh đạo công ty khác. Họ sử dụng các mối quan hệ này để ưu tiên công việc đồng tiếp thị, lập chiến lược với ban lãnh đạo bán hàng và hợp tác với bộ phận pháp lý khi theo đuổi thị trường mới.

(2). Quản lý đối tác: Đây là những người tìm kiếm đối tác mới và quản lý đối tác theo khu vực, theo loại đối tác hoặc ngành dọc được giao. Họ đóng vai trò là điểm liên lạc chính từ khâu tuyển dụng đến kích hoạt và rất tận tâm với các đối tác, trao

đối với họ hàng ngày. Thông thường, họ mang theo một hạn ngạch cho doanh thu do đối tác gây ảnh hưởng hoặc do đối tác cung cấp.

Các công việc cụ thể của quản lý đối tác sẽ bao gồm:

- *Tuyển dụng và đưa các đối tác mới vào mối quan hệ đối tác kinh doanh chính thức*: Các nhà quản lý đối tác sẽ theo dõi chặt chẽ chiến lược của Tập đoàn và tìm kiếm các đối tác có nhiều khả năng mang lại hoạt động kinh doanh mới, thúc đẩy doanh thu, nâng cao nhận thức về thương hiệu hoặc bổ sung cho sản phẩm của Tập đoàn.

- *Đàm phán thỏa thuận đối tác*: Thỏa thuận đối tác của Tập đoàn hầu như luôn bao gồm một số loại ưu đãi, cho dù đó là quỹ phát triển tiếp thị, hoa hồng giới thiệu, chia sẻ thỏa thuận hoặc tất cả các loại trên. Hiện tại, không phải với tất cả các đối tác, Tập đoàn đều sẽ phải đàm phán, bởi với vị thế là nhà cung cấp lớn, Tập đoàn có thỏa thuận đối tác tiêu chuẩn mà tất cả các nhà bán lẻ phải ký. Nhưng với các đối tác khác, nhà quản lý đối tác phải sẵn sàng thúc đẩy các thỏa thuận hợp tác để đạt được tỷ suất lợi nhuận mong muốn.

- *Thúc đẩy các sáng kiến chung*: Quản lý đối tác thúc đẩy việc triển khai kế hoạch kinh doanh chung một cách thuận lợi, hướng tới các mục tiêu đồng tiếp thị và đồng bán hàng. Họ chủ động theo dõi hiệu suất của đối tác và thường xuyên kiểm tra với các đối tác để đảm bảo họ đạt được số liệu doanh thu của mình mỗi quý. Thông thường, quản lý đối tác đặt mục tiêu hàng quý hoặc hàng năm với các đối tác trước thời hạn và ghi lại các cuộc trò chuyện và KPI này trong một kế hoạch kinh doanh mà họ theo dõi trong suốt cả năm.

- *Cung cấp hỗ trợ liên tục*: Quản lý đối tác tham gia vào bất cứ khi nào đối tác có vấn đề và chủ động cố gắng ngăn ngừa vấn đề bằng cách đưa ra cách giải quyết trên cơ sở hỗ trợ và lắng nghe đối tác. Đôi khi, họ có thể được yêu cầu giải quyết tranh chấp giữa các đối tác (đặc biệt là liên quan đến việc đăng ký giao dịch hoặc xung đột giữa các đối tác và nhóm bán hàng của Tập đoàn).

Điểm mạnh của họ:

- *Nuôi dưỡng các mối quan hệ*: Quản lý đối tác biết cách giữ liên lạc chặt chẽ với các đối tác mà không gây khó chịu hoặc thúc ép, và họ luôn nghĩ về cách tạo động lực tốt hơn cho các đối tác và cung cấp giá trị.

- *Khả năng giao tiếp*: Những nhà quản lý đối tác tuyệt vời đảm bảo các đối tác biết những gì được mong đợi ở họ. Họ thiết lập các cuộc họp thường kỳ, lập kế hoạch kinh doanh chi tiết và thường xuyên chia sẻ tiến độ hướng tới các mục tiêu và sáng kiến chung.

- *Hợp tác liên chức năng*: Quan hệ đối tác đòi hỏi sự phối hợp và hành động một cách đồng thời, đồng đội. Các nhà quản lý đối tác giỏi nhất biết cách lấy thông tin hoặc hành động họ cần từ các nhóm khác (bán hàng, tiếp thị, sản phẩm) và cách khen thưởng cho họ.

- *Tư duy chiến lược*: Các nhà quản lý đối tác có kỹ năng chú ý đến các xu hướng và quy định mới. Và họ kết hợp điều đó với kiến thức sản phẩm của mình để tìm ra những đối tác mới sẽ nâng cấp chương trình đối tác.

(3). Chuyên viên quan hệ đối tác: Những người làm việc với đối tác, được tổ chức chặt chẽ, hữu ích trong hầu hết mọi tình huống và bảo vệ các đối tác, nhóm đối tác khỏi nguy cơ. Họ có thể đã từng là quản lý đối tác trong quá khứ hoặc hỗ trợ các nhóm đối mặt với khách hàng khác. Người quản lý hoạt động đối tác chủ yếu làm việc ở hậu trường, mặc dù họ có thể tương tác với các đối tác để thu thập phản hồi về công thông tin đối tác của Tập đoàn, hoạt động tiếp nhận, đào tạo hoặc tương tác.

Công việc cụ thể của chuyên viên quan hệ đối tác:

- *Trực tiếp tương tác với đối tác và các bên liên quan:* Nhìn chung, chuyên viên quan hệ đối tác quản lý các công cụ quản lý quan hệ đối tác (PRM). Họ cộng tác với quản trị viên hệ thống PRM của Tập đoàn để sử dụng các công cụ quản lý quan hệ đối tác. Họ làm việc với bộ phận tiếp thị đối tác để có được các nguồn lực phù hợp trong công thông tin đối tác. Họ làm việc với các kỹ sư bán hàng, quản lý sản phẩm và chuyên gia tích hợp để thiết kế và triển khai chương trình đào tạo đối tác chu đáo. Và họ làm việc với các quản lý đối tác và Trưởng phòng quan hệ đối tác để xây dựng các quy trình vận hành chuẩn cho công việc nội bộ trong và ngoài công thông tin.

- *Duy trì các đường dây liên lạc liên chức năng:* Chuyên viên quan hệ đối tác làm việc với hầu hết mọi nhóm trong một tổ chức. Đó là vì: (a) công việc mà các nhóm quan hệ đối tác thực hiện chịu ảnh hưởng bởi công việc của các nhóm khác và (b) công việc họ thực hiện có tác động đến hầu hết mọi nhóm khác. Họ hoạt động với các đối tác chịu trách nhiệm tìm ra những mối phụ thuộc đó và đảm bảo mọi người cùng chung quan điểm.

- *Thu thập và chia sẻ thông tin chi tiết:* Các chuyên viên quan hệ đối tác theo dõi mọi loại số liệu — từ sự tham gia của đối tác đến sự hài lòng của đối tác đến việc đạt được hạn ngạch. Họ xác định các mô hình có thể chỉ ra các con đường tiềm năng để mở rộng, góc độ tiếp thị mới hoặc những thay đổi cần thiết đối với chương trình đối tác.

Điểm mạnh của chuyên viên quan hệ đối tác :

- *Sử dụng tốt hệ thống quản trị quan hệ đối tác:* Họ cảm thấy thoải mái với việc sử dụng PRM và CRM và biết cách làm cho chúng hoạt động tốt cho doanh nghiệp. Đồng thời, họ cực kỳ có tổ chức và có cách thức, quy trình làm việc cụ thể cho mọi đối tác.

- *Biết đồng cảm với đối tác:* Những người làm việc với đối tác rất đồng cảm. Họ liên tục đặt mình vào vị trí của người khác để xác nhận rằng một quy trình có ý nghĩa và phù hợp với quy trình làm việc thông thường của họ. Họ là những người giải quyết vấn đề tuyệt vời và thường trở thành người "đi đến" cho các câu hỏi về quan hệ đối tác.

- *Nhận phản hồi:* Công việc của chuyên viên quan hệ đối tác là đánh giá và cải thiện quy trình, vì vậy họ cần thoải mái khi thu thập, xử lý và hành động theo phản hồi của đối tác. Họ có năng khiếu tìm ra nguyên nhân gốc rễ của vấn đề và ưu tiên một cách tàn nhẫn để đảm bảo toàn bộ nhóm đang thực hiện các hoạt động thực sự có thể thay đổi tình hình.

- *Khả năng phân tích*: Chuyên viên quan hệ đối tác có khả năng nhận ra sự bất thường khi nhìn thấy, có ý tưởng về cách khắc phục hoặc tận dụng nó và biết nên nói chuyện với ai trước.

(4). Chuyên viên marketing đối tác: Chuyên viên marketing đối tác làm việc chặt chẽ với các nhà quản lý đối tác và đối tác để phát triển và triển khai các chiến dịch đồng marketing, chẳng hạn như hội thảo trên web, hội nghị và sự kiện. Họ cần có nền tảng tiếp thị vững chắc và hiểu biết sâu sắc về sản phẩm của Tập đoàn và sản phẩm của đối tác để đưa ra các góc nhìn khác nhau cho tài liệu đồng marketing.

Công việc của chuyên viên marketing đối tác:

- *Tạo tài sản mới*: Các chuyên viên marketing đối tác nhận được yêu cầu về mọi loại tài sản để marketing, từ các trang web, video đến slide truyền thông, hoặc bài đăng trên mạng xã hội... Tất cả các tài sản này cần phải phù hợp với thương hiệu, phong cách và giọng điệu của Tập đoàn trong khi truyền đạt các thông điệp tốt hơn mà các nhà quản lý đối tác của Tập đoàn đã thiết lập với các đối tác của họ.

- *Thực hiện sự kiện*: Với số lượng đối tác lớn và ngày càng mở rộng, việc Tập đoàn tổ chức các sự kiện đối tác trước, trong hoặc sau hội nghị hoặc ở một số khu vực nhất định trong suốt cả năm là điều rất bình thường. Cùng với các nhà quản lý đối tác và chuyên viên quan hệ đối tác, các chuyên viên marketing đối tác có trách nhiệm làm cho các sự kiện đó trở nên thú vị, đáng nhớ và hiệu quả. Sau các sự kiện, các nhà quản lý đối tác, chuyên viên quan hệ đối tác và marketing đối tác sẽ cùng nhau xây dựng các chiến dịch nuôi dưỡng để chuyển đổi các đối tác tiềm năng hoặc khách hàng tiềm năng do đối tác cung cấp.

- *Thúc đẩy chương trình đối tác*: Vai trò này không chỉ là thúc đẩy các quan hệ đối tác hiện có mà còn là tiếp thị chương trình đối tác. Để có thêm nhiều đối tác tiềm năng, các chuyên viên marketing đối tác cần làm việc với các thành viên còn lại của nhóm đối tác để xác định đối tượng mục tiêu, xác định thông điệp và định vị, sau đó đặt mục tiêu chiến dịch và KPI.

Điểm mạnh của họ:

Các chuyên viên marketing đối tác tạo ra các bài đăng trên blog, chuỗi email, sách trắng và nghiên cứu tình huống hay để truyền thông tới các đối tác. Để làm được điều này, các chuyên viên marketing đối tác cần nhiều thứ: logo đối tác, thông tin đầu vào của đối tác và báo giá của khách hàng, v.v. Các chuyên viên marketing đối tác sẽ thiết lập một quy trình, chiến dịch marketing đối tác sáng tạo để yêu cầu trợ giúp tiếp thị đối tác, nêu rõ các yêu cầu của họ. Sau đó, họ quản lý quy trình, chiến dịch marketing này với từng yêu cầu từ đầu đến cuối trong thời hạn của đối tác hoặc thời hạn nội bộ của Tập đoàn.

3.2.5. Đổi mới hoạt động đánh giá hiệu suất mối quan hệ đối tác

Có thể thấy, hoạt động đánh giá hiệu suất mối quan hệ đối tác đã được Tập đoàn xăng dầu Việt Nam thực hiện rất bài bản, khoa học, định kỳ, nhưng chủ yếu tập trung vào các chỉ tiêu về mặt tài chính thông qua phương pháp so sánh giữa mục tiêu và kết quả đạt được. Tuy nhiên, điều này sẽ khiến cho việc đánh giá bị phiến diện, không nhìn nhận được mối quan hệ đối tác một cách đa chiều và tổng thể, đặc biệt là các vấn đề cũng rất quan trọng của quan hệ đối tác như: sự hài lòng của đối tác, hiệu

quả giao tiếp và tương tác, khả năng linh hoạt và thích ứng của đối tác, tiềm năng phát triển và mở rộng mối quan hệ đối tác chưa được xem xét. Ngoài ra, theo kết quả phân tích dữ liệu được khảo sát thì DM là yếu tố có tác động mạnh nhất tới QHDT với hệ số tác động là 0.24, sự đổi mới trong mối quan hệ đối tác sẽ tạo ra mối quan hệ thực chất, bền vững và chuyên nghiệp hơn. Sự đổi mới trong quan hệ đối tác không chỉ được thể hiện trong việc tạo lập mối quan hệ mà còn được thể hiện trong việc đánh giá hiệu suất mối quan hệ đối tác.

Để đổi mới hoạt động đánh giá hiệu suất mối quan hệ đối tác, bên cạnh các chỉ tiêu tài chính cụ thể như: doanh thu, lợi nhuận, chi phí,... Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cần thực hiện các giải pháp sau đây:

Thứ nhất, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cần bổ sung việc đánh giá hiệu suất mối quan hệ đối tác kinh doanh dựa trên sự hài lòng và giao tiếp, tương tác của đối tác. Để làm được điều này, Tập đoàn có thể thực hiện các công việc sau:

- *Đánh giá KPI (Chỉ số hiệu suất chính)*: Thiết lập các KPI liên quan đến sự hài lòng của đối tác và theo dõi chúng thường xuyên. Các KPI có thể bao gồm tỷ lệ phản hồi nhanh, tỷ lệ hoàn thành đơn hàng đúng hạn, tỷ lệ lỗi sản phẩm, thời gian phản hồi email, tỷ lệ cuộc gọi được trả lời, số lượng cuộc họp và thời gian cần thiết để giải quyết vấn đề...

- *Khảo sát sự hài lòng của đối tác*: Tập đoàn cần thực hiện khảo sát sự hài lòng của đối tác thông qua các phương pháp hoặc các kênh khác nhau, chẳng hạn như :

+ *Khảo sát trực tuyến*: Gửi các biểu mẫu khảo sát qua email hoặc trên website để đối tác đánh giá các tiêu chí cụ thể như chất lượng sản phẩm, dịch vụ hỗ trợ, thời gian giao hàng, trải nghiệm giao tiếp, bao gồm sự rõ ràng, tính kịp thời, và tính hiệu quả của các kênh liên lạc...

+ *Phòng vấn trực tiếp*: Thực hiện phỏng vấn trực tiếp với các đối tác để thu thập phản hồi chi tiết và cụ thể hơn.

- *Tạo kênh liên lạc mở*: Đảm bảo có các kênh liên lạc mở và dễ dàng để đối tác có thể liên hệ và gửi phản hồi bất cứ lúc nào. Điều này có thể bao gồm email, điện thoại, hoặc các nền tảng trực tuyến.

- *Phân tích dữ liệu phản hồi*: Sử dụng công nghệ và phần mềm phân tích để phân tích dữ liệu phản hồi từ đối tác. Từ đó, xác định các xu hướng, điểm mạnh và điểm yếu trong quan hệ đối tác.

- *Họp định kỳ với đối tác*:

Tổ chức các cuộc họp định kỳ với đối tác để thảo luận về hiệu suất và lắng nghe các phản hồi từ đối tác. Đây là cơ hội để giải quyết các vấn đề phát sinh và cải thiện mối quan hệ.

- *Thực hiện hành động cải thiện*: Dựa trên các phản hồi và phân tích, họp định kỳ để thảo luận, Tập đoàn nên thực hiện các hành động cụ thể để cải thiện mối quan hệ và nâng cao sự hài lòng của đối tác. Điều này có thể bao gồm cải thiện quy trình, nâng cao chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ, tổ chức đào tạo để tăng cường kỹ năng giao tiếp và tương tác,...

Bằng cách kết hợp các phương pháp trên, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam có thể đánh giá và nâng cao sự hài lòng của đối tác, đồng thời cải thiện hiệu suất mối quan hệ đối tác kinh doanh.

Thứ hai, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam nên đánh giá đối tác dựa trên sự cam kết và đóng góp của họ với Tập đoàn. Để làm được điều này, Tập đoàn cần thực hiện các công việc sau đây:

- *Đánh giá sự tham gia và đóng góp:*

+ Theo dõi sự tham gia: Xem xét mức độ tham gia của đối tác trong các cuộc họp, hội thảo, Hội nghị và các hoạt động hợp tác. Sự hiện diện và đóng góp ý kiến tích cực là dấu hiệu của sự cam kết cao.

+ Đóng góp sáng kiến: Đánh giá sự đóng góp của đối tác trong việc đề xuất các sáng kiến, ý tưởng mới và các cải tiến để nâng cao hiệu quả hợp tác.

+ Mức độ hỗ trợ: Đánh giá mức độ hỗ trợ lẫn nhau trong các hoạt động kinh doanh hoặc thực hiện các kế hoạch kinh doanh chung của Tập đoàn và các đối tác.

- *Đánh giá chất lượng công việc:*

+ Chất lượng sản phẩm và dịch vụ: Xem xét chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ mà đối tác cung cấp. Các tiêu chí như độ chính xác, sự hoàn thiện và tính ổn định là những yếu tố quan trọng.

+ Thời gian hoàn thành: Đánh giá khả năng đáp ứng thời gian và tiến độ công việc. Sự đúng hẹn trong việc giao hàng và hoàn thành công việc là yếu tố quan trọng thể hiện cam kết của đối tác.

- *Đánh giá thái độ và hành vi:*

+ Thái độ hợp tác: Xem xét thái độ hợp tác, sự chân thành và tinh thần trách nhiệm của đối tác trong quá trình làm việc chung. Đối tác cam kết cao sẽ có thái độ tích cực và sẵn lòng hỗ trợ.

+ Hành vi đạo đức và tuân thủ: Đánh giá hành vi đạo đức và tuân thủ các quy định, quy tắc đạo đức trong kinh doanh của đối tác.

- *Đánh giá tính bền vững:* Đánh giá xem cả hai bên đối tác và Tập đoàn có nhận được lợi ích kinh tế và phi kinh tế từ mối quan hệ hợp tác hay không. Mối quan hệ bền vững là mối quan hệ mang lại giá trị lâu dài cho cả hai bên. Điều này bao gồm khả năng duy trì và phát triển mối quan hệ trong dài hạn.

Bằng cách thực hiện các phương pháp trên, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam có thể đánh giá một cách toàn diện sự cam kết và đóng góp của đối tác, từ đó đưa ra các quyết định hợp tác kinh doanh hiệu quả hơn.

Thứ ba, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam nên đánh giá mối quan hệ đối tác kinh doanh dựa trên sự linh hoạt và khả năng thích ứng của đối tác. Đây là việc xác định mức độ mà đối tác của Tập đoàn có thể thay đổi và điều chỉnh theo các tình huống kinh doanh mới, yêu cầu mới hoặc thay đổi trong môi trường kinh doanh. Sự linh hoạt và khả năng thích ứng là yếu tố quan trọng để đảm bảo sự bền vững và hiệu quả của mối quan hệ đối tác. Để làm được điều này, các công việc mà Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cần thực hiện bao gồm:

- *Đánh giá khả năng thay đổi và điều chỉnh:* Đánh giá khả năng của đối tác trong việc thay đổi và điều chỉnh chiến lược kinh doanh, quy trình làm việc và các

phương pháp tiếp cận để đáp ứng các thay đổi trong yêu cầu và điều kiện kinh doanh khi triển khai các kế hoạch kinh doanh chung với Tập đoàn.

- *Đánh giá khả năng giải quyết vấn đề:* Xem xét khả năng của đối tác trong việc giải quyết các vấn đề phát sinh một cách nhanh chóng và hiệu quả. Điều này bao gồm khả năng tìm kiếm các giải pháp sáng tạo và linh hoạt.

- *Đánh giá sự hợp tác trong thay đổi:* Đánh giá mức độ hợp tác của đối tác trong việc thực hiện các thay đổi và cải tiến. Đối tác linh hoạt thường sẵn lòng hợp tác và hỗ trợ trong quá trình thay đổi.

- *Thái độ đối với rủi ro:* Xem xét thái độ của đối tác đối với rủi ro và khả năng quản lý rủi ro. Đối tác linh hoạt có khả năng quản lý rủi ro một cách hiệu quả và không ngại đối mặt với những thách thức mới.

- *Đánh giá khả năng tích hợp công nghệ:* Đánh giá khả năng của đối tác trong việc tích hợp và áp dụng các công nghệ mới để cải thiện quy trình và hiệu quả kinh doanh. Điều này bao gồm khả năng sử dụng các công cụ kỹ thuật số và phần mềm quản lý.

- *Đánh giá cách đối tác tiếp nhận phản hồi và cải tiến liên tục:* Xem xét cách đối tác tiếp nhận phản hồi và thực hiện các cải tiến liên tục. Đối tác linh hoạt thường cởi mở với phản hồi và luôn tìm cách nâng cao hiệu quả công việc.

- *Đánh giá sự sẵn sàng đối phó với thay đổi:* Đánh giá mức độ sẵn sàng của đối tác trong việc đối phó với các thay đổi lớn trong môi trường kinh doanh, chẳng hạn như khủng hoảng kinh tế, thay đổi quy định pháp luật, hoặc sự xuất hiện của đối thủ cạnh tranh mới.

Bằng cách đánh giá như trên, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam có thể xác định mức độ linh hoạt và khả năng thích ứng của đối tác, từ đó đảm bảo mối quan hệ đối tác kinh doanh có thể phát triển và bền vững trong dài hạn.

Thứ tư, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cũng cần đánh giá mối quan hệ đối tác kinh doanh dựa trên sự phát triển và mở rộng mối quan hệ. Đây là việc xem xét mức độ mà các đối tác và Tập đoàn có thể cùng nhau phát triển và mở rộng hoạt động kinh doanh, đồng thời tạo ra giá trị bền vững trong dài hạn. Để làm được điều này, các công việc mà Tập đoàn cần thực hiện bao gồm:

- *Đánh giá khả năng hợp tác trong các dự án mới:* Đánh giá khả năng của các bên trong việc hợp tác và triển khai các dự án mới. Sự phát triển mối quan hệ thể hiện qua việc cùng nhau khám phá và khai thác các cơ hội kinh doanh mới.

- *Đánh giá sự tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận:* Xem xét mức độ tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận từ mối quan hệ đối tác. Đánh giá xem sự hợp tác có mang lại sự tăng trưởng tài chính đáng kể cho cả hai bên hay không.

- *Đánh giá khả năng mở rộng thị trường và khách hàng:* Đánh giá khả năng mở rộng thị trường và thu hút khách hàng mới thông qua mối quan hệ đối tác. Điều này bao gồm việc hợp tác để xâm nhập vào các thị trường mới và tăng cường phạm vi tiếp cận.

- *Đánh giá sự phát triển sản phẩm và dịch vụ mới:* Xem xét khả năng các đối tác và Tập đoàn cùng phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới để đáp ứng nhu cầu thị

trường. Đối tác có khả năng phát triển và triển khai các ý tưởng mới thường có khả năng duy trì mối quan hệ lâu dài.

- *Đánh giá sự chia sẻ kiến thức và tài nguyên:* Đánh giá mức độ chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm và tài nguyên giữa các bên đối tác với Tập đoàn. Sự hợp tác chặt chẽ và sẵn lòng chia sẻ là yếu tố quan trọng để phát triển và mở rộng mối quan hệ.

- *Đánh giá mức độ đầu tư và đổi mới:* Xem xét các khoản đầu tư chung và các sáng kiến đổi mới trong mối quan hệ đối tác. Đầu tư vào công nghệ, quy trình mới và nghiên cứu phát triển là dấu hiệu của sự phát triển bền vững.

- *Đánh giá tính bền vững và ổn định trong dài hạn:* Đánh giá tính bền vững trong quan hệ đối tác kinh doanh nhằm xác định khả năng duy trì và phát triển mối quan hệ đối tác trong thời gian dài. Đây là một yếu tố quan trọng để đảm bảo rằng các bên đối tác có thể hợp tác với Tập đoàn một cách hiệu quả, bền vững và cùng phát triển. Điều này bao gồm tính ổn định và bền vững của mối quan hệ đối tác về mặt tài chính, quản lý và chiến lược kinh doanh.

Bằng cách này, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam có thể xác định mức độ phát triển và mở rộng mối quan hệ đối tác kinh doanh, từ đó đưa ra các quyết định hợp tác hiệu quả hơn.

3.3. Nhóm giải pháp đối với hệ thống CNTT quản trị quan hệ đối tác

3.3.1. Giải pháp nâng cao trải nghiệm người dùng hệ thống

Trải nghiệm người dùng hệ thống bao gồm mọi khía cạnh tương tác của người dùng với Tập đoàn, dịch vụ và sản phẩm của Tập đoàn. Mục tiêu của nâng cao trải nghiệm người dùng hệ thống quản trị quan hệ đối tác là tạo ra những trải nghiệm dễ dàng, hiệu quả, phù hợp và dễ chịu cho người dùng khi tham gia hệ thống. Mặc dù khả năng sử dụng là thành phần chính của trải nghiệm người dùng, nhưng nó không phải là thành phần duy nhất. Trải nghiệm người dùng hệ thống quản trị quan hệ đối tác cũng bao gồm các khía cạnh như sự hài lòng về mặt cảm xúc, hiệu quả trong việc thực hiện nhiệm vụ và khả năng đáp ứng nhu cầu của người dùng một cách hiệu quả.

Trên thực tế, người dùng hệ thống quản trị quan hệ đối tác của Tập đoàn sẽ bao gồm cả nhân viên của Tập đoàn và các đối tác. Tuy nhiên, hiện tại hệ thống của Tập đoàn chỉ cung cấp trải nghiệm người dùng ở mức Trung bình. Một hệ thống quản trị quan hệ đối tác hiệu quả không chỉ đơn thuần đáp ứng nhu cầu cơ bản của người dùng mà còn cần mang lại trải nghiệm vượt trội, tạo sự hài lòng và gắn bó. Vì vậy, để nâng cao trải nghiệm người dùng hệ thống quản trị quan hệ đối tác, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cần thực hiện các công việc sau đối với hệ thống:

Thứ nhất, Tập đoàn cần nắm bắt cụ thể về các thành phần tạo ra trải nghiệm người dùng hệ thống quản trị quan hệ đối tác để hoàn thiện thiết kế và cải thiện hiệu suất hệ thống. Trải nghiệm người dùng hệ thống quản trị quan hệ đối tác sẽ bao gồm:

- *Khả năng sử dụng:* Điều này đề cập đến mức độ thân thiện với người dùng và trực quan của một sản phẩm. Nó bao gồm tính dễ học, hiệu quả sử dụng, khả năng ghi nhớ, tần suất và mức độ nghiêm trọng của lỗi và sự hài lòng của người dùng.

- *Khả năng truy cập:* Bao gồm việc thiết kế các sản phẩm mà những người có nhiều khả năng và khuyết tật khác nhau có thể sử dụng, nói cách khác là hệ thống phù

hợp với nhiều đối tượng khách hàng khác nhau. Điều này bao gồm các cân nhắc về khiếm khuyết về thị giác, vận động, thính giác, lời nói, nhận thức và quan trọng nhất là dễ sử dụng.

- *Khả năng mong muốn*: Điều này liên quan đến các yếu tố thiết kế khơi gợi cảm xúc và sự trân trọng. Nó bao gồm bản sắc, thương hiệu, hình ảnh và các yếu tố thiết kế khác được sử dụng để khơi gợi cảm xúc và sự trân trọng.

- *Giá trị*: Mức độ mà người dùng thấy việc sử dụng hệ thống là tiện lợi, thoải mái, dễ dàng và có giá trị với công việc của họ, ví dụ: làm cho việc thực hiện công việc trở nên đơn giản hơn, chuyên nghiệp và hiệu quả hơn.

Thứ hai, nâng cao tính hấp dẫn của hệ thống quản trị quan hệ đối tác đối với người dùng. Tính hấp dẫn của hệ thống quản trị quan hệ đối tác không chỉ nằm ở chức năng của hệ thống mà còn ở cảm giác thỏa mãn khi sử dụng. Để nâng cao tính hấp dẫn của hệ thống cần phải đặt người dùng vào trung tâm của quy trình thiết kế và phát triển, vì vậy việc thiết kế giao diện trực quan và các bước sử dụng đơn giản sẽ tạo thêm giá trị và hấp dẫn người dùng, cụ thể:

- *Thiết kế giao diện trực quan*: Giao diện hệ thống quản trị quan hệ đối tác cần được tổ chức hợp lý, với các nút, biểu tượng và hướng dẫn rõ ràng. Giao diện cần trực quan, đẹp mắt và dễ sử dụng, với màu sắc hài hòa, bố cục logic, và kiểu chữ dễ đọc. Bên cạnh đó, thiết kế giao diện hệ thống cần tạo cảm giác chuyên nghiệp nhưng không quá phức tạp, giúp người dùng cảm thấy thích thú ngay từ lần đầu tiên tiếp cận. Ngoài ra, hệ thống có thể được tích hợp hiệu ứng động hoặc các yếu tố tương tác để tạo niềm vui khi sử dụng.

- *Quy trình đơn giản, dễ sử dụng*: Quy trình thực hiện các tác vụ cần đơn giản và nhanh chóng, loại bỏ các bước không cần thiết để hoàn thành mục tiêu, đặc biệt là thích hợp với mọi đối tượng người dùng khác nhau. Nói cách khác, khi sử dụng hệ thống người dùng không bị trở ngại về nhận thức và sử dụng để cảm thấy tiện lợi, dễ dàng.

Thứ ba, cải thiện hiệu suất hệ thống quản trị quan hệ đối tác. Hiệu suất của hệ thống ảnh hưởng trực tiếp đến trải nghiệm của người dùng. Không ai muốn làm việc trên một hệ thống chậm hoặc thường xuyên gặp lỗi. Muốn vậy, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cần nâng cấp hệ thống như sau:

- *Nâng cấp về tốc độ xử lý tác vụ*: Đảm bảo tốc độ xử lý các tác vụ của hệ thống nhanh chóng, tiết kiệm thời gian. Thời gian từ khi tiếp nhận đến khi phản hồi chỉ nên dưới vài giây, đặc biệt đối với các hệ thống thời gian thực để người dùng cảm nhận rõ ràng về sự nhanh chóng và khả năng đáp ứng của hệ thống. Bên cạnh đó, hạn chế tối đa lỗi hệ thống hoặc các sự cố gián đoạn.

- *Đảm bảo tính dễ tìm kiếm*: Người dùng thường tìm kiếm thông tin hoặc tính năng cụ thể trong hệ thống. Vì vậy, tính dễ tìm kiếm cần được ưu tiên trong việc cải thiện hiệu suất hệ thống và mang lại trải nghiệm tích cực với người dùng, chẳng hạn như: tích hợp thanh tìm kiếm hiệu quả: Thanh tìm kiếm cần hỗ trợ gợi ý tự động và

cho kết quả chính xác; tổ chức thông tin hợp lý: Sắp xếp thông tin theo các danh mục dễ hiểu, phù hợp với nhu cầu của người dùng. Một ví dụ đơn giản là trong các hệ thống quản lý doanh nghiệp, nếu người dùng có thể nhanh chóng tìm kiếm và truy cập báo cáo cần thiết chỉ với vài từ khóa, họ sẽ cảm thấy hài lòng hơn.

Thứ tư, cải thiện hệ thống quản trị quan hệ đối tác theo hướng cá nhân hóa. Cá nhân hóa trải nghiệm người dùng hệ thống quản trị quan hệ đối tác có thể giúp hình thành mối quan hệ bền chặt giữa các đối tác và Tập đoàn. Một hệ thống mang lại trải nghiệm cá nhân hóa sẽ tạo cảm giác gần gũi và hữu ích hơn với người dùng. Một số cách thực hiện bao gồm:

- *Đề xuất nội dung dựa trên hành vi người dùng:* Hệ thống có thể sử dụng dữ liệu người dùng để gợi ý những tác vụ, tính năng, hành động phù hợp với sở thích của từng cá nhân người dùng khi tham gia hệ thống. Đồng thời, cho phép người dùng cấu hình giao diện, cách thông báo hoặc chức năng theo ý muốn.

- *Tối ưu hóa trên nhiều nền tảng:* Hệ thống quản trị quan hệ đối tác cần tương thích với nhiều thiết bị và trình duyệt, từ máy tính để bàn đến điện thoại di động. Thiết kế đáp ứng đảm bảo rằng giao diện tự động điều chỉnh để phù hợp với kích thước màn hình của người dùng. Ví dụ: hệ thống có thể hoạt động tốt trên cả iOS, Android và máy tính để bàn.

- *Làm cho người dùng cảm thấy có giá trị và nhận được giá trị:* Người dùng là đối tác của Tập đoàn sẽ giữ được lòng trung thành nếu Tập đoàn gửi đến họ những phần thưởng của mình bằng cách đưa ra các ưu đãi như hướng dẫn, sách điện tử, giảm giá ... Điều này sẽ cho phép Tập đoàn giữ lại những người dùng trung thành nhất cũng như truyền bá thương hiệu của mình một cách tích cực nhất. Tập đoàn có thể cung cấp những chiết khấu bán hàng hấp dẫn cho người dùng đối tác sau lần đầu tiên sử dụng hệ thống có thể giúp cá nhân hóa trải nghiệm của họ và khiến họ gắn bó, trung thành với Tập đoàn. Cá nhân hóa trải nghiệm của người dùng đối tác không chỉ có dưới dạng giảm giá mà còn dưới dạng các hình thức khác như: Thư cảm ơn hoặc email cho đối tác sau khi mua hàng; Các cuộc khảo sát theo dõi người dùng; Đề xuất tính năng, tác vụ, sản phẩm tương tự dựa vào hành vi của người dùng.

Thứ năm, cải thiện chất lượng dịch vụ hỗ trợ người dùng hệ thống. Chất lượng dịch vụ hỗ trợ đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao trải nghiệm người dùng. Người dùng cần cảm thấy rằng họ luôn có sự trợ giúp khi gặp khó khăn đối với hệ thống. Một số biện pháp cụ thể bao gồm:

- *Hỗ trợ nhanh chóng:* Tập đoàn nên xây dựng hệ thống trả lời tự động, chatbot, trợ lý ảo dựa trên trí tuệ nhân tạo, trung tâm hướng dẫn, hoặc đội ngũ hỗ trợ chuyên nghiệp để hỗ trợ người dùng ngay lập tức.

- *Đào tạo đội ngũ hỗ trợ khách hàng:* Hỗ trợ người dùng sẽ giúp gia tăng mức độ trung thành, sự thuận tiện của người dùng đối tác đối với hệ thống và Tập đoàn, qua đó nâng cao trải nghiệm người dùng. Đảm bảo rằng nhân viên hỗ trợ có kiến thức sâu rộng và thái độ chuyên nghiệp, sẵn sàng phản hồi nhanh chóng, chính xác khi người dùng gặp vấn đề hoặc yêu cầu.

- *Cung cấp tài liệu hướng dẫn chi tiết:* Để chất lượng dịch vụ hỗ trợ người dùng được tốt hơn, Tập đoàn nên cung cấp các tài liệu hoặc video hướng dẫn giúp người dùng giải quyết vấn đề một cách độc lập không chỉ trên hệ thống mà còn trên nhiều kênh khác nhau như diễn đàn, mạng xã hội để người dùng có thể dễ dàng tiếp cận.

Thứ sáu, tạo ra các nội dung chất lượng cao cho người dùng sử dụng khi truy cập hệ thống. Hệ thống cần cung cấp thông tin chính xác, cập nhật và hữu ích, tránh gây nhầm lẫn hoặc mất thời gian cho người dùng. Bên cạnh đó, các tính năng của hệ thống cần được mô tả rõ ràng với các hướng dẫn cụ thể thông qua âm thanh, hình ảnh, hoặc tính năng tương tác để gây ấn tượng và để lại cảm giác tích cực sau mỗi lần sử dụng.

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.

3.3.2. Giải pháp tăng cường khả năng tùy chỉnh của hệ thống quản trị quan hệ đối tác

Theo kết quả phân tích, đánh giá các tiêu chí đo lường hệ thống quản trị quan hệ đối tác ở chương 2 cho thấy, bên cạnh khả năng cung cấp trải nghiệm người dùng của hệ thống mới chỉ đạt ở mức Trung bình thì Khả năng tùy chỉnh của hệ thống cũng ở mức Trung bình. Trong bối cảnh công nghệ ngày càng phát triển, số lượng các đối tác của Tập đoàn đang gia tăng nhanh chóng, hiện tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đang phải đối mặt với yêu cầu thay đổi nhanh chóng từ thị trường, đối tác, khách hàng và quy trình nội bộ. Khả năng tùy chỉnh của hệ thống quản trị quan hệ đối tác đóng vai trò then chốt trong việc cung cấp sự linh hoạt và khả năng mở rộng để đối phó với những thay đổi này.

Việc tăng khả năng tùy chỉnh của hệ thống quản trị quan hệ đối tác có thể đạt được qua việc áp dụng các giải pháp kỹ thuật khác nhau mà Tập đoàn xăng dầu Việt Nam có thể xem xét để thực hiện, bao gồm:

Thứ nhất, sử dụng kiến trúc phần mềm mô-đun. Kiến trúc phần mềm mô-đun được xem là nền tảng cho các hệ thống linh hoạt. Bằng cách chia nhỏ hệ thống thành các thành phần độc lập và có khả năng tái sử dụng, kiến trúc này cho phép nhà phát triển dễ dàng thực hiện các thay đổi hoặc nâng cấp mà không làm gián đoạn toàn bộ hệ thống. Mỗi mô-đun có thể tập trung vào một chức năng cụ thể trong quá trình quản trị quan hệ đối tác, đảm bảo rằng nếu có lỗi xảy ra, phạm vi ảnh hưởng sẽ được giới hạn. Ví dụ, trong môi trường sử dụng container như Docker, mỗi container hoạt động như một mô-đun nhỏ, chứa đựng đầy đủ các yếu tố cần thiết để vận hành một chức năng cụ thể. Điều này không chỉ tối ưu hóa tài nguyên mà còn giúp triển khai nhanh chóng các cải tiến hoặc bản vá. Trong quản trị quan hệ đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam, kiến trúc mô-đun cho phép Tập đoàn chia nhỏ hệ thống PRM thành các thành phần như quản lý đối tác, theo dõi hiệu suất, xử lý hợp đồng, tự động hóa tiếp

thị, quản lý giao dịch, theo dõi KPI, phân tích hiệu suất,... Ví dụ, Tập đoàn có thể tách riêng mô-đun theo dõi KPI của đối tác để dễ dàng thay thế hoặc nâng cấp khi cần tích hợp các công cụ phân tích hiện đại hơn, mà không gây ảnh hưởng đến các chức năng khác như quản lý giao dịch.

Thứ hai, ứng dụng Microservices. Tập đoàn có thể sử dụng ứng dụng kiến trúc Microservices để phân chia hệ thống quản trị quan hệ đối tác thành các dịch vụ nhỏ gọn, độc lập về chức năng và giao tiếp với nhau thông qua giao thức API. Điều này mang lại lợi ích lớn trong việc bảo trì và nâng cấp hệ thống. Microservices đặc biệt hữu ích trong hệ thống PRM với nhiều chức năng phức tạp. Chẳng hạn, một hệ thống PRM có thể có các microservices riêng biệt cho việc đăng ký đối tác mới, quản lý chiến dịch tiếp thị liên kết, và hỗ trợ đối tác, hỗ trợ khách hàng. Điều này giúp giảm sự phụ thuộc giữa các bộ phận và cho phép các đội ngũ phát triển triển khai các cập nhật dịch vụ song song mà không làm ảnh hưởng đến các dịch vụ khác. Một lợi ích khác là microservices dễ dàng mở rộng: các thành phần riêng lẻ có thể được nhân rộng để xử lý lượng truy cập tăng đột biến, chẳng hạn trong các sự kiện, hội nghị mà Tập đoàn tổ chức.

Thứ ba, phát triển với Low-code/No-code Platforms. Trong bối cảnh, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam phải nhanh chóng thích nghi với thay đổi, các nền tảng phát triển low-code và no-code là giải pháp lý tưởng để giảm thiểu thời gian triển khai ứng dụng. Những nền tảng như Microsoft Power Apps hoặc OutSystems cho phép người dùng thiết kế ứng dụng chỉ qua các thao tác kéo-thả đơn giản, hạn chế tối đa việc lập trình phức tạp. Điều này không chỉ giúp tiết kiệm nguồn lực phát triển mà còn mở ra cơ hội cho các phòng ban phi công nghệ tham gia xây dựng giải pháp phù hợp với nhu cầu đặc thù của họ. Hơn nữa, các nền tảng này còn tích hợp sẵn các tính năng bảo mật, giúp hệ thống vừa linh hoạt vừa an toàn. Ví dụ, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam có thể sử dụng Microsoft Power Apps để tạo ra một giao diện đăng ký hợp tác, cho phép đối tác điền thông tin và theo dõi trạng thái hợp tác mà không cần đội ngũ phát triển riêng.

Thứ tư, sử dụng APIs (Application Programming Interfaces): Giao diện lập trình ứng dụng APIs là cầu nối cho phép các hệ thống và ứng dụng giao tiếp với nhau một cách mượt mà. Khi các tổ chức mở rộng hoặc nâng cấp hệ thống, việc sử dụng APIs giúp đảm bảo rằng các phần mềm mới có thể tích hợp mà không cần phải tái cấu trúc toàn bộ hạ tầng. Chẳng hạn, các API RESTful hoặc GraphQL cung cấp các giao diện nhất quán để truy cập dữ liệu hoặc dịch vụ, cho phép các đội ngũ phát triển dễ dàng tùy chỉnh và kết nối. Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cũng có thể sử dụng API để kết nối hệ thống quản trị quan hệ đối tác PRM với công cụ CRM (như HubSpot hoặc Salesforce), qua đó giúp đồng bộ dữ liệu đối tác và tự động hóa quy trình tiếp thị hoặc bán hàng mà không cần nhập liệu thủ công. Hoặc sử dụng APIs để tích hợp các giải pháp thanh toán trực tuyến cho các đối tác trên hệ thống quản trị quan hệ đối tác.

Thứ năm, triển khai công nghệ điện toán đám mây. Điện toán đám mây không chỉ cung cấp tài nguyên linh hoạt mà còn mang lại cơ hội tùy chỉnh mạnh mẽ thông

qua các công cụ và dịch vụ tích hợp. Chẳng hạn, với AWS, Azure, hoặc Google Cloud Platform, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam có thể điều chỉnh cấu hình máy chủ, lưu trữ dữ liệu và triển khai quản trị quan hệ đối tác trên quy mô lớn một cách nhanh chóng. Đặc biệt, các dịch vụ serverless như AWS Lambda cho phép chạy mã mà không cần quản lý cơ sở hạ tầng, giúp giảm tải công việc vận hành và tập trung vào phát triển giải pháp. Khả năng mở rộng tự động của đám mây cũng đảm bảo hệ thống quản trị quan hệ đối tác luôn sẵn sàng đáp ứng nhu cầu tài nguyên đột xuất. Hệ thống PRM dựa trên đám mây cho phép Tập đoàn dễ dàng mở rộng hoặc tùy chỉnh theo nhu cầu. Ví dụ, nền tảng AWS có thể được sử dụng để triển khai hệ thống PRM, cung cấp khả năng truy cập toàn cầu cho đối tác, đồng thời đảm bảo khả năng lưu trữ dữ liệu linh hoạt và an toàn. Các tính năng như sao lưu tự động hay mở rộng tài nguyên theo nhu cầu giúp duy trì sự ổn định trong các giai đoạn tăng trưởng nhanh.

Thứ sáu, tăng cường Sử dụng DevOps. DevOps (viết tắt của Development và Operations) là một triết lý làm việc và tập hợp các thực hành kết hợp giữa nhóm phát triển phần mềm (Development) và nhóm vận hành hệ thống (Operations) nhằm cải thiện quy trình phát triển phần mềm và triển khai hệ thống. DevOps không chỉ là công cụ hay công nghệ mà còn là văn hóa hợp tác giữa các nhóm, giúp giảm bớt xung đột, tăng tính tự động hóa và đẩy nhanh tốc độ cung cấp sản phẩm phần mềm hoặc dịch vụ. DevOps đóng vai trò quan trọng trong việc tối ưu hóa quy trình phát triển và vận hành hệ thống. Thông qua các phương pháp tích hợp liên tục (CI) và triển khai liên tục (CD), DevOps giúp giảm thiểu sai sót và đảm bảo rằng các thay đổi được kiểm tra cẩn thận trước khi đưa vào sản xuất. Các công cụ như Jenkins, GitLab CI/CD, hoặc CircleCI cung cấp môi trường tự động hóa mạnh mẽ, giúp phát hiện lỗi nhanh chóng và triển khai các bản cập nhật liên tục mà không gây gián đoạn. Đây là nền tảng lý tưởng cho các tổ chức muốn xây dựng hệ thống CNTT linh hoạt và hiệu quả. Với Tập đoàn xăng dầu Việt Nam, sử dụng DevOps có thể cải thiện quy trình vận hành của hệ thống PRM. Chẳng hạn, Tập đoàn có thể triển khai quy trình CI/CD để liên tục cập nhật các tính năng mới trên nền tảng PRM, đảm bảo rằng các đối tác luôn có trải nghiệm tốt nhất mà không gặp phải gián đoạn.

Thứ bảy, sử dụng công nghệ trí tuệ nhân tạo và học máy. Trí tuệ nhân tạo và học máy không chỉ giúp hệ thống tự động hóa mà còn mang lại khả năng tùy chỉnh vượt trội dựa trên dữ liệu thu thập. Các thuật toán học máy có thể dự đoán xu hướng, phát hiện bất thường và đưa ra các gợi ý để tối ưu hóa hiệu suất. Trong quản lý hạ tầng, hệ thống sử dụng công nghệ trí tuệ nhân tạo cũng có thể tự động điều chỉnh tài nguyên để giảm chi phí vận hành. Bên cạnh đó, việc ứng dụng công nghệ trí tuệ nhân tạo và học máy có thể mang lại sự tùy chỉnh cao hơn cho hệ thống PRM thông qua việc cá nhân hóa, chẳng hạn như: thể cá nhân hóa trải nghiệm sử dụng hệ thống cho từng đối tác dựa trên hành vi của họ; một nền tảng PRM có thể sử dụng trí tuệ nhân tạo để phân tích dữ liệu hiệu suất của từng đối tác, từ đó gợi ý các chiến lược thúc đẩy doanh số hoặc cung cấp hỗ trợ tốt hơn. Nếu hệ thống phát hiện một đối tác đang giảm hiệu suất, trí tuệ nhân tạo có thể tự động đưa ra gợi ý trong việc tổ chức chương trình huấn luyện phù hợp. Đây là xu hướng nhưng cũng đồng thời là yêu cầu cải tiến hệ thống quản trị quan hệ đối tác mà Tập đoàn cần thực hiện trong thời gian tới.

Nhìn chung, các giải pháp kỹ thuật nêu trên khi được triển khai đúng cách sẽ tạo ra một hệ thống quản trị quan hệ đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam vừa linh hoạt, vừa dễ dàng tùy chỉnh. Điều này không chỉ cải thiện hiệu suất mà còn giúp Tập đoàn đáp ứng nhanh chóng mọi yêu cầu thay đổi từ bên trong và bên ngoài.

3.4. Các giải pháp khác nhằm nâng cao hiệu quả quản trị quan hệ đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam

3.4.1. Giải quyết xung đột trong quan hệ đối tác

Xung đột trong quan hệ đối tác là những cuộc đấu tranh có thể phát sinh trong quá trình làm việc cùng nhau khi thực hiện các dự án hoặc triển khai các kế hoạch kinh doanh chung do bất đồng quan điểm hoặc lợi ích. Đây là điều hết sức bình thường, vì vậy, khi có xung đột xảy ra, điều quan trọng là phải hiểu cách điều hướng và giải quyết chúng. Biết cách giải quyết xung đột với các đối tác trong quá trình hợp tác là một kỹ năng quan trọng đối với bất kỳ một tổ chức nào để quản trị quan hệ đối tác một cách hiệu quả, tạo sự gắn kết chặt chẽ và duy trì các mối quan hệ chuyên nghiệp tích cực với các đối tác.

Với số lượng hơn 2700 đối tác, trong đó có không ít đối tác chiến lược, việc xảy ra xung đột giữa Tập đoàn với các đối tác trong quá trình hợp tác là điều không thể tránh khỏi. Nỗ lực giải quyết các xung đột trong quá trình hợp tác là cấp thiết với Tập đoàn, bởi vì việc cố gắng bỏ qua một vấn đề xung đột thường sẽ khiến nó trở nên tồi tệ hơn. Các xung đột bị bỏ qua sẽ tăng lên theo thời gian và xuất hiện trở lại vào những thời điểm không thích hợp. Để có thể quản trị quan hệ đối tác tốt và với số lượng lớn, ngăn chặn và tốt nhất là giải quyết xung đột khi chúng xảy ra được xem là giải pháp quan trọng thúc đẩy sự phát triển ổn định của Tập đoàn trong tương lai.

Để làm được điều này, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cần tuân thủ và thực hiện theo các bước sau đây:

Thứ nhất, xác định vấn đề gây ra xung đột. Xác định nguyên nhân gây ra xung đột sẽ giúp Tập đoàn hiểu được vấn đề phát triển như thế nào ngay từ đầu. Tập đoàn và các đối tác sẽ cần sự thống nhất, đồng ý về vấn đề là gì và thảo luận về những nhu cầu hoặc mong muốn chưa được đáp ứng ở cả hai bên. Trong quá trình này, việc thu thập càng nhiều thông tin về quan điểm của mỗi bên sẽ càng tốt để đủ dữ liệu xác định vấn đề xung đột chính xác. Tiếp tục đặt câu hỏi cho đến khi cả hai bên xung đột đều hiểu vấn đề. Trong vai trò là người xác định vấn đề, Tập đoàn nên giữ thái độ khách quan, tránh cảm xúc cá nhân hoặc sự thiên vị gắn với một người hoặc nhóm người hoặc Tập đoàn trong quá trình thảo luận.

Bên cạnh đó, Tập đoàn nên tạo cơ hội để mỗi bên bao gồm cả các đối tác và nhóm quản lý đối tác của tập đoàn có cơ hội bày tỏ quan điểm và nhận thức của mình về vấn đề này. Cho họ thời gian ngang nhau để nói lên ý kiến của mình. Áp dụng cách tiếp cận tích cực trong cuộc họp và nếu cần, hãy đặt ra các quy tắc cơ bản. Khuyến khích tất cả những người liên quan chia sẻ suy nghĩ một cách cởi mở, để các bên tham gia tương tác với bên khác trong khi bày tỏ nhu cầu của họ và sự hiểu biết các nhiệm vụ hoặc trách nhiệm được giao của họ. Điều này sẽ giúp diễn đạt rõ ràng

ý định của họ và hiểu được trọng tâm hoặc mục đích của cuộc trò chuyện, đồng thời cho phép mỗi người truyền đạt quan điểm của mình nhằm xác định được vấn đề và nguyên nhân gây ra xung đột. Họ có thể thấy dễ tương tác hơn nếu họ hiểu được mục tiêu chung là đáp ứng yêu cầu của các kế hoạch kinh doanh chung.

Ngoài ra, Tập đoàn và các đối tác cần làm rõ vấn đề hoặc thảo luận về giải pháp nên được thực hiện trong một môi trường mà tất cả các bên đều cảm thấy an toàn và trung lập. Một nơi như vậy cũng cho phép tất cả những người liên quan có thể giao tiếp trung thực. Không chọn văn phòng của bất kỳ bên nào hoặc địa điểm gần đó vì điều đó có thể ngụ ý rằng một bên có nhiều ảnh hưởng hoặc quyền lực hơn bên kia.

Thứ hai, lắng nghe các đối tác một cách tích cực. Thường thì khi khó khăn nảy sinh, xung đột diễn ra trong quan hệ đối tác, đặc biệt khi đang thực hiện các công việc hoặc kế hoạch kinh doanh chung, điều này có thể khiến cảm xúc của các bên liên quan tăng lên. Sẽ hiệu quả hơn nếu thảo luận về bất đồng khi không bên nào trong số các bên liên quan cảm thấy cảm xúc dâng trào. Trong trường hợp này, Tập đoàn và các đối tác hãy thống nhất cần nhắc chờ cho đến khi mỗi bên có thời gian để thư giãn trước khi giải quyết bất đồng. Khi các đối tác đang chia sẻ, những người quản lý đối tác và các nhóm triển khai dự án của Tập đoàn hãy sử dụng kỹ năng lắng nghe tích cực để đảm bảo rằng mình thực sự đang lắng nghe họ và xử lý những gì họ đang nói. Điều này sẽ giúp cho bên đối tác thấy được Tập đoàn rất tôn trọng các ý kiến, nhận định và hiểu biết của họ và hiểu những gì đối tác đang nói. Trong khi một đối tác nào đó đang nói chuyện, những người quản lý đối tác và nhóm triển khai dự án của Tập đoàn nên sử dụng các tín hiệu phi ngôn ngữ phù hợp như gật đầu, sử dụng ánh mắt để cho đối tác thấy rằng đại diện của Tập đoàn đang lắng nghe và tham gia vào cuộc trò chuyện. Những hành động này có thể khiến người nói cảm thấy thoải mái hơn và có xu hướng tiếp tục chia sẻ suy nghĩ và ý kiến của họ. Quan trọng hơn, sau khi lắng nghe, Tập đoàn nên đặt câu hỏi sâu sắc liên quan đến những vấn đề mà các đối tác đang nói. Đây chính là một cách khác để thể hiện rằng Tập đoàn đang tập trung vào cuộc trò chuyện. Cố gắng nghĩ ra những câu hỏi gợi mở để giúp các đối tác giải thích thêm về những gì họ vừa chia sẻ. Điều này sẽ giúp Tập đoàn xác định được các nhu cầu, mong muốn trong quá trình triển khai kế hoạch kinh doanh chung và các vấn đề phát sinh cần được giải quyết, cách thức giải quyết của các đối tác.

Thứ ba, đồng cảm với các đối tác. Sự thấu cảm sẽ giúp các đại diện của Tập đoàn xem xét một tình huống theo góc nhìn của mình và so sánh với góc nhìn của các đối tác. Khi có sự thấu cảm với các đối tác, đại diện của Tập đoàn cũng sẽ cởi mở với việc tiếp thu những quan điểm mới từ các đối tác hơn, chẳng hạn như khi một đối tác đề xuất một cách tiếp cận khác cho việc thực hiện một nhiệm vụ trong kế hoạch kinh doanh chung, hoặc đề xuất việc sử dụng một chương trình phần mềm, đại diện Tập đoàn có thể kiên nhẫn lắng nghe lý lẽ của họ và đồng ý thử kỹ thuật của họ để xem liệu nó có thành công hay không. Điều này không chỉ giúp đại diện Tập đoàn có thể cải thiện cách suy nghĩ của mình mà còn có thể ưu tiên sự đổi mới để tác động tích cực đến môi trường làm việc và quan hệ đối tác.

Đại diện của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam trong khi tiếp xúc, giải quyết xung đột với các đối tác, cần thể hiện sự đồng cảm của mình với các đối tác dưới các dạng thức sau đây:

- Đưa ra lời phê bình mang tính xây dựng cho đối tác. Việc đưa ra phản hồi về hiệu suất có thể đòi hỏi trí tuệ cảm xúc, nơi đại diện của Tập đoàn có thể xác định cách hiệu quả nhất để giải thích các quan sát của mình trong khi xem xét cảm xúc thông qua sự chia sẻ hoặc nói chuyện của đối tác. Sau khi lắng nghe, có thể đánh giá các tín hiệu bằng lời và không bằng lời của đối tác để tìm hiểu cách hỗ trợ tốt hơn cho các nỗ lực của họ cho việc thực hiện kế hoạch kinh doanh chung ở thời điểm hiện tại hoặc các dự án trong tương lai.

- Hãy lắng nghe đối tác giải thích kỳ vọng cho một dự án. Nếu Tập đoàn và các đối tác có các kỹ thuật khác nhau cho việc thực hiện một kế hoạch kinh doanh chung hoặc một dự án, thì người đại diện của Tập đoàn có thể sử dụng sự kết hợp giữa sự cởi mở và lắng nghe tích cực. Kỹ năng lắng nghe có thể giúp xác định chính xác những gì đối tác muốn và thay đổi cách tiếp cận để đáp ứng kỳ vọng của họ.

Thứ tư, xác định một giải pháp để giải quyết xung đột có lợi cho cả hai bên.

Sau khi lắng nghe cả hai bên, hãy dành thời gian để xác định xem vấn đề xung đột cần được giải quyết như thế nào. Đừng phán đoán trước hoặc đưa ra phán quyết cuối cùng dựa trên những gì đã lắng nghe mà nên tìm hiểu thêm về những sự việc đã xảy ra, các bên liên quan, các vấn đề và cảm nhận của mọi người. Ngoài ra, hãy thử tìm bất kỳ nguồn xung đột tiềm ẩn nào mà ban đầu có thể không rõ ràng hoặc không đáng chú ý. Sau khi xem xét từng phương án khả thi, hãy xác định phương án nào sẽ có lợi nhất cho tất cả các bên liên quan. Mỗi bên nên cung cấp xác nhận rằng giải pháp được đề xuất là giải pháp tốt nhất có thể.

Khi Tập đoàn và đối tác kinh doanh không có sự thống nhất đồng ý, giải pháp tốt nhất có thể không phải là sở thích của cả hai bên. Việc cùng nhau tìm ra sự thỏa hiệp và luôn giữ bình tĩnh, có thể đảm bảo rằng cả Tập đoàn và đối tác đều đạt được một số điều mình muốn từ quyết định đó để cả hai đều cảm thấy ý kiến của mình được lắng nghe và tôn trọng trong mối quan hệ hợp tác. Trong bước này, Tập đoàn và các đối tác nên hướng tới việc cả hai bên đều thống nhất về kết quả mong muốn cho việc giải quyết xung đột. Đại diện Tập đoàn cần chỉ rõ nguyên nhân gốc rễ của vấn đề để giúp các đối tác phát hiện ra rằng họ đang hướng tới cùng một mục tiêu, họ chỉ có ý kiến khác nhau về cách đạt được mục tiêu đó. Khi cả hai bên đã xác định được mục tiêu chung, Tập đoàn và các đối tác có thể bắt đầu thảo luận để hướng tới một giải pháp giải quyết xung đột.

Các cuộc đàm phán có thể bắt đầu vì các vị thế xung đột, nhưng một tư duy sáng tạo, hướng đến giá trị có thể tạo ra kết quả đôi bên cùng có lợi khiến cả hai bên đều hài lòng. Theo đó, việc xác định các giải pháp khác nhau mà cả Tập đoàn và đối tác đều có thể chấp nhận và xem xét điểm chung. Lý tưởng nhất là Tập đoàn và các đối tác sẽ xác định một giải pháp có lợi cho tất cả mọi người liên quan. Tuy nhiên, nếu không thể, hãy tìm một ý tưởng mà mọi người đều có thể đồng ý và cam kết thực hiện. Trong trường hợp đó, hãy cân nhắc những sự đánh đổi nào Tập đoàn và các đối

tác có thể chấp nhận để đề xuất hướng giải quyết có thể mang lại lợi ích cho cả hai bên trong thỏa thuận cụ thể.

Ngoài ra, thay vì phàn nàn, hãy cân nhắc các giải pháp tiềm năng cho vấn đề xung đột. Ví dụ, nếu Tập đoàn xăng dầu Việt Nam có một đối tác trong nhóm mà Tập đoàn cảm thấy không đóng góp cho việc thực hiện kế hoạch kinh doanh chung nhiều như những đối tác khác, hãy cân nhắc giao cho họ nhiệm vụ mới hoặc vai trò mới trong nhóm. Tập đoàn cũng có thể hỗ trợ những đối tác kiểu này để giúp họ cải thiện hiệu suất làm việc. Làm như vậy có thể giúp Tập đoàn tìm ra những cách tích cực hơn để giải quyết các vấn đề xung đột trong khi làm việc và thể hiện được sự hỗ trợ, tôn trọng và tin tưởng với các đối tác.

Thứ năm, xác định vai trò của mỗi bên trong giải pháp. Sau khi đã thống nhất với các đối tác về giải pháp hợp lý để giải quyết các xung đột phát sinh trong quá trình hợp tác kinh doanh, để giải pháp này có hiệu quả, Tập đoàn và các đối tác sẽ phải xác định mục tiêu, nhiệm vụ, vai trò của mỗi bên trong việc thực hiện giải pháp đã thỏa thuận nhằm tạo ra sự công bằng và hợp lý. Thông thường, xung đột có thể được giải quyết chỉ thông qua đối thoại cởi mở, được tạo điều kiện thuận lợi để thực hiện các giải pháp. Bước này đòi hỏi một chút thời gian và nỗ lực vì cả hai bên đều nỗ lực gạt bỏ những khác biệt và sở thích của mình và tìm ra tiếng nói chung để hướng tới giải pháp. Sau đó, Tập đoàn nên thường xuyên công khai việc thực hiện giải pháp của mình và theo dõi, đánh giá việc thực hiện giải pháp của đối tác dựa trên vai trò, nhiệm vụ, kết quả thực hiện mục tiêu của các đối tác để luôn cập nhật và nắm được các vấn đề phát sinh nhằm đưa ra các điều chỉnh phù hợp.

3.4.2. Giải pháp đồng bán hàng với các đối tác

Đồng bán hoàn toàn khác với bán lại. Nó đòi hỏi sự hợp tác tích cực và quy trình bán hàng phù hợp giữa tất cả các đối tác liên quan. Khi Tập đoàn cùng bán hàng với một hoặc nhiều đối tác ngang hàng, mỗi đối tác sẽ có bộ giải pháp hoặc dịch vụ (SKU) riêng mà họ đang bán cho khách hàng. Mỗi đối tác đang quản lý các cơ hội riêng biệt trong hệ thống CRM của riêng họ với quy mô giao dịch, ngày kết thúc, chủ sở hữu, khu vực, v.v. khác nhau. Tuy nhiên, người quản lý đối tác của Tập đoàn và đối tác bán hàng cần phải được liên kết để thúc đẩy các giao dịch trong việc thực hiện các kế hoạch kinh doanh chung phát triển. Trong bối cảnh thời đại 4.0, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cần tận dụng các cơ hội đồng bán của đối tác để tối đa hóa doanh thu và mở rộng thị trường thông qua sự hợp tác và sử dụng giải pháp tích cực của đối tác.

Mục tiêu của quan hệ đối tác hiện đại là kiếm thêm doanh thu từ các mối quan hệ đối tác được tổ chức và quản lý tốt hơn, sử dụng các mô hình kinh doanh hệ sinh thái đa ngành mang tính chiến lược. Tối đa hóa doanh thu của Tập đoàn đòi hỏi phải có sự hợp tác đồng bán hàng tích cực xuyên suốt ranh giới công ty.

Thời gian trước đây, Tập đoàn thường tập trung vào tăng trưởng thông qua tiếp thị và bán hàng trực tiếp. Ngày nay, với sự phát triển của hoạt động kinh doanh, sự mở rộng mạng lưới các đối tác và sự phát triển của nhiều công nghệ mới trong kinh doanh, quản lý, đòi hỏi Tập đoàn cần phải đáp ứng những nhu cầu này và mở rộng tăng trưởng bằng cách hợp tác với các đối tác trong hệ sinh thái của mình, cùng đổi mới để đưa các giải pháp ra thị trường nhanh hơn và hợp tác bán hàng để đẩy

nhANH quá trình chốt giao dịch và tăng tỷ lệ thành công. Trên thực tế, Tập đoàn cũng đang hợp tác với một số đối tác đồng bán để mang lại trải nghiệm thỏa mãn trong suốt vòng đời cho khách hàng của họ. Với bối cảnh đối tác đang thay đổi nhanh chóng, việc thích ứng với nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng là điều quan trọng để xây dựng doanh thu của Tập đoàn. Hợp tác bán hàng với các đối tác bằng cách tập trung vào việc mang lại trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng có thể giúp Tập đoàn giành chiến thắng trên thị trường và đạt được lợi nhuận vượt trội. Về cơ bản, lãnh đạo Tập đoàn cần thực hiện các công việc sau:

a. Quản lý kế hoạch sử dụng tài khoản chung

Trong Quản lý kế hoạch sử dụng tài khoản chung, Tập đoàn và người quản lý đối tác của doanh nghiệp đối tác của Tập đoàn làm việc cùng nhau để lập bản đồ các tài khoản mà hai bên sẽ cùng nhau tìm kiếm để phát triển các cơ hội đồng bán. Những cơ hội này trở thành sự giới thiệu của hai bên để cùng nhau bán hàng. Các bước liên quan đến quá trình này được thể hiện như sau:

Thứ nhất, quyết định đối tác cho hệ sinh thái của Tập đoàn. Bước đầu tiên là chọn đối tác phù hợp cho hoạt động đồng bán của Tập đoàn. Như đã thảo luận ở trên, hãy chọn đối tác phù hợp tùy thuộc vào nhu cầu thị trường, điểm mạnh và điểm yếu của Tập đoàn và đối tác, lời đề nghị mà cả hai bên đưa ra và sự mong đợi rõ ràng từ mỗi đối tác liên quan.

Thứ hai, các buổi lập kế hoạch chung để chính thức hóa chiến lược với đối tác. Khi lãnh đạo Tập đoàn đã quyết định được đối tác mà mình sẽ hợp tác, họ sẽ phải sắp xếp các buổi lập kế hoạch chung với các bên liên quan từ mỗi tổ chức đối tác. Điều này bao gồm các nhà quản lý đối tác của mỗi bên, đại diện từ các nhóm bán hàng, tiếp thị, sản phẩm, chiến lược, khu vực, v.v. Bước này bao gồm việc xác định các cơ hội thị trường, khách hàng mục tiêu, giải pháp tiềm năng hoặc giải pháp chung mà Tập đoàn có thể định vị ở các thị trường khác nhau, điểm mạnh mà mỗi đối tác mang đến bàn đàm phán, các cơ hội trong khu vực, v.v.

Thứ ba, ánh xạ tài khoản. Ở bước này, lãnh đạo Tập đoàn cần làm việc với các đối tác trong hệ sinh thái, người quản lý đối tác và đại diện bán hàng tại hiện trường của họ để lập mối quan hệ và thống nhất xem ai có thể mạnh ở khu vực và trung tâm mua hàng nào.

Thứ tư, cấu trúc kế hoạch tài khoản tổng thể cho từng tài khoản. Sau khi cả hai bên đã thống nhất đồng ý về danh sách cấp cao các tài khoản tiềm năng, bước tiếp theo là đi sâu vào từng tài khoản để xác định xem Tập đoàn sẽ có cơ hội lớn nhất để cùng bán hàng ở đâu. Tập đoàn có thể cùng với đối tác quyết định rằng một số tài khoản sẽ có mức độ ưu tiên thấp hơn hoặc loại khỏi danh sách hoàn toàn thông qua việc tìm hiểu sâu hơn này. Một số yếu tố, lãnh đạo Tập đoàn nên cân nhắc khi lập kế hoạch chiến lược cho từng tài khoản chung là:

- Các khu vực thị trường nơi Tập đoàn và đối tác có mối quan hệ bền chặt trong mối quan hệ đồng bán.
- Tập đoàn và đối tác của mình nhìn thấy cơ hội ở đâu trong tài khoản – tiến hành nghiên cứu dựa trên khu vực, ngành nghề kinh doanh, trung tâm mua hàng

- Tập đoàn và đối tác của mình cần phát triển khách hàng tiềm năng trong tài khoản ở đâu? (Điều này có thể bao gồm việc xác định kế hoạch tiếp thị dựa trên tài khoản)

- Tập đoàn có thể giới thiệu giữa các đối tác với nhau ở đâu để xây dựng sổ sách kinh doanh chung?

- Làm thế nào và khi nào để giới thiệu giữa các công ty đối tác của Tập đoàn với nhau?

- Xây dựng và thống nhất các KPI/số liệu cho từng quan hệ đối tác ở cấp độ khu vực, giải pháp, tổ chức. (Số liệu có thể là những thông tin về khách hàng tiềm năng, giới thiệu, hoạt động tiếp thị, cuộc họp, cơ hội, quy trình, doanh thu, v.v.)

b. Đồng marketing và quản lý khách hàng tiềm năng

Tập đoàn cần thực hiện các chương trình hợp tác marketing với các đối tác quan trọng sau khi quyết định thị trường mục tiêu sẽ theo đuổi. Điều này bao gồm việc quản lý các khách hàng tiềm năng chung do cả hai bên cùng thực hiện, cụ thể:

Quyết định các thị trường mục tiêu: Dựa trên các giải pháp chung mà lãnh đạo Tập đoàn sẽ quyết định theo đuổi với từng đối tác, thị trường mục tiêu tiềm năng cho các giải pháp đó và nhu cầu dự kiến của khách hàng, đồng thời phát triển các kế hoạch hợp tác marketing với các đối tác chính của Tập đoàn.

Thực hiện các kế hoạch marketing chung: Khi lãnh đạo Petrolimex đã quyết định tập trung vào thị trường, nhóm quản lý đối tác của cả hai bên (Petrolimex và doanh nghiệp đối tác) sẽ lập kế hoạch và thực hiện các kế hoạch marketing chung bằng cách cùng nhau thực hiện các hoạt động tạo nhận thức và tạo nhu cầu của khách hàng.

Quản lý các khách hàng tiềm năng: Ở giai đoạn này, Tập đoàn và đối tác của mình phải quyết định các tiêu chí và quy trình để chia sẻ khách hàng tiềm năng (thỏa thuận về việc khách hàng tiềm năng mà Tập đoàn và đối tác sẽ sở hữu), thực hiện phân bổ khách hàng tiềm năng khi họ tham gia - thông báo cho nhau về trạng thái của sự tương tác của nhau với những khách hàng tiềm năng đó và kết quả của việc tiếp cận cụ thể cho đến khi khách hàng tiềm năng được chuyển đổi thành cơ hội để bán hàng.

c. Giới thiệu và quản lý cơ hội

Trong bước cuối cùng của quy trình đồng bán, mỗi giai đoạn có một nhóm nhiệm vụ cần được nhóm của Tập đoàn hoặc đối tác đồng bán thực hiện. Việc xác định và thực hiện Thỏa thuận cấp độ dịch vụ ở từng giai đoạn sẽ đảm bảo rằng các giao dịch diễn ra trong suốt vòng đời với tốc độ và tính nhất quán, cụ thể:

Bước 1: Xác định cơ hội

Trong Quản lý kế hoạch tài khoản chung, Tập đoàn và người quản lý đối tác của tổ chức đối tác làm việc cùng nhau để lập bản đồ các tài khoản mà họ sẽ cùng nhau tìm kiếm để phát triển các cơ hội đồng bán. Những cơ hội này trở thành sự giới thiệu của hai bên để cùng nhau bán hàng. Giai đoạn này là thời điểm thích hợp để làm rõ những yếu tố quan trọng này với các đối tác trong hệ sinh thái của Tập đoàn, bao gồm:

- Tiêu chuẩn của lãnh đạo Tập đoàn về một cơ hội giới thiệu đồng bán lý tưởng là gì?
- Hiệu suất hợp tác đồng bán của Tập đoàn và các đối tác sẽ được theo dõi như thế nào?
- Tập đoàn có những biện pháp nào để thúc đẩy sự thành công của quan hệ đối tác?
- Ai thúc đẩy hoặc sở hữu chuyển động đồng bán của đối tác?
- Khi nào Tập đoàn sẽ chia sẻ các khách hàng tiềm năng đã xác định được với đối tác của mình?
- Tập đoàn sẽ cộng tác với các đối tác của mình như thế nào trong chu trình marketing hoặc bán hàng để có được một khách hàng tiềm năng đã được xác định?

Bước 2: Chấp nhận giới thiệu

Giới thiệu là cơ hội ở một công ty đang được gắn thẻ để đồng bán với một công ty đối tác. Lời giới thiệu khách hàng tiềm năng của đối tác có giá trị hơn so với việc tự tìm kiếm khách hàng đơn thuần vì đây là cơ hội được các đối tác dự kiến của Tập đoàn đánh giá và phát triển. Ở bước này, Tập đoàn cần xem xét các lượt giới thiệu được xác định ở bước trước và thực hiện chúng thông qua bước đánh giá chất lượng marketing và bán hàng theo kênh của các đối tác. Tập đoàn cũng cần phải dự kiến tỷ lệ bỏ cuộc, thông thường là khoảng 30%, tức là trong số 10 khách hàng tiềm năng được xác định, chỉ có 3 khách hàng đủ điều kiện. Bảy người còn lại sẽ bị loại vì nhiều lý do bán hàng, tiếp thị hoặc hợp tác.

Bước 3: Tương tác với những người giới thiệu.

Ở bước này, Tập đoàn cần thực hiện việc kết nối nhân viên bán hàng kênh của mình với nhân viên bán hàng của đối tác. Bắt đầu bằng phần giới thiệu (có thể qua email, điện thoại, tin nhắn, hoặc giải pháp quản lý đối tác của Tập đoàn), sau đó chủ động lên lịch cuộc gặp giữa nhân viên bán hàng của Tập đoàn và nhân viên bán hàng của đối tác. Trong cuộc họp, hãy đóng vai trò là người kết nối bằng cách chuẩn bị chi tiết và tóm tắt ngắn gọn cho nhân viên bán hàng của cả hai bên một cách tin tưởng và tự tin. Sau khi các nhóm bán hàng đã tham gia, hãy theo dõi kết nối của họ để biết hoạt động. Nếu không có hoạt động nào xảy ra, hãy xác định vấn đề và thực hiện hành động khắc phục. Sau khi cơ hội bắt đầu phát triển, hãy chú ý đến những câu hỏi chưa được trả lời từ đối tác đối với Tập đoàn hoặc nhóm bán hàng của Tập đoàn với đối tác. Bên cạnh đó, những người quản lý đối tác của Tập đoàn cần thường xuyên cập nhật trạng thái của các giao dịch mà Tập đoàn đang đóng góp và thực hiện cuộc gọi đánh giá hàng tuần với đối tác của mình để theo dõi các cập nhật, ghi lại các ghi chú về tiến độ và chốt các mục hành động đối với các giao dịch hàng đầu. Điều này sẽ cho phép Tập đoàn trở thành người đóng góp đáng tin cậy cho việc bán hàng.

Bước 4: Đóng giao dịch

Bước này xảy ra khi một trong các đối tác đã đăng ký thắng nhưng đối tác kia thì không vì giao dịch chưa kết thúc đối với họ hoặc vì họ đã thua giao dịch. Đây là giai đoạn duy nhất của việc đồng bán hàng. Trong mỗi quan hệ bán lại, các đối tác đại lý của Tập đoàn đang bán lại sản phẩm của Tập đoàn. Cả hai bên đều thắng và đối tác của Tập đoàn sẽ được hưởng một phần doanh thu. Nhưng trong hợp tác bán

hàng, mỗi người sẽ bán sản phẩm hoặc dịch vụ của mình kết hợp thành một giải pháp tổng thể. Mỗi đối tác cùng bán hàng có thể thắng hoặc thua. Ví dụ: khách hàng có thể chọn sản phẩm, dịch vụ của Tập đoàn mà không lựa chọn mua sản phẩm, dịch vụ của đối tác tùy theo nhu cầu hoặc trao việc cung cấp dịch vụ cho một đối tác khác.

Sau khi nhóm bán hàng hoàn tất giao dịch, lãnh đạo Tập đoàn cần yêu cầu sự báo cáo cho cả nhóm đối tác, nhóm bán hàng, quản lý bán hàng từ người quản lý đối tác của mình. Người quản lý đối tác của Tập đoàn cần chạy báo cáo hoặc bảng thông tin hàng tháng để theo dõi các ưu đãi của đối tác được yêu cầu và thanh toán, đồng thời thực hiện việc chia sẻ báo cáo với lãnh đạo tài chính về lợi nhuận đóng góp của đối tác. Bên cạnh đó, việc thu thập các ưu đãi phù hợp sẽ giúp làm tăng lợi nhuận cho Tập đoàn. Điều này đòi hỏi nhiều tương tác với các đối tác đồng bán.

Khi thực hiện hoạt động đồng bán một thời gian và có sự đánh giá, lúc này Tập đoàn có thể quyết định không cộng tác với đối tác của mình nữa hoặc đối tác chọn không tiếp tục cộng tác với Tập đoàn nữa. Nhóm bán hàng trên các kênh đối tác của Tập đoàn có thể tiếp tục làm việc với những cơ hội này một mình hoặc với một đối tác khác tiềm năng hơn và có nhiều cơ hội mới hơn. Điều quan trọng đối với Tập đoàn khi thực hiện bước này là hình thành các mối quan hệ đối tác bổ sung mới trong hệ sinh thái ngành trong ngành của họ hoặc giữa các ngành khác để mang lại giá trị, thúc đẩy đổi mới và dự đoán các mối đe dọa và cơ hội.

3.4.3. Giải pháp sử dụng công nghệ số để quản trị quan hệ đối tác như một hệ sinh thái kinh doanh

Trước đây, tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam, PRM được xây dựng để hỗ trợ một số lượng lớn các đối tác đại lý giao dịch nhỏ. Nhưng quan trọng hơn cả là các đối tác hàng đầu đang mang lại 80 đến 90% doanh thu của Petrolimex - và phần lớn trong số đó là hoạt động đồng bán hàng. Tuy nhiên, hệ thống PRM hiện tại của Tập đoàn không được thiết kế để hỗ trợ các mối quan hệ ngang hàng với các đối tác hàng đầu của Tập đoàn, chia sẻ cơ hội một cách an toàn, cộng tác trên các cơ hội đó và cùng nhau hợp tác để hoàn tất hoạt động kinh doanh. Trong sự biến động liên tục của môi trường số như hiện nay, việc hợp tác bán hàng với các đối tác hàng đầu là chìa khóa để tăng cường quản lý kênh của Tập đoàn. Tuy nhiên, những người quản lý đối tác của Tập đoàn sẽ gặp khó khăn nếu không có các công cụ kỹ thuật số hiện đại phát huy hiệu quả. Bởi vì, hoạt động PRM trước đây của Tập đoàn đều nằm trên bảng tính nên các nhà lãnh đạo đối tác không thể nhìn thấy được những gì đang diễn ra trong hoạt động kinh doanh của họ. Do đó để phát triển mối quan hệ bền chặt hơn với các đối tác giúp mang lại nhiều doanh thu nhất cho Tập đoàn, quản lý các mối quan hệ đó và cung cấp báo cáo tức thì để cập nhật những gì đang diễn ra trong Tập đoàn và nơi nào cần ưu tiên đầu tư, cần thiết phải sử dụng quản lý hệ sinh thái đối tác kinh doanh dựa trên nền tảng kỹ thuật số.

Chính vì vậy, trong bối cảnh hiện tại và sắp tới, lãnh đạo Tập đoàn cần có sự quan tâm đầu tư các giải pháp sử dụng công nghệ số để quản trị quan hệ đối tác như một hệ sinh thái kinh doanh. Theo đó, các quy trình kinh doanh dùng chung này có thể được thực hiện linh hoạt, đơn giản và có thể mở rộng hơn theo cấp số nhân khi Tập đoàn và đối tác của mình có một nền tảng chung, nơi hiển thị tất cả dữ liệu liên

quan từ mỗi đối tác, quy trình kinh doanh giữa các bên tham gia hệ sinh thái đối tác được xác định và thực hiện một cách chính xác và tất cả các bên có thể làm việc cùng nhau trong một không gian chung. Nền tảng chia sẻ với các quy trình kinh doanh và quản trị dữ liệu được xác định rõ ràng sẽ cải thiện độ chính xác, tăng tốc cộng tác trong thời gian thực, giúp nỗ lực hợp tác của Tập đoàn trở nên linh hoạt hơn và cho phép Tập đoàn mở rộng quy mô kênh đồng bán của đối tác và cùng nhau tăng doanh thu. Nói một cách đơn giản, đây là một cuộc cách mạng, Tập đoàn có thể tận dụng đầy đủ và nhanh chóng các khả năng và dịch vụ đối mới nhất của nhiều đối tác khác nhau để tạo ra các giải pháp nhằm tạo dựng sự thống trị thị trường. Thay vì dựa vào trao đổi trực tiếp, theo đuổi các bản cập nhật hoặc sửa thông tin lỗi thời thường thấy trong các hệ thống PRM, nền tảng đám mây của hệ sinh thái cung cấp một nguồn thông tin đáng tin cậy duy nhất để tất cả các đối tác tương tác với nhau trên mạng lưới mạnh mẽ giữa các công ty để tối ưu hóa các giải pháp tiếp cận thị trường chung của họ.

Hệ sinh thái trên điện toán đám mây là nơi tất cả các đối tác có thể tham gia bình đẳng thông qua một mạng dựa trên đám mây, an toàn, duy nhất để tăng tốc thời gian tiếp thị và cùng nhau phát triển hoạt động kinh doanh của họ. Đám mây hệ sinh thái đối tác xem xét lại cách các đối tác cùng nhau tiếp cận thị trường, cho phép cộng tác giữa Tập đoàn với nhiều đối tác trong mối quan hệ ngang hàng, để mỗi đối tác có thể tận dụng tối đa khả năng, giải pháp và kiến thức chuyên môn độc đáo của riêng mình vào đúng thời điểm cho khách hàng chung của các bên tham gia.

Đám mây hệ sinh thái tạo ra một môi trường hợp tác trong đó Tập đoàn làm việc với các đối tác với tư cách là những người ngang hàng để tạo ra các giải pháp chung liền mạch, đưa các giải pháp đó ra thị trường và dễ dàng tham gia vào các hoạt động bán hàng chung để cùng nhau thúc đẩy doanh thu. Những lợi ích chính của nền tảng đám mây trong hệ sinh thái đối tác. Chúng bao gồm khả năng tạo mạng xuyên ranh giới công ty, kiểm soát và tự động hóa việc trao đổi dữ liệu cũng như mở rộng quyền truy cập vào mạng lưới đối tác rộng hơn, hợp tác hơn. Đồng thời, cho phép Tập đoàn đặt khách hàng của mình lên hàng đầu, cho phép Tập đoàn cùng xây dựng và đổi mới các giải pháp với các đối tác trong hệ sinh thái của mình theo những cách mới, đồng thời hiện đại hóa hoạt động kinh doanh đồng bán của đối tác và thúc đẩy doanh số bán hàng qua kênh của đối tác bằng cách quản lý kênh tốt hơn.

KẾT LUẬN

Phương pháp quản trị quan hệ đối tác đã có nhiều thay đổi đáng kể trong hơn 15 năm qua. Những thay đổi này càng ngày càng được tăng tốc nhanh hơn, nhờ sự chuyển đổi mạnh mẽ sang đám mây, chuyên đổi kỹ thuật số và các ứng dụng được kết nối dễ dàng thông qua các giao diện lập trình ứng dụng API. Cách các doanh nghiệp hợp tác với nhau đã không chỉ đơn thuần là tìm đối tác để bán hàng. Trong bối cảnh cách mạng công nghiệp lần thứ tư đang diễn ra sâu rộng như hiện nay, các doanh nghiệp đang cùng nhau đổi mới, cùng tiếp thị, cùng đầu tư và cuối cùng là hợp tác bán hàng với các đối tác trong hệ sinh thái của mình để cung cấp các giải pháp trọn gói hoàn chỉnh cho khách hàng của họ.

Trong bối cảnh phải đối mặt với thách thức khi công nghệ số, thị trường năng lượng, kinh doanh thay đổi nhanh chóng của thời đại 4.0, để duy trì lợi thế cạnh tranh, phát triển bền vững và tối ưu hóa hiệu quả, việc triển khai quan hệ đối tác với các đối tác chiến lược là yêu cầu bắt buộc mà Tập đoàn xăng dầu Việt Nam thực hiện. Nhận thức rõ giá trị của mối quan hệ đối tác và cách chúng có thể đóng vai trò là con đường gián tiếp tiếp cận thị trường nhằm giúp Tập đoàn trở nên nổi bật và phát triển hơn, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đã có nhiều sự chú trọng, đầu tư trong hoạt động quản trị quan hệ đối tác gắn với việc sử dụng công nghệ mới. Điều này khiến cho việc tìm kiếm và lựa chọn đối tác cho hoạt động phát triển kinh doanh của Tập đoàn trở nên dễ dàng hơn và mạng lưới đối tác của Tập đoàn ngày càng được mở rộng. Mặc dù vậy, trong quá trình quản trị quan hệ đối tác của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam vẫn bộc lộ nhiều vấn đề là những thách thức cần giải quyết bao gồm: thực chất hóa mối quan hệ hợp tác với các đối tác; sự tham gia của các đối tác vào các hoạt động chung chưa cao; đo lường toàn diện hơn hiệu suất của các mối quan hệ đối tác; các vấn đề liên quan đến hệ thống công nghệ thông tin quản trị quan hệ đối tác của Tập đoàn; các khía cạnh liên quan đến giải quyết xung đột do có số lượng đối tác lớn; thúc đẩy mối quan hệ đồng bán và sử dụng công nghệ số để tạo ra hệ sinh thái kinh doanh...

Để có thể giải quyết triệt để các vấn đề này, đòi hỏi Tập đoàn xăng dầu Việt Nam phải đưa ra các nhóm giải pháp khá toàn diện trên nhiều góc độ khác nhau, bao gồm cả góc độ quản trị quan hệ đối tác, góc độ hệ thống công nghệ quản trị quan hệ đối tác và các giải pháp khác. Bởi lẽ, quản trị quan hệ đối tác hiệu quả là nền tảng quan trọng giúp Petrolimex duy trì và mở rộng mạng lưới hợp tác kinh doanh. Điều này bao gồm việc xây dựng và củng cố mối quan hệ bền chặt với các đối tác chiến lược, một yếu tố quan trọng không chỉ nhằm gia tăng sự tin cậy mà còn đảm bảo sự phối hợp linh hoạt giữa các bên. Bên cạnh đó, việc khuyến khích sự tham gia tích cực của các đối tác trong thực hiện kế hoạch kinh doanh chung sẽ tạo ra sự đồng thuận và tăng cường hiệu quả. Một điểm không thể bỏ qua là việc áp dụng các phương pháp đo lường hiệu suất của mối quan hệ đối tác. Bên cạnh việc xây dựng các chỉ số KPI (Key Performance Indicators) cụ thể để đánh giá mức độ hợp tác, hiệu quả đạt được, quan trọng hơn là Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cần phải sử dụng đa dạng các phương pháp

đánh giá khác nhau để có cái nhìn toàn diện, tổng thể và khách quan hơn về hiệu suất của mỗi mối quan hệ cũng như các yếu tố cần cải thiện. Điều này không chỉ giúp tối ưu hóa chiến lược hợp tác mà còn mở ra cơ hội cải tiến liên tục, hướng tới mục tiêu chung.

Tuy nhiên, trong thời đại công nghệ 4.0 – thời đại của công nghệ số, việc đầu tư và cải thiện hệ thống công nghệ thông tin là yêu cầu tất yếu, không chỉ nhằm hiện đại hóa hệ thống mà còn tăng năng suất và đạt được hiệu quả quản trị quan hệ đối tác cao hơn với chi phí tiết kiệm hơn. Tập đoàn xăng dầu Việt Nam nên tập trung vào việc gia tăng trải nghiệm người dùng hệ thống, từ đó xây dựng niềm tin và sự hài lòng của khách hàng. Việc tích hợp các giải pháp công nghệ hiện đại như trí tuệ nhân tạo (AI) sẽ giúp Tập đoàn hiểu rõ hơn nhu cầu, mong muốn của người dùng hệ thống là nhân viên của Tập đoàn và các đối tác và tùy chỉnh dịch vụ sao cho phù hợp, đồng thời nâng cao sự tương tác và hỗ trợ người dùng, tạo ra sự tiện lợi cũng như tăng giá trị sử dụng hệ thống.

Ngoài khía cạnh quản trị và công nghệ, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cũng cần cân nhắc các giải pháp khác để hoàn thiện hệ sinh thái kinh doanh của mình. Đầu tiên là giải pháp thúc đẩy sự đồng bán, tức là tạo ra các chương trình hợp tác để các đối tác có thể tận dụng kênh bán hàng của nhau, đồng thời tối ưu hóa chi phí và gia tăng hiệu quả tiếp cận thị trường. Giải pháp tiếp theo là giải quyết xung đột trong quan hệ đối tác. Không thể tránh khỏi việc xảy ra các mâu thuẫn, nhưng cách xử lý sẽ quyết định đến sự bền vững của mỗi quan hệ hợp tác. Cuối cùng, việc ứng dụng công nghệ số để quản trị quan hệ đối tác như một hệ sinh thái kinh doanh là một bước đi chiến lược. Điều này bao gồm việc xây dựng nền tảng số hóa để theo dõi, giám sát và quản lý toàn diện mối quan hệ đối tác. Nền tảng này không chỉ tạo sự minh bạch mà còn gia tăng khả năng điều phối và hiệu quả vận hành.

Tập đoàn xăng dầu Việt Nam cần thực hiện đồng bộ các nhóm giải pháp quản trị, hệ thống công nghệ thông tin và các giải pháp hỗ trợ khác để đối mặt với các thách thức hiện tại. Sự phối hợp giữa các chiến lược này sẽ giúp Petrolimex không chỉ tối ưu hóa năng lực nội tại mà còn mở rộng cơ hội kinh doanh trong tương lai. Đặc biệt, việc khai thác công nghệ hiện đại để thúc đẩy sự hợp tác và quản trị như một hệ sinh thái sẽ là chìa khóa dẫn đến thành công. Đây không chỉ là con đường hướng tới sự phát triển bền vững mà còn là cách để Petrolimex định hình vị thế vững chắc trên thị trường trong và ngoài nước trong bối cảnh hiện nay và sắp tới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Abidi, H., Dullaert, W., De Leeuw, S., Lysko, D., & Klumpp, M. (2019). Strategic partner evaluation criteria for logistics service provider networks. *The International Journal of Logistics Management*, 30(2), 438–466. Emerald. <https://doi.org/10.1108/IJLM-07-2017-0178>
- Aderibigbe, J. K. (2022). *Accentuating Society 5.0 new normal: The strategic role of Industry 4.0 collaborative partnership and emotional resilience*. In *Agile Management and VUCA-RR: Opportunities and Threats in Industry 4.0 towards Society 5.0*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-325-320220004>
- Agarwal, R., Gupta, A., & Kraut, R. E. (2017). Managing partner relationships and sales performance. *Journal of Marketing Research*, 54(3), 345–360.
- Akhtar, P., Khan, Z., Rao-Nicholson, R., & Zhang, M. (2016). Building relationship innovation in global collaborative partnerships: Big data analytics and traditional organizational powers. *R&D Management*, 49(1), 7–20.
- Akrout, H., Diallo, M. F., Akrou, W., & Chandon, J.-L. (2016). Affective trust in buyer–seller relationships: A Two-dimensional scale. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(2), 260–273.
- 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.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53–66. <https://doi.org/10.1177/002224299405800304>
- Ansari, G. G., & Gupta, R. S. (2024). Does ICT investment affect market share and customer acquisition cost? A comparative analysis of domestic and foreign banks operating in India. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(9), 421. MDPI. <https://doi.org/10.3390/jrfm17090421>
- Ardito, L., Messeni Petruzzelli, A., & Albino, V. (2018). Managing triadic supplier relationships in collaborative innovation projects: A Relational view perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 23(1), 45–61.
- Artis, A., Ottaviani, F., & Ribeiro, L. (2025). Informal governance and day-to-day management: Mechanisms for inclusion and diversity in nonprofit organizations. *Journal of Management and Governance*. Springer. <https://doi.org/10.1007/s10997-025-09769-5>
- Aubert, N., & Hollandts, X. (2023). Corporate governance: Shareholders, employees, and stakeholders. In Lagoarde-Segot, T. (Ed.), *Ecological money and finance: Exploring sustainable monetary and financial systems* (pp. 443–484). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-14232-1_14

- Bag, S., Pretorius, J. H. C., Gupta, S., & Dwivedi, Y. K. (2022). Role of ethical training and audit in improving relationship quality in B2B sharing economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 180, 121716.
- Barac, K., Gulan, Z., & Vasic, B. (2017). Electronic partner relationship management: Impact on relationship quality. *Journal of Business Research*, 80, 123–135.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–110.
- 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. 00038-0)
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238–246.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In Bollen, K. A. & Long, J. S.(Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136–162). Sage.
- Burkert, M., Ivens, B. S., & Jialu, L. (2012). Informal governance mechanisms in partner relationship management. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 738–748.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and tools (3rd ed.)*. Routledge. (Wiley distribution)
- Trần Văn Bình. (2019). *Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn đối tác trong chuỗi cung ứng*. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Thương mại..
- Cannon, J. P., & Perreault, W. D. Jr. (1999). Buyer–seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439–460.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Kadic-Magljajic, S. (2023). Adoption of AI integrated partner relationship management (AI-PRM)in B2B sales channels: Exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 109, 164–173. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.12.014>
- Chaudhuri, R., Chatterjee, S., & Vrontis, D. (2022). Digital transformation of the organisations using AI integrated partner relationship management. In Thrassou,A., Vrontis,D., Efthymiou,L., Weber,Y.,Shams, S. M. R. & Tsoukatos, E.(Eds.), **Business advancement through technology: Volume I. Markets and marketing in transition** (pp. 21–45). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-07769-2_2
- Chen, Y.-S., Shen, T.-S. S., & Rungtusanatham, M. J. (2023). The dissolution of strategic manufacturer–industrial supplier relationships: Are insights from the investment model valid and predictive? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(7), 1498–1510. DOI: 10.1108/JBIM-12-2021-0565.
- Chu, S.-C., & Wu, C.-H. (2018). Customized services and data protection in partner networks. *The Service Industries Journal*, 38(1–2), 1–20.
- De Backer, R., & Rinaudo, E. K. (2019). Improving the management of complex business partnerships. McKinsey & Company. Retrieved from: <https://>

- [//www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Improving%20the%20management%20of%20complex%20business%20partnerships/Improving-the-management-of-complex-business-partnerships.pdf](https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Improving%20the%20management%20of%20complex%20business%20partnerships/Improving-the-management-of-complex-business-partnerships.pdf)
- de Frutos, M. A., & Kittsteiner, T. (2008). Efficient partnership dissolution under buy-sell clauses. *The RAND Journal of Economics*, 39(1), 184–198. JSTOR. <https://www.jstor.org/stable/25046369>
- de Ruyter, K., Moorman, L., & Lemmink, J. (2001). Antecedents of effective partner relationships. *Journal of Business Research*, 52(3), 151–164.
- Dedoulis, E., & Leventis, S. (2023). Informal institutions and corporate governance. In T. Clarke (Ed.), *Research handbook on corporate governance and ethics* (pp. 176–191). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800880603.00020>
- Dibb, S., Stern, P., & Wensley, R. (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.
- Doni, F., Corvino, A., & Martini, S. B. (2022). Corporate governance model, stakeholder engagement and social issues: Evidence from European oil and gas industry. *Social Responsibility Journal*, 18(3), 636–662. Emerald. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2020-0336>
- Dubrovski, D. (2020). Characteristics of strategic partnerships between differently successful companies. *Journal of Financial Risk Management*, 9(2), 82–98.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Espinosa, J. A., Nan, N., & Carmel, E. (2018). Optimizing sales processes through PRM systems. *Information Systems Journal*, 28(3), 456–478.
- Deloitte Insights. (2020). Customer experience and partner strategy: Redesigning partner experience in Industry 4.0. Deloitte. Retrieved from <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/manufacturing-industrial-products/industry-4-0/partner-ecosystem-customer-experience-outcomes.html>
- Falasca, M., Zhang, J., & Lakshmanan, S. (2017). Knowledge sharing and AI in PRM. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1234–1251.
- Frank, A. G., Mendes, G. H. S., Ayala, N. F., & Ghezzi, A. (2019). Relationship follows technology! How Industry 4.0 reshapes buyer–supplier interactions. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(6), 1245–1266. Emerald. <https://doi.org/10.1108/JMTM-11-2018-0415>
- Garcia, M. (2022). *The power of generosity in ecosystems*. Strategy Business. Retrieved from.
- Gibbs, J. L., & Humphries, M. (2009). Collaboration, quality, and value in partner relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(7), 500–512.

- Goetz, C. J., & Scott, R. E. (1981). Principles of relational contracts. *Virginia Law Review*, 67(6), 1089–1150. <https://doi.org/10.2307/1073027>
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20. <https://doi.org/10.1108/00251749410054774>
- Guan, J.-L., Lee, T.-R., Ferro-Soto, C., Svensson, G., & Høgevold, N. M. (2025). Avoiding opportunism and conflict in buyer and seller partnerships through trust, commitment and satisfaction. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. Emerald. <https://doi.org/10.1108/apjml-03-2025-0395>
- 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.
- Gupta, A. (2024). Corporate governance and legal accountability: A critical evaluation of global standards and practices. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Scientific Research*, 7(11), 1–15.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Prentice-Hall.
- Handley, K., & Molloy, C. (2022). SME corporate governance: A literature review of informal mechanisms for governance. *Meditari Accountancy Research*, 30(7), 310–333. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2021-1321>
- Hatton, C., Liu, Y., & Zhang, M. (2017). Customer demand forecasting in PRM systems. *Journal of Business Analytics*, 4(2), 89–105.
- Healy, J., & Pekarek, A. (2024). *The triangular relationship in platform gig work: Consumers, platform beneficence and worker vulnerability*. New Technology, Work and Employment. Wiley. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12310>
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*, 58(1), 71–85. <https://doi.org/10.1177/002224299405800106>
- Hill, C. J., & Lynn, L. E. (2005). Is hierarchical governance in decline? Evidence from empirical research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 173–195. JSTOR.
- Hillman, R. A. (2005). *Principles of contract law* (2nd ed.). Thomson/West.
- Holmkvist, F., & Segerud, M. (2018). *Value creation in partnerships—in emerging markets*. Master’s thesis, Uppsala University. Retrieved from DiVA Portal.
- Partnership Leaders. (2024). *PRM tracking guide: Partner relationship management best practices*. Emerald Publishing. Retrieved from <https://partnershipleaders.com/post/partner-relationship-management-guide/>
- Gartner. (2024). *Market Guide for Partner Relationship Management Applications* (Gartner research). Gartner. <https://www.gartner.com/en/documents/5398463>
- Oracle. (2020). *Partner Relationship Management: Essential Strategies* (white paper). Oracle. <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/partner-relationship-management.pdf>

- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge..
- Phạm Thị Lan Hương. (2022). *Quản trị quan hệ đối tác trong doanh nghiệp vừa và nhỏ: Thực trạng và giải pháp*. Bài báo khoa học trình bày tại Hội thảo Khoa học Quốc gia về Quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân..
- Jaradat, R., Adams, F., Abutabenjeh, S., & Keating, C. (2017). The complementary perspective of system of systems in collaboration, integration, and logistics: A value-chain based paradigm of supply chain management. *Systems*, 5(4), 50. MDPI. <https://doi.org/10.3390/systems5040050>
- Karamatzanis, A., Papadopoulos, T., & Tsatsoulis, C. (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.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing management(16th ed.)*. Pearson Education.
- Krause, K., & Schnitzler, T. (2022). *Business partner management: Successfully managing external and internal business relationships*. Springer..
- Krause, K. (2022). *Business Partner Management*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Krause, K., & Schnitzler, T. (2022). *Business Partner Management: Successfully Managing External and Internal Business Relationships*. Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-37475-4>
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1995). The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of Marketing Research*, 32(1), 54–65. <https://doi.org/10.1177/002224379503200106>
- Kumarasamy, R., Sankaranarayanan, B., Ali, S. M., & Priyanka, R. (2025). Improving organizational performance: Leveraging the synergy between Industry 4.0 and Lean Six Sigma to build resilient manufacturing operations. *OPSEARCH*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s12597-025-00904-2>
- Lamberti, M. J., Dirks, A., Kikuchi, N., Patel Cervantes, N., & Getz, K. (2024). Benchmarking site activation and patient enrollment. *Therapeutic Innovation & Regulatory Science*, 58(4), 696–703. Springer. <https://doi.org/10.1007/s43441-024-00638-1>
- Lasrado, F., Thaichon, P., & Nyadzayo, M. W. (2023). Exploring the role of relationship management and relationship quality in B2B: Empirical insights and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(5), 1055–1086. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2021-0267>
- Li Pira, C., & Moretti, M. (2024). Formal governance mechanisms in PRM. *European Journal of Management Studies*, 39(2), 210–228.
- Litvinova, T. N., Morozova, I. A., & Pozdnyakova, U. A. (2018). Criteria of evaluation of effectiveness of Industry 4.0 from the position of stimulating the

- development of knowledge economy. In *Industry 4.0: Industrial Revolution of the 21st Century* (pp. 101–107). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-94310-710>
- Lucia-Palacios, L., Pérez-López, R., & Polo-Redondo, Y. (2014). E-business implementation and performance: Analysis of mediating factors. *Information & Management*, 51(4), 496–503.
- MacDonald, A., Clarke, A., Huang, L., & Seitanidi, M. M. (2019). Partner strategic capabilities for capturing value from sustainability-focused multi-stakeholder partnerships. *Sustainability*, 11(3), 557. <https://doi.org/10.3390/su11030557>
- McDonald, M. (2009). Pareto principle. In M. J. Baker & M. S. Saren (Eds.), *Key Concepts in Marketing* (pp. 123–130). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-0-230-21179-716>
- Mirani, R., Kalyanam, K., & Shankar, V. (2001). Customer relationship management (CRM) implementation in supply chain management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(5), 377–395.
- Modi, S. B., & Mabert, V. A. (2007). Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer. *Journal of Operations Management*, 25(1), 42–64.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Musarra, G., Romano, A., & Vitale, M. (2021). Customer data analytics and AI in PRM. *Journal of Business Research*, 134, 789–802.
- Mutambik, I. (2024). The role of strategic partnerships and digital transformation in enhancing supply chain agility and performance. *Systems*, 12(11), 456. <https://doi.org/10.3390/systems12110456>
- Quốc hội Việt Nam. (1999). *Luật Doanh nghiệp*. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia.
- Quốc hội Việt Nam. (2014). *Luật Doanh nghiệp Việt Nam*. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia.
- Namen Jatobá, M. (2023). The role of communication between partners in the process of strategic alliances: A systematic literature review. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(7), 1511–1535.
- Nguyễn Thị Thu Hà, Trần Văn Nam, & Lê Thị Hồng Nhung. (2020). Ảnh hưởng của niềm tin và cam kết đến hiệu quả hợp tác giữa doanh nghiệp và nhà cung cấp trong ngành thực phẩm. *Tạp chí Kinh tế và Quản trị*, 12(3), 45–56.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Nusair, K., Bilgihan, A., & Okumus, F. (2022). Customer characteristics and segmentation in PRM. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(5), 567–584.
- Osmonbekov, T., Bello, D. C., & Gilliland, D. I. (2009). Formal governance in partner relationships. *Journal of Business Research*, 62(8), 800–808.
- O’Neal, F. H., & Thompson, R. B. (2012). *O’Neal and Thompson’s close corporations and LLCs: Law and practice*. Thomson Reuters/Westlaw.

- Pagani, M., & Davenport, T. H. (2024). *How AI changes partner collaboration*. MIT Sloan Management Review..
- Popa, S., Soto-Acosta, P., & Martinez-Conesa, I. (2025). AI integration in PRM systems. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122456.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press..
- Powell, T., & Sammut-Bonnici, T. (2015). *Pareto analysis*. In *Wiley Encyclopedia of Management*. Wiley. Retrieved from <https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/21815/1/sammut-bonnici%20pareto%20analysis.pdf>
- Prencipe, A. (2025). Accountability between compliance and legitimacy: Rethinking governance for corporate sustainability. *Sustainability*, 17(20), 9305.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111.
- Pro Market Reports. (2025). *Partner relationship management market 2025–2033 overview: Trends, competitor dynamics, and opportunities*.
- Grand View Research. (2024). *Partner relationship management market size, share & trends analysis report by service, by deployment(on-premise, cloud), by organization size, by application, by region, and segment forecasts, 2025–2030*.
- Roberts, J. A., & David, M. E. (2022). Partner phubbing and relationship satisfaction among high and low reward romantic partners: An expectancy violations theory perspective. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 40(18), 5493–5502.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2000). *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. Free Press.
- 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..
- Samadhiya, A., Kumar, A., Agrawal, R., & Garza-Reyes, J. A. (2023). Integrating AI into partner relationship management for sustainable competitive advantage: A Dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 158, 113678.
- Scholten, K., & Schilder, S. (2015). The role of collaboration in supply chain resilience. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(4), 471–484.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/978-3-319-40838-0>
- Shahzad, A., Hassan, R., & Shabbir, M. (2020). Partner governance mechanisms: A Conceptual framework. *Journal of Relationship Marketing*, 19(1), 1–20.
- Shin, N., Park, S. H., & Park, S. (2019). Partnership-based supply chain collaboration: Impact on commitment, innovation, and firm performance. *Sustainability*, 11(2), 449.

- Smetanková, J., Krajníková, K., Mandičák, T., & Behúnová, A. (2020). Analysis of customer acquisition cost and innovation performance cost after BIM technology implementation. In *New Approaches in Management of Smart Manufacturing Systems* (pp. 249–266). Springer.
- Spekman, R. E., Kamauff, J. W., & Salmond, D. J. (1998). Alliance management: A View from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies*, 35(6), 747–772.
- 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.
- Tarigan, Z. J. H., Siagian, H., & Jie, F. (2021). Impact of internal integration, supply chain partnership, supply chain agility, and supply chain resilience on sustainable advantage. *Sustainability*, 13(10), 5460.
- Tedja, B., Musadieq, M. A., Yulianto, E., & Kusumawati, A. (2024). Sustaining success in B2B partnerships: Exploring intention to continue the relationship. *Sustainability*, 16(10), 4211. <https://doi.org/10.3390/su16104211>
- Thomas, G. F. (2013). Media richness theory and supplier communication: An empirical analysis of channel effectiveness. *Journal of Supply Chain Management*, 49(3), 45–63.
- Trhal, N. (2019). Partnership dissolution mechanisms. In *Experimental Studies on Partnership Dissolution, R&D Investment, and Gift Giving* (pp. 5–75). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24667-92>
- Lê Minh Tuấn & Nguyễn Văn Hùng. (2021). Ứng dụng hệ thống CRM trong nâng cao hiệu quả quản lý quan hệ khách hàng tại doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ–Đại học Thái Nguyên*, 227(04), 15–25.
- Vlachopoulou, M., Manthou, V., & Folinas, D. (2005). E-business and supply chain integration: A Case study of PRM systems. *International Journal of Information Management*, 25(5), 453–467.
- Waddock, S. A., & Bannister, B. D. (1991). Correlates of effectiveness and partner satisfaction in social partnerships. *Journal of Organizational Change Management*, 4(2), 119–133. <https://doi.org/10.1108/eum0000000001192>
- Warsen, R. (2023). Relationship quality and data security in PRM. *Journal of Information Security*, 12(3), 145–162.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy*(13th ed.). Pearson.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York, NY: Free Press. (Wiley distribution)
- Yovanno, D. (2022). *The partnership economy: How modern businesses find new customers, grow revenue, and deliver exceptional experiences*. Wiley. ISBN: 9781119819707..
- Zamora Iribarren, M., Garay-Rondero, C. L., Lemus-Aguilar, I., & Peimbert-García, R. E. (2024). A review of Industry 4.0 assessment instruments for digital

transformation. *Applied Sciences*, 14(5), 1693. <https://doi.org/10.3390/app14051693>

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm (7th ed.)*. McGraw-Hill Education.

Website:

<https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/reinventing-resilience>

[http://www.gartner.com/it-glossary/sales-focused-partner-relationship-manloymnt-prm](http://www.gartner.com/it-glossary/sales-focused-partner-relationship-management-prm)

[http://www.gartner.com/it-glossary/partner-relationship-man Management](http://www.gartner.com/it-glossary/partner-relationship-management)

http://en.compubase.net/Partners-Reseller-ISVs-MSPs-Integrators-lists-for-business_a272.html

<https://www.gartner.com/ti/media-products/newsletters/impartner/1-34MYI19/gartner.html>

PHỤ LỤC 1
PHIẾU ĐIỀU TRA
CÁC TIÊU CHÍ ĐO LƯỜNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ ĐỐI TÁC TRONG
THỜI ĐẠI 4.0 CỦA TẬP ĐOÀN XĂNG DẦU VIỆT NAM

(Dành cho các nhân viên của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam và nhân viên của các đối tác trực tiếp thực hiện quan hệ đối tác với Tập đoàn xăng dầu Việt Nam)

1) Xin chào anh/(chị), tôi là NCS đến từ Trường Đại học Thương Mại. Hiện, tôi đang thực hiện đề tài luận án về “**Quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam**”. Kính mong anh (chị) dành chút thời gian điền phiếu khảo sát trong nghiên cứu này. Câu trả lời của anh (chị) có thể giúp tôi hoàn thành đề tài luận án một cách tốt nhất.

2) Chúng tôi cam kết rằng mọi thông tin về tổ chức, cá nhân sẽ được giữ kín và không tiết lộ đến bất kỳ tổ chức, cá nhân khác.

3) Với mỗi câu hỏi, anh (chị) vui lòng chỉ chọn **một phương án**; với những câu hỏi đánh giá mức độ từ 1 đến 5, vui lòng đánh dấu x vào ô tương ứng trong bảng.

4) Mọi thông tin bổ sung xin liên hệ chủ nhiệm đề tài:

Mr. Phạm Văn Thanh – Tập đoàn xăng dầu Việt Nam – Email: Phamvthanh@icloud.com

A. Thông tin chung về doanh nghiệp

1. Tên doanh nghiệp:

2. Địa chỉ:

3. SĐT: Email:

4. Địa chỉ website (nếu có):

5. Tên định danh các kênh truyền thông xã hội (nếu có):

6. Sản phẩm hàng hoá, dịch vụ chính:

7. Thâm niên hoạt động kinh doanh BLTT

☐ Dưới 1 năm

☐ 1 – 3 năm

☐ Từ 3 – 5 năm

☐ Trên 5 năm

8. Loại hình doanh nghiệp

☐ Công ty TNHH tư nhân

☐ Công ty TNHH một thành viên

☐ Công ty CP

☐ Công ty vốn đầu tư nước ngoài

☐ Doanh nghiệp nhà nước

☐ Khác:

9. Quy mô nhân sự

☐ Dưới 50 lao động

☐ 100 – 499 lao động

☐ Trên 1000 lao động

☐ Từ 50 – 99 lao động

☐ 500 – 999 lao động

10. Quy mô doanh thu

☐ Dưới 100 triệu/tháng

☐ 100– 500 triệu/tháng

☐ Trên 5 tỷ/tháng

☐ Từ 500 triệu – 1 tỷ/tháng

☐ Từ trên 1 tỷ - 5 tỷ/tháng

11. Khu vực địa lý của doanh nghiệp BLTT

☐ Hà Nội

☐ Đà Nẵng

☐ TP Hồ Chí Minh

B. Thông tin về người điều phiếu

12. Họ tên người điền phiếu:.....

13. Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ

14. Tuổi:

☐ 18 đến 30 tuổi

☐ Từ 31 đến 40 tuổi

☐ Từ 41 đến 50 tuổi

☐ Trên 50 tuổi

1. Trình độ học vấn

☐ Trên Đại học

☐ Cao Đẳng

☐ Đại học

☐ TH phổ thông

C. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam

Đánh giá đầu tư Việt Nam							
STT	Các tiêu chí đánh giá		Mức độ đánh giá				
			1	2	3	4	5
Tiêu chí đánh giá trên khía cạnh quản trị							
1	Doanh thu từ đối tác						
2	Doanh thu do đối tác tác động						
3	Số lượng giao dịch đang hoạt động						
4	Số lượng khách hàng tiềm năng						
5	Số lượng cơ hội do đối tác tác động						
6	Chi phí thu hút khách hàng từ đối tác						
7	Số lượng đối tác của doanh nghiệp						
8	Tỷ lệ kích hoạt chương trình đối tác						
9	Sự hài lòng của đối tác						
10	Mức độ tham gia của đối tác						
Tiêu chí đánh giá trên khía cạnh hệ thống CNTT							
1	Hỗ trợ đa dạng đối tác						
2	Khả năng mở rộng						
3	Khả năng cung cấp trải nghiệm người dùng						
4	Khả năng tùy chỉnh						
5	Khả năng lập báo cáo và phân tích						
6	Mức độ bảo mật và tuân thủ						
7	Khả năng đào tạo và hỗ trợ						

8	Chi phí vận hành hệ thống					
9	Tính di động					
10	Khả năng cộng tác					
11	Danh tiếng của nhà cung cấp hệ thống					
12	Lộ trình phát triển tương lai của hệ thống					
13	Sự tích hợp					
14	Khả năng quản lý nội dung của hệ thống					

Xin cảm ơn quý anh (chị) đã giúp đỡ !

PHỤ LỤC 2
PHIẾU ĐIỀU TRA
CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN QUẢN TRỊ QUAN HỆ ĐỐI TÁC
TRONG THỜI ĐẠI 4.0 CỦA TẬP ĐOÀN XĂNG DẦU VIỆT NAM

(Dành cho các nhà quản lý quan hệ đối tác của các doanh nghiệp đối tác với Tập đoàn xăng dầu Việt Nam)

1) Xin chào anh/(chị), tôi là NCS đến từ Trường Đại học Thương Mại. Hiện, tôi đang thực hiện đề tài luận án về “**Quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam**”. Kính mong anh (chị) dành chút thời gian điền phiếu khảo sát trong nghiên cứu này. Câu trả lời của anh (chị) có thể giúp tôi hoàn thành đề tài luận án một cách tốt nhất.

2) Chúng tôi cam kết rằng mọi thông tin về tổ chức, cá nhân sẽ được giữ kín và không tiết lộ đến bất kỳ tổ chức, cá nhân khác.

3) Với mỗi câu hỏi, anh (chị) vui lòng chỉ chọn **một phương án**; với những câu hỏi đánh giá mức độ từ 1 đến 5, vui lòng đánh dấu x vào ô tương ứng trong bảng.

4) Mọi thông tin bổ sung xin liên hệ chủ nhiệm đề tài:

Mr. Phạm Văn Thanh – Tập đoàn xăng dầu Việt Nam – Email: Phamvthanh@icloud.com

A. Thông tin chung về doanh nghiệp

1. Tên doanh nghiệp:

2. Địa chỉ:

3. SĐT: Email:

4. Địa chỉ website (nếu có):

5. Tên định danh các kênh truyền thông xã hội (nếu có):

6. Sản phẩm hàng hoá, dịch vụ chính:

7. Thâm niên hoạt động kinh doanh BLTT

☐ Dưới 1 năm

☐ 1 – 3 năm

☐ Từ 3 – 5 năm

☐ Trên 5 năm

8. Loại hình doanh nghiệp

☐ Công ty TNHH tư nhân

☐ Công ty TNHH một thành viên

☐ Công ty CP

☐ Công ty vốn đầu tư nước ngoài

☐ Doanh nghiệp nhà nước

☐ Khác:

9. Quy mô nhân sự

☐ Dưới 50 lao động

☐ 100 – 499 lao động

☐ Trên 1000 lao động

☐ Từ 50 – 99 lao động

☐ 500 – 999 lao động

10. Quy mô doanh thu

☐ Dưới 100 triệu/tháng

☐ 100– 500 triệu/tháng

☐ Trên 5 tỷ/tháng

☐ Từ 500 triệu – 1 tỷ/tháng

☐ Từ trên 1 tỷ - 5 tỷ/tháng

11. Khu vực địa lý của doanh nghiệp BLTT

☐ Hà Nội

☐ Đà Nẵng

☐ TP Hồ Chí Minh

B. Thông tin về người điều phiếu

12. Họ tên người điền phiếu:.....

13. Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ

14. Tuổi:

☐ Từ 18 đến 30 tuổi

☐ Từ 31 đến 40 tuổi

☐ Từ 41 đến 50 tuổi

☐ Trên 50 tuổi

2. Trình độ học vấn

☐ Trên Đại học

☐ Cao Đẳng

☐ Đại học

☐ TH phổ thông

3. Công việc hoặc vị trí công tác:

☐ Giám đốc quan hệ đối tác

☐ Trưởng phòng, trưởng ban quan hệ đối tác

☐ Quản lý đối tác (Trưởng, Phó nhóm quản lý đối tác)

C. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0 của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam

STT	Thang đo	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Đổi mới hợp tác (DM)					
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)					
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)					
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 cố 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)					
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 (TG)					
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)					
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)					
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 trong thời đại 4.0 (QHDT)					
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					

Xin cảm ơn quý anh (chị) đã giúp đỡ !

Document Viewer

Turnitin Báo cáo Độc sáng

Đã xử lý vào: 27-thg 8-2025 12:56 +07
 ID: 2627386912
 Điểm Chử: 88065
 Đã nộp: 10

Quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0
 c... Bởi Van Thanh Pham

Chỉ số Tương đồng 12%	Tương đồng theo Nguồn Nguồn Internet: 11% Ấn phẩm xuất bản: 5% Bài của Học Sinh: 5%
--	---

[bao gồm trích dẫn](#)
[bao gồm mục lục tham khảo](#)
[loại trừ trùng khớp < 30 từ](#)

chế độ:

[Báo cáo quickview \(cách kinh điển\)](#)
[In](#)
[Tải về](#)

Trùng khớp 3% (Internet từ 20-thg 11-2024)
<https://kinhtevedubao.vn/quan-tri-quan-he-doi-tac-trong-boi-canh-cach-mang-cong-nghiep-40-cua-tap-doan-xang-dau-viet-nam-30091.html>

Trùng khớp 1% (Internet từ 30-thg 3-2025)
<https://kinhtevedubao.vn/cac-tieu-chi-do-luong-hoat-dong-quan-tri-quan-he-doi-tac-trong-thoi-dai-40-29771.html>

Trùng khớp 1% (Internet từ 24-thg 7-2025)
<https://www.quanlynhanuoc.vn/2025/04/10/xu-huong-phat-trien-cua-quan-tri-quan-he-doi-tac-va-giai-nhap-doi-voi-tao-doan-xang-dau-viet-nam/>

Trùng khớp 1% (Internet từ 01-thg 1-2022)
<http://tckhtm.tmu.edu.vn>

Trùng khớp 1% (Internet từ 14-thg 7-2023)
<https://glints.com/vn/blog/doi-tac-kinh-doanh-la-gi/>

Trùng khớp <1% (bài của học sinh từ 02-thg 1-2018)
[Submitted to National Economics University on 2018-01-02](#)

Trùng khớp <1% (bài của học sinh từ 23-thg 12-2018)
[Submitted to National Economics University on 2018-12-23](#)

Trùng khớp <1% (bài của học sinh từ 28-thg 5-2018)
[Submitted to National Economics University on 2018-05-28](#)

Trùng khớp <1% (bài của học sinh từ 03-thg 11-2020)
[Submitted to National Economics University on 2020-11-03](#)

Trùng khớp <1% (bài của học sinh từ 25-thg 8-2016)
[Submitted to National Economics University on 2016-08-25](#)

Trùng khớp <1% (bài của học sinh từ 18-thg 12-2018)
[Submitted to National Economics University on 2018-12-18](#)

Trùng khớp <1% (bài của học sinh từ 03-thg 3-2024)
[Submitted to National Economics University on 2024-03-03](#)

Trùng khớp <1% (bài của học sinh từ 19-thg 9-2024)
[Submitted to Vietnam Commercial University on 2024-09-19](#)

Trùng khớp <1% (bài của học sinh từ 24-thg 5-2020)
[Submitted to Vietnam Commercial University on 2020-05-24](#)

Trùng khớp <1% (bài của học sinh từ 18-thg 3-2024)
[Submitted to Vietnam Commercial University on 2024-03-18](#)

Trùng khớp <1% (bài của học sinh từ 24-thg 12-2023)