

TĂNG CƯỜNG QUẢN LÝ QUAN HỆ VỚI NHÀ CUNG ỨNG (SRM) CỦA DOANH NGHIỆP

Lê Công Hoa*, Lê Phan Hòa**

Ngày nhận: 21/6/2014

Ngày nhận bản sửa: 20/7/2014

Ngày duyệt đăng: 25/7/2014

Tóm tắt

Khủng hoảng kinh tế - tài chính toàn cầu kéo dài đã gây ra khá nhiều khó khăn cho doanh nghiệp. Việc tìm ra giải pháp hữu hiệu giúp doanh nghiệp vượt qua khó khăn là một nhiệm vụ không chỉ của doanh nhân, mà còn là của các nhà khoa học, nhà hoạch định chính sách. Với cách tiếp cận từ quản lý chuỗi cung ứng, tập trung chủ yếu vào quản lý nguồn cung - một khâu còn yếu về nhận thức và thực tế của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay. Mục đích chủ yếu của bài viết là nhằm cung cấp những nhận thức cơ bản, nền tảng về quản lý quan hệ nhà cung ứng của doanh nghiệp, cũng như qua thực tiễn của một doanh nghiệp điển hình, bài viết hy vọng sẽ đóng góp một số ý kiến nhằm tăng cường quản lý quan hệ nhà cung ứng trong điều kiện hiện nay.

Từ khóa: SCM (Supply Chain Management, Quản lý chuỗi cung ứng); SRM (Supplier Relationship Management, Quản lý quan hệ với nhà cung ứng).

1. Đặt vấn đề

Chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng được đề cập vào những năm cuối thập kỷ XX và đã nhanh chóng lan rộng, phát triển trong nhiều quốc gia những năm đầu thế kỷ XXI. Điều đó chứng tỏ trong thời đại hội nhập kinh tế quốc tế, quản lý chuỗi cung ứng đang là một xu thế tất yếu của quản trị kinh doanh hiện đại, là một phương thức giúp doanh nghiệp tham gia mạng lưới kinh doanh toàn cầu. Cũng như quản lý chuỗi cung ứng, quản lý quan hệ nhà cung ứng là những vấn đề mới về cách tiếp cận, quan niệm, nội dung, phân loại, ý nghĩa... nên cần được xem xét cơ bản, hệ thống mới triển khai ứng dụng có hiệu quả trên thực tế. Bởi vậy, việc tổng quan các lý thuyết có liên quan, nhất là đi sâu làm rõ thực chất, phân loại, nội dung và ý nghĩa của quản lý quan hệ nhà cung ứng của doanh nghiệp là rất cần thiết. Trên cơ sở đó, bài viết chủ yếu sử dụng phương pháp nghiên cứu điển hình để minh họa và phân tích thực tiễn qua tình huống Công ty cổ phần

chè Sông Lô.

Lý do chọn phương pháp nghiên cứu điển hình và lựa chọn Công ty cổ phần chè Sông Lô bởi đây là Công ty hội tụ khá nhiều đặc trưng cơ bản của quản lý quan hệ nhà cung ứng như: là một Công ty có bề dày truyền thống trong ngành chế biến và xuất khẩu chè của Việt Nam (58 năm truyền thống); nhà máy chế biến có mối quan hệ với cả nông trường và hộ dân cư, hộ công nhân và hộ nông dân trồng chè; việc thu hái và vận tải nguyên liệu mang màu sắc đặc trưng của doanh nghiệp Việt Nam đó là vừa thủ công, vừa cơ giới hóa; tổ chức nguồn cung ứng nguyên liệu vừa tập trung, vừa phân tán... Song đều có điểm chung là đòi hỏi sự nỗ lực cao của tất cả các khâu, nhất là khâu quản lý nguồn cung nhằm đảm bảo nâng cao chất lượng hàng hóa xuất khẩu.

Bài viết sẽ tập trung làm rõ hai vấn đề chính: (i) Một là, đề cập tới thực chất và ý nghĩa của việc tăng cường quản lý nhà cung ứng của doanh nghiệp và (ii) Hai là, thực tiễn và những gợi ý nhằm tăng

cường quản lý quan hệ nhà cung ứng của doanh nghiệp qua tình huống Công ty cổ phần chè Sông Lô.

2. Thực chất và ý nghĩa của việc tăng cường quản lý quan hệ với nhà cung ứng của doanh nghiệp

Chuỗi cung ứng (Supply Chain - SC) là mạng lưới liên kết các tổ chức cung cấp các yếu tố đầu vào, sản xuất và đưa sản phẩm đến người tiêu dùng cuối cùng (La Londe & Masters, 1994). Có 3 dạng chuỗi cung ứng cơ bản: (1) chuỗi cung ứng giản đơn chỉ bao gồm một nhà cung ứng và một khách hàng liên quan đến chuỗi cung ứng; (2) chuỗi cung ứng mở rộng bao gồm nhiều nhà cung ứng, nhiều khách hàng và các tổ chức trung gian tham gia vào chuỗi cung ứng; và (3) chuỗi cung ứng đa dạng, ngoài các nhà cung ứng, sản xuất, phân phối và khách hàng, còn bao gồm các nhà cung cấp tài chính, hãng tư vấn, nghiên cứu thị trường và nhiều tổ chức liên quan khác. Liên kết chuỗi là một chủ đề quan trọng đối với chuỗi cung ứng, bởi vì nó được xem như là một nguồn lực cạnh tranh của các doanh nghiệp tham gia chuỗi cung ứng. Khái niệm ban đầu của chuỗi cung ứng tập trung cơ bản đến liên kết các hoạt động hậu cần trong chuỗi cung ứng (còn gọi là hậu cần tích hợp). Cụ thể, Hội đồng quản lý hậu cần quốc tế đã định nghĩa chuỗi cung ứng là liên kết các hoạt động hậu cần giữa các doanh nghiệp. Tuy nhiên, cho đến nay, khái niệm chuỗi cung ứng đã có sự thay đổi, thay vì tập trung vào các hoạt động hậu cần, khái niệm này được mở rộng thành liên kết tất cả các quá trình kinh doanh (Hugos, 2011). Vì vậy, liên kết chuỗi cung ứng có thể gọi là liên kết các quá trình kinh doanh trong các doanh nghiệp và giữa các

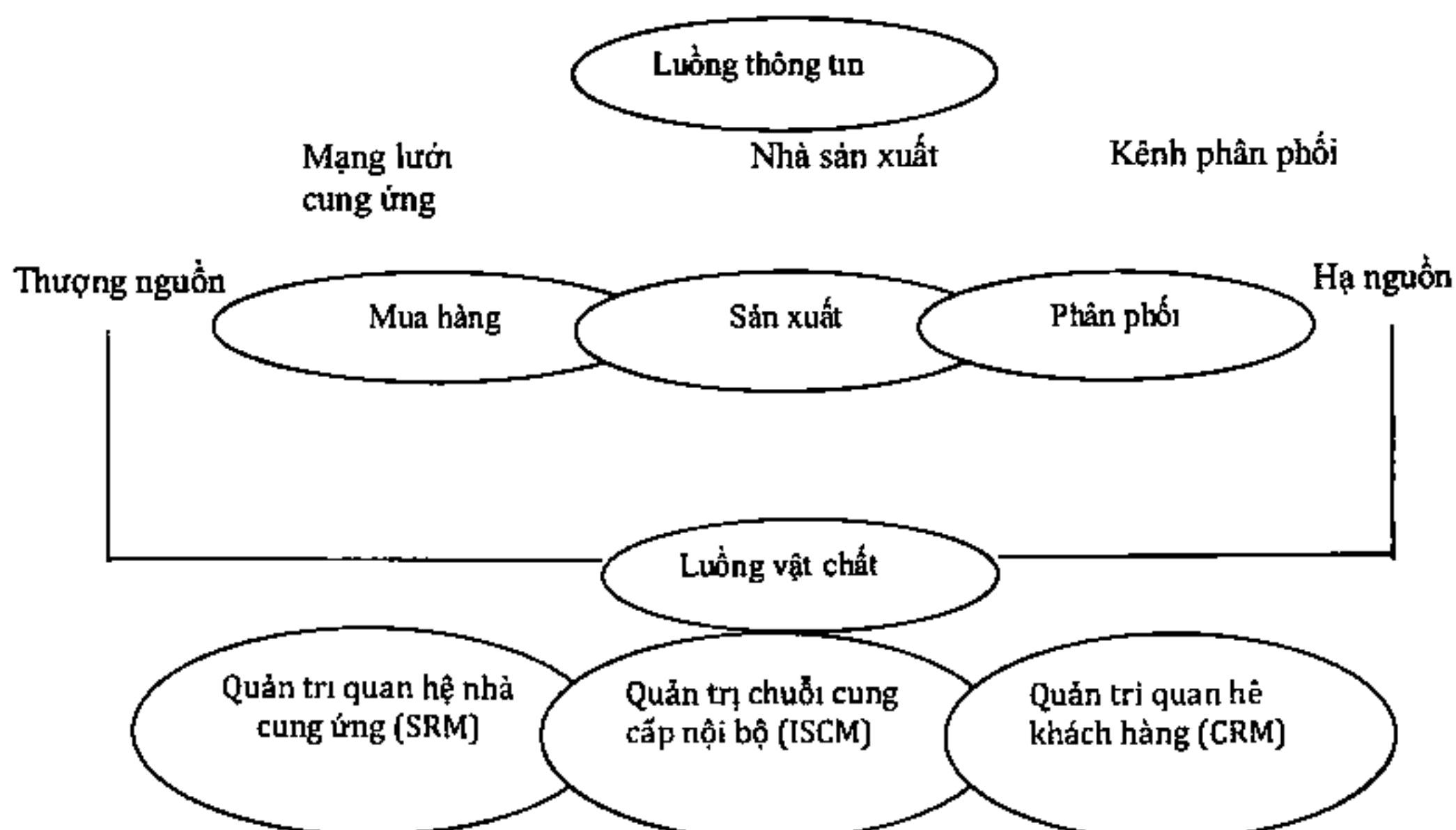
doanh nghiệp (Cooper và cộng sự, 1997).

Mô hình tổng quát về chuỗi cung ứng và quản lý chuỗi cung ứng có thể biểu diễn như hình 1.

Theo đó, chuỗi cung ứng sẽ đề cập đến (Lambert và cộng sự, 1998): (i) các yếu tố cấu thành của chuỗi tính từ thượng nguồn đến các yếu tố trung gian và kết thúc bởi các yếu tố hạ nguồn (khách hàng cuối cùng); (ii) các yếu tố này liên kết theo chuỗi, có hệ thống, được lặp đi lặp lại, trong đó mỗi thành viên là một mắt xích trong chuỗi cung ứng; (iii) các luồng (hay các kênh) trong chuỗi cung ứng, gồm luồng đảm bảo hàng hóa vật chất, luồng vận động giá trị và luồng thông tin hậu cần và (iv) mục đích cuối cùng của việc hình thành và quản lý chuỗi cung ứng là thỏa mãn nhu cầu khách hàng, gia tăng giá trị cho cả hệ thống và cho từng thành viên trong chuỗi.

Quản lý chuỗi cung ứng (Supply Chain Management - SCM) là việc lập kế hoạch, tổ chức, điều hành, hướng dẫn và kiểm soát dòng chảy của các yếu tố vật chất (Hugos, 2011; Nguyễn Thành Hiếu và cộng sự, 2011): (i) bắt đầu bằng nguyên liệu thô; (ii) tiếp tục qua các hoạt động bên trong doanh nghiệp và (iii) kết thúc với việc phân phối các sản phẩm hoàn chỉnh tới khách hàng cuối cùng. Quản lý chuỗi cung ứng là việc quản lý các luồng giữa hoặc bên trong các giai đoạn của chuỗi cung ứng để tối đa hóa khả năng sinh lời của toàn bộ chuỗi cung ứng và từng thành viên. Theo cách tiếp cận này (Marie, 2006), quản lý chuỗi cung ứng có thể chia ra: (1) Quản lý quan hệ khách hàng (Customer Relationship Management - CRM) trong chuỗi cung ứng là việc tạo lập và tăng cường liên kết giữa doanh nghiệp và khách hàng nhằm đảm bảo tốt nhất các

Sơ đồ 1: Cấu trúc khung của quản lý chuỗi cung ứng



Nguồn: Marie, S.K. (2006)

yếu tố hàng hóa vật chất cho khách hàng; (2) Quản lý chuỗi cung ứng bên trong doanh nghiệp (Internal Supply Chain Management - ISCM) là sự tích hợp các yếu tố thông tin, sản xuất, dự trữ, địa điểm, vận tải nội bộ trong doanh nghiệp nhằm tối ưu hóa quá trình chuyên hóa các yếu tố đầu vào thành đầu ra của doanh nghiệp và (3) Quản lý quan hệ nhà cung ứng (Supplier Relationship Management - SRM) là việc tạo lập và tăng cường liên kết giữa doanh nghiệp với các nhà cung ứng nhằm đảm bảo tốt nhất các yếu tố vật chất hàng hóa cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Để vượt qua khó khăn do khủng hoảng kinh tế - tài chính toàn cầu kéo dài, doanh nghiệp cần tìm và thực hiện nhiều sách lược, chiến lược kinh doanh linh hoạt, khả thi, trong đó tăng cường quản lý quan hệ nhà cung ứng (SRM) là một lựa chọn khôn ngoan. Bởi vì, khi khả năng tối ưu hóa nội bộ doanh nghiệp hay tăng cường hoạt động marketing và bán hàng bị giới hạn, tối ưu hóa nguồn cung sẽ mang lại lợi ích không kém gì so với việc gia tăng đầu ra. Nhìn khái quát, ý nghĩa của việc tăng cường quản lý nguồn cung thể hiện: (i) Giữ được các nhà cung ứng truyền thống hoặc nhà cung ứng chiến lược – các nhà cung ứng này có vai trò rất quyết định đối với sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp (Nguyễn Văn Phúc, 2003); (ii) Đảm bảo cho sản xuất an toàn, ổn định không bị gián đoạn, nhờ tăng cường liên kết có chiều sâu, bền vững giữa doanh nghiệp với các nhà cung ứng; (iii) Giảm chi phí kinh doanh, nhờ giảm chi phí mua hàng, chi phí vận tải, dự trữ, do vậy tạo ra đòn bẩy cung ứng đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp; (iv) Gia tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp nhờ hợp lý hóa nguồn cung và do vậy nâng cao hệ số hoàn vốn tài sản (ROA) của doanh nghiệp...

3. Quản lý quan hệ với nhà cung ứng của doanh nghiệp qua thực tiễn ở Công ty cổ phần chè Sông Lô

Công ty cổ phần chè Sông Lô, tên tiếng Anh SONG LO TEA JOINT - STOCK COMPANY (tên viết tắt SSC), địa chỉ chính tại xã Kim Phú, huyện Yên Sơn, tỉnh Tuyên Quang. Tiền thân của Công ty cổ phần chè Sông Lô là Nông trường chè Sông Lô, được thành lập vào năm 1956. Nhiệm vụ chủ yếu của Công ty là trồng và chế biến chè, quản lý sản xuất kinh doanh, xuất khẩu các sản phẩm chè; tổ chức sản xuất và cung ứng vật tư kỹ thuật phục vụ sản xuất chè; sản xuất vật liệu xây dựng và thi công các công trình xây dựng phục vụ đời sống.

Với truyền thống nhiều năm trồng và chế biến chè gần như khép kín từ khâu trồng, chăm sóc thu

hái; chế biến và tiêu thụ sản phẩm, Công ty cổ phần chè Sông Lô coi đây chính là lợi thế so sánh của Công ty để tạo ra sản phẩm có chất lượng tốt nhất so với các đối thủ cạnh tranh. Hiện nay, Công ty có vùng nguyên liệu với 2.012 ha, trong đó có 512 ha chè kinh doanh do Công ty trực tiếp quản lý tại các đội sản xuất và 1500 ha vùng chè của dân cư được UBND tỉnh Tuyên Quang và các tỉnh lân cận quy hoạch giao cho Công ty quản lý và tiêu thụ sản phẩm. Sản lượng nguyên liệu chè của Công ty trong những năm qua đã đạt trên 9.000 tấn chè búp tươi/năm, trong đó 30% là giống có chất lượng cao được quản lý và chăm sóc theo quy trình sản xuất an toàn thực phẩm HACCP như chè Bát Tiên, Đại Bạch chè, chè Ô Long, chè Shan Tuyết, Tri 777...

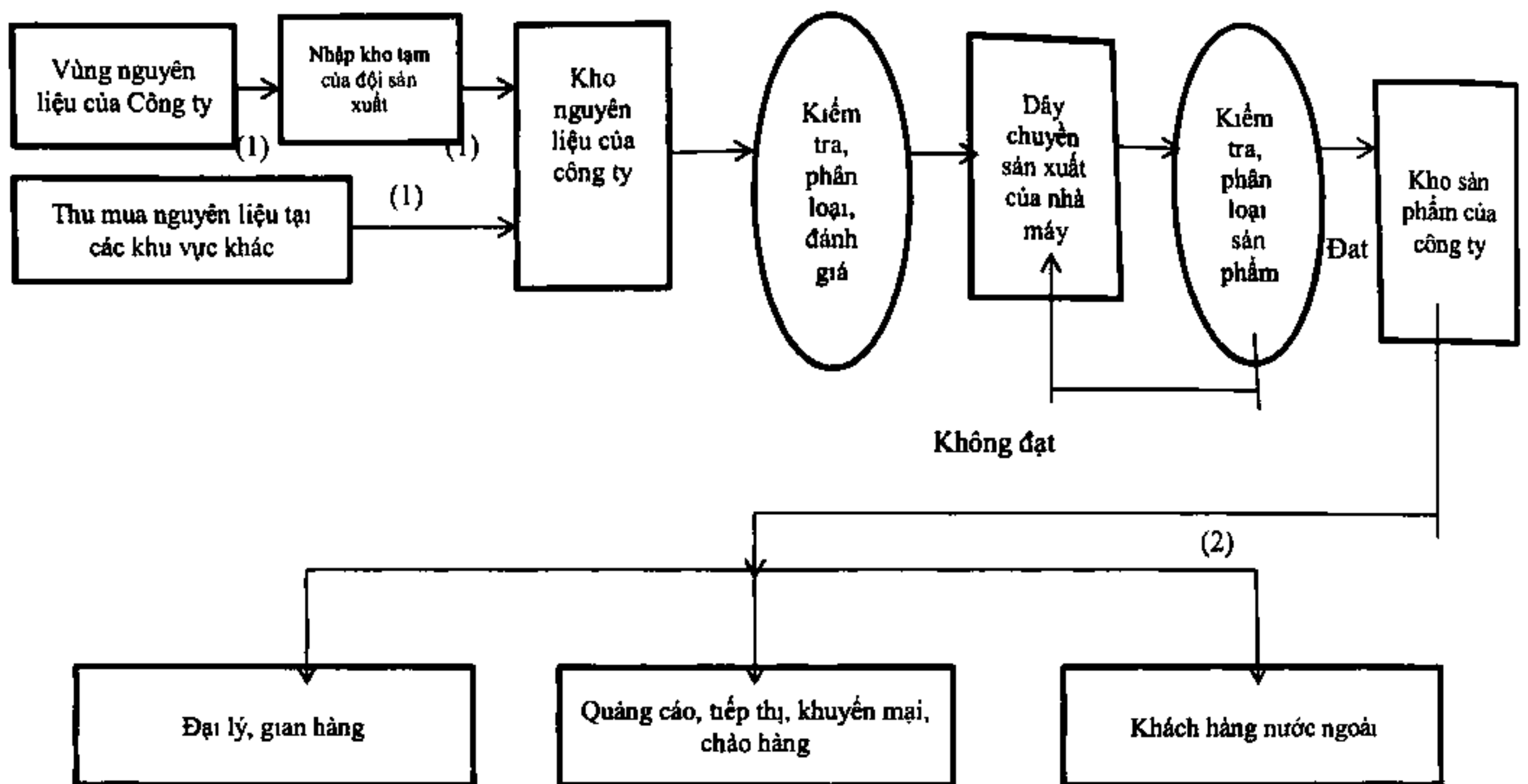
Ngoài ra, Công ty hiện có một nhà máy chế biến chè, được trang bị dây chuyền máy móc thiết bị tiên tiến, với tổng công suất tới 120 tấn chè búp tươi/ngày. Sản lượng chè tiêu thụ hàng năm đạt hơn 4.000 tấn, gồm các loại chè xanh và chè đen. Sản xuất của Công ty đã đạt được các tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2000 và sản phẩm đạt tiêu chuẩn an toàn thực phẩm HACCP cũng như các giải thưởng: Cúp vàng Doanh nghiệp, Cúp vàng Nông nghiệp, Cúp Cảnh chè vàng, Danh hiệu Doanh nghiệp xuất khẩu uy tín, Huy chương vàng tại các Hội chợ... Sản phẩm của Công ty được tiêu thụ mạnh trong nước và được xuất khẩu trực tiếp đến các thị trường ngoài nước như: Anh, Đức, Hà Lan, Nga, Srilanka, Ấn Độ, Pakistan, Đài Loan... (Công ty cổ phần chè Sông Lô, 2013).

Mô hình tổng quát về chuỗi cung ứng của Công ty được thể hiện tại Hình 2.

Đầu mối chính thực hiện quản lý nguồn cung của Công ty là Phòng nông nghiệp nguyên liệu. Chức năng chính của Phòng là tham mưu cho Lãnh đạo Công ty về việc lập kế hoạch sản xuất bộ phận nông nghiệp nguyên liệu; kiểm tra đôn đốc việc thực hiện kế hoạch tháng, quý, năm cho các đơn vị nông nghiệp trực thuộc; phụ trách các dự án, hoạch định chiến lược phát triển nông nghiệp nguyên liệu của Công ty trung hạn và dài hạn; chỉ đạo các đội sản xuất nông nghiệp thực hiện trồng, chăm sóc vườn chè, thu hái nguyên liệu theo đúng quy trình kỹ thuật, theo đúng chỉ đạo của Công ty; chỉ đạo hệ thống thu mua nguyên liệu chè từ các đội và hệ thống thu mua chè từ các vùng dân cư được phân cấp quản lý.

Về tổ chức thu mua nguyên liệu tại các đội sản xuất của Công ty. Thực chất đây là tổ chức hoạt động cung ứng nguyên liệu của Công ty (thông qua các đội) với các hộ công nhân trồng chè nguyên

Hình 2: Mô hình tổ chức chuỗi cung ứng của Công ty cổ phần chè Sông Lô



Ghi chú:

(1) Vận chuyển nguyên liệu

(2) Vận chuyển sản phẩm

Nguồn: Công ty cổ phần chè Sông Lô (2013)

liệu. Với phương châm coi chất lượng sản phẩm là yếu tố quan trọng hàng đầu trong mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, việc nâng cao chất lượng nguồn cung là rất quan trọng. Nắm rõ được quan điểm, phương châm đó, Công ty đã đầu tư mới hàng trăm ha nguyên liệu chè có chất lượng cao. Thêm vào đó, Công ty cũng thường xuyên tổ chức các lớp bồi dưỡng, nâng cao nghiệp vụ cho những người quản lý cung ứng, tổ chức tập huấn kỹ thuật cho những người trực tiếp sản xuất nguyên liệu chè, bao gồm các hộ công nhân trồng chè và hộ dân cư trồng chè. Vì vậy, hiện tại Công ty đang có một đội ngũ cán bộ quản lý, điều hành, nghiên cứu có trình độ cao, công nhân kỹ thuật lành nghề, cơ sở hạ tầng vững chắc.

Chính những yếu tố đó, đặc biệt là chất lượng nguyên liệu chè, đã đóng góp rất lớn cho việc đảm bảo chất lượng sản phẩm của Công ty có uy tín và sức cạnh tranh cao. Hiện tại, Công ty có 13 đội nông nghiệp sản xuất nguyên liệu chè, các đội này chịu trách nhiệm chính trong việc thu hoạch chè. Tùy theo yêu cầu của khách hàng mà Công ty chỉ đạo các đội sử dụng máy hái chè hay hái chè thủ công. Trong đó, việc thu hoạch chè chủ yếu được thực hiện bằng máy luôn được khuyến khích, bởi năng suất thu hoạch cao hơn và vườn chè sau thu hoạch cùng đồng đều hơn.

Về thu mua nguyên liệu tại các hộ dân cư. Thực chất đây là tổ chức mối quan hệ cung ứng nguyên liệu giữa Công ty với các hộ nông dân trồng chè. Phần lớn các hộ dân cư đã thực hiện hợp đồng dài hạn cung ứng nguyên liệu với Công ty. Để đảm bảo cho quá trình sản xuất được diễn ra theo kế hoạch, Công ty có các phương thức thu mua nguyên liệu khác nhau như thu mua nguyên liệu trực tiếp hoặc qua trung gian. Công ty trực tiếp tiếp xúc, đàm phán và thu mua từ các hộ dân cư bằng nhiều cách khác nhau. Với địa bàn trong tỉnh, có thể liên lạc trực tiếp với các hộ dân hoặc cử người của Công ty xuống tận nơi để mua nguyên liệu.

Ngoài ra, Công ty còn tổ chức các trạm thu mua tại các địa bàn ngoài tỉnh với sự giám sát của cán bộ thu mua của Công ty tại địa bàn đó. Với phương thức thu mua nguyên liệu thông qua trung gian, Công ty gián tiếp thu mua nguyên liệu qua các chủ hàng, hoặc qua các đại lý của Công ty. Theo phương thức này, Công ty có thể mua với số lượng lớn, nguồn hàng ổn định hơn thu mua trực tiếp và chất lượng được đảm bảo hơn. Tuy vậy, hạn chế của phương thức này là chi phí thu mua và giá thu mua cao hơn phương thức thu mua trực tiếp.

Về vận chuyển nguyên liệu đầu vào. Do địa bàn vùng nguyên liệu khá rộng, công tác vận chuyển của Công ty cổ phần chè Sông Lô cũng rất phức tạp.

Hiện nay, Công ty đang trực tiếp quản lý vùng nguyên liệu chè với diện tích hơn 500 ha; bên cạnh đó Công ty cũng liên kết với các hộ dân cư trên địa bàn để đảm bảo nguyên liệu chè (với hơn 1500 ha) cho hoạt động sản xuất chế biến của Công ty.

Để vận chuyển chè tươi nguyên liệu từ các đội sản xuất hay từ các hộ dân cư ở các địa bàn, Công ty bố trí thành các đội thu mua nhằm đảm bảo chè sau khi được các hộ công nhân hoặc hộ dân cư hái về được vận chuyển trực tiếp về Công ty bằng các phương tiện như ô tô, xe công nông, xe đầu ngang, xe máy cải tiến. Cụ thể, đối với chè được hái bằng tay, công nhân cho vào gùi, vận chuyển ra khu vực có đường giao thông, từ đó cho vào bao dứa và dùng xe máy chở về nhà kho tạm của đội. Từ nhà kho tạm của đội, thực hiện cân đong, kiểm nhận và dùng xe tải nhỏ được trang bị riêng cho các đội, vận chuyển nguyên liệu về nhà máy chế biến ngay trong ngày.

Tương tự như vậy, đối với chè hái bằng máy, chè sau khi được thu hái sẽ cho vào bao tải vận chuyển bằng xe máy về kho tạm các đội, tại đây sau khi cân đong sẽ được đưa lên xe tải nhỏ vận chuyển về nhà máy ngay trong ngày. Tại nhà máy, sau khi nguyên liệu chè đưa từ các đội về sẽ được Phòng công nghiệp – KCS kiểm tra phân loại nguyên liệu. Nếu nguyên liệu chè đảm bảo chất lượng sẽ được đưa vào dây chuyền sản xuất. Quá trình thu mua và vận chuyển diễn ra trên khắp địa bàn rộng ở tỉnh Tuyên Quang và các tỉnh lân cận, dù thực hiện theo phương thức nào, bằng phương tiện gì, đảm bảo chất lượng nguyên liệu luôn được coi trọng.

Qua cách làm của Công ty cổ phần chè Sông Lô, có thể thấy, để đảm bảo duy trì quan hệ lâu dài, bền vững nguồn nguyên liệu chè, Công ty đã chú trọng: (i) Phát triển đồng thời cả hai nguồn cung, một là các đội sản xuất (thực chất là hộ công nhân giao khoán) với Công ty và hai là, các hộ dân cư trồng chè với Công ty; (ii) Với phương châm coi trọng chất lượng sản phẩm đầu ra, Công ty rất coi trọng các khâu khác trong quá trình chế biến và cho đến tận khâu cung ứng nguyên liệu đầu vào; (iii) Việc lựa chọn phương thức vận tải phù hợp với trình độ phát triển và năng lực sản xuất nguyên liệu hiện tại (trình độ trung bình), song dù ở trình độ nào cũng rất coi trọng chất lượng nguyên liệu cung ứng; (iv) Thiết lập quan hệ dài hạn với các hộ trồng chè (hộ công nhân và hộ nông dân), coi đó như là yếu tố nền tảng, cơ bản của quản lý nguồn cung nguyên liệu; và (v) Bước đầu hình thành các tổ chức vận tải chuyên nghiệp để đảm bảo nguyên liệu chè cho Công ty...

Tuy nhiên, so với yêu cầu quản lý quan hệ với nhà cung ứng trong môi trường cạnh tranh, những

thác thức và lực cản đối với Công ty cũng khá lớn, như: còn thiếu chiến lược phát triển nguồn cung; chiến lược đầu tư và mua sắm dài hạn; chưa có hệ thống thông tin điện tử hiện đại; hạn chế về cơ sở hạ tầng giao thông và dịch vụ vận chuyển....

Để tăng cường hơn nữa quản lý quan hệ nhà cung ứng nguyên liệu chè, Công ty cần coi trọng:

(i) Thứ nhất, tiếp tục hỗ trợ đầu tư cho các hộ công nhân nông nghiệp và hộ nông dân trồng chè. Thực tế, năm 2013, Công ty đã thực hiện một phần dự án hỗ trợ này và đã đạt kết quả tốt. Trong đó, việc phối hợp với Trung tâm khuyến công và Tư vấn phát triển công nghiệp 1 (IPC 1) là rất quan trọng, cần duy trì, thực hiện thường xuyên, lâu dài cũng như mở rộng phạm vi dự án (Hải Linh, 2014);

(ii) Thứ hai, đầu tư phát triển hạ tầng kỹ thuật, nhất là hạ tầng giao thông đường bộ cho vận chuyển nguyên liệu chè và các vật tư, sản phẩm khác. Trong đó, việc kết hợp với chương trình xây dựng nông thôn mới của Chính phủ, nhất là nông thôn miền trung du, miền núi đang còn nhiều khó khăn;

(iii) Thứ ba, đổi mới vườn chè đang có, thông qua việc trồng mới giống chè chất lượng cao, cải tạo vườn chè, cải tiến phương thức thu hái... (Đoàn Thị Thu, 2013);

(iv) Thứ tư, xây dựng đội vận chuyển nguyên liệu chè chuyên dụng với phương tiện hiện đại (ô tô chuyên dụng chất lượng cao) để nâng cao giá trị cây chè trong tất cả các khâu từ trồng, vận chuyển nguyên liệu, chế biến và vận chuyển tiêu thụ.

4. Kết luận và kiến nghị

Đối với các doanh nghiệp nói chung, doanh nghiệp chế biến thực phẩm và chế biến chè nói riêng, trong điều kiện hiện nay, với tầm nhìn dài hạn, để tăng cường quản lý quan hệ với nhà cung ứng, đòi hỏi mỗi doanh nghiệp cần có: (i) coi trọng xây dựng chiến lược phát triển nguồn cung, ví dụ lựa chọn thực hiện các chiến lược SRM như: nhiều nhà cung ứng, ít nhà cung ứng, mạng lưới liên kết Keiretsu, liên kết dọc hoặc công ty ảo; (ii) thực hiện chiến lược mua hàng hiệu quả: mua tức thời, mua trước hoặc kết hợp mua tức thời và mua trước có lựa chọn; (iii) xác định tự sản xuất đầu vào hay đặt hàng bên ngoài (Ordering Outside); (iv) chia sẻ lợi ích và tri thức với nhà cung ứng, ví dụ thực hiện triết lý ba niềm vui của Tập đoàn Honda (niềm vui của khách hàng, của nhà cung ứng và của người sản xuất); và (v) ứng dụng công nghệ thông tin điện tử trong toàn chuỗi cung ứng, ví dụ cơ sở dữ liệu điện tử EDI, hoạch định nguồn lực doanh nghiệp ERP... □

Tài liệu tham khảo

- Công ty cổ phần chè Sông Lô (2013), *Báo cáo kinh doanh*, Phòng kinh doanh.
- Đoàn Thị Thu (2013), *Công ty cổ phần chè Sông Lô - Từ thách thức đến cơ hội*, Tuyenquang online, ngày 23 tháng 9 năm 2013, từ <http://www.baotuyenquang.com.vn/kinh-te/cong-nghiep/cong-ty-co-phan-che-song-lo-tu-thach-thuc-den-co-hoi-31420.html>
- Hải Linh (2014), *Chung tay nâng cao giá trị cây chè*, Báo Công Thương điện tử, ngày 13 tháng 2 năm 2014, từ <http://baocongthuong.com.vn/doanh-nghiep/49632/chung-tay-nang-cao-gia-tri-cay-che.htm#.VAbcc2ORN8E>
- Lê Công Hoa (2012), *Giáo trình Quản trị hậu cần*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân
- Marie, S.K. (2006), *Quản trị chuỗi cung cấp*, Bài giảng tại CFVG, Đại học Kinh tế Quốc dân
- Nguyễn Thị Nguyệt Anh và Lê Phan Hòa (2013), "*Xanh hóa" chuỗi cung ứng – Hướng phát triển bền vững cho các doanh nghiệp trong thời kỳ hội nhập*, Tạp chí Kinh tế và Phát triển, số tháng 7/2013 (II)
- Nguyễn Thành Hiếu, Vũ Tuấn Anh, Nguyễn Văn Hà, Nguyễn Thị Nguyệt Anh và Lê Phan Hòa (2011), *Quản lý chuỗi cung ứng hiệu quả, tiền đề và kết quả*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Trường
- Nguyễn Văn Phúc (2003), *Ứng dụng cách tiếp cận quản lý chuỗi cung ứng trong tổ chức kinh doanh ở các doanh nghiệp Việt Nam*, Tạp chí Công nghiệp, số tháng 7/ 2003
- Cooper, M.C., Douglas, M.L., & Janus, D.P. (1997), "*Supply chain management. More than a new name for logistics*", The International journal of Logistics management, Vol.8 No.1, pp.1-14
- Hugos, H.M. (2011), "*Essentials of supply chain management*", Hoboken, NJ: Wiley
- La Londe, J.B. & Masters, M.J. (1994), "*Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century*", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 24 No. 7, pp.35 – 47
- Lambert, D.M., Cooper, M.C. & Pagh, J.D. (1998). *Supply Chain Management Implementation Issues and Research Opportunities*. The International Journal of Logistics Management, vol. 11 No 1, pp.1-17.

Improving supplier relationship management of enterprises

Abstract:

The prolongation of global economic and financial crisis has caused many difficulties to enterprises. Finding effective solutions to help enterprises to overcome these difficulties is a task of not only entrepreneurs but also scientists and policy makers. This study applies the approach of supply chain management, focusing on supplier management to provide basic perceptions, the foundation of supplier relationship management, as well as practical business. The paper also provides some recommendations to improve supplier relationship management in the recent context.

Thông tin tác giả:

* **Lê Công Hoa**, Phó giáo sư, tiến sĩ

- Tổ chức tác giả công tác: Khoa Quản trị kinh doanh, trường Đại học Kinh tế quốc dân

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Kinh doanh và quản lý

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ email: nhihoa@yahoo.com

** **Lê Phan Hòa**, thạc sĩ

- Tổ chức tác giả công tác: Khoa Quản trị kinh doanh, trường Đại học Kinh tế quốc dân

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ email: nhihoa@yahoo.com