

HỢP TÁC THEO CHIỀU NGANG ĐỂ CÙNG CÓ LỢI – TÌNH HUỐNG TẠI CÔNG TY AN DUY

Nguyễn Thị Hường*, Nguyễn Thị Hồng Thắm**

Ngày nhận: 21/6/2014

Ngày nhận bản sửa: 20/7/2014

Ngày duyệt đăng: 25/7/2014

Tóm tắt

Bài báo này có hai mục tiêu. Về lý thuyết, bài báo sẽ trình bày một số kết quả nghiên cứu gần đây về hợp tác theo chiều ngang giữa các doanh nghiệp ở cùng cấp trong chuỗi cung ứng. Về thực tiễn, bài báo minh chứng những lợi ích mà năm công ty chỉ có vốn trong nước đạt được khi hợp tác với nhau trong thương thảo về giá bán với một doanh nghiệp có vốn nước ngoài. Đây sẽ là một kinh nghiệm hay khi các doanh nghiệp Việt Nam với quy mô nhỏ, vị thế yếu hơn làm việc, kinh doanh với các doanh nghiệp có vốn nước ngoài trong thời kỳ hội nhập. Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu tình huống, nghiên cứu sâu quá trình tính toán và hợp tác trong thương thảo về giá bán tại công ty An Duy thông qua khảo sát tại doanh nghiệp và phỏng vấn giám đốc công ty, một cán bộ kinh doanh và nhân viên tính giá bán cho từng khách hàng của doanh nghiệp.

Từ khóa: Hợp tác theo chiều ngang, giá bán

1. Giới thiệu

Sự gia tăng cường độ cạnh tranh đã dẫn đến các kiểu hợp tác trong chuỗi cung ứng ở rất nhiều ngành (Ahmad và Ullah, 2013). Qua nhiều năm, khái niệm hợp tác đã có sự thay đổi đáng kể từ chỗ chỉ thuần túy lý thuyết đến việc chấp nhận phạm trù này trong thực tiễn quản trị chuỗi cung ứng. Kết quả, nó đã trở nên quen thuộc cả với những người làm thực tiễn và các nhà học thuật. Sự hợp tác giữa các công ty trong chuỗi cung ứng thường được xem là một giải pháp hiệu quả (Seok và Nof, 2012). Thực tiễn hợp tác trong chuỗi cung ứng đã trở thành lĩnh vực nghiên cứu được quan tâm (Wadhwa và các cộng sự, 2006). Nhiều công ty đã hưởng lợi từ sự hợp tác của họ (Leat và Revoredo-Ghiha, 2013; Wadhwa và các cộng sự, 2006). Tuy nhiên, việc hưởng lợi về giá bán thông qua hợp tác theo chiều ngang thì chưa

được điều tra, nghiên cứu. Vì thế, bài viết sẽ tập trung vào khoảng trống còn bỏ ngỏ này. Trên cơ sở đó, sau khi trình bày lý thuyết về sự hợp tác giữa các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng, bài viết sẽ giới thiệu một số kết quả nghiên cứu đã đạt được trong lĩnh vực này. Sau đó, bài viết sẽ dẫn kết quả nghiên cứu tình huống tại công ty An Duy để minh chứng về lợi ích mà năm công ty chỉ có vốn trong nước đã dành được thông qua hợp tác để có được mức giá bán hàng có lợi hơn khi bán sản phẩm cho một công ty có vốn nước ngoài ở Việt Nam.

2. Khái quát về sự hợp tác giữa các doanh nghiệp

Mason và các cộng sự (2007) đã khẳng định rằng để đương đầu với áp lực cạnh tranh trong ngành ngày càng tăng, sự hợp tác với các đối tác trong chuỗi cung ứng và ngay cả các đối thủ cạnh tranh là

cần thiết. Để đạt được hiệu quả và trở nên cạnh tranh hơn, các công ty không chỉ tập trung vào nội bộ tổ chức của họ, tập trung vào các quá trình mà còn thông qua hợp tác theo chiều dọc và chiều ngang trong chuỗi cung ứng. Leat và Revoredo-Ghiha (2013) thấy rằng, hợp tác theo chiều dọc và chiều ngang có thể làm giảm sự tổn thương đối với chuỗi cung ứng trước các rủi ro. Ngoài ra, hợp tác theo chiều ngang cho thấy đã giúp giảm đáng kể hàng lưu kho, dẫn đến giảm nhu cầu vốn lưu động trong các doanh nghiệp bán lẻ Ấn Độ (Wadhwa và các cộng sự, 2006). Rõ ràng, áp lực cạnh tranh buộc các công ty tìm kiếm sự hợp tác ra bên ngoài tổ chức của họ. Ghaderi và Lemam (2013) thấy rằng ý tưởng hợp tác thay cho cạnh tranh giữa các doanh nghiệp kinh doanh trong cùng cấp đã phát triển nhanh chóng. Do đó, các doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ cũng như các doanh nghiệp lớn đang tìm kiếm để thay đổi mối quan hệ của họ với nhà cung cấp.

Ahmad và Ullah (2013) cho rằng sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đã được định nghĩa không giống nhau bởi các nhà nghiên cứu khác nhau, chẳng hạn họ có thể mô tả vấn đề này từ những sự vụ đến mối quan hệ gần gũi, chặt chẽ, hoặc từ những trao đổi mang tính hợp tác đến việc trở thành nhà cung cấp hoặc là từ hướng nội đến hướng ngoại. Theo hai tác giả này, trong quản trị chuỗi cung ứng, hợp tác là khái niệm chính nhằm đạt được lợi ích và chia sẻ kết quả với đối tác thương mại. Sự hợp tác giữa các doanh nghiệp có thể được chia thành hai loại: hợp tác theo chiều dọc (ví dụ nhà cung cấp – người bán lẻ) và hợp tác theo chiều ngang hay hợp tác giữa các doanh nghiệp ở cùng cấp của chuỗi cung ứng (ví dụ nhà cung cấp – nhà cung cấp, hãng bán lẻ - hãng bán lẻ) (Seok và Nof, 2012). Thêm vào đó, Barratt (2004) (trích dẫn trong Ahmad và Ullah, 2013) chỉ ra rằng còn một dạng hợp tác nữa là hợp tác hỗn hợp, đó là dạng hợp tác kết hợp, tận dụng các lợi ích của cả hợp tác theo chiều dọc và theo chiều ngang.

Phần lớn các nghiên cứu trước đây tập trung nghiên cứu sâu hợp tác theo chiều dọc (Seok và Nof, 2012). Nghiên cứu này giống với một số ít nghiên cứu khác, sẽ tập trung vào nghiên cứu hợp tác theo chiều ngang. Theo Ahmad và Ullah (2013), hợp tác theo chiều ngang đề cập đến sự cộng tác kinh doanh giữa hai hay nhiều công ty ở cùng cấp trong chuỗi cung ứng để tạo thuận lợi cho công việc và nhằm đạt được mục tiêu chung. Whipple và các

cộng sự (2002) (trích dẫn trong Ahmad và Ullah, 2013) chỉ ra rằng, hợp tác có nghĩa là làm việc cùng nhau, trong một môi trường chung, tin tưởng và trung thành nhằm giảm chi phí và cải thiện kết quả. Hợp tác được xem là công cụ hữu hiệu để đạt được hiệu quả trong quản trị chuỗi cung ứng.

Ahmad và Ullah (2013) đã tổng quan 80 nghiên cứu từ năm 1990 đến 2009 về sự hợp tác trong chuỗi cung ứng và đánh giá cao quan điểm xem hợp tác là kết quả của các sáng kiến kinh doanh được thực hiện bởi các đối tác và được chia thành bốn cấp. Quan điểm này là của Kampstra và các cộng sự (2006) (trích dẫn trong Ahmad và Ullah, 2013), theo đó:

Cấp 1: “Trao đổi”, mục tiêu của các đối tác là đạt được sự cải thiện trong năng suất và chia sẻ thông tin thông qua áp dụng công nghệ thông tin đơn giản;

Cấp 2: “Phối hợp”, bao gồm sự hợp tác bên trong và bên ngoài tổ chức trong các quá trình nhằm mục đích đồng bộ hóa các dòng chảy và tự động hóa quá trình ra một số quyết định quen thuộc nhằm cải thiện tốc độ và sự chính xác;

Cấp 3: “Sự hợp tác sâu” – các đối tác hợp tác mạnh mẽ nhằm cải thiện việc ra quyết định chiến lược và tăng cường sự đổi mới trong chuỗi cung ứng;

Cấp 4: “Đối tác” – Bao gồm mối liên hệ về tài chính như chia sẻ về các khoản đầu tư cũng như lợi nhuận.

Sự hợp tác giữa các doanh nghiệp cũng được gọi dưới những thuật ngữ rất khác nhau, cụ thể:

Liên doanh: Chúng được sử dụng để phát triển các cơ hội thị trường mới trong đó bên sở tại đóng góp dưới dạng các hiểu biết thị trường, lao động và các mối quan hệ và hãng tìm kiếm thị trường mới cung cấp hàng hóa và dịch vụ, các chiến lược marketing và nguồn lực tài chính.

Đối tác chiến lược: Đây là kiểu quan hệ giữa các hãng một cách dài hạn, trong đó hai hay nhiều đối tác tham gia vào chia sẻ nguồn lực, kiến thức và khả năng với mục tiêu tăng cường vị thế cạnh tranh của mỗi bên.

Hợp tác giữa các hãng: Nhiều tổ chức tìm kiếm sự hợp tác với các tổ chức khác do sự thay đổi nhanh của công nghệ, các chiến lược của tổ chức và môi trường cạnh tranh.

Hợp tác dựa trên công nghệ: Đề cập đến nỗ lực hợp tác chặt chẽ mang tính thời điểm giữa hai đối

tác độc lập như nhà cung cấp, khách hàng, đối thủ cạnh tranh nhờ công nghệ thông tin. Cheng và các cộng sự (2010) đã minh họa sự hợp tác dựa trên áp dụng công nghệ thông tin trong chuỗi cung ứng hoa ở Đài Loan.

Về các nghiên cứu trong lĩnh vực này, phần lớn tác giả mới tập trung xem xét hợp tác theo chiều dọc trong khi hợp tác theo chiều ngang chưa được nghiên cứu nhiều (Seok và Nof, 2012; Ghaderi và Lemam, 2013). Ahmad và Ullah (2013) chỉ ra rằng hợp tác trong chuỗi cung ứng được áp dụng vào các lĩnh vực khác nhau như sản xuất, lập kế hoạch, dự báo, vận chuyển hay phân phối. Những yếu tố chính thúc đẩy các công ty tham gia hợp tác là niềm tin, lãnh đạo, sự cam kết, phụ thuộc lẫn nhau, sự phù hợp về tổ chức và hạ tầng, công nghệ.

Seok và Nof (2012) đã điều tra về hợp tác theo chiều ngang trong một tình huống cụ thể về chia sẻ khả năng và nhu cầu giữa các nhà sản xuất ở cùng một cấp trong chuỗi cung ứng, đặc biệt tập trung vào lợi ích dài hạn, như tối thiểu hóa doanh thu mà nhà sản xuất bị mất, cũng như tối đa hóa sự tận dụng năng lực sản xuất của họ trong dài hạn nhằm đương đầu với sự thay đổi nhu cầu. Mason và các cộng sự (2007) đã tổng hợp ba tình huống nghiên cứu được đánh giá theo thể điểm cân bằng để minh chứng tiềm năng tối ưu của việc vận chuyển thông qua hợp tác.

Seok và Nof (2012) còn dẫn một vài nghiên cứu về lập lịch trình giao hàng mang tính hợp tác giữa các nhà cung cấp dịch vụ logistics bằng việc hình thành liên minh theo chiều ngang và củng cố hàng lưu kho, phương tiện và bến bãi. Những hợp tác này giúp giảm rủi ro quản trị, chi phí và tối đa hóa năng suất và dịch vụ khách hàng.

Ghaderi và Lemam (2013) thấy rằng sự hợp tác giữa các doanh nghiệp đang diễn ra nhanh chóng ở các hãng nhỏ. Mua theo nhóm cũng được coi là sự hợp tác theo chiều ngang trong việc mua hàng, đó là sự hợp tác phổ biến nhất giữa các hãng ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Kết quả của sự hợp tác này là việc giảm đáng kể cả giá mua và thời gian giao hàng từ các nhà cung cấp.

Như vậy, phần trên đã trình bày khái niệm, sự cần thiết của hợp tác và một số kết quả nghiên cứu về hợp tác theo chiều ngang giữa các doanh nghiệp. Theo đó, có khá ít các nghiên cứu về hợp tác theo chiều ngang và chưa có nghiên cứu nào nghiên cứu về hợp tác theo chiều ngang để được lợi về giá bán.

Theo kết quả tìm kiếm của nhóm tác giả trên các trang Emeraldinsight.com, Proquest center hay Googlescholar.com, có một số nghiên cứu xuất hiện 2 cụm từ “horizontal collaboration” hay “horizontal agreement” với “selling price”. Tuy nhiên, chưa có công trình nào nghiên cứu về hợp tác theo chiều ngang để được lợi về giá bán.

Về các nghiên cứu tại Việt Nam, kết quả tra cứu cho thấy có hai luận án tiến sĩ nghiên cứu về giá bán, đó là giá bán buôn vật liệu xây dựng hay giá bán lẻ hàng lương thực từ cuối những năm 1980 (Phạm Thanh Hải, 1986; Bùi Văn Hồng, 1988). Ngoài ra, mặc dù có nhiều nghiên cứu về quản trị chuỗi cung ứng (Nguyễn Thành Hiếu, 2012; Trần Mạnh Chí và các cộng sự, 2013; Võ Thị Quý và Nguyễn Thị Mai Thi, 2012) nhưng chưa có nghiên cứu nào xem xét về hợp tác theo chiều ngang trong chuỗi cung ứng. Do đó, nghiên cứu này có đóng góp mới cả về lý luận và thực tiễn.

3. Kết quả nghiên cứu tình huống về sự hợp tác theo chiều ngang để được lợi về giá bán tại công ty An Duy

Các thông tin được trình bày ở phần này là kết quả nghiên cứu tình huống mà nhóm tác giả đã thực hiện. Theo đó, nhóm tác giả đã khảo sát, tìm hiểu tại công ty An Duy, tìm hiểu về quy trình sản xuất, bán hàng của công ty. Sau đó, thông qua việc phỏng vấn sâu giám đốc công ty, một cán bộ kinh doanh và nhân viên tính giá bán (người chuyên cùng giám đốc công ty và nhân viên phòng kinh doanh tính toán giá bán cho từng khách hàng của doanh nghiệp), nhóm tác giả tìm hiểu về cách thức tính toán, thương thảo về giá bán cùng sự hợp tác nhằm tăng được giá bán của công ty. Buổi phỏng vấn được thực hiện tại trụ sở chính của công ty ở Hà Nội, được thu xếp trước về thời gian. Việc bảo mật thông tin cũng được cam kết để người được phỏng vấn yên tâm chia sẻ thông tin thực tế tại doanh nghiệp của họ. Thời gian phỏng vấn nhân viên tính giá bán là gần 3 giờ. Trọng tâm của buổi phỏng vấn là để hiểu rõ giá bán cho một công ty có vốn nước ngoài thấp như thế nào so với giá bán thông thường tại An Duy và tại sao thấp An Duy vẫn chấp nhận bán. Trên cơ sở đó, nhóm tác giả hiểu rõ động cơ của việc tiến hành hợp tác ngay cả với các đối thủ cạnh tranh.

Thời gian phỏng vấn cán bộ phụ trách kinh doanh là 2 giờ đồng hồ. Nhóm tác giả tập trung hỏi về đặc điểm, sức mạnh, ưu thế của công ty khách hàng có vốn nước ngoài. Phản ứng của họ ra sao khi nhận

được yêu cầu tăng giá, họ làm gì để ép các công ty trong nước rút lại yêu cầu tăng giá hay tăng ở mức thấp hơn. Cán bộ kinh doanh làm gì để phía khách hàng hiểu, chấp nhận việc tăng giá mua. Thời gian phòng vấn giám đốc công ty là 1 tiếng 10 phút. Nhóm tác giả hỏi về quá trình liên lạc, gặp gỡ để thảo luận, thống nhất về sự hợp tác, những thuận lợi và khó khăn, lợi ích của việc hợp tác, kinh nghiệm rút ra cho những lần hợp tác tiếp theo. Hướng dẫn phòng vấn được chuẩn bị với nhiều câu hỏi mở để người được phỏng vấn mô tả chi tiết về động cơ, cách thức hợp tác, những thuận lợi và khó khăn khi tiến hành, các kết quả đạt được cũng như những kinh nghiệm rút ra. Thông tin người trả lời phỏng vấn cung cấp được ghi chép nhanh, đầy đủ bằng việc sử dụng cả các ký hiệu, chữ viết tắt và được gõ vào máy tính trong vòng 24 giờ. Dữ liệu này được sử dụng để nhóm tác giả tìm hiểu, đánh giá về động lực, điều kiện, cách thức tiến hành hợp tác cũng như các kết quả đã đạt được và những lưu ý để việc hợp tác được thành công.

Theo đó, công ty An Duy⁽¹⁾ có trụ sở chính đặt ở Hà Nội và nhà máy sản xuất đặt ở Hưng Yên. Doanh nghiệp này chuyên sản xuất hộp bao bì carton từ gần 20 năm qua. Công ty là một doanh nghiệp có uy tín, làm ăn có lãi với tốc độ tăng doanh thu cao (*bình quân khoảng 30%/năm*). Quy trình ra quyết định về giá bán tại doanh nghiệp như sau: Đầu tiên, phòng kinh doanh trình giám đốc về yêu cầu báo giá của khách hàng sau khi đã tìm hiểu, nắm bắt những yêu cầu cụ thể về tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm, quy cách, kích thước. Giám đốc sau đó thường gọi nhân viên tính chi phí kinh doanh vào họp bàn tính giá. Trên cơ sở phân tích thêm các thông tin về lượng sản phẩm đặt dự kiến, số lượng nhà cung cấp hiện tại của khách hàng, tình hình tài chính của khách hàng tiềm năng mà giám đốc công ty quyết định giá bán sẽ bằng giá thành cộng thêm một mức lãi nhất định. Nếu dự báo khách hàng có lượng đặt hàng lớn, thời hạn thanh toán ngắn hay mức độ cạnh tranh cao do đã có những nhà cung cấp ổn định, thì mức lãi được tính thấp hơn. Còn ngược lại, khi đơn đặt hàng của khách hàng dự báo không lớn, hay mức độ cạnh tranh thấp (khách hàng chưa biết và nhận được các báo giá của các nhà cung cấp khác) thì công ty có thể tính một mức lãi cao hơn. Rõ ràng, ở công ty, việc đặt giá luôn phải đảm bảo cho công ty có một mức lãi nhất định, có thể thấp hay cao chứ công ty không bán hàng mà không có lãi.

Sau đó, một tình huống khó đã xảy ra khi công ty muốn bán hàng cho một công ty có vốn nước ngoài mà sản phẩm của họ rất có thương hiệu trên thị trường thực phẩm ở Việt Nam. Tình hình tài chính của công ty này rất tốt. Thời hạn thanh toán chỉ bằng một nửa thời hạn thanh toán mà An Duy nhận được từ các khách hàng hiện tại. Thêm vào đó, nếu trở thành nhà cung cấp thường xuyên của khách hàng này, uy tín của An Duy sẽ được khẳng định thêm.

Tuy nhiên, kết quả tính giá thành sản phẩm cho thấy nó cao hơn giá mua hiện tại của khách hàng tới 20%, trong khi thông lệ tính giá bán của công ty luôn phải bằng giá thành cộng với một mức lãi nhất định. Vào thời điểm đó, công suất máy móc của An Duy chỉ đạt 80%, trong đó 10% dành cho các khách hàng đặt với số lượng ít, hàng phức tạp phát sinh thêm nhiều chi phí nhân công, nguyên vật liệu vì thế lợi nhuận thấp và giám đốc An Duy đã rất không muốn nhận làm, nhưng vì không có hàng thay thế nên vẫn nhận đơn hàng để giúp khấu hao máy móc thiết bị, duy trì việc làm.

Nếu An Duy đồng ý bán với mức giá thấp mà công ty khách hàng kia yêu cầu, công suất máy móc sẽ được lấp đầy và công ty cắt được 10% hàng nhỏ lẻ với lợi nhuận thấp. Sau khi cân nhắc, tính toán kỹ, giám đốc An Duy thấy rằng việc chấp nhận bán hàng cho khách hàng này với số lượng hàng đặt lớn sẽ làm giảm chi phí khấu hao tài sản cố định trên một đơn vị sản phẩm, giảm chi phí nguyên vật liệu. Khi đó tỷ lệ lãi của các sản phẩm hiện công ty đang bán sẽ cao hơn. Chi phí nguyên vật liệu, nhân công bình quân trên sản phẩm cũng giảm thì giá thành sản phẩm của An Duy sẽ chỉ cao hơn chút ít so với giá bán dự kiến (được tính bằng giá mua của công ty khách hàng trừ 50 đồng/ sản phẩm để An Duy trở thành nhà cung cấp chào sản phẩm với chất lượng đảm bảo ở mức giá thấp hơn và phòng vật tư của công ty có vốn nước ngoài này mới trình ban giám đốc duyệt An Duy vào danh sách nhà cung cấp thường xuyên). Phần thiệt hại do giá thành sản phẩm vẫn cao hơn chút ít này sẽ được bù đắp bằng phần lợi nhuận tăng thêm của các sản phẩm khác công ty đang bán khi chi phí khấu hao tài sản cố định trên một sản phẩm giảm đi.

Vì vậy, tính chung thì việc chấp nhận bán hàng cho công ty có vốn nước ngoài với mức giá thấp chưa có tiền lệ này được cho là “hòa vốn” trong khi uy tín của công ty thêm được khẳng định mặc dù nhiều công ty có vốn nước ngoài khác cũng đã là

khách hàng thường xuyên của công ty. An Duy nhìn thấy khả năng thu được lợi nhuận từ những mặt hàng còn lại của công ty khách hàng, mặc dù số lượng đặt ít hơn.

Vì thế, cuối cùng giám đốc An Duy vẫn quyết định bán hàng. Tuy nhiên, mục tiêu kinh doanh là lợi nhuận, không phải chỉ hòa vốn. Do đó, làm sao để có được lợi nhuận khi bán hàng cho công ty có vốn nước ngoài này là sự trăn trở của giám đốc An Duy. Cắt giảm hơn nữa các chi phí là điều không thể bởi quản lý sản xuất của An Duy đã tốt hơn cả một công ty có vốn nước ngoài khác cùng ngành (Theo đánh giá từ một số nhà cung cấp của An Duy, họ cũng bán sản phẩm cho các doanh nghiệp khác trong ngành). Mà tăng giá bán cũng không thể bởi công ty khách hàng này có bốn nhà cung cấp thường xuyên khác vẫn chấp nhận bán giá thấp. Ngoài ra, công ty này có kỹ năng ép giá rất tốt, với khối lượng hàng đặt lớn, họ chỉ dừng đặt hàng với nhà cung cấp nào thì đương nhiên nhà cung cấp đó sẽ gặp khó khăn. Vì thế mà tất cả các công ty Việt Nam vẫn chấp nhận bán hàng giá thấp cho công ty này mặc dù nhiều khách hàng là các công ty có vốn nước ngoài khác vẫn chấp nhận mua ở mức giá cao hơn, đảm bảo mức lợi nhuận nhất định cho các công ty trong nước. Sau hơn một năm bán hàng cho công ty khách hàng có vốn nước ngoài này, giá cả đầu vào đã tăng nhưng việc tăng giá bán với khách hàng này vẫn như một việc không thể. Khi đó, giám đốc An Duy đã liên lạc, bàn bạc và thống nhất với bốn nhà cung cấp Việt Nam khác đồng loạt gửi đề nghị tăng giá bán.

Bởi các công ty trong cùng ngành có nhiều điểm chung về sản phẩm, công nghệ, sản xuất hay quản trị nên các giám đốc công ty đều thừa nhận việc bán giá quá thấp so với thông lệ do mong nhận được đơn đặt hàng. Vì thế, khi giám đốc An Duy gọi điện và hẹn gặp giám đốc của bốn công ty khác cùng là nhà cung cấp cho công ty có vốn nước ngoài thì họ đều đồng ý về việc hợp tác. Theo đó, họ thỏa thuận, thống nhất yêu cầu tăng giá bán, thống nhất việc viện dẫn nguyên nhân, thời điểm tăng giá và giá bán có khác nhau đôi chút để tránh sự ngờ vực từ khách hàng. Giám đốc An Duy cũng chia sẻ, mặc dù có sự thống nhất, cam kết nhưng trong quá trình thực hiện cũng vẫn hơi lo lắng về sự nhượng bộ của bên nào đó. Có lúc phía công ty có vốn nước ngoài cũng thông tin là An Duy hay công ty khác đã đồng ý không tăng giá nữa nhằm tạo sức ép lên các công ty

còn lại trong việc rút lại yêu cầu tăng giá hay tăng ở mức thấp hơn.

Tuy nhiên, các đối tác ngay sau đó lại gọi điện cho nhau để kiểm tra lại thông tin mà công ty khách hàng cung cấp và họ lại tiếp tục giữ cam kết yêu cầu tăng giá như đã thống nhất. Ngoài ra, để đảm bảo yêu cầu tăng giá được chấp nhận, các nhà cung cấp còn tăng cường mối quan hệ với cán bộ phụ trách mua hàng trong công ty có vốn nước ngoài, giải thích, vận động để họ hiểu và đồng tình với yêu cầu tăng giá. “An Duy còn mang cả hóa đơn đỏ xuất cho công ty có vốn nước ngoài khác cũng là khách hàng của An Duy để công ty này biết mức giá họ mua thật sự thấp hơn như thế nào” – Cán bộ kinh doanh An Duy chia sẻ.

Sau hơn 1 tháng, có nhà cung cấp chịu bị cắt đơn hàng, phần lớn bị giảm đặt hàng nhưng vì đã có sự hợp tác nên không công ty nào rút lại đề nghị tăng giá và công ty có vốn nước ngoài này phải chấp nhận một mức giá mua cao hơn, có lợi nhuận cho cả năm nhà cung cấp chỉ có vốn trong nước. Lần hợp tác đầu tiên giữa năm doanh nghiệp có vốn trong nước này diễn ra vào năm 2004, từ đó đến nay, họ đã tiến hành thêm hai lần hợp tác nữa trong thương thảo về tăng giá bán sản phẩm đối với doanh nghiệp lớn có vốn nước ngoài này. “Kết quả đều tích cực với doanh thu, lợi nhuận và sự phát triển của công ty”, giám đốc An Duy cho biết. Đây là minh chứng cho sự hợp tác theo chiều ngang, hợp tác giữa các đơn vị trong cùng cấp của chuỗi cung ứng và mang lại lợi ích cho tất cả các nhà cung cấp này.

Như vậy, theo kết quả phân tích ở trên, hình thức hợp tác giữa An Duy và bốn công ty có vốn trong nước khác có thể xếp vào kiểu đối tác chiến lược bởi các doanh nghiệp này duy trì quan hệ dài hạn (từ 10 năm trước), họ chia sẻ thông tin, kiến thức nhằm tăng cường vị thế trong thương thảo với công ty khách hàng lớn có vốn nước ngoài. Về cấp độ hợp tác, có thể xếp vào cấp ba “hợp tác sâu” bởi các công ty này đã tuân thủ mạnh mẽ cam kết hợp tác trong việc ra quyết định về chiến lược giá, theo đó họ không bán hàng ở mức giá thấp, không có lãi.

4. Bài học rút ra

Trong điều kiện nền kinh tế Việt Nam hội nhập ngày càng sâu rộng, các doanh nghiệp Việt Nam với quy mô nhỏ, kinh nghiệm kinh doanh, đặc biệt là kinh nghiệm làm việc với các doanh nghiệp có vốn nước ngoài chưa nhiều trong khi các doanh nghiệp có vốn nước ngoài thường có lợi thế về quy mô,

kinh nghiệm quản lý, nguồn nhân lực có chất lượng cao, do đó các doanh nghiệp Việt Nam thường gặp bất lợi trong đàm phán với họ. Sự hợp tác để tránh bị chèn ép, tăng cường vị thế là rất cần thiết và có lợi cho các doanh nghiệp trong nước. “Nếu không hợp tác thì việc tăng giá bán là không thể vì công ty nước ngoài có quy mô lớn hơn, có lợi thế và có khả năng ép các doanh nghiệp nhỏ trong nước” – Giám đốc An Duy khẳng định. Vì thế, sự hợp tác cần là một giải pháp được ưu tiên của các doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh hội nhập và cạnh tranh gay gắt hiện nay. Các công ty nên chủ động hợp tác không chỉ với khách hàng, nhà cung cấp, công ty gần kề mà còn với các công ty khác ở cùng cấp trong chuỗi cung ứng để đạt được lợi ích cao hơn trong dài hạn.

Kinh nghiệm từ việc hợp tác của An Duy với bốn doanh nghiệp khác trong bài viết này cho thấy việc gặp gỡ, trực tiếp chia sẻ thông tin để thống nhất hành động sẽ tạo niềm tin vững chắc hơn vào sự hợp tác. Ngoài ra, để quá trình hợp tác thành công, các công ty phải có niềm tin và luôn giữ liên lạc để thông tin cho nhau những động thái, phản ứng của khách hàng, kiểm tra lại thông tin do khách hàng cung cấp về việc có bên nào đó đã nhượng bộ nhằm tạo sức ép cho các nhà cung cấp còn lại. Việc khéo léo tranh thủ mối quan hệ cá nhân với cán bộ phụ trách mua hàng của công ty khách hàng cũng quan trọng cho thành công bởi lợi ích của cá nhân người

lao động và lợi ích chung của toàn công ty trong nhiều trường hợp không phải là một, đặc biệt nếu đó là công ty do người nước ngoài làm chủ. “Phải có sự thông cảm và đồng tình của cán bộ phụ trách mua hàng thì cơ hội thành công mới cao bởi họ là người thông thạo về các nhà cung cấp. Mặc dù giám đốc của công ty khách hàng mới là người quyết định cuối cùng về việc có đồng ý tăng giá mua hay không nhưng nếu người phụ trách báo cáo là phải chấp nhận vì các lý do hợp lý thì giám đốc công ty cũng sẽ thông qua” – Cán bộ kinh doanh An Duy cho biết.

Sự hợp tác giữa các doanh nghiệp là cần thiết và nó càng trở nên cấp thiết hơn khi Việt Nam hội nhập ngày càng sâu rộng. Vì thế, ngoài ý nghĩa về lý thuyết khi bài viết trình bày một số kết quả nghiên cứu gần đây về sự hợp tác giữa các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp cùng cấp, nghĩa là các doanh nghiệp là đối thủ cạnh tranh của nhau, bài viết còn có ý nghĩa thực tiễn khi minh chứng về những lợi ích mà năm công ty Việt Nam chỉ có vốn trong nước đạt được khi hợp tác với nhau trong thương thảo về giá bán với một công ty lớn có vốn nước ngoài. Đây là một bài học hay mà các doanh nghiệp khác có thể áp dụng để đem lại lợi ích cho mình. Bài viết đã góp phần khẳng định thêm về những lợi ích mà các doanh nghiệp (kể cả là những đối thủ cạnh tranh) đạt được thông qua sự hợp tác, đóng góp vào thành tựu nghiên cứu đạt được trong lĩnh vực này. □

(1) Tên công ty đã được thay đổi theo cam kết của tác giả để đảm bảo bí mật kinh doanh

Tài liệu tham khảo

- Ahmad, Salma & Ullah, Asad (2013), ‘Driving Forces of Collaboration in Supply Chain: A Review’, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 5.7, pages 39-69.
- Bùi Văn Hồng (1988), ‘Cung cầu hàng hóa và giá bán lẻ hàng lương thực, thực phẩm ở Việt Nam trong giai đoạn hiện nay’, Luận án tiến sĩ, Trường đại học Kinh tế quốc dân.
- Ghaderi, Hadi & Lemam, Zulkeffle (2013), ‘Horizontal collaboration in purchasing: A successful case from small and medium enterprises (SMEs)’, *African Journal of Business Management*, 7.10.
- Cheng, Hsiu-Chun; Chen, Mu-Chen; Mao, Chi-Kuo (2010), ‘The evolutionary process and collaboration in supply chains’, *Industrial Management + Data Systems*, 110. 3, pages 453-474.
- Leat, Philip; Revoredo-Giha, Cesar (2013), ‘Risk and resilience in agri-food supply chains: the case of the ASDA PorkLink supply chain in Scotland’, *Supply Chain Management*, 18. 2, pages 219-231.
- Mason, R., Lalwani, C. & Boughton, R. (2007), ‘Combining vertical and horizontal collaboration for transport optimisation’, *Supply Chain Management*, 12. 3, pages 187-199.
- Nguyễn Thành Hiếu (2012), ‘Quản trị chuỗi cung ứng nhằm tăng cường khả năng cạnh tranh và hội nhập của các doanh nghiệp Việt Nam, Đề tài, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
- Phạm Thanh Hải (1986), ‘Một số vấn đề về phương pháp luận hình thành hệ thống giá bán buôn vật liệu xây dựng ở

- nước ta', Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân
- Seok, Hyesung & Nof, S.Y. (2012), 'Collaborative Demand and Capacity Sharing among Manufacturers on the Same Supply Network Horizontal Layer', *IIE Annual Conference Proceedings*, pages 1-9.
- Trần Mạnh Chí, Đồng Xuân Đàm và Đàm Quang Vinh (2013), 'Doanh nghiệp ngành du lịch tạo lợi thế cạnh tranh bằng quản trị chuỗi cung ứng', *Kinh tế và dự báo*, số 7, trang 59- 60.
- Võ Thị Quý và Nguyễn Thị Mai Thi (2012), 'Các yếu tố tác động đến sự hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ quản lý chuỗi cung ứng của Damco Việt Nam, *Phát triển kinh tế*, số 12, trang 2 – 12.
- Wadhwa, S., Kanda, A., Bhoon, K.S. & Bibhushan (2006), 'Impact of Supply Chain Collaboration on Customer Service Level and Working Capital', *Global Journal of Flexible Systems Management*, 7.1/2, pages 27-35.

Horizontal collaboration for mutual benefit: A case study at An Duy company

Abstract:

This paper has two objectives. From the theoretical perspective, the paper introduces findings of some recent studies on the horizontal collaboration among enterprises at the same level of a supply chain. From the practical aspect, the paper demonstrates the benefits that five Vietnamese companies gain through collaborating in selling price negotiations with a foreign company. This is a helpful experience for Vietnamese enterprises when they do business with foreign companies in the economic integration context. A case study was conducted at An Duy company. Through interviewing the director, a sale supervisor and a price adviser, the Authors explored the determination of the selling price, the collaboration in the selling price negotiation.

Thông tin tác giả:

*** Nguyễn Thị Hương, Phó giáo sư, tiến sĩ**

- Tổ chức tác giả công tác: Viện Thương mại và Kinh tế quốc tế, trường Đại học Kinh tế quốc dân
- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ email: huong.gs@gmail.com

****Nguyễn Thị Hồng Thắm, Thạc sĩ**

- Tổ chức tác giả công tác: Khoa Quản trị kinh doanh, trường Đại học Kinh tế quốc dân
- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Quản trị kinh doanh
- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ email: nththam2003@yahoo.com