**10.1. Khái lược về các mối quan hệ kỉnh doanh**

**Tầm quan trọng của mối quan hệ trong kinh doanh**

* Thành công của doanh nghiệp, đặc biệt ở châu Á, gắn liền mật thiết với **các mối quan hệ tốt**.
* Dù có nguồn lực mạnh, doanh nghiệp vẫn có thể thất bại nếu thiếu quan hệ phù hợp.
* Mối quan hệ tuy vô hình nhưng có **tác động rõ rệt đến hiệu quả kinh doanh**.

**Nỗ lực nghiên cứu toàn cầu về quan hệ kinh doanh**

* Nhiều nhà nghiên cứu từ châu Âu (Johanson, Hakansson, Ford...), Mỹ (Dwyer, Anderson, Spekman...) và Nhật Bản (Nonaka, Sahal...) đã dành nhiều thập kỷ nghiên cứu về các đặc điểm, bản chất và vai trò của quan hệ kinh doanh.
* **Mục tiêu:** đưa ra khuyến nghị hữu ích giúp doanh nhân xây dựng và phát triển các mối quan hệ hiệu quả.

**Khái niệm về “mối quan hệ” và “mối quan hệ kinh doanh**

* Mối quan hệ là sự tương tác có định hướng giữa hai hoặc nhiều chủ thể.
* Mối quan hệ kinh doanh là sự tương tác nhằm hỗ trợ các hoạt động có liên quan đến kinh doanh.

**Các loại mối quan hệ kinh doanh**

* Quan hệ nội bộ (giữa người lãnh đạo và nhân viên)
* Quan hệ với đối tác chiến lược, bạn hàng, khách hàng
* Quan hệ với cơ quan quản lý và cộng đồng

**Hai chiều hướng phát triển mối quan hệ**

* **Chiều hướng tích cực:** khi các bên xây dựng được quan hệ thân thiện, hợp tác tốt
* **Chiều hướng tiêu cực:** khi thiếu thiện chí hợp tác, gây cản trở hoạt động kinh doanh

10.1.1. Khái niệm

**10.1.2. Đặc điểm của các mối quan hệ kinh doanh**

Mối quan hệ kinh doanh được nhìn nhận qua hai khía cạnh: **cấu trúc**, tức mức độ quan trọng đối với doanh nghiệp, và **quá trình**, tức bản chất cũng như cách các bên tương tác để hình thành mối quan hệ đó.

**10.1.2. Đặc điểm của các mối quan hệ kinh doanh**

**10.1.2.1. Các đặc điểm gắn với cẩu trú**

**Thứ nhất, tính liên tục**

Quan hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng và nhà cung cấp thường bền vững, kéo dài nhiều năm, dựa trên lợi ích song phương và sự gắn bó trong quá trình hợp tác lâu dài.

**Thứ hai, tính phức tạp**

Một mối quan hệ kinh doanh thường liên quan đến nhiều người với vai trò, chuyên môn và mục tiêu khác nhau, khiến việc phối hợp và dung hòa lợi ích trở nên không đơn giản.

**Thứ ba, tính đối xứng**

Các bên trong quan hệ kinh doanh thường có nguồn lực và năng lực tương đồng, đặc biệt trong lĩnh vực công nghiệp, giúp tạo sự cân bằng và cùng phát triển.

**Thứ tư, tính chính thức thấp**

Quan hệ kinh doanh thường dựa nhiều vào lòng tin, uy tín và sự trung thực hơn là ràng buộc hợp đồng, do môi trường kinh doanh luôn tiềm ẩn rủi ro và thay đổi bất ngờ.

**10.1.2.2. Các đặc điểm gắn với quá trình**

**Thứ nhất, tỉnh thích nghi**

Mối quan hệ kinh doanh hiệu quả đòi hỏi các bên tham gia phải có thiện chí và khả năng thích nghi liên tục để phối hợp hoạt động và xây dựng sự cam kết lâu dài.

**Thứ hai, tỉnh hợp tác xen lẫn xung đột**

Quan hệ kinh doanh luôn tồn tại song song hợp tác và xung đột do khác biệt lợi ích. Tuy nhiên, biết điều tiết và giữ xung đột ở mức hợp lý sẽ góp phần duy trì mối quan hệ bền vững.

**Thứ ba, tính tương tác xã hội**

Các yếu tố cá nhân như niềm tin, sự hỗ trợ và quan hệ cá nhân đóng vai trò quan trọng trong quá trình hình thành và duy trì mối quan hệ, vượt lên trên các giao dịch thuần túy.

**Thứ tư, tỉnh thể chế hóa**

Dù mang tính phi chính thức ban đầu, các mối quan hệ kinh doanh theo thời gian sẽ hình thành những quy tắc và nghi thức ổn định, giúp giảm rủi ro và giải quyết mâu thuẫn hiệu quả.

**10.1.2.2. Các đặc điểm gắn với quá trình**

**Thứ nhất, tỉnh thích nghi**

Mối quan hệ tốt đòi hỏi các bên liên quan có khả năng thích nghi cao và liên tục, đặc biệt là trong phối hợp hành động. Sự thích nghi giúp củng cố cam kết và xây dựng quan hệ bền chặt.

**Thứ hai, tỉnh hợp tác xen lẫn xung đột**

Quan hệ kinh doanh luôn song hành giữa hợp tác và mâu thuẫn lợi ích. Việc điều tiết xung đột ở mức hợp lý là cần thiết để duy trì hợp tác lâu dài và hướng đến tạo giá trị chung.

**Thứ ba, tính tương tác xã hội**

Mối quan hệ kinh doanh không chỉ dựa vào chức năng mà còn là quá trình tương tác xã hội, trong đó niềm tin và quan hệ cá nhân có vai trò lớn trong việc duy trì và phát triển mối quan hệ.

**Thứ tư, tỉnh thể chế hóa**

Dù ban đầu thường không chính thức, theo thời gian các mối quan hệ kinh doanh có xu hướng hình thành quy tắc, nghi lễ ổn định và ngầm hiểu. Đây là cơ sở để xử lý xung đột và giảm bớt tính phức tạp trong quan hệ.

**Kết luận**: Mối quan hệ kinh doanh phát triển thông qua tương tác liên tục và sự thích nghi của các chủ thể tham gia. Doanh nghiệp càng đầu tư vào việc xây dựng và duy trì các mối quan hệ này thì sẽ càng dễ định hướng và đạt hiệu quả dài hạn trong hoạt động kinh doanh.

**10.1.3. Các hình thức liên kết chủ yếu giữa các chủ thể kinh doanh**

Mối quan hệ kinh doanh, dù là bên trong hay bên ngoài doanh nghiệp, chủ yếu thể hiện qua hai hình thức chính: ***liên kết hoạt động*** và ***liên kết nguồn lực***. Mỗi hình thức có thể biến đổi linh hoạt tùy vào từng mối quan hệ cụ thể, và trên thực tế, hai hình thức này thường diễn ra **song song, gắn bó chặt chẽ với nhau.**

**10.1.3.1. Liên kết hoạt động**

**Liên kết hoạt động** là hình thức các chủ thể kinh doanh phối hợp thực hiện những hoạt động liên quan đến công nghệ, quản trị, thương mại, marketing… nhằm nâng cao hiệu quả và kết quả chung.

* Ở **phạm vi bên ngoài**, liên kết hoạt động làm thay đổi cách thức vận hành giữa các doanh nghiệp, khi mối quan hệ giữa họ phát triển và các hoạt động ngày càng đan xen, phụ thuộc nhau. Có hai dạng chính:

***Phụ thuộc nối tiếp***: Một bên thay đổi hoạt động làm bên kia phải điều chỉnh theo (như nhà cung cấp thay đổi theo yêu cầu bên mua).

***Phụ thuộc song song***: Nhiều bên điều chỉnh hoạt động đồng thời để phù hợp với yêu cầu chung (như các nhà cung cấp cùng hợp tác theo nhu cầu của doanh nghiệp).

* Ở **phạm vi nội bộ**, liên kết hoạt động giữa các bộ phận trong doanh nghiệp nhằm phối hợp hiệu quả được thể chế hóa thông qua quy định, quy chế, và sự điều hành của lãnh đạo.

**Kết luận:** Liên kết hoạt động không chỉ giúp chia sẻ cơ hội, giảm chi phí và nâng cao hiệu quả mà còn phản ánh mức độ linh hoạt và khả năng thích ứng của doanh nghiệp trong mối quan hệ kinh doanh.

Ảnh có chứa biểu đồ, bản phác thảo, bản đồ, văn bản

Nội dung do AI tạo ra có thể không chính xác.

*Hình 10.2 minh họa* ***quá trình liên kết nguồn lực giữa các doanh nghiệp*** *diễn ra trong một mạng lưới gồm 5 công ty. Ban đầu, các công ty hoạt động độc lập, nhưng khi công ty A liên kết với công ty B, sự hợp tác này tạo ra giá trị mới, thu hút các công ty C, D, E cũng tham gia. Từ đó,* ***quan hệ liên kết được mở rộng, lan tỏa và đan xen****, hình thành nên một cộng đồng kinh doanh nơi các doanh nghiệp chia sẻ nguồn lực và cùng gia tăng sức mạnh tổng thể.*

**10.1.3.3. Các liên kết khác**

Ngoài liên kết hoạt động và nguồn lực, các chủ thể kinh doanh còn có thể thiết lập **mối quan hệ có liên quan lỏng lẻo**, không nhất thiết chia sẻ hoạt động hay nguồn lực, nhưng vẫn mang lại lợi ích hỗ trợ trong kinh doanh. Mục tiêu có thể là tuân thủ pháp luật, chia sẻ thông tin, phòng ngừa rủi ro hoặc nắm bắt cơ hội. Dù lợi ích là thực tế hay chỉ là kỳ vọng, mối quan hệ này vẫn đòi hỏi **sự cam kết, thống nhất và niềm tin giữa các bên tham gia**.