

UBND TỈNH HẢI DƯƠNG
TRƯỜNG CAO ĐẲNG HẢI DƯƠNG

GIÁO TRÌNH
MÔN HỌC/MÔ ĐUN: QUẢN LÝ QUAN HỆ VỚI CÁC ĐỐI TÁC
NGÀNH/NGHỀ: KẾ TOÁN DOANH NGHIỆP
TRÌNH ĐỘ: CAO ĐẲNG

Ban hành kèm theo Quyết định số: /QĐ-... ngàytháng.... năm.....
..... của

Hải Dương, năm 2017

TUYÊN BỐ BẢN QUYỀN

Tài liệu này thuộc loại sách giáo trình nên các nguồn thông tin có thể được phép dùng nguyên bản hoặc trích dùng cho các mục đích về đào tạo và tham khảo.

Mọi mục đích khác mang tính lệch lạc hoặc sử dụng với mục đích kinh doanh thiếu lành mạnh sẽ bị nghiêm cấm.

LỜI GIỚI THIỆU

Giáo trình môn học “Quản lý các quan hệ” là tài liệu được biên soạn để phục vụ cho việc giảng dạy, học tập của giáo viên và học sinh ngành Kế toán doanh nghiệp hệ Cao đẳng chính qui. Tài liệu cung cấp những kiến thức cơ sở về: Tiếp đón đối tác, Quy trình quản lý các quan hệ đối tác. Giáo trình được biên soạn theo chương trình môn học “Quản lý các quan hệ” ở bậc Cao đẳng ngành Kế toán doanh nghiệp đã được Hội đồng Khoa học và Đào tạo nhà trường thông qua. Giáo trình gồm 3 chương:

Chương 1: Tìm hiểu và tiếp đón đối tác – Giới thiệu quy trình tiếp nhận và xử lý thông tin đối tác, thực hiện tiếp đón đối tác. Những kiến thức này giúp xác định đúng đối tượng làm việc, khách hàng, ngân hàng, cơ quan nhà nước. Báo cáo kịp thời với lãnh đạo, đảm bảo thông tin chính xác đến khách hàng, nhà cung cấp và các bên liên quan.

Chương 2: Quy trình quản lý quan hệ đối tác – Giới thiệu các nội dung cơ bản về liên hệ sắp xếp thời gian địa điểm phù hợp và hợp lý; Soạn thảo công văn phúc đáp, trình lãnh đạo ký và gửi cho đối tượng làm việc; Xác định đúng đối tượng làm việc để điện thoại thông báo; Ghi đúng vào sổ công văn đến, đi và lưu trữ; Liệt kê đúng tài liệu kế toán cần chuẩn bị; Chuẩn bị đầy đủ chứng từ, sổ sách, báo cáo theo từng việc sẽ làm với khách hàng, cơ quan nhà nước và các bên liên quan.

Chương 3: Tổ chức thực hiện – Giới thiệu quá trình tổ chức thực hiện thông qua nội dung hoạt động tiến hành làm việc; Viết báo cáo.

Giáo trình không những phục vụ cho việc giảng dạy, học tập môn học “Quản lý các quan hệ” mà còn là tài liệu tham khảo cho học sinh - sinh viên trong quá trình thực tập các môn học/mô đun khác của ngành cao đẳng kế toán.

Mặc dù đã hết sức cố gắng, song do biên soạn lần đầu, giáo trình không tránh khỏi những thiếu sót. Kính mong đồng nghiệp và bạn đọc đóng góp ý kiến để giáo trình được hoàn thiện hơn.

Hải Dương, tháng 6 năm 2017

TÁC GIẢ

KHOA KINH TẾ

MỤC LỤC

	TRANG
1. Lời giới thiệu	03
2. Chương 1: Tìm hiểu các đối tác	06
3. Chương 2: Quy trình quản lý quan hệ với đối tác	12
4. Chương 3: Tổ chức thực hiện	17

GIÁO TRÌNH MÔN HỌC

Tên môn học: Quản lý quan hệ với các đối tác

Mã môn học: MH13

Vị trí, tính chất, ý nghĩa và vai trò của môn học

- **Vị trí:** Là môn học chuyên ngành của chương trình đào tạo ngành Kế toán doanh nghiệp, hệ đào tạo: Cao đẳng chính quy.

- **Tính chất:** Nội dung môn học nhằm quản lý quan hệ các đối tác, bao gồm: Tìm hiểu các đối tác, xây dựng quy trình quản lý quan hệ các đối tác và tổ chức thực hiện

- **Ý nghĩa và vai trò của môn học:** Nội dung môn học giới thiệu đến người học nhằm hình thành năng lực thực hiện các nghiệp vụ liên quan lập hồ sơ mối quan hệ với các đối tác của doanh nghiệp.

Mục tiêu môn học

Sau khi học xong môn học Quản lý quan hệ với các đối tác, người học có khả năng thực hiện:

- **Về kiến thức:**

- + Xác định thông tin các đối tác đối với doanh nghiệp;
- + Xác định quá trình tổ chức thực hiện việc quản lý.

- **Về kỹ năng:**

- + Tiếp nhận và xử lý thông tin;
- + Tiếp đón đối tác;
- + Tìm hiểu, xây dựng nội dung, thời gian, địa điểm làm việc;
- + Chuẩn bị hồ sơ;
- + Tiến hành làm việc;
- + Viết báo cáo.

- **Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:**

- + Có nhận thức đúng đắn về vai trò của các đối tác đối với doanh nghiệp;
- + Tạo lập và xử lý hiệu quả nguồn thông tin.

Nội dung môn học

CHƯƠNG 1: TÌM HIỂU CÁC ĐỐI TÁC

Mã chương: MH13.1

Giới thiệu:

Trước mỗi quyết định quan trọng, lãnh đạo doanh nghiệp bao giờ cũng cần được cung cấp đầy đủ các thông tin về đối tác để làm cơ sở đánh giá và lựa chọn đối tác. Nội dung bài học hướng đến hình thành kỹ năng tiếp nhận, xử lý thông tin nhằm lập hồ sơ đối tác.

Bao gồm các nội dung:

- + Tiếp nhận và xử lý thông tin
- + Tiếp đón đối tác

Mục tiêu

- Xác định thông tin;
- Tìm hiểu đối tác;
- Xử lý thông tin;
- Tiếp đón các đối tác của doanh nghiệp.

Nội dung chính

Có nhiều khái niệm về quan hệ đối tác và nhiều khi các khái niệm cũng không đồng nhất với nhau.

Theo Weaver và Lawton (2002), QHĐT là quan hệ tương tác giữa hai hay nhiều bên có liên quan đến nhau trong quá trình thực hiện mục tiêu mà mỗi bên theo đuổi.

Quan điểm của Spekman và các cộng sự, Weaver và Lawton đã chỉ ra rất rõ những vấn đề cơ bản của quan hệ đối tác, nhưng cần bổ sung một khía cạnh quan trọng đã được Wood và Grey cùng một số tác giả khác đề cập tới, đó là sự tự nguyện của các bên tham gia.

Như vậy, có thể khái quát định nghĩa về quan hệ đối tác như sau: Quan hệ đối tác là sự hợp tác tự nguyện giữa các bên trong việc chia sẻ các nguồn lực với nhau nhằm đạt được mục tiêu của sự hợp tác chung.

Tiếp cận các cách phân loại quan hệ đối tác, có thể thấy quan hệ đối tác được phân chia theo rất nhiều cách thức. Phân loại theo cấp độ môi trường kinh doanh của đơn vị kinh doanh, quan hệ đối tác bao gồm: Quan hệ quốc tế, quan hệ vĩ mô, quan hệ tác

ng nghiệp và quan hệ nội bộ. Theo mức độ gắn kết và vai trò của mỗi bên trong mỗi quan hệ, quan hệ đối tác được chia làm ba cấp độ: Cạnh tranh, hợp tranh và hợp tác. Trong lĩnh vực marketing, có thể chia quan hệ đối tác thành 3 cấp độ khác nhau:

Thứ nhất, quan hệ hợp tác: Đó là mối quan hệ hai bên cùng có lợi, trong mỗi quan hệ này, mỗi bên đối tác có mục tiêu riêng và sự hợp tác với nhau cho phép các bên đều đạt mục tiêu riêng của mình (tốt hơn là không hợp tác với nhau). Trong mỗi quan hệ hợp tác này, mục tiêu thường mang tính chất ngắn hạn và trung hạn, sự liên kết giữa các bên đối tác chưa thật sự chặt chẽ và chịu ảnh hưởng nhiều của lợi ích trước mắt.

Thứ hai, quan hệ đối tác: đó là sự hợp tác giữa các bên không chỉ ở việc thực hiện mục tiêu riêng của mỗi bên mà ở chỗ, các bên cùng xác lập mục tiêu chung của sự hợp tác cũng như cách thức thực hiện mục tiêu đó. Quan hệ này bắt đầu có tính chất dài hạn hơn quan hệ hợp tác thuần túy. Nó đảm bảo sự nhất quán ngay từ khi xác định mục tiêu cho đến giai đoạn thực hiện mục tiêu đó.

Thứ ba, quan hệ đối tác chiến lược: Mỗi quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, ở mức độ sâu sắc và trong dài hạn. Có thể gọi đây là mối quan hệ cộng sinh. Dựa trên mối quan hệ đối tác chiến lược, các bên chia sẻ thông tin và giá trị chung, trao đổi nguồn lực cùng tương hỗ để thực hiện mục tiêu chung và hỗ trợ phát triển bền vững.

Trong quan hệ đối tác, cần phân định các tác nhân liên quan khác nhau. Theo phạm vi rộng nhất, các đối tác bao gồm: Khách hàng, nhà cung ứng, nhân viên, cơ quan chính quyền, bộ ban ngành.... Nói cách khác, đó chính là các đối tượng thuộc giới hữu quan (hậu thuẫn). Các bên hữu quan là các cá nhân hay nhóm có tác động, và chịu tác động của các kết cục chiến lược, họ có quyền đòi hỏi đối với thành tích của doanh nghiệp.

Các bên hữu quan bên trong doanh nghiệp bao gồm: Các thành viên quản trị các cổ đông, nhân viên. Các bên hữu quan bên ngoài tổ chức bao gồm: khách hàng nhà cung ứng, chính phủ, các cộng đồng địa phương. Các bên hữu quan và doanh nghiệp có mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau. Họ là nguồn lực tạo nên giá trị và lợi thế cạnh tranh doanh nghiệp, đồng thời cũng có quyền đòi hỏi nhất định ở doanh nghiệp.

*Nhóm hậu thuẫn bên
trong*

- Người lãnh đạo
- Hội đồng quản trị
- Các cổ đông
- Nhân viên

**DOANH
NGHIỆP**

*Nhóm hậu thuẫn bên
ngoài*

- Khách hàng
- Người cung cấp
- Chính phủ
- Công đoàn
- Đối thủ cạnh tranh
- Công chúng

Sơ đồ 1.1: Các đối tác của doanh nghiệp

Sự đóng góp và đòi hỏi của các bên hữu quan là không giống nhau, và do đó mức độ lệ thuộc giữa các bên hữu quan khác nhau và doanh nghiệp là khác nhau. Lợi ích giữa các bên hữu quan có khi mâu thuẫn nhau.

Cổ đông/chủ sở hữu: Tạo nguồn vốn kinh doanh cho doanh nghiệp, họ quan tâm đến lợi nhuận, vòng quay của vốn, khả năng tái đầu tư, lợi tức trên mỗi cổ phiếu.

Khách hàng, đại lý: Khách hàng tạo doanh thu cho Công ty, họ quan tâm tới chất lượng, độ an toàn, độ tin cậy trong quảng cáo, các chính sách chiết khấu hỗ trợ sử dụng dịch vụ.

Chính phủ: Tạo môi trường pháp lý kinh doanh và các công trình công cộng trái lại họ đòi hỏi ở doanh nghiệp khả năng đóng thuế và các nghĩa vụ, các đóng góp cho xã hội.

Nhân viên: Cung cấp cho doanh nghiệp sức lao động và các kỹ năng, họ kì vọng ở doanh nghiệp một mức thu nhập hợp lý, an toàn lao động, chính sách doanh nghiệp.

Các giới kinh doanh khác (nhà cung ứng, đối tác): khả năng thanh toán doanh nghiệp, quy mô đặt hàng, triển vọng kinh doanh

Công chúng: Giới truyền thông, công luận....., họ kì vọng ở doanh nghiệp sự an toàn đến môi trường sống của dân cư, nghĩa vụ xã hội và phúc lợi

Lợi ích của các đối tượng phụ thuộc vào nhau, có khi mâu thuẫn nhau. Nhiệm vụ doanh nghiệp là cân tạo lợi thế cạnh tranh, khai thác tối ưu các nguồn lực bằng cách cân bằng giá trị giữa các bên hữu quan.

Ta có thể thấy trung tâm của các nhóm đối tượng này là khách hàng.

Khách hàng là giới hữu quan quan trọng nhất, vì không có khách hàng thì không có doanh nghiệp. Các chiến lược kinh doanh doanh nghiệp đều xuất phát từ nhu cầu của khách hàng. Nhưng doanh nghiệp không phải lúc nào cũng đáp ứng khách hàng bằng mọi giá, vì lợi ích của khách hàng đôi khi mâu thuẫn với lợi ích của các bên hữu quan khác. Mục tiêu doanh nghiệp là phải tranh thủ sự ủng hộ của tất cả các giới hữu quan thông qua đáp ứng lợi ích của họ. Vì thế doanh nghiệp phải khai thác tối đa sự ủng hộ của khách hàng thông thoả mãn nhu cầu khách hàng đồng thời vẫn đảm bảo lợi ích của các giới hữu quan khác. Quản trị quan hệ khách hàng phải được nhìn nhận và tư duy là một chiến lược cốt lõi doanh nghiệp, nó ảnh hưởng và chịu sự tác động toàn bộ các hoạt động kinh doanh khác doanh nghiệp, nó là một quá trình lâu dài.

Một cách tổng quát chúng ta có thể hiểu về quản trị QHĐT như sau: Quản trị quan hệ đối tác 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. Như vậy, quản lý quan hệ đối tác là một lĩnh vực quản lý liên quan đến việc hiểu rõ vai trò, quan điểm, mức độ ảnh hưởng và nhu cầu của các đối tác để có phương pháp quản lý mỗi quan hệ và phương pháp giao tiếp cho phù hợp.

Một trong những nội dung quan trọng nhất của kế hoạch quản lý quan hệ đối tác chính là kế hoạch giao tiếp với các đối tác, tức là xác định những thông tin cần trao đổi, mức độ tiếp xúc, cách truyền đạt thông tin sao cho hiệu quả nhất. Việc lập kế hoạch này được xây dựng trên cơ sở hiểu rõ vai trò, nhu cầu và mong đợi của các đối tác khác nhau. Vì thế các doanh nghiệp nên lưu ý việc giao tiếp này là giao tiếp của tổ chức, thể hiện cấp độ doanh nghiệp chứ không phải là giao tiếp mang màu sắc của một cá nhân cụ thể nào.

1.1. Tiếp nhận và xử lý thông tin

Đây là yêu cầu tiên quyết đối với mọi doanh nghiệp. Sự phát triển của khoa học và công nghệ hiện đại cho phép doanh nghiệp tiếp cận, thu thập thông tin một cách hiệu quả và nhanh chóng hơn. Đối với các doanh nghiệp, việc phân tích, thống kê các dữ

liệu về đối tác không phải vấn đề gì mới. Trước mỗi quyết định quan trọng, lãnh đạo doanh nghiệp bao giờ cũng cần được cung cấp đầy đủ các thông tin về đối tác để làm cơ sở đánh giá và lựa chọn đối tác. Để xây dựng được cơ sở dữ liệu đúng đắn và phù hợp cần:

- Xác định được nhu cầu của doanh nghiệp
- Biết được các mục tiêu của doanh nghiệp là gì (doanh nghiệp hướng tới mục tiêu là lợi nhuận hay thị phần...).
- Bối cảnh kinh doanh.
- Xác định mục tiêu quan hệ đối tác của doanh nghiệp .

1.1.1 Xác định thông tin

Khi tìm hiểu thông tin, có thể sử dụng những nguồn cơ bản sau:

- + Nguồn thông tin cá nhân: Gia đình, bạn bè, đồng nghiệp, người quen
- + Nguồn thông tin thương mại: Quảng cáo, người bán hàng, hội chợ, triển lãm, bao bì, nhãn hiệu
- + Nguồn thông tin đại chúng: Báo chí, dư luận
- + Nguồn thông tin kinh nghiệm, trực tiếp thông qua việc xem xét, dùng thử

1.1.2 Tìm hiểu đối tác

Để hiểu đúng và đầy đủ về đối tác, người đàm phán phải tiến hành thu thập các thông tin. Thông tin càng nhiều, càng chính xác thì bạn càng có khả năng thắng lợi trên bàn đàm phán. Các loại thông tin cần thu thập, có thể là:

Thu thập thông tin về thị trường:

- Luật pháp và tập quán buôn bán
- Đặc điểm nhu cầu thị trường
- Các loại thuế, chi phí
- Các nhân tố chính trị và xã hội
- Điều kiện khí hậu, thời tiết

Thông tin về sản phẩm, hàng hóa kinh doanh:

Cần tìm hiểu đầy đủ thông tin về những sản phẩm, dịch vụ, hàng hóa liên quan đến quá trình đàm phán. Cần chú ý đến hàng hóa, sản phẩm ở khía cạnh:

- Công dụng và đặc tính

- Xu hướng biến động, cung cầu, giá cả
- Các chỉ tiêu về số lượng, chất lượng

Thu thập thông tin của đối tác: Trước khi đàm phán cần thu thập thật nhiều thông tin về đối tác, như

- Lĩnh vực hoạt động, quy mô hoạt động, tiềm năng phát triển
- Tổ chức nhân sự, quyền hạn của tổ chức, người có thực quyền quyết định
- Lịch làm việc, thời hạn của những hợp đồng, công việc liên quan
- Xác định nhu cầu, mong muốn của đối tác trong cuộc đàm phán

1.1.3 Xử lý thông tin đối tác

Khi đã thu thập được những thông tin cần thiết, ta có thể sử dụng phương pháp phân tích SWOT để nhận diện thực lực của ta và của đối tác trước khi đàm phán

Phân tích SWOT

Strengths- Điểm mạnh: là tất cả những yếu tố thuận lợi từ bên trong tạo ra khả năng đạt được mục tiêu, tận dụng được mọi cơ hội và tránh được các nguy cơ

Weaknesses- Điểm yếu: là tất cả những yếu tố hạn chế bên trong khiến cho ta/ đối tác gặp khó khăn trong việc tiến đến mục tiêu cũng như việc tận dụng được cơ hội và tránh được những nguy cơ

Opportunities-Cơ hội: Là tất cả những gì xảy ra bên ngoài có tác động thuận lợi đến hoạt động của ta / đối tác

Threats – Nguy cơ: Là tất cả những gì xảy ra từ bên ngoài có thể gây ra những tác động không thuận lợi cho ta/ đối tác

Khi đánh giá được thực lực của ta và dự đoán được thực lực của đối tác, ta sẽ có thể đưa ra những mục tiêu và phương án đàm phán phù hợp:

SO: Kết hợp điểm mạnh và cơ hội sẽ đưa ra chiến lược gì

ST: Kết hợp điểm mạnh và nguy cơ sẽ đưa ra chiến lược gì?

WO: Kết hợp giữa điểm yếu và cơ hội sẽ khắc phục được gì?

WT: Kết hợp điểm yếu và nguy cơ cần tránh né gì?

1.2. Tiếp đón đối tác

Việc tiếp đón đối tác cần được chuẩn bị trước, có lịch trình cụ thể gửi đến đối tác.

Công ty có thông tin chính xác về đoàn đối tác từ đó có kế hoạch cho từng hoạt động (nếu cần):

- Mục đích, yêu cầu, mức độ, thành phần đón tiếp
- Chuẩn bị vật chất: ăn, ở, đi lại, tham quan, giải trí, quà tặng...
- Dự kiến chương trình hoạt động

CHƯƠNG 2: QUY TRÌNH QUẢN LÝ QUAN HỆ VỚI ĐỐI TÁC

Mã chương: MH13.2

Giới thiệu:

Nội dung hướng đến đến hình thành kỹ năng tạo lập hồ sơ, xác định đúng đối tượng là các đối tác của doanh nghiệp.

Bao gồm các nội dung:

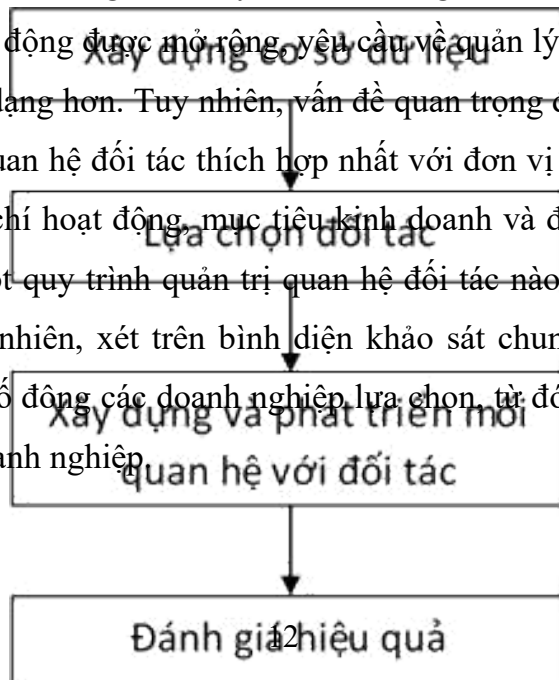
- + Tìm hiểu, xây dựng nội dung, thời gian, địa điểm làm việc
- + Chuẩn bị hồ sơ

Mục tiêu

- + Xây dựng nội dung làm việc
- + Tìm hiểu, xác định thời gian và địa điểm làm việc
- + Chuẩn bị hồ sơ

Nội dung chính

Việc xác định quy trình quản trị quan hệ đối tác giúp các doanh nghiệp có được những hình dung cơ bản về các bước mà mình sẽ thực hiện trong quan hệ với đối tác. Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, khi số lượng các doanh nghiệp gia tăng, quy mô và lĩnh vực hoạt động được mở rộng, yêu cầu về quản lý quan hệ đối tác cũng trở nên cấp thiết và đa dạng hơn. Tuy nhiên, vấn đề quan trọng đầu tiên là phải xây dựng quy trình quản trị quan hệ đối tác thích hợp nhất với đơn vị mình. Bởi lẽ, mỗi doanh nghiệp đều có tiêu chí hoạt động, mục tiêu kinh doanh và đặc thù ngành nghề riêng nên sẽ không có một quy trình quản trị quan hệ đối tác nào có thể áp dụng cho mọi doanh nghiệp. Tuy nhiên, xét trên bình diện khảo sát chung, người ta có thể tham khảo quy trình mà số đông các doanh nghiệp lựa chọn, từ đó tham chiếu mức độ phù hợp đối với từng doanh nghiệp.



Cũng như quy trình quản trị nói chung, quy trình quản trị quan hệ đối tác gồm một số giai đoạn chủ yếu dưới đây.



Hình 1.1 – Quy trình quản trị quan hệ đối tác

Xây dựng cơ sở dữ liệu chung và phân tích, thống kê dữ liệu về đối tác

Đây là yêu cầu tiên quyết đối với mọi doanh nghiệp. Sự phát triển của khoa học và công nghệ hiện đại cho phép doanh nghiệp tiếp cận, thu thập thông tin một cách hiệu quả và nhanh chóng hơn.

Đối với các doanh nghiệp, việc phân tích, thống kê các dữ liệu về đối tác không phải vấn đề gì mới. Trước mỗi quyết định quan trọng, lãnh đạo doanh nghiệp bao giờ cũng cần được cung cấp đầy đủ các thông tin về đối tác để làm cơ sở đánh giá và lựa chọn đối tác.

Để xây dựng được cơ sở dữ liệu đúng đắn và phù hợp cần:

- Xác định được nhu cầu của doanh nghiệp.
- Biết được mục tiêu của doanh nghiệp là gì?
- Bối cảnh kinh tế
- Mục tiêu quan hệ đối tác của doanh nghiệp

Lựa chọn đối tác

Việc lựa chọn đối tượng đối tác cụ thể thường cần thêm thông tin bổ sung từ những nguồn dữ liệu khác như: thông tin về thị trường, về đối thủ cạnh tranh... Nếu lựa chọn không chính xác có thể làm mất những đối tác quan trọng trong số những đối tác tiềm năng. Do vậy, việc đảm bảo dữ liệu, thông tin đầu vào tốt là điều kiện tiên quyết để có được quyết định chuẩn xác liên quan đến đối tác.

Cụ thể, lựa chọn được đối tác phù hợp, doanh nghiệp cần:

- Xác định đúng đắn, rõ ràng các tiêu chí lựa chọn đối tác.
- Nhận hoặc yêu cầu đối tác chào dịch vụ.
- Khảo sát dịch vụ của đối tác.
- Đánh giá các phương án.
- Quyết định lựa chọn đối tác.

Xây dựng và phát triển mối quan hệ với đối tác

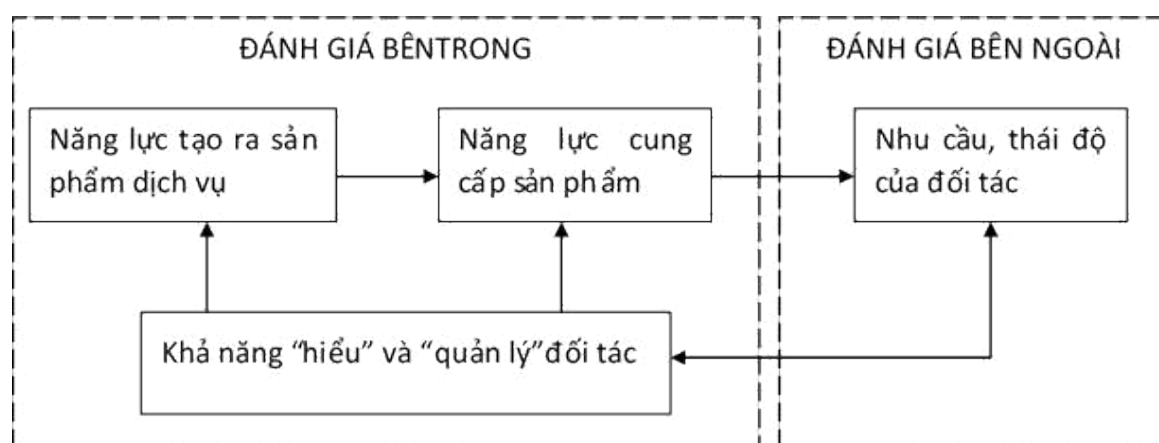
Về khía cạnh nào đó có thể gọi đây là các biện pháp lôi kéo và duy trì đối tác vì mục đích của việc xây dựng mối quan hệ đối tác cùng có lợi và bền vững. Trên thực tế, giai đoạn này được thể hiện với các chính sách của doanh nghiệp đối với quản trị quan hệ đối tác. Tư tưởng chung của các chính sách về quản trị quan hệ đối tác là đảm bảo mối quan hệ giữa doanh nghiệp và các đối tác, trước hết và đặc biệt là các đối tác quan trọng trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp.

Đánh giá hiệu quả

Đánh giá hiệu quả được coi là giai đoạn cuối cùng nhưng rất quan trọng của quá trình quản trị QHĐT, nó giúp đánh giá hiệu quả của các chính sách và hoạt động xây dựng và phát triển QHĐT cũng như là hiệu quả mà QHĐT mang lại cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Khác với các tiêu chí đánh giá thông thường, thường căn cứ trên chỉ số về tài chính, với quản trị QHĐT, phương thức đánh giá hiệu quả cần phải lấy đối tác làm trung tâm. Theo hình 1, đánh giá về hoạt động quản trị QHĐT được thực hiện đối với các hoạt động bên trong doanh nghiệp và những hoạt động có liên quan đến đối tác.

Đánh giá bên trong: Đánh giá bên trong của hệ thống quản trị QHĐT tập trung vào đánh giá năng lực cung cấp sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp thông qua các hoạt động liên quan trực tiếp đến đối tác: cung ứng, vận chuyển, hệ thống bán hàng, hoạt động dịch vụ....



Hình 1.2. Mô hình đánh giá hiệu quả của hệ thống quản trị quan hệ đối tác

Đánh giá bên ngoài. Đánh giá bên ngoài nhằm xác định phản ứng của đối tác đối với doanh nghiệp và hoạt động của họ. Những số liệu thống kê thể hiện tính hiệu quả của quản trị QHĐT trong thực tế.

Trong 4 giai đoạn trên của quy trình quản trị QHĐT, giai đoạn lựa chọn đối tác có vai trò rất quan trọng.

Thông thường quy trình chung quản lý quan hệ đối tác trong các doanh nghiệp hiện nay bao gồm những hoạt động như sau:

- Liên hệ sắp xếp thời gian địa điểm phù hợp và hợp lý.
- Soạn thảo công văn phúc đáp, trình lãnh đạo ký và gửi cho đối tượng làm việc.

- Xác định đúng đối tượng làm việc để điện thoại thông báo.
- Ghi đúng vào sổ công văn đến, đi và lưu trữ
- Liệt kê đúng tài liệu kế toán cần chuẩn bị
- Chuẩn bị đầy đủ chứng từ, sổ sách, báo cáo theo từng việc sẽ làm với khách hàng, cơ quan nhà nước và các bên liên quan

2.1. Tìm hiểu, xây dựng nội dung, thời gian, địa điểm làm việc

2.1.1 Xây dựng nội dung

Xây dựng chương trình cụ thể những việc cần phải làm, những vấn đề sẽ đề cập, thời gian cho mỗi nội dung sẽ giúp các bên đàm phán chủ động trong quá trình đàm phán. Để không xảy ra những tranh cãi giữa các bên đàm phán, chúng ta nên soạn thảo chương trình rồi đề nghị đối tác điều chỉnh, bổ sung. Sau đó các bên sẽ cùng thống nhất chương trình làm việc cụ thể.

2.1.2 Tìm hiểu, xác định thời gian và địa điểm làm việc

2.1.2.1 Xác định thời gian làm việc

Các múi giờ trên thế giới rất khác nhau, nên cố gắng bố trí thời gian đàm phán ở thời điểm thuận tiện tránh sự mệt mỏi cho các bên.

Nên có lịch đàm phán gửi trước cho bên đối tác. Trong lịch nên chuẩn bị cả ngày đàm phán dự phòng nếu kết quả của các ngày đàm phán trước chưa đi đến sự nhất trí.

Lưu ý:

- Cần có thời gian để giải lao.
- Thời gian trống cho phép trưởng đoàn và chuyên gia có ý kiến tham mưu, hay trưởng đoàn hai bên tham khảo ý kiến của nhau.
- Chú ý về tập quán về thời gian làm việc ở mỗi nơi (bắt đầu và kết thúc lúc mấy giờ).
- Hiệu quả làm việc của con người thay đổi theo thời gian và nhiệt độ, thời tiết.

2.1.2.2 Xác định địa điểm làm việc

Tuỳ theo tầm quan trọng của hợp đồng, giá trị lớn hay nhỏ, đối tác thân quen hay lạ, họ thuộc quốc gia nào: Âu hay Á, Châu Mỹ hay Châu Phi... mà tìm địa điểm đàm phán thích hợp làm cho cả hai bên đều cảm thấy thoải mái, tiện nghi.

- Đàm phán chủ trường: được tiến hành tại văn phòng của mình.
- Đàm phán khách trường: Đàm phán tiến hành tại cơ sở của khách hàng.
- Đàm phán ở địa điểm trung lập.

2.2. Chuẩn bị hồ sơ

Chuẩn bị dự thảo hợp đồng để đi vào đàm phán chính thức.

Chuẩn bị đầy đủ, rõ ràng về các nội dung:

Mục tiêu đàm phán cần đạt được là gì ?

Phương thức đàm phán sẽ tiến hành như thế nào ?

Đối tượng đàm phán sẽ tiếp xúc là ai ?

Những nội dung chi tiết (về mẫu mã, về giá cả, hay về thời gian giao hàng...) cần bàn bạc thống nhất giữa các bên đàm phán để tiến tới ký kết hợp đồng ngoại thương.

Đưa ra những biện pháp khắc phục khó khăn nếu có.

CHƯƠNG 3: TỔ CHỨC THỰC HIỆN

Mã chương: MH13.3

Giới thiệu:

Nội dung hướng đến đến hình thành kỹ năng đánh giá và đưa ra các giải pháp thực hiện quản lý quan hệ với đối tác.

Bao gồm các nội dung:

- + Trình bày đầy đủ nội dung chính của công việc;
- + Trình bày, giải đáp, đề nghị, cung cấp hồ sơ đầy đủ khi có yêu cầu;
- + Lập biên bản theo đúng nội dung làm việc;
- + Đánh giá đúng mặt làm được, chưa làm được

Mục tiêu

- + Tiến hành làm việc
- + Viết báo cáo

Nội dung chính

Quá trình tổ chức thực hiện bao gồm:

- Trình bày đầy đủ nội dung chính của công việc.
- Trình bày, giải đáp, đề nghị, cung cấp hồ sơ đầy đủ khi có yêu cầu.
- Lập biên bản theo đúng nội dung làm việc.
- Đánh giá đúng mặt làm được, chưa làm được
- Đưa ra đề xuất phù hợp

3.1. Tiến hành làm việc

Các nguyên tắc cần thực hiện:

- Lễ phép, lịch sự.
- Hoà khí và thiện cảm.
- Không xa rời mục đích đã định.

- Chủ động.
- Các cách mở đầu các cuộc đàm phán:
 - Mở đầu làm dịu căng thẳng
 - + Mở đầu kiểm soát
 - + Mở đầu kích thích trí tưởng tượng của đối phương.
 - + Mở đầu trực tiếp (Nghĩa là nhanh chóng đi vào nội dung).
 - Khi đàm phán cần tranh thủ sự đồng tình của đối phương về từng vấn đề. Các phương pháp thường dùng là:
 - + Trình bày lưu loát với vẻ bề ngoài thật thà, tốc độ nói vừa phải, không nên quá chậm hay quá nhanh.
 - + Khéo léo sử dụng chữ “nhưng”.
 - + Đề nêu ra yêu cầu ban đầu cao rồi chủ động giảm yêu cầu của mình.
 - + Nêu ra những câu hỏi để đối phương trả lời và thuyết phục chính họ.
 - + Đưa ra phương án để đối phương tự chọn.
 - + Cuối cùng cần thúc đẩy đối phương đưa ra quyết định bằng văn bản.
 - Thái độ cần có của người đàm phán (Theo kinh nghiệm của Gavin Kennedy – một nhà thương lượng kinh doanh quốc tế lâu năm, đồng thời là giảng viên có uy tín của Đại học Statholyde- Anh và một số nhà thương lượng kinh doanh quốc tế nổi tiếng khác):
 - + Khi bước vào đàm phán phải xác định tư tưởng: cố gắng đạt được mục đích của mình trên cơ sở không khí đàm phán thân mật thoải mái cho cả hai bên.
 - + Tìm hiểu các phong tục, tập quán, thói quen, sở thích và tư tưởng của đối tác nước ngoài.
 - + Hướng tới bạn hàng với lòng tôn trọng cá nhân lớn nhất.
 - + Không nên có nụ cười vô nghĩa (đặc biệt khi làm việc với các đoàn Châu Âu).
 - + Có sự quan tâm đặc biệt hơn đến các thành viên nữ trong đoàn đàm phán của đối phương.
 - + Phản ứng lịch thiệp đối với các sai trái của đối phương đặc biệt nếu đánh đó là những thiếu hiểu biết của họ về phong tục tập quán của ta.
 - + Không tham gia tranh luận những vấn đề chính trị, tôn giáo, đạo đức, lối sống, chủng tộc... trong quá trình đàm phán.
 - + Bao giờ cũng có thể nói “không” với một vấn đề còn đang nghi vấn.

- + Trong đàm phán, thường xuyên quan sát một cách kín đáo và tế nhị cách cư xử và hành động của đối tác để có thể điều chỉnh kịp thời, hợp lý cách cư xử của mình.
- + Cố gắng thích ứng với nhịp độ của đối tác.
- + Hạn chế trao đổi, tranh luận riêng mang tính chất nội bộ, bởi có thể bị lộ ý định nêu bên đối tác hiểu được tiếng nước mình. Điều này còn thể hiện sự không nhất quán giữa các thành viên trong đoàn.
- + Nhận định kịp thời những sơ hở của đối phương.
- + Nhạy bén đánh giá tình hình diễn biến của cuộc đàm phán để quyết định ở mức nào là vừa phải do việc cương quyết giữ vững đề nghị của mình với khả năng đối tác chấp nhận được.
- + Cố gắng vận dụng những kỹ năng thương lượng, thuyết phục tích lũy được.
- + Phải phát triển kỹ năng thương lượng để được thế giới thừa nhận.
- + Phải biết nhượng bộ lúc nào, ở mức độ nào để đảm bảo vừa có lợi cho ta đồng thời gây được sự thoả mãn của đối phương.
- + Phải luôn cố gắng làm việc hết sức mình để thực hiện những điều khoản trong hợp đồng mà bạn đã thương lượng và thoả thuận.
- + Khi quyết định đường lối kinh doanh ở nước ngoài, đặc biệt là ở những nơi mà kỷ cương xã hội nơi lỏng hơn nơi khác, hãy làm theo cái mà bạn cảm thấy tiện lợi hơn là cái mà bạn cảm thấy đúng sai.

Để đạt được những kỹ năng trên, điều quan trọng là phải hiểu biết văn hoá đặc biệt là văn hoá kinh doanh của đối tác

3.2. Viết báo cáo

Nên có một cuộc họp lại trong đoàn phía mình sau khi đàm phán để đánh giá việc thực hiện phương án đàm phán đạt kết quả ra sao, đúc kết lại những gì đã được thoả thuận với bên đối tác, rút kinh nghiệm cho những lần đàm phán sau.

Có thể xác nhận lại với bên đối tác những điều còn chưa rõ khi đàm phán (nếu có) để đạt được sự thống nhất hoàn toàn về tất cả những điều khoản của hợp đồng trước khi đi đến ký kết.

Nên lập bảng chỉ số để theo dõi những nội dung quản lý quan hệ đối tác đã đạt được trong các đàm phán, hợp đồng trước đó.

Ví dụ tạo bảng chỉ số để theo dõi hoạt động quản lý quan hệ đối tác là khách hàng:

- Tiến triển của dự án.

Đo các kết quả kinh doanh: Tỷ lệ phản hồi, doanh thu, tác động của thông cáo, các chương trình khuyến mại được đọc nhiều nhất,...

- Nghiên cứu khả năng sinh lời: Kết quả/chi phí.
- Nghiên cứu sự hài lòng của khách hàng: Chỉ số về mức độ hài lòng, các đề xuất,...