



DETERMINANTS OF CHOOSING FRESH CONCRETE SUPPLIERS: A CASE STUDY OF LE PHAN COMPANY

Dang Hoang Minh Quan^{1*}, Ho Huynh Bao Tran¹, Tran Nam Quoc²

¹Hoa Sen University

²Ho Chi Minh City University of Management and Technology (UMT)

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>DOI: 10.52932/jfm.vi66.225</p> <p><i>Received:</i> October 01, 2021</p> <p><i>Accepted:</i> November 25, 2021</p> <p><i>Published:</i> December 25, 2021</p> <p>Keywords: Supplier selection; Construction industry; Fresh concrete; Customer behavior; Supply chains.</p>	<p>The study aims to analyze customers' behavior in making the decision of fresh concrete supplier with the case study of Le Phan company. The survey consists of 301 business customers in the construction sector in the southern key economic region. Results from logit regression analysis show that the more reliable distribution, customer services, cooperation, and linking factors are interested, the higher the probability of customers choosing Le Phan company compared to other suppliers. However, the more customers are interested in the cost of purchase, the lower the probability of choosing Le Phan company. In addition, customers being experienced in the industry, owning a large labor scale, or building a good relationship with Le Phan also have a higher probability of choosing Le Phan. The findings of the study help Le Phan's managers and fresh concrete suppliers in general as a basis for reference, offering solutions to improve business efficiency and brand positioning in the construction market.</p>

**Corresponding author:*

Email: quan.danghoangminh@hoasen.edu.vn



CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN QUYẾT ĐỊNH LỰA CHỌN NHÀ CUNG CẤP BÊ TÔNG TƯƠI: TRƯỜNG HỢP ĐIỂN HÌNH CÔNG TY LÊ PHAN

Đặng Hoàng Minh Quân^{1*}, Hồ Huỳnh Bảo Trân¹, Trần Nam Quốc²

¹Trường Đại học Hoa Sen

²Trường Đại học Quản lý và Công nghệ TP HCM

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>DOI: 10.52932/jfm.vi66.225</p> <p>Ngày nhận: 01/10/2021</p> <p>Ngày nhận lại: 25/11/2021</p> <p>Ngày đăng: 25/12/2021</p> <p>Từ khóa: Lựa chọn nhà cung cấp; Ngành xây dựng; Bê tông tươi; Hành vi khách hàng; Chuỗi cung ứng.</p>	<p>Nghiên cứu nhằm phân tích hành vi khách hàng trong quyết định lựa chọn nhà cung cấp bê tông tươi với trường hợp điển hình công ty Lê Phan. Mẫu khảo sát tiếp cận 301 khách hàng doanh nghiệp trong lĩnh vực xây dựng tại khu vực kinh tế trọng điểm phía Nam. Kết quả hồi quy logit cho thấy yếu tố phân phối tin cậy, dịch vụ khách hàng, hợp tác và liên kết càng được quan tâm thì xác suất khách hàng lựa chọn Lê Phan cao hơn so với nhà cung cấp khác. Tuy nhiên, khách hàng quan tâm chi phí mua hàng càng nhiều thì xác suất chọn Lê Phan thấp hơn. Ngoài ra, khách hàng có kinh nghiệm lâu năm trong ngành, qui mô lao động lớn hay mối quan hệ càng tốt với Lê Phan cũng có xác suất lựa chọn Lê Phan cũng cao hơn. Kết quả nghiên cứu giúp các nhà quản trị của Lê Phan và các nhà cung cấp bê tông tươi nói chung làm cơ sở tham chiếu, đưa ra giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh và vị thế thương hiệu trên thị trường xây dựng.</p>

1. Giới thiệu

Lê Phan là công ty xây dựng được hình thành và phát triển trên 25 năm chuyên về lĩnh vực sản xuất bê tông xi măng và bê tông nhựa. Khách hàng của công ty chủ yếu là các nhà thầu lớn tại Việt Nam và nước ngoài. Giá

sản phẩm của Lê Phan khá cao so với đối thủ cạnh tranh, ngược lại công ty luôn cam kết chất lượng, cung cấp đủ khối lượng và đảm bảo tiến độ cho các công trình. Tuy nhiên, thị trường xây dựng những năm gần đây phát triển chậm lại vì tình hình kinh tế, dịch bệnh, số lượng nhà cung cấp bê tông ngày càng nhiều và năng lực đầu tư cùng dịch vụ của họ cũng được đầu tư và cải tiến dần. Khách hàng có xu hướng chuyển sang sử dụng bê tông của đối thủ cạnh tranh

*Tác giả liên hệ:

Email: quan.danghoangminh@hoasen.edu.vn

của Lê Phan hoặc chia sẻ tỉ lệ sản lượng bê tông của công trình với nhà cung cấp bê tông khác. Vì vậy, Lê Phan đang đứng trước những thách thức với các đối thủ cạnh tranh và yêu cầu đặt ra là cần nắm rõ tâm lý của khách hàng trong quyết định lựa chọn nhà cung cấp.

Tổng quan từ các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy nghiên cứu về quyết định lựa chọn nhà cung cấp đã trở nên phong phú trong hai thập kỷ qua, được tiếp cận ở 2 góc độ định tính (kỹ thuật AHP, ANP, phỏng vấn ý kiến chuyên gia) và định lượng (phân tích nhân tố khám phá, kiểm định độ tin cậy thang đo, hồi quy OLS) (Boran và cộng sự, 2009; Guneri và cộng sự, 2009; Büyüközkan & Çifçi, 2011; Shen & Yu, 2013). Các nghiên cứu liên quan trực tiếp đến ngành xây dựng – bê tông tươi cũng được thể hiện tiêu biểu qua các công trình của các tác giả Ting và Cho (2008), Sagar và Singh (2012), Cengiz và cộng sự (2017), Suraraksa và Shin (2019), Alone (2021), Rahmiati và cộng sự (2021). Tuy nhiên, nghiên cứu xem xét đến vị thế của doanh nghiệp so với các doanh nghiệp khác trong ngành về quyết định được lựa chọn làm nhà cung cấp từ phía khách hàng vẫn còn khá mới mẻ với đặc thù ngành xây dựng tại Việt Nam. Trên phương diện thực tiễn, mặc dù thời gian qua Lê Phan đã triển khai khảo sát ý kiến về sự hài lòng của khách hàng sau khi có giao dịch với công ty nhưng chỉ để đo sự hài lòng của khách hàng về giá, sản phẩm và chất lượng dịch vụ nói chung. Vì vậy, mục tiêu của nghiên cứu này nhằm phân tích hành vi của khách hàng trong quyết định lựa chọn nhà cung cấp bê tông tươi. Cụ thể, phân tích xác suất lựa chọn của khách hàng giữa nhà cung cấp Lê Phan so với các nhà cung cấp khác với đối tượng phỏng vấn là các khách hàng khách hàng doanh nghiệp (chủ đầu tư, ban quản lý dự án, nhà thầu, công ty xây dựng, công ty tư vấn thiết kế). Kết quả nghiên cứu hướng đến các hàm ý quản trị trong xây dựng chiến lược kinh doanh của Lê Phan nói riêng và bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp trong ngành nói chung nhằm gia tăng lượng khách hàng, doanh thu và giá trị thương hiệu trên thị trường.

2. Cơ sở lý thuyết

Chuỗi cung ứng là một mạng lưới phức tạp, bao gồm tất cả các giai đoạn (ví dụ: xử lý đơn hàng, mua hàng, kiểm soát hàng tồn kho, sản xuất và phân phối) liên quan đến việc sản xuất và phân phối sản phẩm hoặc dịch vụ cuối cùng. Mục tiêu chính của quản lý chuỗi cung ứng nhằm giảm rủi ro, chi phí sản xuất, tối đa hóa doanh thu, cải thiện dịch vụ khách hàng, tối ưu hóa hàng tồn kho cấp, quy trình kinh doanh và thời gian chu kỳ. Từ đó dẫn đến tăng khả năng cạnh tranh, nâng cao sự hài lòng của khách hàng (Chou & Chang, 2008; Ha & Krishnan, 2008). Trong chuỗi cung ứng hiện đại ngày nay, việc lựa chọn nhà cung cấp là một vấn đề có tầm quan trọng chiến lược đối với hoạt động kinh doanh tổng thể của công ty (Liao & Kao, 2011). Do tính chất của sản phẩm bê tông tươi chỉ đảm bảo được chất lượng trong vòng 3 tiếng kể từ lúc bê tông xuất xưởng nên các nhà sản xuất bê tông cũng là nhà cung cấp cho các khách hàng xây dựng có nhu cầu sử dụng. Trong các dự án xây dựng, các hoạt động liên quan đến vật liệu chiếm hơn một nửa tổng chi phí và có ảnh hưởng rất lớn đến tiến độ dự án. Do đó, cần có một phương pháp quản lý tinh vi thông qua vòng đời của các dự án xây dựng. Yếu tố chuyên nghiệp trong việc lựa chọn nhà cung cấp đã trở thành một trong những vấn đề quan trọng nhất để thiết lập một hệ thống chuỗi cung ứng hiệu quả (Pal và cộng sự, 2013).

Lựa chọn nhà cung cấp là quá trình tìm kiếm các nhà cung cấp phù hợp có khả năng cung cấp cho người mua các sản phẩm hoặc dịch vụ có chất lượng phù hợp với mức giá, vào đúng thời điểm và đúng số lượng; là một trong những hoạt động quan trọng nhất để thiết lập một chuỗi cung ứng hiệu quả, giúp các tổ chức đạt được lợi ích kinh tế tối đa (Sarkis & Talluri, 2002; Paul và cộng sự, 2011; Luthra và cộng sự, 2017). Ngoài ra, lựa chọn nhà cung cấp bền vững cũng góp phần xác định và đánh giá các nhà cung cấp phù hợp tốt nhất dọc theo chuỗi cung ứng về các khía cạnh kinh tế – xã hội và môi trường (Zimmer và cộng sự, 2016). Tuy nhiên, đây là một vấn đề khó vì cần được xem

xét trên nhiều tiêu chí. Mỗi doanh nghiệp cần xác định và cân nhắc các tiêu chí lựa chọn nhà cung cấp tốt nhất trong số các lựa chọn thay thế (Muraldiharan và cộng sự, 2002; Liu & Hai, 2005; Hou & Su, 2006; Dweiri và cộng sự, 2016). Muraldiharan và cộng sự (2002) đã đề xuất hệ thống với 9 tiêu chí: chất lượng, giao hàng, giá cả, khả năng kỹ thuật, vị thế tài chính, thái độ hoạt động trong quá khứ, cơ sở vật chất, tính linh hoạt và dịch vụ cho việc đánh giá và lựa chọn nhà cung cấp. Hou và Su (2006), Ting và Cho (2008) đã đề xuất hệ thống tiêu chí hỗ trợ quyết định lựa chọn và đánh giá các nhà cung cấp tiềm năng bao gồm các yếu tố bên ngoài và bên trong được xem xét dưới sự thay đổi của môi trường toàn cầu. Theo đó, chất lượng, chi phí, công nghệ, năng lực sản xuất, nghiên cứu và phát triển (R&D), giao hàng và địa điểm, hiệu suất và dịch vụ được sử dụng khi xem xét vấn đề lựa chọn nhà cung cấp. Ngoài ra, quá trình lựa chọn nhà cung cấp còn phải xem xét nhiều yếu tố khác như chất lượng, tổ chức, văn hóa và khả năng của nhà cung cấp một cách lâu dài và chiến lược (Chan & Kumar, 2007); nhu cầu và đặc tính của các công ty và ngành công nghiệp riêng lẻ (Deng và cộng sự, 2014); mối quan hệ đối tác giữa người mua và nhà cung cấp (Dweiri và cộng sự, 2016).

Các nghiên cứu thực nghiệm liên quan trực tiếp được thể hiện tiêu biểu qua các công trình của Ting và Cho (2008), Cengiz và cộng sự (2017), Suraraksa và Shin (2019), Alone (2021), Rahmiati và cộng sự (2021) cho thấy các nhóm biến ảnh hưởng đến việc lựa chọn nhà cung cấp tập trung chính 2 nhóm: (i) biến số tâm lý khách hàng (chi phí mua hàng, chất lượng sản phẩm, địa điểm phân phối, dịch vụ khách hàng, hợp tác và liên kết, tình hình tài chính); (ii) biến số đại diện cho đặc điểm khách hàng và doanh nghiệp (mối quan hệ nhà cung cấp, kinh nghiệm, qui mô lao động, số năm hoạt động,...). Với hệ thống các tiêu chí trên, nghiên cứu của tác giả sẽ chọn một cách tiếp cận mới trong việc phân tích bài toán cạnh tranh của một doanh nghiệp so với các doanh nghiệp khác trong ngành. Dựa trên cơ sở lý thuyết liên quan, các giả thuyết sẽ lần lượt được đề xuất và

mô hình xác suất lựa chọn sẽ được vận dụng trong nghiên cứu này. Theo đó, biến phụ thuộc sẽ có giá trị nhị phân với 2 nhóm khách hàng (1 = Lựa chọn Lê Phan nhiều hơn), (0 = Lựa chọn nhà cung cấp khác nhiều hơn) thể hiện qua tỷ lệ sử dụng khối lượng bê tông tươi.

Chi phí mua hàng liên quan đến tổng chi phí mua nguyên vật liệu, chi phí mua từng bộ phận, có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng cạnh tranh về giá của doanh nghiệp (Ting & Cho, 2008). Trong lĩnh vực sản xuất bê tông, đơn giá 1m³ bê tông bao gồm các khoản chi phí vận chuyển bằng xe bồn chuyên dụng đến công trình, chi phí kiểm tra thí nghiệm chất lượng bê tông và các dịch vụ liên quan. Mỗi khu vực, giá bê tông khác nhau và đơn giá bê tông thay đổi theo bán kính cự ly từ nhà máy sản xuất đến công trình. Các nhà cung cấp bê tông cạnh tranh nhau trên thị trường dựa trên đơn giá cuối cùng của 1m³ giao đến công trình được ký kết trên hợp đồng. Giá bê tông Lê Phan cao hơn các nhà cung cấp bê tông khác. Hình thức và thời hạn thanh toán Lê Phan cũng linh hoạt nhưng một số khách hàng cho rằng “Lê Phan kiểm soát công nợ quá chặt và kỹ” làm khách hàng khó chịu trong các trường hợp khách hàng vượt thời gian thanh toán theo qui định. Nhưng bù lại khách hàng “mua được sự an tâm” về tiến độ cung cấp. Tác giả kỳ vọng việc sản xuất thành công các sản phẩm chất lượng cao, chi phí thấp có liên quan đến việc sử dụng các nhà cung cấp đạt yêu cầu và lựa chọn nhà cung cấp phù hợp (Tam & Tummala, 2001; Muraldiharan và cộng sự, 2002; Hou & Su, 2006; Sagar & Singh, 2012; Alone, 2021; Rahmiati và cộng sự, 2021). *Giả thuyết H1 được đề xuất như sau: “Chi phí mua hàng càng cạnh tranh thì khách hàng càng có xu hướng chọn Lê Phan”.*

Chất lượng sản phẩm cho biết tỷ lệ phần trăm sản phẩm chất lượng tốt được bộ phận kiểm tra chất lượng chấp nhận. Chất lượng sản phẩm bê tông phụ thuộc vào nguồn vật tư đầu vào cùng công nghệ máy móc, hệ thống quản lý của nhà sản xuất bê tông (Ting & Cho, 2008; Sagar & Singh, 2012; Alone, 2021; Rahmiati và cộng sự, 2021). Sản phẩm bê tông với những đặc tính kỹ

thuật và cường độ khác nhau, được trộn theo một tỷ lệ tiêu chuẩn thông qua hệ thống quản lý chất lượng ISO nên chất lượng cần đảm bảo đúng yêu cầu kỹ thuật. Bê tông nếu không đạt chất lượng sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến tiến độ thi công của nhà thầu, công ty xây dựng do phát sinh rất nhiều chi phí liên quan, cũng như uy tín của các đối tác tham gia thực hiện dự án. Lê Phan đang duy trì áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 kiểm soát chất lượng bê tông chặt chẽ từ nguồn đầu vào đến đầu ra. Nguồn vật liệu đầu vào của Lê Phan (xi măng, cát, đá, nước, phụ gia) được chọn lựa từ các nhà cung ứng có uy tín, chứng nhận chất lượng ổn định, tạo ra cấp phối bê tông an toàn, đảm bảo chất lượng bê tông đầu ra. *Giả thuyết H2 được đề xuất như sau: “Chất lượng sản phẩm càng tốt thì khách hàng càng có xu hướng chọn Lê Phan”.*

Độ tin cậy giao hàng đề cập đến việc việc phân phối sản phẩm đáp ứng ngày đến hạn hoặc thời hạn giao hàng tốt như thế nào, đáp ứng đúng số lượng như bộ phận mua hàng đã yêu cầu (Ting & Cho, 2008; Sagar & Singh, 2012; Dweiri và cộng sự, 2016; Alone, 2021; Rahmiati và cộng sự, 2021). Do đặc tính của bê tông tươi, ngay sau khi sản xuất ra, bê tông được cung cấp ngay đến công trình để thi công nên nhà cung cấp bê tông có mạng lưới phân phối rộng khắp thị trường, đáp ứng được nhu cầu, tiến độ thi công sẽ được ưu tiên lựa chọn, bên cạnh đơn giá cạnh tranh. Nếu nhà cung cấp cung cấp không đúng thời gian, đúng khối lượng bê tông như đơn hàng đã xác nhận làm ảnh hưởng đến tiến độ thi công, uy tín của khách hàng. Trường hợp nghiêm trọng khách hàng sẽ thay thế nhà cung cấp bê tông khác. Đối với khu vực kinh tế trọng điểm phía Nam – TPHCM và các tỉnh lân cận, Lê Phan có mạng lưới phân phối rộng hơn các nhà cung cấp khác, đáp ứng được tính năng bê tông tươi phải cung cấp ngay sau sản xuất đến công trình để thi công nhằm đảm bảo chất lượng của bê tông. Độ phủ của hệ thống trạm bê tông Lê Phan rộng, thuận tiện, đáp ứng yêu cầu cung cấp của khách hàng cho các khối đồ quy mô lớn, đơn hàng khẩn cấp. Với những ưu điểm của Lê Phan hiện tại so với nhà cung cấp

khác, *giả thuyết H3 được đề xuất như sau: Sự phân phối càng tin cậy thì khách hàng càng có xu hướng chọn Lê Phan”.*

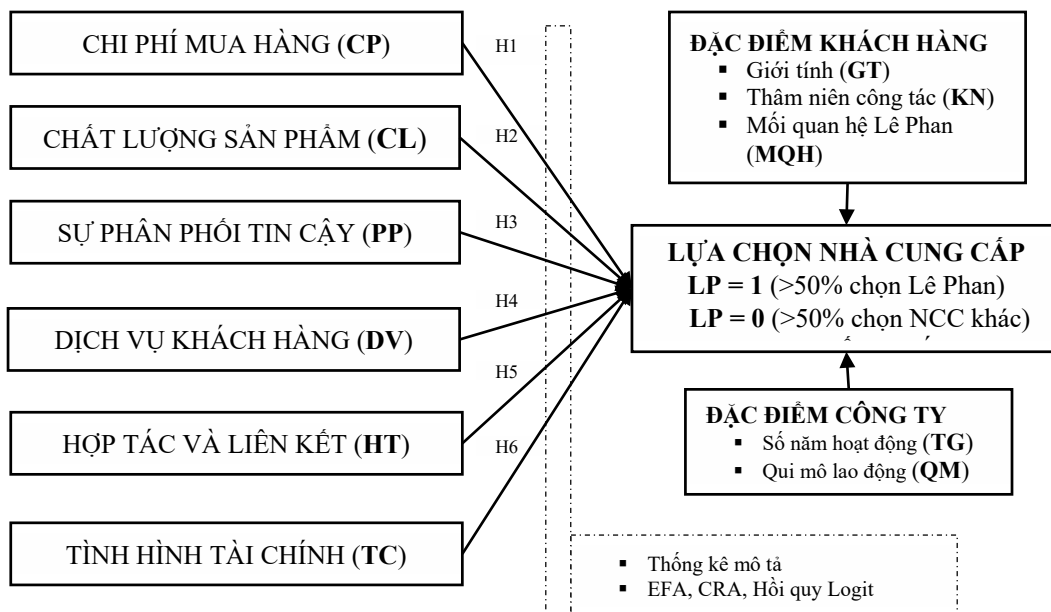
Dịch vụ khách hàng thể hiện sự cảm nhận về dịch vụ được cung cấp bởi các nhà cung cấp (Muraldiharan và cộng sự, 2002; Hou & Su, 2006; Garfamy, 2011). Việc linh hoạt giải quyết các đơn hàng đột xuất, ghi nhận các góp ý cũng như phối hợp xử lý nhanh nhạy các phản ánh, sự cố của công trường, đội ngũ nhân viên kỹ thuật chuyên nghiệp, có kinh nghiệm chăm sóc, giải đáp các thắc mắc liên quan cho khách hàng,... góp phần đáng kể cho tên tuổi, thương hiệu của nhà cung cấp bê tông trên thị trường. Lê Phan tự hào với kinh nghiệm 29 năm hoạt động trong lĩnh vực cung cấp bê tông cho thị trường xây dựng cho nhiều công trình lớn cấp quốc gia, trọng điểm như tuyến metro, đường cao tốc,... cho các đối tác trong nước và nước ngoài dựa trên năng lực và dịch vụ khách hàng phát triển theo thời gian của công ty. Dịch vụ khách hàng của Lê Phan phát triển theo thời gian để cạnh tranh với các nhà cung cấp khác, cũng như đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Như vậy, bên cạnh việc đảm bảo chất lượng của sản phẩm, giá cạnh tranh thì giá trị cảm nhận từ dịch vụ khách hàng trong việc cung cấp bê tông (Sagar & Singh, 2019; Alone, 2021; Rahmiati và cộng sự, 2021). Với lợi thế hiện tại của Lê Phan, *giả thuyết H4 được đề xuất như sau: “Dịch vụ khách hàng càng tốt thì khách hàng càng có xu hướng chọn Lê Phan”.*

Hợp tác, liên kết với đối tác chỉ rõ mối quan hệ hợp tác lâu dài và chặt chẽ với các nhà cung cấp (Ting & Cho, 2008). Các tác giả Suraraksa và cộng sự (2019), Alone (2021), Rahmiati và cộng sự (2021) đã phát triển các phương pháp đánh giá và lựa chọn nhà cung cấp để tìm nguồn cung ứng chiến lược dựa trên các mối quan hệ lâu dài và quan hệ đối tác chiến lược. Xem xét năng lực của các nhà cung cấp, khả năng sản xuất trong tương lai của họ hay quan hệ đối tác chiến lược góp phần quan trọng trong việc lựa chọn nhà cung cấp (Chan & Kumar, 2007). Khi được chọn là nhà cung cấp chiến lược, đối tác hợp tác, liên kết thì nhà cung cấp bê tông sẽ

được ưu tiên trong danh sách nhà cung cấp của đối tác, cũng như được cung cấp khối lượng lớn bê tông cho dự án thông qua hợp đồng nguyên tắc với các điều khoản thỏa thuận riêng biệt. Đối tác và nhà cung cấp sẽ tích hợp được thể mạnh, đạt được hiệu quả kinh doanh cao hơn trong việc hợp tác, liên kết thông qua các mối quan hệ giữa người mua và người bán. Với thương hiệu nhà cung cấp bê tông có uy tín trên thị trường và dựa trên các mối liên kết kinh doanh, Lê Phan được chọn là nhà cung cấp bê tông và được lắp trạm nội bộ tại dự án cho các đối tác của các dự án lớn. *Giả thuyết H5 được đề xuất như sau: “Hợp tác liên kết càng tốt thì khách hàng càng có xu hướng chọn Lê Phan”.*

Tình trạng tài chính thể hiện độ tin cậy thương mại dài hạn của nhà cung cấp, có thể được mô tả bằng các báo cáo tài chính, tình hình hoạt động của công ty. Một nhà cung cấp tốt phải có cơ sở tài chính tốt để trong trường hợp chậm thanh toán, nguồn cung không bị cản trở. Các nghiên cứu gần đây cũng đã bắt đầu thảo luận về tầm quan trọng của tiêu chí này bao gồm các khía cạnh như tài chính, chiến

lược, quản lý rủi ro, văn hóa tổ chức và năng lực công nghệ (Zhang và cộng sự, 2003). Nhà cung cấp bê tông có thương hiệu trên thị trường, có vốn điều lệ cao, tình hình tài chính vững mạnh sẽ làm các đối tác tin tưởng, an tâm khi lựa chọn, giao dịch, hợp tác. Các số liệu báo cáo tài chính hàng năm của nhà cung cấp rõ ràng, thể hiện “sức khỏe”, năng lực hoạt động, cũng như góp phần nâng cao vị thế của nhà cung cấp. Một số dự án lớn, trọng điểm của quốc gia thì các hồ sơ về giấy phép đăng ký kinh doanh, báo cáo tài chính hàng năm của nhà cung cấp là một trong những thông tin yêu cầu bắt buộc để đánh giá trong việc lựa chọn nhà cung cấp cho dự án (Suraraksa và cộng sự, 2019; Rahmiati và cộng sự, 2021). Xét trên phương diện tài chính thì Lê Phan là một trong các nhà cung cấp bê tông có năng lực vượt trội, có vốn điều lệ cao, tình hình tài chính vững mạnh, được các đối tác tin tưởng, an tâm khi lựa chọn, giao dịch, hợp tác. *Giả thuyết H6 được đề xuất như sau: “Tình hình tài chính càng tốt thì khách hàng càng có xu hướng chọn Lê Phan”.*



Hình 1. Khung phân tích đề xuất

3. Dữ liệu và phương pháp nghiên cứu

Dựa trên các nghiên cứu thực nghiệm liên quan kết hợp với bối cảnh Lê Phan và các nhà cung cấp bê tông tươi khác, mô hình nghiên cứu đề xuất của tác giả sẽ dựa trên các nhóm biến tâm lý khách hàng (chi phí mua hàng, chất lượng sản phẩm, sự phân phối tin cậy, dịch vụ khách hàng, hợp tác và liên kết, tình hình tài chính) (Ting & Cho, 2008; Sagar & Singh, 2012; Cengiz và cộng sự, 2017; Alone, 2021; Rahmiati và cộng sự, 2021), đặc điểm khách hàng (giới tính, kinh nghiệm, mối quan hệ nhà cung cấp), đặc điểm công ty (số năm hoạt động, qui mô lao động) (Chan & Kumar, 2007; Sagar & Singh, 2012; Alone, 2021; Rahmiati và cộng sự, 2021). Mô hình hồi quy logit được đề xuất có dạng như sau:

$$\text{Logit (LP)} = \beta_0 + \beta_1 * \text{CP} + \beta_2 * \text{CL} + \beta_3 * \text{PP} + \beta_4 * \text{DV} + \beta_5 * \text{HT} + \beta_6 * \text{TC} + \beta_m * \text{M} + \beta_n * \text{N} + e_i$$

Trong đó:

LP: Biến phụ thuộc nhận giá trị nhị phân. LP = 1 nếu khách hàng chọn nhà cung cấp Lê Phan hoặc sử dụng trên 50% bê tông từ Lê Phan trong 2 năm gần đây; LP = 0 nếu trường hợp khác.

CP, CL, PP, DV, HT, TC: lần lượt là các nhân tố độc lập (chi phí mua hàng, chất lượng sản phẩm, sự phân phối tin cậy, dịch vụ khách hàng, hợp tác và liên kết, tình hình tài chính).

M: là vectơ đại diện cho đặc điểm khách hàng với các biến số giới tính (GT), kinh nghiệm (KN), mối quan hệ với Lê Phan (MQH). Trong đó, giới tính khách hàng nhận 2 giá trị (1 = Nam, 0 = Nữ); kinh nghiệm là số năm làm việc trong ngành; mối quan hệ với nhà cung cấp Lê Phan được thể hiện dưới dạng thang đo định lượng Likert (1- Hoàn toàn không thân thiết, 2- Không thân thiết, 3- Bình thường, 4- Thân thiết, 5- Rất thân thiết).

N: là vectơ đại diện cho đặc điểm công ty với các biến số thời gian hay số năm hoạt động

(TG), qui mô lao động (QM). Trong đó, số năm hoạt động là thời gian các doanh nghiệp hoạt động trong ngành; qui mô lao động thể hiện qua số lượng nhân viên đang làm việc.

β_0 : hệ số tự do, thể hiện giá trị trung bình khi các nhân tố độc lập trong mô hình bằng 0.

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6$ lần lượt là hệ số hồi quy của các nhân tố độc lập tương ứng CP, CL, PP, DV, HT, TC.

Đối tượng khảo sát của nghiên cứu tập trung vào các nhóm khách hàng doanh nghiệp, cụ thể nghiên cứu tiếp cận đối tượng là các chủ đầu tư, ban quản lý dự án, nhà thầu, công ty xây dựng, công ty tư vấn, thiết kế) có vai trò quyết định lựa chọn nhà cung cấp. Về qui mô mẫu khảo sát, theo phương pháp phân tích nhân tố khám phá, Hair và cộng sự (2006) cho rằng tỷ lệ số quan sát so với 1 biến phân tích tối thiểu phải là 5/1. Đối với phương pháp mô hình hồi quy, số quan sát phải lớn hơn hoặc bằng 50 +kP (Green và cộng sự, 1991). Trong đó, P là số biến độc lập, k là tỷ lệ số quan sát so với 1 biến (chọn 5 hoặc 10). Nghiên cứu này bao gồm 6 thang đo với tổng cộng 31 biến quan sát, tác giả chọn kích thước mẫu là 320 khách hàng. Quá trình khảo sát, tác giả thu thập được 301 phiếu hoàn chỉnh và được sử dụng trong các phân tích của nghiên cứu. Thông tin thu thập sẽ được tác giả nhập liệu và xử lý bằng phần mềm SPSS với các kỹ thuật thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy thang đo (CRA), phân tích nhân tố khám phá (EFA) và hồi quy Logit.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả

Kết quả thống kê cho thấy phần lớn số lượng người đại diện lựa chọn nhà cung cấp là nam chiếm tỉ lệ 80,1% trong cơ cấu mẫu khảo sát. Họ đang giữ vị trí trưởng bộ phận chiếm 53,1%, chỉ huy trưởng công trình chiếm 39,9%. Kinh nghiệm làm việc từ 2 – 5 năm, chiếm tỉ lệ cao

nhất 82,4%. Về số năm hoạt động, 9,0% đối tượng khảo sát làm việc trong các doanh nghiệp hoạt động trên 20 năm; 25,6% thuộc các doanh nghiệp từ 6 – 10 năm; 26,6% ở các doanh nghiệp 11 – 15 năm đây là nhóm có tên tuổi trên thị trường xây dựng. Xét về qui mô lao động, một số doanh nghiệp có lực lượng lao động cơ hữu sẵn, hoặc thuê đội thi công bên ngoài. Trong số 301 doanh nghiệp tham gia khảo sát, tập trung chính doanh nghiệp có lực lượng lao động từ 50 – 100 người, chiếm 43,9% cơ cấu mẫu khảo sát và 37,2% doanh nghiệp dưới 50 lao động.

4.2. Ma trận hệ số tương quan

Kết quả thống kê mô tả cho thấy với các nhân tố ảnh hưởng đến xác suất lựa chọn, phần lớn người tham gia khảo sát đều quan tâm đến các tiêu chí trong bảng khảo sát với mức độ đồng ý trung bình dao động trong khoảng 3,008 – 3,876 điểm với độ lệch chuẩn khoảng 0,348-0,645 điểm. Khi phân tích mối quan hệ tương quan của từng nhân tố, kết quả tồn tại mối quan hệ tương quan dương giữa các yếu tố chất lượng sản phẩm, sự phân phối tin cậy, dịch vụ khách hàng, hợp tác và liên kết với biến xác suất lựa chọn Lê Phan so với nhà cung cấp khác.

Bảng 1. Ma trận hệ số tương quan

Thang đo	Trung bình	LP	CP	CL	PP	DV	HT
Lựa chọn Lê Phan (LP)	0,512	1,000					
Chi phí mua hàng (CP)	3,876	-0,063	1,000				
Chất lượng sản phẩm (CL)	3,216	0,100*	0,048	1,000			
Sự phân phối tin cậy (PP)	3,736	0,346***	0,082	0,042	1,000		
Dịch vụ khách hàng (DV)	3,008	0,214***	0,050	-0,017	-0,057	1,000	
Hợp tác và liên kết (HT)	3,670	0,112*	-0,141**	0,102*	0,045	-0,109*	1,000
Tình hình tài chính (TC)	3,802	-0,090	0,040	0,087	-0,104*	-0,035	0,051

Ghi chú: (*), (**), (***) lần lượt đại diện cho các mức ý nghĩa 10%, 5%, 1%.

4.3. Kết quả phân tích nhân tố khám phá và kiểm định độ tin cậy thang đo

Tác giả tiến hành chạy EFA 5 lần để loại các biến không thỏa các điều kiện. Kết quả EFA lần 5 (lần cuối cùng), sau khi loại lần lượt các biến CL5, DV5, HT3, CP1, các biến đo lường còn lại đã thỏa điều kiện. Kết quả có 6 nhân tố hình thành tại giá trị eigen là 1,806 và tổng phương sai trích đạt được là 60,153% thỏa mãn điều kiện. Kiểm định KMO và Barlett cho chỉ số KMO đạt 0,740 và giá trị kiểm định mức ý nghĩa sig đạt 0,000. Ngoài ra, các hệ số tải nhân tố đều cho giá trị tối thiểu đạt trên 0,5, thỏa mãn điều kiện

để nghiên cứu đạt ý nghĩa thực tiễn (Hair và cộng sự, 2006). Đồng thời, khác biệt hệ số tải giữa các biến đạt tối thiểu gần 0,3, thỏa mãn điều kiện để mỗi biến quan sát tồn tại trong mô hình tập trung giải thích cho một nhân tố duy nhất (Jabnoun & Al-Tamimi, 2003). Ngoài ra, kiểm định độ tin cậy thang đo đều thỏa mãn và đảm bảo độ tin cậy. Hệ số Cronbach’s Alpha (CRA) ≥ 0,6, các biến quan sát có hệ số tương quan biến-tổng > 0,3. Với những chỉ số trên, có thể kết luận, mô hình phân tích nhân tố hoàn toàn có ý nghĩa thực tiễn, khả năng giải thích cho thực tế cao và hình thành các nhân tố có ý nghĩa.

Bảng 2. Kết quả phân tích nhân tố và kiểm định độ tin cậy thang đo

Cơ sở	Mã hóa	Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố	Hệ số tương quan biến – tổng	CRA
Chi phí mua hàng (Ting & Cho, 2008; Suraraksa và cộng sự, 2012; Sagar & Singh, 2019; Alone, 2021; Rahmiati và cộng sự, 2021)	CP2	Hình thức và thời hạn thanh toán linh hoạt	0,740	0,543	0,741
	CP3	Trạm gần công trường, đảm bảo chi phí vận chuyển thấp	0,666	0,420	
	CP4	Giá tốt, cạnh tranh so với các nhà cung cấp khác	0,712	0,494	
	CP5	Có chiết khấu giá cho công trình khối lượng lớn	0,835	0,691	
Chất lượng sản phẩm (Ting & Cho, 2008; Suraraksa và cộng sự, 2019; Alone, 2021; Rahmiati và cộng sự, 2021)	CL1	Nguồn chất liệu đầu vào đảm bảo chất lượng, áp dụng theo yêu cầu kỹ thuật	0,685	0,496	0,764
	CL2	Độ sụt của bê tông ổn định, đạt yêu cầu theo đơn hàng đã đặt	0,794	0,618	
	CL3	Bê tông đạt cường độ nén theo yêu cầu thiết kế cấp phối	0,759	0,559	
	CL4	Hệ thống quản lý, kiểm soát chất lượng chặt chẽ, tin cậy	0,807	0,589	
Sự phân phối tin cậy (Ting & Cho, 2008; Alone, 2021; Rahmiati và cộng sự, 2021)	PP1	Độ phủ của hệ thống trạm bê tông rộng, thuận tiện	0,858	0,736	0,831
	PP2	Giao hàng đúng thời gian	0,685	0,538	
	PP3	Giao hàng đúng khối lượng	0,843	0,751	
	PP4	Đảm bảo công tác giám sát, điều phối khi giao hàng	0,576	0,432	
	PP5	Đáp ứng kịp thời các đơn hàng điều chỉnh	0,836	0,721	
Dịch vụ khách hàng (Ting & Cho, 2008; Suraraksa & Shin, 2019; Alone, 2021; Rahmiati và cộng sự, 2021)	DV1	Tổ chức thử nghiệm (trial mix) sản phẩm theo yêu cầu của công trường trước khi cung cấp	0,860	0,757	0,870
	DV2	Phối hợp với công trường theo dõi, kiểm soát bê tông sau cung cấp	0,704	0,574	
	DV3	Xử lý phản ánh, khiếu nại nhanh chóng, kịp thời	0,776	0,651	
	DV4	Cung cấp đa dạng chủng loại bơm cho đơn hàng có yêu cầu	0,818	0,700	
	DV6	Quy trình xác nhận khối lượng, hồ sơ thanh toán nhanh chóng, thuận tiện.	0,886	0,806	

Cơ sở	Mã hóa	Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố	Hệ số tương quan biến – tổng	CRA
Hợp tác và liên kết (Ting & Cho, 2008; Alone, 2021; Rahmiati và cộng sự, 2021)	HT1	Nhà cung cấp mong muốn hợp tác lâu dài với khách hàng	0,699	0,486	0,701
	HT2	Nhà cung cấp có chính sách đem đến giá trị lợi nhuận nhiều hơn cho khách hàng	0,660	0,384	
	HT4	Nhà cung cấp xây dựng, phát triển thương hiệu vững mạnh	0,743	0,525	
	HT5	Hợp tác trên tinh thần đôi bên cùng có lợi.	0,776	0,571	
Tình hình tài chính (Ting & Cho, 2008; Cengiz và cộng sự, 2017; Suraraksa & Shin, 2019; Alone, 2021; Rahmiati và cộng sự, 2021)	TC1	Thông tin vốn điều lệ rõ ràng	0,783	0,636	0,081
	TC2	Thông tin tài sản, nợ rõ ràng	0,777	0,648	
	TC3	Báo cáo tài chính, lợi nhuận hàng năm	0,654	0,511	
	TC4	Thông tin rõ ràng về dòng tiền đầu tư, phát triển	0,760	0,616	
	TC5	Nhà cung cấp hỗ trợ số liệu báo cáo tài chính khi khách hàng yêu cầu	0,725	0,585	

4.4. Kết quả phân tích hồi quy Logit

Dựa vào kết quả kiểm định Omnibus về mức độ phù hợp của mô hình có giá trị $\chi^2 = 88,381$ với $sig = 0,000 (< 0,05)$ như vậy mô hình nghiên cứu tổng quát phù hợp. Tỷ lệ dự báo đúng của mô hình là 72,1%. Kết quả hồi quy cho thấy chi phí mua hàng (CP), sự phân phối tin cậy

(PP), dịch vụ khách hàng (DV), hợp tác liên kết (HT), kinh nghiệm (KN), mối quan hệ (MQH), số năm hoạt động (TG), qui mô lao động (QM) có ảnh hưởng đến xác suất lựa chọn giữa Lê Phan so với các nhà cung cấp (nhà cung cấp) khác. Dấu của các hệ số hồi quy phù hợp với các giả thuyết đưa ra ban đầu trừ biến Chi phí mua hàng.

Bảng 3. Kết quả phân tích hồi quy Logit

Biến	Hệ số hồi quy	Tỉ lệ Wald	Giá trị (sig)	Tỉ lệ Odds
Chi phí mua hàng (CP)	-0,520*	2,886	0,089	0,595
Chất lượng sản phẩm (CL)	0,578	2,205	0,138	1,783
Sự phân phối tin cậy (PP)	1,363***	29,441	0,000	3,907
Dịch vụ khách hàng DV)	1,377***	19,366	0,000	3,962
Hợp tác liên kết (HT)	0,529*	2,897	0,089	1,697
Tình hình tài chính (TC)	-0,152	0,484	0,487	0,859
Giới tính (GT)	-0,375	1,255	0,263	0,687
Kinh nghiệm (KN)	0,115*	2,791	0,095	1,122
Mối quan hệ (MQH)	0,668**	6,645	0,010	1,951
Số năm hoạt động (TG)	0,317**	4,279	0,039	1,372

Biến	Hệ số hồi quy	Tỉ lệ Wald	Giá trị (sig)	Tỉ lệ Odds
Qui mô lao động (QM)	0,671	4,849	0,028	0,511
Hằng số	-13,438	19,712	0,000	0,000
N = 301	Nagelkerke R ² = 0,339	$\chi^2 = 88,381$ (0,000)	Tỷ lệ dự báo đúng = 72,1%	

Ghi chú: (*), (**), (***) lần lượt đại diện cho các mức ý nghĩa 10%, 5%, 1%.

Tác giả tiến hành thực hiện phân tích mô phỏng về mức độ ảnh hưởng của các biến độc lập với xác suất lựa chọn Lê Phan được giả định ban đầu là 50%. Kết quả cho thấy, dịch vụ khách hàng và sự phân phối tin cậy có mức độ ảnh hưởng khá lớn đến xác suất lựa chọn Lê Phan nhiều hơn so với nhà cung cấp khác. Mức độ thấp hơn thuộc về các yếu tố mối quan hệ, hợp

tác liên kết, số năm hoạt động, kinh nghiệm làm việc. Tuy nhiên, chi phí mua hàng ảnh hưởng ngược chiều đến xác suất lựa chọn Lê Phan so với nhà cung cấp khác, tức nếu khách hàng quan tâm nhiều đến yếu tố chi phí mua hàng sẽ có xu hướng lựa chọn nhà cung cấp khác nhiều hơn so với Lê Phan.

Bảng 4. Mức độ ảnh hưởng của các biến độc lập đến xác suất lựa chọn nhà cung cấp Lê Phan

Các biến quan sát	Hệ số hồi quy	Tác động biên	Xác suất ban đầu	Tốc độ tăng	Xếp hạng
			Po = 50%	%	mức độ ảnh hưởng
Chi phí mua hàng (CP)	-0,520	0,595	37,30	-12,70	7
Sự phân phối tin cậy (PP)	1,363	3,907	79,62	29,62	2
Dịch vụ khách hàng (DV)	1,377	3,962	79,85	29,85	1
Hợp tác liên kết (HT)	0,529	1,697	62,92	12,92	4
Kinh nghiệm (KN)	0,115	1,122	52,87	2,87	6
Mối quan hệ (MQH)	0,668	1,951	66,11	16,11	3
Số năm hoạt động (TG)	0,317	1,372	57,84	7,84	5
Qui mô lao động (QM)	0,671	0,511	33,82	16,18	8

4.5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Khách hàng quan tâm đến yếu tố phân phối tin cậy sẽ có xác suất lựa chọn nhà cung cấp Lê Phan nhiều hơn so với nhà cung cấp khác với mức ý nghĩa 1%. Việc lựa chọn nhà cung cấp bê tông có hệ thống phân phối tốt sẽ đảm bảo tiến độ thi công cho các doanh nghiệp (Ting & Cho, 2008; Cengiz và cộng sự, 2017; Alone, 2021; Rahmiati và cộng sự, 2021). Điều này phù hợp với thực tế khi độ phủ của hệ thống trạm bê tông Lê Phan rộng, thuận tiện, đáp ứng yêu cầu tính năng kỹ thuật của sản phẩm bê tông tươi cho các khối đổ quy mô lớn, đơn

hàng khẩn cấp. Bên cạnh đó, khách hàng lựa chọn Lê Phan nhiều hơn khi quan tâm đến yếu tố dịch vụ. Theo Garfamy (2011), Ting và Cho (2008), Suraraksa và cộng sự (2019), chất lượng dịch vụ tác động đến quyết định lựa chọn nhà cung cấp với các tiêu chí: độ tin cậy của dịch vụ giao hàng, chia sẻ thông tin, tốc độ và tính kịp thời của việc trao đổi, giao tiếp, bảo hành, dịch vụ trả hàng, độ chính xác của sản phẩm và số lượng giao hàng. Thực tế, với kinh nghiệm gần 30 năm hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, Lê Phan có chính sách dịch vụ khách hàng riêng, ưu điểm hơn so với nhà cung cấp khác như đội ngũ nhân viên kỹ thuật chuyên nghiệp, có

kinh nghiệm chăm sóc, tư vấn giải đáp các thắc mắc liên quan cho khách hàng nhanh chóng, kịp thời. Việc đầu tư xí nghiệp bơm riêng và tự quản lý cũng giúp Lê Phan chủ động cho việc cung cấp các đơn hàng bê tông.

Năng lực của các nhà cung cấp, khả năng sản xuất trong tương lai hay quan hệ đối tác chiến lược góp phần quan trọng trong việc lựa chọn nhà cung cấp, đặc biệt đối với ngành xây dựng (Ting & Cho, 2008; Alone, 2021; Rahmiati và cộng sự, 2021). Hợp tác và liên kết có tác động đến xác suất lựa chọn giữa Lê Phan so với nhà cung cấp khác với mức ý nghĩa 10%. Kết quả này phù hợp với thực tế khi thương hiệu lâu năm như Lê Phan nhận được sự tin tưởng, sự gắn bó khá tốt với khách hàng. Tuy nhiên, yếu tố chi phí mua hàng có tác động âm đến xác suất lựa chọn Lê Phan so với nhà cung cấp khác với mức ý nghĩa 10%. Điều này có nghĩa rằng khách hàng quan tâm nhiều đến chi phí mua hàng có xác suất lựa chọn Lê Phan ít hơn so với nhà cung cấp khác. Việc sản xuất thành công các sản phẩm chất lượng cao, chi phí thấp có liên quan đến việc sử dụng các nhà cung cấp đạt yêu cầu, lựa chọn và duy trì các nhà cung cấp phù hợp (Tam & Tummala, 2001; Muralidharan và cộng sự, 2002; Hou & Su, 2007; Sagar & Singh, 2012; Alone, 2021; Rahmiati và cộng sự, 2021). Trên thị trường ngày càng xuất hiện nhiều nhà cung cấp bê tông mới cạnh tranh, khách hàng có nhiều sự lựa chọn với chi phí phải cạnh tranh, trong khi giá bê tông Lê Phan có xu hướng cao hơn giá của các nhà cung cấp khác. Điều này đòi hỏi Lê Phan cần phải cân nhắc trong chiến lược cạnh tranh về chi phí.

Các biến kiểm soát bao gồm kinh nghiệm khách hàng, mối quan hệ với Lê Phan, qui mô lao động, số năm hoạt động doanh nghiệp cũng có tác động đến tích cực đến xác suất lựa chọn Lê Phan so với nhà cung cấp khác (Chan & Kumar, 2007; Sagar & Singh, 2012; Alone, 2021; Rahmiati và cộng sự, 2021). Riêng chất lượng mua hàng và tình hình tài chính không có tác động đến xác suất lựa chọn giữa Lê Phan so với nhà cung cấp khác. Theo Ting và Cho

(2008), Suraraksa và cộng sự (2019) cho rằng chất lượng, thời gian giao hàng và lịch sử hoạt động là một trong những yếu tố quan trọng để lựa chọn nhà cung cấp. Bê tông là sản phẩm kỹ thuật nên tất cả nhà cung cấp bê tông đều phải đảm bảo chất lượng bê tông trên cường độ nén của sản phẩm dựa trên kết quả kiểm định của trung tâm thí nghiệm được chứng nhận. Trước thông tin, yêu cầu hoàn hảo của thị trường hiện tại, hầu hết các nhà cung cấp bê tông đều quan tâm khá nhiều đến chất lượng sản phẩm của công ty mình nên yếu tố chất lượng không còn là nỗi lo sợ của khách hàng hiện tại vì các nhà cung cấp đều phải làm tốt để cung cấp sản phẩm bê tông đạt chất lượng đến các công trình, dự án. Ngoài ra, qua quá trình phỏng vấn ý kiến chuyên gia với mẫu khảo sát hiện tại, tình hình tài chính của nhà cung cấp chỉ quan trọng khi tham gia đấu thầu các công trình lớn, dự án trọng điểm quốc gia.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Kết quả phân tích hồi quy tác động của các nhân tố đến xác suất lựa chọn nhà cung cấp bê tông tươi cho thấy yếu tố phân phối tin cậy, dịch vụ khách hàng, hợp tác và liên kết càng được quan tâm thì khách hàng sẽ có xác suất lựa chọn Lê Phan cao hơn. Tuy nhiên, khách hàng quan tâm yếu tố chi phí mua hàng càng cao thì xác suất chọn Lê Phan thấp hơn. Chất lượng sản phẩm, tình hình tài chính không ảnh hưởng đến sự lựa chọn giữa Lê Phan so với các nhà cung cấp khác. Về đặc điểm người mua, khách hàng có kinh nghiệm trong ngành càng cao hay mối quan hệ càng tốt với Lê Phan sẽ có xác suất lựa chọn Lê Phan cao hơn so với nhà cung cấp khác. Về đặc điểm doanh nghiệp, qui mô lao động càng lớn và số năm hoạt động của doanh nghiệp càng lớn sẽ có xác suất lựa chọn Lê Phan cao hơn. Đây là cơ sở để gợi ý cho các nhà quản trị công ty Lê Phan hoàn thiện hơn về chiến lược kinh doanh, có kế hoạch hành động linh hoạt, phù hợp với nhu cầu đa dạng của các nhóm khách hàng.

5.2. Hàm ý quản trị

Các kết quả nghiên cứu có nhiều điểm chung với tình hình thực tế mà Lê Phan đang cần phải xem xét, giải quyết trong môi trường cạnh tranh gay gắt của ngành bê tông cũng như tình hình kinh tế khó khăn chung, ảnh hưởng của dịch bệnh bùng phát hiện nay. Bên cạnh các thế mạnh hiện có, Lê Phan cũng cần xem lại bộ máy hoạt động, cải thiện theo hướng tự tin vào năng lực, chất lượng sản phẩm và dịch vụ, kinh nghiệm lâu năm của công ty và nhân viên trong môi trường cạnh tranh ngày càng cao với số lượng nhà cung cấp bê tông ngày càng nhiều và có năng lực đầu tư. Lê Phan cần dựa vào thế mạnh hiện có và tập trung đẩy mạnh hệ thống phân phối, dịch vụ khách hàng, hợp tác liên kết hiện có để lôi kéo khách hàng về lại phía Lê Phan. Khách hàng nào quan tâm nhiều hơn thì xác suất lựa chọn Lê Phan sẽ cao hơn. Chi phí mua hàng cũng là điều cần cân nhắc vì đối với Lê Phan sự cạnh tranh về giá cả so với các nhà cung cấp khác cũng đang gay gắt, ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn nhà cung cấp bê tông cho các công trình và dự án xây dựng. Cụ thể như sau:

Thứ nhất, trước tình hình khó khăn chung của thị trường: thị trường bất động sản chững lại, giải ngân, chậm tiến khai của các dự án nguồn vốn đầu tư FDI, ODA, tình hình dịch dịch bệnh, vấn đề giao thông qui định giờ cung cấp cho xe bồn, các qui định của nhà nước về môi trường, qui hoạch các khu công nghiệp, dân cư yêu cầu các nhà cung cấp bê tông phải di dời trạm bê tông vào các Khu công nghiệp, mối đe dọa của các nhà cung cấp bê tông địa phương,... bắt buộc các nhà cung cấp bê tông phải thay đổi, thích ứng. Lê Phan cũng không nằm ngoài tình hình chung, phải có biện pháp thích ứng kịp thời để duy trì thế mạnh mạng lưới cung cấp, củng cố thị phần cung – cầu, đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và chính quyền.

Thứ hai, các dịch vụ khách hàng tối ưu sẽ tạo thêm niềm tin, chấp nhận chi phí mua hàng đã bỏ ra khi lựa chọn nhà cung cấp ưng ý. Lê Phan tận dụng thế mạnh năng lực tài sản nhà máy, thiết bị, xe bồn, xe bơm, con người hiện có của

mình, thương hiệu lâu năm trên thị trường, cần nâng cao dịch vụ khách hàng hiện có, có những chính sách quan tâm, chăm sóc khách hàng ưu việt hơn, thích nghi những xu hướng thay đổi của thị trường, nâng cao năng lực cạnh tranh so với các nhà cung cấp khác, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường, và giúp khách hàng tin tưởng hơn vào sự lựa chọn Lê Phan.

Thứ ba, bất cứ lĩnh vực nào có sự hợp tác và liên kết giữa các bên liên quan cùng tham gia dựa trên mối quan hệ, tin tưởng, đôi bên cùng có lợi. Trong lĩnh vực xây dựng, thời gian hoàn thành của công trình, dự án tùy thuộc vào qui mô, vốn xây dựng lớn hay nhỏ thường ít nhất cũng từ 3 tháng trở lên, các dự án lớn kéo dài nhiều năm do các yếu tố ngân sách, điều kiện thực hiện, giấy phép xây dựng. Sự biến động giá cả của nguyên vật liệu xây dựng dựa theo biến động của thị trường, nên việc hợp tác, liên kết sẽ giúp Lê Phan có kế hoạch chuẩn bị sẵn nguồn vật tư, làm việc với các đối tác cung cấp vật tư có giá nguồn đầu vào tốt. Khi có sự hợp tác, liên kết ở 1 công trình, dự án, đảm bảo Lê Phan có nguồn sản lượng bê tông đầu ra lâu dài, còn khách hàng thì được các chính sách giữ giá, thanh toán, lợi nhuận tốt hơn.

Thứ tư, chi phí mua hàng cao sẽ là rào cản trong việc ra quyết định lựa chọn nhà cung cấp của khách hàng. Khách hàng sẽ tự tin vào quyết định lựa chọn nhà cung cấp bê tông khi chi phí mua hàng hợp lý với giá trị mang lại cho họ, nhất là trong tình hình thị trường nhiều biến động và có thêm nhiều sự lựa chọn nhà cung cấp bê tông. Giá bê tông Lê Phan trên thị trường cao hơn giá của các nhà cung cấp, Lê Phan cần cân nhắc, điều chỉnh lại cho phù hợp; nắm bắt được tình hình, xu hướng thị trường để nhà cung cấp có chiến lược kinh doanh, kế hoạch ứng phó với các tình huống xảy ra. Hiểu được đặc điểm, nhu cầu của khách hàng để đáp ứng đúng mong muốn của khách hàng thông qua quan sát, trao đổi, và tìm hiểu thông tin.

Ngoài ra, nhà cung cấp cần tìm hiểu các đặc điểm của công ty khách hàng để có chiến lược tiếp xúc, tạo mối quan hệ để khách hàng biết thêm nhiều ưu điểm của nhà cung cấp. Đặc

biệt các công ty khách hàng có qui mô lao động nhiều thường gắn liền với nhiều công trình, dự án, Lê Phan cần có những chính sách hợp tác kinh doanh về giá cả, hình thức thanh toán, chăm sóc khách hàng hợp lý để khách hàng quan tâm, ưu tiên lựa chọn bê tông Lê Phan hơn các nhà cung cấp khác. Đối với các công ty khách hàng có thâm niên hoạt động lâu năm trên thị trường, Lê Phan cần duy trì mối quan hệ để cập nhật thông tin thay đổi nhân sự, đổi mới chính sách lựa chọn nhà cung cấp theo thời gian để thích ứng kịp thời với các thay đổi và có những kế sách thích nghi phù hợp nhằm giữ chân khách hàng.

5.3. Hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu thực hiện khảo sát đối với nhóm khách hàng doanh nghiệp, bỏ qua nhóm khách hàng cá nhân tự mua bê tông xây nhà dân dụng để ở. Họ tự tìm hiểu thông tin nhà cung cấp

bê tông để yêu cầu nhà thầu xây dựng chọn bê tông Lê Phan để thi công xây dựng cho chính ngôi nhà của họ thay vì sử dụng bê tông trộn tay. Việc sử dụng bê tông của các nhà cung cấp bê tông trộn sẵn nhằm tiết kiệm thời gian trộn bê tông tay và an tâm hơn về chất lượng đồng đều của bê tông cho các mẻ đổ. Nhóm khách hàng này chiếm tỉ lệ nhỏ trong doanh thu Lê Phan, chỉ sử dụng bê tông Lê Phan 1 lần nhưng họ có thể giới thiệu, góp ý kiến cho bạn bè lựa chọn bê tông Lê Phan hay bê tông nhà cung cấp khác vì họ đã có trải nghiệm. Ngoài ra, theo Sagar và Singh (2012), các tiêu chí lựa chọn nhà cung cấp thay đổi theo thời gian, tùy thuộc vào các đặc điểm chính trị, kinh tế-xã hội và môi trường của doanh nghiệp. Các nghiên cứu tiếp theo có thể quan tâm thêm yếu tố thời gian, các đặc điểm kinh tế-xã hội, năng lực nhà nhà cung cấp, nguồn vật liệu kỹ thuật của nhà cung cấp được chấp thuận.

Tài liệu tham khảo

- Alone, M. T. S. S. D. (2021). A Literature Review of Supplier Selection for Construction Project. *International Journal of Scientific Research & Engineering Trends*, 7(1), 381-385.
- Boran, F. E., Genç, S., Kurt, M., & Akay, D. (2009). A multi-criteria intuitionistic fuzzy group decision making for supplier selection with TOPSIS method. *Expert Systems with Applications*, 36(8), 11363-11368.
- Büyükközkcan, G., & Çifçi, G. (2011). A novel fuzzy multi-criteria decision framework for sustainable supplier selection with incomplete information. *Computers in industry*, 62(2), 164-174.
- Cengiz, A. E., Aytekin, O., Ozdemir, I., Kusan, H., & Cabuk, A. (2017). A multi-criteria decision model for construction material supplier selection. *Procedia Engineering*, 196, 294-301.
- Chan, F. T., & Kumar, N. (2007). Global supplier development considering risk factors using fuzzy extended AHP-based approach. *Omega*, 35(4), 417-431.
- Chou, S. Y., & Chang, Y. H. (2008). A decision support system for supplier selection based on a strategy-aligned fuzzy SMART approach. *Expert systems with applications*, 34(4), 2241-2253.
- Deng, X., Hu, Y., Deng, Y., & Mahadevan, S. (2014). Supplier selection using AHP methodology extended by D numbers. *Expert Systems with Applications*, 41(1), 156-167.
- Dweiri, F., Kumar, S., Khan, S. A., & Jain, V. (2016). Designing an integrated AHP based decision support system for supplier selection in automotive industry. *Expert Systems with Applications*, 100(62), 273-283.
- Garfamy, R. M. (2011). Supplier selection and business process improvement: an exploratory multiple case study. *International journal of operational research*, 10(2), 240-255.
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis. *Multivariate behavioral research*, 26(3), 499-510.
- Guneri, A. F., Yucel, A., & Ayyildiz, G. (2009). An integrated fuzzy-lp approach for a supplier selection problem in supply chain management. *Expert systems with Applications*, 36(5), 9223-9228.
- Ha, S. H., & Krishnan, R. (2008). A hybrid approach to supplier selection for the maintenance of a competitive supply chain. *Expert systems with applications*, 34(2), 1303-1311.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*: Pearson Prentice Hall. *Upper Saddle River, NJ*, 1-816.
- Hou, J., & Su, D. (2006). Integration of web services technology with business models within the total product design process for supplier selection. *Computers in Industry*, 57(8-9), 797-808.
- Jabnoun, N., & Hassan Al-Tamimi, H. A. (2003). Measuring perceived service quality at UAE commercial banks. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(4), 458-472.
- Junior, F. R. L., Osiro, L., & Carpinetti, L. C. R. (2014). A comparison between Fuzzy AHP and Fuzzy TOPSIS methods to supplier selection. *Applied Soft Computing*, 21, 194-209
- Liao, C. N., & Kao, H. P. (2011). An integrated fuzzy TOPSIS and MCGP approach to supplier selection in supply chain management. *Expert Systems with Applications*, 38(9), 10803-10811.
- Liu, F. H. F., & Hai, H. L. (2005). The voting analytic hierarchy process method for selecting supplier. *International journal of production economics*, 97(3), 308-317.
- Luthra, S., Govindan, K., Kannan, D., Mangla, S. K., & Garg, C. P. (2017). An integrated framework for sustainable supplier selection and evaluation in supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1686-1698.
- Muralidharan, C., Anantharaman, N., & Deshmukh, S. G. (2002). A multi-criteria group decisionmaking model for supplier rating. *Journal of supply chain management*, 38(3), 22-33.
- Pal, O., Gupta, A. K., & Garg, R. K. (2013). Supplier selection criteria and methods in supply chains: A review. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 7(10), 2667-2673.
- Paul, S. K., Chakraborty, R. K., & Ayuby, M. S. (2011). Selection of suppliers through different multi-criteria decision making techniques. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(4), 1-12.
- Rahmiati, F., Syafei, H. Y., Purwanto, P., & Andianto, J. (2021). Ceramic supplier selection using analytical hierarchy process method. *International Journal of Industrial Optimization*, 2(2), 113-124.
- Sagar, M. K., & Singh, D. (2012). Supplier selection criteria: Study of automobile sector in India. *International Journal of Engineering Research and Development*, 4(4), 34-39.
- Sarkis, J., & Talluri, S. (2002). A model for strategic supplier selection. *Journal of supply chain management*, 38(4), 18-28.
- Shen, C. Y., & Yu, K. T. (2013). Strategic vendor selection criteria. *Procedia Computer Science*, 17, 350-356.
- Suraraksa, J., & Shin, K. S. (2019). Comparative analysis of factors for supplier selection and monitoring: The case of the automotive industry in Thailand. *Sustainability*, 11(4), 1-19.
- Tam, M. C., & Tummala, V. R. (2001). An application of the AHP in vendor selection of a telecommunications system. *Omega*, 29(2), 171-182.
- Ting, S. C., & Cho, D. I. (2008). An integrated approach for supplier selection and purchasing decisions. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(2), 116-117.
- Zhang, Z., Lei, J., Cao, N., To, K., & Ng, K. (2003). Evolution of supplier selection criteria and methods. *European Journal of Operational Research*, 4(1), 335-342.
- Zimmer, K., Fröhling, M., & Schultmann, F. (2016). Sustainable supplier management—a review of models supporting sustainable supplier selection, monitoring and development. *International Journal of Production Research*, 54(5), 1412-1442.