

# Cơ chế quản lý trong việc duy trì mối quan hệ dài hạn giữa người cung ứng và doanh nghiệp thu mua: Hợp đồng hay Quan hệ cá nhân?

Lại Mạnh Khang

Khoa Quản trị kinh doanh, Trường đại học Kinh tế quốc dân

Email: khanglm.neu@gmail.com

Ngày nhận: 5/4/2016

Ngày nhận bản sửa: 25/4/2016

Ngày duyệt đăng: 25/5/2016

## Tóm tắt:

Bài viết này tập trung vào việc xem xét vai trò của các cơ chế quản lý trong việc duy trì mối quan hệ dài hạn giữa người mua và người bán trong bối cảnh nền kinh tế chuyển đổi. Đồng thời, bài viết tìm hiểu về sự khác nhau về quan điểm giữa hai bên đối tác về vấn đề duy trì mối quan hệ. Dữ liệu được thu thập từ 249 nhà cung ứng và 138 người mua trong ngành sản xuất nông nghiệp Việt Nam. Kết quả cho thấy người cung ứng muốn áp dụng hợp đồng để phát triển mối quan hệ dài hạn với người mua, trong điều kiện không có mối quan hệ cá nhân (Guanxi) giữa họ. Ngược lại, khi có Guanxi, hiệu quả của việc sử dụng hợp đồng yếu đi. Mặt khác, người bán sử dụng đầu tư riêng cho mỗi quan hệ nhằm tìm kiếm mối quan hệ dài hạn bất kể Guanxi có tồn tại hay không. Tương tự như nhà cung ứng, người mua cũng phát triển mối quan hệ về dài hạn dựa trên Guanxi mặc dù với mức độ thấp hơn.

**Từ khóa:** mối quan hệ dài hạn, mối quan hệ cá nhân, Guanxi, Hợp đồng, Đầu tư riêng cho mỗi quan hệ.

## Governance mechanisms in maintaining long-term exchange relationships: Contractual-based or guanxi-based?

### Abstract:

This paper aims at examining the roles of governance mechanisms in maintaining long-term buyer-supplier relationship in the context of a transitional economy. The paper also shed light on how perspectives regarding long-term relationships differ among suppliers and buyers. Primary data were collected from the total of 249 suppliers and 138 buyers in the upstream agribusiness supply chain in Vietnam. The results demonstrate that suppliers prefer using contracts to cultivate long-term relationships with buyers in the absence of Guanxi (personal relationships). In contrast, with the presence of Guanxi, the effectiveness of contracts used is undermined; rather, they use Guanxi as a tool to maintain relationships with buyers. On the other hand, once buyers make substantial investments tailored to a specific relationship, they desire to develop this relationship whether or not Guanxi exists. Similar to suppliers, buyers also nurture long-term relationships based on Guanxi, albeit less.

**Keywords:** long-term buyer-supplier relationships, Guanxi, Contracts, Transaction-specific investments

## 1. Đặt vấn đề

Mối quan hệ mua bán dài hạn đã được nhắc nhiều trong các nghiên cứu về chuỗi cung ứng. Các tác giả đã tìm ra sự ảnh hưởng của mối quan hệ mua bán

dài hạn với năng lực cạnh tranh và kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp (Lori & cộng sự, 2011). Xem xét trong bối cảnh chuỗi cung ứng, mối quan hệ dài hạn với nhà cung cấp là một thành tố vô cùng

cần thiết nhằm kết nối các chủ thể kinh doanh, đặc biệt khi hình thành quan hệ đối tác chiến lược trong chuỗi cung ứng (Chen & Paulraj, 2004). Mỗi quan hệ dài hạn cũng được coi là trung tâm của các kế hoạch cắt giảm chi phí (De Toni & Nassimbeni, 2000) và nâng cao khả năng đáp ứng và hiệu quả của các chủ thể trong chuỗi (Ibrahim & Ogunyemi, 2012).

Các nghiên cứu trước cũng đã đề xuất các yếu tố về hợp đồng (Liu & cộng sự, 2009), đầu tư riêng cho mỗi quan hệ (Cai & Yang, 2008) hay hệ thống các cấu trúc quản lý (Gençtürk & Aulakh, 2007) được coi là những nhân tố quyết định tới một mối quan hệ mua bán có được duy trì trong dài hạn hay không. Tuy nhiên, các nghiên cứu này chưa xem xét ảnh hưởng của những yếu tố đặc trưng cho môi trường kinh doanh, chỉ xuất hiện ở một số nền kinh tế chuyển đổi, chẳng hạn Trung Quốc, Việt Nam. Các chủ thể kinh doanh mong muốn tìm kiếm các cơ hội kinh doanh bằng mối quan hệ cá nhân (Xin & Pearce, 1996). Dựa trên khoảng trống nghiên cứu trên, bài viết này trả lời các câu hỏi nghiên cứu sau:

- Cơ chế quản lý dựa trên hợp đồng và dựa trên mối quan hệ cá nhân có tác động thế nào tới mối quan hệ dài hạn trong trao đổi?

- Quan điểm giữa người cung ứng và người mua khác nhau như thế nào về việc sử dụng các cơ chế quản lý này?

## **2. Tổng quan nghiên cứu**

### **2.1. Khái niệm mối quan hệ dài hạn giữa người mua – người bán**

Lý thuyết về mối quan hệ dài hạn giữa người mua và người bán được Dywer & cộng sự đề xuất năm 1987, trong đó các tác giả cho rằng mối quan hệ trao đổi dài hạn gắn liền với việc đánh giá lợi ích và chi phí của việc duy trì mối quan hệ, qua đó tạo nền tảng cho hai bên tiếp tục trao đổi trong tương lai. Quan niệm này được phát triển và mở rộng ở các nghiên cứu sau đó, từ đó hình thành một cơ sở lý thuyết tương đối rộng về mối quan hệ mua bán. Một số tác giả như Anderson & Weitz (1992), Cannon & cộng sự (2010) xem xét mối quan hệ dài hạn bao gồm những khía cạnh cơ bản: cam kết, tính liên tục của mối quan hệ và định hướng dài hạn. Tính cam kết trong mối quan hệ dài hạn là ‘sự sẵn sàng hy sinh lợi ích ngắn hạn để phục vụ cho việc duy trì mối quan hệ’ (Anderson & Weitz, 1992, 19). Khía

cạnh thứ hai là tính liên tục của mối quan hệ được định nghĩa là ‘mong đợi của hai bên về các giao dịch trong tương lai’ (Heide & John, 1990, 25). Tính liên tục trong mối quan hệ tăng lên khi hai bên đối tác kỳ vọng nhiều hơn về việc hợp tác với bên còn lại. Khía cạnh thứ ba, định hướng dài hạn, gắn liền với ‘nhận thức của hai bên đối tác về sự phụ thuộc lẫn nhau khi trao đổi’, từ đó tạo ra lợi ích của hai bên trong dài hạn (Ganesan 1994, 2). Tác giả sử dụng “định hướng mối quan hệ dài hạn” là một trong những khái niệm cốt lõi của việc xây dựng mối quan hệ mua bán dài hạn.

Ngoài định hướng dài hạn, mối quan hệ dài hạn đòi hỏi mức độ lòng tin cao (Carolina & cộng sự, 2011; Morgan & Hunt, 1994). Lòng tin được hình thành khi hai bên đối tác tự tin rằng đối tác của mình sẽ có những hành vi chân thật trong quan hệ mua bán, và không gây tổn hại cho mối quan hệ. Một số nghiên cứu khác cho rằng nên đưa thêm nguyên tắc hợp tác vào việc giải thích một mối quan hệ dài hạn (Gençtürk & Aulakh, 2007; Naudé & Buttle, 2000; Wilson, 1995). Nguyên tắc hợp tác gắn liền với sự sẵn sàng trao đổi thông tin, sự sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau, tạo điều kiện cho hai bên có thể làm việc với nhau hướng tới lợi ích chung và theo đó là mối quan hệ được kéo dài (Heide & John, 1992). Nguyên tắc hợp tác cung cấp cho hai bên ‘một nền tảng và chuẩn mực tham chiếu’ cho các hành vi trong mối quan hệ (Cannon & cộng sự, 2000, 184). Không có nguyên tắc hợp tác, một mối quan hệ không thể kéo dài.

Dựa trên nghiên cứu của Carolina & cộng sự (2011), de Ruyter & cộng sự (2001), Zhou & cộng sự (2015) và Gençtürk & Aulakh (2007), bài viết này định nghĩa mối quan hệ dài hạn được đặc trưng bởi sự trao đổi có tính lâu dài giữa người mua người bán, mang lợi ích tiềm năng cho cả hai bên và được duy trì bền vững trong tương lai. Khi nghiên cứu về mối quan hệ dài hạn giữa người mua – người bán, bài viết này sẽ phân tích trên quan điểm của cả hai bên mua bán. Nhiều nghiên cứu trên thế giới đã đề cập đến sự khác nhau về quan điểm của bên mua và bên bán trong mối quan hệ (Nyaga & cộng sự, 2010). Vì không phải lúc nào hành vi hợp tác của hai bên cũng giống nhau, họ sẽ có mức độ cam kết khác nhau đối với mối quan hệ (Whipple & Frankel, 2000).

### **2.2. Tiền đề của mối quan hệ dài hạn giữa người mua – người bán**

Các nghiên cứu thực nghiệm đã cung cấp nhiều

bằng chứng cho thấy tiền đề của mối quan hệ dài hạn giữa người mua và người bán (Cannon & cộng sự, 2010). Chẳng hạn, bên mua sẽ có định hướng dài hạn với mối quan hệ khi phụ thuộc quá lớn vào nhà cung ứng (Ganesan, 1994), hoặc có sự thỏa mãn về lợi ích với mối quan hệ hiện tại (Cambra-Fierro & Polo-Redondo, 2011), nhiều tài sản, thời gian vào mối quan hệ (Burkert & cộng sự, 2012), hoặc do năng lực cung ứng tốt.

Trong số các nhân tố tiền đề của mối quan hệ dài hạn, nghiên cứu này chỉ đề cập tới các cơ chế quản lý theo hợp đồng hoặc quan hệ cá nhân giữa hai bên mua bán (Poppo & Zenger, 2002). Lý do là vì tác giả lập luận rằng trong bối cảnh của các nước đang phát triển, sự ảnh hưởng này sẽ khác so với các nước phát triển. Xuất phát từ lý thuyết về Chi phí giao dịch đề xuất bởi Williamson (1985), hợp đồng được thiết kế để xử lý các vấn đề phức tạp và bất đồng trong quan hệ trao đổi (Caniëls & cộng sự, 2012). Khi hai bên xảy ra bất đồng, việc thực thi hợp đồng phần lớn dựa vào bên thứ ba, chẳng hạn như các cơ quan có thẩm quyền. Điều này cho thấy tầm quan trọng của hệ thống luật pháp. Tuy nhiên, trong một môi trường kinh doanh với hệ thống luật pháp yếu, hợp đồng ký kết sẽ giảm tác dụng và hiệu quả trong việc duy trì mối quan hệ trao đổi (Cao & Lumineau, 2015).

Cơ chế quản lý là các công cụ bảo vệ lợi ích của hai bên đối tác nhằm quản lý mối quan hệ mua bán (Jap & Ganesan, 2000). Trong thực tế, cơ chế quản lý được sử dụng phổ biến bao gồm các cơ chế dựa trên hợp đồng hoặc cơ chế dựa trên quan hệ cá nhân (Zhou & Xu, 2012). Cơ chế dựa trên hợp đồng là 'các thỏa thuận chính thức và gắn với luật pháp nhằm bảo vệ lợi ích của hai bên trao đổi' (Lee & Cavusgil, 2006). Cơ chế dựa trên hợp đồng được triển khai bằng các hợp đồng ký kết chính thức (sau đây được gọi là hợp đồng) hoặc khoản đầu tư riêng cho mối quan hệ (sau đây được gọi là đầu tư) (Liu & cộng sự, 2009). Trong khi đó, cơ chế dựa trên quan hệ cá nhân là các quan hệ xã hội hoặc nguyên tắc xã hội được đặt ra nhằm tự điều chỉnh hành vi của hai bên trong mối quan hệ mua bán (Dyer & Singh, 1998).

### **2.3. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu**

#### **2.3.1. Cơ chế dựa trên hợp đồng**

**Hợp đồng:** Hợp đồng quy định các quy tắc và thủ tục chính thức dưới dạng các điều khoản (Liu &

cộng sự, 2010). Khi được ký kết, hợp đồng cung cấp cơ sở tương đối vững chắc cho các hoạt động mua bán để giải quyết các rủi ro trong việc trao đổi (Yang & cộng sự, 2011). Thông qua hợp đồng, hai bên trao đổi có động lực để tiếp tục mối quan hệ vì họ tin rằng lợi ích riêng và lợi ích chung sẽ được đảm bảo qua các điều khoản (Yu & cộng sự, 2006). Hợp đồng đem lại lòng tin rằng phía bên kia sẽ không phá vỡ các thỏa thuận vì nó quy định cả trách nhiệm gắn liền với thỏa thuận, đồng thời làm tăng nguyên tắc hợp tác giữa hai bên do tính trách nhiệm trong hợp đồng (Cai & cộng sự). Việc sử dụng và ký kết hợp đồng chính thức có thể khiến hai bên mong muốn duy trì mối quan hệ trong dài hạn. Kam & cộng sự (2011) cho rằng hai bên đối tác có thể kéo dài các thỏa thuận ngắn hạn sang các thỏa thuận dài hạn, giúp duy trì mối quan hệ trong thời gian dài hơn, nếu giữa họ hình thành sự tin tưởng và cam kết đủ lớn. Do đó, nghiên cứu đưa ra giả thuyết:

*H1: Việc sử dụng hợp đồng có ảnh hưởng tích cực tới mối quan hệ dài hạn trong quan điểm của người bán (a) và người mua (b).*

**Đầu tư:** Các nghiên cứu thực nghiệm trên thế giới đều thể hiện được rằng các khoản đầu tư riêng cho mối quan hệ (thời gian, vốn, nhân lực) thúc đẩy mối quan hệ dài hạn. Anderson & Weitz (1992) chỉ ra rằng khi nhận ra một mối quan hệ có lợi, các khoản đầu tư này sẽ làm tăng cam kết với mối quan hệ từ bên đầu tư. Một khi đã bỏ ra các khoản đầu tư, bên đầu tư sẽ rút khỏi mối quan hệ khó khăn hơn, dẫn đến sự phụ thuộc vào đối tác nhiều hơn (Cai & Yang, 2008). Thêm nữa họ phải mất thêm chi phí chuyển đổi sang đối tác khác (Morgan & Hunt, 1994). Họ sẽ giảm động cơ kết thúc mối quan hệ, do đó phải tiếp tục mối quan hệ hiện tại và kéo dài việc hợp tác dựa trên nguyên tắc có lợi. Vì vậy:

*H2: Việc đầu tư riêng cho mối quan hệ có ảnh hưởng tích cực tới mối quan hệ dài hạn trong quan điểm của người bán (a) và người mua (b).*

#### **2.3.2. Cơ chế dựa trên mối quan hệ cá nhân**

Mối quan hệ cá nhân, như đúng tên gọi của nó, là liên kết xã hội giữa hai cá nhân với nhau (Shou & cộng sự, 2011). Vai trò của mối quan hệ cá nhân rất phổ biến trong kinh doanh ở các nước có văn hóa tập thể (ví dụ: Nhật Bản, Nga, Trung Quốc, Việt Nam,...). Mối quan hệ cá nhân trong quan hệ mua bán được biểu hiện bằng mối quan hệ giữa những người có quyền ra quyết định, chẳng hạn các chủ

doanh nghiệp (Xin & Pearce 1996) hoặc giữa người mua với đại diện bên bán (Lee & Dawes, 2005). Voldnes & cộng sự (2012) và Alston (1989) cho thấy rằng *blat* (tiếng Nga) trong xã hội và kinh doanh Nga, *wa* tại Nhật Bản hoặc *inhwa* tại Hàn Quốc đều có sức ảnh hưởng trong mối quan hệ mua bán. Trong các tài liệu nghiên cứu, *Guanxi* (tiếng Anh – từ điển Oxford) cũng được nghiên cứu bởi khá nhiều tác giả cho thấy hiện tượng này có ảnh hưởng đáng kể trong kinh doanh và marketing ở Trung Quốc, đặc biệt trong quan hệ mua bán (Wiegel & Bamford, 2014).

*Guanxi* không tương đồng với khái niệm ‘mối quan hệ’ trong xã hội phương Tây. Chẳng hạn hai đồng nghiệp có thể có mối quan hệ với nhau, nhưng chưa chắc đã có *Guanxi* (Lin 2011). Các khía cạnh chủ yếu của *Guanxi* bao gồm: sự tương hỗ, tình cảm và thể diện (Barnes & cộng sự, 2011). Sự tương hỗ là sự giúp đỡ lẫn nhau trong mối quan hệ, khi một bên giúp đỡ thì bên kia ngầm định là phải có trách nhiệm giúp đỡ lại khi có cơ hội (Guo & Miller, 2010; Hwang, 1987). Thể diện được biểu hiện qua vị trí, vai trò và hình ảnh của một bên trong mối quan hệ với bên kia và trong mối quan hệ với những người khác (Shou & cộng sự, 2011). Khía cạnh thứ ba là tình cảm, biểu lộ qua thái độ, cảm nhận về sự chân thành và cảm xúc giữa hai bên trong mối quan hệ cá nhân (Lee & Dawes, 2005). Tình cảm được hình thành trong mối quan hệ thân thiết, đặc biệt là trong quan hệ gia đình hoặc bạn bè thân. Một người có thể tạo tình cảm cho đối tác bằng các hoạt động giao lưu xã hội như gặp gỡ, ăn uống hoặc uống rượu (Barnes & cộng sự, 2006).

Mối quan hệ cá nhân đã được chứng minh là một chiến lược cạnh tranh chủ yếu cho các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa trong quan hệ mua bán tại Trung

Quốc (Zhang & Keh, 2010). Bargiela-Chiappini (2009) cho rằng tại Việt Nam, việc mua bán trao đổi cũng bị ảnh hưởng bởi mối quan hệ cá nhân do sự tương đồng về nguồn gốc văn hóa cũng như đang trong quá trình chuyển đổi kinh tế như Trung Quốc và Việt Nam. Do quy mô nhỏ và vị thế cạnh tranh còn yếu, các chủ thể kinh doanh thường gây dựng và tăng cường liên kết cá nhân với các chủ thể khác nhằm khai thác lợi ích thông qua các giao dịch (Peng & Luo, 2000). Đồng thời, khi đối tác sử dụng hợp đồng trong mối quan hệ cá nhân có thể là dấu hiệu của sự mất tin tưởng vào phía bên kia, do đó mối quan hệ dài hạn có thể bị ảnh hưởng. Tương tự, đối tác chấp nhận đầu tư vào mối quan hệ cá nhân nào đó sẽ cảm thấy tin tưởng hơn, tự tin rằng đối phương cũng sẽ không thể dễ mất thể diện mà vi phạm nguyên tắc làm ăn hoặc chấm dứt mối quan hệ hiện tại, cho thấy khả năng điều tiết của mối quan hệ cá nhân trong việc duy trì mối quan hệ mua bán dài hạn. Vì vậy,

*H3: Mối quan hệ cá nhân có ảnh hưởng tích cực tới mối quan hệ dài hạn trong quan điểm của người bán (a) và người mua (b).*

*H4: Mối quan hệ cá nhân điều tiết tác động của hợp đồng và mối quan hệ mua bán dài hạn trong quan điểm của người bán (a) và người mua (b).*

*H5: Mối quan hệ cá nhân điều tiết tác động của đầu tư và mối quan hệ mua bán dài hạn trong quan điểm của người bán (a) và người mua (b).*

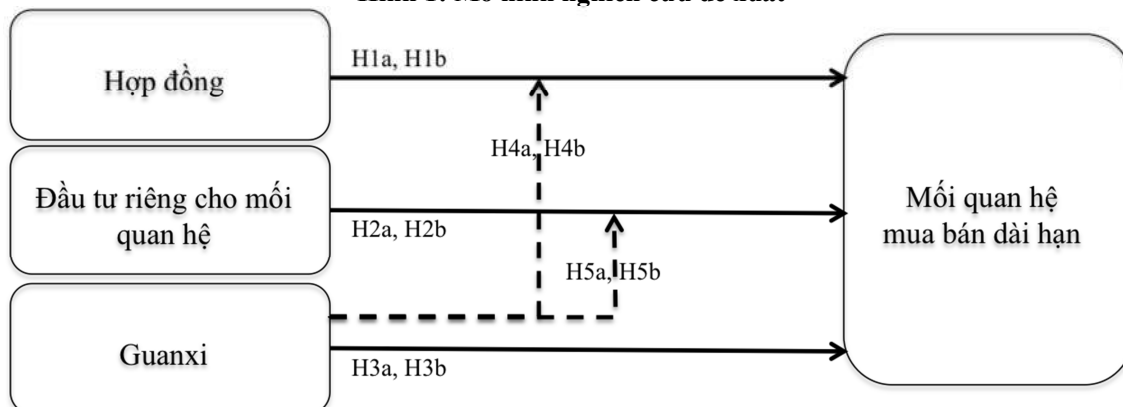
Mô hình nghiên cứu được đưa ra ở Hình 1.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Phương pháp lấy mẫu

Tác giả sử dụng dữ liệu sơ cấp thu thập được từ khảo sát bằng bảng hỏi để kiểm định mô hình ở trên. Người trả lời bao gồm bên mua là các cơ sở đại lý

**Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất**



**Bảng 1. Phân bố của mẫu điều tra**

Kích cỡ mẫu	Người bán		Người mua	
	Tần suất	%	Tần suất	%
	<b>249</b>	<b>100%</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>
<b>Số lượng người lao động</b>				
<10	219	87,95%	50	36,22%
10-50	25	10,05%	68	49,28%
50-100	2	0,80%	10	7,25%
>100	3	1,20%	10	7,25%
<b>Total</b>	<b>249</b>	<b>100%</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>
<b>Năm bắt đầu đi vào kinh doanh</b>				
2010-2014	26	10,44%	31	22,46%
2005-2009	34	13,65%	41	29,71 %
2000-2004	53	21,29%	30	21,74%
1995-1999	79	31,73%	20	14,49%
1990-1994	30	12,05%	12	8,70%
Trước 1990	27	10,84%	4	2,90 %
<b>Tổng</b>	<b>249</b>	<b>100%</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>
<b>Loại nông sản trao đổi<sup>a</sup></b>				
Cà phê	174	69,88%	73	52,90%
Tiêu	91	36,55%	25	18,12%
Điều	48	19,28%	12	8,70%
Cao su	17	6,83%	5	3,62%
Rau	12	4,82%	8	5,80%
Lúa gạo	19	7,63%	17	12,32%
Ngũ cốc	10	4,02%	7	5,07%
Mía đường	17	6,83%	5	3,62%
Trà	20	8,03%	16	11,59%
Khác	2	0,80%	1	0,72%

<sup>a</sup> Tổng tỷ lệ các loại nông sản lớn hơn 100% do một đối tác có thể tham gia trao đổi nhiều loại

thu mua nông sản, và bên bán là người nông dân hoặc hợp tác xã trồng và bán nông sản, trong chuỗi cung ứng nông sản vùng nông nghiệp chiến lược của Việt Nam. Ngành nông nghiệp Việt Nam chiếm 18% tổng thu nhập quốc dân của Việt Nam năm 2013 và tăng trưởng trung bình 3,47% từ năm 2007 đến năm 2012 (FAO 2015). Chính phủ đã xác định sản xuất nông sản là một ngành mũi nhọn trong chiến lược xuất khẩu của Việt Nam trong định hướng phát triển kinh tế xã hội 2010-2020 (The Vietnamese Government, 2014). Để xây dựng và hoàn thiện chuỗi cung ứng nông sản, Chính phủ đã xác định hỗ trợ nông dân và doanh nghiệp thu mua trao đổi với nhau qua cơ chế chính thức như phương thức hợp đồng hoặc đầu tư bằng các quyết định 62/2013/QĐ-TTg và 80/2002/QĐ-TTg khuyến khích liên kết chuỗi cung ứng.

Để khảo sát người bán (nông dân, hợp tác xã), tác giả sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện trên địa bàn 18 huyện của các tỉnh Tây Nguyên, Nam Trung Bộ và trung du Bắc Bộ là các tỉnh nông nghiệp chiến lược. Qua mối quan hệ với chính quyền địa

phương, tác giả được giới thiệu tới chủ các trang trại (người bán). Bảng hỏi được trả lời trực tiếp thông qua các cuộc gặp mặt của tác giả khoảng 10-20 người bán mỗi cuộc. 337 bảng hỏi được phát ra, thu lại 282 bảng, tỷ lệ đạt 82,65%. 42 bảng hỏi bị loại do thiếu thông tin, giữ lại 249 bảng hỏi. Đối với bên mua (đại lý thu mua, doanh nghiệp), tác giả tiếp cận qua danh sách doanh nghiệp của 629 đại lý và doanh nghiệp ở các tỉnh trên, sau đó gửi thư hoặc phỏng vấn trực tiếp những đối tượng này. Tổng số thu về là 166 bảng, chiếm tỷ lệ 26,4%. 28 bảng hỏi thiếu thông tin, giữ lại 138 bảng để tiến hành phân tích. Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS 16.0 và AMOS 20.

### 3.2. Thang đo

Mối quan hệ dài hạn được đo lường bởi thang đo phát triển bởi Zhou & cộng sự (2015) là nhân tố bậc 2 bao hàm 03 nhân tố bậc 1: định hướng mối quan hệ dài hạn, lòng tin và nguyên tắc hợp tác. Định hướng mối quan hệ dài hạn được đo qua thang đo của Cannon & cộng sự (2010) và Jap và Anderson

(2003). Lòng tin được đo qua thang đo của Liu & cộng sự (2009) và Morgan & Hunt (1994). Nguyên tắc hợp tác được phát triển thang đo bởi Cai & Yang (2008). Việc sử dụng hợp đồng dựa trên thang đo của Jap và Ganesan (2000) và Cai & cộng sự (2009). Đầu tư riêng cho mỗi quan hệ phát triển trên thang đo của Liu & cộng sự (2009), trong đó 3 mục hỏi được sử dụng. *Guanxi* được phát triển dựa trên thang đo của Wiegel & Bamford (2014) và Lee & Dawes (2005). Các biến kiểm soát bao gồm thời gian mà hai bên đã trao đổi với nhau (số năm) và số lượng các đối tác thay thế.

Phương pháp phân tích dựa trên 3 bước: kiểm định độ tin cậy thang đo (bao gồm phân tích nhân tố khám phá và khẳng định – EFA và CFA), phân tích độ phù hợp của thang đo (bao gồm độ phù hợp hội tụ và độ phù hợp phân biệt) và phân tích hồi quy (Hair 2010).

#### 4. Kết quả

##### 4.1. Kiểm định độ tin cậy

Phân tích nhân tố khám phá được sử dụng để kiểm tra độ tin cậy của thang đo (Hair, 2010). Giá trị KMO - Bartlett đạt 0,850 đối với dữ liệu người bán, và 0,871 đối với dữ liệu người mua, lớn hơn giá trị tiêu chuẩn 0,5. Kết quả EFA cho thấy sự hội tụ của các biến quan sát vào 4 nhân tố theo giả thuyết đưa ra với các hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5. Các giá trị Cronbach's  $\alpha$  phần lớn đều lớn hơn ngưỡng 0,7, trừ biến 'Đầu tư riêng cho mỗi quan hệ' của người bán có Cronbach's  $\alpha$  nhỏ hơn 0,7; tuy nhiên hệ số tương quan tổng hiệu chỉnh lớn hơn 0,3.

##### 4.2. Kiểm định độ phù hợp

Phân tích nhân tố khẳng định được áp dụng để kiểm tra độ phù hợp của mô hình đo lường. Kết quả cho thấy dữ liệu thu thập được phù hợp với mô hình đo lường giả thuyết (Người bán:  $\chi^2(143) = 364,489$ , RMSEA=0,079, NFI=0,899, IFI=0,936, CFI=0,936, TLI=0,923; Người mua:  $\chi^2(143) = 263,793$ , RMSEA=0,079, NFI=0,893, IFI=0,948, CFI=0,947, TLI=0,937). Giá trị phương sai trích trung bình

**Bảng 2: Giá trị trung bình (GTTB), hệ số tương quan của các biến**

**Mô hình dựa trên dữ liệu người bán**

	GTTB	1	2	3	4	5	6	7
Mối quan hệ dài hạn	5,31	0,886 <sup>a</sup>						
Số năm giao dịch	11,83	-0,109*	-					
Đối tác thay thế hiện có	3,52	-0,051	0,120*	-				
Đối tác thay thế tiềm năng	3,98	-0,023	0,097	0,928***	-			
Hợp đồng	2,35	0,173***	0,116*	0,090	0,168***	0,971		
Đầu tư	5,18	0,099	0,028	-0,013	0,020	0,114*	0,894	
Mối quan hệ cá nhân	4,74	0,598***	-0,044	0,026	0,054	0,193***	0,243***	0,689

\*\*\*p<0,01  
\*\*p<0,05  
\*p<0,1  
<sup>a</sup> Đường chéo hiển thị giá trị căn bậc hai của AVE

**Mô hình dựa trên dữ liệu người mua**

	GTTB	1	2	3	4	5	6	7
Mối quan hệ dài hạn	5,52	0,880 <sup>a</sup>						
Số năm giao dịch	8,89	0,136	-					
Đối tác thay thế hiện có	301,88	0,041	0,053	-				
Đối tác thay thế tiềm năng	77,64	-0,090	0,278***	0,2**	-			
Hợp đồng	2,71	0,040	0,007	0,031	-0,107	0,969		
Đầu tư	4,67	0,481***	0,087	0,111	0,039	0,221***	0,724	
Mối quan hệ cá nhân	4,87	0,584***	0,251***	-0,091	-0,023	0,170**	0,494***	0,706

\*\*\*p<0,01  
\*\*p<0,05  
\*p<0,1  
<sup>a</sup> Đường chéo hiển thị giá trị căn bậc hai của AVE

(AVE) được sử dụng để kiểm tra độ phù hợp hội tụ và độ phù hợp phân biệt (Dunn & cộng sự, 1994). Tất cả các giá trị đều lớn hơn 0,5 cho thấy độ phù hợp hội tụ (Hair, 2010). Giá trị căn bậc hai của AVE của tất cả các thang đo lớn hơn hệ số tương quan của mỗi cặp biến, cho thấy độ phù hợp phân biệt.

### 4.3. Kiểm định giả thuyết

Khi kiểm định giả thuyết tác giả áp dụng thủ tục phân tích hồi quy theo thứ bậc (*hierarchical regression analysis*) do Hair (2010) đề xuất. Trong đó, các biến sẽ lần lượt được đưa vào mô hình nhằm kiểm tra ảnh hưởng của từng nhân tố trong mô hình. Ở đây, các cơ chế quản lý dựa trên hợp đồng sẽ được đưa vào đầu tiên, sau đó thêm mối quan hệ cá nhân vào mô hình và biến tương tác giữa chúng để xem xét sự thay đổi ảnh hưởng của các nhân tố.

Kết quả ở bảng 3 cho thấy, khi không có biến

*Guanxi*, đối với người bán nông sản, tác động của hợp đồng ( $\beta=0,050$ ,  $p>0,05$ ) và đầu tư riêng ( $\beta=-0,056$ ,  $p>0,05$ ) từ phía người bán cho mỗi quan hệ không có ý nghĩa thống kê. Điều này cho thấy giả thuyết H1a và H2a không được ủng hộ. Thay vào đó *Guanxi* có ảnh hưởng tới mỗi quan hệ dài hạn ( $\beta=0,634$ ,  $p<0,01$ ). Do đó giả thuyết H3a được ủng hộ. Khi có biến *Guanxi* tương tác cùng ở mô hình 2, cơ chế theo hợp đồng trở nên có ý nghĩa thống kê và có ảnh hưởng âm ( $\beta=-0,131$ ,  $p<0,01$ ), và sự đầu tư riêng cho mỗi quan hệ có tác động dương ( $\beta=0,096$ ,  $p<0,05$ ), ủng hộ H4a và H5a. Khả năng giải thích của mô hình tăng thêm 6,5%.

Đối với người mua nông sản, không có mối quan hệ cá nhân, việc sử dụng hợp đồng để duy trì mối quan hệ không có ý nghĩa thống kê ( $\beta=-0,056$ ,  $p>0,05$ ), từ đó H1b không được ủng hộ. Khoản đầu

**Bảng 3: Phân tích hồi quy thứ bậc**

	Người bán			Người mua		
	Mô hình cơ sở	Mô hình 1	Mô hình 2	Mô hình cơ sở	Mô hình 1	Mô hình 2
Hệ số chặn	5,807	5,603	5,623	5,496	5,664	5,684
<b>Biến kiểm soát</b>						
Số năm giao dịch	-0,362	-0,175	-0,154	0,546	-0,156	-0,074
Đối tác thay thế hiện có	-1,091***	-0,666***	-0,702***	0,087	0,187	0,173
Đối tác thay thế tiềm năng	0,555**	0,217	0,229	-0,468***	-0,295**	-0,313***
<b>Biến độc lập</b>						
Hợp đồng		0,050	0,077**		-0,056	-0,044
Đầu tư		-0,056	0,009		0,291***	0,311***
MQH cá nhân		0,634***	0,591***		0,504***	0,479***
<b>Biến tương tác</b>						
Hợp đồng*MQH cá nhân			-0,131***			-0,042
Đầu tư*MQH cá nhân			0,096**			-0,030
R <sup>2</sup>	0,062	0,385	0,450	0,086	0,431	0,442
R <sup>2</sup> điều chỉnh	0,050	0,370	0,432	0,065	0,404	0,407
$\Delta R^2$	0	0,323	0,065	0	0,339	0,011
Thống kê F	5,377***	25,255***	24,562***	4,129***	16,268***	12,571***

\*\*\* $p<0,01$ , \*\* $p<0,05$ , \* $p<0,1$

**Biến phụ thuộc: Mối quan hệ dài hạn**

tư riêng cho mỗi quan hệ lại có ý nghĩa trong việc duy trì ( $\beta=0,291$ ,  $p<0,01$ ), ủng hộ giả thuyết H2b. *Guanxi* ảnh hưởng tới việc duy trì mỗi quan hệ dài hạn ( $\beta=0,504$ ,  $p<0,01$ ), do vậy H3b được chấp nhận. Tương tác của mỗi quan hệ cá nhân đối với cả hai biến độc lập chính đều không có ảnh hưởng có ý nghĩa tới mỗi quan hệ dài hạn ( $\beta=-0,042$  và  $-0,030$ ,  $p>0,05$ ), không ủng hộ H4b và H5b. So sánh với người bán, ảnh hưởng của *Guanxi* đối với mỗi quan hệ dài hạn trong quan điểm người mua dường như thấp hơn so với quan điểm người bán ( $\beta=0,634$  so với  $\beta=0,504$ ). Việc đưa thêm biến tương tác với *Guanxi* tăng khả năng giải thích của mô hình thêm 1,1%.

## 5. Bình luận và kết luận

### 5.1. Bình luận

Kết quả phân tích cho thấy nông dân và hợp tác xã khi bán nông sản thường chọn mỗi quan hệ cá nhân làm cơ sở để tiếp tục phát triển mỗi quan hệ kinh doanh dài hạn với các doanh nghiệp thu mua. Nếu họ giao dịch với người mà họ có quan hệ cá nhân, hợp đồng hoặc đầu tư đều không có tác dụng. Dựa trên quan hệ cá nhân, họ cảm thấy tin tưởng đối tác rằng các lợi ích của họ sẽ được đối tác quan tâm. Nếu đối tác vi phạm các nguyên tắc của *Guanxi*, người bán nông sản tin rằng đối tác sẽ cảm thấy mất thể diện, đặc biệt là người thân hoặc bạn bè khi giao dịch với nhau.

Một điểm đáng lưu ý mà kết quả đưa ra là việc sử dụng hợp đồng trong giao dịch với các mối quan hệ kinh doanh có nền tảng quan hệ cá nhân sẽ làm giảm mong muốn liên kết dài hạn giữa người bán với đối tác của họ. Nguyên nhân là sử dụng hợp đồng trong các mối quan hệ này được coi là dấu hiệu của sự không tin tưởng. Điều này phù hợp với kết luận của Kam & cộng sự (2011) cho rằng tại Trung Quốc, một nền văn hóa và kinh doanh có nhiều điểm tương đồng với Việt Nam, mỗi quan hệ cá nhân mà nhà cung cấp phát triển với đối tác sẽ tăng sự bình đẳng trong mỗi quan hệ để tiếp tục giao dịch với nhau, qua đó đảm bảo mong muốn duy trì mỗi quan hệ mà không cần hợp đồng để duy trì. Sự đầu tư của người bán vào mỗi quan hệ cá nhân khi kinh doanh làm tăng tính dài hạn của mỗi quan hệ. Người bán cũng tin rằng giữa hai bên có một quan điểm chung về sự cam kết để giữ thể diện và tin tưởng của mỗi quan hệ cá nhân.

Đối với các doanh nghiệp thu mua, hợp đồng gần

như không có ý nghĩa vì họ giao dịch với số lượng rất lớn người bán, trong khi lượng giao dịch trên mỗi hợp đồng tương đối nhỏ so với tổng lượng mua. Một khi doanh nghiệp đã đầu tư riêng cho một mối quan hệ nào đó, đó là dấu hiệu doanh nghiệp mong muốn phát triển mối quan hệ này. Điều này thống nhất với kết luận của Anderson & Weitz (1992) và Lui & Ngo (2012). Các doanh nghiệp thu mua cũng coi trọng các giao dịch với người mà họ có mối quan hệ cá nhân trong dài hạn, do các giao dịch này đảm bảo nguồn cung cho các doanh nghiệp trong tương lai. Tuy nhiên các doanh nghiệp dựa vào các mối quan hệ này ít hơn so với người bán.

### 5.2. Ý nghĩa học thuật

Nghiên cứu chỉ ra rằng với nền kinh tế chuyển đổi đặc trưng bởi một nền pháp luật chưa hoàn thiện, các giao dịch mua bán, đặc biệt là các giao dịch của hộ kinh doanh, doanh nghiệp vừa và nhỏ, có vị thế yếu trên thị trường khó được bảo vệ bởi các cơ chế chính thức như hợp đồng hoặc đầu tư. Thay vào đó, họ thường dựa vào mối quan hệ cá nhân để duy trì mỗi quan hệ. Các kết luận của nghiên cứu phù hợp với nghiên cứu của Peng & Luo (2000) và Bargiela-Chiappini (2009) cho rằng việc tạo dựng mối quan hệ kinh doanh và vị thế kinh doanh sẽ dựa vào mối quan hệ cá nhân để định hình việc hợp đồng có nên được sử dụng hay không. Đồng thời nghiên cứu cũng chứng minh các kết luận của Kam & cộng sự (2011) rằng việc sử dụng hợp đồng thậm chí còn làm giảm ý nghĩa của các mối quan hệ kinh doanh khi các chủ thể kinh doanh gắn kết với nhau thông qua mối quan hệ cá nhân. Ngược lại, khi đứng trên một vị thế thị trường lớn hơn với quy mô phát triển hơn, các doanh nghiệp sẽ dễ dàng chiếm được quyền lực mặc cả. Họ sẽ có thể chọn ra đối tác bán cho mình và đầu tư vào đối tác để ổn định nguồn thu mua.

## 6. Hạn chế

Hạn chế của nghiên cứu là việc tác giả chưa phân biệt chính xác hợp đồng ngắn hạn và hợp đồng dài hạn giữa hai bên đối tác và chưa đề cập tới nhân tố nào thúc đẩy các đối tác chuyển từ hợp đồng ngắn hạn sang dài hạn. Hợp đồng dài hạn có thể giúp duy trì mỗi quan hệ dài hạn tốt hơn các hợp đồng ngắn hạn. □



**Phụ lục 1: Thang đo, hệ số tin cậy Cronbach's  $\alpha$  và phân tích nhân tố khám phá**

		Người bán (KMO- Barlett = 0,850)	Người bán (KMO- Barlett = 0,871)
<b>Mối quan hệ dài hạn (Nhân tố bậc 2)</b>			
<b><i>Định hướng mối quan hệ dài hạn (Cronbach's alpha)</i></b>		<b>0,933</b>	<b>0,949</b>
ORI 1	Mong muốn duy trì quan hệ trao đổi lâu dài với đối tác này	0,847	0,891
ORI 2	Về lâu dài thì mối quan hệ với đối tác này sẽ tạo ra được lợi nhuận	0,869	0,902
ORI 3	Chú trọng vào mục tiêu dài hạn trong mối quan hệ với đối tác này	0,889	0,89
<b><i>Lòng tin (Cronbach's alpha)</i></b>		<b>0,858</b>	<b>0,879</b>
T1	Khi kinh doanh không thuận lợi, đối tác này sẽ sẵn sàng hỗ trợ và giúp đỡ	0,733	0,636
T2	Đối tác này luôn giữ lời hứa	0,764	0,797
T3	Tin vào những thông tin được đối tác này cung cấp	0,755	0,839
<b><i>Nguyên tắc làm ăn (Cronbach's alpha)</i></b>		<b>0,735</b>	<b>0,851</b>
N1	Mong muốn chia sẻ những thông tin giúp ích cho công việc của đối tác này	0,577	0,615
N2	Mọi ý tưởng và sáng kiến từ hai phía luôn được chia sẻ và được hoan nghênh qua giao tiếp cởi mở	0,699	0,632
<b><i>Hợp đồng (Cronbach's alpha)</i></b>		<b>0,979</b>	<b>0,978</b>
C1	Hợp đồng được sử dụng làm công cụ chủ yếu để điều chỉnh hành vi của đối tác này	0,956	0,946
C2	Cam kết tôn trọng các thỏa thuận đã nêu ra trong hợp đồng quan hệ mua bán	0,981	0,979
C3	Đối chiếu với hợp đồng khi xảy ra tranh chấp	0,971	0,978
<b><i>Đầu tư (Cronbach's alpha)</i></b>		<b>0,651</b>	<b>0,795</b>
RSI1	Đầu tư rất nhiều thời gian tiền bạc vào việc sản xuất theo đúng tiêu chuẩn của đối tác này (người bán)/đào tạo kỹ thuật nông nghiệp cho đối tác này (người mua)	0,768	0,812
RSI2	Đầu tư rất nhiều thời gian tiền bạc đào tạo người lao động/nhân viên để làm ăn với đối tác này	0,835	0,785
RSI3	Đầu tư vào hệ thống nhà kho và vận tải để mua bán nông sản với đối tác này	0,683	0,623
RSI4	Việc chuyển đổi sang đối tác khác sẽ gây ra nhiều mất mát các khoản đã đầu tư cho đối tác này (Chỉ dùng cho người mua)	-	0,712

**Tài liệu tham khảo**

- Alston, J.P. (1989), 'Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China, and Korea', *Business Horizons*, 32(2), 26-31.
- Anderson, E. & Weitz, B. (1992), 'The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels', *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.

- Bargiela-Chiappini, F. (2009), *The Handbook of Business Discourse*, Edinburgh University Press, Edinburgh.
- Barnes, B.R., Yen, D. & Zhou, L. (2011), 'Investigating guanxi dimensions and relationship outcomes: Insights from Sino-Anglo business relationships', *Industrial Marketing Management*, 40(4), 510-521.
- Burkert, M., Ivens, B.S. & Shan, J. (2012), 'Governance mechanisms in domestic and international buyer-supplier relationships: An empirical study', *Industrial Marketing Management*, 41(3), 544-556.
- Cai, S. & Yang, Z. (2008), 'Development of cooperative norms in the buyer-supplier relationship the Chinese experience', *Journal of Supply Chain Management*, 44(1), 55-70.
- Cai, S., Yang, Z. & Hu, Z. (2009), 'Exploring the governance mechanisms of quasi-integration in buyer-supplier relationships', *Journal of Business Research*, 62(6), 660-666.
- Cai, S., Yang, Z. & Jun, M. (2011), 'Cooperative norms, structural mechanisms, and supplier performance: Empirical evidence from Chinese manufacturers', *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(1), 1-10.
- Cambra-Fierro, J.J. & Polo-Redondo, Y. (2011), 'Post-satisfaction factors affecting the long-term orientation of supply relationships', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(6), 395-406.
- Caniëls, M.C.J., Gelderman, C.J. & Vermeulen, N.P. (2012), 'The interplay of governance mechanisms in complex procurement projects', *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(2), 113-121.
- Cannon, J., Achrol, R. & Gundlach, G. (2000), 'Contracts, norms, and plural form governance', *Official Publication of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 180-194.
- Cao, Z. & Lumineau, F. (2015), 'Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation', *Journal of Operations Management*, 33-34, 15-42.
- Carolina, C., Patrik, G. & Bo, R. (2011), 'To trust or not to trust? Formal contracts and the building of long-term relationships', *Management Decision*, 49(3), 365-383.
- Chen, I.J. & Paulraj, A. (2004), 'Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements', *Journal of Operations Management*, 22(2), 119-150.
- de Ruyter, K., Moorman, L. & Lemmink, J. (2001), 'Antecedents of Commitment and Trust in Customer-Supplier Relationships in High Technology Markets', *Industrial Marketing Management*, 30(3), 271-286.
- De Toni, A. & Nassimbeni, G. (2000), 'Just-in-time purchasing: an empirical study of operational practices, supplier development and performance', *Omega*, 28(6), 631-651.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. & Oh, S. (1987), 'Developing Buyer-Seller Relationships', *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Dyer, J.H. & Singh, H. (1998), 'The Relational View: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage', *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- FAO (2015), *Evolution of production quantities for selected commodities*, FAO, retrieved on October, 16<sup>th</sup> 2015, <[http://faostat.fao.org/CountryProfiles/Country\\_Profile/Direct.aspx?lang=en&area=237%3E](http://faostat.fao.org/CountryProfiles/Country_Profile/Direct.aspx?lang=en&area=237%3E)>.
- Ganesan, S. (1994), 'Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships', *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Gençtürk, E.F. & Aulakh, P.S. (2007), 'Norms- and Control-Based Governance of International Manufacturer-Distributor Relational Exchanges', *Journal of International Marketing*, 15(1), 92-126.
- Guo, C. & Miller, J.K. (2010), 'Guanxi Dynamics and Entrepreneurial Firm Creation and Development in China', *Management and Organization Review*, 6(2), 267-291.
- Hair, J.F. (2010), *Multivariate data analysis*, 7<sup>th</sup> ed. edn, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Heide, J.B. & John, G. (1990), 'Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships', *Journal of Marketing Research*, 27(1), 24-36.
- Heide, J.B. & John, G. 1992, 'Do Norms Matter in Marketing Relationships?', *Journal of Marketing*, 56(2), 32-44.
- Hwang, K.K. (1987), 'Face and Favor: The Chinese Power Game', *American Journal of Sociology*, 92(4), 944-974.
- Ibrahim, S.E. & Ogunyemi, O. (2012), 'The effect of linkages and information sharing on supply chain and export performance: An empirical study of Egyptian textile manufacturers', *Journal of Manufacturing Technology Management*, 23(4), 441-463.
- Jap, S.D. & Anderson, E. (2003), 'Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity Under Ex Post Opportunism', *Management Science*, 49(12), 1684-1701.
- Jap, S.D. & Ganesan, S. (2000), 'Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding

- Specific Investments and Developing Commitment', *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227-245.
- Kam, B.H., Chen, L. & Wilding, R. (2011), 'Managing production outsourcing risks in China's apparel industry: a case study of two apparel retailers', *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(6), 428-445.
- Lee, Y. & Cavusgil, ST (2006), 'Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance', *Journal of Business Research*, 59(8), 896-905.
- Lee, D.Y. & Dawes, P.L. (2005), 'Guanxi, trust, and long-term orientation in Chinese business markets', *Journal of International Marketing*, 13(2), 28-56.
- Lin, L.H. (2011), 'Cultural and Organizational Antecedents of Guanxi: The Chinese Cases', *Journal of Business Ethics*, 99(3), 441-51.
- Liu, Y., Luo, Y. & Liu, T. (2009), 'Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China', *Journal of Operations Management*, 27(4), 294-309.
- Lori, S.C., Daniel, R.H. & Kaushik, S. (2011), 'The moderating effect of supply chain role on the relationship between supply chain practices and performance: An empirical analysis', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(2), 104-134.
- Lui, S.S. & Ngo, Hy (2012), 'Drivers and Outcomes of Long-term Orientation in Cooperative Relationships', *British Journal of Management*, 23(1), 80-95.
- Naudé, P. & Buttle, F. (2000), 'Assessing Relationship Quality', *Industrial Marketing Management*, 29(4), 351-61.
- Nyaga, G.N., Whipple, J.M. & Lynch, D.F. (2010), 'Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?', *Journal of Operations Management*, 28(2), 101-114.
- Peng, M.W. & Luo, Y. (2000), 'Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro-Macro Link', *The Academy of Management Journal*, 43(3), 486-501.
- Poppo, L. & Zenger, T. (2002), 'Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?', *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.
- Shou, Z., Guo, R., Zhang, Q. & Su, C. (2011), 'The many faces of trust and guanxi behavior: Evidence from marketing channels in China', *Industrial Marketing Management*, 40(4), 503-509.
- The Vietnamese Government (2014), *Vietnam's Socio-economic development strategy for the period of 2011-2020*, retrieved on October, 16<sup>th</sup> 2015, <<http://dsi.mpi.gov.vn/vietnam2035/en/3/50.html%3E>>.
- Voldnes, G., Grønhaug, K. & Nilssen, F. (2012), 'Satisfaction in buyer-seller relationships—Influence of cultural differences', *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1081-1093.
- Whipple, J.M. & Frankel, R. (2000), 'Strategic Alliance Success Factors', *Journal of Supply Chain Management*, 36(2), 21-28.
- Wiegel, W. & Bamford, D. (2014), 'The role of guanxi in buyer-supplier relationships in Chinese small- and medium-sized enterprises – a resource-based perspective', *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 1-20.
- Williamson, O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*, Free Press, New York - London.
- Wilson, D. (1995), 'An integrated model of buyer-seller relationships', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.
- Xin, K.R. & Pearce, J.L. (1996), 'Guanxi: Connections as Substitutes for Formal Institutional Support', *The Academy of Management Journal*, 39(6), 1641-1658.
- Yang, Z., Zhou, C. & Jiang, L. (2011), 'When do formal control and trust matter? A context-based analysis of the effects on marketing channel relationships in China', *Industrial Marketing Management*, 40(1), 86-96.
- Yu, C.M.J., Liao, T.J. & Lin, Z.D. (2006), 'Formal governance mechanisms, relational governance mechanisms, and transaction-specific investments in supplier-manufacturer relationships', *Industrial Marketing Management*, 35(2), 128-139.
- Zhang, J. & Keh, H.T. (2010), 'Interorganizational Exchanges in China: Organizational Forms and Governance Mechanisms', *Management & Organization Review*, 6(1), 123-147.
- Zhou, K.Z. & Xu, D. (2012), 'How foreign firms curtail local supplier opportunism in China: Detailed contracts, centralized control, and relational governance', *Journal of International Business Studies*, 43(7), 677-692.