

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HCM**

---

**BÙI THỊ MINH NGUYỆT**

**ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP XÂY DỰNG MÔ  
HÌNH QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG NỘI BỘ TẠI  
CÔNG TY SCAVI**

Chuyên ngành: THƯƠNG MẠI

Mã số: 60.34.10

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

**TS. NGÔ THỊ NGỌC HUYỀN**

TP.Hồ Chí Minh – Năm 2007

# MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT VÀ MỘT SỐ THUẬT NGỮ CHUYÊN NGÀNH.....	ix
DANH MỤC CÁC BẢNG VÀ SƠ ĐỒ .....	xi
LỜI MỞ ĐẦU.....	xii
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN LIÊN QUAN ĐẾN HOẠT ĐỘNG LOGISTICS VÀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG.....	1
1. 1. Những lý luận cơ bản và thực tiễn liên quan đến hoạt động Logistics. ....	1
1.1.1.    Khái niệm về Logistics.....	1
1.1.1.1.    Một số khái niệm về Logistic trên thế giới.....	1
1.1.1.2.    Khái niệm về Quản trị Logistic. ....	1
1.1.1.3.    Khái niệm về Logistics trong luật thương mại Việt Nam 2005. ....	1
1.1.2.    Vai trò và hoạt động của Logistics đối với phát triển doanh nghiệp. ....	2
1.1.2.1.    Điều phối nguồn nguyên vật liệu để bảo đảm hoạt động sản xuất đúng kế hoạch.....	2
1.1.2.2.    Phân phối sản phẩm tới người tiêu dùng đúng nơi, đúng lúc. ....	2
1.1.2.3.    Định vị trí của nguyên vật liệu và kênh phân phối một cách tối ưu để tối thiểu hóa chi phí ở mức thấp nhất. ....	2
1.1.3.    Nội dung của hoạt động Logistics bao gồm.....	3
1.1.3.1.    Vận động của dòng vật chất.....	3
1.1.3.1.1.    Dự trữ nguyên vật liệu.....	3
1.1.3.1.2.    Phân phối sản phẩm.....	3
1.1.3.1.3.    Vận tải và kho bãi.....	3
1.1.3.2.    Vận động của dòng thông tin.....	4
1.1.3.3.    Vận động của dòng tiền tệ. ....	4
1. 2. Những lý luận cơ bản và thực tiễn liên quan đến hoạt động quản trị chuỗi cung ứng. 5	
1.2.1.    Khái niệm. ....	5
1.2.1.1.    Khái niệm về chuỗi cung ứng. ....	5
1.2.1.2.    Khái niệm về quản trị chuỗi cung ứng.....	5
1.2.1.3.    Quan điểm của tác giả về quản trị chuỗi cung ứng.....	6
1.2.1.4.    Giới thiệu sơ lược về Hiệp Hội Quản Trị Chuỗi Cung ứng. ....	6

1.2.2.	Lịch sử phát triển quản trị chuỗi cung ứng. ....	6
1.2.2.1.	Quản trị chuỗi cung ứng khi chưa có công nghệ thông tin.....	7
1.2.2.2.	Sự phát triển vượt bậc của quản trị chuỗi cung ứng nhờ những thành tựu của công nghệ thông tin. ....	7
1.2.2.3.	Xu hướng phát triển của quản trị chuỗi cung ứng trong tương lai. ....	8
1.2.2.3.1.	Xuất hiện mô hình chuỗi cung ứng mới.....	8
1.2.2.3.2.	Hợp nhất các chuỗi cung ứng.....	8
1.2.2.3.3.	Công nghệ RFID sẽ phát triển nổi trội. ....	8
1.2.3.	Nội dung của chuỗi cung ứng nội bộ. ....	8
1.2.3.1.	Kế hoạch. ....	8
1.2.3.1.1.	Kế hoạch theo yêu cầu từ khách hàng.....	9
1.2.3.1.2.	Kế hoạch với sự hợp tác từ khách hàng. ....	9
1.2.3.2.	Cung ứng nguyên vật liệu.....	9
1.2.3.3.	Sản xuất.....	10
1.2.3.4.	Giao hàng. ....	10
1.2.3.5.	Tối ưu hóa tổ chức trong nội bộ doanh nghiệp.....	10
1.2.3.6.	Kế hoạch giảm chi phí. ....	10
1.2.3.7.	Dịch vụ khách hàng. ....	11
1.2.4.	Mục tiêu của quản trị chuỗi cung ứng.....	11
1.3.	Phân biệt quản trị Logistics và quản trị chuỗi cung ứng.....	11
1.3.1.	Giống nhau. ....	11
1.3.1.1.	Có cùng các mục tiêu.....	11
1.3.1.2.	Có cùng các nội dung hoạt động.....	11
1.3.2.	Khác nhau.....	11
1.4.	Sơ đồ quản trị chuỗi cung ứng nội bộ. ....	12
1.4.1.	Cơ chế vận hành của chuỗi cung ứng nội bộ. ....	12
1.4.2.	Nội dung các mối quan hệ trong chuỗi cung ứng nội bộ. ....	13
1.5.	Mô hình quản trị chuỗi cung ứng nội bộ tại Holcim Việt Nam và bài học kinh nghiệm. ....	13
1.5.1.	Giới thiệu sơ lược về Holcim Việt Nam. ....	13
1.5.2.	Mô hình quản trị chuỗi cung ứng nội bộ của Holcim Việt Nam.....	14

1.5.3.	Lợi ích từ mô hình:.....	15
1.5.3.1.	Đối với công ty .....	15
1.5.3.2.	Đối với nhà cung cấp .....	16
1.5.3.3.	Đối với khách hàng.....	16
1.5.4.	Bài học kinh nghiệm: .....	16
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1 .....		17
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG LOGISTICS VÀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG TẠI CÔNG TY SCAVI.....		18
2.1.	Giới thiệu tổng quan về công ty Scavi. ....	18
2.1.1.	Giới thiệu sơ lược về công ty Scavi Vietnam. ....	18
2.1.1.1.	Lịch sử phát triển công ty. ....	18
2.1.1.2.	Một số lợi thế của công ty.....	18
2.1.1.3.	Phương thức sản xuất của công ty.....	18
2.1.2.	Cơ cấu tổ chức.....	19
2.1.2.1.	Sơ đồ cơ cấu tổ chức.....	19
2.1.2.2.	Sơ lược nhiệm vụ của từng bộ phận. ....	19
2.1.2.2.1.	Bộ phận MS – Manufacturing Stage.....	19
2.1.2.2.2.	Bộ phận MPS - Market Preparation Stage.....	20
2.1.2.2.3.	Bộ phận Sourcing .....	20
2.1.2.2.4.	Bộ phận Kế Toán - Tài Chính. ....	20
2.1.2.2.5.	Bộ phận Nhân Sự. ....	21
2.1.2.2.6.	Bộ phận IT.....	21
2.1.2.2.7.	Bộ phận Kiểm Soát. ....	21
2.1.2.2.8.	Bộ phận Hành Chánh. ....	21
2.1.2.2.9.	Bộ phận Xuất Nhập Khẩu. ....	22
2.1.2.2.10.	Bộ phận Kỹ Thuật. ....	22
2.1.2.2.11.	Bộ phận Sản Xuất.....	22
2.1.2.2.12.	Bộ phận Giám Định.....	22
2.1.2.2.13.	Bộ phận kho. ....	22
2.1.3.	Định hướng phát triển của công ty trong tương lai. ....	23
2.1.3.1.	Phát triển nội lực.....	23
2.1.3.1.1.	Tăng năng suất. ....	23

2.1.3.1.2.	Xây dựng nhà máy mới để đáp ứng nhu cầu sản xuất. ....	23
2.1.3.2.	Mục tiêu chính và thị trường mục tiêu. ....	23
2.1.3.2.1.	Mục tiêu chính.....	23
2.1.3.2.2.	Thị trường mục tiêu.....	24
2.2.	Phân tích hoạt động quản trị cung ứng hiện tại của công ty Scavi. ....	24
2.2.1.	Quản trị nhà cung cấp.....	24
2.2.1.1.	Quản trị hệ thống nhà cung cấp.....	24
2.2.1.2.	Quản trị tiến độ thanh toán. ....	25
2.2.1.3.	Quản trị thông tin giữa nhà cung cấp và Scavi.....	26
2.2.1.4.	Quản trị đơn hàng mua nguyên vật liệu.....	26
2.2.1.4.1.	Xác định nhà cung cấp, gửi đơn hàng, xác nhận giao hàng. ....	26
2.2.1.4.2.	Kiểm soát L/D - Lap Dip.....	26
2.2.1.4.3.	Kiểm soát mộc và S/S. ....	27
2.2.1.4.4.	Kiểm tra chứng từ giao hàng.....	27
2.2.1.4.5.	Kiểm tra chất lượng, số lượng hàng đã nhận. ....	27
2.2.1.4.6.	Thanh toán và làm Debit Note. ....	28
2.2.2.	Quản trị nguyên vật liệu.....	28
2.2.2.1.	Thủ tục nhập kho nguyên vật liệu.....	28
2.2.2.2.	Chất lượng nguyên vật liệu.....	28
2.2.2.3.	Tồn kho và luân chuyển kho.....	29
2.2.2.4.	Giao nhận nguyên vật liệu.....	29
2.2.2.5.	Điều phối số lượng nguyên vật liệu.....	29
2.2.3.	Quản trị sản xuất.....	30
2.2.3.1.	Kế hoạch sản xuất.....	30
2.2.3.2.	Quản lý năng suất, chất lượng.....	30
2.2.4.	Quản trị giao hàng.....	31
2.2.4.1.	Quản trị hoạt động giao hàng cho khách hàng.....	31
2.2.4.2.	Quản trị kênh phân phối tới khách hàng.....	31
2.2.5.	Hệ thống quản trị thông tin.....	32
2.2.5.1.	Hệ thống email, website.....	32
2.2.5.2.	Hệ thống EDI – Electric Data Interchange.....	32
2.2.5.3.	Hệ thống WMS – Warehouse Management System.....	32
2.3.	Điểm mạnh và yếu của Scavi. ....	33

2.3.1.	Điểm mạnh.....	33
2.3.1.1.	Lợi thế tổng quát.....	33
2.3.1.1.1.	Scavi giữ vị trí hàng đầu trong ngành may mặc Việt Nam.....	33
2.3.1.1.2.	Lợi thế về thị trường Châu Âu.....	34
2.3.1.1.3.	Mối quan hệ tốt với các khách hàng truyền thống.....	34
2.3.1.2.	Quản trị dòng hàng hóa.....	34
2.3.1.2.1.	Quản trị nguyên vật liệu.....	34
2.3.1.2.2.	Quản trị sản xuất.....	35
2.3.1.2.3.	Hệ thống kho.....	36
2.3.1.2.4.	Quản trị giao hàng.....	37
2.3.1.3.	Quản trị dòng thông tin.....	38
2.3.1.3.1.	Hệ thống máy tính.....	38
2.3.1.3.2.	Hệ thống mạng, điện thoại, internet.....	38
2.3.2.	Điểm yếu.....	38
2.3.2.1.	Tổng quát.....	38
2.3.2.1.1.	Năng lực cạnh tranh yếu so với các nước trong khu vực.....	38
2.3.2.1.2.	Hoạt động nội tại của công ty.....	39
2.3.2.2.	Quản trị dòng hàng hóa.....	39
2.3.2.2.1.	Quản trị nguyên vật liệu.....	39
2.3.2.2.2.	Quản lý kho.....	41
2.3.2.2.3.	Quản trị sản xuất.....	42
2.3.2.2.4.	Quản trị giao hàng.....	44
2.3.2.3.	Quản trị dòng tiền tệ.....	45
2.3.2.4.	Quản trị dòng thông tin.....	45
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2.....		47
CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP XÂY DỰNG MÔ HÌNH QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG NỘI BỘ TẠI CÔNG TY SCAVI.....		48
3.1.	Căn cứ và định hướng xây dựng mô hình quản trị chuỗi cung ứng nội bộ tại công ty Scavi.....	48
3.1.1.	Các căn cứ để xây dựng mô hình.....	48
3.1.1.1.	Xác định phạm vi hoạt động của chuỗi cung ứng nội bộ Scavi.....	48
3.1.1.2.	Dựa vào các điểm mạnh, điểm yếu của hoạt động cung ứng hiện tại để phân tích và đề xuất mô hình thích hợp.....	48

3.1.1.3.	Xu hướng phát triển của hoạt động quản trị chuỗi cung ứng trên thế giới. ....	48
3.1.2.	Định hướng:.....	48
3.1.2.1.	Đề xuất các giai đoạn thiết lập hệ thống chuỗi cung ứng.....	48
3.1.2.2.	Xây dựng mô hình quản trị chuỗi cung ứng nội bộ làm nền tảng cho phát triển mô hình quản trị chuỗi cung ứng quốc tế.....	49
3.2.	Giải pháp xây dựng mô hình quản trị chuỗi cung ứng nội bộ tại Scavi.....	49
3.2.1.	Giai đoạn hoàn thiện hoạt động của hệ thống cung ứng hiện tại. ....	49
3.2.1.1.	Hoàn thiện hệ thống hoạt động và quản lý của công ty.....	49
3.2.1.1.1.	Hoàn thiện hệ thống trao đổi thông tin giữa các bộ phận. ....	49
3.2.1.1.2.	Kiểm soát nguyên vật liệu.....	51
3.2.1.1.3.	Kiểm soát sản xuất. ....	53
3.2.1.1.4.	Kiểm soát mua hàng.....	54
3.2.1.1.5.	Kiểm soát nhà cung cấp. ....	55
3.2.1.2.	Giai đoạn thiết lập hệ thống Logistics.....	56
3.2.1.2.1.	Thiết lập lại quy định nhập và xuất nguyên vật liệu. ....	56
3.2.1.2.2.	Thiết lập lại hệ thống kho.....	57
3.2.1.2.3.	Thiết lập và kiểm soát hệ thống vận tải, giao hàng.....	59
3.2.2.	Thiết lập hệ thống ERP.....	60
3.2.2.1.	Sơ lược về ERP. ....	60
3.2.2.2.	Lựa chọn nhà cung cấp công nghệ thông tin.....	61
3.2.2.3.	Tạo điều kiện cho nhà cung cấp công nghệ thông tin tìm hiểu về hoạt động của doanh nghiệp để thiết lập phần mềm hiệu quả.....	62
3.2.2.4.	Hoàn thiện hệ thống ERP.....	62
3.2.3.	Đề xuất xây dựng mô hình quản trị chuỗi cung ứng nội bộ tại Scavi.....	64
3.2.3.1.	Sơ đồ chuỗi cung ứng nội bộ Scavi. ....	64
3.2.3.2.	Các nội dung của chuỗi cung ứng nội bộ Scavi.....	64
3.2.3.3.	Cơ chế vận hành của chuỗi cung ứng nội bộ.....	64
3.2.4.	Triển khai chuỗi cung ứng nội bộ tại nhà máy Bảo Lộc và Laos. ....	67
3.3.	Khó khăn và thuận lợi khi xây dựng mô hình quản trị chuỗi cung ứng nội bộ tại công ty Scavi.....	68

3.3.1.	Khó khăn .....	68
3.3.1.1.	Nhân sự .....	68
3.3.1.2.	Chất lượng nguyên vật liệu chưa ổn định .....	69
3.3.1.3.	Một số phát sinh trong quá trình hoàn thiện hệ thống quản lý .....	69
3.3.2.	Thuận lợi: .....	70
3.3.2.1.	Sự đa dạng về mô hình quản trị chuỗi cung ứng .....	70
3.3.2.2.	Hệ thống phần mềm hiện tại của công ty .....	70
3.3.2.3.	Hệ thống Logistics .....	70
3.3.3.	Cách giải quyết các khó khăn .....	70
3.3.3.1.	Nhân sự .....	70
3.3.3.2.	Nguyên vật liệu: .....	71
3.3.3.3.	Vấn đề phát sinh trong quá trình hoàn thiện hệ thống quản lý .....	72
3.4.	Lợi ích từ mô hình quản trị chuỗi cung ứng nội bộ .....	72
3.4.1.	Lợi ích đối với nhà cung cấp .....	72
3.4.1.1.	Thông tin rõ ràng, minh bạch .....	72
3.4.1.2.	Rút ngắn thời gian nhận đơn hàng, giảm chi phí .....	73
3.4.2.	Lợi ích đối với khách hàng .....	73
3.4.2.1.	Nhận được hàng đúng phẩm chất, chất lượng, thời hạn .....	73
3.4.2.2.	Nhận được thông tin về đơn hàng của mình nhanh chóng .....	73
3.4.2.3.	Thời gian sản xuất ngắn hơn .....	74
3.4.3.	Lợi ích của công ty .....	74
3.4.3.1.	Giảm chi phí .....	74
3.4.3.2.	Rút ngắn thời gian sản xuất, tăng năng suất, tăng khả năng cạnh tranh cho sản phẩm của doanh nghiệp .....	75
3.4.3.3.	Quản lý hoạt động của chuỗi cung ứng dễ dàng hơn .....	75
3.4.3.4.	Có thêm khách hàng .....	76
	KẾT LUẬN CHƯƠNG 3 .....	76
	KẾT LUẬN .....	77
	TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	79
	PHỤ LỤC .....	80



## DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT VÀ MỘT SỐ THUẬT NGỮ CHUYÊN NGÀNH

1. **Assemble-to-order:** dự báo trước nhu cầu để có kế hoạch về nguyên vật liệu và kế hoạch sản xuất, chỉ sản xuất và xuất hàng khi có đơn hàng.
2. **Bill of Lading hoặc Air way bill:** vận đơn đường biển và vận đơn hàng không.
3. **C/O form A:** giấy chứng nhận xuất xứ hàng hóa mẫu A, hàng hóa nếu có giấy chứng nhận mẫu A khi nhập vào thị trường Châu Âu sẽ được giảm thuế theo chính sách GSP - Generalized System of Preferences - hệ thống ưu đãi phổ cập, GSP là chính sách giảm thuế hoặc miễn thuế mà các nước phát triển áp dụng cho hàng hóa nhập khẩu của các nước đang phát triển.
4. **Clinker:** là một hỗn hợp các loại đất đá và cát, nguyên liệu chính để sản xuất xi-măng.
5. **Định mức:** bảng nhu cầu nguyên vật liệu cho từng mã hàng. Ví dụ 1 cái áo cần bao nhiêu vải, bao nhiêu ren.
6. **EDI – Electric Data Interchange** - hệ thống trao đổi dữ liệu điện tử.
7. **ERP – Enterprice Resouce Planning** – hoạch định quản trị tài nguyên cho doanh nghiệp.
8. **Hợp đồng** - hợp đồng khách hàng gửi tới Scavi để mua hàng.
9. **JIT** - Just in time – đúng thời gian.
10. **L/D – Laboratory Dip** - mẫu nhuộm làm trong phòng thí nghiệm trước khi áp dụng trong sản xuất hàng loạt. Nếu mẫu này được chấp nhận thì công thức của mẫu này sẽ được áp dụng trong sản xuất hàng loạt.
11. **Make-to-order:** bán và sản xuất sản phẩm khi có đơn hàng.
12. **Make-to-stock:** sản xuất và giữ sản phẩm tại kho và xuất hàng khi có đơn hàng.
13. **Mẫu đầu – Initial sample:** mẫu may để chào hàng, mẫu này chỉ cho khái niệm tổng quát về mẫu mã của sp.
14. **Mẫu kỹ thuật – technical sample:** mẫu cho khách hàng thử
15. **Mẫu PPS – Preproduction sample:** mẫu may theo thông số đã được chấp nhận bởi khách hàng và nguyên vật liệu đúng chất lượng và màu sắc.

16. **Mộc:** sợi vải thô trước khi nhuộm.
17. **Module** - Trong chương trình máy tính, đây là một đơn vị hoặc một đoạn có khả năng thực hiện chức năng riêng của nó. Ví dụ, trong một chương trình tích hợp, ta có thể dùng module xử lý văn bản như là một chương trình riêng biệt, độc lập.
18. **MPS** – Market Preparation Stage – giai đoạn chuẩn bị thị trường.
19. **MRP** – Material Requirement Planning - hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu.
20. **MRP II** – Manufacturing Resource Planning - hoạch định nguồn lực sản xuất.
21. **MS** – Manufacturing Stage – giai đoạn sản xuất.
22. **OKOTEX 100** - tiêu chuẩn quy định sản phẩm sản xuất ra không có chất gây độc hại tới sức khỏe và môi trường. Tiêu chuẩn này là tiêu chuẩn bắt buộc với sản phẩm nhập khẩu vào thị trường Châu Âu.
23. **P/O** – Purchasing order – đơn hàng mua hàng với nhà cung cấp.
24. **P/L- Packing List:** danh sách hàng hoá đóng gói.
25. **Phương thức sản xuất outsourcing:** công ty tìm 1 bên thứ 3 để thực hiện đơn hàng cho mình, có thể thực hiện toàn bộ đơn hàng, có thể thực hiện 1 phần của đơn hàng.
26. **Phương thức sản xuất Sourcing:** công ty tự tìm nguồn nguyên vật liệu, tự sản xuất và giao hàng tới cho khách hàng.
27. **RFID** – Radio Frequency Identification - hệ thống định dạng bằng sóng radio.
28. **S/S - Shipment sample** – hàng mẫu lấy từ sản xuất hàng loạt để kiểm tra trước khi xuất hàng. Nếu S/S giống L/D thì hàng sẽ được xuất, nếu không sẽ bị từ chối.
29. **SCOR** - Supply Chain Operation Reference – mô hình tham khảo sự vận hành của chuỗi cung ứng.
30. **Sourcing file** – file lưu trữ dữ liệu về từng loại nguyên vật liệu.
31. **Tác nghiệp:** bảng dán mẫu từng loại nguyên vật liệu của từng mã hàng tương ứng.
32. **Thời gian luân chuyển kho** là thời gian cho phép nguyên vật liệu nằm trong kho chờ sản xuất.

## DANH MỤC CÁC BẢNG VÀ SƠ ĐỒ

<b>Sơ đồ 1.1:</b> Sơ đồ chuỗi cung ứng nội bộ.....	12
<b>Sơ đồ 1.2:</b> Sơ đồ chuỗi cung ứng nội bộ của công ty HOLCIM Việt Nam.....	14
<b>Bảng 2.1:</b> Doanh số của công ty tới năm 2010.....	23
<b>Bảng 2.2:</b> Doanh số của các thị trường tới năm 2010.....	24
<b>Sơ đồ 2.1:</b> Thủ tục nhập kho nguyên vật liệu.....	28
<b>Sơ đồ 3.1:</b> Sơ đồ chuỗi cung ứng nội bộ của công ty Scavi.....	64
<b>Sơ đồ 3.2:</b> Sơ đồ nội dung chuỗi cung ứng nội bộ của công ty Scavi.....	64

## LỜI MỞ ĐẦU

Việt Nam vừa chính thức gia nhập WTO vào ngày 7 tháng 11 năm 2006, chính thức trở thành thành viên thứ 150 của tổ chức thương mại lớn nhất thế giới. Đây là bước ngoặt lớn nhất cho nền kinh tế Việt Nam, cho các lĩnh vực thế mạnh của Việt Nam, trong đó có dệt may. Khi gia nhập WTO các hàng rào về thuế quan, quota được bãi bỏ hoàn toàn cho các nước thành viên WTO.

Trước đây vấn đề quota làm các nhà đầu tư lo ngại cho lợi nhuận và doanh số của mình do sản phẩm may mặc là sản phẩm thời trang, cần phải bán đúng thời điểm trong khi đó hàng hóa không xuất được do thiếu quota. Nay, khi điều kiện thương mại đã tốt hơn thì các nhà đầu tư, các nhà bán lẻ sẽ vào Việt Nam để tìm nhà cung cấp. Đây vừa là cơ hội, vừa là thách thức cho ngành dệt may Việt Nam. Cơ hội do thị trường lớn. Thách thức do sức cạnh tranh của thị trường dệt may còn yếu, đa số nguyên vật liệu cho ngành dệt may nước ta còn nhập khẩu, các công ty trong nước đa số sản xuất dưới dạng gia công cho các công ty nước ngoài. Gia công dưới dạng chỉ quản lý sản xuất còn nguyên vật liệu thì công ty chuyển gia công chịu trách nhiệm hoàn toàn về thu mua và chất lượng.

Như vậy các công ty dệt may cần phải thay đổi cách quản lý, phương thức sản xuất để thu hút các nhà đầu tư và ký kết được nhiều hợp đồng hơn. Để làm tốt điều này các nhà sản xuất phải tự thay đổi và cải thiện phương pháp quản lý để tối ưu hóa hoạt động của công ty, giảm chi phí và rút ngắn thời gian sản xuất.

### **1. Ý nghĩa chọn đề tài và tính mới của đề tài.**

Scavi tuy là một công ty may mặc hàng đầu ở Việt Nam, sản xuất dưới nhãn hiệu riêng nhưng với sự thay đổi của thị trường Scavi cũng cần phải thay đổi cách quản lý để cải thiện hoạt động của mình. Trong khi đó mục tiêu của công ty là trở thành công ty số một trong lĩnh vực may mặc ở Châu Á trong vòng bốn năm tới và phát triển thị trường Nhật và Mỹ cho nên phải biết tận dụng cơ hội và đương đầu với thách thức thì mới thành công. Thời gian bốn năm rất ngắn, cho nên cần phải gấp rút tiến hành các cải cách để nâng cao nội lực thì mới có thể đương đầu được với thử thách.

### **Tính mới của đề tài:**

Chuỗi cung ứng trên thế giới đã phát triển mạnh mẽ hơn 10 năm nay nhưng còn hoàn toàn còn mới mẻ ở Việt Nam, chỉ có một số ít tập đoàn lớn ở Việt Nam sử dụng. Kiến thức về quản trị Logistics quản trị chuỗi cung ứng còn rất mới ở Việt Nam. Trong lĩnh vực dệt may ở Việt Nam hoàn toàn chưa có công ty nào áp dụng hệ thống này, chỉ là những phần rời rạc của các mắt xích trong chuỗi cung ứng. Do đó việc ứng dụng quản trị Logistics và quản trị chuỗi cung ứng trong sản xuất dệt may là vấn đề hoàn toàn mới ở Việt Nam.

Quản trị cung ứng tại Scavi chưa hoàn thiện và cũng chưa có ý tưởng để xây dựng hệ thống chuỗi cung ứng tại Scavi do đó việc thiết lập chuỗi cung ứng nội bộ tại Scavi cũng hoàn toàn mới.

Cách duy nhất để nâng cao nội lực, đáp ứng tất cả các yêu cầu của thay đổi của thị trường dệt may sắp tới là tối ưu hóa hoạt động của công ty, giảm chi phí và rút ngắn thời gian sản xuất. Để làm được cùng lúc nhiều yêu cầu này, các công ty phải thiết lập chuỗi cung ứng nội bộ. Các giải pháp đề ra trong đề tài được đề xuất theo hướng ứng dụng quản trị Logistics và quản trị chuỗi cung ứng nhằm tối ưu hóa quá trình sản xuất và phân phối sản phẩm cũng như rút ngắn thời gian sản xuất, tiết kiệm chi phí cho doanh nghiệp.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài.**

- Hệ thống lý thuyết về các vấn đề liên quan đến quản trị Logistic và quản trị chuỗi cung ứng.
- Xây dựng mô hình quản trị chuỗi cung ứng nội bộ hoạt động hiệu quả tại công ty Scavi.

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.**

Quản trị chuỗi cung ứng nội bộ tại công ty Scavi.

## **4. Phương pháp nghiên cứu.**

- Phương pháp mô tả: mô tả hoạt động hiện tại của công ty Scavi.
- Phương pháp thống kê, phân tích: phân tích tình hình hoạt động hiện tại của công ty, từ đó rút ra điểm mạnh và điểm yếu của vấn đề cung ứng hiện tại của công ty Scavi.
- Phương pháp điều tra: Điều tra thực tế hoạt động cung ứng hiện tại của công ty Scavi. Nội dung điều tra bao gồm: quản trị nhà cung cấp, quản trị phân phối và hệ thống thông tin, dữ liệu. Đối tượng điều tra: nhân viên kế hoạch và thu mua

trong bộ phận cung ứng. Như vậy sẽ có 2 bảng câu hỏi cho từng loại đối tượng.  
Công cụ xử lý dữ liệu: Excel.

## **5. Kết cấu của đề tài**

Đề tài bao gồm 3 phần: lời mở đầu, nội dung chính bao gồm 3 chương và phần kết luận như sau:

### **Lời mở đầu**

**Chương 1:** Cơ sở lý luận và thực tiễn liên quan đến hoạt động Logistics và quản trị chuỗi cung ứng.

**Chương 2:** Thực trạng hoạt động Logistics và quản trị chuỗi cung ứng tại công ty Scavi.

**Chương 3:** Định hướng và giải pháp xây dựng mô hình quản trị chuỗi cung ứng nội bộ tại công ty Scavi.

**Kết luận:** phần này sẽ tóm lược lại các vấn đề chính được giải quyết trong đề tài đồng thời cũng đưa ra xu hướng phát triển trong tương lai của mô hình quản trị chuỗi cung ứng nội bộ tại Scavi.

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN LIÊN QUAN ĐẾN HOẠT ĐỘNG LOGISTICS VÀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

## 1. 1. Những lý luận cơ bản và thực tiễn liên quan đến hoạt động Logistics.

### 1.1.1. Khái niệm về Logistics.

#### 1.1.1.1. Một số khái niệm về Logistic trên thế giới.

Logistics là quá trình tối ưu hóa về vị trí, lưu trữ và chu chuyển các yếu tố đầu vào từ nhà cung cấp, nhà sản xuất, người bán buôn, bán lẻ đến người tiêu dùng cuối cùng thông qua hàng loạt các hoạt động kinh tế.<sup>1</sup>

Logistics là quá trình tối ưu hoá về vị trí, vận chuyển và dự trữ nguồn tài nguyên từ điểm đầu tiên của dây chuyền cung ứng cho đến người tiêu dùng cuối cùng thông qua hàng loạt các hoạt động kinh tế.<sup>2</sup>

#### 1.1.1.2. Khái niệm về Quản trị Logistic.

Ủy ban quản lý Logistics (Council Logistics Management – CLM), một trong những tổ chức chuyên nghiệp về Logistics đã dùng thuật ngữ quản trị Logistics để chỉ: “Quá trình lập kế hoạch, thực hiện và quản lý dòng luân chuyển và lưu kho hàng hoá, dịch vụ và thông tin liên quan của một mặt hàng nào đó từ điểm khởi đầu đến nơi tiêu thụ nhằm thoả mãn yêu cầu của khách hàng.”

Quản trị Logistics là quá trình hoạch định, thực hiện và kiểm soát có hiệu lực, hiệu quả việc chu chuyển và dự trữ hàng hoá, dịch vụ, thông tin từ điểm đầu tới điểm cuối nhằm mục tiêu thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng.<sup>3</sup>

#### 1.1.1.3. Khái niệm về Logistics trong luật thương mại Việt Nam 2005.

Lần đầu tiên định nghĩa Logistics trong kinh doanh được đưa vào Luật thương mại Việt Nam năm 2005, năm 1997 chỉ được gọi là dịch vụ giao nhận hàng hoá.

“Dịch vụ Logistics là hoạt động thương mại, theo đó thương nhân tổ chức thực hiện một hoặc nhiều công việc bao gồm nhận hàng, vận chuyển, lưu kho, lưu bãi, làm thủ tục hải quan, các thủ tục giấy tờ khác, tư vấn khách hàng, đóng gói bao bì, ghi ký mã hiệu, giao hàng hoặc các dịch vụ khác có liên quan đến hàng hoá theo thoả thuận với khách hàng để hưởng thù lao. Dịch vụ Logistics được phiên âm theo tiếng Việt là dịch vụ lô-gi-stíc”<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Logistic and Supply Chain Management 1999 - Ma Shuo [6]

<sup>2</sup> Logistics những vấn đề cơ bản 2003 - PGS.TS Đoàn Thị Hồng Vân [2]

<sup>3</sup> Logistics những vấn đề cơ bản 2003 - PGS.TS Đoàn Thị Hồng Vân [2]

<sup>4</sup> Điều 233 Luật Thương Mại Việt Nam năm 2005 [1]

Như vậy so với luật năm 1997 nội dung dịch vụ Logistics đã được mở rộng rất nhiều. Luật thương mại năm 1997 không gọi là dịch vụ Logistics mà được gọi là dịch vụ giao nhận hàng hóa nên không bao quát hết nội dung rất phong phú của hoạt động Logistics. Việc thay đổi tên gọi cũng như phạm vi hoạt động cho thấy nhà nước ta đã mở rộng tầm nhìn để hòa nhập chung với nền dịch vụ của thế giới.

Trong bài nghiên cứu này chúng ta chỉ quan tâm tới khái niệm quản trị Logistics trong 1 công ty, không đề cập tới việc kinh doanh dịch vụ Logistics.

### **1.1.2. Vai trò và hoạt động của Logistics đối với phát triển doanh nghiệp.**

#### **1.1.2.1. Điều phối nguồn nguyên vật liệu để bảo đảm hoạt động sản xuất đúng kế hoạch.**

Sản xuất ra sản phẩm cần có nguyên vật liệu cho nên để bảo đảm kế hoạch sản xuất không bị thay đổi thì nguồn nguyên vật liệu phải được cung cấp đúng thời gian, đúng chất lượng và đúng số lượng. Vai trò của Logistics là điều phối các nguyên vật liệu từ nhiều nguồn khác nhau tập kết đúng theo thời gian và địa điểm như kế hoạch. Khi chỉ 1 loại nguyên vật liệu không tập kết đúng thời gian thì không tiến hành sản xuất được và những nguyên vật liệu khác phải lưu kho chờ nguyên vật liệu này, đồng thời công nhân sẽ không có hàng để sản xuất trong thời gian đó mà nhà máy vẫn phải duy trì chi phí cố định. Nếu hoạt động Logistics tốt thì sản xuất không bị thiếu nguyên vật liệu, không bị đình trệ, nguyên vật liệu chờ sản xuất và hàng hóa chờ phân phối không bị lưu kho lâu. Vai trò này giúp giảm chi phí lưu kho nguyên vật liệu, chi phí phát sinh nếu như kế hoạch sản xuất không được thực hiện theo kế hoạch.

#### **1.1.2.2. Phân phối sản phẩm tới người tiêu dùng đúng nơi, đúng lúc.**

Hoạt động Logistics giúp cho việc luân chuyển nguyên vật liệu, hàng hoá phục vụ cho sản xuất và phân phối tới người tiêu dùng cuối cùng đúng nơi và đúng lúc. Trong sản xuất tiên tiến, vấn đề JIT (Just in time – đúng thời gian) là bắt buộc, hoạt động Logistics giúp vấn đề này được thực hiện triệt để trong doanh nghiệp.

#### **1.1.2.3. Định vị trí của nguyên vật liệu và kênh phân phối một cách tối ưu để tối thiểu hóa chi phí ở mức thấp nhất.**

Việc định vị trí nguyên vật liệu là một trong những vai trò quan trọng của Logistics. Vào từng thời điểm của sản xuất, nhà quản trị Logistics phải xác định được nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất phải đang trên đường vận chuyển, nằm trong kho chờ sản xuất hay đang phục vụ cho sản xuất. Nếu nguyên vật liệu ở trong kho thì ở kệ, kho nào, chiếm diện tích bao nhiêu trong kho, đã tối ưu hay chưa...



Hoạt động Logistics cũng xác định kênh phân phối, loại hình phân phối và phương tiện vận chuyển như thế nào là hợp lý và tiết kiệm nhất.

Một vai trò không thể thiếu của hoạt động Logistics là giúp giảm chi phí ở mức thấp nhất. Với việc điều phối nguyên vật liệu, định vị trí nguyên vật liệu, tìm phương thức vận chuyển tối ưu hoạt động Logistics đã giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí ở mức thấp nhất. Chi phí được đề cập ở đây bao gồm tất cả các chi phí liên quan tới sản xuất trực tiếp như chi phí vận chuyển, chi phí lưu kho, chi phí vốn...

### **1.1.3. Nội dung của hoạt động Logistics bao gồm.**

#### **1.1.3.1. Vận động của dòng vật chất.**

Vận động của dòng vật chất trong hoạt động Logistics bao gồm: dự trữ nguyên vật liệu, phân phối sản phẩm, kho bãi và vận tải.

##### **1.1.3.1.1. Dự trữ nguyên vật liệu.**

Có nguyên vật liệu thì công ty mới vận hành sản xuất được cho nên việc dự trữ nguyên vật liệu để duy trì hoạt động của công ty rất quan trọng. Mục tiêu của Logistics là làm sao bảo đảm nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất đúng số lượng, thời gian và địa điểm. Việc xác định lượng dự trữ là bao nhiêu, vào thời điểm nào là mối quan tâm hàng đầu trong hoạt động Logistics. Hoạt động Logistics được coi là hiệu quả khi cung cấp đầy đủ nguyên vật liệu cho sản xuất, không làm sản xuất bị gián đoạn, trì trệ.

##### **1.1.3.1.2. Phân phối sản phẩm.**

Sản phẩm sau khi sản xuất ra được phân phối tới người tiêu dùng thông qua hoạt động Logistics của công ty. Việc phân phối như thế nào, số lượng bao nhiêu, vào thời điểm nào, địa điểm nào cần ưu tiên phân phối trước là nhiệm vụ chính trong hoạt động phân phối của Logistics. Logistics sẽ giúp thỏa mãn cung - cầu, đáp ứng nhu cầu và sở thích của người tiêu dùng.

##### **1.1.3.1.3. Vận tải và kho bãi.**

Vận tải và kho bãi cũng là nội dung không kém quan trọng trong hoạt động Logistics. Vấn đề này được bảo đảm sẽ giúp cho hoạt động dự trữ nguyên vật liệu cho sản xuất, phân phối sản phẩm thị trường đạt kết quả tốt. Chọn kho có diện tích bao nhiêu, môi trường và vị trí kho thuận lợi góp phần quan trọng cho việc dự trữ và phân phối sản phẩm. Diện tích kho để bảo đảm nguyên vật liệu dự trữ cho sản xuất có chỗ chứa, môi trường của kho bảo đảm chất lượng của nguyên vật liệu chờ sản xuất không bị thoái hóa... Do đó phải chọn được diện tích kho và môi trường kho bảo đảm, phù hợp với nhu cầu dự trữ nguyên vật liệu.

Vận tải bằng phương tiện gì cho thuận tiện, tiết kiệm chi phí, an toàn là công việc hàng ngày của hoạt động Logistics. Lựa chọn phối hợp phương tiện vận tải tốt giúp giao hàng đúng nơi, đúng thời gian và nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất đúng hạn, sản phẩm được phân phối tới người tiêu dùng đúng thời gian và địa điểm.

### **1.1.3.2. Vận động của dòng thông tin.**

Vận động của dòng thông tin bao gồm thông tin và thủ tục đối với các hoạt động của dòng vật chất. Để thực hiện đầy đủ quy trình Logistics cần rất nhiều công đoạn và giấy tờ, chứng từ... Đồng thời để vận động của dòng vật chất trôi chảy, liền mạch thì cần phải thiết lập hệ thống thông tin cho hoạt động Logistics.

Ngày nay để vận động của dòng thông tin hoạt động tốt các công ty thường sử dụng hệ thống máy tính và hệ thống trao đổi dữ liệu điện tử EDI – Electric Data Interchange. EDI là hệ thống trao đổi dữ liệu giữa các máy tính với nhau. Hệ thống này giúp thông tin trong hoạt động Logistics trao đổi với tốc độ nhanh và chính xác.

Hoạt động của dòng thông tin tốt thì một nhân viên có thể tra cứu dữ liệu ở bất kỳ vị trí nào có hệ thống máy tính trong công ty, không nhất thiết phải xuống vị trí liên quan để kiểm tra số lượng thực tế. Ngày nay, với sự phát triển của kỹ thuật công nghệ, hệ thống RFID – Radio Frequency Identification, hệ thống định dạng bằng sóng radio. Công nghệ RFID là công nghệ phát triển vượt bậc hiện nay. Với công nghệ này, các công ty có thể kiểm tra sản phẩm của mình ở bất kỳ nơi đâu, thông tin kiểm tra được không chỉ giới hạn ở sản phẩm đó thuộc loại nào mà còn tra được sản phẩm đó được sản xuất, kiểm tra, đóng gói và xuất xưởng khi nào và đang ở vị trí nào trên đường vận chuyển... Như vậy công nghệ RFID đã đóng góp đáng kể cho công việc quản trị Logistics, nó hơn hẳn công nghệ barcode, công nghệ quản lý sản phẩm theo mã số, mỗi sản phẩm có một mã số riêng biệt. Công nghệ barcode chỉ cho biết được sản phẩm đó là gì và thuộc loại nào.

### **1.1.3.3. Vận động của dòng tiền tệ.**

Dòng tiền tệ là dòng chi phí cho các hoạt động của dòng vật chất.

Giảm chi phí ở mức tối thiểu là một trong những mục tiêu chính của hoạt động Logistics. Tất cả các vận động của dòng vật chất từ nguyên vật liệu, phân phối sản phẩm tới vận tải và kho bãi trong Logistics đều liên quan đến chi phí.

Hoạt động Logistics kiểm soát sự vận động của dòng chi phí nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất. Chi phí này bao gồm chi phí lưu kho và chi phí vốn của nguyên vật liệu. Nguyên vật liệu lưu kho càng lâu thì chi phí càng cao bởi vì công ty sẽ mất chi phí quản lý nguyên vật liệu, chi phí vốn để mua nguyên vật liệu. Chi phí quản lý

nguyên vật liệu bao gồm: lương cho nhân viên quản lý kho, chi phí thuê kho, chi phí để duy trì môi trường của kho để đảm bảo nguyên vật liệu không bị biến chất, biến dạng. Chi phí vốn nguyên vật liệu tức là tiền để mua nguyên vật liệu nằm trong kho, không luân chuyển, đầu tư vào việc khác để sinh lời.

Chi phí cho việc phân phối, vận tải cũng chiếm phần lớn chi phí của doanh nghiệp. Đối với những doanh nghiệp có mạng phân phối lớn, thị trường rộng thì chi phí này càng cao và càng phải thận trọng khi lựa chọn kênh phân phối và phương tiện vận tải. Ngày nay, khi giá dầu càng tăng cao, giá vận chuyển cũng tăng theo các doanh nghiệp càng thận trọng hơn trong việc lựa chọn đại lý vận tải và phương tiện vận tải vì chỉ cần một chênh lệch nhỏ về giá cũng ảnh hưởng tới chi phí của doanh nghiệp. Hoạt động Logistics kiểm soát sự vận chuyển và giao nhận hàng hoá với mục tiêu tối thiểu hóa chi phí ở mức thấp nhất có thể.

## **1.2. Những lý luận cơ bản và thực tiễn liên quan đến hoạt động quản trị chuỗi cung ứng.**

### **1.2.1. Khái niệm.**

#### **1.2.1.1. Khái niệm về chuỗi cung ứng.**

Chuỗi cung ứng là một chuỗi hay một tiến trình bắt đầu từ nguyên liệu thô cho tới khi sản phẩm làm ra hay dịch vụ tới tay người tiêu dùng cuối cùng.

Chuỗi cung ứng là một mạng lưới các lựa chọn về phân phối và các phương tiện để thực hiện thu mua nguyên liệu, biến đổi các nguyên liệu này qua khâu trung gian để sản xuất ra sản phẩm, phân phối sản phẩm này tới tay người tiêu dùng<sup>5</sup>.

Chuỗi cung ứng là hệ thống các công cụ để chuyển hoá nguyên liệu thô từ bán thành phẩm tới thành phẩm, chuyển tới người tiêu dùng thông qua hệ thống phân phối<sup>6</sup>.

Chuỗi cung ứng nội bộ là chuỗi cung ứng chỉ áp dụng nội bộ trong một doanh nghiệp cụ thể, một tổ chức cụ thể.

#### **1.2.1.2. Khái niệm về quản trị chuỗi cung ứng.**

Quản trị chuỗi cung ứng là sự hợp nhất các dòng thông tin và các hoạt động có liên quan tới vòng đời của sản phẩm từ nguyên liệu thô tới khi sản xuất và phân phối

<sup>5</sup> Introduction to Supply Chain Management - Ganeshan & Harrison [3]

<sup>6</sup> The evolution of Supply Chain Management Model and Practice - Lee & Billington [5].

tới người tiêu dùng thông qua việc cải thiện mối quan hệ trong chuỗi để tạo lợi thế cạnh tranh<sup>7</sup>.

Quản trị chuỗi cung ứng là quá trình thiết lập kế hoạch, thực thi các kế hoạch đó để kiểm soát các hoạt động của chuỗi cung ứng để bảo đảm mục tiêu cuối cùng là thoả mãn yêu cầu của khách hàng ở mức tốt nhất. Hoạt động của quản trị chuỗi cung ứng bao quát từ việc quản lý nguyên vật liệu, luân chuyển tồn kho, thành phẩm từ khi sản xuất tới khi sản phẩm được giao tới người tiêu dùng cuối cùng.

### **1.2.1.3. Quan điểm của tác giả về quản trị chuỗi cung ứng.**

Hiện nay có rất nhiều các khái niệm khác nhau về chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng. Theo tôi, chuỗi cung ứng là một chuỗi liên kết nhằm tối ưu hóa tất cả các hoạt động từ khâu đầu tiên là nhận đơn hàng đến khi phân phối tới tay người tiêu dùng cuối cùng, kể cả khâu hậu mãi. Còn quản trị chuỗi cung ứng là hoạt động để kiểm soát và tối ưu hóa hoạt động các mối liên kết này để tạo ra sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao với chi phí thấp và giao hàng nhanh nhất có thể.

Như vậy trong chuỗi cung ứng có 3 chủ thể và 3 thành phần. 3 chủ thể đó là nhà cung cấp, nhà sản xuất và khách hàng. Các chủ thể này phối hợp chặt chẽ và nhịp nhàng với nhau trong chuỗi cung ứng để sản xuất và phân phối sản phẩm tới người tiêu dùng. 3 thành phần của chuỗi cung ứng là hệ thống, công nghệ và các mối quan hệ. Hệ thống hay còn gọi là mô hình của chuỗi cung ứng, công nghệ là công cụ để chuỗi cung ứng hoạt động và mối quan hệ là mối quan hệ giữa các chủ thể trong chuỗi.

### **1.2.1.4. Giới thiệu sơ lược về Hiệp Hội Quản Trị Chuỗi Cung ứng.**

Hiện tại trên thế giới có Hiệp Hội Chuỗi Cung Ứng - Supply Chain Management Council, nơi chuyên nghiên cứu các mô hình chuỗi cung ứng và việc ứng dụng của các mô hình đó. Hiệp Hội Chuỗi Cung Ứng là một tổ chức phi lợi nhuận. Hiệp Hội Chuỗi Cung Ứng được thành lập năm 1996 bởi Pittiglio Rabin Todd & McGrath và trung tâm nghiên cứu ARM.

Ban đầu Hiệp Hội Chuỗi Cung Ứng chỉ có 69 thành viên là các công ty tình nguyện gia nhập. Tới nay Hiệp Hội đã có hơn 1000 thành viên trên khắp thế giới. Các thành viên này quan tâm tới việc ứng dụng và phát triển hệ thống quản trị chuỗi cung ứng và thực tiễn áp dụng. Các thành viên hội tụ trong đủ các lĩnh vực từ sản xuất, dịch vụ, phân phối và bán lẻ.

### **1.2.2. Lịch sử phát triển quản trị chuỗi cung ứng.**

---

<sup>7</sup> Introduction to Supply Chain - Hanfiled and Nichols 1999 [4]

### **1.2.2.1. Quản trị chuỗi cung ứng khi chưa có công nghệ thông tin.**

Trước chiến tranh thế giới thứ II, các công ty hoạt động nhờ vào chuỗi liên kết đơn giản, một chiều từ nhà sản xuất tới kho, tới nhà phân phối sỉ và lẻ và cuối cùng là tới người tiêu dùng. Chuỗi liên kết này hoạt động thông qua các bảng biểu, mỗi người của mỗi bộ phận trong chuỗi liên kết, làm việc với người kia thông qua giấy tờ. Chuỗi liên kết này hoạt động ở dạng sơ đẳng nhất cho nên sự đồng nhất của quy trình mua, xác định, dự báo nhu cầu, quản lý tồn kho và vận chuyển không được rõ ràng. Tuy nhiên chuỗi liên kết này ngày càng được phát triển hơn, các mối liên kết ngày càng mạch lạc hơn, rõ ràng hơn cùng với sự phát triển của sản xuất và nền kinh tế.

### **1.2.2.2. Sự phát triển vượt bậc của quản trị chuỗi cung ứng nhờ những thành tựu của công nghệ thông tin.**

Đầu năm 1960, năm mà bùng nổ việc quản lý chi phí, từ đây xuất hiện sự chuyển đổi từ hoạt động đơn lẻ sang sự hợp nhất các hoạt động của hệ thống. Năm này cũng là năm đánh dấu sự ra đời của phần mềm quản lý kho đầu tiên, việc quản lý bắt đầu bước sang một trình độ cao hơn, không còn thủ công bằng giấy tờ.

Năm 1970 hệ thống cung ứng được bổ sung thêm hệ thống quản lý MRP – Material Requirement Planning - hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu. Hệ thống này cho phép các nhà sản xuất theo dõi được dòng luân chuyển của nguyên vật liệu từ nguyên vật liệu thô tới nguyên vật liệu đang chờ sản xuất. Hệ thống MRP, giải quyết được phần lớn về quản lý sản xuất, mối quan tâm của các nhà sản xuất bây giờ tập trung vào khách hàng. Do đó Logistics cũng phát triển theo, để bảo đảm phân phối tới người tiêu dùng đúng nơi, đúng lúc.

Năm 1980, cùng với sự xuất hiện của hệ thống MRP II – Manufacturing Resource Planning - hoạch định nguồn lực sản xuất - Logistics phát triển vượt bậc, trở thành chìa khóa để tạo ra sự khác biệt giữa 2 công ty. MRP II cho phép doanh nghiệp kiểm soát và liên kết các hoạt động của doanh nghiệp từ kế hoạch nguyên vật liệu, kế hoạch tài chính tới kế hoạch sản xuất chính. Chính sự phát triển này đã đánh dấu sự ra đời của quản trị chuỗi cung ứng.

Đến năm 1990, với sự phát triển của Internet đã trở thành công cụ hữu hiệu của quản trị chuỗi cung ứng và đánh dấu sự phát triển vượt bậc của quản trị chuỗi cung ứng. Thông qua hệ thống trao đổi thông tin điện tử EDI – Electronic Data Interchange và giải pháp quản trị tài nguyên cho doanh nghiệp, hệ thống ERP – Enterprise Resource Planning đã cải tiến vượt bậc cho việc truyền thông trong quản trị chuỗi cung ứng, trong thương mại điện tử và mua hàng, đấu thầu trên mạng.

Từ năm 2000 tới nay, quản trị chuỗi cung ứng hướng tới khách hàng, dòng luân chuyển của nguyên vật liệu, sự liền mạch và thông suốt của dòng thông tin, nhưng quan trọng nhất vẫn là cung ứng và sự hợp nhất của các nhà cung ứng.

### **1.2.2.3. Xu hướng phát triển của quản trị chuỗi cung ứng trong tương lai.**

#### **1.2.2.3.1. Xuất hiện mô hình chuỗi cung ứng mới.**

Với sự phát triển của quản trị chuỗi cung ứng như hiện nay, nhiều mô hình quản trị chuỗi cung ứng sẽ ra đời và được ứng dụng rộng rãi trong thực tế. Các công ty sẽ có nhiều mô hình để lựa chọn sao cho phù hợp với tình hình hoạt động và tài chính của công ty mình.

#### **1.2.2.3.2. Hợp nhất các chuỗi cung ứng.**

Sự hợp nhất các chuỗi cung ứng cũng là hiện tượng nổi trội, 3 yếu tố chính sau sẽ tác động trực tiếp tới sự thay đổi cấu trúc để làm sao các công ty duy trì hoạt động của chuỗi cung ứng đó:

- Các công ty sẽ liên kết chuỗi cung ứng nội bộ với các chuỗi cung ứng của đối tác và hợp nhất hoạt động với nhau
- Công nghệ và internet là chìa khóa để cải thiện chiến lược quản trị chuỗi cung ứng.
- Tái cơ cấu hoạt động chuỗi cung ứng để đạt được mục tiêu của công ty.

#### **1.2.2.3.3. Công nghệ RFID sẽ phát triển nổi trội.**

Công nghệ RFID sẽ phát triển và được ứng dụng rộng rãi trong quản trị chuỗi cung ứng, đặc biệt trong ngành hàng tiêu dùng. Công nghệ này giúp định dạng sản phẩm, vận chuyển và kiểm soát tồn kho, tránh hàng hóa trong kho không đủ để phục vụ nhu cầu của thị trường đồng thời giảm thời gian hàng hóa, nguyên vật liệu bị lưu kho chờ sản xuất hay xuất xưởng đưa ra phân phối trên thị trường.

### **1.2.3. Nội dung của chuỗi cung ứng nội bộ.**

Nội dung của chuỗi cung ứng bao gồm 7 nội dung chính sau.

#### **1.2.3.1. Kế hoạch.**

Kế hoạch là một phần quan trọng và là phần khởi đầu trong chuỗi cung ứng. Để có được các hoạt động tiếp theo của chuỗi thì cần phải có một kế hoạch xuyên suốt quá trình hoạt động của chuỗi cung ứng. Dựa vào kế hoạch này, các nhà quản trị chuỗi cung ứng cân đối nhu cầu nguyên vật liệu, kế hoạch sản xuất sao cho tối ưu với chi phí thấp nhất để sản xuất sản phẩm với chất lượng cao và giao hàng đúng hạn cho khách hàng.

Kế hoạch có 2 loại: kế hoạch theo yêu cầu từ khách hàng và kế hoạch với sự hợp tác từ khách hàng.

#### **1.2.3.1.1. Kế hoạch theo yêu cầu từ khách hàng.**

Một công ty dù lớn hay nhỏ cũng đều phải ước lượng và dự báo trước các nhu cầu về hàng hóa và dịch vụ của mình để lập kế hoạch sản xuất nhằm phục vụ và thỏa mãn nhu cầu người tiêu dùng, giảm tối thiểu tồn kho và chi phí hoạt động.

Để xác định được nhu cầu, công ty cần phải thu thập dữ liệu, phân tích dữ liệu. Mỗi khâu trong chuỗi cung ứng cần phải có dự báo trước về nhu cầu tương lai và kế hoạch của khâu này sẽ là dữ liệu cho các khâu tiếp theo của chuỗi để lập kế hoạch cho bộ phận của mình. Thông thường thông tin dự báo nhu cầu của thị trường trong thời gian 6 tháng hay 1 năm được thu thập từ bộ phận nghiên cứu thị trường, bộ phận bán hàng. Bộ phận này sẽ dự báo, phân tích về nhu cầu của thị trường, thị hiếu của người tiêu dùng, xu hướng tiêu dùng trong tương lai để đưa ra những con số và xu hướng tiêu dùng. Thông tin này được chuyển tới các bộ phận để dựa vào đó lập kế hoạch cho các khâu tiếp theo, sản xuất ra sản phẩm phục vụ cho nhu cầu tiêu dùng.

#### **1.2.3.1.2. Kế hoạch với sự hợp tác từ khách hàng.**

Ngoài cách dự báo nhu cầu và sắp xếp kế hoạch sản xuất dựa trên những dự báo, phân tích về nhu cầu của thị trường, thị hiếu của người tiêu dùng, xu hướng tiêu dùng trong tương lai gần, công ty còn có thể đưa ra các dự báo chính xác hơn nhờ sự hợp tác của khách hàng. Khách hàng cung cấp số lượng dự báo sẽ đặt hàng trong 1 khoảng thời gian nào đó, có thể là 1 tháng, 6 tháng hay 1 năm... Điều này giúp giảm được các khâu thu thập số liệu, phân tích số liệu để có được kết quả dự báo đồng thời tăng mức độ chính xác của kế hoạch. Cho dù những dự báo này được đưa ra và khách hàng không phải chịu trách nhiệm tài chính trên dự báo đó thì nó cũng rất hữu ích cho công ty cho việc dự báo xu hướng và nhu cầu trong tương lai.

Để có được dự báo tốt trong trường hợp khách hàng không chịu trách nhiệm tài chính về dự báo của mình, công ty nên kết hợp thông tin từ nhiều nguồn, từ bộ phận marketing, kinh doanh, hậu mãi... để đưa ra kế hoạch nhu cầu chính xác.

Kế hoạch nhu cầu của công ty được lập cho 6 tháng, 1 năm nhưng để kế hoạch phản ánh đúng thực tế thì cần phải được cập nhật thông tin cho phù hợp với tình hình thực tế và phản ánh phần nào thực trạng trong tương lai gần và thay đổi kế hoạch cho phù hợp với thực tế nếu cần.

#### **1.2.3.2. Cung ứng nguyên vật liệu.**

Khâu cung ứng nguyên vật liệu trong chuỗi cung ứng đảm trách nhiệm vụ cung cấp nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất, sản xuất ra sản phẩm đáp ứng nhu cầu khách hàng. Cung ứng nguyên vật liệu bao gồm 2 nhiệm vụ chính là lựa chọn nhà cung cấp và quản lý tồn kho.

Các nhà quản trị cung ứng phải lựa chọn nhà cung cấp nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất. Một nhà cung cấp tốt sẽ đáp ứng được yêu cầu về chất lượng, giá cả, thời gian giao hàng, điều kiện thanh toán, dịch vụ tốt cho từng loại nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất.

Quản lý tồn kho cũng là một khâu quan trọng trong cung ứng nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất. Quản lý tồn kho được coi là hiệu quả khi nguyên vật liệu phục vụ trong sản xuất được cung cấp đúng lịch, đúng chất lượng đồng thời bảo đảm nguyên vật liệu tồn kho ở mức quy định của công ty.

#### **1.2.3.3. Sản xuất.**

Sản xuất là việc tạo ra sản phẩm đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

Để tạo ra sản phẩm tốt và giao hàng đúng hạn, đúng số lượng cho khách hàng cần phải có một kế hoạch sản xuất hợp lý. Kế hoạch sản xuất đó phải cân đối nguồn lực về nhân công, máy móc, nguyên vật liệu, các yêu cầu về chất lượng, số lượng, năng suất sản phẩm... Hơn nữa kế hoạch sản xuất cần phải có yếu tố linh động trong đó, tức cần phải có kế hoạch phụ đi kèm khi kế hoạch chính không thực hiện được.

#### **1.2.3.4. Giao hàng.**

Thành phẩm sau khi sản xuất được vận chuyển tới kho lưu trữ và chờ phân phối tới tay người tiêu dùng cuối cùng thông qua hệ thống phân phối của công ty.

Ở một số công ty công việc này thường do bộ phận Logistic thực hiện và đôi khi nó được thực hiện bởi bên thứ 3 khi công ty không có chuyên môn và kinh nghiệm trong lĩnh vực này.

#### **1.2.3.5. Tối ưu hóa tổ chức trong nội bộ doanh nghiệp.**

Tối ưu hóa tổ chức nội bộ doanh nghiệp là việc sử dụng các công cụ quản lý để ngăn ngừa sự thất bại của hệ thống hoạt động nhằm tối ưu hoá hiệu quả hoạt động của hệ thống thông qua việc giảm chi phí hoạt động và chi phí vốn.

Chuỗi cung ứng đưa ra cho các nhà quản lý cái nhìn tổng quan và cách tiếp cận toàn bộ hoạt động của hệ thống. Thông qua phân tích và thu thập dữ liệu của chuỗi cung ứng để tìm ra nguyên nhân và hiện tượng của vấn đề trong hoạt động của doanh nghiệp, giảm bớt các khâu, các hoạt động thừa của chuỗi cung ứng.

#### **1.2.3.6. Kế hoạch giảm chi phí.**



Giảm chi phí là vừa là mục tiêu vừa là nhiệm vụ của chuỗi cung ứng. Chi phí trong chuỗi cung ứng cần phải được đánh giá, lập kế hoạch, kiểm soát và định lượng.

Chi phí cho chuỗi cung ứng không chỉ có nguồn gốc từ nguyên vật liệu, hoạt động trong chuỗi mà còn phát sinh từ chính các mối quan hệ trong chuỗi. Nếu các mắt xích quan hệ trong chuỗi cung ứng mạnh khỏe và trôi chảy thì không có chi phí phát sinh nhưng nếu một trong các mắt xích đó có vấn đề thì chi phí của chuỗi sẽ tăng do một mắt xích bị ngưng lại thì các mắt xích khác sẽ bị ảnh hưởng theo. Do đó mục tiêu của các nhà quản trị chuỗi cung ứng là duy trì hoạt động của chuỗi tốt.

#### **1.2.3.7. Dịch vụ khách hàng.**

Khi nhu cầu của người tiêu dùng ngày càng tăng, các công ty cũng phải tìm cách để đáp ứng nhu cầu đó nhằm nâng cao tính cạnh tranh cho doanh nghiệp. Đây là quá trình cung cấp các lợi ích gia tăng cho chuỗi cung ứng của công ty với chi phí thấp và hiệu quả cao do đây là quá trình tiếp xúc, làm hài lòng khách hàng sau khi đã mua sản phẩm của công ty, giữ khách hàng cũ, lôi kéo khách hàng mới.

Dịch vụ khách hàng được thực hiện không chỉ sau khi giao hàng tới khách hàng mà còn phải thực hiện ngay cả trước và trong khi giao dịch với khách hàng.

#### **1.2.4. Mục tiêu của quản trị chuỗi cung ứng.**

Từ các khái niệm, nội dung của chuỗi cung ứng ta rút ra các mục tiêu của quản trị chuỗi cung ứng như sau:

- Giảm chi phí.
- Rút ngắn thời gian sản xuất
- Cải thiện chất lượng sản phẩm.
- Tối ưu hoá và duy trì hoạt động của chuỗi cung ứng hiệu quả.
- Cung cấp sản phẩm và dịch vụ tốt hơn.

### **1.3. Phân biệt quản trị Logistics và quản trị chuỗi cung ứng**

#### **1.3.1. Giống nhau.**

##### **1.3.1.1. Có cùng các mục tiêu.**

- Tối ưu hoá chi phí ở mức thấp nhất có thể.
- Điều phối nguồn nguyên vật liệu bảo đảm cho sản xuất đúng kế hoạch.
- Phân phối tới người tiêu dùng đúng thời gian, địa điểm.

##### **1.3.1.2. Có cùng các nội dung hoạt động.**

Điều khiển, kiểm soát sự vận động của dòng vật chất, thông tin và tiền tệ.

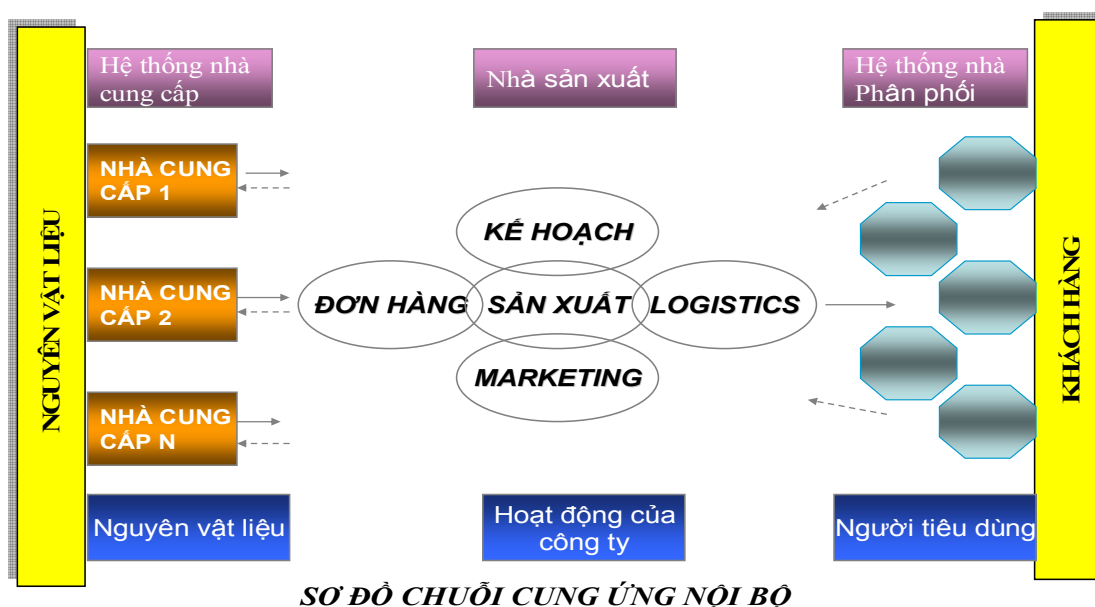
#### **1.3.2. Khác nhau.**

- Quản trị Logistics chỉ là sự tối ưu hoá về vị trí, vận chuyển và dự trữ nguồn nguyên vật liệu cho sản xuất cũng như sản phẩm cần phân phối đến người tiêu dùng. Quản trị Logistics là sự hòa nhập của các hoạt động riêng lẻ làm tăng giá trị hoạt động của chuỗi cung ứng.

- Quản trị chuỗi cung ứng đưa ra một mô hình tổng thể cho việc tối ưu hóa các hoạt động Logistics trong suốt quá trình từ khâu điều phối nguồn nguyên vật liệu cho đến khi phân phối sản phẩm cuối cùng tới người đồng thời xác lập mối quan hệ giữa nhà cung cấp và hệ thống phân phối.

#### 1. 4. Sơ đồ quản trị chuỗi cung ứng nội bộ.

Từ các khái niệm, nội dung về quản trị Logistics, quản trị chuỗi cung ứng và sự phân biệt trên ta rút ra sơ đồ mô tả về chuỗi cung ứng nội bộ như sau:



Sơ đồ 1.1: Sơ đồ chuỗi cung ứng nội bộ

##### 1.4.1. Cơ chế vận hành của chuỗi cung ứng nội bộ

Nhà sản xuất xác định các nhu cầu của thị trường và lập kế hoạch để sản xuất đơn hàng như kế hoạch nguyên vật liệu, sản xuất, phân phối hàng tới người tiêu dùng, kế hoạch quảng cáo để quảng bá sản phẩm...

Nhà cung cấp cung cấp nguyên vật liệu cho nhà sản xuất thông qua đơn đặt hàng nguyên vật liệu. Hệ thống Logistics sẽ kiểm soát để vận chuyển nguyên vật liệu từ nhà cung cấp về kho đúng hạn phục vụ cho sản xuất.

Khi nhận được nguyên vật liệu từ nhà cung cấp, nhà sản xuất tiến hành sản xuất đơn hàng như kế hoạch đã định trước đó.

Hệ thống Logistics của công ty sẽ kiểm soát việc phân phối sản phẩm tới tay người tiêu dùng. Hình thức phân phối trực tiếp hay gián tiếp thông qua các đại lý do bộ phận Logistics lựa chọn sao cho tối ưu hóa chi phí vận chuyển.

**Nhận xét:** Cơ chế vận hành này thể hiện

- Cơ chế vận hành từ nguyên vật liệu, thông qua hoạt động của nhà sản xuất để sản phẩm tới người tiêu dùng cuối cùng.

- **Sự vận động của dòng vật chất.** Vật chất trong chuỗi cung ứng là nguyên vật liệu thô qua chế biến và cải tạo của nhà sản xuất để tạo thành sản phẩm và phân phối tới người tiêu dùng.

- **Vận động của dòng tiền tệ.** Nhà sản xuất trả tiền cho nhà cung cấp để mua nguyên vật liệu, sản xuất và phân phối sản phẩm tới người tiêu dùng. Người tiêu dùng trả tiền cho nhà sản xuất để mua sản phẩm. Nhà sản xuất lại sử dụng tiền thu được này để mua sản phẩm tiếp tục sản xuất và bán trên thị trường. Mỗi luân chuyển của tiền tệ này đều tạo ra giá trị gia tăng. Do đó dòng tiền tệ của chuỗi cung ứng tạo ra chuỗi giá trị gia tăng. Hiệu quả của chuỗi cung ứng càng cao thì giá trị gia tăng càng cao. Nhà sản xuất là trung tâm, là mắt xích của dòng tiền tệ.

- **Sự di chuyển của dòng thông tin.** Dòng thông tin luôn đi song song và hỗ trợ cho sự vận động của dòng vật chất và dòng tiền tệ. Khi dòng vật chất và tiền tệ vận động thì cần có sự trao đổi thông tin giữa các chủ thể trong chuỗi cung ứng để hoạt động của dòng vật chất và tiền tệ được thông suốt.

#### **1.4.2. Nội dung các mối quan hệ trong chuỗi cung ứng nội bộ.**

Mối quan hệ trong chuỗi cung ứng là mối quan hệ giữa 3 chủ thể là nhà cung cấp, nhà sản xuất và người tiêu dùng.

Mối quan hệ giữa nhà sản xuất và nhà cung cấp: nhà sản xuất liên hệ với nhà cung cấp để mua nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất.

Mối quan hệ giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng: nhà sản xuất sản xuất sản phẩm để đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng.

Như vậy nhà sản xuất là trung gian để chuyển nguyên vật liệu thô thành sản phẩm phục vụ cho người tiêu dùng cuối cùng.

### **1.5. Mô hình quản trị chuỗi cung ứng nội bộ tại Holcim Việt Nam và bài học kinh nghiệm.**

#### **1.5.1. Giới thiệu sơ lược về Holcim Việt Nam.**

Holcim Việt Nam, trước đây là Xi Măng Sao Mai, một liên doanh giữa tập đoàn Holcim của Thụy Sĩ và công ty Xi Măng Hà Tiên.

Sản phẩm của Holcim Việt Nam chủ yếu là các loại xi-măng, trong đó xi măng đa dụng (dạng bao 50 kg) và xi-măng bền Sunfat (dạng xá) là phổ biến nhất.

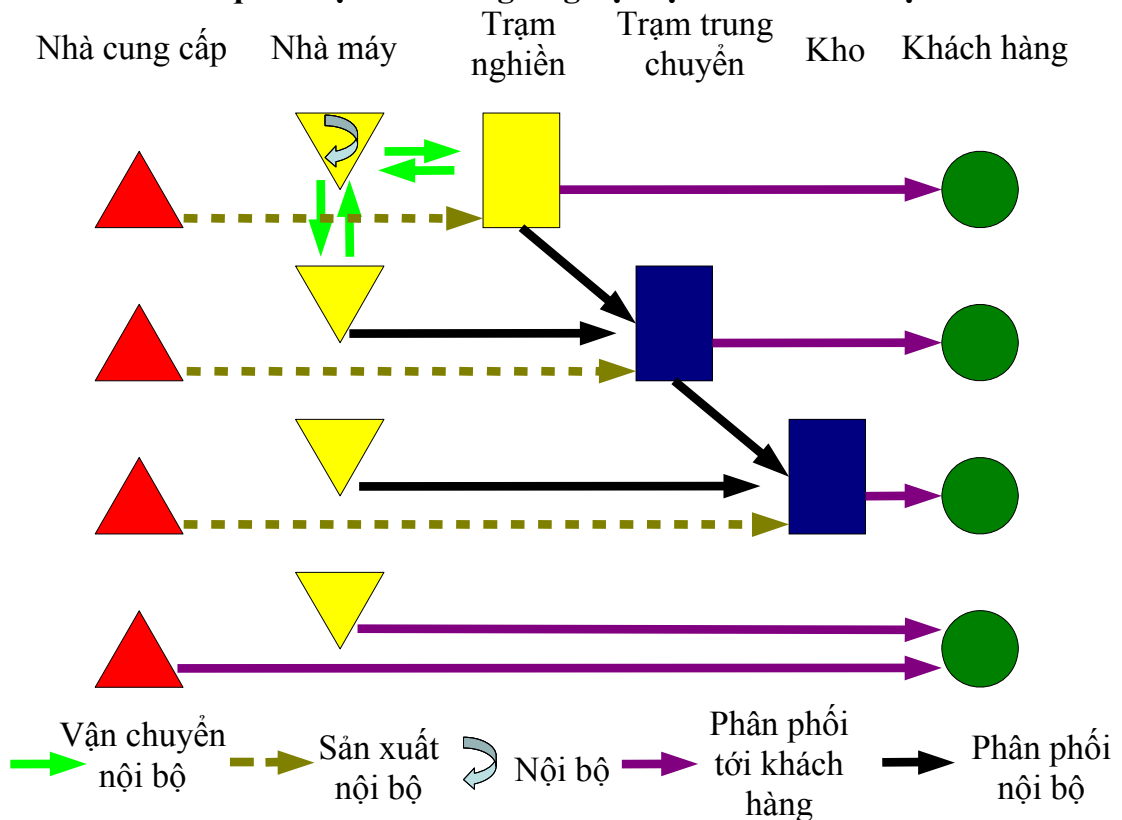
Holcim có 3 nhà máy lớn phân bố tại Cát Lái, Hòn Chông và trạm nghiền Thị Vải. Nhà máy tại Hòn Chông máy gần nguồn nguyên liệu và có năng suất rất lớn.

Điểm phân phối hàng: Có 2 điểm phân phối hàng là kho Cần Thơ và Mỹ Thới. Các điểm phân phối hàng này nhận hàng từ Hòn Chông, Thị Vải cung cấp cho khách hàng tại các điểm phân phối hàng. Chỉ một lượng nhỏ xi-măng được lưu kho, đa phần được lưu trên xà lan và được bốc dỡ trực tiếp lên phương tiện của khách hàng.

Điểm giao hàng: có 3 điểm giao hàng là Bình Chánh, Đồng Nai và Bến Tranh. Các điểm giao hàng này có vai trò giảm áp lực xuất hàng tại Cát Lái và có thể điều tiết nhu cầu trong mùa cao điểm.

Hệ thống chuỗi cung ứng của Holcim đã được áp dụng trên toàn cầu, Holcim Việt Nam cũng áp dụng hệ thống này.

### 1.5.2. Mô hình quản trị chuỗi cung ứng nội bộ của Holcim Việt Nam.



Sơ đồ 1.2: Sơ đồ chuỗi cung ứng nội bộ của công ty HOLCIM Việt Nam

Holcim Việt Nam sản xuất theo phương thức **Assemble to stock – ATO** tức Xi-măng được sản xuất và tồn trữ trong Silo. Khi nhận được đơn hàng của khách hàng, bộ phận bán hàng sẽ làm mã số và chuyển cho bộ phận hậu cần, căn cứ vào mã số giao hàng, bộ phận hậu cần sẽ xuất hàng. Nếu khách hàng yêu cầu tự lấy hàng thì

bộ phận hậu cần sẽ đối chiếu mã số trước đó với mã số của khách hàng và xuất hàng trực tiếp lên phương tiện của khách hàng.

#### **Cơ chế vận hành của chuỗi cung ứng nội bộ như sau:**

Dự báo nhu cầu được thực hiện hàng năm, hàng tháng và được cập nhật hàng tuần qua cuộc họp “Stock meeting”. Mô hình được sử dụng trong cuộc họp này là “Stock Model”. Đây là mô hình mô phỏng lại dòng chảy của nguyên vật liệu giữa các nhà máy và kế hoạch bán hàng, phân phối, sản xuất, nhập khẩu. Bộ phận bán hàng đưa ra dự báo về nhu cầu, bộ phận cung ứng lên kế hoạch xuất hàng và nhập nguyên liệu. Bộ phận sản xuất sẽ căn cứ vào số lượng xi-măng xuất tại các nhà máy để lập kế hoạch sản xuất.

Kế hoạch vật tư được hoạch định dựa trên “Stock Model”. Bộ phận cung ứng sẽ chuyển các nhu cầu về nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất tới các nhà cung cấp thông qua hệ thống đấu thầu hoặc trực tiếp.

Khi nhận được nguyên vật liệu cho sản xuất, các nhà máy tiến hành sản xuất sau đó chuyển sản phẩm tới trạm trung chuyển hay tới kho lưu trữ.

Khi nhận được đơn hàng trực tiếp từ đại lý hay khách hàng hay qua hệ thống thương mại điện tử, xi-măng được đóng bao và vận chuyển tới đại lý từ đó phân phối tới người tiêu dùng. Trong trường hợp đơn hàng phục vụ cho các công trình lớn thì xi-măng mới được chuyển trực tiếp tới công trình. Riêng clinker không vận chuyển tới các đại lý mà tới các nhà máy khác để sản xuất ra xi-măng hoàn tất.

Bộ phận hậu mãi hay các đại lý là nơi tiếp nhận thông tin phản hồi về sản phẩm, dịch vụ từ khách hàng.

### **1.5.3. Lợi ích từ mô hình:**

#### **1.5.3.1. Đối với công ty**

Hệ thống thương mại điện tử cho phép Holcim tổ chức các cuộc đấu giá cho các nhà cung cấp để mua được nguyên vật liệu (than, cát, đá pzzolan...) với giá cạnh tranh, tiết kiệm chi phí đồng thời không mất thời gian để tìm kiếm nhà cung cấp. Hệ thống này dễ truy cập và thông tin được cập nhật hàng ngày cho nên ngày càng có nhiều khách hàng tìm tới Holcim.

Hệ thống kho nổi của Holcim giúp giảm chi phí rất nhiều trong quản lý kho. Do đặc tính của sản phẩm xi-măng có trọng lượng khá nặng nên công tác bốc xếp, trung chuyển luôn tốn nhiều chi phí. Hệ thống kho nổi được thuê các phương tiện của các nhà vận tải. Xi-măng khi xuất khỏi kho nhà máy sản xuất, lưu trữ trên hệ thống kho

nôi và giao trực tiếp lên phương tiện cho các đại lý. Tất cả các chi phí của kho nôi này đã được tính trong chi phí vận chuyển.

Hệ thống định vị toàn cầu (GPS – Global Position System) đang được triển khai tại Holcim Việt Nam nhằm tối ưu quãng đường vận chuyển, định vị nhu cầu khách hàng để hoạch định vị trí của các điểm giao hàng, các kho nôi ...

Hệ thống chuỗi cung ứng vận hành tốt tạo điều kiện thuận lợi cho Holcim trong thời gian cao điểm của thị trường, cung cấp đủ nhu cầu cho thị trường, đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng và tiết kiệm chi phí.

#### **1.5.3.2. Đối với nhà cung cấp**

Holcim cam kết tạo ra những quan hệ bền vững với các nhà cung cấp, các nhà thầu phụ hiện tại và tiềm năng thông qua các hoạt động cung ứng ở quy mô toàn cầu, khu vực, và trong nước. Mọi quan hệ hợp tác với các nhà cung cấp là một trong những yếu tố đảm bảo sản phẩm cũng như dịch vụ của công ty với chất lượng cao nhất. Đồng thời, các nhà cung cấp và công ty có thể cùng nhau tối ưu hoá quy trình cung ứng bằng các hợp đồng dài hạn với các tiêu chuẩn rõ ràng.

Hệ thống thương mại điện tử cho phép Holcim tổ chức các cuộc đấu giá cho các nhà cung cấp, thông tin rõ ràng, minh bạch thuận tiện cho các nhà cung cấp tự lượng sức mình để quyết định có tham gia đấu thầu hay không.

#### **1.5.3.3. Đối với khách hàng.**

Holcim đã có hệ thống thương mại điện tử. Đây là một sáng kiến của Holcim Việt Nam, ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại và ưu việt nhất để nâng chất lượng phục vụ khách hàng cao hơn, hiệu quả hơn và nhanh hơn với một hệ thống ổn định và an toàn. Hệ thống này đem lại cho khách hàng các lợi ích sau:

- Đặt hàng liên tục.
- Kiểm tra, truy xuất các thông tin về đơn hàng và tình trạng giao hàng.
- Kiểm tra các thông tin về công nợ của khách hàng.
- Gia tăng tốc độ xử lý qui trình đặt hàng - giao hàng.
- Liên lạc với Holcim Việt Nam nhanh chóng.

#### **1.5.4. Bài học kinh nghiệm:**

Với phương châm đồng hành cùng nhau phát triển, Holcim Việt Nam cam kết luôn tạo môi trường năng động cho tất cả nhân viên, nhà thầu phụ và mang lại lợi ích cho cổ đông, khách hàng và cộng đồng xã hội. Với những chủ trương này, Holcim đã và đang liên tục cải tiến nhằm đưa ra những chính sách, hoạt động tối ưu nhất. Để thực

hiện được vai trò quan trọng này, chuỗi cung ứng nội bộ của Holcim đã được tổ chức hợp lý và những nhân tố sau đã được ứng dụng triệt để:

- Tạo một môi trường làm việc năng động, luôn xem con người là nhân tố quyết định.
- Ứng dụng mạnh mẽ công nghệ thông tin vào công tác quản lý. Các chương trình như Stock Model, MapInfo...được xem là công cụ chủ đạo trong công tác mô phỏng, lập kế hoạch và đánh giá kế hoạch.
- Quan hệ công tác chặt chẽ: thông tin từ các bộ phận bán hàng, sản xuất hay từ ban lãnh đạo được cập nhật và xử lý nhanh chóng.
- Tiết kiệm thời gian: tất cả các hoạt động của chuỗi được thực hiện trên một hệ thống dữ liệu đồng nhất, công việc của nhân viên các bộ phận không bị trùng lặp, giúp tiết kiệm nhân lực và thời gian, đồng thời rút ngắn thời gian sản xuất.
- Tiết kiệm chi phí: cải tiến việc tồn kho thành hệ thống kho nổi đã tiết kiệm được rất nhiều chi phí lưu kho, bốc xếp.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

Chương đầu của luận văn giúp người đọc hiểu được những kiến thức cơ bản về quản trị Logistics, quản trị chuỗi cung ứng, nội dung của chuỗi cung ứng nội bộ và mô hình quản trị chuỗi cung ứng. Chương này cũng giới thiệu mô hình và bài học kinh nghiệm trong quản trị chuỗi cung ứng nội bộ của công ty Holcim Việt Nam, một trong những công ty được coi là có mô hình chuỗi cung ứng nội bộ hoàn thiện ở Việt Nam.

Những kiến thức cơ bản này sẽ được vận dụng để từng bước phân tích hoạt động cung ứng hiện tại của công ty Scavi. Từ đó rút ra điểm mạnh và yếu về tình hình cung ứng hiện tại. Đồng thời những kiến thức cơ bản này cũng là nền tảng để dựa vào đó thiết lập và xây dựng mô hình quản trị chuỗi cung ứng nội bộ cho công ty Scavi.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG LOGISTICS VÀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG TẠI CÔNG TY SCAVI**

### **2.1. Giới thiệu tổng quan về công ty Scavi.**

#### **2.1.1. Giới thiệu sơ lược về công ty Scavi Vietnam.**

##### **2.1.1.1. Lịch sử phát triển công ty.**

Scavi Vietnam là công ty 100% vốn của Pháp, được thành lập năm 1988, ngay sau khi luật đầu tư của Việt Nam được ban hành. Công ty Scavi Việt Nam thuộc tập đoàn Corele của Pháp, tập đoàn đã hình thành hơn 50 năm, chuyên về lĩnh vực may và thiết kế trang phục lót, đồ ngủ thời trang. Nhãn hiệu Corele là một nhãn hiệu nổi tiếng của công ty ở thị trường Châu Âu. Tập đoàn Corele bao gồm 2 công ty lớn đó là Scavi Việt Nam và Scavi Europe. Scavi Việt Nam là công ty chủ lực ở Châu Á. Cho tới nay Scavi Việt Nam đã có 2 chi nhánh, một ở Bảo Lộc, một tại Lào và đang có kế hoạch xây dựng một nhà máy tại Huế. Nhà máy Biên Hoà là trung tâm điều khiển mọi hoạt động chính của các kế hoạch thực hiện đơn hàng với đầy đủ các bộ phận từ bán hàng, mua hàng, sản xuất... Còn nhà máy Bảo Lộc và nhà máy Laos, chỉ nhận nguyên vật liệu, tiến hành sản xuất và phân phối tới khách hàng.

##### **2.1.1.2. Một số lợi thế của công ty.**

Scavi Việt Nam đã 3 năm liên đạt danh hiệu doanh nghiệp dệt may có vốn nước ngoài tiêu biểu do thời báo Kinh Tế Sài Gòn và Hiệp Hội Dệt May bình chọn. Scavi Việt Nam là một trong những công ty hàng đầu trong ngành dệt may tại Việt Nam với những lợi thế:

- Công nghệ sản xuất hiện đại được chuyển giao từ Pháp, công ty chuyên về quần áo may sẵn và đặc biệt là trang phục lót, đồ ngủ. Những sản phẩm tạo ra giá trị gia tăng cao.
- Đội ngũ thiết kế mẫu chuyên nghiệp của Pháp và thị trường chính là Châu Âu.
- Nguồn nguyên vật liệu đa dạng với các nhà cung cấp truyền thống, có mối quan hệ thương mại lâu năm ở thị trường Châu Âu, Châu Á
- Hệ thống giao hàng đã phát triển mạnh, công ty dẫn đầu trong ngành dệt may về giao hàng tới kho của khách hàng. Đa số các công ty may của Việt Nam bán hàng theo hình thức FOB, nhưng do có hệ thống công ty tại Pháp nên công ty có điều kiện thuận lợi để tổ chức giao hàng tới kho khách hàng theo hình thức DDP.

##### **2.1.1.3. Phương thức sản xuất của công ty.**



Scavi Viet Nam hoạt động, sản xuất và kinh doanh theo phương thức **Sourcing và Outsourcing**. Tức công ty vừa sản xuất dưới nhãn hiệu của công ty để phân phối tới người tiêu dùng cuối cùng, vừa thực hiện gia công dưới nhãn hiệu của các công ty khác. Điểm làm Scavi khác biệt hoàn toàn so với các công ty may khác ở Việt Nam là công ty thực hiện gia công trọn gói từ thiết kế mẫu mã, tìm kiếm nguồn nguyên vật liệu, tới sản xuất và giao hàng tới kho của khách hàng. Trong khi đó, đa số các công ty may ở Việt Nam chỉ thực hiện sản xuất, không phải mua và tìm kiếm nguồn nguyên vật liệu, mẫu mã... Ngoài sản xuất ở các nhà máy của công ty, công ty còn đem ra ngoài gia công sản xuất ở các cơ sở vệ tinh trên khắp lãnh thổ Việt Nam. Do nhận được hợp đồng quá nhiều mà không đủ năng lực để sản xuất nên công ty đã thí nghiệm phát triển thêm một số cơ sở vệ tinh ở Trung Quốc.

Phương thức sản xuất của Scavi Việt Nam là **make – to – order**, tức chỉ sản xuất khi nhận được đơn hàng chính thức từ khách hàng. Đối với việc sản xuất sản phẩm mang nhãn hiệu của công ty, bộ phận tiếp thị của Scavi Europe sẽ chuyển đơn đặt hàng nội bộ cho Scavi Việt Nam và Scavi Việt Nam sẽ tiến hành mua nguyên vật liệu và sản xuất theo đơn hàng nội bộ đó.

### **2.1.2. Cơ cấu tổ chức.**

#### **2.1.2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức.**

Xem phụ lục 1 - sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty Scavi.

#### **2.1.2.2. Sơ lược nhiệm vụ của từng bộ phận.**

##### **2.1.2.2.1. Bộ phận MS – Manufacturing Stage.**

Tất cả các đơn hàng công ty nhận được đều do bộ phận MS quản lý và theo dõi tiến độ thực hiện đơn hàng. Nhiệm vụ chính của bộ phận MS:

- Bảo đảm vốn luân chuyển một cách gián tiếp thông qua việc kiểm soát nguyên vật liệu nhập kho, đồng bộ cho sản xuất, không để nguyên vật liệu lưu kho lâu gây đọng vốn.

- Bảo đảm lợi nhuận.

- Bảo đảm giao hàng đúng thời gian và đúng chất lượng.

Trong bộ phận MS có 2 nhóm: nhóm mua và nhóm kế hoạch

##### **a. Nhóm kế hoạch: chịu trách nhiệm**

- Cân đối nhu cầu và nguồn lực nguyên vật liệu.

- Lập kế hoạch mua nguyên vật liệu.

- Theo dõi tiến độ nhập kho nguyên vật liệu.

- Theo dõi tiến độ sản xuất.

- Theo dõi hàng xuất.
- Liên lạc với khách hàng để lấy những thông tin cần thiết cho đơn hàng đồng thời trả lời khách hàng những thông tin họ cần.

**b. Nhóm mua:** chịu trách nhiệm

- Nhận kế hoạch đặt nguyên vật liệu từ nhóm kế hoạch, tiến hành đặt nguyên vật liệu cho từng đơn hàng tương ứng với số lượng và ngày giao hàng mà nhóm kế hoạch yêu cầu.
- Theo dõi tiến độ của đơn hàng với nhà cung cấp.
- Theo dõi thanh toán và các khoản khấu trừ với nhà cung cấp.

**2.1.2.2.2. Bộ phận MPS - Market Preparation Stage.**

Bộ phận này làm việc trực tiếp với khách hàng để bán hàng. Mẫu mã có thể từ khách hàng hay từ thiết kế của công ty. Mục tiêu lấy được đơn hàng với lợi nhuận cao nhất.

Khi nhận được yêu cầu từ khách hàng, nhân viên MPS sẽ tiến hành:

- Tìm nguồn nguyên vật liệu tương ứng với nguyên vật liệu mà khách hàng yêu cầu.
- Chuyển yêu cầu may mẫu cho bộ phận kỹ thuật và theo dõi kế hoạch để bảo đảm mẫu giao tới khách hàng đúng hẹn.
- Thường xuyên liên lạc với khách hàng để tiếp nhận những thông tin về sản phẩm, mẫu mã, chất lượng, giá cả.
- Liên lạc, thương lượng với nhà cung cấp về giá, số lượng, phương thức thanh toán để đạt mục tiêu của công ty về lợi nhuận và vốn luân chuyển.

**2.1.2.2.3. Bộ phận Sourcing.**

Chịu trách nhiệm tìm kiếm nhà cung cấp cho công ty. Bộ phận Sourcing mới chỉ hình thành được hơn 2 năm, nhân lực còn chưa đáp ứng được về chất lượng và số lượng cho nên bộ phận này chưa làm tròn nhiệm vụ của mình. Do đó trong giai đoạn đầu, công ty mới chỉ giao một số nhiệm vụ cho bộ phận này như tìm một số nguồn nguyên vật liệu căn bản, theo dõi và cập nhật sourcing file (hệ thống lưu trữ dữ liệu về từng loại nguyên vật liệu), thương lượng và làm việc với nhà cung cấp về các điều kiện chung như giá, điều kiện mua hàng, điều kiện thanh toán, chính sách phạt.

**2.1.2.2.4. Bộ phận Kế Toán - Tài Chính.**

Nhiệm vụ chính:

- Theo dõi thanh toán với nhà cung cấp, khách hàng.

- Thực hiện các giao dịch với ngân hàng về đề thanh toán với nhà cung cấp, khách hàng.
- Bảo đảm tài chính cho công ty, vốn luân chuyển không bị thiếu.
- Thực hiện các báo cáo, chứng từ kế toán, thuế ... đối với nhà nước.
- Xét duyệt các khoản thu - chi của công ty dựa trên yêu cầu xác đáng của từng bộ phận.
- Ngoài ra còn có bộ phận kế toán kho theo dõi và lập chứng từ về nhập xuất nguyên vật liệu, thành phẩm.

#### **2.1.2.2.5. Bộ phận Nhân Sự.**

Quản lý toàn bộ nhân sự của công ty, nhiệm vụ chính:

- Tuyển dụng nhân sự cho các bộ phận.
- Tính lương, theo dõi các chế độ bảo hiểm cho nhân viên toàn công ty.
- Quản lý chế độ ăn uống cho nhân viên.

#### **2.1.2.2.6. Bộ phận IT.**

Quản lý toàn bộ hệ thống điện toán của công ty, nhiệm vụ chính

- Viết phần mềm ứng dụng cho công ty.
- Duy trì hệ thống thông tin của công ty qua hệ thống mạng nội bộ, đảm bảo mạng hoạt động tốt, không bị nghẽn mạch hay rớt mạng.
- Giải quyết những vấn đề phát sinh hàng ngày về máy tính của nhân viên và những trở ngại trong ứng dụng phần mềm.
- Tìm kiếm nhà cung cấp để hoàn thiện hệ thống phần mềm hoạt động cho toàn công ty, duy trì hoạt động của phần mềm đó.

#### **2.1.2.2.7. Bộ phận Kiểm Soát.**

Kiểm soát toàn bộ những vấn đề liên quan tới chi phí và vốn luân chuyển của công ty để bảo đảm chi phí ở mức thấp nhất và được chi đúng đối tượng.

#### **2.1.2.2.8. Bộ phận Hành Chánh.**

Quản lý những công việc hành chánh như:

- Cung cấp văn phòng phẩm cho các bộ phận, đăng ký vé máy bay, vé tàu, đăng ký phòng... phục vụ cho nhân viên đi công tác.
- Quản lý chi phí điện thoại cho từng nhân viên của công ty.
- Tổ chức phòng ốc cho các buổi họp, buổi viếng thăm của nhà cung cấp, khách hàng.
- Nhận và phân bố các văn bản, thư từ khách hàng, nhà cung cấp... gửi tới công ty rồi chuyển tới người liên quan của từng bộ phận.
- Sắp xếp xe đưa rước nhân viên đi làm hàng ngày, đi công tác.

#### **2.1.2.2.9. Bộ phận Xuất Nhập Khẩu.**

Chịu trách nhiệm về nhập và xuất hàng hoá của công ty theo yêu cầu nhập xuất từ bộ phận MS.

- Thực hiện các thủ tục, chứng từ hải quan để xuất hàng tới khách hàng.
- Lập thủ tục hải quan, thuế để nhập nguyên vật liệu phục vụ sản xuất.
- Gửi mẫu mã tới khách hàng theo yêu cầu của các bộ phận.
- Tổ chức vận chuyển nguyên vật liệu tới nhà máy Laos và Trung Quốc.

#### **2.1.2.2.10. Bộ phận Kỹ Thuật.**

Quản lý các công việc liên quan tới kỹ thuật của sản phẩm.

- Chuyển tác nghiệp và định mức cho bộ phận MS để tính toán nhu cầu cho từng loại nguyên vật liệu, cân đối nhu cầu và đặt hàng.
- Nhận yêu cầu may mẫu từ bộ phận MPS, sắp xếp kế hoạch để phát triển mẫu mã với khách hàng.
- Nhận yêu cầu từ bộ phận MS để may những mẫu theo theo yêu cầu trong quy trình sản xuất đơn hàng với khách hàng.
- Chuyển hồ sơ kỹ thuật, tác nghiệp nguyên vật liệu của từng mã hàng cho bộ phận sản xuất để làm tài liệu chuẩn trong sản xuất hàng loạt.
- Kết hợp với bộ phận sản xuất giải quyết một số trở ngại về kỹ thuật phát sinh trong sản xuất.

#### **2.1.2.2.11. Bộ phận Sản Xuất.**

Trực tiếp sản xuất các hợp đồng kể từ khi nhận được nguyên vật liệu. Các công đoạn của sản xuất bao gồm: cắt nguyên vật liệu, may, kiểm tra và đóng gói. Ngoài ra bộ phận cắt và đóng gói còn thực hiện công đoạn cắt và đóng gói cho một số các cơ sở gia công và các nhà máy không đủ khả năng thực hiện công đoạn này.

#### **2.1.2.2.12. Bộ phận Giám Định.**

Chịu trách nhiệm kiểm tra chất lượng nguyên vật liệu

- Giám định chất lượng toàn bộ nguyên vật liệu trước khi vào sản xuất.
- Giải quyết những trở ngại phát sinh từ trong sản xuất mà khi giám định ban đầu không phát hiện ra.
- Kiểm tra sự đồng bộ về màu sắc, chất lượng của nguyên vật liệu trong quá trình mua hàng và trong sản xuất.

#### **2.1.2.2.13. Bộ phận kho.**

Hiện tại Scavi có 2 loại kho, đó là kho lưu trữ nguyên vật liệu và kho lưu trữ thành phẩm. Kho nguyên vật liệu lưu trữ, bảo quản và cấp phát nguyên vật liệu. Kho thành phẩm lưu trữ sản phẩm đóng gói chờ phân phối.

### **2.1.3. Định hướng phát triển của công ty trong tương lai.**

#### **2.1.3.1. Phát triển nội lực.**

Trong 2 năm vừa qua, những tháng cao điểm của sản xuất như tháng 4 tháng 5 và tháng 9 tháng 10 đơn hàng nhận về nhiều hơn năng lực của các nhà máy. Do đó công ty cần phải tăng năng suất, tăng số lượng công nhân để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng, thị trường ngày càng rộng mở.

##### **2.1.3.1.1. Tăng năng suất.**

Năng suất hiện tại là 1,2 triệu sản phẩm/tháng, mục tiêu năm 2007 với những nhà máy hiện tại, năng suất nâng lên 1,5 triệu sản phẩm/tháng. Để đạt được năng suất này, công ty đã:

- Tiến hành nhập một số máy móc, thiết bị hiện đại phục vụ cho sản xuất đồng thời tổ chức các khóa huấn luyện tay nghề cho công nhân.
- Thành lập chuyên đào tạo công nhân, hàng tháng đều tuyển công nhân để đào tạo tay nghề phục vụ cho năng lực sản xuất ngày càng tăng trong tương lai.
- Yêu cầu khách hàng truyền thống và chuyên nghiệp trong ngành hỗ trợ đào tạo kỹ thuật kiểm hàng và kỹ thuật may. Như vậy cả 2 bên khách hàng và công ty đều có lợi, khách hàng thì yên tâm hơn về chất lượng sản phẩm còn Scavi thì có cơ hội nâng cao tay nghề cho nhân viên.

##### **2.1.3.1.2. Xây dựng nhà máy mới để đáp ứng nhu cầu sản xuất.**

Hiện tại Scavi Việt Nam có 3 nhà máy, một ở Biên Hoà, một ở Bảo Lộc, một ở Laos và sẽ khởi công xây dựng thêm một nhà máy nữa tại Huế vào đầu năm 2007. Số lượng công nhân hiện tại 4000 công nhân với 150 truyền may và 3000 máy may công nghiệp. Tương lai, khi nhà máy ở Huế xây dựng xong, số lượng truyền may sẽ tăng lên 200 và số lượng công nhân sẽ tăng tới gần 5000 công nhân và tới năm 2010 tổng lực lượng lao động của Scavi sẽ là 10.000 người.

#### **2.1.3.2. Mục tiêu chính và thị trường mục tiêu.**

##### **2.1.3.2.1. Mục tiêu chính.**

Mục tiêu tới năm 2010, công ty trở thành một trong những công ty xuất khẩu hàng đầu ở thị trường Châu Á trong ngành may mặc.

### **Bảng 2.1: Doanh số của công ty tới năm 2010**

<b>Năm</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Doanh số (triệu USD)	30	38	50	67	92	130
Tốc độ tăng trưởng (%)	24	26.7	31.58	34	37.31	41.3
Tỷ lệ doanh số của khách hàng đứng đầu trong doanh số của công ty(%)	50	30	20	20	15	15

Nguồn: Tài liệu dự án phát triển Scavi [3]

Tốc độ tăng trưởng của công ty ngày càng tăng trong những năm tới. Doanh số tới năm 2010 sẽ là 130 triệu USD, tăng gấp 4 lần so với năm 2005. Số khách hàng hàng ngày ngày càng tăng và tỷ lệ doanh số của khách hàng đứng đầu trong công ty sẽ chiếm tỷ lệ thấp dần trong tương lai. Điều này cũng góp phần giảm rủi ro cho công ty bởi vì nếu tập trung doanh số vào 1 khách hàng, nếu có sự cố hay cú sốc nào đó xảy ra đối với khách hàng này thì công ty sẽ gặp khó khăn do doanh số sẽ bị giảm nhiều và công ty sẽ lâm vào tình cảnh khó khăn..

#### **2.1.3.2.2. Thị trường mục tiêu.**

Thị trường xuất khẩu hiện tại của công ty là Châu Âu, một phần rất ít sang thị trường Mỹ. Công ty đang nỗ lực để mở rộng thị trường sang Nhật và Mỹ.

**Bảng 2.2: Doanh số của các thị trường tới năm 2010.**

<b>Năm</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Doanh số thị trường EU (%)	99	95	82	75	70	65
Doanh số thị trường USA (%)	1	5	15	20	25	30
Doanh số thị trường Nhật (%)	0	0	3	5	5	5

Nguồn: Tài liệu dự án phát triển Scavi [3]

Mục tiêu tới năm 2010, thị trường Mỹ sẽ chiếm 30% doanh số của công ty và thị trường Nhật sẽ chiếm 5% doanh số. Để phát triển thành số một Châu Á, không thể chỉ phát triển ở một thị trường truyền thống Châu Âu. Hiện tại thị trường Châu Âu đã vững vàng, bắt buộc công ty phải đẩy mạnh xuất khẩu sang thị trường khác, đó là Mỹ và Nhật. Thị trường Mỹ có sức mua lớn, tiêu chuẩn nhập khẩu gắt gao và sức cạnh tranh cao, đa số các công ty Châu Á có xu hướng phát triển xuất khẩu cho thị trường Mỹ. Do đó để cạnh tranh và vươn lên hàng đầu trong ngành, thì công ty phải tìm cách thâm nhập thị trường Mỹ.

## **2.2. Phân tích hoạt động quản trị cung ứng hiện tại của công ty Scavi.**

### **2.2.1. Quản trị nhà cung cấp.**

#### **2.2.1.1. Quản trị hệ thống nhà cung cấp.**

Hiện tại Scavi có khoảng 150 nhà cung cấp. Trong đó có 65 nhà cung cấp truyền thống. Trong số những nhà cung cấp này, một số nhà cung cấp đã từng làm việc với Scavi từ khi thành lập. Vì hợp tác với nhau đã lâu cho nên các nhà cung cấp này rất hiểu các yêu cầu về chất lượng, giao hàng và các điều khoản thương mại hay cách làm việc của Scavi. Để tạo điều kiện cho mỗi quan hệ ngày càng gắn bó và 2 bên cùng có lợi, Scavi luôn luôn đối tác trên tinh thần 2 bên cùng hợp tác để tháo gỡ các khó khăn khi thực hiện đơn hàng. Việc duy trì các mối quan hệ với nhà cung cấp truyền thống do bộ phận MPS và MS thực hiện. MPS sau khi đã phát triển sản phẩm mới, chất lượng mới với nhà cung cấp thì chuyển giao thông tin cần thiết cho bộ phận MS đặt hàng với chất lượng đã được cam kết ban đầu giữa Scavi và nhà cung cấp. Bộ phận MS sẽ xử lý toàn bộ những phát sinh trong dự kiến và ngoài dự kiến cho đơn đặt hàng của mình. Lúc đó Scavi và nhà cung cấp sẽ phối hợp cùng nhau để xử lý những phát sinh để đảm bảo 2 bên cùng có lợi và ở mức chi phí thấp nhất cho cả 2.

Scavi cũng không ngừng tìm kiếm các nhà cung cấp mới để thỏa mãn yêu cầu ngày càng cao và phức tạp của khách hàng, của thị trường. Với xu hướng mở rộng thị trường và hướng tới các khách hàng có sản phẩm chất lượng cao cấp như Armani, Saralee, Victoria's Secret... thì việc tìm kiếm các nhà cung cấp mới để thỏa mãn yêu cầu về chất lượng cần phải làm gấp rút. Việc tìm kiếm nhà cung cấp do 2 bộ phận Sourcing và MPS thực hiện. Sourcing tìm kiếm nhà cung cấp cho nguồn nguyên vật liệu thông dụng, thường dùng của công ty. Bộ phận MPS tìm kiếm nguồn nguyên vật liệu thời trang, tức nguyên vật liệu phục vụ theo mùa và có thiết kế phức tạp. Bộ phận MS cũng duy trì mối quan hệ với nhà cung cấp do trực tiếp chuyển đơn hàng và theo dõi đơn hàng với các nhà cung cấp mới này. Cũng giống như với các nhà cung cấp truyền thống, Scavi và nhà cung cấp sẽ phối hợp cùng nhau để xử lý những phát sinh trong đơn hàng để đảm bảo 2 bên cùng có lợi, chi phí ở mức thấp nhất cho 2 bên.

#### **2.2.1.2. Quản trị tiến độ thanh toán.**

Điều kiện thanh toán T/T 90 ngày đối với những nhà cung cấp truyền thống. Đối với nhà cung cấp mới nếu không thương lượng được điều kiện thanh toán giống như mục tiêu thì sẽ thương lượng áp dụng L/C. Còn điều kiện thanh toán với khách hàng truyền thống là T/T 7 ngày và khách hàng mới là LC at sight.

Bộ phận MS, bộ phận kiểm soát và bộ phận kế toán phối hợp theo dõi và thực hiện việc thanh toán với các nhà cung cấp. Bộ phận MS nhận các chứng từ gốc từ nhà cung cấp và biên bản giám định chất lượng từ bộ phận Giám Định chuyển cho bộ phận kiểm soát. Bộ phận kiểm soát sẽ kiểm soát biên bản giám định chất lượng hàng của

đơn hàng và khấu trừ tương ứng số tiền nguyên vật liệu bị hư, hỏng không dùng hoặc không thanh toán cho phần nguyên vật liệu mà nhà cung cấp gửi nhiều hơn số lượng trên đơn hàng.

Số tiền thanh toán = số tiền trên hóa đơn - số tiền nguyên vật liệu gửi dư - số tiền nguyên vật liệu bị hư, hỏng không dùng được.

Bộ phận kiểm soát sau khi kiểm soát, chuyển thông tin cho nhân viên mua hàng thông báo cho nhà cung cấp và cho bộ phận kế toán tiến hành thanh toán.

Trước khi tiến hành thanh toán, bộ phận MS sẽ thông báo tới nhà cung cấp số tiền sẽ thanh toán cho từng đơn hàng, nếu nhà cung cấp có phản hồi thì 2 bên, Scavi và nhà cung cấp sẽ hợp tác giải quyết, nếu không có phản hồi gì từ nhà cung cấp thì bộ phận kế toán tiến hành thanh toán.

### **2.2.1.3. Quản trị thông tin giữa nhà cung cấp và Scavi.**

Thông tin liên lạc giữa Scavi với nhà cung cấp chỉ có bộ phận MS, MPS và Sourcing thực hiện. Bộ phận MPS liên lạc để phát triển mẫu mã nguyên vật liệu, thương lượng số lượng và giá cả. Bộ phận Sourcing làm việc với nhà cung cấp về các điều kiện thương mại chung như điều kiện thanh toán, điều kiện Incoterm, chế độ phạt... Bộ phận MS liên lạc những vấn đề liên quan tới những đơn hàng đang thực hiện với nhà cung cấp, theo dõi tiến độ của đơn hàng.

Công cụ để chuyển thông tin giữa nhà cung cấp và Scavi là hệ thống email, điện thoại, fax và bưu phẩm hay những công cụ thông dụng như các công ty khác. Hiện tại chưa có hệ thống thông tin kết nối chung giữa Scavi và nhà cung cấp trên 1 hệ thống.

### **2.2.1.4. Quản trị đơn hàng mua nguyên vật liệu.**

Scavi quản trị tiến độ mua hàng qua 6 bước. Nhân viên kế hoạch và mua hàng của bộ phận MS sẽ theo dõi quy trình này.

#### **2.2.1.4.1. Xác định nhà cung cấp, gửi đơn hàng, xác nhận giao hàng.**

Nhóm kế hoạch sẽ cân đối nguyên vật liệu hiện có và nhu cầu để lập ra bảng nhu cầu nguyên vật liệu MRP, trong đó sẽ nêu rõ ngày nguyên vật liệu phải nhập kho, nhà cung cấp nào.

Nhân viên kế hoạch chuyển kế hoạch nhu cầu nguyên vật liệu này cho nhân viên mua hàng. Dựa vào đây nhân viên mua hàng sẽ thiết lập đơn hàng với nhà cung cấp đã được chỉ định và lấy xác nhận về ngày giao hàng sau 2 ngày gửi đơn hàng.

#### **2.2.1.4.2. Kiểm soát L/D - Lap Dip.**



L/D là mẫu nguyên vật liệu nhuộm làm trong phòng thí nghiệm trước khi sản xuất hàng loạt. Sau khi gửi đơn hàng tới nhà cung cấp, trong vòng 7-10 ngày, nhà cung cấp sẽ gửi L/D cho Scavi để kiểm tra trước khi sản xuất hàng loạt. Việc theo dõi và kiểm tra L/D chỉ thực hiện cho những đơn hàng sản xuất lần đầu, đối với những đơn hàng đặt lại màu cũ thì nhà cung cấp tự kiểm soát màu sắc của đơn hàng dựa trên mẫu L/D đã được Scavi chấp nhận ban đầu.

Nhân viên mua hàng trực tiếp liên lạc với nhà cung cấp để theo dõi thông tin L/D. Bộ phận Giám Định quyết định có chấp nhận L/D hay không sau khi đã kiểm tra với màu gốc và độ phối màu với các nguyên vật liệu khác.

#### **2.2.1.4.3. Kiểm soát mộc và S/S.**

Mộc là sợi vải thô trước khi nhuộm. S/S - shipment sample là mẫu lấy từ sản xuất hàng loạt. Nhân viên mua hàng sẽ thực hiện kiểm tra thông tin này với nhà cung cấp. Nhân viên bộ phận Giám Định kiểm tra chất lượng và màu sắc của S/S.

Kiểm tra mộc nhằm mục đích kiểm tra kế hoạch sản xuất của nhà cung cấp, bảo đảm nhà cung cấp giao hàng đúng hạn. Thời gian kiểm tra là giữa thời gian gửi đơn hàng và thời gian giao hàng. Kiểm tra S/S nhằm bảo đảm nguyên vật liệu trong sản xuất hàng loạt trước khi gửi về công ty phải bảo đảm đúng màu sắc và chất lượng mà Scavi đã chấp nhận từ ban đầu. Nếu S/S được bộ phận Giám Định kiểm tra đúng chất lượng và màu sắc đã chấp nhận ban đầu thì nhà cung cấp được phép giao hàng. Do phải bảo đảm tính đồng bộ màu trên sản phẩm, trường hợp S/S không đúng màu sắc hay chất lượng đã xác nhận ban đầu thì nhà cung cấp phải sản xuất lại sao cho đúng những gì Scavi đã yêu cầu và xác nhận trên mẫu L/D.

#### **2.2.1.4.4. Kiểm tra chứng từ giao hàng.**

Chứng từ giao hàng bao gồm: Hóa đơn, Packing List, Bill of Lading hoặc Air way bill, C/O form A nếu yêu cầu. Nhân viên mua hàng của bộ phận MS sẽ nhận những chứng từ từ nhà cung cấp, kiểm tra và chuyển cho:

- Bộ phận xuất nhập khẩu để làm tờ khai hải quan, lấy hàng về kho.
- Nhân viên MS để lập kế hoạch giám định nguyên vật liệu và theo dõi số lượng nhập kho.
- Bộ phận kiểm soát và kế toán để tiến hành thanh toán khi đến hạn.

#### **2.2.1.4.5. Kiểm tra chất lượng, số lượng hàng đã nhận.**

Bộ phận Giám Định thực hiện công việc này theo yêu cầu từ nhân viên kế hoạch. nội dung kiểm tra: chất lượng, số lượng và màu sắc của nguyên vật liệu.

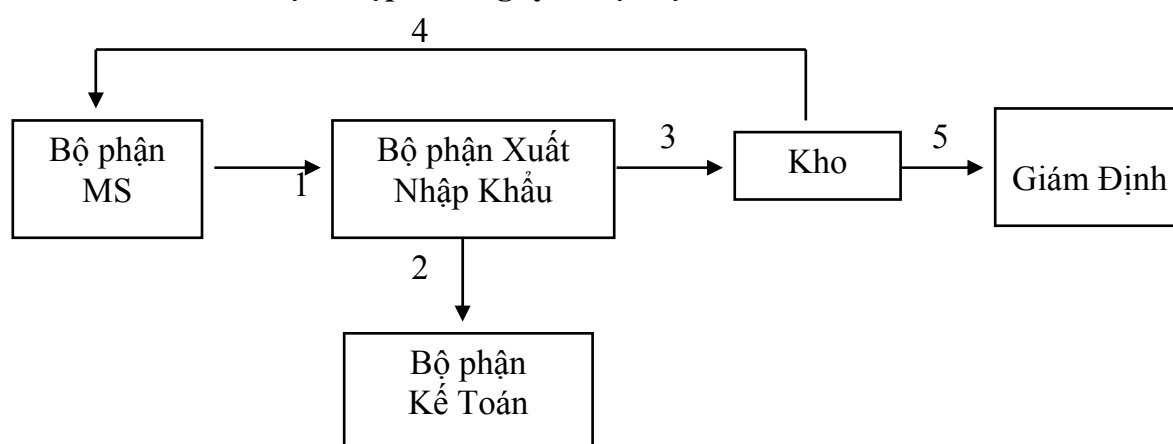
Nếu chất lượng đạt yêu cầu thì hàng được nhập kho phục vụ cho sản xuất, đồng thời lập biên bản giám định hàng hoá chuyển cho các bộ phận. Nếu không thì bộ phận giám định sẽ thông báo cho bộ phận MS để nhân viên mua hàng thông tin và làm việc với nhà cung cấp, nhân viên kế hoạch thông tin cho bộ phận Sản Xuất sắp xếp lại kế hoạch sản xuất.

#### 2.2.1.4.6. Thanh toán và làm Debit Note.

Hoạt động này đã được trình bày trong phần 3.1.2 quản trị tiền độ thanh toán với nhà cung cấp.

### 2.2.2. Quản trị nguyên vật liệu.

#### 2.2.2.1. Thủ tục nhập kho nguyên vật liệu



**Sơ đồ 2.1: Thủ tục nhập kho nguyên vật liệu.**

Bộ phận MS chuyển kế hoạch nhập nguyên vật liệu hàng tuần cùng chứng từ tới Bộ Phận Xuất Nhập Khẩu.

Bộ phận Xuất Nhập Khẩu chuyển thông tin về lô hàng tới bộ phận Kế Toán để làm thủ tục bảo lãnh thanh toán và lập chứng từ hải quan. Bộ phận Kế Toán sẽ tới ngân hàng để làm thủ tục bảo lãnh và ký hậu.

Bộ phận Xuất Nhập Khẩu hoàn tất các thủ tục hải quan và lấy hàng về kho.

Kho kiểm tra số kiện, trọng lượng từng kiện của từng loại nguyên vật liệu theo P/L và chuyển nguyên vật liệu qua giám định. Nếu số lượng nguyên vật liệu hay số thùng nhận không đúng theo P/L thì nhân viên kho sẽ báo cho nhân viên mua hàng để phản hồi với nhà cung cấp.

#### 2.2.2.2. Chất lượng nguyên vật liệu.

Nguyên vật liệu khi nhận từ nhà cung cấp được kiểm soát về chất lượng và số lượng trước khi đưa vào sản xuất. Một số trường hợp đặc biệt có thể cử người đi kiểm soát tại nhà máy của nhà cung cấp hoặc thông qua một bên thứ 3 kiểm soát.

Nhân viên bộ phận Giám Định thực hiện nhiệm vụ này. Nếu chất lượng và màu sắc của nguyên vật liệu đạt yêu cầu thì nguyên vật liệu sẽ được nhập kho phục vụ cho sản xuất, nếu không sẽ bị trả lại chủ hàng.

Việc quản lý và duy trì chất lượng của nguyên vật liệu khi đã nhập kho do thủ kho đảm trách. Nhiệm vụ của thủ kho là lưu trữ và duy trì điều kiện lưu trữ của kho sao cho nguyên vật liệu không bị biến chất, đổi màu theo thời gian.

#### **2.2.2.3. Tồn kho và luân chuyển kho.**

Nhân viên kế hoạch và nhân viên kho phối hợp thực hiện nhiệm vụ này.

Luân chuyển kho là thời gian cho phép nguyên vật liệu nằm trong kho chờ sản xuất. Theo nguyên tắc của công ty, nguyên vật liệu chỉ được phép nằm trong kho 5 ngày kể từ ngày nhập kho để chờ đưa vào sản xuất. Từ khi nguyên vật liệu được đưa ra sản xuất thì 30 ngày sau sản phẩm phải được xuất xưởng phân phối tới khách hàng. Đối với nguyên vật liệu phục vụ cho đóng gói thì nhập kho trước 20 ngày so với ngày xuất xưởng giao hàng tới khách hàng.

Số lượng tồn kho của nguyên vật liệu được quản lý ở 3 dạng: lưu trữ tại hệ thống phần mềm kế toán, lưu trữ tại thẻ kho của thủ kho và lưu trữ tại file dữ liệu của nhân viên kế hoạch bộ phận MS. Tất cả nguyên vật liệu xuất khỏi kho phải có sự đồng ý của bộ phận MS. Bộ phận kế toán kho sẽ làm phiếu xuất kho dựa trên sự xác nhận đó, thủ kho dựa vào phiếu xuất kho cấp phát nguyên vật liệu cho sản xuất.

#### **2.2.2.4. Giao nhận nguyên vật liệu.**

Việc giao nhận nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất được thực hiện bởi nhân viên kho và nhân viên của bộ phận sản xuất.

Dựa theo số lượng yêu cầu chuyển nguyên vật liệu cho bộ phận sản xuất từ bộ phận MS, nhân viên kho sẽ cấp nguyên vật liệu cho bộ phận sản xuất hoặc đóng gói để chuyển cho các cơ sở gia công. Bộ phận sản xuất và các cơ sở gia công sau khi nhận, kiểm tra với tác nghiệp sản xuất về màu sắc, chủng loại và số lượng nguyên vật liệu và phản hồi với kho, bộ phận MS nếu không trùng khớp. Bộ phận kho sẽ giải quyết về số lượng, bộ phận MS sẽ giải quyết các trở ngại về màu sắc, chủng loại nguyên vật liệu không đúng với tác nghiệp sản xuất.

Đối với các nguyên vật liệu xuất tới nhà máy tại Laos hoặc nhà máy gia công tại Trung Quốc thì bộ phận Xuất Nhập Khẩu phải làm thủ tục xuất nguyên vật liệu dựa trên P/L đóng gói nguyên vật liệu từ bộ phận Kho.

#### **2.2.2.5. Điều phối số lượng nguyên vật liệu.**

Trong quá trình sản xuất sẽ có những phát sinh cần thêm nguyên vật liệu để phục vụ cho sản xuất. Những phát sinh đó có thể do công nhân may hỏng, do định mức tăng, do vải có lỗi nhiều phải hủy bán thành phẩm... gây thiếu nguyên vật liệu để sản xuất đủ hợp đồng. Bộ phận sản xuất chuyển yêu cầu bổ sung thêm nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất tới nhân viên kế hoạch của bộ phận MS. Bộ phận MS sẽ phân tích lý do yêu cầu cấp thêm nguyên vật liệu và xác nhận đồng ý cấp bổ sung nguyên vật liệu để bộ phận kho dựa trên xác nhận đó cấp phát cho bộ phận sản xuất.

### **2.2.3. Quản trị sản xuất.**

#### **2.2.3.1. Kế hoạch sản xuất.**

Nhân viên kế hoạch sẽ thông tin cho bộ phận kế hoạch sản xuất về hợp đồng, mã hàng, số lượng và ngày nguyên vật liệu sẵn sàng cho sản xuất. Nhân viên kế hoạch sản xuất sẽ xếp và cân đối kế hoạch sản xuất dựa trên thông tin từ bộ phận MS, thông tin về cách may, công đoạn may và năng suất của mã hàng để xếp kế hoạch sản xuất cho các nhà máy của công ty. Sau khi sắp xếp hết cho các nhà máy của công ty, số lượng hàng dư ra sẽ được chuyển tới các đơn vị gia công.

Kế hoạch chính này sẽ được chuyển tới các nhà máy của công ty để theo dõi và thực hiện. Kế hoạch này sẽ thay đổi nếu như bộ phận MS chuyển thông tin thay đổi về ngày cấp nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất hoặc năng suất thực tế không đạt như năng suất yêu cầu ban đầu...

#### **2.2.3.2. Quản lý năng suất, chất lượng.**

Năng suất của từng mã hàng được tính toán dựa trên năng suất của công nhân may mẫu từ khi may mẫu ban đầu để chào khách hàng. Mục tiêu của các truyền sản xuất là phải bảo đảm năng suất này hoặc đạt năng suất cao hơn vì đây là năng suất đã được xác định ban đầu để tính giá thành sản phẩm chào giá cho khách hàng. Vấn đề quản lý năng suất chỉ quan trọng đối với các nhà máy của công ty còn đối với các cơ sở gia công thì không cần quản lý vì công ty đã thương lượng và giao cho họ hợp đồng để sản xuất với mức giá gia công cụ thể, họ tự kiểm soát năng xuất để bảo đảm ngày giao hàng như đã xác nhận.

Quy trình kiểm tra chất lượng sản phẩm<sup>8</sup> được kiểm soát nghiêm ngặt trong sản xuất. Để bảo đảm chất lượng sản phẩm bộ phận sản xuất đã thực hiện kiểm tra về nguyên vật liệu và các thông số kỹ thuật của sản phẩm.

Nguyên vật liệu trước khi đưa vào sản xuất được kiểm tra đúng tác nghiệp về màu sắc và chủng loại. Trong quá trình cắt, tổ cắt cũng đã lựa và phối màu để sản

---

<sup>8</sup> Phụ lục 2

phẩm không bị lỗi về nguyên vật liệu và không bị khác màu trên cùng 1 sản phẩm. Ngoài tác nghiệp về nguyên vật liệu còn có hồ sơ về kỹ thuật của sản phẩm. Đây là 2 tài liệu căn bản để kiểm tra chất lượng sản phẩm.

Tại mỗi truyền sản xuất của nhà máy đều có đội ngũ KCS truyền, 100% sản phẩm được kiểm tra trước khi chuyển tới bộ phận đóng gói. Ngoài ra công ty còn có bộ phận KCS của công ty kiểm tra ngẫu nhiên khoảng 30% sản phẩm đã được hoàn tất đóng gói bao bì và đóng thùng trước khi xuất xưởng. Nếu không đạt yêu cầu, tất cả lô hàng đó được chuyển lại các truyền sản xuất để kiểm tra và chỉnh sửa đồng thời được đội ngũ KCS tái kiểm tra trước khi xuất xưởng. Việc kiểm soát chất lượng tại các cơ sở gia công do đội ngũ kỹ thuật của công ty kiểm soát. Mỗi cán bộ kỹ thuật theo dõi một hoặc nhiều đơn vị gia công tùy vào số lượng hợp đồng sản xuất của mỗi đơn vị. Nhân viên kỹ thuật gia công sẽ giải quyết những thắc mắc và trở ngại về kỹ thuật trong sản xuất, kiểm tra ngẫu nhiên 30% hàng đã hoàn tất bao bì và đóng gói trước khi xuất xưởng.

#### **2.2.4. Quản trị giao hàng.**

##### **2.2.4.1. Quản trị hoạt động giao hàng cho khách hàng.**

Nhân viên kế hoạch bộ phận MS và nhân viên kế hoạch sản xuất thực hiện nhiệm vụ này. Tương ứng với ngày cấp nguyên vật liệu bộ phận MS chuyển thông tin, bộ phận sản xuất sẽ xác nhận ngày giao hàng tương ứng cho bộ phận sản xuất để thông tin cho khách hàng. 2 bên sẽ cùng nhau theo dõi để làm sao giữ đúng ngày giao hàng đã xác nhận với khách hàng. Bộ phận MS sẽ kiểm soát để giữ đúng ngày nguyên vật liệu đã thông tin cho bộ phận sản xuất. Bộ phận sản xuất sẽ kiểm soát kế hoạch, năng suất và chất lượng để bảo đảm đúng ngày giao hàng.

Hàng tuần bộ phận sản xuất sẽ chuyển kế hoạch xuất hàng cho bộ phận MS và bộ phận xuất nhập khẩu. Bộ phận MS kiểm soát về ngày giao hàng, phương thức vận chuyển. Bộ phận xuất nhập khẩu chuẩn bị kế hoạch xuất hàng với đại lý và hãng tàu.

##### **2.2.4.2. Quản trị kênh phân phối tới khách hàng.**

Công ty có 2 thị trường đó là thị trường trong nước và thị trường Châu Âu. Thị trường Châu Âu chiếm tới 99% doanh số của công ty.

Hệ thống phân phối của thị trường trong nước thông qua các đại lý với nhãn hiệu Lys. Hiện tại công ty có 5 đại lý trên lãnh thổ Việt Nam. Công ty chuyển sản phẩm tới đại lý theo yêu cầu đặt hàng của từng đại lý.

Hệ thống phân phối ở Châu Âu thông qua 2 hình thức. Đó là qua các cửa hàng của công ty, phân phối trực tiếp tới tay người tiêu dùng và phân phối tới kho khách hàng, từ đó khách hàng phân phối theo hệ thống phân phối của họ tới người tiêu dùng

cuối cùng. Công ty có hệ thống 9 cửa hàng ở khắp nước Pháp với nhãn hiệu Corele đã nổi tiếng hơn 50 năm. Hàng xuất xưởng được đóng gói với số lượng tương ứng theo yêu cầu của từng cửa hàng và phân phối trực tiếp tới từng cửa hàng. Đối với sản phẩm giao tới kho khách hàng thì công ty cũng thực hiện đóng gói sản phẩm theo yêu cầu và tiêu chuẩn của khách hàng, phân phối sản phẩm tới từng địa chỉ giao hàng theo yêu cầu của khách hàng.

Điểm làm Scavi chiếm ưu thế trong ngành may mặc ở Việt Nam là có hệ thống giao hàng tới kho khách hàng, tức hợp đồng thương mại theo hình thức Incoterm DDP. Để làm được điều này các công ty phải thông thạo hệ thống thủ tục hải quan của Châu Âu, có số lượng hàng đủ lớn cho 1 lần giao hàng để có thể gánh chịu được chi phí vận chuyển tối thiểu.

### **2.2.5. Hệ thống quản trị thông tin.**

#### **2.2.5.1. Hệ thống email, website.**

Tất cả các nhân viên văn phòng của công ty đều có địa chỉ email để giao tiếp nội bộ và bên ngoài.

Hệ thống website của công ty cũng đã được thành lập hơn 10 năm nay để quảng bá hình ảnh, sản phẩm của công ty.

#### **2.2.5.2. Hệ thống EDI – Electric Data Interchange.**

Công ty có hơn 300 máy tính phục vụ cho công việc hàng ngày. Hệ thống dữ liệu của công ty được quản lý theo từng bộ phận, công ty chưa có hệ thống phần mềm dùng chung cho công ty, mỗi bộ phận sử dụng cách lưu trữ dữ liệu riêng. Phần mềm dùng chung nhiều nhất trong công ty là phần mềm GMS – Garment Management System được bộ phận MS và bộ phận sản xuất sử dụng. Phần mềm này do bộ phận IT của công ty tự viết và duy trì nhưng mới chỉ đáp ứng được 10% nhu cầu công việc hàng ngày của công ty và còn rất nhiều trục trặc khi thực hiện nên người sử dụng thường không cập nhật đầy đủ thông tin và theo dõi công việc bằng hệ thống file Word, Excel riêng của mình\*. Điều này gây ảnh hưởng tới công việc của bộ các bộ phận khác, để công việc vẫn hoạt động bình thường bộ phận khác cũng lập hệ thống file theo dõi riêng của mỗi nhân viên.

#### **2.2.5.3. Hệ thống WMS – Warehouse Management System.**

WMS là một hệ thống để quản lý và kiểm soát luân chuyển và lưu trữ nguyên vật liệu hoặc thành phẩm tại kho.

---

\* kết quả điều tra.

Hiện tại hệ thống WMS của Scavi là phần mềm chung với phần mềm kế toán. Nguyên vật liệu nhập kho được hệ thống tự động tạo mã riêng và cập nhật thông tin về loại nguyên vật liệu, nhập từ nhà cung cấp, giá bao nhiêu và nhập trong hóa đơn nào vào hệ thống phần mềm. Lịch sử nhập xuất và số lượng tồn kho của nguyên vật liệu cũng được lưu trữ trên hệ thống phần mềm này. Riêng việc quản lý thành phẩm thì không được chặt chẽ như nguyên vật liệu do hình thức sản xuất của công ty là make-to-order cho nên sản phẩm sau khi đóng gói xuất thẳng tới khách hàng, không lưu kho lâu, chỉ một số nhỏ sản phẩm loại II được nhập kho chờ thanh lý. Khi nguyên vật liệu hoặc thành phẩm cần được xuất khỏi kho phục vụ sản xuất hoặc xuất hàng thì nhân viên kế toán kho làm phiếu xuất kho từ hệ thống phần mềm để xuất nguyên vật liệu. Nguyên vật liệu chỉ được xuất khỏi công ty khi có phiếu xuất kho.

Tuy nhiên hệ thống chưa chỉ ra được loại nguyên vật liệu hiện tại đang nằm ở vị trí nào trong kho, được lưu trữ dưới dạng nào, kích thước thùng lưu trữ là bao nhiêu. Hệ thống cũng chưa chỉ ra được loại nguyên vật liệu đó chất lượng ra sao, số lượng bao nhiêu có thể dùng cho sản xuất được, bao nhiêu không đạt yêu cầu về chất lượng... Để biết được những thông tin này nhân viên kế hoạch phải xuống kho để hỏi thủ kho, đôi khi thông tin của thủ kho cũng không được chính xác do được cập nhật bằng cách viết tay lên thẻ kho và bị thiếu sót do không cập nhật đầy đủ.

### **2.3. Điểm mạnh và yếu của Scavi.**

#### **2.3.1. Điểm mạnh.**

##### **2.3.1.1. Lợi thế tổng quát.**

##### **2.3.1.1.1. Scavi giữ vị trí hàng đầu trong ngành may mặc Việt Nam.**

Trong thời gian qua Scavi luôn là một trong những công ty hàng đầu trong ngành may mặc Việt Nam. Minh chứng cho điều này thể hiện ở việc Scavi đã 3 năm liền đạt danh hiệu doanh nghiệp dệt may tiêu biểu do Hiệp Hội Dệt May Việt Nam phối hợp với Thời Báo Kinh Tế Sài Gòn tổ chức.

Lĩnh vực thiết kế và may trang phục lót và đồ ngủ ở thị trường Việt Nam có rất ít công ty sản xuất và kinh doanh, nếu có thì đa phần ở dạng gia công sản xuất chưa kinh doanh trên nhãn hiệu riêng.

Scavi đã nhận được chứng chỉ WRAP – Worldwide Responsible Apparel Production - chứng chỉ công nhận Scavi sản xuất và kinh doanh hàng may mặc theo luật của các nước mà công ty có nhà máy, không sử dụng lao động bị cấm và lao động trẻ em, thời gian làm việc 8 giờ/ngày, 6 ngày/tuần, điều kiện làm việc an toàn...

Chúng chỉ này được các công ty Mỹ đặc biệt quan tâm cho hàng hóa nhập khẩu vào thị trường Mỹ. Đây là một lợi thế cho công ty khi thâm nhập thị trường Mỹ.

#### **2.3.1.1.2. Lợi thế về thị trường Châu Âu.**

Thị trường Châu Âu, chủ yếu là Tây Ban Nha, Anh, Pháp, Ý và Đức là thị trường chính của công ty. Thị trường này được phát triển từ khi mới thành lập công ty cho tới nay, thị trường khó tính, yêu cầu hàng cao cấp mà bao công ty may mặc Việt Nam mong muốn thâm nhập nhưng không đủ điều kiện và khả năng. Hơn nữa công ty có đội ngũ thiết kế chuyên nghiệp tại Pháp, hiểu được thị trường Châu Âu, thị hiếu và nhu cầu của người Châu Âu.

#### **2.3.1.1.3. Mối quan hệ tốt với các khách hàng truyền thống.**

Công ty có những khách hàng truyền thống đã có mối quan hệ với công ty từ khi mới thành lập tới nay. Hiện giờ những khách hàng này vẫn đang chiếm tỷ trọng lớn trong doanh số của công ty, hơn 50%.

Do là khách hàng truyền thống, quan hệ thương mại lâu năm nên 2 bên rất hiểu nhau. Nếu có trở ngại xảy ra trong sản xuất và kinh doanh, 2 bên đều có thể hiểu ý nhau để tự giải quyết những tình huống cấp bách mà không cần phải chờ thời gian đợi quyết định của đối tác. Chính vì những lợi thế này mà công ty luôn duy trì mối quan hệ tốt với những khách hàng truyền thống và duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng hiện tại để họ cũng trở thành khách hàng truyền thống trong tương lai.

### **2.3.1.2. Quản trị dòng hàng hóa.**

#### **2.3.1.2.1. Quản trị nguyên vật liệu.**

##### **a. Nguồn nguyên vật liệu và nhà cung cấp.**

Bên cạnh những khách hàng truyền thống công ty cũng có những nhà cung cấp truyền thống. Với những nguồn nguyên vật liệu sẵn có của những nhà cung cấp này, công ty không mất thời gian cho việc phát triển nguyên vật liệu, theo dõi khát khe quá trình sản xuất do nhà cung cấp này đã hiểu được các yêu cầu và tiêu chuẩn về chất lượng và thời gian giao hàng của công ty. Công ty luôn làm việc dựa trên phương châm có lợi cho cả 2 nên đã giữ được mối quan hệ lâu dài đồng thời thương lượng được những điều khoản thanh toán có lợi cho công ty.

Do hoạt động của công ty ngày càng phát triển mạnh nên công ty đã thành lập bộ phận Sourcing. Tuy nhiên bộ phận Sourcing mới được hình thành cho nên chưa đủ mạnh, đội ngũ MPS vẫn phải tham gia nhiều trong hoạt động tìm kiếm các nguồn nguyên vật liệu mới phục vụ cho nhu cầu ngày càng cao và gấp rút, do thị trường thời trang không thể chờ, tất cả đều phải thực hiện nhanh, trong vòng 1 tháng để còn kịp



đưa mẫu mã ra thị trường bán. Đội ngũ quản lý của bộ phận MPS đa số là những người đã gắn bó với công ty ít nhất 6 năm cho nên công việc bán hàng, tiếp thị và tìm kiếm nguồn nguyên vật liệu hoạt động rất tốt. Khách hàng có thể hài lòng về dịch vụ và tốc độ trả lời thông tin cũng như thời gian phát triển mẫu mã.

#### **b. Quy trình quản lý đơn hàng chặt chẽ.**

Với quy trình quản lý đơn hàng qua 6 bước với nhà cung cấp, nếu được thực hiện đúng sẽ bảo đảm về tiến độ giao hàng và chất lượng hàng được giao. Nhờ quy trình này:

- Bảo đảm chuỗi cung ứng hoạt động tốt, không bị đứt đoạn do có một mắt xích nào đó trong chuỗi không được thực hiện đúng mục tiêu.
- Khách hàng sẽ cảm thấy tin cậy Scavi hơn khi giao toàn bộ cho Scavi quyết định về chất lượng sản phẩm của mình.
- Các nhà cung cấp của Scavi ngày càng trở nên chuyên nghiệp hơn, hiểu cách làm việc và kiểm soát tiến độ và chất lượng đơn hàng của Scavi, từ đó làm tốt hơn các đơn hàng của mình.

#### **c. Giám định chất lượng nguyên vật liệu.**

Công ty đã đào tạo được đội ngũ giám định chất lượng nguyên vật liệu riêng cho mình. Đội ngũ này, nếu cần có thể tới nhà máy của nhà cung cấp để giám định chất lượng hàng hoá trước khi xuất xưởng đưa về Scavi. Chính yếu tố này đã góp phần tiết kiệm chi phí và giảm rủi ro cho công ty do không phải nhờ tới bên thứ 3 kiểm tra chất lượng nguyên vật liệu trước khi xuất xưởng.

Bên cạnh đội ngũ giám định chất lượng nguyên vật liệu, công ty cũng có đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại nhà máy và các cơ sở gia công. Đội ngũ này làm việc với tinh thần hợp tác với các cơ sở sản xuất để giải quyết các trở ngại trong sản xuất về kỹ thuật nhằm bảo đảm chất lượng sản phẩm trước khi xuất xưởng bảo đảm chất lượng.

### **2.3.1.2.2. Quản trị sản xuất.**

#### **a. Quy trình sản xuất chặt chẽ.**

Quy trình sản xuất của công ty<sup>9</sup> là một quy trình khép kín từ khi nhận nguyên vật liệu tới khi đóng gói và phân phối tới khách hàng. Thời gian trung bình 30 ngày. Nếu là cơ sở gia công của công ty thì các cơ sở đó cũng thực hiện quy trình quản lý sản xuất này thông qua kiểm soát của nhân viên kỹ thuật Scavi. Mỗi khâu và công đoạn trong quy trình sản xuất đều có sự kiểm tra chất lượng để bảo đảm hàng sản xuất đúng chất lượng và tốn ít chi phí cho những sản phẩm hư qua mỗi công đoạn. Nếu

---

<sup>9</sup> Xem quy trình sản xuất tại phụ lục 3

không có sự kiểm tra chất lượng sản phẩm trong từng công đoạn để phát hiện sản phẩm kém chất lượng thì sản phẩm đó sẽ tiếp tục được chuyển tới công đoạn tiếp theo trong sản xuất và như vậy tới cuối cùng nó sẽ bị loại do không đạt chất lượng và công ty sẽ tốn các chi phí sản xuất trong mỗi công đoạn cho việc sản xuất sản phẩm này.

**b. Đội ngũ nhân viên quản lý sản xuất.**

Công ty có truyền thống giữ được nhân viên làm việc lâu năm do văn hóa “công ty là gia đình thứ 2 của mỗi nhân viên”. Đội ngũ quản lý cao cấp của công ty có 80% là những người gắn bó với công ty từ khi mới thành lập. Đặc biệt đội ngũ nhân viên quản lý sản xuất của công ty có kinh nghiệm về quản lý và tay nghề kỹ thuật cao. Đồng hành với đội ngũ quản lý xưởng sản xuất là các truyền trưởng. Các truyền trưởng này cũng là những người gắn bó với công ty từ 5 năm trở lên. Đội ngũ này được huấn luyện và đào tạo từ những công nhân làm lâu năm, có tay nghề cao nên họ có thể tự giải quyết những trục trặc về kỹ thuật, về chất lượng của sản phẩm trong sản xuất. Các truyền trưởng chỉ đưa các trở ngại trong sản xuất này cho quản đốc và đội ngũ kỹ thuật của công ty khi họ không tự giải quyết được cho các công nhân may và gây ảnh hưởng tới tiến độ sản xuất. Đội ngũ này đã góp phần giảm bớt áp lực cho các quản đốc để các quản đốc đầu tư thời gian cho quản lý nhân sự và đào tạo tay nghề cho công nhân mới.

**2.3.1.2.3. Hệ thống kho.**

**a. Quy mô và diện tích kho.**

Mỗi nhà máy của công ty đều có kho riêng. Hiện tại công ty có 3 kho, một kho tại nhà máy Biên Hòa với diện tích 1.600 m<sup>2</sup>, một kho tại nhà máy Bảo Lộc với diện tích 900m<sup>2</sup> và một kho tại nhà máy Laos. Và để bảo đảm cho sản xuất ngày càng mở rộng, nguyên vật liệu về kho ngày càng nhiều công ty đã thuê một kho nữa tại Biên Hòa, với diện tích 700m<sup>2</sup> cách nhà máy khoảng 3km.

Kho tại nhà máy Biên Hòa là kho chính, tất cả nguyên vật liệu và thành phẩm đều được nhập tại kho Biên Hòa. Nguyên vật liệu được kiểm tra chất lượng trước khi nhập kho sau đó phân phối tới các cơ sở gia công và tới các kho khác của nhà máy để phục vụ cho sản xuất. Sản phẩm sản xuất tại nhà máy Bảo Lộc hoặc các cơ sở gia công được tập trung về kho Biên Hòa và xuất trong ngày.

**b. Thủ tục giao nhận nguyên vật liệu.**

Thủ tục giao nhận nguyên vật liệu của kho chặt chẽ, ít thất thoát. Tất cả các nguyên vật liệu khi xuất khỏi kho đều phải qua hệ thống kế toán để lập phiếu xuất kho. Dựa trên phiếu xuất kho, nhân viên bảo vệ kiểm soát từng loại nguyên vật liệu khi

nhân viên kho đóng gói để xuất cho nhà máy Biên Hoà hoặc tới các nơi sản xuất khác. Nguyên vật liệu sau khi đóng gói sẽ được lập Packing List và niêm phong để xuất tới các nhà máy của công ty hoặc các cơ sở gia công. Các đơn vị sản xuất khi nhận nguyên vật liệu sẽ dựa trên Packing List để kiểm tra nguyên vật liệu nhận được.

#### **2.3.1.2.4. Quản trị giao hàng.**

##### **a. Hệ thống giao hàng DDP.**

Ngay từ khi mới thành lập, mục tiêu của Scavi là sản xuất và xuất khẩu cho nên công ty đã quen với các thủ tục xuất nhập khẩu và các dạng giao hàng tới khách hàng. Bên cạnh các hình thức xuất hàng theo dạng FOB, công ty đa số thực hiện xuất theo hình thức DDP. Với hình thức giao hàng DDP, Scavi đã có lợi thế hơn hẳn các công ty khác trong ngành ở Việt Nam. Để thực hiện được giao hàng theo hình thức này, các công ty phải hội tụ được các yếu tố sau:

- Chuyên nghiệp trong lĩnh vực giao nhận hàng hóa.
- Thông hiểu thủ tục xuất nhập khẩu và thuế quan của 2 thị trường, Việt Nam và nước nhập khẩu.
- Có khối lượng hàng nhiều đủ trang trải chi phí vận chuyển tối thiểu.
- Thông thạo trong việc tính chi phí vận chuyển và phối hợp với các phương thức vận chuyển.

Do có lợi thế nên Scavi đã làm rất tốt dịch vụ giao hàng DDP và ngày càng nhiều khách hàng ký hợp đồng mua hàng với Scavi theo phương thức giao hàng này.

##### **b. Tổ chức hiệu quả hệ thống đại lý.**

Scavi đã từng làm việc với nhiều đại lý và các đại lý này cũng đã am hiểu và thông thạo các yêu cầu về vận chuyển cũng như thủ tục của thị trường Châu Âu. Với những thông lệ làm việc này, công ty có thể đổi đại lý vận chuyển để đáp ứng yêu cầu về thời gian giao hàng, chất lượng dịch vụ và tiết kiệm chi phí mà không cần phải hướng dẫn đại lý những yêu cầu tối thiểu trong vận chuyển hàng cho Scavi.

##### **c. Hoạt động đóng gói chuyên nghiệp.**

Scavi có đội ngũ đóng gói riêng, chuyên nghiệp có thể thực hiện những kiểu, mẫu đóng gói phức tạp. Nhóm tác nghiệp bao bì phối hợp với khách để làm rõ thông tin về đóng gói cho từng sản phẩm, khách hàng kiểm tra và xác nhận cách đóng gói đó. Dựa trên mẫu đóng gói đã được khách hàng chấp nhận, nhóm bao bì sẽ làm tác nghiệp để chuyển cho tổ đóng gói thực hiện đóng sản phẩm sản xuất hàng loạt.

Mỗi một khách hàng có một kiểu đóng gói riêng biệt. Đội ngũ đóng gói đảm nhiệm đóng gói bao bì cho tất cả các khách hàng của công ty. Do đội ngũ này chuyên

nghiệp nên hàng xuất xưởng của công ty chưa bao giờ bị ách tắc hoặc lưu kho tại tổ đóng gói. Sản phẩm xuất xưởng được chuyển tới tổ đóng gói và xuất trong ngày hoặc qua ngày hôm sau, không bị lưu kho giúp giảm chi phí vốn luân chuyển.

### **2.3.1.3. Quản trị dòng thông tin.**

#### **2.3.1.3.1. Hệ thống máy tính.**

Hệ thống máy tính của công ty tốt, đáp ứng cả về chất lượng và số lượng. Hiện tại công ty có hơn 300 máy tính phục vụ cho sản xuất và nhân viên văn phòng. Tất cả các máy tính này được duy trì và bảo dưỡng bởi bộ phận IT. Hệ thống máy tính thường xuyên được nâng cấp để phục vụ cho công việc ngày càng đòi hỏi phải sử dụng cấu hình máy với tốc độ cao hơn và việc lưu trữ thông tin ngày càng tốt hơn. Do nhu cầu sử dụng các bản vẽ và sơ đồ cắt nên công ty đã mua những máy với cấu hình máy đặc thù và màn hình lớn cho nhân viên kỹ thuật để làm việc tốt và hiệu quả hơn.

#### **2.3.1.3.2. Hệ thống mạng, điện thoại, internet.**

Hệ thống này là hệ thống quan trọng để công ty liên lạc và trao đổi thông tin với nhà cung cấp, khách hàng. Việc bảo mật thông tin trên mạng rất tốt. Mỗi người đều có mật mã riêng để truy cập hệ thống mạng của công ty. Riêng những thông tin thông báo chung thì mọi người đều có thể truy cập. Dữ liệu trên hệ thống mạng hoặc trên hệ thống máy công cộng đều được lưu lại mỗi ngày. Do đó nếu có sự cố về hệ thống mạng dữ liệu trong công ty cũng sẽ không ảnh hưởng nhiều tới hoạt động của công ty. Hệ thống điện thoại cũng được quản lý theo mã số riêng của từng người. Hệ thống truy cập Internet không phổ biến rộng cho tất cả các đối tượng trong công ty, chỉ những người có nhu cầu trong công việc thì hệ thống máy tính của nhân viên đó sẽ tự động được bộ phận IT mở cổng truy cập Internet.

### **2.3.2. Điểm yếu.**

#### **2.3.2.1. Tổng quát.**

##### **2.3.2.1.1. Năng lực cạnh tranh yếu so với các nước trong khu vực.**

Thị trường dệt may của Việt Nam hiện mới chỉ dừng ở mức gia công cho các công ty nước ngoài là chính, 80% các công ty may sản xuất dưới dạng gia công và xuất khẩu cho các công ty nước ngoài. Hơn nữa nguồn nguyên vật liệu nhập khẩu là chính nên đã làm chi phí sản xuất tăng cao và thời gian sản xuất dài hơn so với các nước trong khu vực. Scavi cũng ở thị trường Việt Nam nên không thể tránh khỏi những điểm bất lợi này.

Tháng 1/2005 WTO chính thức bãi bỏ hạn ngạch dệt may cho các nước thành viên, yếu tố này đã làm tăng thêm sức cạnh tranh trong ngành dệt may. Quốc gia mạnh

sẽ chiếm thị phần của quốc gia yếu, công ty mạnh sẽ lấn át công ty yếu để giành thị phần. Một đối thủ cạnh tranh đáng gờm và cũng là nước láng giềng của Việt Nam là Trung Quốc. Trung Quốc đã thiết lập được hệ thống sản xuất nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất của họ. Để thực hiện được điều này, Trung Quốc đã tiến hành nội địa hóa 100% ngành dệt may của mình từ nguyên liệu bông, len, sợi, thiết bị, hóa chất, công nhân, thuốc nhuộm... Hiện nay dệt may là 1 trong 5 ngành kinh doanh có hiệu quả nhất Trung Quốc và có vai trò lớn trong phát triển kinh tế – xã hội. Tổng lợi nhuận ngành dệt may trong 7 tháng đầu năm đạt 18,87 tỷ nhân dân tệ, tương đương 2.32 tỷ USD; kim ngạch xuất khẩu đạt 61,5 tỷ USD. Ngành dệt may đã đem lại việc làm cho 18 triệu lao động của Trung Quốc.

#### **2.3.2.1.2. Hoạt động nội tại của công ty.**

Để giải quyết những tình huống, sự cố trở ngại trước mắt nhiều giải pháp đã đi ngoài quy định của công ty. Điều kiện của sản xuất là phải đồng bộ nguyên vật liệu cho sản xuất vào ngày bắt đầu thực hiện công đoạn cắt đơn hàng. Nhưng trong thực tế, có một số loại nguyên vật liệu nào đó không về kho đúng ngày như kế hoạch sản xuất đã định. Kế hoạch sản xuất đã đến, nếu thay đổi kế hoạch sẽ ảnh hưởng tới ngày giao hàng hoặc không có hàng cho công nhân sản xuất. Cho nên khi nguyên vật liệu về tới kho chỉ giám định màu sắc rồi đưa vào sản xuất, giám định chất lượng được thực hiện song song hoặc không thực hiện. Điều này gây rủi ro cho công ty, nếu chất lượng nguyên vật liệu không đạt thì phải dừng sản xuất gây mất năng suất và làm hỏng kế hoạch sản xuất, nếu hàng đã xuất tới khách hàng thì có nguy cơ bị trả hàng lại.

#### **2.3.2.2. Quản trị dòng hàng hóa**

##### **2.3.2.2.1. Quản trị nguyên vật liệu.**

###### **a. Tìm nguồn nguyên vật liệu chưa hiệu quả.**

Nhiệm vụ chính của Bộ phận Sourcing là tìm kiếm nguồn nguyên vật liệu phục vụ cho các nhu cầu của công ty nhưng do mới hình thành được hơn một năm, nhân sự không ổn định, kiến thức về nguyên vật liệu còn kém nên chưa phát huy hết vai trò và trách nhiệm của mình trong việc:

- Tìm kiếm nguồn nguyên vật liệu mới để đáp ứng yêu cầu của khách hàng.
- Thay thế nguồn nguyên vật liệu sẵn có nhưng chưa đạt yêu cầu về chất lượng, giá cả và dịch vụ.

Bộ phận MPS đã chia sẻ bớt nhiệm vụ nhưng cũng chưa hoàn toàn tốt do vừa phải đảm nhiệm trách nhiệm bán được hàng vừa phải tìm kiếm nhà cung cấp, thương lượng với nhà cung cấp.

### **b. Bị động đối với nhà cung cấp.**

Khi có vấn đề trở ngại xảy ra với nhà cung cấp, với chất lượng nguyên vật liệu, giá cả... công ty vẫn phải đặt hàng tại các nhà cung cấp này, không thể thay đổi ngay sang nhà cung cấp khác và chịu rủi ro về mình. Sở dĩ có điều này do:

- Một số nguyên vật liệu được cung cấp bởi 1 nhà cung cấp ví dụ như ren, mẫu in trên vải... có đăng ký bản quyền thiết kế, không thể lấy mẫu của nhà cung cấp này chuyển sang cho nhà cung cấp khác sản xuất.

- Ngay từ giai đoạn phát triển mẫu mã ban đầu chỉ lựa chọn được 1 nhà cung cấp, nếu thay đổi ngay sẽ phải mất thời gian đi tìm nhà cung cấp mới có thể cung cấp chất lượng nguyên vật liệu đó.

- Thời gian phát triển nguyên vật liệu từ 1 tới 2 tháng mà sự cố thường phát sinh trong giai đoạn sản xuất hàng loạt cho nên nếu thay đổi nhà cung cấp sẽ không bảo đảm tiến độ sản xuất và thời gian giao hàng.

### **c. Chất lượng nguyên vật liệu chưa ổn định.**

Đối với những nhà cung cấp mới thông thường chất lượng của nguyên vật liệu trong sản xuất hàng loạt chưa ổn định. Theo kết quả điều tra, chỉ có 10% nguyên vật liệu nhập kho có chất lượng tốt, 27% là trung bình và 63% là kém. Trong giai đoạn phát triển mẫu mã ban đầu có thể rất tốt do mẫu được sản xuất số lượng nhỏ nên nhà cung cấp có thể kiểm soát được chất lượng nhưng khi vào trong sản xuất hàng loạt thì không được tốt như ban đầu do không kiểm soát được chất lượng. Chất lượng nguyên vật liệu kém gây giao hàng trễ chiếm 30%\*.

Thông tin về chất lượng hàng loạt chỉ bộ phận MS và Giám Định nắm bắt, còn bộ phận MS và Sourcing thì không theo dõi cho nên vẫn tiếp tục phát triển mẫu mã ở những chủ hàng mới này nếu thấy giá và điều kiện thanh toán tốt.

Việc tìm và thẩm định nguồn cung cấp không tốt tất yếu dẫn đến chất lượng hàng hóa không đạt yêu cầu. Cần phải đáp ứng kế hoạch sản xuất đã sắp xếp và ngày giao hàng đã xác nhận với khách hàng trong khi chỉ phát triển nguyên vật liệu tại 1 nguồn cung cấp và nguyên vật liệu này lại không đạt chất lượng hoặc dịch vụ của nhà cung cấp không tốt, bộ phận MS không còn lựa chọn nào khác là vẫn phải theo dõi chặt chẽ nhà cung cấp này để bảo đảm tiến độ sản xuất và đôi khi phải nhân nhượng đối với nhà sản xuất đó.

### **d. Quản trị quy trình đơn hàng chưa áp dụng triệt để.**

---

\* kết quả điều tra.

Quy trình quản lý đơn mua hàng chặt chẽ nhưng chưa được áp dụng triệt để:

- Thông tin về ngày giao hàng, về tiến độ theo dõi L/D, S/S... không được cập nhật vào hệ thống dẫn đến mỗi khi nhân viên kế hoạch cần thông tin về nguyên vật liệu phải đi hỏi nhân viên thu mua cho nên cung cấp thông tin chậm do phải đi kiểm thông tin hay đi hỏi nhà cung cấp...

- Một số quy trình thực hiện đơn hàng không thực hiện theo quy định. Ví dụ như không kiểm tra S/S của một số phụ liệu không quan trọng dẫn đến hàng về kho đôi khi không đạt chất lượng bị trả lại, ảnh hưởng tới tiến độ sản xuất do nguyên vật liệu chưa đồng bộ đầy đủ và thời gian luân chuyển kho của những nguyên vật liệu khác phục vụ cho mã hàng đó.

- Nhân viên thu mua theo dõi nhà cung cấp không chặt chẽ nên ngày giao hàng của nguyên vật liệu bị trễ hơn những gì nhà cung cấp đã cam kết gây ảnh hưởng tới tiến độ sản xuất.

#### **e. Thiết bị kiểm tra nguyên vật liệu.**

Tất cả các nguyên vật liệu về kho đều phải qua giám định chất lượng nhưng Scavi chưa có tiêu chuẩn riêng cho mình về chất lượng nguyên vật liệu, chỉ dựa vào tiêu chuẩn của khách hàng và kiểm tra một số tiêu chuẩn tối thiểu. Hơn nữa công cụ kiểm tra chất lượng vẫn còn thủ công, hiện tại chỉ có một máy đo màu, còn lại tất cả đều thực hiện bằng tay và mắt từ đo vải tới kiểm tra lỗi vải... Do đó nguyên vật liệu chỉ được kiểm tra một số chỉ tiêu đơn giản, một số chỉ tiêu cần phải dùng thiết bị chuyên ngành thì phải chuyển đến phòng các phòng thí nghiệm để kiểm tra. Trong khi đó nguyên vật liệu rất nhiều, chi phí kiểm nghiệm cao cho nên thông thường dựa trên kinh nghiệm của người kiểm, nếu cảm thấy không an toàn về kết quả thực hiện thủ công thì chuyển mẫu nguyên vật liệu đó tới phòng thí nghiệm.

### **2.3.2.2.2. Quản lý kho.**

#### **a. Số lượng tồn kho.**

Các loại nguyên vật liệu nhập kho đều được nhập vào hệ thống và tạo mã riêng cho từng chi tiết nhỏ nhưng vẫn chưa đồng nhất vì đối với nguyên vật liệu đóng gói chưa được kiểm soát chi tiết, chỉ kiểm soát trên số tổng từng loại. Điều này gây khó khăn cho nhân viên kế hoạch khi kiểm soát để đặt nguyên vật liệu.

Số lượng nguyên vật liệu tồn kho thực tế khác số lượng thẻ kho, khác số lượng lưu trữ máy tính. Cùng quản lý một loại nguyên vật liệu nhưng số lượng theo dõi của nhân viên kế hoạch bộ phận theo dõi khác với số lượng của thủ kho, khác với số lượng của hệ thống phần mềm quản lý kho. Cho nên toàn bộ số phiếu nhận được đều cho

ràng kiểm tra tồn kho phải qua cả 3 cách trên mới bảo đảm độ chính xác cao. Sở dĩ có hiện tượng này xảy ra do:

- Hiện tại thủ kho lưu trữ lịch sử của nguyên vật liệu bằng thẻ kho của mỗi người. Nhân viên kế toán kho lưu trữ xuất nhập nguyên vật liệu trên hệ thống phần mềm chung với bộ phận kế toán. Nhân viên MS lưu trữ bằng hệ thống file riêng của mỗi người.

- Chưa có hệ thống mã nguyên vật liệu cho từng loại nguyên vật liệu. Do đặc tính nguyên vật liệu trong ngành thời trang là phải theo đúng màu sắc, mặc dù là màu hồng nhưng chỉ cần hồng đậm và hồng nhạt cũng là 2 nguyên vật liệu khác nhau. Do đó nếu không lưu trữ theo mã sẽ gây nhầm lẫn trong lưu trữ và cấp phát.

- Một loại nguyên vật liệu có thể dùng chung cho nhiều mã hàng, thủ kho và kế toán kho theo dõi nguyên vật liệu không phân biệt dùng cho mã hàng nào, nhân viên MS theo dõi trên một số mã hàng và chỉ biết được số lượng nhập, xuất cho mã hàng của mình.

- Khi xuất kho, nhân viên kho thường xuất thủ công như đo vải bằng tay cho nên đôi khi số lượng nguyên vật liệu còn lại thực tế không khớp với số liệu được lưu trữ trên hệ thống và trên giấy tờ.

#### **b. Sắp xếp và cấp phát nguyên vật liệu.**

Khi có phiếu xuất kho, nhân viên kho tự động cấp theo số lượng xuất đó, không quan tâm tới phiếu xuất đó chỉ định cấp nguyên vật liệu đã về trong hoá đơn nào hay không theo một phương pháp nhất định LIFO hay FIFO. Chính vì việc cấp phát nguyên vật liệu không theo quy định và lưu trữ không khoa học cho nên một số nguyên vật liệu bị thất lạc, khi cần không kiếm ra và đến khi tìm ra giải pháp để thay thế rồi thì lại tìm ra. Kết quả điều tra cho thấy trở ngại từ kho nhiều nhất là do kho làm thất lạc nguyên vật liệu và nhân viên kho kiểm soát không tốt.

Khi cấp nguyên vật liệu, nhân viên kho chỉ dựa vào số lượng ghi bên ngoài thùng của nhà cung cấp để cấp cho các nhà máy hay các cơ sở gia công cho nên khi nhận được các cơ sở và nhà máy kiểm tra thực tế số lượng nguyên vật liệu trước khi vào sản xuất thì phát hiện ra thiếu và phải lập báo cáo để yêu cầu cấp bổ sung.

### **2.3.2.2.3. Quản trị sản xuất.**

#### **a. Kế hoạch sản xuất.**

Trong sản xuất có nhiều vấn đề trở ngại xảy ra, các quản đốc chỉ lo giải quyết các trở ngại trước mắt mà không nghĩ tới những kế hoạch dài hạn hay nhìn trước các vấn đề có thể xảy ra trong sản xuất để tìm giải pháp. Đơn hàng luôn nhận được trước



ngày giao hàng ít nhất 3 tháng. Như vậy kế hoạch sản xuất cũng thường được xếp trước 3 tháng thế nhưng hiếm khi quản đốc quan tâm tới việc 2 hay 3 tháng sau mình sẽ sản xuất những mã hàng nào, chỉ quan tâm tới kế hoạch của tháng hiện tại và xoay sở để thực hiện tốt kế hoạch đó. Vì thế tháng sau lại xoay lại vòng luẩn quẩn để giải quyết các trở ngại trước mắt và các trở ngại còn tồn đọng từ kế hoạch tháng trước, không có thời gian để chuẩn bị trước cho kế hoạch của tháng sau.

Kế hoạch sản xuất ban đầu được sắp xếp theo năng suất của từng mã hàng và được chuyển cho các nhà máy để thực hiện. Mục tiêu của các nhà máy là phải bảo đảm thực hiện đúng kế hoạch sản xuất với năng suất chuẩn đã định trên kế hoạch cho từng mã hàng. Nhưng trong quá trình thực hiện, có rất nhiều vấn đề xảy ra như năng suất thực tế không đạt theo năng suất mục tiêu hoặc phát sinh vấn đề chất lượng nguyên vật liệu không tốt dẫn đến mất thời gian chờ giải quyết... Do đó kế hoạch sản xuất ban đầu không được thực hiện đúng.

Khi một mã hàng không thực hiện đúng kế hoạch đề ra thì sẽ dẫn tới sự tác động dây chuyền cho những mã hàng khác được xếp phía sau. Nếu quản đốc của từng phân xưởng có thể dự đoán trước hay phát hiện ra vấn đề ảnh hưởng tới tiến độ sản xuất thì thông báo để thay đổi kế hoạch cho phù hợp. Như vậy sẽ không ảnh hưởng tới kế hoạch sản xuất của những mã hàng khác. Nhưng thực tế, các quản đốc đã không cập nhật tình hình thực tế, tới khi tới ngày giao hàng mới báo cho bộ phận MS biết là mình không giao hàng đúng như kế hoạch. Kết quả điều tra cho thấy, 80% đánh giá bộ phận sản xuất cập nhật thông tin thay đổi ngày giao hàng tệ, 100% nhận xét bộ phận sản xuất thường không giữ đúng ngày giao hàng cam kết.

#### **b. Công cụ quản lý sản xuất.**

Việc quản lý sản xuất còn rất thô sơ, toàn bộ bằng file Excel, chỉ có việc xếp kế hoạch được thực hiện trên hệ thống GMS bằng sơ đồ Grand.

Nhân viên MS muốn biết sản lượng thực tế của từng mã hàng thì phải liên hệ với quản đốc của từng nhà máy hoặc thông qua nhân viên của bộ phận sản xuất. Sản lượng và năng suất thực tế hoàn toàn không được cập nhật trên hệ thống, đôi khi con số báo cáo không chính xác do tình hình sản xuất thực tế không được cập nhật.

#### **c. Đơn hàng và khả năng đáp ứng.**

Hơn 1 năm nay công ty luôn nhận được đơn hàng nhiều hơn năng lực sản xuất của công ty. Năng suất mỗi tháng có 1.5 triệu sản phẩm nhưng có khi nhận đơn hàng tới 1.8 – 2 triệu sản phẩm/tháng. Trong tháng cao điểm có những đơn hàng không sản xuất được do nguyên vật liệu không đồng bộ nên phải dời kế hoạch sản xuất sang

tháng kế tiếp, như vậy tháng kế tiếp số lượng đơn hàng lên tới hơn 2 triệu sản phẩm. Kết quả điều tra cho thấy giao hàng trễ do thiếu năng lực sản xuất chiếm 40%.

Giải pháp trước mắt là tìm thêm các cơ sở vệ tinh. Do thời gian gấp, nên phải chấp nhận các cơ sở không đạt yêu cầu về chất lượng, môi trường sản xuất của công ty hoặc phải chấp nhận giá công giá cao.

#### **d. Quản lý chất lượng và tiến độ sản xuất.**

Người đại diện cho công ty tại các cơ sở vệ tinh và kiểm soát về chất lượng và kế hoạch là các kỹ thuật viên nhưng họ chưa thực hiện hết vai trò của mình, thông thường chỉ thực hiện kiểm soát về chất lượng chứ không quan tâm về tiến độ sản xuất. Còn người sắp xếp kế hoạch hàng chuyển ra các cơ sở vệ tinh thì chỉ theo dõi kế hoạch trên giấy tờ, không nắm bắt tình hình thực tế do chỉ nhận báo cáo từ các cơ sở vệ tinh. Sự phối hợp không đồng đều này đã gây ảnh hưởng tới tiến độ giao hàng cho khách hàng, đôi khi tới ngày xuất hàng mới biết chưa có đủ hàng để xuất.

Do nguyên vật liệu phải mua từ thị trường nước ngoài cho nên mất thời gian vận chuyển và làm thủ tục hải quan để lấy hàng. Hơn nữa do quy trình kiểm tra chất lượng sản xuất chặt chẽ cho nên đã làm thời gian sản xuất của công ty dài hơn so với các đối thủ cạnh tranh khác, ví dụ như Trung Quốc. Trung Quốc có nguồn nguyên vật liệu ngay tại sân nhà, năng suất sản xuất cao do có nhiều công nhận, giá công nhân rẻ cho nên thời gian sản xuất đơn hàng của Trung Quốc thường ngắn hơn từ 2 tới 3 tuần so với Việt Nam.

### **2.3.2.2.4. Quản trị giao hàng.**

#### **a. Tổ chức giao hàng.**

Tổ chức giao hàng tới khách hàng chưa được kiểm soát chặt chẽ, còn phó thác cho đại lý. Hàng xuất khi đã giao cho đại lý, thông thường nhân viên xuất nhập khẩu phó thác cho đại lý để họ tự lo giao tới kho của khách hàng theo thời gian họ tự định. Đôi khi đại lý giao hàng tới kho khách hàng trễ nhưng nhân viên theo dõi hàng xuất không biết, chỉ khi có sự phản hồi từ khách hàng thì mới đi tìm hiểu nguyên nhân và lý do đồng thời thúc đại lý giao hàng gấp.

Hệ thống quản trị giao hàng hiện tại còn thủ công, bằng Excel, điện thoại, fax... chứ không có mạng trực tiếp của đại lý để tra cứu. Muốn biết hiện tại hàng hoá của mình, nhân viên xuất nhập khẩu phải gửi email hoặc gọi điện thoại để hỏi đại lý do đó thông tin chậm, không cập nhật thường xuyên.

#### **b. Thời gian giao hàng.**

Vào thời gian cao điểm của xuất hàng, thường xuyên xảy ra việc giao hàng không đúng hạn cho khách hàng. Việc này càng ngày càng khó kiểm soát do đơn hàng nhận càng ngày càng nhiều, công cụ kiểm soát còn thủ công, thông tin không được cập nhật đầy đủ. Đôi khi giao hàng đúng ngày như đã xác nhận nhưng số lượng không đủ do tiến độ sản xuất và chất lượng không đạt...Điều này dẫn tới phải vận chuyển bằng đường hàng không cho khách hàng hoặc bị phạt do giao hàng trễ.

### **c. Phương pháp giao hàng.**

Số lượng hàng xuất được đăng ký 1 ngày trước ngày xuất hàng nhưng cũng vẫn xảy ra trường hợp xuất không được và phải hủy tờ khai hải quan xuất hàng do số lượng hàng xuất không đủ như đăng ký hay tìm mọi cách để xoay sở có đủ số hàng vào giờ cuối khi phải giao hàng tới cảng cho kịp chuyển tàu hay máy bay.

#### **2.3.2.3. Quản trị dòng tiền tệ**

Do dòng tiền tệ của chuỗi cung ứng gắn liền với hoạt động của hoạt động của dòng vật chất cho nên quản trị nguyên vật liệu và lưu kho nguyên vật liệu còn nhiều điểm yếu dẫn tới hoạt động của dòng tiền tệ chưa hiệu quả. Ví dụ như:

- Chất lượng nguyên vật liệu không ổn định cho nên những nguyên vật liệu khác phục vụ cho hợp đồng đó cũng không xuất ra phục vụ cho sản xuất được vì kế hoạch sản xuất đã bị thay đổi. Như vậy vốn mua nguyên vật liệu bị lưu trong kho.
- Quản trị và lưu trữ kho không khoa học gây thất thoát nguyên vật liệu, tương ứng thất thoát tiền tệ.
- Hợp đồng nhận nhiều hơn khả năng thực có cho nên giao hàng trễ, bị khách hàng phạt hoặc phải trả phí vận chuyển hàng không.

#### **2.3.2.4. Quản trị dòng thông tin.**

##### **a. Hệ thống thông tin rời rạc.**

Thông tin giữa các bộ phận chưa liên kết với nhau trong 1 hệ thống phần mềm, mỗi bộ phận tự quản lý công việc của mình bằng hệ thống riêng của bộ phận hay của mỗi nhân viên. Đồng thời việc cập nhật thông tin giữa các bộ phận lẫn nhau cũng chưa được thực hiện tốt. Ví dụ như thông tin về chất lượng sản phẩm chỉ bộ phận MS và Giám Định nắm bắt, không thường xuyên cập nhật cho bộ phận MPS và Sourcing, những bộ phận đi tìm nguồn ban đầu, cho nên các bộ phận này vẫn tiếp tục phát triển mẩu mã với các chủ hàng có chất lượng và dịch vụ kém.

##### **b. Dữ liệu thông tin.**

Bộ phận IT chưa có nhân viên chuyên về lập trình web cho nên trang website của công ty ít khi được cập nhật. Thông tin trên website chỉ là những thông tin cơ bản

về công ty và sản phẩm của công ty chưa phản ánh hết hoạt động và tiềm năng của công ty. Đồng thời vấn đề cập nhật thông tin hay phát triển website cho những mục đích khác như đấu thầu mua nguyên vật liệu, khách hàng có tra cứu thông tin về đơn hàng của mình... chưa được quan tâm.

Hệ thống EDI của công ty thực tế duy trì nhiều phần mềm cho mỗi bộ phận và hệ thống GMS sẽ dùng chung cho các bộ phận trong tương lai thì lại không đủ mạnh để hoạt động tốt. Sở dĩ hệ thống GMS đã được thực hiện và cải tiến hơn 2 năm qua nhưng hoạt động vẫn không hiệu quả và mọi người vẫn sử dụng hệ thống file quản lý riêng của mỗi người do hệ thống chưa thích ứng với công việc hiện tại của nhân viên, và đôi khi làm giảm tốc độ làm việc của nhân viên\*.

Thông tin trong hệ thống GMS không được cập nhật đầy đủ do mọi người vẫn còn có thói quen sử dụng file Excel riêng. Khi cần dữ liệu hay thông tin nhân viên phải đi hỏi người nắm bắt công việc đó và gây khó khăn cho phản ứng nhanh, xử lý tình huống cấp bách. Hiện tại các bộ phận đã quen sử dụng Excel trong công việc trong khi đó Excel không đáp ứng được yêu cầu cao của chuỗi cung ứng do:

- Việc thiết lập môi trường cộng tác và thừa hưởng dữ liệu trong Excel rất khó bởi vì các trang dữ liệu có thể bị phá vỡ khi hợp nhất trọng hệ thống.
- Sự phức tạp của dữ liệu trong file ngày càng tăng cùng với sự phát triển hoạt động của doanh nghiệp. File này có thể bị ngưng hoạt động do dung lượng ngày càng lớn, tốc độ xử lý ngày càng chậm.
- Excel vẫn còn thiếu một số công cụ và mô hình phân tích, thống kê cần dùng trong doanh nghiệp.

### **c. Trao đổi và xử lý thông tin.**

Việc trao đổi thông tin giữa các bộ phận hiện tại thường sử dụng các mẫu tự phát, không có mẫu chuẩn và trao đổi, ký nhận với nhau bằng giấy tờ. Cách làm việc này gây khó khăn cho cá nhân quản lý, và những người mới gia nhập tổ chức, thường bị hụt hẫng hay tự mảy mò để quen với những mẫu khác nhau của cùng một vấn đề.

---

\* Kết quả điều tra cho thấy 100% nhân viên sử dụng 2 hệ thống để làm việc, GMS và file lưu trữ riêng. Lý do: GMS chưa đáp ứng đủ các chức năng công việc và chưa thuận tiện trong công việc.

## KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Như vậy qua chương 2 chúng ta đã hiểu được cơ cấu và hoạt động chuỗi cung ứng hiện tại của Scavi cũng như ưu điểm và nhược điểm của hoạt động này.

Với những phân tích về yếu kém trong quản lý dòng vật chất, tiền tệ và dòng thông tin cho thấy Scavi **áp dụng chưa tốt mô hình quản trị chuỗi cung ứng nội bộ**. Hơn nữa với thực tế hoạt động của chuỗi cung ứng hiện tại, và so sánh với quá trình phát triển của chuỗi cung ứng trên thế giới ta thấy hoạt động của cung ứng nội bộ của công ty Scavi mới chỉ ở **giai đoạn cuối những năm 1960s và đầu những năm 1970 của quản trị chuỗi cung ứng trên thế giới**. Giai đoạn bắt đầu có phần mềm quản lý kho và hệ thống MRP - hệ thống hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu.

Do đó để phát triển và tăng tính cạnh tranh trên thị trường thế giới và để đạt được mục tiêu là một trong những công ty hàng đầu của Châu Á tới năm 2010, Scavi cần phải từng bước thiết lập và xây dựng hệ thống chuỗi cung ứng nội bộ trong thời gian tối đa 2 năm. Chi tiết các bước xây dựng hệ thống chuỗi cung ứng nội bộ của công ty Scavi sẽ được trình bày trong chương 3.

## **CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP XÂY DỰNG MÔ HÌNH QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG NỘI BỘ TẠI CÔNG TY SCAVI**

### **3.1. Căn cứ và định hướng xây dựng mô hình quản trị chuỗi cung ứng nội bộ tại công ty Scavi.**

#### **3.1.1. Các căn cứ để xây dựng mô hình.**

##### **3.1.1.1. Xác định phạm vi hoạt động của chuỗi cung ứng nội bộ Scavi.**

Chuỗi cung ứng nội bộ của công ty Scavi sẽ hoạt động trong nội bộ của công ty Scavi, bao gồm nhà máy Biên Hòa, nhà máy Bảo Lộc và nhà máy Laos. Thời gian đầu sẽ chỉ hoạt động trong nội bộ của nhà máy Biên Hòa do toàn bộ nhân viên nòng cốt và trung tâm điều khiển các hoạt động của chuỗi cung ứng đều quy tụ tại đây. Sau đó khoảng 6 tháng, khi hệ thống đã đi vào hoạt động hoàn hảo thì triển khai tại các nhà máy khác.

##### **3.1.1.2. Dựa vào các điểm mạnh, điểm yếu của hoạt động cung ứng hiện tại để phân tích và đề xuất mô hình thích hợp.**

Căn cứ vào các điểm mạnh và yếu đã phân tích trong chương 2 để xây dựng một mô hình thích hợp. Mô hình này sẽ phát huy lợi thế các điểm mạnh và loại bỏ những điểm yếu của hệ thống cung ứng hiện tại.

##### **3.1.1.3. Xu hướng phát triển của hoạt động quản trị chuỗi cung ứng trên thế giới.**

Vấn đề về chuỗi cung ứng hiện nay không còn mới với các công ty đa quốc gia trên thế giới, do đó các mô hình về chuỗi cung ứng cũng như kinh nghiệm về quản trị chuỗi cung ứng đã bắt đầu trở thành vấn đề nghiên cứu của nhiều công ty, tổ chức. Việc hình thành Hiệp Hội Chuỗi Cung Ứng là một ví dụ.

Chuỗi cung ứng trong tương lai sẽ phát triển mạnh mẽ theo xu hướng liên kết và hợp nhất. Tức hệ thống các chuỗi cung ứng của nội bộ công ty ở từng quốc gia hợp nhất với nhau trên một hệ thống và chuỗi cung ứng nội bộ của công ty liên kết, nối mạng với hệ thống các chuỗi cung ứng của nhà cung cấp và khách hàng.

#### **3.1.2. Định hướng:**

##### **3.1.2.1. Đề xuất các giai đoạn thiết lập hệ thống chuỗi cung ứng.**

Việc thiết lập và quản lý chuỗi cung ứng không phải là thay thế hệ thống quản lý hiện tại của công ty mà là dựa trên sự hoạt động của hệ thống hiện tại, từng bước cải thiện và hoàn thiện hệ thống đó. Tập trung từng bước cải thiện toàn bộ các hoạt động

của hệ thống tốt hơn là chỉ tập trung vào một bộ phận nào đó. Cải thiện và tối ưu hóa hoạt động của hệ thống hiện tại bằng cách loại bỏ những quy trình sản xuất không cần thiết, những công đoạn lãng phí hay những nguyên vật liệu không cần thiết cho sản xuất... Do đó để thiết lập chuỗi cung ứng nội bộ cho công ty Scavi, chúng ta lần lượt đi theo các bước cơ bản sau:

- **Giai đoạn đầu**, giai đoạn hoàn thiện hệ thống cung ứng dựa trên sự hoạt động của hệ thống hiện tại, loại bỏ các khâu không cần thiết nhằm tối ưu hóa hoạt động của hệ thống.

- **Giai đoạn thứ hai**, giai đoạn điện toán hóa các hoạt động của hệ thống. Khi hoạt động của hệ thống đã dần dần đi vào khuôn khổ, khối lượng công việc ngày càng nhiều, việc thừa hưởng thông tin giữa các bộ phận đóng vai trò quan trọng cho thành công của hệ thống. Để làm tốt việc này, điện toán hóa hoạt động của hệ thống trong một phần mềm hay một dữ liệu đồng nhất rất quan trọng.

- **Giai đoạn thứ ba**, giai đoạn thiết lập mô hình chuỗi cung ứng nội bộ và quản trị các hoạt động của chuỗi tại Biên Hòa.

- **Giai đoạn cuối**, giai đoạn triển khai toàn bộ chuỗi cung ứng trong hệ thống các nhà máy của Scavi, không phân biệt quốc gia và lãnh thổ.

Do kinh doanh ngày càng phát triển, có nhiều hoạt động mới phát sinh, cho nên việc hoàn thiện hoạt động của hệ thống phải luôn được duy trì. Công việc của các nhà quản trị chuỗi cung ứng là làm sao cho hoạt động của chuỗi xuyên suốt bằng việc thường xuyên tìm ra các giải pháp để hoàn thiện hệ thống ngày một tốt hơn.

### **3.1.2.2. Xây dựng mô hình quản trị chuỗi cung ứng nội bộ làm nền tảng cho phát triển mô hình quản trị chuỗi cung ứng quốc tế.**

Như đã trình bày trong chương 1, xu hướng phát triển của chuỗi cung ứng trên thế giới hiện nay không chỉ gói gọn trong công ty, trong quốc gia nữa mà nó được liên kết, hợp nhất với các chuỗi cung ứng của các công ty khác. Do đó khi thiết lập mô hình chuỗi cung ứng hiện tại phải nghĩ tới hướng phát triển tiếp theo trong tương lai của chuỗi cung ứng này, tức thiết lập để làm sao để chuỗi cung ứng nội bộ này sẽ làm nền tảng cho chuỗi cung ứng quốc tế, toàn cầu khi hoạt động của công ty phát triển mạnh hơn sau này.

## **3.2. Giải pháp xây dựng mô hình quản trị chuỗi cung ứng nội bộ tại Scavi.**

### **3.2.1. Giai đoạn hoàn thiện hoạt động của hệ thống cung ứng hiện tại.**

#### **3.2.1.1. Hoàn thiện hệ thống hoạt động và quản lý của công ty.**

##### **3.2.1.1.1. Hoàn thiện hệ thống trao đổi thông tin giữa các bộ phận.**

Luồng trao đổi thông tin là huyết mạch của chuỗi cung ứng, thông tin có thông suốt thì hoạt động của chuỗi cung ứng mới trôi chảy. Với hệ thống thông tin hiện tại rời rạc, không đồng nhất, nhiều hoạt động tự phát, hoạt động của chuỗi cung ứng không hiệu quả, cần phải thiết lập và hoàn thiện hệ thống trao đổi thông tin. Hệ thống trao đổi thông tin có tốt, thông tin chuyển giao đầy đủ thì người nhận thông tin mới dễ dàng kiểm soát công việc và làm tốt công việc, đạt hiệu quả cao trong công việc.

Khi hoàn thiện hệ thống trao đổi thông tin cần phải chú ý tới vấn đề điện toán hóa sau này của hệ thống thông tin đó. Bởi vì khi hoạt động ngày càng phát triển, hệ thống công nghệ thông tin góp phần rất lớn trong hiệu quả công việc. Để làm tốt việc này, cần phải thiết lập các mẫu chuẩn trao đổi thông tin giữa các bộ phận. Mẫu chuẩn này sẽ quy định các nội dung, các yếu tố tối thiểu cần của thông tin chuyển giao và có thời điểm thực hiện cụ thể.

Sơ đồ luồng thông tin của chuỗi cung ứng nội bộ<sup>10</sup>.

Tương ứng với luồng thông tin của chuỗi, các mẫu chuẩn về trao đổi thông tin sau cần được thiết lập.

**d. Chuyển giao thông tin ban đầu<sup>11</sup>.** Sau khi nhận được hợp đồng từ khách hàng, bộ phận MS sẽ nhận thông tin về kỹ thuật, nguyên vật liệu từ bộ phận kỹ thuật và MPS để tiến hành lập kế hoạch cho các khâu tiếp theo của chuỗi cung ứng như kế hoạch mua và nhập nguyên vật liệu, kế hoạch sản xuất, kế hoạch tài chính... Đây là khâu đầu tiên trong chuỗi cung ứng cho nên thông tin cần phải đầy đủ và chính xác. Tùy theo tính chất của từng khách hàng, thông tin chuyển giao có thể nhiều hay ít. Nội dung chuyển giao tối thiểu và mẫu chuẩn được trình bày trong phụ lục 5.

Bộ phận chuyển thông tin: MPS và bộ phận kỹ thuật phối hợp để chuyển thông tin. Bộ phận nhận thông tin: MS

**e. Chuyển kế hoạch thực hiện đơn hàng cho bộ phận liên quan.**

Bộ phận MS sẽ lập kế hoạch tổng quát và chuyển cho các bộ phận liên quan để theo dõi thực hiện đơn hàng theo từng mục tiêu. Kế hoạch này được chuyển trong vòng 1 tuần sau khi nhận đơn hàng từ khách hàng và được cập nhật thông tin khi có bất kỳ một yếu tố nào thay đổi gây ảnh hưởng tới hoạt động của chuỗi cung ứng.

- **Kế hoạch mua nguyên vật liệu - MRP<sup>12</sup>.** Kế hoạch này được chuyển tới cho nhân viên mua hàng để mua nguyên vật liệu với số lượng và ngày giao hàng kế hoạch cho từng loại nguyên vật liệu.

---

<sup>10</sup> Xem phụ lục 4

<sup>11</sup> Xem phụ lục 5

<sup>12</sup> Xem phụ lục 6



- **Kế hoạch nguyên vật liệu và hồ sơ kỹ thuật**<sup>13</sup>. Để đơn hàng được xếp kế hoạch sản xuất thì bộ phận MS phải chuyển thông tin về số lượng, ngày nguyên vật liệu và hồ sơ kỹ thuật sẵn sàng cho sản xuất để Bộ Phận Sản Xuất xếp kế hoạch. Mẫu chuẩn để chuyển giao thông tin này hiện nay đã có và đã đầy đủ thông tin cần thiết, không cần phải thay đổi hay tạo mới.

- **Kế hoạch may mẫu và chuẩn bị hồ sơ kỹ thuật cho sản xuất**<sup>14</sup>. Kế hoạch này được chuyển tới Bộ Phận Kỹ Thuật, quy định ngày phải gửi mẫu kỹ thuật - mẫu cho khách hàng thử, mẫu PPS- mẫu may theo thông số đã được chấp nhận bởi khách hàng và nguyên vật liệu đúng chất lượng và màu sắc. Bộ Phận Kỹ Thuật sẽ dựa trên các ngày giao mẫu này để sắp xếp kế hoạch may mẫu gửi khách hàng, đồng thời dựa vào ngày bắt đầu sản xuất để chuẩn bị hồ sơ kỹ thuật.

- **Thông tin tổng quát về đơn hàng**<sup>15</sup>. Dựa vào đây, Bộ Phận Kiểm Soát sẽ kiểm soát về lợi nhuận và vốn luân chuyển của đơn hàng khi kết thúc đơn hàng với khách hàng đồng thời tính lợi nhuận thực tế cho từng đơn hàng.

- **Kế hoạch tài chính cho nguyên vật liệu**<sup>16</sup>. Dựa vào thông tin tài chính này, Bộ Phận Kế Toán sẽ chuẩn bị tài chính để bảo đảm thanh toán đầy đủ và đúng hạn cho nhà cung cấp.

- **Kế hoạch nhập và giám định nguyên vật liệu**<sup>17</sup>. Nhân viên mua hàng sẽ chuyển kế hoạch nhập nguyên vật liệu cho bộ phận Xuất Nhập Khẩu và Giám Định. Dựa vào đây Bộ Phận Xuất Nhập Khẩu và Giám Định sẽ sắp xếp kế hoạch về nhân lực và thời gian để bảo đảm nguyên vật liệu đầy đủ và đúng lịch cho sản xuất.

- **Kế hoạch xuất hàng**<sup>18</sup>. Bộ Phận Xuất Nhập Khẩu sẽ dựa trên kế hoạch này để chuẩn bị nhân lực và phương tiện vận chuyển bảo đảm giao hàng đúng hạn cho khách hàng.

**f. Cập nhật kế hoạch thực tế:** Dựa vào kế hoạch chính từ bộ phận MS các bộ phận tiến hành thực hiện và thông báo cho các bộ phận liên quan về kế hoạch thực tế thực hiện. Các kế hoạch này được thực hiện hàng tuần.

### 3.2.1.1.2. Kiểm soát nguyên vật liệu.

#### a. Chất lượng.

<sup>13</sup> Xem phụ lục 7

<sup>14</sup> Xem phụ lục 8

<sup>15</sup> Xem phụ lục 9

<sup>16</sup> Xem phụ lục 10

<sup>17</sup> Xem phụ lục 11

<sup>18</sup> Xem phụ lục 12

Như đã trình bày trong chương 2, hiện tại Scavi chưa có hệ thống tiêu chuẩn chất lượng về nguyên vật liệu. Các nguyên vật liệu được kiểm tra chất lượng dựa trên tiêu chuẩn của khách hàng, nếu khách hàng nào không có hệ thống tiêu chuẩn chất lượng riêng thì Scavi dựa trên tiêu chuẩn của khách hàng khác hoặc theo kinh nghiệm của đội ngũ giám định của Scavi để quyết định. Do đó cần phải thiết lập hệ thống tiêu chuẩn chất lượng cho từng loại nguyên vật liệu.

Cần tìm kiếm một chuyên gia quốc tế về chất lượng nguyên vật liệu, hiểu biết các yêu cầu tiêu chuẩn chất lượng hàng dệt may cho từng thị trường. Chuyên gia này phối hợp cùng với đội ngũ giám định chất lượng sẽ thiết lập cho Scavi những tiêu chuẩn chất lượng nguyên vật liệu riêng bên cạnh những tiêu chuẩn sẵn có của mỗi khách hàng. Việc thiết lập cho Scavi một tiêu chuẩn chất lượng phù hợp với yêu cầu của tất cả các khách hàng đã đưa Scavi lên vị trí cao hơn chuyên nghiệp hơn, khách hàng sẽ cảm thấy an tâm hơn khi tiến hành kinh doanh với Scavi. Đội ngũ MPS sẽ dựa trên các tiêu chuẩn này để yêu cầu chủ hàng làm căn cứ để sản xuất nguyên vật liệu đồng thời làm tiêu chuẩn để chào hàng chất lượng nguyên vật liệu.

Một điều cần lưu ý khi thiết lập hệ thống tiêu chuẩn chất lượng là tất cả các nguyên vật liệu phải đạt yêu cầu về tiêu chuẩn OKOTEX 100. Để làm tốt điều này cần phải từng bước hệ thống lại tất cả các nguyên vật liệu phụ liệu hiện có những loại nào đã có chứng chỉ OKOTEX, loại nào không để yêu cầu nhà cung cấp sản xuất nguyên vật liệu theo tiêu chuẩn này, đồng thời những nguyên vật liệu mới khi phát triển cần lưu ý tới vấn đề này. Nếu nhà cung cấp không có khả năng đạt yêu cầu chất lượng thì Scavi sẽ giúp nhà cung cấp trong việc tư vấn hay tìm chuyên gia tư vấn về kỹ thuật để nhà cung cấp có thể sản xuất nguyên vật liệu đạt yêu cầu của Scavi.

Việc kiểm tra nguyên vật liệu hiện tại còn thủ công, cần phải trang bị thêm các thiết bị và máy móc để kiểm tra chất lượng nguyên vật liệu. Như vậy kết quả kiểm tra sẽ chính xác hơn, nhanh hơn và đỡ tốn chi phí hơn do không phải nhờ một phòng thí nghiệm bên ngoài kiểm tra.

#### **b. Nguồn nguyên vật liệu.**

Hiện tại một số nguyên vật liệu độc quyền hoặc nguyên vật liệu kém chất lượng cần phải dần dần tìm và thay thế những nguyên vật liệu này. Để dần dần loại bỏ những nguyên vật liệu độc quyền, khi chào mẫu cho khách hàng cần tránh những loại nguyên vật liệu này, chỉ trường hợp những loại nguyên vật liệu đó được chỉ định bởi khách hàng. Đối với những loại nguyên vật liệu kém chất lượng cần phải tìm nguồn để thay thế gấp nếu không sẽ ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm và tiến độ sản xuất.

Khi phát triển nguyên vật liệu và làm L/D, đối với những đơn hàng tái tục thì nên phát triển mẫu mã và màu sắc tại ít nhất 2 chủ hàng để khi có vấn đề trở ngại phát sinh như giá cả hay chất lượng không đạt theo thỏa thuận ban đầu thì nhân viên mua hàng có thể thay đổi chủ hàng cho kịp tiến độ sản xuất. Như vậy người mua có vị thế hơn khi thương lượng và làm việc với nhà cung cấp, họ có thể mạnh dạn trong thương lượng với nhà cung cấp vì nếu không được họ có thể đổi sang nhà cung cấp khác mà không ảnh hưởng tới tiến độ sản xuất và giá cả. Từ đó sẽ tạo vị thế cao hơn cho Scavi với nhà cung cấp.

### **c. Đặt hàng dài hạn cho một số loại nguyên vật liệu căn bản.**

Một số loại nguyên vật liệu căn bản, các đơn hàng đều phải dùng như chỉ màu trắng, đen nên có kế hoạch dự trữ trong kho một số lượng nào đó để bảo đảm sản xuất. Để có được con số này bộ phận mua hàng cần phối hợp với bộ phận kho để phân tích vòng quay của các loại nguyên vật liệu này. Từ phân tích này sẽ cho ra con số dự tính vào thời điểm nào của năm thì cần dự trữ số lượng bao nhiêu để phục vụ sản xuất. Kết hợp với phân tích này, yêu cầu nhà cung cấp dự trữ một số để khi có đơn hàng thì nhuộm và giao hàng cho Scavi trong thời gian ngắn, 1 tuần hay ngắn hơn. Điều này vừa tốt cho bảo đảm sản xuất vừa mua được nguyên vật liệu với giá rẻ do kết hợp tập trung vào 1 đơn hàng mua với số lượng lớn đồng thời bảo đảm vòng quay của vốn luân chuyển do công ty chỉ phải trả tiền khi nhà cung cấp giao hàng.

#### **3.2.1.1.3. Kiểm soát sản xuất.**

Nguyên nhân chính của yếu điểm trong quản trị sản xuất tại Scavi là không có kế hoạch sản xuất dài hạn, kế hoạch phân bổ sản lượng cho các nhà máy và các vệ tinh, chỉ khi tới kế hoạch sản xuất, nhà máy Biên Hoà không đủ năng lực để sản xuất thì mới tìm kiếm các vệ tinh. Đồng thời chế độ kiểm soát kế hoạch không chặt chẽ và thường xuyên nên không phát hiện trước được những trở ngại về chất lượng và tiến độ giao hàng. Do đó cần phải thực hiện các chế độ kiểm soát sản xuất sau:

- **Dự báo số lượng trước 6 tháng** để chuẩn bị năng lực và nguồn lực cho sản xuất. Khi thấy hợp đồng 6 tháng tiếp theo sẽ nhận nhiều hơn năng lực hiện có thì Bộ Phận Sản Xuất sẽ phải có kế hoạch để gia tăng năng xuất, t8ang máy móc, công nhân hoặc tìm kiếm các gia công mới. Kế hoạch dự báo này được cập nhật hàng tháng và tổng kết bởi bộ phận MPS, bộ phận liên lạc trực tiếp với khách hàng để bán hàng và có kiến thức, tầm nhìn tổng quát về thị trường tương lai.

- **Kiểm tra năng lực sản xuất khi nhận hợp đồng.** Khi nhận hợp đồng mới, bộ phận MS phải kết hợp với bộ phận sản xuất để kiểm tra năng lực sản xuất, nếu tại

thời điểm nhận hợp đồng năng lực sản xuất đã hết thì chuyển kế hoạch sản xuất đơn hàng mới nhận trễ hơn kế hoạch 1 tháng đồng thời thương lượng với khách hàng ngày giao hàng. Nếu khách hàng không đồng ý thì tìm giải pháp ngay tại thời điểm đó trước khi xác nhận ngày giao hàng chính thức cho khách hàng. Điều này giúp giảm tình trạng cô chai trong sản xuất, nhận đơn hàng nhiều nhưng không xuất được bao nhiêu do không đủ năng lực và dẫn tới giao hàng trễ cho khách hàng, dẫn tới bị phạt và mất uy tín đối với khách hàng.

- **Nâng cao năng xuất của các nhà máy**, kể cả các cơ sở gia công bằng cách dần dần chuyên môn hóa sản phẩm cho họ. Khi trình độ chuyên môn hóa đã đạt mức độ cao, không còn sản xuất tràn lan như hiện nay thì chắc chắn năng xuất và chất lượng sẽ cao hơn hiện tại.

- **Đồng nhất hóa chất lượng các nhà máy của Scavi** và của các cơ sở gia công với Scavi. Thông qua việc sản xuất các đơn hàng hiện tại, và giúp đỡ các cơ sở gia công nâng cao chất lượng quản lý và chất lượng sản phẩm. Áp dụng các chế độ kiểm tra chất lượng và tiến độ theo từng chặng của kế hoạch sản xuất đồng nhất giữa các nhà máy của Scavi và các cơ sở gia công. Từ đó, các cơ sở gia công có thể sản xuất các sản phẩm yêu cầu kỹ thuật cao và các đơn hàng yêu cầu trình độ quản lý sản xuất cao để giao hàng trong thời gian ngắn.

- **Thực hiện các chế độ báo cáo hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng** về năng suất, chất lượng, tiến độ sản xuất, các trở ngại phát sinh và hướng giải quyết các trở ngại đó. Từ các bảng báo cáo này<sup>19</sup>, nhà quản trị sản xuất sẽ phân tích và có hướng giải quyết kịp thời các trở ngại phát sinh chưa giải quyết được đồng thời phát hiện ra những trở ngại tiềm ẩn để phòng tránh và có hướng xử lý trước.

- **Những thông tin thay đổi kế hoạch sản xuất**, kế hoạch giao hàng cần được kiểm soát, cập nhật cho bộ phận MS và bộ phận Xuất Nhập Khẩu để sắp xếp lại kế hoạch cho phù hợp với thực tế, tìm hướng giải quyết tốt nhất cho đơn hàng.

#### **3.2.1.1.4. Kiểm soát mua hàng.**

Quy trình kiểm soát P/O hiện tại đã chặt chẽ và đầy đủ, vấn đề của các nhà quản trị là kiểm soát để nhân viên cập nhật thường xuyên và theo dõi tiến độ P/O chặt chẽ để có hành động kịp thời ngay khi có sự cố xảy ra.

Để quản lý tốt điều này, cần phải yêu cầu và kiểm soát đội ngũ thu mua lập các bảng báo cáo hàng tuần về tình hình của từng P/O cho các bộ phận liên quan:

---

<sup>19</sup> Xem phụ lục 13

- **Kế hoạch giao hàng**<sup>20</sup> hàng tuần của từng P/O cho bộ phận Xuất Nhập Khẩu và đội ngũ kế hoạch. Bộ phận Xuất Nhập Khẩu sẽ thông tin cho đại lý để chuẩn bị kế hoạch vận chuyển đối với những P/O có hình thức Incoterm FOB hoặc Ex-work đồng thời chuẩn bị kế hoạch nhập nguyên vật liệu.

- **Các vấn đề trở ngại phát sinh** trong quá trình thực hiện đơn hàng như nhà cung cấp giao hàng không đúng ngày, L/D hoặc S/S không đạt yêu cầu ... cho đội ngũ kế hoạch. Từ đó người mua và đội ngũ kế hoạch tìm hướng giải quyết để giữ các mục tiêu về thời hạn khác hoặc thay đổi kế hoạch nếu cần.

- **Yêu cầu nhà cung cấp chuyển thông tin hàng tuần** về kế hoạch giao hàng, gửi L/D, S/S cho tuần tiếp theo. Dựa trên kế hoạch này nhân viên thu mua sẽ kiểm tra, đối chiếu với kế hoạch nhận L/D, S/S và giao hàng của từng đơn hàng. Nếu nhà cung cấp giao hàng hay gửi L/D, S/S không đúng như kế hoạch thì nhân viên mua hàng sẽ kiểm tra và yêu cầu nhà cung cấp giao hàng đúng kế hoạch, nếu nhà cung cấp không thể thực hiện thì tìm giải pháp khác hoặc chuyển nhà cung cấp.

#### **3.2.1.1.5. Kiểm soát nhà cung cấp.**

Để quản lý tốt nhà cung cấp, nhân viên mua hàng phối hợp với Bộ Phận Giám Định tiến hành đánh giá nhà cung cấp 3 tháng/lần. Cách đánh giá: dựa trên tình hình thực tế trong thương mại để đánh giá về chất lượng, giao hàng, dịch vụ (phát triển mẫu, trả lời thông tin, hậu mãi...). Các bảng đánh giá này được gửi tới bộ phận MPS và Sourcing để tham khảo và có hướng trong việc phát triển mẫu mã khi chào khách hàng, ngưng phát triển mẫu mã với nhà cung cấp có chất lượng và dịch vụ kém, dần dần thay thế các nhà cung cấp này. Và cũng từ các đánh giá trên, tìm ra nhà cung cấp có chất lượng tốt để duy trì mối quan hệ, hay nhà cung cấp có tiềm năng để giúp họ hiểu cách làm việc và tiêu chuẩn chất lượng của Scavi để cải thiện chất lượng và dịch vụ tốt hơn, trở thành nhà cung cấp lâu dài trong tương lai.

Hiện nay việc quản lý giao hàng của nhà cung cấp chưa tốt, thông qua đội ngũ thu mua, yêu cầu các nhà cung cấp chuyển thông tin hàng tuần về những đơn hàng sẽ xuất trong tuần tới. Ngoài thông tin về số lượng của từng đơn hàng sẽ xuất, nhà cung cấp còn phải cung cấp thêm thông tin về số thùng, kích thước thùng, số khối và trọng lượng của các đơn hàng để từ đó bộ phận Xuất Nhập Khẩu chuẩn bị phương tiện vận chuyển hàng, bộ phận kho chuyển bị diện tích và nhân lực để nhận hàng cũng như lập phương án lưu trữ sao cho khoa học và hợp lý.

---

<sup>20</sup> Xem phụ lục 14

Giai đoạn hoàn thiện hoạt động của hệ thống hiện tại chính là giai đoạn cải thiện hoạt động của dòng vật chất và thông tin. Với những thay đổi về quản trị nguyên vật liệu, nhà cung cấp và hoàn thiện hệ thống trao đổi thông tin sẽ tạo điều kiện tốt cho giai đoạn thiết lập hệ thống Logistics.

### **3.2.1.2. Giai đoạn thiết lập hệ thống Logistics.**

#### **3.2.1.2.1. Thiết lập lại quy định nhập và xuất nguyên vật liệu.**

Thủ tục nhập nguyên vật liệu đã chặt chẽ, chỉ cần hoàn thiện bằng một số quy định để quy trình được hoàn thiện và nhanh chóng hơn.

- Để bộ phận Kho chuẩn bị diện tích kho lưu trữ và vị trí cho từng loại nguyên vật liệu cần phải yêu cầu các bộ phận liên quan chuyển thông tin về các lô hàng sẽ nhập trong tuần với số lượng, số khối và số thùng tương ứng. Với yêu cầu nhà cung cấp chuyển thông tin hàng tuần về các đơn hàng sẽ giao trong tuần kế tiếp, bộ phận Xuất Nhập Khẩu sẽ dựa vào thông tin này để lập kế hoạch lấy hàng từ cảng về và chuyển cho bộ phận Kho để chuẩn bị nhân viên dỡ hàng và lưu trữ hàng hóa khoa học, thuận tiện cho việc quản lý sau này. Khi nhận hàng, bộ phận kho sẽ kiểm tra số lượng từng loại nguyên vật liệu nhận được theo Packing List và thông báo cho nhân viên mua hàng hay bộ phận Xuất Nhập Khẩu để thông tin cho chủ hàng và đại lý vận chuyển trong trường hợp hàng bị thiếu so với P/L.

- Hiện tại thủ tục bảo lãnh thanh toán và ký hậu tại ngân hàng chỉ thực hiện 2 tuần/lần vào thứ 3 và thứ 5. Nếu có bất kỳ trở ngại nào làm chứng từ gốc hàng nhập chuyển không đúng lịch thì sẽ phải dời lịch bảo lãnh sang nhịp kế tiếp gây trễ hàng cho sản xuất. Để giải quyết tình trạng này cần tăng lịch chuyển hồ sơ bảo lãnh, ký hậu 3 ngày/tuần vào thứ 2, 4, 6 hàng tuần. Đồng thời bộ phận Xuất Nhập Khẩu tiến hành làm thủ tục bảo lãnh ngay khi nhận được bản copy của chứng từ, không đợi tới khi có chứng từ gốc mới lập hồ sơ để khi có giấy báo hàng nhập cảng thì tiến hành làm thủ tục hải quan để nhập hàng về kho.

Đối với xuất nguyên vật liệu, hiện tại đang tồn tại 2 dạng xuất, xuất tới các cơ sở gia công tại Việt Nam và xuất tới nhà máy tại Laos và nhà máy gia công tại Trung Quốc. Nguyên vật liệu khi xuất đi gặp trường hợp các cơ sở gia công báo thiếu so với P/L. Sở dĩ có trường hợp này xảy ra do:

- Giám định chất lượng và số lượng chỉ một phần, không toàn bộ nên chưa phản ánh số lượng thực tế của nguyên vật liệu.
- Khi cấp nguyên vật liệu nhân viên kho đã không đếm hoặc đo chính xác số lượng.

Để giải quyết trường hợp này và kịp tiến độ sản xuất cho các cơ sở gia công ở xa kho Biên Hòa thì mua thiết bị đo vải hoặc cấp cho các nhà máy này thì sẽ cấp dư nguyên vật liệu theo tỷ lệ % đã giám định và các cơ sở này sẽ trả lại Scavi nguyên vật liệu dư khi thanh lý hợp đồng gia công.

Tất cả các quy định trên đều nhằm mục tiêu bảo đảm nguyên vật liệu được cung cấp đúng thời hạn, đúng số lượng góp phần bảo đảm hoạt động của chuỗi cung ứng hiệu quả hơn.

### 3.2.1.2.2. Thiết lập lại hệ thống kho.

Với diện tích kho hiện tại, không cần phải mở rộng thêm, chỉ cần sắp xếp và lưu trữ nguyên vật liệu một cách khoa học. Làm tốt việc này sẽ tiết kiệm được chi phí duy trì hoạt động của kho vì việc phân loại nguyên vật liệu để chuyển đi các nơi sản xuất chiếm 70% thời gian của nhân viên kho và chiếm tới 50% chi phí lao động của kho<sup>21</sup>. Lưu trữ nguyên vật liệu khoa học giúp nhân viên kho dễ dàng tìm kiếm nguyên vật liệu, đồng thời hệ thống hoạt động của kho sẽ thuận tiện và quản lý số lượng tồn kho chính xác hơn.... Để thiết lập lại hệ thống kho một cách hiện đại và khoa học, cần phải thực hiện các cải tiến sau:

- **Tạo mã nguyên vật liệu.** Hiện nay trên thế giới các công ty đã tiến tới bước tiên vượt bậc trong công nghệ quản lý kho, áp dụng công nghệ RFID trong quản lý kho. Nhưng chưa thể áp dụng công nghệ này trong giai đoạn này được do cơ sở hạ tầng của hệ thống kho chưa đủ mạnh, phương pháp quản lý chưa khoa học. Cần phải từng bước cải thiện công nghệ quản lý, việc cần làm đầu tiên trong giai đoạn này là tạo mã cho nguyên vật liệu nhập kho. Việc tạo mã nguyên vật liệu cần phải làm ngay từ khi xác định nguyên vật liệu đó sẽ được mua để sử dụng trong sản xuất chứ không phải khi nhập kho mới tạo mã. Mã nguyên vật liệu được tạo phải hội đủ tối thiểu các yếu tố và số ký tự hay chữ cố tương ứng như sau: loại nguyên vật liệu 3 ký tự, màu nguyên vật liệu 4 ký tự và tên nguyên vật liệu 6 ký tự. Khi đã có hệ thống mã thì phiếu xuất vật tư cũng phải cập nhật mã tương ứng với từng nguyên vật liệu, nhân viên kho chỉ cần xuất đúng mã và trừ đúng thẻ kho của mã nguyên vật liệu đó. Như vậy tránh được trường hợp cấp nhầm nguyên vật liệu dẫn tới số lượng nguyên vật liệu của kho và của các bộ phận khác khác nhau.

- **Yêu cầu Packing List của nguyên vật liệu khi nhập kho.** Yêu cầu nhà cung cấp, không kể trong nước hay nước ngoài phải lập P/L cho nguyên vật liệu. P/L tối thiểu phải hội đủ các thông tin sau: mã nguyên vật liệu, số đơn hàng mua nguyên

<sup>21</sup> Supply Chain - Manager guide 2003 – Ph.D David A.Taylor [7]

vật liệu, trọng lượng từng thùng, kích thước thùng, nguyên vật liệu đó phục vụ cho khách hàng nào. Với những thông tin này, nguyên vật liệu khi nhập kho sẽ được phân loại theo đúng loại nguyên vật liệu, theo đúng khách hàng một cách nhanh chóng, không cần chờ kiểm tra và lấy thông tin từ đội ngũ thu mua để phân loại.

- **Yêu cầu nhà cung cấp đóng gói nguyên vật liệu theo tiêu chuẩn quy định.** Để lưu kho khoa học, nhất thiết phải yêu cầu các loại nguyên vật liệu phải được đóng gói đồng nhất. Bộ phận Kho cần phải nghiên cứu cơ sở hạ tầng hiện tại của kho như số lượng kệ, kiểu dáng của các loại kệ hiện tại để yêu cầu nhà cung cấp đóng gói nguyên vật liệu theo quy định của công ty. Quy định này bao gồm: 1 cây vải tối đa được bao nhiêu m, 1 thùng nguyên vật liệu trọng lượng tối đa bao nhiêu và đồng thời cũng phải quy định kích thước các loại thùng. Kích thước này đã được nghiên cứu phù hợp với từng loại nguyên vật liệu và phù hợp với điều kiện lưu trữ của kho. Kiểu dáng của thùng làm sao cho phù hợp với trường hợp để trên cao, phải sử dụng xe nâng để lấy hàng. Bên ngoài thùng phải ghi các thông tin để tra cứu như trọng lượng thùng, số đơn hàng mua nguyên vật liệu, màu, tên mã và nguyên vật liệu. Quy cách đóng gói cũng phải lưu ý tới vấn đề vận chuyển, đối với hàng dễ vỡ thì phải có hướng dẫn để lưu ý khi vận chuyển và lưu trữ.

- **Cấp phát nguyên vật liệu.** Mỗi đội ngũ nhân viên kho khi xuất nguyên vật liệu cần có 1 bảng các loại nguyên vật liệu cho từng mã hàng. Trên bảng tác nghiệp này sẽ có thông tin về mã nguyên vật liệu, tên và màu nguyên vật liệu, nguyên vật liệu, khách hàng phục vụ và một miếng mẫu của nguyên vật liệu đúng chất lượng, màu sắc. Hiện tại, bảng tác nghiệp này mới chỉ luân chuyển trong bộ phận sản xuất cho nên có một số trường hợp kho cấp sai nguyên vật liệu khi bắt đầu sản xuất đem nguyên vật liệu ra kiểm tra chi tiết số lượng và màu sắc từng loại thì mới phát hiện ra. Với các quản lý này, nhân viên kho và nhân viên sản xuất sẽ đối chiếu ngay khi nhận nguyên vật liệu để tránh trường hợp cấp sai, đem vận chuyển tới nơi sản xuất mới phát hiện ra, mất thời gian và chi phí vận chuyển để cấp lại nguyên vật liệu đúng.

- **Loại bỏ hoặc thanh lý các loại nguyên vật liệu không sử dụng.** Một số loại nguyên vật liệu lưu kho đã lâu nhưng không sử dụng tới, cần được tổng kết, phân loại để thanh lý hoặc tận dụng để đào tạo công nhân mới. Do đặc tính đặc biệt của ngành thời trang là có hướng quay lại cho nên nguyên vật liệu tồn kho có thể sử dụng để thiết kế các loại mẫu mã mới. Đối với những loại nguyên vật liệu tồn kho ngay khi mới nhập kho do mua sai, do chất lượng không đạt hoặc do khách hàng thay đổi ý định thì cần phải thanh lý hoặc tìm hướng tái sử dụng trong thời gian tối đa 3 tháng để



có diện tích kho phục vụ cho các loại nguyên vật liệu mới nhập kho. Nếu không sử dụng thì thanh lý để tránh lỗi thời.

### **3.2.1.2.3. Thiết lập và kiểm soát hệ thống vận tải, giao hàng.**

Hiện tại công ty có hệ thống vận tải thuê ngoài, khi cần vận chuyển nguyên vật liệu từ cảng hay giao nguyên vật liệu cho các cơ sở gia công, giao hàng tới kho của đại lý... thì bộ phận Kho hoặc bộ phận Xuất Nhập Khẩu đăng ký xe với nhà vận tải. Điều này gây lãng phí vì không có sự phối hợp vận chuyển để tiết kiệm chi phí. Cần phải thiết lập đội ngũ quản lý hệ thống vận tải này, đội ngũ này sẽ vận dụng tốt bài toán vận tải để cân đối kế hoạch vận chuyển tốt nhất và tiết kiệm chi phí nhất mà vẫn bảo đảm giao hàng hay nhập hàng về kho đúng thời hạn cho phép. Ví dụ như kết hợp giao nguyên vật liệu cho các cơ sở gia công với vận chuyển nguyên vật liệu nhập khẩu từ sân bay hay từ cảng về kho hay đi khi giao nguyên vật liệu tới cơ sở gia công thì kết hợp chuyển hàng tới kho của đại lý trên đường vận chuyển. Để đội ngũ này làm tốt trách nhiệm của mình cần áp dụng các biện pháp sau:

- Tất cả các kế hoạch vận chuyển hàng hóa phải được đăng ký trước 1 ngày hoặc trễ nhất vào đầu giờ làm việc mỗi ngày để đội ngũ này cân đối kế hoạch vận chuyển trong ngày và đăng ký thuê xe.

- Do nhu cầu vận chuyển ngày càng nhiều, cần tính toán để mua 2 xe tải (1 lớn, 1 nhỏ) để việc vận chuyển thuận lợi hơn và đỡ tốn chi phí. Khi có những trường hợp khẩn phải giao hàng đột xuất xảy ra thì có thể chủ động và giải quyết dễ dàng hơn do xe để vận tải thuộc sở hữu và quản lý của công ty.

Như đã đề cập trong chương 2, phần thực trạng hoạt động của hệ thống cung ứng hiện tại, hoạt động giao hàng còn nhiều bất cập, chưa tốt. Để cải tiến tình hình giao hàng cần phải có chế độ kiểm soát chặt chẽ, kể cả khi đã giao cho đại lý cũng cần phải kiểm soát đại lý về tiến độ giao hàng kể từ khi giao hàng cho đại lý tới khi hàng được giao tới kho của khách hàng. Để đạt được mục tiêu thông tin được cập nhật nhanh chóng, chính xác và truy cập dễ dàng đồng thời dễ dàng kiểm soát, cần thực hiện các giải pháp sau:

- Lập bảng báo cáo giao hàng<sup>22</sup>, bộ phận Xuất Nhập Khẩu lập bảng báo cáo và cập nhật hàng ngày, thông tin cho bộ phận MS để thông tin cho khách hàng tình trạng giao hàng khi cần.

- Yêu cầu đại lý chuyển thông tin về kế hoạch giao hàng theo từng chặng ngay khi đăng ký xuất hàng và cập nhật thông tin hàng ngày về thực tế thực hiện kế hoạch đó kể từ khi giao hàng tới kho, tàu chạy, ngày đến cảng nước nhập khẩu...

---

<sup>22</sup> Xem phụ lục 15

Trong tương lai gần, yêu cầu đại lý cho phép công ty truy cập mạng nội bộ để truy cập thông tin dễ dàng và nhanh chóng hơn.

Hệ thống Logistics thành lập giúp cho vận động của dòng vật chất trong chuỗi cung ứng nội bộ vận động tốt và hiệu quả hơn kể từ khâu đầu tiên tới khâu cuối cùng.

### **3.2.2. Thiết lập hệ thống ERP.**

#### **3.2.2.1. Sơ lược về ERP.**

##### **3.2.2.1.1. Định nghĩa ERP.**

Enterprise Resource Planning – Giải pháp quản trị tài nguyên cho doanh nghiệp. ERP là một hệ thống cho phép trao đổi thông tin giữa các bộ phận của công ty như sản xuất, tài chính, thu mua, nhân sự. ERP quản lý tất cả các hoạt động của các bộ phận trong công ty trong một chu trình, hệ thống chứ không phải theo từng phần riêng biệt.

ERP là một hệ thống quản lý theo quy trình, làm tối ưu hóa các hoạt động của hệ thống. Với ERP, khi một đơn hàng nhận được từ khách hàng được nhập vào hệ thống, ngay lập tức tất cả các dữ kiện cần thiết để bước đầu thực hiện đơn hàng đó đã có sẵn trong hệ thống từ kiểm tra tồn kho, kiểm tra năng suất tới kiểm tra tài chính...

ERP xuất hiện từ cuối những năm 1990s. Tới nay nó đã trở thành giải pháp quản lý được nhiều tổ chức, công ty áp dụng bởi vì ERP giải quyết được nhiều vấn đề rời rạc, không thống nhất của các bộ phận trong công ty. ERP hợp nhất các bộ phận thành một khối thống nhất để nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp và nâng cao vị thế cạnh tranh cho doanh nghiệp trong sản xuất và kinh doanh.

##### **3.2.2.1.2. Lịch sử phát triển của ERP.**

Tiền thân của ERP là MRP – Material Requirement Planning – và MRPII - Manufacturing Resource Planning. Hệ thống MRP xuất hiện từ những năm 1970s, giải quyết các vấn đề liên quan đến nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất.

Đến năm 1980, MRP phát triển thành MRP II với mục đích tối đa hóa toàn bộ nguồn lực của nhà máy. MRP II không chỉ theo dõi về nguyên vật liệu còn những lĩnh vực khác như Tài Chính, Nhân Sự, máy móc, giao hàng...

Chính sự phát triển của MRPII đã làm tiền đề cho sự ra đời của ERP vào những năm 1990s. Hệ thống ERP phát triển thành một hệ thống hợp nhất các thông tin và có chức năng chéo, nó bao gồm toàn bộ các hoạt động của một công ty.

Từ năm 2000 tới nay, ERP phát triển vượt bậc và được rất nhiều công ty sử dụng do tính hiệu quả cao và công ty tiết kiệm được nhiều nguồn lực lãng phí. Ngày nay ERP được sử dụng như một công cụ quản lý không những trong nội bộ công ty mà còn mang tính chất toàn cầu, đem lại lợi thế cạnh tranh lớn cho doanh nghiệp. Khi thương mại điện tử phát triển, những thông tin chính xác của đơn hàng như giao hàng,

tồn kho không những được sử dụng trong nội bộ công ty mà còn được chia sẻ cho các đối tác thông qua hệ thống quản trị chuỗi cung ứng. ERP ngày càng phát huy vai trò của nó trong kinh doanh và trong quản lý, các nhà quản lý dự báo sẽ có ERPII trong thế kỷ 21 này.

### **3.2.2.1.3. Nội dung của hệ thống ERP.**

ERP được thiết kế bao gồm các module, trọng tâm của ERP bao gồm các module kế hoạch. Các module chuyển hóa các nhu cầu vào trong kế hoạch để quản lý cung nguyên vật liệu, sản xuất và phân phối. Các Module này bao gồm:

- Module kế hoạch: kiểm tra năng lực thực tế còn lại để thực hiện đơn hàng. Từ đó lập các kế hoạch triển khai đơn hàng như MRP, tài chính, sản xuất, giao hàng... Đây là Module chính để điều khiển hoạt động của chuỗi cung ứng nội bộ.
- Module MRP – Material Requirement Planning - hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu. Module này góp phần bảo đảm tất cả các nguyên vật liệu phục vụ cho hợp đồng về kho đúng số lượng, đúng hạn phục vụ cho sản xuất.
- Module P/O. Module này lấy dữ liệu từ MRP để tạo lập P/O và với ngày giao hàng được tính toán dựa trên ngày giao hàng của hợp đồng. Tiếp theo đó nó theo dõi tiến độ thực hiện P/O.
- Module sản xuất. lập kế hoạch sản xuất, Module này xác định hợp đồng sẽ được sản xuất tại đâu, năng xuất và sản lượng mục tiêu như nào để đạt ngày giao hàng cho khách hàng.
- Module Kho: theo dõi nguyên vật liệu nhập và xuất khỏi kho công ty. Quản lý nguyên vật liệu với số tồn hiện tại, tình trạng chờ sản xuất hay đang trong giai đoạn sản xuất...
- Module Shipping, theo dõi quá trình vận chuyển và phân phối hàng hóa tới khách hàng.

Ngoài ra hệ thống còn có một số các module khác giúp cho công ty hoàn thiện các kế hoạch khác như kế hoạch tài chính, nhân sự, bán hàng...

### **3.2.2.2. Lựa chọn nhà cung cấp công nghệ thông tin.**

ERP phải gắn liền với hệ thống điện toán, công ty không thể xây dựng thành công ERP nếu không nâng cấp hệ thống điện toán đi kèm. Việc quản trị chuỗi cung ứng cũng vậy, hoạt động của chuỗi cung ứng không thể thành công nếu không nhờ sự hỗ trợ của hệ thống công nghệ thông tin. Hệ thống GMS đã phát triển hơn 3 năm của công ty hoạt động không hiệu quả, trở thành gánh nặng của nhân viên, cần phải tìm kiếm một nhà cung cấp đủ mạnh để có thể thực hiện điện toán hoá quy trình hoạt động của công ty.

Ngày nay, các công ty đã sử dụng hệ thống mạng toàn cầu để trao đổi thông tin trong nội bộ công ty, với nhà cung cấp, với khách hàng. Việc lựa chọn nhà cung cấp đủ mạnh để đáp ứng yêu cầu về chức năng chéo của chuỗi cung ứng rất quan trọng. Để lựa chọn nhà cung cấp công nghệ thông tin tốt, các tiêu chí tối thiểu sau cần được quan tâm khi lựa chọn nhà tư vấn:

- Năng lực của nhà cung cấp. Để đánh giá được tiêu chí này, cần phải xét xem nhà tư vấn đã từng hoạt động bao nhiêu năm trong lĩnh vực tư vấn công nghệ thông tin, đã từng có dự án công nghệ thông tin nào trong lĩnh vực sản xuất dệt may hay lĩnh vực tương tự hay chưa... Ngoài ra khả năng duy trì hoạt động của phần mềm khi thực hiện cũng đóng vai trò rất quan trọng trong giải quyết các vấn đề phát sinh.

- Khả năng thích ứng của phần mềm đối với hệ thống hoạt động của công ty.

- Giá cả của phần mềm có cạnh tranh hay không.

### **3.2.2.3. Tạo điều kiện cho nhà cung cấp công nghệ thông tin tìm hiểu về hoạt động của doanh nghiệp để thiết lập phần mềm hiệu quả.**

Không có hệ thống phần mềm nào hiệu quả nếu không được xây dựng dựa trên thực tế công việc hoạt động hàng ngày của công ty. Kết quả điều tra đã cho thấy hệ thống GMS hiện tại chưa đáp ứng hết nhu cầu công việc cho nên mọi người không sử dụng. Để nhà tư vấn hiểu được hoạt động hiện tại của công ty, những khó khăn trong việc hàng ngày, mục tiêu của công ty để thiết kế phần mềm phù hợp với thực tế hơn. Cách tốt nhất để tạo điều kiện cho nhà tư vấn hiểu được hoạt động của từng khâu, từng mắt xích của chuỗi cung ứng nội bộ là nhà tư vấn cùng giám đốc dự án ERP lần lượt làm việc với trưởng từng bộ phận. Từ đó từng bước tiếp cận được hết các hoạt động hiện tại, khó khăn và trở ngại trong công việc hàng ngày, nguyên nhân của các khó khăn đó để sâu chuỗi lại các vấn đề, thiết lập hệ thống và áp dụng, chuyển hóa hệ thống đó vào trong phần mềm. Nếu không tìm hiểu tốt thực tế sẽ xảy ra tình trạng thất bại như hệ thống GMS hiện tại, hệ thống sẽ gây khó khăn hơn cho người dùng, làm họ nản và theo dõi riêng theo cách của mỗi người.

### **3.2.2.4. Hoàn thiện hệ thống ERP.**

Không thể liên một lúc đưa tất cả các hoạt động của các bộ phận của công ty vào trong hệ thống ERP. Cần phải đi từng bước từng bước một, nếu không hệ thống sẽ hoạt động không tốt do thông tin chưa hoàn chỉnh sẽ gây trở ngại cho người sử dụng, phải dừng lại chờ thông tin hoặc tìm hướng xử lý ngoài hệ thống như vậy sẽ gây ảnh

hướng tới hoạt động của chuỗi cung ứng nội bộ. Để giảm thiểu được các trở ngại về dữ liệu này, cần phải từng bước hoàn thiện hệ thống ERP như sau:

- Bước đầu tiên, song song đưa hoạt động của bộ phận MPS và Kỹ Thuật vào hệ thống do đây là khâu đầu tiên của của chuỗi cung ứng. Tất cả các công việc như dự báo nhu cầu nguyên vật liệu, đăng ký năng lực của nhà cung cấp, tính giá thành sản phẩm để chào giá, tạo mã nguyên vật liệu khi đã đúc kết giá cả, chất lượng, điều kiện thanh toán, thời gian sản xuất... với khách hàng và nhà cung cấp. Một yếu tố quan trọng là Sourcing file của nguyên vật liệu cũng phải được cập nhật vào hệ thống trong giai đoạn này, nếu không việc tính giá nguyên vật liệu sẽ gặp khó khăn.

Bộ phận Kỹ Thuật có sử dụng một số phần mềm kỹ thuật đặc trưng của ngành thời trang như thiết kế mẫu, lập sơ đồ cắt để tính định mức từng nguyên vật liệu cho từng loại sản phẩm. Kết quả của các phần mềm này cần phải được thừa hưởng và tích hợp vào trong hệ thống ERP. Riêng đối với việc quản lý kế hoạch sản xuất mẫu, theo dõi năng suất của các chuyền may mẫu thì được thực hiện trong hệ thống ERP.

- Bước tiếp theo là đưa hoạt động của Kho và Kế Toán vào hệ thống. Mục tiêu là toàn bộ dữ liệu tồn kho của nguyên vật liệu có trong kho phải được cập nhật vào hệ thống ERP. Dữ liệu này sẽ trở thành số tồn đầu kỳ của nguyên vật liệu. Sở dĩ phải thực hiện chuyển dữ liệu về nguyên vật liệu vào hệ thống trước là do khi nhận được hợp đồng, bắt đầu chính thức hoạt động của chuỗi cung ứng nội bộ, việc đầu tiên quan trọng là phải cân đối nguyên vật liệu để đi mua. Nhân viên cân đối nguyên vật liệu cần biết nguyên vật liệu trong kho còn tồn bao nhiêu, số lượng hư hỏng bao nhiêu thì mới tính ra nhu cầu cần mua chính xác được. Dữ liệu trong quản lý kế toán cũng được đưa vào hệ thống song song với dữ liệu của nguyên vật liệu do thủ tục xuất kho nguyên vật liệu có liên quan tới thủ tục kế toán.

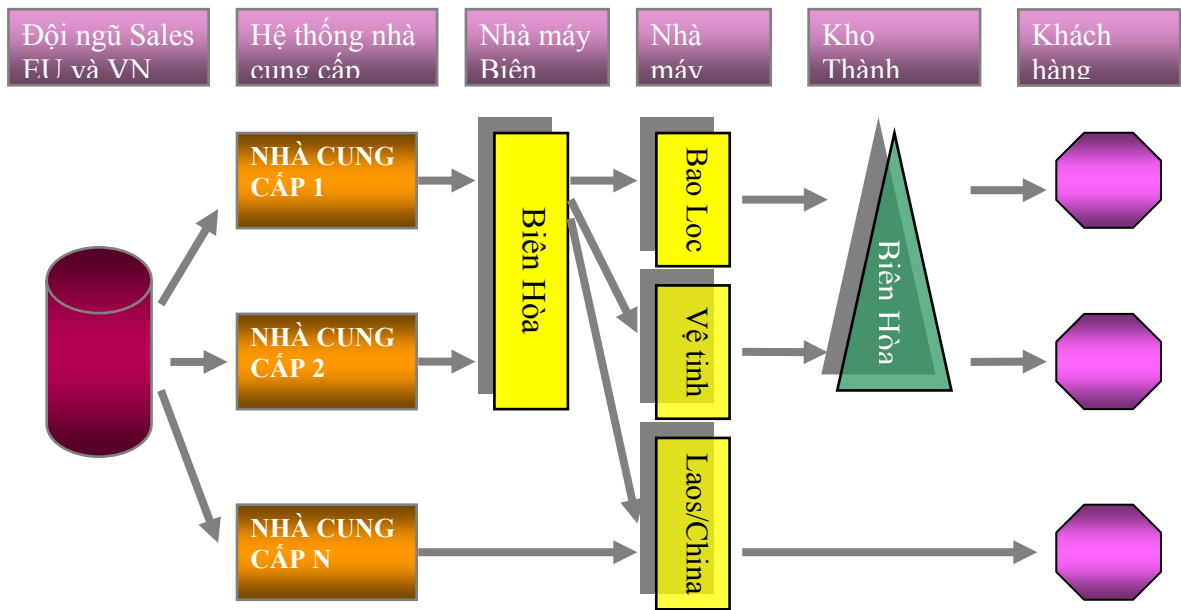
- Thiết lập MRP, hoạch định, tính toán nhu cầu nguyên vật liệu và các lập các kế hoạch về sản xuất, giao hàng, may mẫu... để chuyển cho các bộ phận liên quan trong ERP. Khi lập MRP, tất cả các dữ liệu về sản phẩm như định mức, các loại nguyên vật liệu, số tồn kho đã có trong hệ thống thì lập MRP rất nhanh.

- Lập đơn hàng mua nguyên vật liệu và các bước để thao đổi đơn hàng nguyên vật liệu cũng được quản lý trên ERP. Với dữ liệu có sẵn của MRP và sourcing file, nhân viên mua hàng dễ dàng lựa chọn nhà cung cấp và tổng hợp nguyên vật liệu từ nhiều MRP trong 1 đơn hàng cho nhà cung cấp. Điều này góp phần giảm thời gian làm đơn hàng.

- Cuối cùng là đưa hoạt động của quản trị Logistics và quản trị sản xuất vào hệ thống.

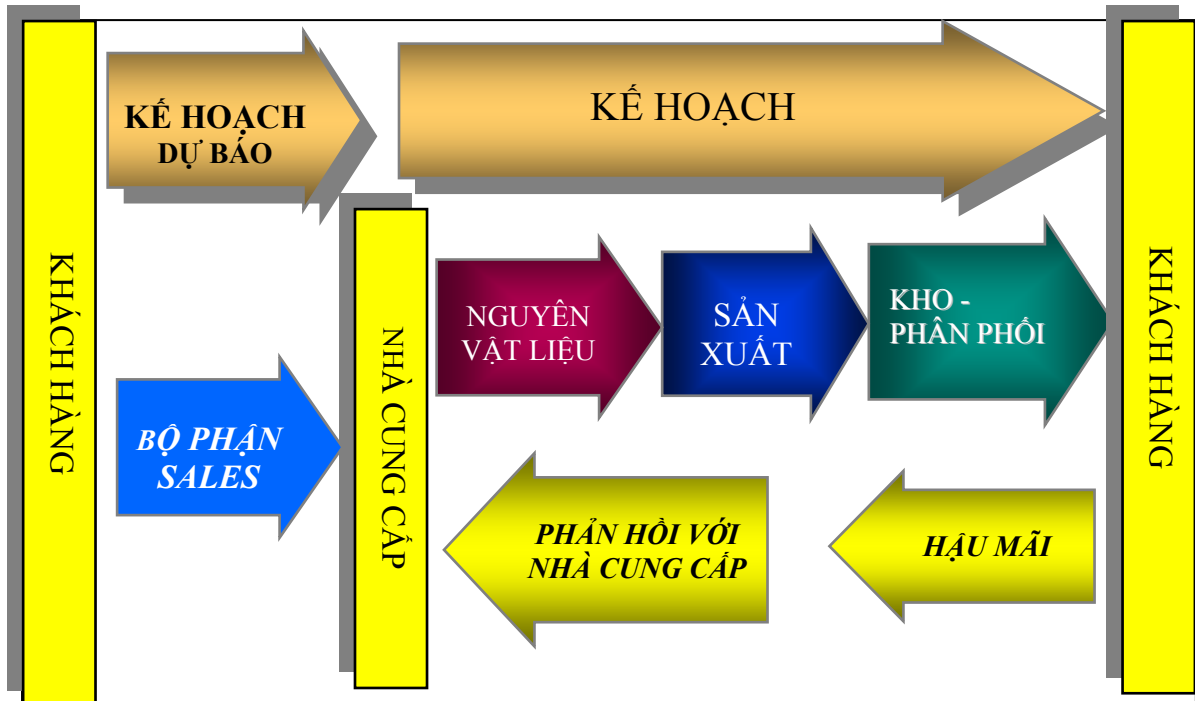
**3.2.3. Đề xuất xây dựng mô hình quản trị chuỗi cung ứng nội bộ tại Scavi.**

**3.2.3.1. Sơ đồ chuỗi cung ứng nội bộ Scavi.**



Sơ đồ 3.1: Sơ đồ chuỗi cung ứng nội bộ của công ty Scavi

**3.2.3.2. Các nội dung của chuỗi cung ứng nội bộ Scavi.**



Sơ đồ 3.2: Sơ đồ nội dung chuỗi cung ứng nội bộ của công ty Scavi

**3.2.3.3. Cơ chế vận hành của chuỗi cung ứng nội bộ.**

Hoạt động của chuỗi cung ứng nội bộ Scavi được thực hiện theo từng bước:

- Chuỗi cung ứng nội bộ của Scavi được bắt đầu từ khi bộ phận MPS nhận hồ sơ yêu cầu phát triển mẫu từ khách hàng hay khách hàng lựa chọn mẫu trong số mẫu của Scavi chào hàng và yêu cầu một số chỉnh sửa. Bộ phận MPS dựa vào ý tưởng và hồ sơ này để liên lạc với nhà cung cấp nguyên vật liệu hiện tại hay tìm các nhà cung cấp mới để tìm và phát triển các loại nguyên vật liệu mới. Khi đã có mẫu nguyên vật liệu trong tay, nhân viên MPS sẽ lựa ra một số nguyên vật liệu phù hợp với yêu cầu của khách hàng để gửi cho khách hàng kiểm tra và chọn lựa. Khách hàng tiến hành chọn nguyên vật liệu, cung cấp **số lượng dự báo** để dựa vào đó bộ phận MPS sẽ làm bảng báo giá. Nếu khách hàng không cung cấp số lượng dự báo thì Scavi sẽ làm bảng báo giá và các điều kiện đi kèm (thời gian sản xuất, incoterm, điều kiện thanh toán...) tương ứng với từng số lượng cụ thể. Để làm được bảng báo giá bộ phận MPS sẽ tiến hành thương lượng giá với nhà cung cấp và với định mức từ bộ phận kỹ thuật cho từng mã hàng. Nếu khách hàng chắc chắn sẽ có đơn hàng cho mã hàng nào đó thì bộ phận MPS sẽ yêu cầu nhà cung cấp sản xuất trước một, đợi khi có đơn hàng chính xác từ khách hàng thì sẽ chuyển số lượng và màu sắc chính xác cho nhà cung cấp nhuộm nhằm tiết kiệm thời gian. Tạo code nguyên vật liệu ngay sau khi khách hàng chấp nhận chất lượng nguyên vật liệu.

- **Lập kế hoạch:** Khi khách hàng đã lựa chọn nguyên vật liệu và thống nhất giá cả, đơn hàng chính thức sẽ được gửi tới bộ phận MS. Bộ phận MS kiểm tra năng lực sản xuất còn lại trong hệ thống ERP có đủ để sản xuất đơn hàng mới nhận hay không, nếu không thì thương lượng ngày giao hàng với khách hàng. Nếu năng suất còn đủ để đáp ứng ngày giao hàng yêu cầu (tương ứng với thời gian sản xuất đơn hàng đã chào hàng ban đầu) thì bộ phận MS tiến hành nhận hồ sơ bàn giao thông tin về sản phẩm và lập các kế hoạch để triển khai thực hiện đơn hàng trên hệ thống ERP. Các kế hoạch này sẽ được cập nhật tình hình thực hiện thực tế hàng ngày thông qua hệ thống ERP khi các bộ phận liên quan cập nhật dữ liệu thực tế đầy đủ. Nếu có thay đổi bộ phận MS sẽ thay đổi lại kế hoạch sao cho bảo đảm ngày giao hàng cho khách hàng.

- **Quản trị nguyên vật liệu:** Để tính toán được kế hoạch mua nguyên vật liệu, nhân viên kế hoạch phải cân đối nhu cầu cho hợp đồng mới nhận với số tồn kho. Với dữ liệu trong hệ thống ERP sẽ dễ dàng tính toán ra số lượng cần đặt hàng do nguyên vật liệu tồn kho đã có trong hệ thống và hệ thống cũng phân tích được số tồn kho đó. Bảng dự tính nhu cầu nguyên vật liệu – MRP, nhân viên mua hàng sẽ dựa vào đó để so sánh các điều kiện về giá, điều kiện thanh toán, thời gian sản xuất, chất lượng và dịch vụ.. để quyết định đặt hàng tại nhà cung cấp nào. Nhà cung cấp này sẽ là nhà cung cấp

tốt nhất thỏa tất cả hay một số các điều kiện yêu cầu của đơn hàng. Nhân viên mua hàng sẽ tiến hành lập P/O trên hệ thống ERP và chuyển tới nhà cung cấp, theo dõi tiến độ thực hiện P/O theo quy định 6 bước của quy trình quản lý P/O. Với dữ liệu cập nhật về P/O trên hệ thống ERP, hệ thống sẽ cung cấp các công cụ quản lý P/O cho nhân viên mua hàng như lập các bảng báo cáo về thanh toán, giao hàng của chủ hàng, kế hoạch giao hàng hàng tuần để chuyển cho bộ phận Xuất Nhập Khẩu. Với kế hoạch giao hàng hàng tuần, bộ phận Xuất Nhập Khẩu sẽ dựa vào đó để cung cấp thông tin cho đại lý vận chuyển hàng hoặc tiến hành làm các thủ tục lấy hàng về phục vụ cho sản xuất theo mục tiêu của kế hoạch sản xuất, bộ phận Xuất Nhập Khẩu dựa vào đó để sắp xếp kế hoạch giám định chất lượng nguyên vật liệu.

- Khi nguyên vật liệu nhập kho, bộ phận kho sẽ kiểm tra và cập nhật số lượng thực tế nhận được trên hệ thống ERP. Bộ phận Giám Định sau khi giám định nguyên vật liệu xong cũng cập nhật thông tin trên hệ thống ERP. Một số nguyên vật liệu được chuyển thẳng từ nhà cung cấp nước ngoài tới nhà máy tại Laos hay Trung Quốc, giám định và đưa vào sản xuất tại các nhà máy đó. Nếu nguyên vật liệu đạt chất lượng thì sẽ được bộ phận Kho cấp cho các đơn vị sản xuất. Một số nguyên vật liệu được sản xuất tại Trung Quốc hay tại Laos thì bộ phận Xuất Nhập Khẩu sẽ làm thủ tục xuất khẩu nguyên vật liệu và sắp xếp phương tiện vận chuyển tới các nhà máy. Mục tiêu ngày giao nguyên vật liệu tại kho của các nhà máy này dựa trên kế hoạch sản xuất. Nhân viên kế hoạch và mua hàng có thể theo dõi thông tin hàng ngày về tình hình nguyên vật liệu nhập kho để phản ứng kịp thời nếu có vấn đề xảy ra và nguyên vật liệu không đưa vào sản xuất đúng kế hoạch.

- **Phản hồi với nhà cung cấp.** Hệ thống ERP có những chương trình báo động khi có một đơn hàng nào tới ngày giao hàng, ngày phải thanh toán... nhưng thông tin không được cập nhật, nhân viên mua hàng sẽ dựa vào đó để kiểm tra và phản hồi với nhà cung cấp. Về chất lượng nguyên vật liệu, nếu nguyên vật liệu bị hư hỏng thì nhân viên mua hàng sẽ thông báo ngay cho nhà cung cấp để sản xuất thay thế với mục tiêu giao hàng mới dựa trên sắp xếp lại kế hoạch sản xuất từ Scavi. Nhà cung cấp bắt buộc phải dựa trên ngày giao hàng mục tiêu này để sản xuất hàng thay thế. Với kết quả giám định chất lượng được cập nhật trên hệ thống, nhân viên bộ phận Kiểm Soát sẽ lập các Debit Note khi tới hạn thanh toán đơn hàng và nhân viên mua hàng thông báo và gửi tới nhà cung cấp.

- **Quản trị sản xuất:** trong quá trình sản xuất, kế hoạch sản xuất được cập nhật hàng ngày về năng xuất và sản lượng thực tế cũng như những trở ngại về nguyên



vật liệu, chất lượng sản phẩm ... của từng mã hàng trên hệ thống ERP. Tất cả các mã hàng có sự cố nào xảy ra không đúng theo kế hoạch ban đầu sẽ được hệ thống lập bảng báo cáo tình hình thực tế. Các bộ phận có thể theo dõi tiến độ thực hiện đơn hàng hàng ngày của mình trên hệ thống mà không cần phải xuống trực tiếp nhà máy.

- **Quản trị phân phối:** Sản phẩm sau khi sản xuất được đóng gói theo quy định của từng loại và đăng ký xuất hàng để phân phối tới khách hàng. Hàng tuần kế hoạch xuất hàng được bộ phận sản xuất chuyển cho bộ phận Xuất Nhập Khẩu để bộ chuẩn bị hồ sơ hải quan và đăng ký xuất hàng với đại lý. Đơn hàng sản xuất tại các cơ sở vệ tinh ở Việt Nam sẽ được tập kết tại kho thành phẩm Biên Hòa sau đó vận chuyển tới kho của đại lý vận chuyển. Đơn hàng sản xuất tại nhà máy ở Laos và Trung Quốc, các nhà máy này tự đăng ký các thủ tục xuất hàng và đăng ký với đại lý vận chuyển để giao hàng cho khách hàng. Tất cả các thông tin về giao hàng đều phải báo cáo với nhân viên theo dõi đơn hàng của bộ phận MS. Hàng hóa xuất đi, thông qua đại lý để giao tới kho khách hàng, riêng với hàng hóa mang nhãn hiệu của công ty thì được phân phối trực tiếp tới kho của các cửa hàng của công ty. Tất cả các thông tin về lịch trình giao hàng của đơn hàng đều được bộ phận Xuất Nhập Khẩu cập nhật trên hệ thống, các bộ phận khi muốn tra cứu thông tin của hợp đồng cho khách hàng hay để làm các bảng báo cáo đều có thể truy cập dễ dàng.

- **Hậu mãi.** Khi khách hàng có bất kỳ thông tin phản hồi về sản phẩm, về chất lượng dịch vụ, bộ phận MS sẽ là nơi tiếp nhận thông tin và xử lý các thông tin đó. Do là nhân viên lập kế hoạch, nhân viên làm về chuỗi cung ứng nên họ biết vấn đề phàn nàn của khách hàng phát sinh từ khâu nào trong chuỗi cung ứng để phối hợp làm việc với bộ phận đó để cải thiện làm cho hoạt động của chuỗi cung ứng ngày càng hiệu quả hơn. Bộ phận kế toán sẽ theo dõi thanh toán và debite note của khách hàng nếu có sản phẩm bị trả về do chất lượng. Tất cả các hóa đơn và Debit Note này được bộ phận kiểm soát lập và cập nhật trên hệ thống ERP, nếu quá hạn không thanh toán, sẽ báo cho nhân viên bộ phận MS để nhắc nhở khách hàng.

#### **3.2.4. Triển khai chuỗi cung ứng nội bộ tại nhà máy Bảo Lộc và Laos.**

Khi hoạt động của chuỗi cung ứng đã hoàn thiện tại nhà máy Biên Hòa, trung tâm trung ương điều khiển các kế hoạch thực hiện đơn hàng, giai đoạn cuối của việc thiết lập chuỗi cung ứng nội bộ là triển khai hoạt động của chuỗi cung ứng tại nhà máy Bảo Lộc và Laos. Để việc quản trị chuỗi cung ứng nội tại các nhà máy này hoạt động tốt thì cần phải thực hiện các bước sau:

- Trong giai đoạn đầu, giai đoạn hoàn thiện hoạt động của hệ thống cung ứng của Biên Hòa thì tiến hành đồng thời hoàn thiện tương tự cho các quy trình sản xuất của các nhà máy này.

- Giai đoạn thiết lập hệ thống Logistic cũng thực hiện tương tự và cùng thời điểm cho nhà máy Laos do Laos có nhập trực tiếp một số loại nguyên vật liệu từ nhà cung cấp mà không qua thủ tục trung chuyển và kiểm tra chất lượng tại Scavi, chỉ việc theo dõi đơn hàng nguyên vật liệu được quản lý bởi nhân viên mua hàng tại nhà máy Biên Hòa.

- Giai đoạn thiết lập hệ thống ERP và dần dần đưa hoạt động của chuỗi cung ứng vào hệ thống để hoạt động của chuỗi cung ứng hiệu quả hơn. Giai đoạn này sẽ thực hiện sau khi triển khai thực hiện tại Biên Hòa 6 tháng. Sở dĩ chọn 6 tháng là do 6 tháng là một mùa của sản xuất, qua một mùa hệ thống ERP đã gặp tất cả các vấn đề phát sinh trong khi thực hiện đơn hàng và đã tìm được hướng giải quyết, hệ thống ERP đã khá hoàn thiện, việc ứng dụng trong thực tế sẽ dễ dàng hơn. Hơn nữa, hiện tại hoạt động của 2 nhà máy này chưa được quản lý tốt bằng Biên Hòa cũng như cơ sở hạ tầng như hệ thống máy tính, hệ thống mạng và internet cũng chưa được hoàn chỉnh, bộ phận IT cần sử dụng hệ thống internet để làm hệ thống mạng giữa các nhà máy do các nhà máy ở các vị trí địa lý khác nhau.

Trong giai đoạn chưa triển khai hệ thống ERP tại các nhà máy Bảo Lộc và Laos thì nhân viên kế hoạch sản xuất theo dõi các nhà máy này sẽ là người cập nhật thông tin hàng ngày về tình hình sản xuất của hợp đồng trên hệ thống ERP nội bộ tại Biên Hòa cho các nhà máy này. Việc này bảo đảm hoạt động của chuỗi cung ứng được liên tục và đồng nhất cho tất cả các đơn hàng dù sản xuất ở đâu, không bị đứt đoạn do không có thông tin hay thông tin không được cập nhật.

### **3.3. Khó khăn và thuận lợi khi xây dựng mô hình quản trị chuỗi cung ứng nội bộ tại công ty Scavi.**

#### **3.3.1. Khó khăn.**

##### **3.3.1.1. Nhân sự.**

Hiện tại vấn đề nhân sự sẽ gây trở ngại lớn cho việc thiết lập chuỗi cung ứng nội bộ do:

- Trình độ và năng lực của nhân viên nhìn chung còn yếu, chưa có tầm nhìn xa, chỉ giải quyết những vấn đề trước mắt.

- Trình độ chuyên môn không đồng đều, trình độ ứng dụng công nghệ thông tin của nhân viên còn yếu, 95% nhân viên kho không biết sử dụng máy tính.

- Kiến thức về quản trị chuỗi cung ứng hầu như không có\*
- Ý thức tuân thủ quy định làm việc kém, thói quen xử lý nhanh tình huống trở ngại hàng ngày dẫn đến phá vỡ quy trình làm việc. Thói quen làm việc này rất khó thay đổi.

Theo Andraski – 1994 “trở ngại lớn nhất của chuỗi cung ứng 80% là con người, 20% là về kỹ thuật”. Do đó vấn đề nhân sự cần được quan tâm nhiều hơn nếu không sẽ gây trở ngại lớn cho hoạt động và hiệu quả của chuỗi cung ứng. Hoạt động của chuỗi cung ứng là liên tục và bao gồm các mắt xích liên quan với nhau, nếu trình độ của nhân viên không đủ để áp dụng thì kết quả công việc của họ sẽ ảnh hưởng tới các hoạt động tiếp theo của chuỗi cung ứng.

### **3.3.1.2. Chất lượng nguyên vật liệu chưa ổn định.**

Mục tiêu của chuỗi cung ứng là giảm thiểu tồn kho và luân chuyển nguyên vật liệu ở mức tối ưu nhất trong khi đó chất lượng nguyên vật liệu chưa ổn định. Một loại nguyên vật liệu nhập về không sử dụng được hoặc chỉ sử dụng được 1 phần thì những nguyên vật liệu đi cùng của đơn hàng đó phải nằm trong kho chờ nguyên vật liệu này để sản xuất đồng bộ. Điều này gây ảnh hưởng tới vận động của dòng vật chất và dòng tiền tệ, ảnh hưởng tới chi phí sản xuất của công ty.

### **3.3.1.3. Một số phát sinh trong quá trình hoàn thiện hệ thống quản lý.**

Quá trình hoàn thiện hệ thống quản lý của công ty Scavi chắc chắn sẽ phát sinh các vấn đề trở ngại như:

- Bất hợp tác của nhân viên trong việc thực hiện các bảng báo cáo hay vập nhật kế hoạch thực tế cho các bộ phận liên quan. Do công việc hiện tại của nhân viên đã nhiều, lập bảng báo cáo và cập nhật thông tin giống như tăng thêm khối lượng công việc hiện tại cho nên sẽ có sự bất đồng của nhân viên trong trường hợp này.

- Bất lợi của Scavi là sản phẩm nhỏ nên đơn hàng mua nguyên vật liệu thông thường là nhỏ hơn so với các công ty trong ngành may quần áo may sẵn, sản phẩm có định mức lớn cho nên có số lượng lớn. Cho nên một số nhà cung cấp không chấp nhận làm theo yêu cầu của Scavi về đóng gói nguyên vật liệu theo tiêu chuẩn quy định, sản xuất dựa trên tiêu chuẩn chất lượng của Scavi.

- Bên cạnh những trở ngại dự đoán ban đầu sẽ có những trở ngại phát sinh, hệ thống ERP gặp trục trặc kỹ thuật trong khi thực hiện, nhân viên than phiền do công việc bị ách tắc.

---

\* kết quả điều tra.

### **3.3.2. Thuận lợi:**

#### **3.3.2.1. Sự đa dạng về mô hình quản trị chuỗi cung ứng.**

Chuỗi cung ứng đã phát triển mạnh từ năm 1990 tới nay, nhiều tổ chức, công ty đã và đang tìm tòi, nghiên cứu thực tế để đưa ra các mô hình chuỗi cung ứng để áp dụng cho công ty mình hay cho một lĩnh vực nào đó. Một số khách hàng chuyên nghiệp và nhà cung cấp hiện tại của Scavi cũng đã có hệ thống chuỗi cung ứng hoàn thiện. Do đó việc học hỏi hệ thống chuỗi cung ứng từ khách hàng và các nhà cung cấp chuyên nghiệp trong ngành sẽ rất thuận lợi.

#### **3.3.2.2. Hệ thống phần mềm hiện tại của công ty.**

Phần mềm kế toán đã hoàn thiện, thông tin đã đầy đủ chỉ cần cập nhật cho chính xác và chuyển dữ liệu vào hệ thống ERP để dữ liệu của công ty đồng nhất trong một hệ thống.

Phần mềm kiểm soát kế hoạch sản xuất và giao hàng trong GMS hoạt động tuy chưa hiệu quả, thông tin chưa được cập nhật đầy đủ nhưng cũng cũng là nền tảng, là bước đệm để thực hiện một số yêu cầu điện toán cho công việc hàng ngày trong khi ERP chưa được tiến hành triển khai.

#### **3.3.2.3. Hệ thống Logistics.**

Hệ thống Logistics của công ty còn rời rạc, chưa hoàn thiện nhưng công ty đã quan tâm tới vấn đề này và đã huấn luyện cho một số nhân viên MS kiến thức về kiểm soát chi phí và quản lý luân chuyển của dòng vật chất, tiền tệ. Kiến thức này tuy chưa đủ để họ hiểu Logistics là gì nhưng cũng là nền tảng để bổ sung kiến thức sau này trong các khóa huấn luyện.

### **3.3.3. Cách giải quyết các khó khăn.**

#### **3.3.3.1. Nhân sự.**

Với tình hình thực tế nhân sự hiện tại của công ty, nhân viên thì nhiều nhưng thiếu người giỏi và có tầm nhìn bao quát. Do đó để giải quyết các khó khăn này và để nhân viên có tầm nhìn bao quát về hoạt động của chuỗi cung ứng để khi xử lý vấn đề tại khâu này nhưng nghĩ tới sự ảnh hưởng của nó tới khâu tiếp theo của chuỗi cung ứng. Để thực hiện được mục tiêu này cần phải:

- **Có kế hoạch nhân sự cho tương lai**, ít nhất là 6 tháng. Các bộ phận phải dự báo trước và chuyển thông tin yêu cầu tới bộ phận nhân sự để bộ phận này tìm kiếm nhân sự đáp ứng yêu cầu công việc. Sở dĩ phải có kế hoạch trước 6 tháng vì 6 tháng là 1 mùa của sản xuất, để một nhân viên mới thực sự hòa nhập với hoạt động của công ty

và có thể tự chủ trong công việc cần tối thiểu thời gian này. Như vậy sẽ không có trường hợp nhân viên được phân công việc không phù hợp với năng lực.

- **Có kế hoạch huấn luyện nhân viên mới** về quy trình sản xuất và kinh doanh của công ty. Nhân viên mới sẽ được huấn luyện quy trình tổng quát và nội quy, văn hoá của công ty ngay khi mới gia nhập công ty. Hiện tại nhân viên mới gia nhập công ty của bộ phận này thì bộ phận đó tự huấn luyện, nếu bộ phận đó không có thời gian thì nhân viên đó phải tự tìm tòi, học hỏi nên cách nhìn nhận công việc đôi khi phiến diện và hạn hẹp. Huấn luyện quy trình tổng quát ngay từ khi mới gia nhập tổ chức sẽ giúp nhân viên có cái nhìn tổng quát hơn về quy trình làm việc của công ty, khi xử lý công việc họ biết được quyết định của họ sẽ ảnh hưởng như thế nào tới các bộ phận khác, các khâu tiếp theo của sản xuất.

- **Lập kế hoạch huấn luyện nhân viên hiện tại** để nâng cao trình độ chuyên môn cho các bộ phận. Nhân viên mua hàng cần được tham dự lớp huấn luyện về kỹ năng mua, kỹ năng thương lượng, quản lý nhà cung cấp cũng như kiến thức về sản phẩm, nguyên vật liệu để có thể đưa ra các quyết định trong khi thương lượng mà không ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm. Nhân viên kế hoạch cần được huấn luyện về chất lượng nguyên vật liệu, quy trình sản xuất, kiến thức về sản phẩm để lập và triển khai kế hoạch tốt và chính xác. Tương tự như vậy cho các bộ phận khác.

- **Tổ chức các khóa huấn luyện công nghệ thông tin.** Trong tương lai, khi hoạt động của chuỗi cung ứng phát triển và ngày càng phức tạp, cần phải điện toán hóa các hoạt động của chuỗi cung ứng. Như vậy với trình độ của nhân viên kho hiện tại, 99% không biết sử dụng vi tính, cần phải tổ chức các khóa huấn luyện kiến thức căn bản về tin học cũng như các phần mềm căn bản trong văn phòng. Với những kiến thức căn bản này sẽ thuận tiện cho các khóa huấn luyện sau này để đưa vào sử dụng phần mềm mới, phần mềm kết nối mạng nội bộ của chuỗi cung ứng.

### **3.3.3.2. Nguyên vật liệu:**

Tìm nguồn cung cấp với giá và chất lượng ổn định. Trước khi tiến hành đặt hàng sản xuất hàng loạt với các nhà cung cấp mới cần phải tiến hành khảo sát thực tế năng suất, chất lượng và dịch vụ thông qua các đơn hàng thử nghiệm. Các đơn hàng thử nghiệm này có thể mua cho các hợp đồng có thời gian sản xuất và ngày giao hàng dài. Hoặc mua nguyên vật liệu đó với những màu căn bản như trắng, đen để nếu sử dụng may mẫu hoặc cho các hợp đồng sẽ nhận sau này.

Khi có sự cố về chất lượng của một loại nguyên vật liệu thì phải kiểm tra những loại nguyên vật liệu khác của cùng hợp đồng, thông tin cho các nhà cung cấp liên quan

dời ngày giao hàng trễ hơn so với thỏa thuận. Như vậy sẽ giảm bớt chi phí lưu kho do nhà cung cấp đã lưu trữ và bảo quản nguyên vật liệu cho công ty trong kho của họ đồng thời sẽ giảm chi phí vốn do thanh toán cho đơn hàng này sẽ trễ hơn.

### **3.3.3.3. Vấn đề phát sinh trong quá trình hoàn thiện hệ thống quản lý.**

- Để hoạt động của chuỗi cung ứng hoạt động tốt bắt buộc thiết kế các mẫu chuẩn và nhân viên phải cập nhật thông tin để lập các bảng báo cáo. Tuy nhiên khi hệ thống đã hoạt động tốt và thông tin, dữ liệu trên 1 hệ thống thì việc này trở thành đơn giản. Do đó giải pháp để giải quyết khó khăn trước mắt này là truyền đạt cho nhân viên thấy được lợi ích của việc lập các bảng báo cáo này đồng thời vận dụng hệ thống GMS hay một chương trình tạm thời để nhân viên các bộ phận cập nhật thông tin và thừa hưởng dữ liệu của nhau.

- Đối với các nhà cung cấp mà Scavi mua đơn hàng nhỏ, họ không đồng ý với yêu cầu của Scavi thì Scavi sẽ đặt thùng và chuyển tới chuyển tới các nhà cung cấp đó nếu nhà cung cấp đó tại VN, còn nếu ở nước ngoài thì sẽ thiết kế các kệ đặc biệt cho loại nguyên vật liệu đó. Về vấn đề tiêu chuẩn chất lượng, nếu nhà cung cấp không đồng ý thì sẽ thương lượng với nhà cung cấp như tăng giá, tăng số lượng đặt hàng, .... Nếu thương lượng không đạt thì phải tìm nhà cung cấp mới do vấn đề tiêu chuẩn chất lượng không thể thương lượng nếu không sản xuất theo yêu cầu.

- Trong quá trình hoàn thiện hệ thống ERP chắc chắn sẽ gặp một số trở ngại về kỹ thuật. Do đó điều đầu tiên góp phần thành công lớn cho việc hoàn thiện ERP và đưa hoạt động của chuỗi cung ứng vào hệ thống là phải tổ chức các buổi huấn luyện. Các buổi huấn luyện này sẽ thực tập cách sử dụng hệ thống, truyền đạt cho nhân viên cách kiến thức tổng quát về hệ thống ERP. Nhà tư vấn cũng cần phải biên soạn tài liệu hướng dẫn cách sử dụng và các kiến thức căn bản cũng như hoạt động của hệ thống để nhân viên khi cần có thể tự dò tìm, thực hiện không cần sự hỗ trợ của nhân viên IT. Bên cạnh đó nhà cung cấp và bộ phận IT cũng phải thường trực thu thập và xử lý các sự cố để cho hoạt động của các bộ phận liên tục, không ảnh hưởng tới tiến độ của hợp đồng.

## **3.4. Lợi ích từ mô hình quản trị chuỗi cung ứng nội bộ.**

### **3.4.1. Lợi ích đối với nhà cung cấp.**

#### **3.4.1.1. Thông tin rõ ràng, minh bạch.**

Do các tiêu chuẩn về chất lượng nguyên vật liệu, về quy trình sản xuất, về điều kiện thương mại đã được thống nhất và thỏa thuận giữa 2 bên cho nên nhà cung cấp chỉ việc dựa trên các tiêu chuẩn và quy trình đó để sản xuất. Khi gặp vấn đề trở ngại

về chất lượng hay màu sắc của nguyên vật liệu thì nhà cung cấp có thể tự quyết định dựa trên các tiêu chuẩn và điều kiện đã thống nhất, không cần phải mất thời gian gửi mẫu cho Scavi kiểm tra và xác nhận cho sản xuất.

Thông tin về thanh toán, khấu trừ cũng như những tiến độ của đơn hàng... tất cả đều được lưu trữ trên hệ thống cho nên khi có vấn đề gì không thống nhất giữa 2 bên thì các thông tin này rất hữu ích để giải quyết các bất đồng này.

#### **3.4.1.2. Rút ngắn thời gian nhận đơn hàng, giảm chi phí.**

Do có hệ thống ERP, thông tin được kết nối với nhau cho nên việc lập P/O và tổng hợp các nguyên vật liệu cùng loại từ nhiều MRP và đặt hàng trên 1 P/O rất nhanh chóng, thời gian từ lúc viết mail báo cho nhà cung cấp và kiểm tra thời gian giao hàng và làm P/O ngắn hơn, nhà cung cấp không phải đợi P/O lâu do hệ thống giúp lập P/O nhanh chóng.

Với các hợp đồng dài hạn và hợp đồng dự báo giao hàng theo từng tháng, tuần với số lượng nhất định cho các loại nguyên vật liệu căn bản và màu thông dụng giúp nhà cung cấp có thể tối đa hóa quy trình sản xuất, tiết kiệm cho phí và chủ động trong việc lập kế hoạch sản xuất.

#### **3.4.2. Lợi ích đối với khách hàng.**

##### **3.4.2.1. Nhận được hàng đúng phẩm chất, chất lượng, thời hạn.**

Với những tiêu chuẩn đã được thiết lập cho nguyên vật liệu, cho sản phẩm và với thực tế tham quan các nhà máy của Scavi để đánh giá môi trường làm việc, khách hàng sẽ yên tâm hơn khi giao việc quản lý chất lượng sản phẩm cho Scavi tự quyết định. Scavi sẽ là nhà máy thực hiện sản xuất còn khách hàng chỉ quan tâm phát triển lĩnh vực Marketing, nắm bắt thị trường, thị hiếu người tiêu dùng để bán được nhiều hàng hơn, thu lợi nhuận cao hơn. Đồng thời với hệ thống chuỗi cung ứng và công cụ quản lý hiện đại, các hợp đồng sẽ được quản lý chi tiết và hoàn thiện hơn cho nên Scavi sẽ giao hàng đúng hạn giúp khách hàng có hàng để bán đúng thời điểm. Điều này rất quan trọng đối với khách hàng vì sản phẩm là sản phẩm thời trang cho nên thời điểm tung ra thị trường góp phần thành công lớn cho doanh số của khách hàng.

##### **3.4.2.2. Nhận được thông tin về đơn hàng của mình nhanh chóng.**

Do tất cả các bộ phận đã cập nhật tiến độ thực hiện hợp đồng trên 1 hệ thống dữ liệu cho nên thông tin minh bạch và chính xác. Khi khách hàng cần cập nhật thông tin về tình trạng của hợp đồng, nhân viên MS có thể truy cập hệ thống để lấy thông tin và trả lời cho khách hàng nhanh chóng, không cần phải đợi thông tin trả lời từ các bộ phận. Như vậy Scavi giúp khách hàng thỏa mãn do được cung cấp dịch vụ tốt. Khách

hàng ngày nay đánh giá rất cao về cấp độ dịch vụ. Để có dịch vụ tốt và thỏa mãn khách hàng, các công ty cố gắng cung cấp thông tin nhanh chóng và giảm tối đa thời gian giao hàng trễ và số ngày giao hàng trễ.

### **3.4.2.3. Thời gian sản xuất ngắn hơn.**

Với hoạt động của hệ thống chuỗi cung ứng nội bộ, thời gian sản xuất của hợp đồng sẽ rút ngắn từ 2-3 tuần do tiết kiệm được thời gian lập kế hoạch thực hiện hợp đồng, cân đối nguyên vật liệu, lập P/O mua nguyên vật liệu.... Trước đây, khi hệ thống quản lý, hệ thống lưu trữ dữ liệu chưa hoàn chỉnh, nhân viên mất thời gian rất nhiều trong việc cân đối nguyên vật liệu và lập P/O.

Hệ thống dữ liệu của các bộ phận không đồng nhất, thông tin về nguyên vật liệu mỗi nơi một khác, để tìm ra con số tồn kho đúng cho 1 loại nguyên vật liệu nhân viên phải đi tìm hiểu lịch sử nhập xuất của từng nguyên vật liệu, thông thường mất 1-2 ngày mới hoàn tất việc cân đối nguyên vật liệu. Nay, với dữ liệu trong hệ thống ERP sẽ dễ dàng tính toán ra số lượng cần đặt hàng do nguyên vật liệu tồn kho đã có trong hệ thống và hệ thống cũng chỉ ra được số lượng tồn đó đã có kế hoạch dùng bao nhiêu, còn bao nhiêu trên đường vận chuyển, trong số đó sẽ sử dụng bao nhiêu, còn tồn bao nhiêu cho hợp đồng mới có thể sử dụng được. Hệ thống ERP cũng có thể chỉ ra được loại nguyên vật liệu này còn đang lưu trữ tại kho của nhà cung cấp bao nhiêu chưa sử dụng. Vấn đề cân đối nguyên vật liệu và đặt hàng không còn là gánh nặng của nhân viên, chỉ cần 30 phút có thể hoàn tất công việc này. Thời gian sản xuất ngắn giúp cho khách hàng có phản ứng nhanh chóng với thị trường. Nếu sản phẩm bán tốt trên thị trường, khách hàng sẽ đặt hàng tiếp tục để đáp ứng như cầu thị trường, lúc này sản xuất càng nhanh càng tốt, càng thỏa mãn khách hàng, thỏa mãn thị trường.

### **3.4.3. Lợi ích của công ty.**

#### **3.4.3.1. Giảm chi phí.**

Một trong các mục tiêu của chuỗi cung ứng là giảm chi phí. Chuỗi cung ứng nội bộ của Scavi cũng đảm nhận trách nhiệm này. Chi phí giảm do:

- Giảm luân chuyển kho của nguyên vật liệu do nguyên vật liệu không bị lưu kho lâu. Với hệ thống chuỗi cung ứng mới, việc quản lý chặt chẽ hơn, khi có vấn đề về nguyên vật liệu thì các dữ liệu về nguyên vật liệu khác của hệ thống giúp nhân viên kế hoạch ra quyết định nhanh và chính xác. Nếu nguyên vật liệu bị hư, hỏng không về kho kịp tiến độ sản xuất thì sẽ thu thập thông tin về các loại nguyên vật liệu khác của hợp đồng này để thông báo nhà cung cấp dời ngày giao hàng xa hơn.



- Duy trì mức tồn kho thấp do nguyên vật liệu tồn kho được cân đối cho các hợp đồng mới, không bị bỏ sót hay không biết trong kho còn tồn loại nguyên vật liệu đó như hiện tại.

- Với các thông tin về ngày giao hàng nguyên vật liệu, ngày giao hàng cho khách hàng, hệ thống sẽ đưa ra các bảng báo cáo tổng kết và phối hợp các phương án vận chuyển để tìm ra phương án tối ưu nhất với chi phí thấp nhất.

- Hoạt động của chuỗi cung ứng nội bộ được tối ưu cũng giúp giảm chi phí cho công ty – chi phí nhân công- do nhân viên không bị mất thời gian làm các công việc lặp lại.

### **3.4.3.2. Rút ngắn thời gian sản xuất, tăng năng suất, tăng khả năng cạnh tranh cho sản phẩm của doanh nghiệp.**

Một trong các mục tiêu của chuỗi cung ứng nội bộ là tối ưu hóa và duy trì hoạt động của chuỗi hiệu quả, như vậy các quy trình sản xuất thừa và lặp lại giữa các bộ phận sẽ bị loại bỏ. Đồng thời với việc đăng ký trước với nhà cung cấp một số loại nguyên vật liệu căn bản, khi cần nhà cung cấp có thể giao hàng liền đã rút ngắn thời gian chờ đợi. Do đó thời gian sản xuất giảm, tăng năng suất của công ty.

Chuỗi cung ứng nội bộ đã được tối ưu hóa hoạt động, thời gian sản xuất ngắn hơn, Scavi sẽ chào hàng cho khách hàng với thời gian sản xuất ngắn hơn, có thể sản xuất những đơn hàng giao hàng nhanh. Điều này góp phần thành công rất lớn khi bán hàng đồng thời tăng khả năng cạnh tranh cho sản phẩm trên thị trường quốc tế.

### **3.4.3.3. Quản lý hoạt động của chuỗi cung ứng dễ dàng hơn.**

Việc quản lý nguyên vật liệu chiếm thời gian rất lớn trong hoạt động của chuỗi cung ứng, nếu nguyên vật liệu không được quản lý tốt từ khâu đầu tiên tới khi đưa vào sản xuất thì sẽ xảy ra nhiều sự cố và gây trễ kế hoạch sản xuất và trễ giao hàng cho khách hàng. Do đó truy cập các thông tin tổng hợp các thông tin liên quan đến P/O để kiểm soát đã dễ dàng hơn do hệ thống thông tin đồng nhất, công cụ quản lý hiện đại. Điều này giúp nhân viên quản lý công việc dễ dàng, đồng thời áp lực công việc cũng được giảm bớt.

Hệ thống ERP cũng giúp hệ thống quản lý sản xuất thuận tiện hơn, kế hoạch sản xuất và năng suất thực tế được cập nhật hàng ngày. Tất cả dữ liệu thực tế này đều được so sánh với kế hoạch ban đầu, nếu thực tế thực hiện không đúng kế hoạch thì hệ thống sẽ báo động cho người quản lý biết. Với công cụ quản lý tốt hơn giúp cho các nhà quản trị sản xuất kiểm soát được công việc hiện tại và có thời gian để chuẩn bị kế hoạch thực hiện cho các hợp đồng sau, kế hoạch sản xuất của tháng sau.

#### **3.4.3.4. Có thêm khách hàng.**

Với sự hài lòng của khách hàng về hệ thống hoạt động, về tiêu chuẩn chất lượng từ nguyên vật liệu tới sản phẩm đồng thời được cung cấp dịch vụ với chất lượng cao đã tạo uy tín cho Scavi trên thị trường thế giới. Như vậy chắc chắn công ty sẽ có nhiều khách hàng tìm đến hơn với các lợi thế mà chuỗi cung ứng nội bộ đem lại như thời gian sản xuất ngắn, hệ thống tiêu chuẩn chất lượng rõ ràng, cung cấp dịch vụ tốt, giá cạnh tranh.

### **KẾT LUẬN CHƯƠNG 3**

Vận dụng kiến thức về Logistics và chuỗi cung ứng trong chương 1 và tình hình thực tế cũng như điểm mạnh và yếu của chuỗi cung ứng của công ty Scavi trong chương 2 chúng ta đã từng bước cải thiện hệ thống quản lý, thiết lập hệ thống Logistic chúng ta đã xây dựng thành công chuỗi cung ứng nội bộ của Scavi. Chuỗi cung ứng nội bộ của Scavi cũng sẽ không thành công nếu như không tiến hành điện toán hóa hoạt động của chuỗi. Nhờ điện toán hóa chuỗi cung ứng nội bộ của Scavi đã đuổi kịp chuỗi cung ứng của thế giới. Chương này cũng đã chỉ ra những khó khăn gặp phải và cách giải quyết các khó khăn đó trong quá trình từng bước thiết lập hệ thống chuỗi cung ứng nội bộ tại công ty Scavi.

Chuỗi cung ứng nội bộ của Scavi khi đi vào hoạt động hoàn thiện sẽ cho hiệu quả cao, tạo cho Scavi lợi thế cạnh tranh so với các công ty khác trong khu vực. Với sản phẩm đặc biệt, Việt Nam chưa có thế mạnh thì Scavi chắc chắn sẽ chiếm lợi thế khi các nhà đầu tư, các nhà bán lẻ... muốn tìm nhà cung cấp ở Việt Nam. Chuỗi cung ứng nội bộ hứa hẹn cho Scavi có thời gian sản xuất ngắn, giá thành sản phẩm giảm và cung cấp dịch vụ tốt...tạo cho Scavi những hứa hẹn tốt trong sản xuất, kinh doanh. Tuy nhiên, để tạo phát triển tốt hơn và theo kịp sự phát triển của chuỗi cung ứng trên thế giới thì chuỗi cung ứng nội bộ này cần phải được nâng cấp thành chuỗi cung ứng quốc tế. Tức nhà cung cấp và khách hàng cũng có thể truy cập trong giới hạn cho phép hệ thống chuỗi cung ứng của Scavi để kiểm tra thông tin trực tiếp và ngược lại.

## KẾT LUẬN

### 1. Tóm lược lại các vấn đề được giải quyết trong đề tài.

Việt Nam đã gia nhập WTO là thử thách và cơ hội không chỉ cho Scavi nói riêng mà còn cho lĩnh vực dệt may nói chung. Để phát triển nội lực, đương đầu với thách thức, thiết lập chuỗi cung ứng nội bộ đã được lựa chọn.

Đề tài đã từng bước tìm hiểu lý thuyết về quản trị Logistic, quản trị chuỗi cung ứng, nghiên cứu và phân tích tình hình cung ứng hiện tại của công ty Scavi để dựa vào đó thiết lập chuỗi cung ứng nội bộ cho công ty Scavi. Chuỗi cung ứng nội bộ này sẽ góp phần tối ưu hóa sản xuất, tối thiểu hóa chi phí và rút ngắn thời gian sản xuất làm hài lòng khách hàng hiện tại và là hứa hẹn có nhiều khách hàng trong tương lai.

### 2. Xu hướng phát triển trong tương lai cho mô hình quản trị chuỗi cung ứng của công ty Scavi và tính tất yếu phải thực hiện thành công mô hình chuỗi cung ứng nội bộ.

Trước mắt chuỗi cung ứng được xây dựng trong đề tài chỉ cho nội bộ công ty Scavi. Trong tương lai, khi hoạt động của công ty ngày càng phát triển, các đơn vị gia công của công ty cũng lớn mạnh và cứng cáp hơn trong quản lý, có thể tự mình quản lý chuỗi cung ứng của nội bộ mình dựa trên nền tảng và hệ thống chuỗi cung ứng nội bộ của Scavi. Lúc đó, chuỗi cung ứng nội bộ của Scavi không những được thống nhất tại các nhà máy của công ty mà còn phát triển tới các cơ sở vệ tinh. Đồng thời để quản lý hiệu quả và thông tin cung cấp nhanh chóng, hệ thống chuỗi cung ứng của công ty còn phát triển theo hướng liên kết với hệ thống mạng của các nhà cung cấp và khách hàng. Khi đó, chuỗi cung ứng sẽ là một chuỗi thống nhất từ nhà cung cấp, Scavi và khách hàng. Khách hàng có thể truy cập hệ thống chuỗi cung ứng (trong giới hạn cho phép) để tìm kiếm thông tin về đơn hàng như ngày giao hàng, hay vấn đề thanh toán... cũng như Scavi có thể truy cập ngược lại để theo dõi theo dõi số lượng hàng tồn kho trong kho khách hàng để cung cấp kịp thời, đáp ứng nhu cầu của thị trường. Còn với nhà cung cấp, nhà cung cấp có thể truy cập hệ thống chuỗi cung ứng để thực hiện đầu thầu nguyên vật liệu, theo dõi tiến độ thanh toán, chất lượng hàng kiểm tra tại Scavi và ngược lại Scavi cũng có thể truy cập để theo dõi thông tin về tiến độ thực hiện đơn hàng của mình cũng như quản lý thanh toán với nhà cung cấp.

Các công ty trong ngành sẽ trở nên ngày càng chuyên nghiệp hơn và sẽ tập trung mạnh vào lĩnh vực Marketing, bán hàng và dịch vụ, họ sẽ tìm nhà cung cấp với giá rẻ, chất lượng cao, dịch vụ tốt hay vì họ phải tự sản xuất. Đồng thời chuỗi cung ứng trên thế giới đang phát triển theo xu hướng liên kết và hợp nhất, công nghệ thông tin ngày càng phát triển thì xu hướng này sẽ phát triển mạnh mẽ trong vòng 5 năm tới. Do đó xây dựng chuỗi cung ứng nội bộ là điều tất yếu phải làm và thực hiện thành công chuỗi cung ứng này là điều bắt buộc để Scavi trở thành công ty hàng đầu trong ngành thời trang trên thị trường thế giới.

Do chưa có công ty dệt may nào tại Việt Nam có chuỗi cung ứng nội bộ cho nên việc thiết lập và xây dựng thành công chuỗi cung ứng nội bộ tại Scavi sẽ là bài học và ứng dụng cho tất cả các công ty dệt may ở Việt Nam, góp phần cho ngành dệt may của Việt Nam vững mạnh và tăng sức cạnh tranh.

# TÀI LIỆU THAM KHẢO

## Tiếng Việt

1. Luật thương mại Việt Nam 2005.
2. PGS.TS Đoàn Thị Hồng Vân (2003) - Logistics những vấn đề cơ bản.
3. Tài liệu dự án phát triển Scavi.

## Tiếng Anh

4. Ganeshan – Introduction to Supply Chain Management.
5. Hanfield & Nichols (1999) – Introduction to Supply Chain.
6. Lee & Billington – The evolution of Supply Chain Management.
7. Ma Shuo (1999) – Logistics and Supply Chain Management.
8. Ph.D David A. Taylor (2003) – Supply Chain Management A Manager Guide.

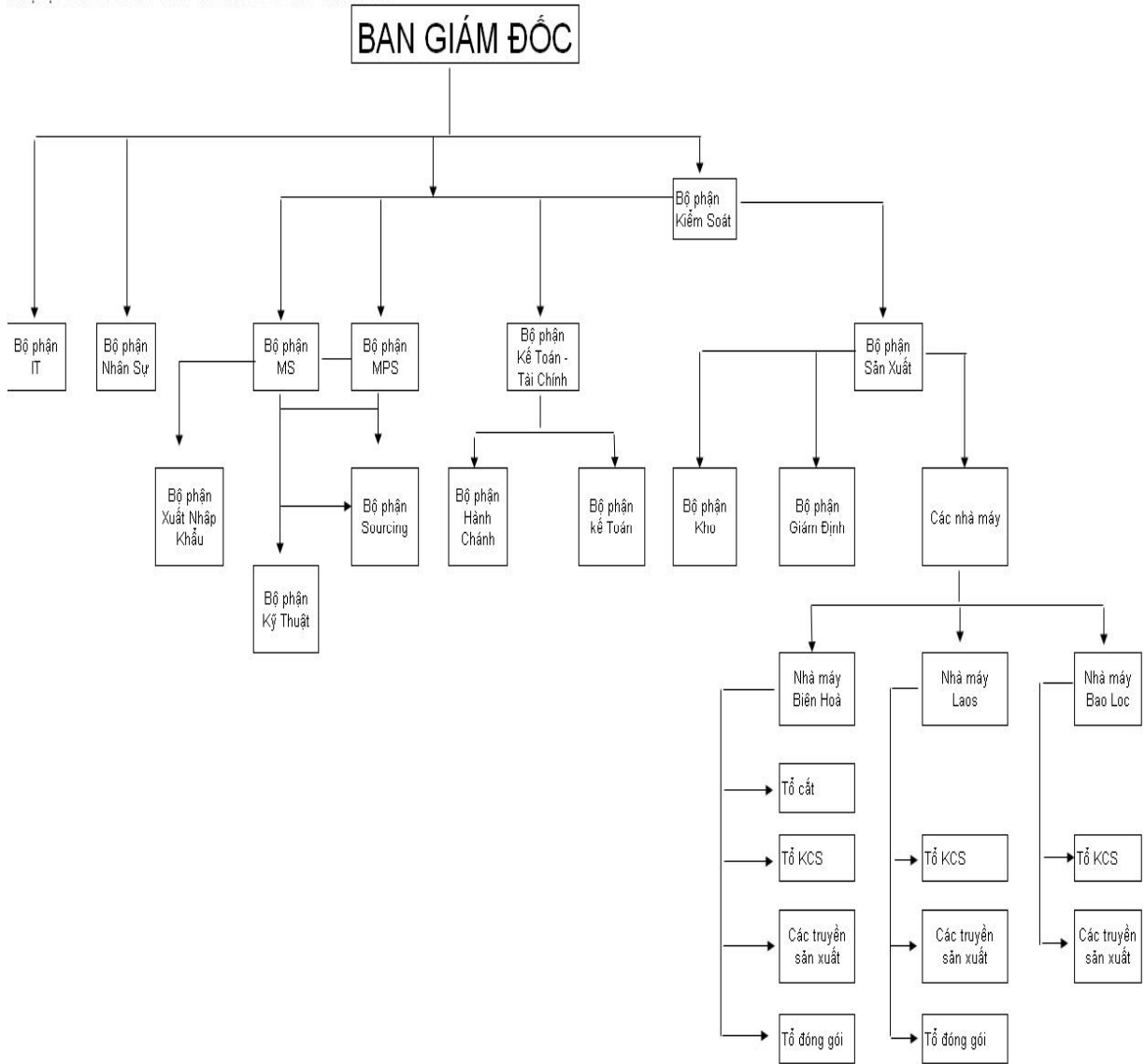
## Các Website

9. Website [www.holcim.com.vn](http://www.holcim.com.vn)
10. Website [www.scavi.com.vn](http://www.scavi.com.vn)
11. Website [www.supply-chain.org](http://www.supply-chain.org)

## PHỤ LỤC

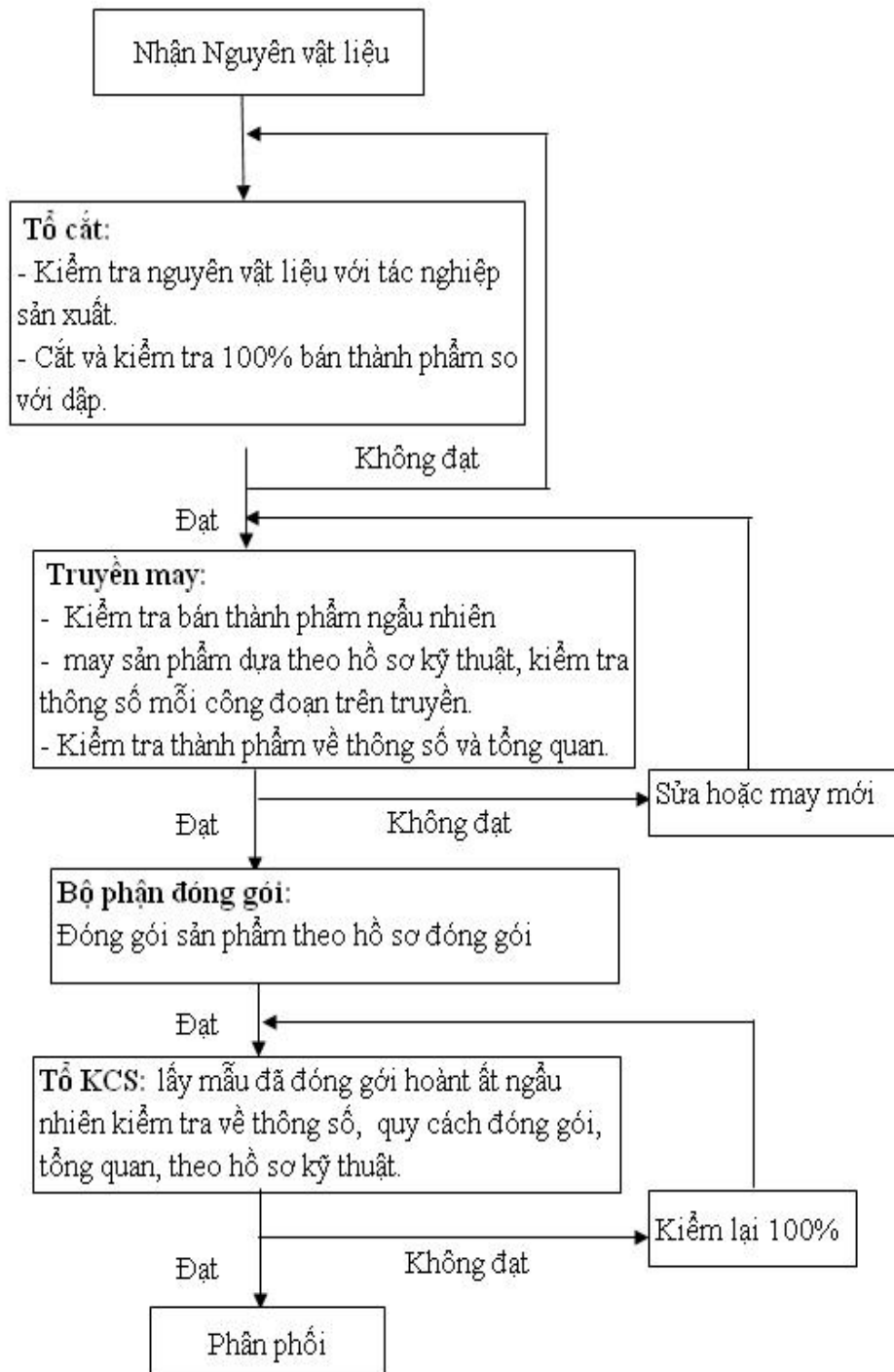
1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức Scavi
2. Quy trình kiểm tra chất lượng trong sản xuất.
3. Quy trình sản xuất.
4. Sơ đồ luồng thông tin của chuỗi cung ứng nội bộ Scavi.
5. Mẫu chuyển giao thông tin về sản phẩm.
6. MRP.
7. Thông tin nguyên vật liệu và hồ sơ kỹ thuật.
8. Kế hoạch may mẫu và hồ sơ kỹ thuật sản xuất.
9. Thông tin tổng quát về hợp đồng
10. Kế hoạch tài chính.
11. Kế hoạch nhập nguyên vật liệu và giám định
12. Kế hoạch xuất hàng.
13. Báo cáo tiến độ sản xuất hàng tuần.
14. Kế hoạch giao hàng hàng tuần của nhà cung cấp.
15. Báo cáo giao hàng hàng tuần.
16. Một số yêu cầu căn bản của sản phẩm may mặc.
17. Giới thiệu mô hình quản trị chuỗi cung ứng, mô hình SCOR.
18. Bảng câu hỏi điều tra và kết quả điều tra.

Phụ lục 1: SƠ ĐỒ CƠ CẤU TỔ CHỨC CÔNG TY SCAVI



## Phụ lục 2: Quy trình kiểm tra chất lượng sản phẩm

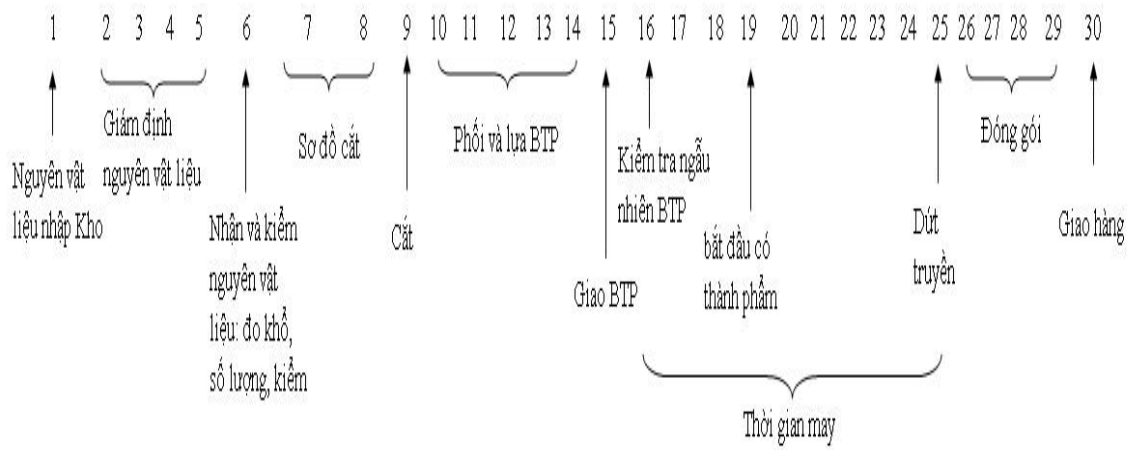
## QUY TRÌNH KIỂM TRA CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM





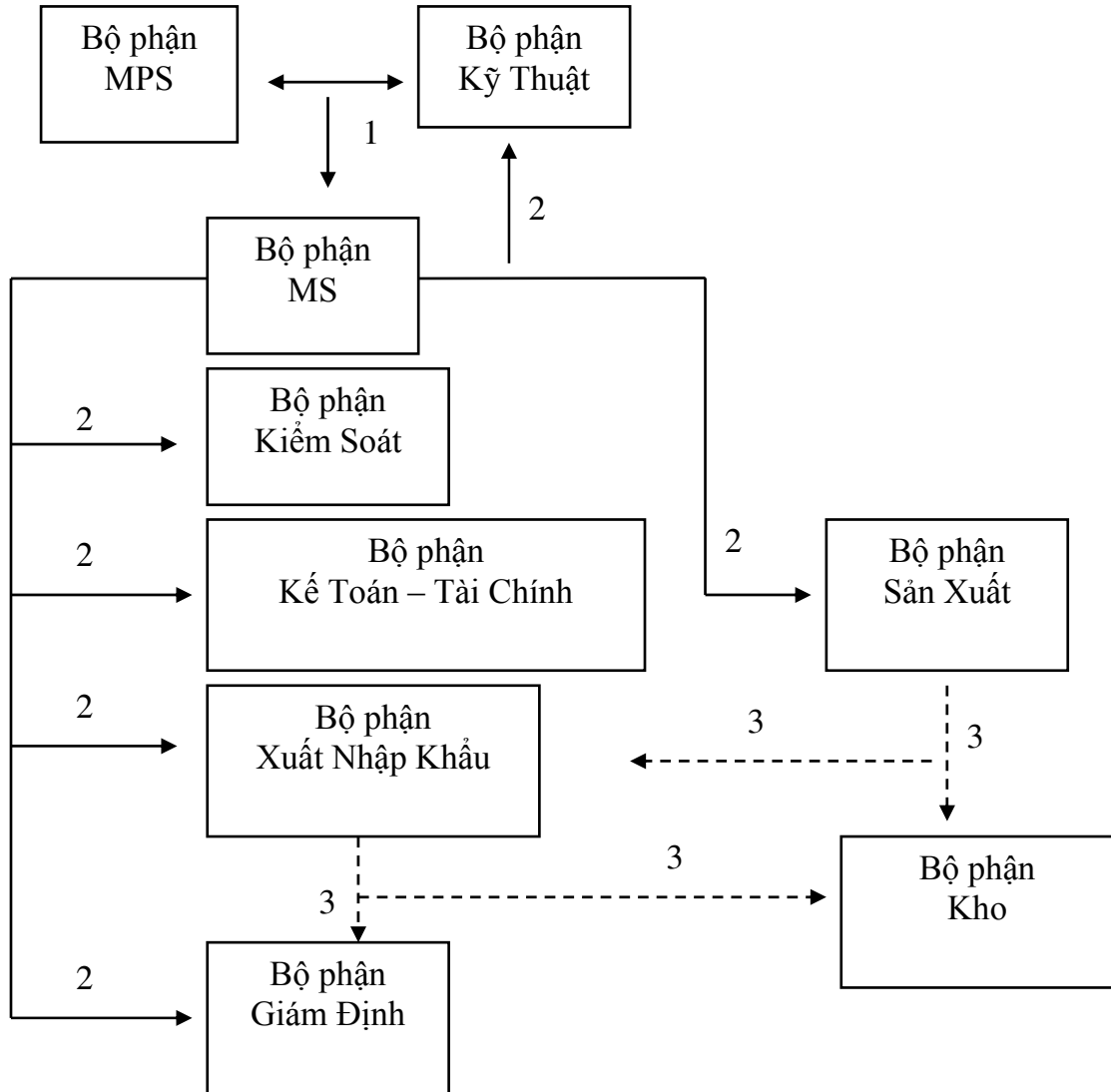
## Phụ lục 3: Quy trình sản xuất

## QUY TRÌNH SẢN XUẤT



Ghi chú: BTP - bán thành phẩm

Thời gian trung bình tổng cộng: 30 ngày, thời gian này dài hay ngắn tùy theo số lượng của hợp đồng.

**Phụ lục 4: SƠ ĐỒ CHUỖI CUNG ỨNG NỘI BỘ SCAVI**

**Phụ lục 5: MẪU CHUYỂN GIAO THÔNG TIN SẢN PHẨM****1. Thông tin tổng quát**

Khách hàng: La Rrdoute

Ngày nhận hợp đồng: 9/11/2006

Mùa: Summer 2007

Ngày chuyển thông tin: 10/11/2006

Tên Bộ: Victory

Các mã hàng: SA151/SA152/SA153/SA154

STT	Thông tin bàn giao	Ngày nhận	Những vấn đề chưa hoàn tất			Ghi chú
			Ngày	Người thực hiện	Nội dung thực hiện	
1	Bảng chào giá sản phẩm					
2	Bảng giá thành					
3	Bảng mẫu nguyên vật liệu					
4	Hồ sơ kỹ thuật sản phẩm					
5	Mẫu sản phẩm					
6	Dập để cắt					
7	Bảng Định Mức cho từng mã					
8	Hồ sơ đóng gói					

**2. Bảng tình trạng nguyên vật liệu**

STT	Tên nguyên vật liệu	Màu	Khổ	Đơn vị tính	Nhà cung cấp	Mẫu màu chuẩn	Tình trạng L/D	Giá	Đơn vị tiền	Hồ sơ kỹ thuật nguyên vật liệu	Bảng kiểm tra chất lượng nguyên vật liệu
1	1EJ307X bi-color	Đen	1.5	m	Femina	Đen	đã chấp nhận	5	USD	Nhận ngày 10/11/2006	Nhận ngày 10/11/2006
2	Mould cup Carmen 849 -75B inside oil	Đen		cặp	Shang Hai	Đen	NCC sẽ gửi ngày 20/11/2006	0.09	USD	Nhận ngày 10/11/2006	Sẽ giao ngày 20/11/2006
3	fabric VC310311	Đen	1.5	m	Ly Minh	Đen	NCC sẽ gửi ngày 20/11/2006	3	USD	Nhận ngày 10/11/2006	Nhận ngày 10/11/2006
4	Elastic 19396/10	Đen	0.1	m	New horizon	Đen	đã chấp nhận	0	USD	Nhận ngày 10/11/2006	Nhận ngày 10/11/2006
5	Strap L21433/10	Đen	0.1	m	New horizon	Đen	đã chấp nhận	0	USD	Nhận ngày 10/11/2006	Nhận ngày 10/11/2006
6	Strap L21433/12	Đen	0.12	m	New horizon	Đen	đã chấp nhận	0	USD	Nhận ngày 10/11/2006	Nhận ngày 10/11/2006
7	Ring BNR10001	Đen		cái	Supper Winning	Đen	đã chấp nhận	0	USD	Nhận ngày 10/11/2006	Nhận ngày 10/11/2006
8	Square BNS10001	Đen		cái	Supper Winning	Đen	đã chấp nhận	0	USD	Nhận ngày 10/11/2006	Nhận ngày 10/11/2006

**Phụ lục 6: MRP****MATERIAL REQUIREMENT PLANNING**

Khách hàng: La Redoute

Mùa: Summer 2007

Tên Bộ: Victory

Các mã hàng: SA151/SA152/SA153/SA154

No: 115/LR-S07

Hợp đồng: 3814823 - 3814769 - 3814556 - 3814459

Ngày giao hàng: 1/3/2007

Số lượng: 10.000 đơn vị

STT	Tên nguyên vật liệu	Màu	Khổ	Đơn vị tính	Số lượng	Nhà cung cấp	Vận chuyển	Ngày giao hàng	Ghi Chú
1	1EJ307X bi-color	Đen	1.5	m	600	Fernina	Sea	15/01/2007	Giao tới Laos
2	Mould cup Carmen 849 -75B inside oil glue	Đen		cặp	10000	Shang Hai	Sea	15/01/2007	Giao tới Laos
3	fabric VC310311	Đen	1.5	m	220	Ly Minh	Land	25/01/2006	Giao tới Biên Hòa
4	Elastic 19396/10	Đen	0.1	m	11850	New horizon	Sea	15/01/2007	Giao tới Laos
5	Strap L21433/10	Đen	0.1	m	10500	New horizon	Sea	15/01/2007	Giao tới Laos
6	Strap L21433/12	Đen	0.12	m	10500	New horizon	Sea	15/01/2007	Giao tới Laos
7	Ring BNR10001	Đen		cái	20000	Supper Winning	Sea	15/01/2007	Giao tới Laos
8	Square BNS10001	Đen		cái	20000	Supper Winning	Sea	15/01/2007	Giao tới Laos

Ghi chú: chứng từ giao hàng phải có C/O form A

**Phụ lục 7: Thông tin nguyên vật liệu và hồ sơ kỹ thuật****THÔNG TIN NGUYÊN VẬT LIỆU VÀ HỒ SƠ KỸ THUẬT**

Khách hàng	Mùa	Tên bộ	Loại sản phẩm	Màu	Mã	Hộp đồng	Ngày giao hàng	Số Lượng	Lô	Ngày nguyên vật liệu	Ngày kỹ thuật	Ngày giao hàng xác nhận
La Redoute	S07	Victory	Áo	Đỏ	SA151	3814823	01/03/2007	2500	1	30/01/2007	30/01/2007	
La Redoute	S07	Victory	Áo	Đỏ	SA152	3814769	01/03/2007	2500	1	30/01/2007	30/01/2007	
La Redoute	S07	Victory	Quần	Đỏ	SA153	3814556	01/03/2007	2500	1	30/01/2007	30/01/2007	
La Redoute	S07	Victory	Quần	Đỏ	SA154	3814459	01/03/2007	2500	1	30/01/2007	30/01/2007	
La Redoute	S07	Victory	Áo	Đen	SA151	3814823	01/03/2007	2500	1	30/01/2007	30/01/2007	
La Redoute	S07	Victory	Áo	Đen	SA152	3814769	01/03/2007	2500	1	30/01/2007	30/01/2007	
La Redoute	S07	Victory	Quần	Đen	SA153	3814556	01/03/2007	2500	1	30/01/2007	30/01/2007	
La Redoute	S07	Victory	Quần	Đen	SA154	3814459	01/03/2007	2500	1	30/01/2007	30/01/2007	

20000 cái

Ghi chú: Ngày nguyên vật liệu: ngày nguyên vật liệu sẵn sàng cho sản xuất.

Ngày kỹ thuật: ngày hồ sơ kỹ thuật sẵn sàng cho sản xuất.

## Phụ lục 8: Kế hoạch may mẫu và hồ sơ kỹ thuật

**KẾ HOẠCH MAY MẪU VÀ HỒ SƠ KỸ THUẬT SẢN XUẤT**

Khách hàng	Mùa	Tên bộ	Loại sản phẩm	Màu	Mã	Hợp đồng	Ngày giao hàng	Số Lượng	Lô	Mẫu kỹ thuật		Mẫu PPS		Ngày giao hồ sơ sản xuất
										Ngày nguyên vật liệu	Ngày giao mẫu	Ngày nguyên vật liệu	Ngày giao mẫu	
La Redoute	S07	Victory	Áo	Đỏ	SA151	3814823	01/03/2007	2500	1	01/12/2006	10/12/2006	10/01/2007	17/01/2007	30/01/2007
La Redoute	S07	Victory	Áo	Đỏ	SA152	3814769	01/03/2007	2500	1	01/12/2006	10/12/2006	10/01/2007	17/01/2007	30/01/2007
La Redoute	S07	Victory	Quần	Đỏ	SA153	3814556	01/03/2007	2500	1	01/12/2006	10/12/2006	10/01/2007	17/01/2007	30/01/2007
La Redoute	S07	Victory	Quần	Đỏ	SA154	3814459	01/03/2007	2500	1	01/12/2006	10/12/2006	10/01/2007	17/01/2007	30/01/2007
La Redoute	S07	Victory	Áo	Đen	SA151	3814823	01/03/2007	2500	1	01/12/2006	10/12/2006	10/01/2007	17/01/2007	30/01/2007
La Redoute	S07	Victory	Áo	Đen	SA152	3814769	01/03/2007	2500	1	01/12/2006	10/12/2006	10/01/2007	17/01/2007	30/01/2007
La Redoute	S07	Victory	Quần	Đen	SA153	3814556	01/03/2007	2500	1	01/12/2006	10/12/2006	10/01/2007	17/01/2007	30/01/2007
La Redoute	S07	Victory	Quần	Đen	SA154	3814459	01/03/2007	2500	1	01/12/2006	10/12/2006	10/01/2007	17/01/2007	30/01/2007

20000 cái

## Phụ lục 9: Thông tin tổng quát về đơn hàng

**THÔNG TIN TỔNG QUÁT VỀ ĐƠN HÀNG**

Khách hàng	Mùa	Tên bộ	Loại sản	Màu	Mã	Hộp đồng	Ngày giao hàng	Ngày giao hàng tới kho khách hàng	Incoterm	Số Lượng	Lô	Ngày nguyên vật liệu	Giá bán	Giá thành	Lợi nhuận
La Redoute	S07	Victory	Áo	Đỏ	SA151	3814823	01/03/2007	30/03/2007	DDP	2500	1	30/01/2007	5	3	40.0%
La Redoute	S07	Victory	Áo	Đỏ	SA152	3814769	01/03/2007	30/03/2007	DDP	2500	1	30/01/2007	4.5	2.8	37.8%
La Redoute	S07	Victory	Quần	Đỏ	SA153	3814556	01/03/2007	30/03/2007	DDP	2500	1	30/01/2007	3	1.8	40.0%
La Redoute	S07	Victory	Quần	Đỏ	SA154	3814459	01/03/2007	30/03/2007	DDP	2500	1	30/01/2007	2.5	1.6	36.0%
La Redoute	S07	Victory	Áo	Đen	SA151	3814823	01/03/2007	30/03/2007	DDP	2500	1	30/01/2007	5	3	40.0%
La Redoute	S07	Victory	Áo	Đen	SA152	3814769	01/03/2007	30/03/2007	DDP	2500	1	30/01/2007	4.5	2.8	37.8%
La Redoute	S07	Victory	Quần	Đen	SA153	3814556	01/03/2007	30/03/2007	DDP	2500	1	30/01/2007	3	1.8	40.0%
La Redoute	S07	Victory	Quần	Đen	SA154	3814459	01/03/2007	30/03/2007	DDP	2500	1	30/01/2007	2.5	1.6	36.0%
										<b>20000</b>	<b>cái</b>			<b>38.4%</b>	

Ghi chú: Ngày nguyên vật liệu: ngày nguyên vật liệu sẵn sàng cho sản xuất.  
Đính kèm bảng chi tiết giá thành sản phẩm

## Phụ lục 10: KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

## KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

Khách hàng: La Redoute

Mùa: Summer 2007

Tên Bộ: Victory

Các mã hàng: SA151/SA152/SA153/SA154

Hợp đồng: 3814823 - 3814769 - 3814556 - 3814459

STT	Tên nguyên vật liệu	Nhà cung cấp	Điều kiện thanh toán	Giá	Số lượng	Giá trị	Ngày giao hàng	Ngày thanh toán
1	1EJ307X bi-color	Femina	45 ngày	15	600	18000	15/01/2007	01/03/2007
2	Mould cup Carmen 849	Shang Hai	45 ngày	0.1	10000	2000	15/01/2007	01/03/2007
3	fabric VC310311	Ly Minh	60 ngày	6.2	220	2728	25/01/2006	26/03/2006
4	Elastic 19396/10	New horizon	45 ngày	0.25	11850	5925	15/01/2007	01/03/2007
5	Strap L21433/10	New horizon	45 ngày	0.25	10500	5250	15/01/2007	01/03/2007
6	Strap L21433/12	New horizon	45 ngày	0.25	10500	5250	15/01/2007	01/03/2007
7	Ring BNR10001	Supper Winning	45 ngày	0.08	20000	3200	15/01/2007	01/03/2007
8	Square BNS10001	Supper Winning	45 ngày	0.08	20000	3200	15/01/2007	01/03/2007

45553 USD



## Phụ lục 11: KẾ HOẠCH NHẬP NGUYÊN VẬT LIỆU VÀ GIÁM ĐỊNH

**KẾ HOẠCH NHẬP NGUYÊN VẬT LIỆU VÀ GIÁM ĐỊNH**

Khách hàng: La Redoute

Mùa: Summer 2007

Tên Bộ: Victory

Các mã hàng: SA151/SA152/SA153/SA154

Hợp đồng: 3814823 - 3814769 - 3814556 - 3814459

STT	Tên nguyên vật liệu	Màu	Khổ	Đơn vị tính	Số lượng	Nhà cung cấp	Vận chuyển	Ngày giao hàng	Ngày nhập kho	Ngày hoàn tất giám định
1	1EJ307X bi-color	Đen	1.5	m	600	Femina	Sea	15/01/2007	24/01/2007	30/01/2007
2	Mould cup Carmen 849	Đen		cặp	10000	Shang Hai	Sea	15/01/2007	28/01/2007	30/01/2007
3	fabric VC310311	Đen	1.5	m	220	Ly Minh	Land	25/01/2006	25/01/2007	30/01/2007
4	Elastic 19396/10	Đen	0.1	m	11850	New horizon	Sea	15/01/2007	25/01/2007	30/01/2007
5	Strap L21433/10	Đen	0.1	m	10500	New horizon	Sea	15/01/2007	25/01/2007	30/01/2007
6	Strap L21433/12	Đen	0.12	m	10500	New horizon	Sea	15/01/2007	25/01/2007	30/01/2007
7	Ring BNR10001	Đen		cái	20000	Supper Winning	Sea	15/01/2007	25/01/2007	30/01/2007
8	Square BNS10001	Đen		cái	20000	Supper Winning	Sea	15/01/2007	25/01/2007	30/01/2007

## Phụ lục 12: KẾ HOẠCH XUẤT HÀNG

**KẾ HOẠCH XUẤT HÀNG**

Khách hàng	Mùa	Tên bộ	Loại sản	Màu	Mã	Hợp đồng	Ngày giao hàng	Ngày giao hàng tại kho khách hàng	Incoterm	Số Lượng	Lô	Vận chuyển
La Redoute	S07	Victory	Áo	Đỏ	SA151	3814823	01/03/2007	30/03/2007	DDP	2500	1	Sea
La Redoute	S07	Victory	Áo	Đỏ	SA152	3814769	01/03/2007	30/03/2007	DDP	2500	1	Sea
La Redoute	S07	Victory	Quần	Đỏ	SA153	3814556	01/03/2007	30/03/2007	DDP	2500	1	Sea
La Redoute	S07	Victory	Quần	Đỏ	SA154	3814459	01/03/2007	30/03/2007	DDP	2500	1	Sea
La Redoute	S07	Victory	Áo	Đen	SA151	3814823	01/03/2007	30/03/2007	DDP	2500	1	Sea
La Redoute	S07	Victory	Áo	Đen	SA152	3814769	01/03/2007	30/03/2007	DDP	2500	1	Sea
La Redoute	S07	Victory	Quần	Đen	SA153	3814556	01/03/2007	30/03/2007	DDP	2500	1	Sea
La Redoute	S07	Victory	Quần	Đen	SA154	3814459	01/03/2007	30/03/2007	DDP	2500	1	Sea

20000 cái

## Phụ lục 13: BÁO CÁO TIẾN ĐỘ SẢN XUẤT

## BÁO CÁO TIẾN ĐỘ SẢN XUẤT HÀNG TUẦN

Khách hàng	Mùa	Tên bộ	Loại sản phẩm	Màu	Mã	Hộp đồng	Số lượng	Năng suất		Nguyên vật liệu		Cắt		May		Đóng gói		Giao hàng	
								Kế hoạch	Thực tế	Kế hoạch	Thực tế	Kế hoạch	Thực tế	Kế hoạch	Thực tế	Kế hoạch	Thực tế	Kế hoạch	Thực tế
La Redoute	S07	Victory	Áo	Đỏ	SA151	3814823	2500	700	680	30/01/07	30/01/07	02/02/07	02/02/07	07/02/07	08/02/07	12/02/07	12/02/07	01/03/07	01/03/06
La Redoute	S07	Victory	Áo	Đỏ	SA152	3814769	2500	700	680	30/01/07	30/01/07	02/02/07	02/02/07	11/02/07	12/02/07	16/02/07	16/02/07	01/03/07	01/03/06
La Redoute	S07	Victory	Quần	Đỏ	SA153	3814556	2500	1000	1000	30/01/07	30/01/07	04/02/07	04/02/07	10/02/07	10/02/07	15/02/07	15/02/07	01/03/07	01/03/06
La Redoute	S07	Victory	Quần	Đỏ	SA154	3814459	2500	1000	1000	30/01/07	30/01/07	04/02/07	05/02/06	14/02/07	14/02/07	19/02/07	19/02/07	01/03/07	01/03/06
La Redoute	S07	Victory	Áo	Đen	SA151	3814823	2500	700	800	30/01/07	30/01/07	02/02/07	03/02/07	15/02/07	16/02/06	20/02/07	20/02/07	01/03/07	01/03/06
La Redoute	S07	Victory	Áo	Đen	SA152	3814769	2500	700	800	30/01/07	30/01/07	02/02/07	03/02/07	19/02/07	19/02/06	24/02/07	24/02/07	01/03/07	01/03/06
La Redoute	S07	Victory	Quần	Đen	SA153	3814556	2500	1000	1150	30/01/07	30/01/07	04/02/07	06/02/07	17/02/07	17/02/07	22/02/07	22/02/07	01/03/07	01/03/06
La Redoute	S07	Victory	Quần	Đen	SA154	3814459	2500	1000	1150	30/01/07	30/01/07	04/02/07	06/02/07	19/02/07	19/02/07	24/02/07	24/02/07	01/03/07	01/03/06
							20000	pcs											

## Phụ lục 14: KẾ HOẠCH GIAO HÀNG CỦA NHÀ CUNG CẤP

**KẾ HOẠCH GIAO HÀNG HÀNG TUẦN CỦA NHÀ CUNG CẤP**

STT	Tên nguyên vật liệu	Màu	Khổ	Đơn vị tính	Số lượng	P/O	Nhà cung cấp	Số thùng /cuộn	Số khối	Vận chuyển	Ngày giao hàng	Ngày nhập kho	Ngày hoàn tất giám định
1	1EJ307X bi-color	Đen	1.5	m	600	15	Femina	12	0.09	Sea	15/01/2007	24/01/2007	30/01/2007
2	Mould cup Carmen 849	Đen		cặp	10000	35	Shang Hai	100	3	Sea	15/01/2007	28/01/2007	30/01/2007
3	fabric VC310311	Đen	1.5	m	220	115	Ly Minh	5	0.06	Land	25/01/2006	25/01/2007	30/01/2007
4	Elastic 19396/10	Đen	0.1	m	11850	450	New horizon	12	0.06	Sea	15/01/2007	25/01/2007	30/01/2007
5	Strap L21433/10	Đen	0.1	m	10500	450	New horizon	10	0.05	Sea	15/01/2007	25/01/2007	30/01/2007
6	Strap L21433/12	Đen	0.12	m	10500	450	New horizon	10	0.05	Sea	15/01/2007	25/01/2007	30/01/2007
7	Ring BNR10001	Đen		cái	20000	580	Supper Winning	4	0.03	Sea	15/01/2007	25/01/2007	30/01/2007
8	Square BNS10001	Đen		cái	20000	580	Supper Winning	4	0.03	Sea	15/01/2007	25/01/2007	30/01/2007

157 3.37

## Phụ lục 15: BÁO CÁO GIAO HÀNG

## BÁO CÁO TIẾN ĐỘ GIAO HÀNG HÀNG TUẦN

Khách hàng	Mùa	Tên bộ	Màu sản phẩm	Màu	Mã	Hợp đồng	Incoterm	Số Lượng	Loại	Vận chuyển	Ngày giao hàng		Ngày tàu chạy		Ngày tới cảng LEH		Ngày vận chuyển		Ngày giao hàng	
											Kế hoạch	Thực tế	Kế hoạch	Thực tế	Kế hoạch	Thực tế	Kế hoạch	Thực tế	Kế hoạch	Thực tế
La Redoute	S07	Victory	Áo	Đỏ	SA151	3814823	DDP	2500	1	Sea	01/03/07	01/03/07	03/03/07	03/03/07	23/03/07	25/03/07	29/03/07	30/03/07	30/03/07	30/03/07
La Redoute	S07	Victory	Áo	Đỏ	SA152	3814769	DDP	2500	1	Sea	01/03/07	01/03/07	03/03/07	03/03/07	23/03/07	25/03/07	29/03/07	30/03/07	30/03/07	30/03/07
La Redoute	S07	Victory	Quần	Đỏ	SA153	3814556	DDP	2500	1	Sea	01/03/07	01/03/07	03/03/07	03/03/07	23/03/07	25/03/07	29/03/07	30/03/07	30/03/07	30/03/07
La Redoute	S07	Victory	Quần	Đỏ	SA154	3814459	DDP	2500	1	Sea	01/03/07	01/03/07	03/03/07	03/03/07	23/03/07	25/03/07	29/03/07	30/03/07	30/03/07	30/03/07
La Redoute	S07	Victory	Áo	Đen	SA151	3814823	DDP	2500	1	Sea	01/03/07	01/03/07	03/03/07	03/03/07	23/03/07	25/03/07	29/03/07	30/03/07	30/03/07	30/03/07
La Redoute	S07	Victory	Áo	Đen	SA152	3814769	DDP	2500	1	Sea	01/03/07	01/03/07	03/03/07	03/03/07	23/03/07	25/03/07	29/03/07	30/03/07	30/03/07	30/03/07
La Redoute	S07	Victory	Quần	Đen	SA153	3814556	DDP	2500	1	Sea	01/03/07	01/03/07	03/03/07	03/03/07	23/03/07	25/03/07	29/03/07	30/03/07	30/03/07	30/03/07
La Redoute	S07	Victory	Quần	Đen	SA154	3814459	DDP	2500	1	Sea	01/03/07	01/03/07	03/03/07	03/03/07	23/03/07	25/03/07	29/03/07	30/03/07	30/03/07	30/03/07

20000 cái

## **Phụ lục 16: Một số yêu cầu căn bản của sản phẩm may mặc.**

### **1. Sản phẩm sản xuất theo mùa.**

Thời trang may mặc thông thường theo mùa. Mỗi mùa một mẫu mã, mỗi mùa tương ứng với 1 loại nguyên vật liệu chủ đạo... Trong ngành sản xuất thời trang thông thường có 2 mùa, mùa hạ và mùa đông, mỗi mùa kéo dài 6 tháng.

Để có hàng bán đúng mùa thì các nhà sản xuất phải chuẩn bị phát triển mẫu mã trước đó ít nhất sáu tháng. Nếu như sản phẩm được bán trong mùa Hạ, tức bán vào tháng 6 hàng năm thì các nhà sản xuất phải chuẩn bị:

- Phát triển mẫu mã trễ nhất phải được chuẩn bị từ tháng 12 năm trước
- Tiến hành đặt nguyên vật liệu vào tháng 1, tháng 2 năm sau
- Bắt đầu sản xuất vào tháng 3, tháng 4 của năm sau.

Đối với các sản phẩm bán cho mùa Đông, tức bán hàng vào tháng 11, thì nhà sản xuất phải chuẩn bị:

- Phát triển mẫu mã trễ nhất phải được chuẩn bị từ tháng 6 năm trước
- Tiến hành đặt nguyên vật liệu vào tháng 7 hoặc tháng 8
- Bắt đầu sản xuất vào tháng 9, tháng 10.

### **2. Sản phẩm phải thời trang và tiện dụng.**

Đã là sản phẩm may mặc thì phải có tính thời trang. Khi tiêu chuẩn sống ngày càng cao thì nhu cầu mặc không chỉ dừng ở mức đơn giản là che thân mà còn phải mang yếu tố làm đẹp và phù hợp với nhu cầu của từng người. Do đó mẫu mã và màu sắc trang ngành may mặc là yếu tố sống còn để các doanh nghiệp tồn tại. Nhà sản xuất nào nắm bắt được nhu cầu thời trang của từng mùa cho từng lứa tuổi, cho từng nhu cầu thì nhà sản xuất đó sẽ thành công.

Sản phẩm may mặc không chỉ cạnh tranh nhau mẫu mã mà còn về màu sắc và sự tiện dụng của sản phẩm. Việc nắm bắt xu hướng màu sắc của từng mùa và sự tiện dụng của sản phẩm cho từng mục đích khác nhau sẽ giúp sản phẩm của doanh nghiệp thêm phần cạnh tranh hơn các sản phẩm cùng loại trên thị trường.

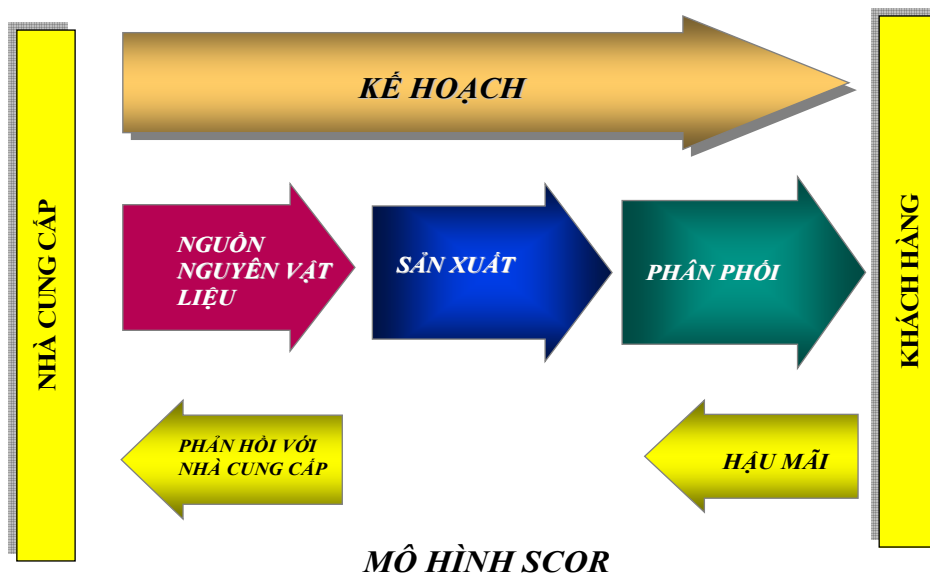
### **3. Sản phẩm phải có sự đồng màu.**

Do sản phẩm may mặc là sản phẩm thời trang nên bắt buộc phải có sự đồng nhất về màu sắc trên sản phẩm. Đối với sản phẩm phối màu thì sự phối màu cũng phải theo một quy tắc, hay mang tính nghệ thuật trên sản phẩm.

Thông thường các nhà sản xuất chỉ thực hiện từ quá trình mua nguyên vật liệu về phục vụ cho sản xuất sản phẩm chứ không tiến hành sản xuất từ việc trồng bông, sản xuất sợi, dệt mà nhuộm vải. Khi trình độ chuyên môn hóa càng cao thì mỗi nhà sản xuất chỉ thực hiện một công đoạn nào đó trong chu trình từ nguyên vật liệu thô tới sản xuất ra sản phẩm tiêu dùng cuối cùng. Do đó các nhà sản xuất hàng may mặc bắt buộc phải mua nguyên vật liệu từ nhiều nguồn khác nhau, vải và phụ liệu có thể mua ở Châu Á nhưng ren và các đồ trang trí khác có thể mua ở Châu Âu. Khi mua hàng tại nhiều nhà cung cấp khác nhau, từ một mẫu màu gốc, tùy vào khả năng của nhà cung cấp, tùy vào thành phần của từng loại nguyên vật liệu, các nguyên vật liệu có thể khác màu nhau. Vì vậy các nhà sản xuất bắt buộc phải kiểm soát màu để sản phẩm được đồng màu trước khi vào sản xuất. Đó chính là lý do tại sao trong ngành may mặc phải có quy trình kiểm tra L/D –Laboratory Dip - mẫu nguyên vật liệu nhuộm làm trong phòng thí nghiệm trước khi sản xuất hàng loạt và S/S - shipment sample - là mẫu lấy từ sản xuất hàng loạt.

## Phụ lục 17: GIỚI THIỆU MÔ HÌNH QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG - MÔ HÌNH SCOR

SCOR - Supply Chain Operation Reference – Mô hình tham chiếu hoạt động chuỗi cung ứng. Mô hình SCOR là sản phẩm của Hiệp Hội Chuỗi Cung Ứng, ra đời vào cuối năm 1966. Mô hình SCOR được cập nhật và cải tiến thường xuyên, hiện nay mô hình mới nhất của SCOR là SCOR 8, phiên bản thứ 10. SCOR cung cấp cho các doanh nghiệp một mô hình chuẩn liên kết các hoạt động của doanh nghiệp lại với nhau. Các hoạt động được liên kết trong một cơ cấu hợp nhất để hỗ trợ thông tin cho các chủ thể trong chuỗi cung ứng và nhằm tăng tính hiệu quả cho hoạt động cũng như các mối liên hệ trong chuỗi cung ứng.



### 1. Nội dung của mô hình.

#### 1.1 Kế hoạch.

Kế hoạch là việc lập kế hoạch cho các công việc của chuỗi cung ứng nhằm đáp ứng nhu cầu về nguyên vật liệu, sản xuất và giao hàng. Tất cả các hoạt động của chuỗi cung ứng cần phải có và có liên quan tới kế hoạch. Ví dụ như kế hoạch mua nguyên vật liệu để phục vụ cho sản xuất, kế hoạch sản xuất và kế hoạch giao hàng cho khách hàng... với mục tiêu cuối cùng là làm cho hoạt động của chuỗi cung ứng trôi chảy và đáp ứng nhu cầu của khách hàng ở mức cao nhất có thể.

#### 1.2 Nguồn nguyên vật liệu.

Nội dung này thực hiện các nhiệm vụ chính sau:

- Xác định nguyên vật liệu, cân đối nhu cầu và nguồn lực sẵn có.



- Lựa chọn nhà cung cấp, khảo sát sản xuất của nhà cung cấp nếu cần.
- Thực hiện hợp đồng với nhà cung cấp, kiểm soát kế hoạch giao hàng của nhà cung cấp theo kế hoạch nguyên vật liệu, kiểm tra số lượng và chất lượng nguyên vật liệu, thanh toán hoàn tất hợp đồng.

### **1.3 Sản xuất.**

Sản xuất đơn hàng theo số lượng đã được xác định trong kế hoạch. Các hoạt động chính trong việc sản xuất đơn hàng bao gồm: theo dõi tiến độ sản xuất, giải quyết những vấn đề liên quan tới sản phẩm, quản lý chất lượng, đóng gói của sản phẩm ... cho tới khi xuất xưởng để phân phối cho khách hàng, người tiêu dùng.

### **1.4 Phân phối.**

Quản lý tất cả các hoạt động liên quan tới giao hàng của đơn hàng từ khi nhận đơn hàng cho đến khi vận chuyển, lựa chọn đại lý vận chuyển và phân phối tới khách hàng, tới người tiêu dùng. Các hoạt động của phân phối bao gồm:

- Lựa chọn phương tiện vận tải.
- Quản lý kho thành phẩm từ khi sản phẩm xuất xưởng, nhập kho chờ phân phối tới khách hàng.
- Quản lý và phân loại sản phẩm trước khi giao tới cho khách hàng
- Lập hóa đơn thanh toán cho khách hàng.

### **1.5 Phản hồi với nhà cung cấp.**

Quản lý tất cả các nguyên vật liệu bị từ chối do chất lượng, mẫu mã, quy cách không đạt hay bất kỳ yếu tố nào không đạt, không thể đưa vào phục vụ sản xuất.

Lập kế hoạch gửi trả nhà cung cấp những nguyên vật liệu, sản phẩm không đạt yêu cầu

Theo dõi kế hoạch gửi hàng đền bù cho những loại nguyên vật liệu bị từ chối. Mục tiêu là bảo đảm nhận hàng đúng kế hoạch để bảo đảm tiến độ sản xuất.

### **1.6 Hậu mãi.** Nội dung này bao gồm:

- Xử lý tất cả các thông tin khiếu nại về sản phẩm, dịch vụ từ khách hàng, người tiêu dùng.
- Xác định vấn đề lỗi của từng sản phẩm, gửi đền bù khách hàng sản phẩm đúng chất lượng và yêu cầu.

## **2. Cách thức vận hành của mô hình.**

Mô hình SCOR được vận hành qua từng cấp, có 4 cấp.

### **1.1 Cấp 1 - Xác định nội dung của mô hình SCOR**

Thiết lập 5 nội dung của mô hình SCOR cho công ty dựa trên các quy định sẵn có của công ty về quản lý đơn hàng, thanh toán, chất lượng sản phẩm... Từ cơ sở đó thiết lập và bổ sung các quy định này cho phù hợp, tiến bộ và dựa trên cơ sở tạo lợi thế cạnh tranh cho công ty về nội lực.

### **1.2 Cấp 2 - Hình thành mô hình quản trị chuỗi cung ứng**

Phương thức sản xuất của công ty có thể là **Make-to-stock**, sản xuất và giữ sản phẩm tại kho và xuất hàng khi có đơn hàng hay **Make-to-order**, bán và sản xuất sản phẩm khi có đơn hàng hay **Assemble-to-order**, dự báo trước nhu cầu để có kế hoạch về nguyên vật liệu và kế hoạch sản xuất, chỉ sản xuất và xuất hàng khi có đơn hàng. Từng phương thức sản xuất khác nhau sẽ tương ứng với từng nội dung khác nhau của nguồn nguyên vật liệu, sản xuất và phân phối của mô hình SCOR.

Vấn đề chính yếu là công ty lựa chọn phương thức sản xuất nào để đạt được mục tiêu đề ra. Trong trường hợp công ty lựa chọn phương thức hỗn hợp thì mô hình SCOR phải được thiết lập tương ứng.

### **1.3 Cấp 3 - Xác định khả năng của công ty trong việc đáp ứng nhu cầu của thị trường.**

Cấp này từng bước thực hiện các nội dung của Mô hình SCOR.

- Lập kế hoạch cho chuỗi cung ứng
- Xác định nhu cầu của chuỗi cung ứng
- Cân đối nhu cầu và năng lực có sẵn.
- Xác định nguồn mua nguyên vật liệu.
- Xác định các công cụ để thực hiện mô hình.

### **1.4 Cấp 4 - Thực hiện mô hình**

Cấp này thiết lập hoạt động của chuỗi cung ứng để đạt được lợi thế cạnh tranh và thích ứng với sự thay đổi của thị trường.

## **Phụ lục 18: BẢNG CÂU HỎI ĐIỀU TRA VÀ KẾT QUẢ ĐIỀU TRA.**

**Mục đích điều tra:** Cung cấp số liệu thực tế để

1. Phân tích mạnh và yếu của chuỗi cung ứng.
2. Chứng minh cho nhận định trong đề tài.

**Nội dung điều tra:**

3. Điều tra về quản trị nhà cung cấp
4. Điều tra về quản trị giao hàng tới khách hàng
5. Điều tra về quản trị thông tin

**Đối tượng điều tra:**

1. Nhân viên mua hàng của bộ phận MS và MPS
2. Nhân viên kế hoạch.

Như vậy sẽ có 2 bảng câu hỏi cho từng đối tượng nêu trên.

**Phương pháp điều tra:**

1. Qua hỏi đáp trực tiếp.
2. Qua hệ thống email của công ty.

**Công cụ xử lý dữ liệu:** phần mềm Excel

**Số phiếu gửi đi và thu về.**

1. Số phiếu gửi: 40 phiếu. (25 phiếu cho nhân viên kế hoạch, 15 phiếu cho nhân viên mua hàng).
2. Số phiếu thu về: 31 phiếu (20 phiếu cho nhân viên kế hoạch, 11 phiếu cho nhân viên mua hàng).

## BẢNG CÂU HỎI CHO NHÂN VIÊN MUA HÀNG

Tên: \_\_\_\_\_

Bộ phận: \_\_\_\_\_

1. Loại chủ hàng (nhà cung cấp) bạn đang liên hệ mua hàng, số lượng chủ hàng tương ứng

Nguyên liệu chính \_\_\_\_\_ chủ hàng

Phụ liệu \_\_\_\_\_ chủ hàng

2. Vị trí địa lý của chủ hàng bạn đang liên hệ, số lượng tương ứng

Trong nước \_\_\_\_\_ chủ hàng

Nước ngoài \_\_\_\_\_ chủ hàng

3. Thời gian sản xuất trung bình của các chủ hàng bạn theo dõi \_\_\_\_\_ tuần.

4. Đánh giá về tiến độ giao hàng của chủ hàng bạn đang theo dõi (1 là tốt, 5 là xấu)

1            2            3            4            5

5. Đánh giá về chất lượng nguyên vật liệu của nhà cung cấp (1 là tốt, 5 là xấu)

1            2            3            4            5

6. Đánh giá về dịch vụ của nhà cung cấp (1 là tốt, 5 là xấu)

về phát triển mẫu mã    1            2            3            4            5

về chất lượng mẫu mã    1            2            3            4            5

về trả lời thông tin      1            2            3            4            5

7. Trong số các nhà cung cấp bạn theo dõi có bao nhiêu nhà cung cấp thường xuyên công ty có đơn hàng với họ, có bao nhiêu nhà cung cấp thỉnh thoảng mới có đơn hàng.

Nhà cung cấp truyền thống \_\_\_\_\_

Nhà cung cấp vắng lai \_\_\_\_\_

8. Trong số các loại nguyên vật liệu bạn theo dõi có loại nguyên vật liệu nào có nhiều nhà cung cấp không?.

Có

Không

9. Nếu có thì loại nguyên vật liệu đó chiếm bao nhiêu % trong số nguyên vật liệu bạn theo dõi?

Có từ 2 -3 nhà cung cấp trở nên \_\_\_\_\_ %

Có từ 4 nhà cung cấp trở nên \_\_\_\_\_ %

10. Bạn thường gặp khó khăn gì trong thương lượng với nhà cung cấp.

- Giá
- Điều kiện thanh toán
- Thời gian giao hàng
- Vấn đề debit note.
- Vấn đề minimum quantity - số lượng tối thiểu của đơn hàng
- Vấn đề minimum shipment- số lượng tối thiểu của 1 chuyến ship hàng
- Khác – cho ví dụ

11. Bạn kiểm soát thông tin về đơn hàng của bạn bằng cách nào

- Qua hệ thống file lưu trữ riêng của bạn
- Qua hệ thống GMS của công ty
- Cả 2 cách trên.

12. Nếu bạn lựa chọn cách kiểm soát qua hệ thống file lưu trữ riêng của bạn hoặc cả 2 thì nêu lý do

---



---



---

13. Bạn đã từng làm trong nhân viên thu mua trong ngành dệt may bao nhiêu năm

\_\_\_\_\_ năm

14. Bạn biết gì về quản trị chuỗi cung ứng?

- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> chưa nghe bao giờ | <input type="checkbox"/> biết rất ít |
| <input type="checkbox"/> đã từng làm       | <input type="checkbox"/> biết rất rõ |

Cảm ơn bạn đã hoàn tất bảng câu hỏi này.

## KẾT QUẢ ĐIỀU TRA

1 và 2: Tổng số nhà cung cấp: 103

- Nguyên liệu chính 56
- Phụ liệu: 47
- Trong nước: 13
- Nước ngoài: 90

3. Thời gian sản xuất trung bình: 4-5 tuần

4. Đánh giá về tiến độ giao hàng của nhà cung cấp: 19% tốt, 81% trung bình.

5. Đánh giá về chất lượng nguyên vật liệu: 10% Tốt, 27% trung bình và 63% kém.

6. Đánh giá về dịch vụ của nhà cung cấp.

- Về phát triển mẫu mã: 37% Tốt, 18% trung bình và 45% kém.
- Về chất lượng mẫu mã: 45% khá tốt, 55% trung bình.
- Về trả lời thông tin: 10% Tốt, 27% trung bình và 63% kém

7. Nhà cung cấp truyền thống: 65

Nhà cung cấp vắng lai: 38

8 và 9. 100% trả lời trong số nguyên vật liệu phụ trách, có nguyên vật liệu có từ 2 nhà cung cấp trở lên.

- Có từ 2 -3 nhà cung cấp : 30%
- Có từ 4 nhà cung cấp trở lên: 10%

10. Khó khăn trong thương lượng với nhà cung cấp.

- Điều kiện thanh toán: 17%
- Thời gian giao hàng: 28%
- Vấn đề debit note: 28%
- Vấn đề minimum quantity - số lượng tối thiểu của đơn hàng: 10%

11. Kiểm soát thông tin đơn hàng.

Qua hệ thống file lưu trữ riêng của bạn: 10%

Qua hệ thống GMS của công ty: 27%

Cả 2 cách trên: 63%

12. Lý do:

- GMS chưa đáp ứng đủ các chức năng của theo dõi P/O, sử dụng GMS là do bắt buộc phải tạo P/O trên GMS.
- Theo dõi bằng file riêng thuận tiện và tra cứu thông tin nhanh chóng hơn.

14. Kiến thức về quản trị chuỗi cung ứng:

- Chưa nghe bao giờ: 80%
- Biết rất ít: 10%
- Đã từng làm: 10%