

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

CÔNG TRÌNH
NGHIÊN CỨU KHOA HỌC SINH VIÊN

**Tên đề tài: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG
ỨNG TẠI CHUỖI SIÊU THỊ KIDS PLAZA Ở HÀ NỘI**

Hà Nội, năm 2016

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU.....	6
1. Tính cấp thiết của đề tài	6
2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài	7
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài	7
3.1. Đối tượng nghiên cứu	7
3.2. Phạm vi nghiên cứu	8
4. Phương pháp nghiên cứu	8
5. Đóng góp của đề tài nghiên cứu	9
6. Cấu trúc của đề tài nghiên cứu	9
CHƯƠNG 1: Cơ sở lý luận về chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng.....	11
1.1. Tổng quan về chuỗi cung ứng	11
1.1.1. Lịch sử phát triển chuỗi cung ứng	11
1.1.2. Khái niệm chuỗi cung ứng và mô hình chuỗi cung ứng.....	14
1.2. Khái niệm quản trị chuỗi cung ứng và hoạt động quản trị chuỗi cung ứng.....	20
1.2.1. Khái niệm Quản trị chuỗi cung ứng	20
1.2.3. Mục tiêu của Quản trị chuỗi cung ứng.....	22
1.2.3. Các hoạt động của Quản trị chuỗi cung ứng	23
1.3. Xu hướng quản trị chuỗi cung ứng	35
1.3.1. Mở rộng của chuỗi cung ứng	35
1.3.2. Công nghệ	36
1.3.3. Gia công bên ngoài	36
1.3.4. Chuỗi cung ứng xanh	36
1.4. Đặc điểm của hoạt động quản trị chuỗi cung ứng của các chuỗi siêu thị tại Việt Nam.....	37
1.4.1. Khái quát chung về kinh doanh siêu thị	37
1.4.2. Đặc điểm của chuỗi cung ứng và hoạt động quản trị chuỗi cung ứng trong kinh doanh chuỗi siêu thị tại Việt Nam	41
CHƯƠNG 2: Phương pháp và thiết kế nghiên cứu	47
2.1 Quy trình nghiên cứu.....	47
2.2 Thời gian và địa điểm nghiên cứu	48

2.3. Phương pháp nghiên cứu	48
2.3.1 Cách tiếp cận	48
2.3.2 Phương pháp nghiên cứu	49
CHƯƠNG 3: Chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng áp dụng trong chuỗi siêu thị bán lẻ Kids Plaza	52
3.1. Giới thiệu chung về chuỗi siêu thị Kids Plaza	52
3.1.1. Lịch sử hình thành.....	52
3.1.2. Hoạt động kinh doanh	53
3.2. Thực trạng quản trị chuỗi cung ứng tại Kids Plaza.....	56
3.2.1. Các vấn đề liên quan đến các nhà cung ứng đầu vào và quản trị chuỗi cung ứng đầu vào của Kids Plaza	57
3.2.2. Các vấn đề liên quan đến quản trị tồn trữ và kho bãi trong quản trị chuỗi cung ứng của Kids Plaza.....	65
3.2.3. Các vấn đề liên quan đến bố trí địa điểm chuỗi siêu thị và bố trí mặt bằng chuỗi siêu thị để phân phối hàng hóa cho khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng của Kids Plaza	66
3.2.4. Các vấn đề liên quan đến quản trị vận tải và phân phối hàng hóa đến tay người tiêu dùng trong quản trị chuỗi cung ứng của Kids Plaza	70
3.2.5. Các vấn đề liên quan đến hoạt động quản lý bán hàng trong quản trị chuỗi cung ứng của chuỗi siêu thị Kids Plaza	74
3.2.6. Các vấn đề liên quan đến ứng dụng công nghệ thông tin trong quản trị chuỗi cung ứng của chuỗi siêu thị Kids Plaza	74
3.2. Đánh giá chung về hoạt động quản trị chuỗi cung ứng tại Kids Plaza	77
3.2.1. Những ưu điểm	77
3.2.2. Những nhược điểm	78
CHƯƠNG 4: Đề xuất và kiến nghị.....	79
4.1. Triển vọng phát triển dịch vụ phân phối bán lẻ hiện đại ở Việt Nam trong điều kiện hội nhập quốc tế tới năm 2020	79
4.2. Đề xuất giải pháp hoàn thiện chuỗi cung ứng của Kids Plaza	80
4.2.1. Xây dựng phương án tuyển dụng và đào tạo hiệu quả để thu hút nhân tài và phát triển năng lực của nhân viên làm việc tại phòng cung ứng	80
4.2.2. Hoàn thiện quy trình lập kế hoạch tồn kho dự trữ an toàn	83
4.2.3. Hoàn thiện quá trình vận tải và mạng lưới cung ứng cho Kids Plaza	84
4.2.4. Hoàn thiện hệ thống phần mềm HTSoft.....	88
4.3. Đề xuất mô hình quản trị chuỗi cung ứng chung cho các chuỗi siêu thị bán lẻ	89
4.3. Kiến nghị đối với cơ quan quản lý nhà nước.....	90

<i>4.3.1. Thủ tục hải quan thông thoáng</i>	90
<i>4.3.2. Tổ chức hội thảo chuyên đề chuỗi cung ứng</i>	91
<i>4.3.3 Hoàn thiện các chính sách tác động đến đầu tư phát triển dịch vụ phân phối bán lẻ hiện đại</i>	91
<i>4.3.4 Hoàn thiện các chính sách tác động đến hoạt động kinh doanh và hiệu quả vận doanh của các cơ sở bán lẻ</i>	92
KẾT LUẬN	93
TÀI LIỆU THAM KHẢO	94
TIẾNG VIỆT	94
TIẾNG ANH	95
TÀI LIỆU THAM KHẢO TỪ CÁC WEBSITE:	95
PHỤ LỤC	96
Phụ lục 1: Các câu hỏi phỏng vấn chuyên sâu với nhân viên Kids Plaza	96
Phụ lục 2: Các câu hỏi phỏng vấn khách hàng Kids Plaza	97

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1: Ưu- nhược điểm của chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng tại chuỗi siêu thị Việt Nam.....	45
Bảng 2: Danh sách thành viên góp vốn công ty Kids Plaza.....	54
Bảng 3: Danh sách các nhà cung ứng chủ yếu của Kids Plaza.....	60
Bảng 4: Danh sách các kho và siêu thị của hệ thống Kids Plaza tại Hà Nội.....	68
Bảng 5: khoảng cách từ các kho trung tâm đến các siêu thị của Kids Plaza trên địa bàn Hà Nội.....	85

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1: Mô hình chuỗi cung ứng điển hình (Nguồn: Nguyễn Thị Kim Anh- 2010).....	16
Hình 2: Chuỗi cung ứng giản đơn (Nguồn: Nguyễn Thị Kim Anh- 2010).....	18

Hình 3: Cấu trúc chuỗi cung ứng mở rộng (Nguồn: Nguyễn Thị Kim Anh- 2010)	20
Hình 4: Các loại dự trữ phân theo vị trí trên dây chuyền cung ứng	32
Hình 5: Siêu thị trong hệ thống phân phối (Nguồn: Thanh & Hiệp- 2012)	37
Hình 6: Ví dụ về mật độ chuỗi siêu thị bán lẻ của Saigon Co.op tại Tp Hồ Chí Minh và mật độ các siêu thị ở các quận tp Hồ Chí Minh	42
Hình 7: Quy trình nghiên cứu giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị chuỗi cung ứng tại chuỗi siêu thị Kids Plaza	47
Hình 8: Cơ cấu tổ chức và sự liên kết nội bộ trong chuỗi cung ứng	55
Hình 9: Mô hình hoạt động chuỗi cung ứng tại công ty Kids Plaza	56
Hình 10: Quy trình mua hàng thành phẩm tại công ty Kids Plaza.....	57
Hình 11: Quy trình nhập kho sản phẩm tại công ty.....	64
Hình 12: Hệ thống siêu thị của Kids Plaza trên địa bàn Hà Nội thể hiện trên Google maps	68
Hình 13: Quá trình vận chuyển hàng hóa từ nhà cung ứng đến Kids Plaza và đến người tiêu dùng	70
Hình 14: Kids plaza quan tâm đến dịch vụ phân phối và dịch vụ sau bán hàng để tăng sự hài lòng của khách hàng trong chuỗi cung ứng (Nguồn: www.kidsplaza.vn)	71
Hình 15: Hình ảnh về dịch vụ Hotline miễn phí của Kids Plaza (Nguồn: www.kidsplaza.vn)	72
Hình 16: Đường đi ngắn nhất từ kho trung tâm 1 đến các kho cơ sở gần nhất.....	86
Hình 17: Đường đi ngắn nhất từ kho trung tâm 2 đến các kho cơ sở gần nhất.....	87
Hình 18: Đề xuất mô hình quản trị chuỗi cung ứng cho các chuỗi siêu thị bán lẻ.....	89

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Chuỗi cung ứng là một hệ thống tổ chức, con người, hoạt động, thông tin và các nguồn lực liên quan đến việc chuyển sản phẩm hay dịch vụ từ nhà cung cấp đến tay người tiêu dùng. Chuỗi cung ứng đang càng ngày càng phát triển cả về lý thuyết cũng như thực tiễn trên thế giới. Thêm vào đó, sự ra đời và phát triển của hàng loạt các chuỗi siêu thị bán lẻ của các doanh nghiệp nội địa và các doanh nghiệp nước ngoài tại thị trường Việt Nam trong những năm gần đây tạo mức độ cạnh tranh đạt đỉnh điểm. Để cạnh tranh thành công trong môi trường kinh doanh đầy biến động như hiện nay, đòi hỏi các doanh nghiệp phải tham gia vào công việc kinh doanh của nhà cung cấp cũng như khách hàng của họ bằng việc xây dựng riêng cho mình một chuỗi cung ứng hoàn chỉnh. Phát triển chuỗi cung ứng hoàn chỉnh sẽ tạo nền tảng cho doanh nghiệp tiết kiệm chi phí không cần thiết; nâng cao giá trị gia tăng cho sản phẩm, tăng sức cạnh tranh của các sản phẩm với đối thủ. Ngoài ra, nó còn giúp cho nền công nghiệp trong nước gia nhập chuỗi giá trị sản xuất toàn cầu, phát triển thị trường tiêu thụ ra toàn thế giới. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải quan tâm sâu sắc đến toàn bộ dòng dịch chuyển nguyên vật liệu, cách thức thiết kế, đóng gói sản phẩm, dịch vụ của nhà cung cấp, cách thức vận chuyển, bảo quản sản phẩm hoàn thiện và những điều mà người tiêu dùng yêu cầu.

Trên thực tế ở nước ngoài, nhiều nhà nghiên cứu, tác giả đã đóng góp rất nhiều bài viết hay mang lại giá trị lớn cho các doanh nghiệp cũng như chuỗi siêu thị bán lẻ tại nước sở tại của họ. Tuy nhiên tại Việt Nam, các bài viết, tài liệu tham khảo cũng như các đề tài nghiên cứu chuyên sâu về chuỗi cung ứng và hoạt động quản trị chuỗi cung ứng; ứng dụng phù hợp với điều kiện môi trường, khung pháp lý, nét văn hóa và đặc trưng tại từng vùng, miền và trên lãnh thổ Việt Nam nói riêng so với thế giới nói chung, đặc biệt cho các chuỗi siêu thị bán lẻ tại Việt Nam còn ít. Việc cung cấp thêm thông tin có giá trị thực tế và ứng dụng hiệu quả tại địa phương, đồng thời tìm ra những bí quyết kinh doanh hay cho các doanh nghiệp Việt Nam là hết sức cần thiết. Đặc biệt trong thời kì hội nhập, các

doanh nghiệp Việt Nam phải cạnh tranh gay gắt với các doanh nghiệp nước ngoài thì những tài liệu như thế này là hết sức cần thiết.

Vì vậy việc tìm hiểu hay nghiên cứu về chuỗi cung ứng, tìm ra những giải pháp hoàn thiện quá trình này là một việc làm cần thiết để giúp các doanh nghiệp giảm thiểu tối đa các chi phí không đáng có, tối đa hóa lợi nhuận cho doanh nghiệp và tăng sức đề kháng với cuộc đua khốc liệt đầy tính cạnh tranh.

Xuất phát từ sự cấp thiết của đề tài đối với các doanh nghiệp Việt Nam và đặc biệt là các nhà bán lẻ trong môi trường hội nhập quốc tế, nhóm nghiên cứu quyết định chọn đề tài **“Giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị chuỗi cung ứng tại chuỗi siêu thị Kids Plaza ở Việt Nam”** làm đề tài nghiên cứu chuyên sâu.

2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

Đề tài được nghiên cứu nhằm hướng vào các mục tiêu chính sau đây:

- Nghiên cứu những nguyên lý về chuỗi cung ứng và các hoạt động quản trị chuỗi cung ứng tại Việt Nam.
- Nghiên cứu hoạt động quản trị chuỗi cung ứng của chuỗi siêu thị bán lẻ Kids Plaza.
- Tìm các điểm mạnh và điểm yếu trong hoạt động quản trị chuỗi cung ứng này nhằm tìm ra giải pháp phù hợp và cụ thể trong việc tiết kiệm chi phí, nâng cao dịch vụ khách hàng và tối ưu hóa lợi nhuận cho chuỗi siêu thị Kids Plaza; đồng thời rút ra kinh nghiệm thực địa cho chuỗi siêu thị nói chung khi hoạt động tại thị trường Việt Nam.
- Tính khả thi và mức độ hiệu quả khi ứng dụng công cụ quản trị chuỗi cung ứng hiện đại: JIT, Cross Docking,...

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là hoạt động quản trị chuỗi cung ứng của chuỗi siêu thị bán lẻ Kids Plaza, nghiên cứu một hệ thống quản lý chuỗi cung ứng được đánh giá là có vị thế vững chắc trên thị trường mẹ và bé tại Việt Nam.

Đồng thời, đề tài nghiên cứu thực trạng thực tế của doanh nghiệp để đưa ra được các giải pháp thiết thực nhất, mang tính ứng dụng cao cho chính chuỗi siêu thị Kids Plaza và đặc biệt là đem lại một góc nhìn mới cho các doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực bán lẻ tại Việt Nam.

3.2 Phạm vi nghiên cứu

Đề tài tập trung nghiên cứu tình hình phát triển cũng như hoạt động của chuỗi cung ứng Kids Plaza từ năm 2013 cho đến nay, bao gồm dữ liệu sơ cấp và thứ cấp. Đồng thời nghiên cứu sơ lược tình hình chung về các dữ liệu thứ cấp của các hệ thống chuỗi cung ứng khác tại Việt Nam để so sánh, như xét tìm lợi thế cạnh tranh. Trong đề tài này, chúng tôi chỉ nghiên cứu các chiến lược, giải pháp cũng như ứng dụng của Kids Plaza và các doanh nghiệp khác trong lĩnh vực kinh doanh siêu thị bán lẻ. Thông tin và dữ liệu trình bày trong đề tài chủ yếu nằm trong giai đoạn từ 2013 đến nay.

4. Phương pháp nghiên cứu

Tùy từng giai đoạn của nghiên cứu mà chúng tôi sẽ áp dụng những phương pháp cụ thể và thích hợp.

Dự kiến trong giai đoạn đầu tiên, chúng tôi sẽ thu thập dữ liệu thứ cấp và sử dụng phương pháp nghiên cứu tại bàn, các lí thuyết về quản trị chuỗi cung ứng, các mô hình hoạt động hiệu quả trong nước và quốc tế để xây dựng được một nền kiến thức chuẩn quốc tế, đã và đang được áp dụng hiệu quả trên nhiều tập đoàn bán lẻ lớn trên thế giới. Những kiến thức trong đề tài này được thu thập từ nhiều nguồn chuẩn chủ yếu từ sách, bài báo cáo, tạp chí kinh tế, thông tin trên internet,...

Giai đoạn thứ hai, chúng tôi sẽ quan sát doanh nghiệp thực tế, đánh giá khách quan và chủ quan, đồng thời áp dụng phương pháp nghiên cứu định tính cho quá trình đầu vào của chuỗi cung ứng. Thông qua phương pháp nghiên cứu định tính như quan sát,

phỏng vấn chuyên sâu chúng tôi sẽ xác định các vấn đề hiện tại trong hoạt động quản trị chuỗi cung ứng của Kidsplaza.

5. Đóng góp của đề tài nghiên cứu

- Tìm kiếm hệ thống lý thuyết về quản trị chuỗi cung ứng.
- Tìm hiểu được những vấn đề trong quản trị chuỗi cung ứng của các chuỗi siêu thị bán lẻ tại Việt Nam, đặc biệt là tình huống của siêu thị Kids Plaza.
- Đưa ra được các giải pháp ứng dụng và hoàn thiện hoạt động quản trị chuỗi cung ứng cho Kids Plaza nói riêng, và cho các chuỗi siêu thị bán lẻ nói chung.
- Khẳng định vai trò quan trọng của việc ứng dụng quản trị chuỗi cung ứng hiện đại trong việc tăng cường hiệu quả và chất lượng cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam.

6. Cấu trúc của đề tài nghiên cứu

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục bảng biểu tham khảo đề tài gồm 3 chương sau:

Chương 1 - Cơ sở lý luận về chuỗi cung ứng và hoạt động quản trị chuỗi cung ứng

1.1. Tổng quan chuỗi cung ứng

1.2. Khái niệm Quản trị chuỗi cung ứng và các hoạt động

1.3. Đặc điểm của hoạt động quản trị chuỗi cung ứng của các chuỗi siêu thị bán lẻ tại Việt Nam

Chương 2 - Phương pháp nghiên cứu

2.1. Quy trình nghiên cứu

2.2. Thời gian và địa điểm nghiên cứu

2.3. Phương pháp nghiên cứu

Chương 3 - Kết quả phân tích

3.1. Giới thiệu chung về chuỗi siêu thị Kids Plaza

3.2. Thực trạng quản trị chuỗi cung ứng

3.2.1. Các vấn đề liên quan đến các nhà cung ứng đầu vào và quản trị chuỗi cung ứng đầu vào của Kids Plaza

3.2.2. Các vấn đề liên quan đến quản trị tồn dự trữ và kho bãi trong chuỗi cung ứng của Kidsplaza

3.2.3. Các vấn đề liên quan đến bố trí địa điểm chuỗi siêu thị và bố trí mặt bằng chuỗi siêu thị để phân phối hàng hóa cho khách hàng

3.2.4. Các vấn đề liên quan đến quản trị vận tải và phân phối hàng hóa đến tay người tiêu dùng

3.2.5. Các vấn đề liên quan đến hoạt động quản lý bán hàng trong quản trị chuỗi cung ứng của chuỗi siêu thị Kidsplaza

3.2.6. Các vấn đề liên quan đến ứng dụng công nghệ thông tin trong quản trị chuỗi cung ứng của chuỗi siêu thị Kidsplaza

Chương 4 - Đề xuất và kiến nghị

4.1. Định hướng phát triển của chuỗi siêu thị trong tương lai

4.2. Giải pháp

4.3. Kiến nghị

4.4. Kết luận

Chương 1: Cơ sở lý luận về chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng

1.1. Tổng quan về chuỗi cung ứng

1.1.1. Lịch sử phát triển chuỗi cung ứng

Trong những thập niên giữa 1950 và 1960, các công của Hoa Kỳ đã áp dụng nhiều công cụ để giảm thiểu chi phí và cải thiện năng xuất, trong khi ít chú ý đến việc tạo ra mối quan hệ với nhà cung cấp, cải thiện việc thiết kế quy trình và tính linh hoạt, hoặc cải thiện chất lượng sản phẩm.

Việc thiết kế và phát triển sản phẩm mới diễn ra chậm chạp và lệ thuộc chủ yếu vào nguồn lực nội bộ, công nghệ và công suất. Chia sẻ công nghệ và chuyên môn thông qua sự cộng tác chiến lược giữa người mua và người bán là một thuật ngữ hiếm khi nghe giai đoạn bấy giờ. Các quy trình sản xuất không chú trọng hàng đầu do tồn kho nhằm để duy trì máy móc vận hành thông suốt và quy trình cân đối dòng nguyên vật liệu, điều này dẫn đến tồn kho trong sản xuất tăng cao.

Trong thập niên 1960 và 1970, hệ thống hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu (MRP – Material Requirements Planning) và hệ thống hoạch định nguồn lực sản xuất (MRPII – Manufacturing Resource Planning) được phát triển. Những hệ thống này cho phép các doanh nghiệp nhận thấy được tầm quan trọng của quản trị nguyên vật liệu. Họ có thể đánh giá được mức độ tồn kho trong sản xuất, lưu giữ và vận chuyển. Cùng với sự phát triển của công nghệ thông tin, đặc biệt là máy tính làm gia tăng tính tinh vi của các phần mềm kiểm soát tồn kho dẫn đến làm giảm đáng kể chi phí tồn kho trong khi vẫn cải thiện truyền thông nội bộ về nhu cầu của các chi tiết cần mua cũng như nguồn cung.

Thập niên 1980 được xem như là thời kỳ bản lề của quản trị chuỗi cung ứng. Thuật ngữ quản trị chuỗi cung ứng lần đầu tiên sử dụng một cách rộng rãi trên nhiều tờ báo cụ thể là ở tạp chí vào năm 1982 (O. R. Keith and M. D. Webber, “Supply-Chain Management: Logistics Catches Up with Strategy,” Outlook - 1982). Cạnh tranh trên

thị trường toàn cầu trở nên khốc liệt vào đầu thập niên 1980 (và tiếp tục đến ngày nay) gây áp lực đến các nhà sản xuất phải cắt giảm chi phí nâng cao chất lượng sản phẩm cùng với việc gia tăng mức độ phục vụ khách hàng. Các hãng sản xuất vận dụng JIT và chiến lược quản trị chất lượng toàn diện (TQM) nhằm cải tiến chất lượng, nâng cao hiệu quả sản xuất và thời gian giao hàng. Trong môi trường sản xuất JIT với việc sử dụng ít tồn kho làm đệm cho lịch trình sản xuất, các doanh nghiệp bắt đầu nhận thấy lợi ích tiềm tàng và tầm quan trọng của mối quan hệ chiến lược và hợp tác của nhà cung cấp - người mua - khách hàng. Khái niệm về sự cộng tác hoặc liên minh càng nổi bật khi các doanh nghiệp thực hiện JIT và TQM.

Khi cạnh tranh ở thị trường Mỹ gia tăng nhiều hơn vào thập niên 1990 kèm với việc gia tăng chi phí hậu cần và tồn kho cũng như khuynh hướng toàn cầu hóa nền kinh tế làm cho thách thức của việc cải thiện chất lượng, hiệu quả sản xuất, dịch vụ khách hàng và thiết kế và phát triển sản phẩm mới cũng gia tăng. Để giải quyết với những thách thức này, các nhà sản xuất bắt đầu mua sản phẩm từ các nhà cung cấp chất lượng cao, có danh tiếng và được chứng thực. Hơn nữa các doanh nghiệp sản xuất kêu gọi các nhà cung cấp tham gia vào việc thiết kế và phát triển sản phẩm mới cũng như đóng góp ý kiến vào việc cải thiện dịch vụ, chất lượng và giảm chi phí chung. Mặt khác, các công ty nhận thấy rằng nếu họ cam kết mua hàng từ những nhà cung cấp tốt nhất cho hoạt động kinh doanh của mình thì đổi lại họ sẽ hưởng lợi gia tăng doanh số thông qua sự cải tiến chất lượng, phân phối và thiết kế sản phẩm cũng như cắt giảm chi phí nhờ vào việc quan tâm nhiều đến tiến trình, nguyên vật liệu và các linh kiện được sử dụng trong hoạt động sản xuất. Nhiều liên minh giữa nhà cung cấp và người mua đã chứng tỏ sự thành công của mình.

Tái thiết kế quy trình kinh doanh (BPR - Business Process Reengineering) suy nghĩ một cách triệt để và tái thiết kế quy trình kinh doanh nhằm giảm các lãng phí và gia tăng thành tích được giới thiệu vào đầu thập niên 1990 là kết quả của những quan tâm to lớn trong suốt giai đoạn này với mục đích cắt giảm chi phí và nhấn mạnh đến những năng lực then chốt của doanh nghiệp nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh dài hạn. Khi xu hướng này bắt đầu vào giữa cuối thập niên 1990 (thuật ngữ trở nên đồng

nghĩa với việc thu hẹp quy mô), quản trị chuỗi cung cấp trở nên phổ quát hơn như là nguồn lực tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Cũng trong thời gian này, các nhà quản trị, nhà tư vấn và các học giả hàn lâm bắt đầu nhận thức sâu sắc hơn sự khác biệt giữa hậu cần và quản trị chuỗi cung ứng. Mãi cho đến thời điểm đó thì quản trị chuỗi cung cấp mới được nhìn nhận như là hoạt động hậu cần bên ngoài doanh nghiệp. Khi các doanh nghiệp bắt đầu ứng dụng các sáng kiến của quản trị chuỗi cung cấp, họ bắt đầu hiểu được sự cần thiết phải tích hợp tất cả các quy trình kinh doanh then chốt giữa các bên tham gia trong chuỗi cung ứng, cho phép chuỗi cung ứng vận hành và phản ứng như một thể thống nhất. Ngày nay, hậu cần được xem như là một thành tố quan trọng của khái niệm quản trị chuỗi cung ứng.

Cùng thời điểm đó, các doanh nghiệp cũng nhận thấy lợi ích trong việc tạo ra các liên minh hoặc sự cộng tác với khách hàng của nó. Phát triển mối quan hệ mật thiết và dài hạn với khách hàng sẽ cho phép doanh nghiệp giữ ít tồn kho. Doanh nghiệp sẽ tập trung nguồn lực vào việc cung ứng tốt hơn các sản phẩm hoặc dịch vụ cho khách hàng. Điều này sẽ giúp thị phần đối với sản phẩm được cải thiện và nâng cao hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Vì vậy, quản trị chuỗi cung cấp phát triển song song theo hai hướng:

(1) Quản trị chuỗi cung ứng và thu mua nhấn mạnh đến khách hàng công nghiệp hoặc khách hàng tổ chức.

(2) Vận tải và hậu cần nhấn mạnh từ nhà bán sỉ và nhà bán lẻ.

Mức độ phổ biến của các liên minh với nhà cung cấp và khách hàng (nhà cung cấp của nhà cung cấp và khách hàng của khách hàng) vào cuối thập niên 1990 và tiếp tục đến ngày nay. Xây dựng mối quan hệ cũng xảy ra đối với nhiều nhà cung cấp dịch vụ thứ ba hoặc các doanh nghiệp sử dụng chúng để đảm bảo việc cung ứng liên tục và không bị gián đoạn hàng hóa. Sự cần thiết phải đánh giá hiệu suất và thành tích của mối quan hệ này theo từng giai đoạn cũng đồng hành với sự phát triển của quản trị chuỗi cung cấp. Một trong những thách thức mà nhiều doanh nghiệp đối diện hiện nay

liên quan đến quản trị chuỗi cung cấp chính là cách thức đánh giá đầy đủ hiệu suất toàn diện trong một chuỗi cung cấp toàn cầu và thường là cực kỳ phức tạp.

Đối với ngành bán sỉ và bán lẻ, trọng tâm của quản trị chuỗi cung cấp là những vấn đề về vị trí và hậu cần hơn là vấn đề sản xuất. Quản trị chuỗi cung ứng trong những ngành này thường liên quan đến việc đáp ứng nhanh chóng hoặc hậu cần tích hợp. Thành tựu của hệ thống chuyển đổi dữ liệu điện tử nội bộ (EDI – Electronic Data Interchange), hệ thống mã vạch, Internet và hệ thống nhận dạng bằng sóng radio (radio frequency identification) trong hai thập kỷ qua được hỗ trợ cho sự phát triển của khái niệm chuỗi cung ứng tích hợp. Các doanh nghiệp trong ngành bán lẻ đã sử dụng quản trị chuỗi cung ứng nhằm đương đầu với tính phức tạp và không chắc chắn chưa từng có của thị trường và để giảm thiểu tồn kho xuyên suốt chuỗi cung ứng. Việc phát triển nhanh chóng phần mềm quản trị chuỗi cung ứng khách hàng/máy chủ mà điển hình bao gồm việc tích hợp quản trị chuỗi cung ứng và các cấu thành của thương mại điện tử đã hỗ trợ đắc lực cho sự phát triển và ứng dụng quản trị chuỗi cung ứng. Chia sẻ thông tin với các đối tác chuỗi cung ứng thông qua EDI và Internet cho phép doanh nghiệp tích hợp chức năng tồn kho, hậu cần, mua nguyên vật liệu, vận chuyển và các chức năng khác nhằm tạo ra phương thức quản trị tiên phong và hiệu quả hơn.

1.1.2. Khái niệm chuỗi cung ứng và mô hình chuỗi cung ứng

1.1.2.1. Chuỗi cung ứng

Chuỗi cung ứng là hệ thống không chỉ bao gồm các doanh nghiệp, nhà cung cấp, nhà phân phối sản phẩm mà còn bao gồm hệ thống kho vận, hệ thống bán lẻ và khách hàng của nó. Trong quá trình vận hành của chuỗi, đòi hỏi các nhà phân phối phải gia tăng chất lượng của sản phẩm và dịch vụ, như vậy các nhà phân phối đóng vai trò là nhân vật chủ chốt có đặc quyền trong việc làm chủ dòng thực tế và dòng thông tin trong chuỗi cung ứng. Chuỗi cung ứng dần trở thành một nhân tố cốt lõi để doanh nghiệp vận hành tốt và phát triển.

Một khái niệm khác về chuỗi cung ứng của Christopher (1992) được phát biểu như sau: “Một mạng lưới các tổ chức có mối quan hệ với nhau thông qua các liên kết trên (upstream) và liên kết dưới (downstream) bao gồm các quá trình và hoạt động khác nhau để tạo giá trị gia tăng cho sản phẩm hoặc dịch vụ đến tay người tiêu dùng cuối cùng”

Dưới góc độ D. M. Lambert, M. C. Cooper và J. D. Pagh (1998), “Chuỗi cung ứng không chỉ là một chuỗi của các doanh nghiệp với nhau, mà là mối quan hệ thương mại giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp, và quan hệ giữa các doanh nghiệp với nhau”.

Theo Beamon (1999), chuỗi cung ứng là quá trình tích hợp trong đó nguyên vật liệu được sản xuất thành sản phẩm cuối cùng và giao cho khách hàng thông qua hệ thống phân phối, bán lẻ hoặc cả hai.

Dưới quan điểm của nhóm nghiên cứu thì “Chuỗi cung ứng là một tập hợp các hoạt động của tất cả các “mắt xích” tham gia chuỗi như nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà kho, các công ty cung cấp dịch vụ, và các cửa hàng bán lẻ, ... để sản phẩm được sản xuất và phân phối đúng như mong muốn của khách hàng và tổ chức”.

Chuỗi cung ứng luôn hàm chứa tính năng động và nó liên quan đến dòng thông tin nhất định về sản phẩm và tài chính giữa các giai đoạn khác nhau. Mục đích then chốt của bất kỳ chuỗi cung ứng nào là nhằm thỏa mãn nhu cầu khách hàng, trong tiến trình tạo ra lợi nhuận cho chính doanh nghiệp. Chuỗi cung ứng bao gồm chuỗi cung ứng đầu vào và chuỗi cung ứng đầu ra:

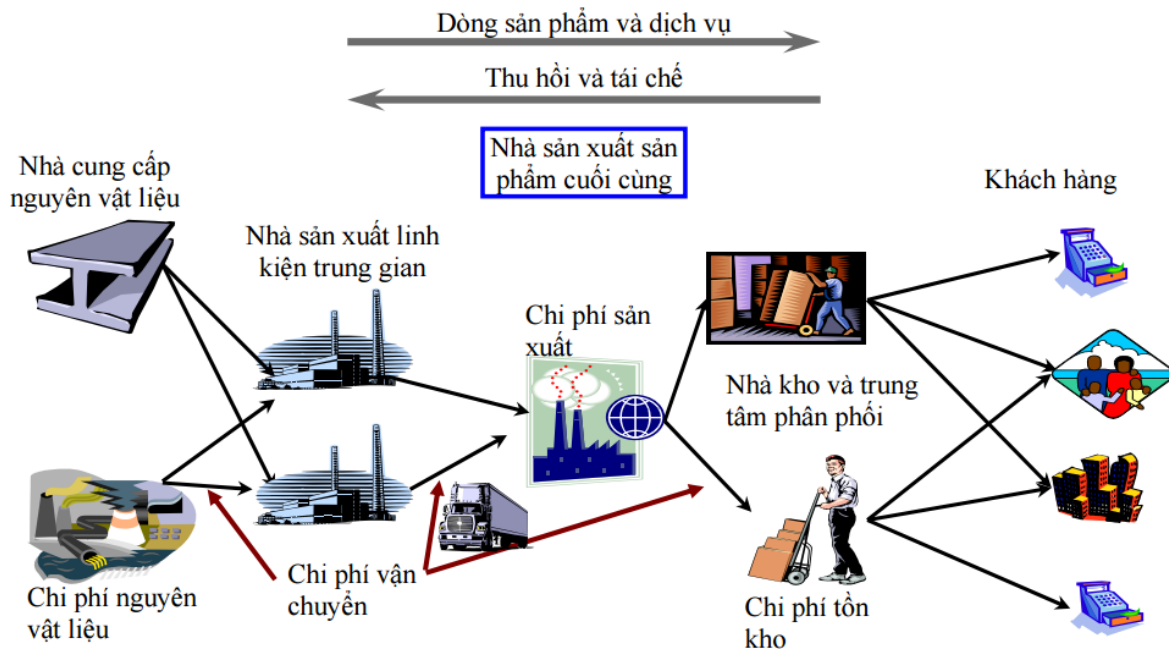
- Chuỗi cung ứng đầu vào hay còn gọi là hoạt động cung ứng là quá trình đảm bảo NVL, máy móc thiết bị, dịch vụ... cho hoạt động của tổ chức/doanh nghiệp được tiến hành liên tục, nhịp nhàng và có hiệu quả.

- Chuỗi cung ứng đầu ra là quá trình đảm bảo sản phẩm của tổ chức/doanh nghiệp đến tay người tiêu dùng, làm người tiêu dùng hài lòng với mức giá hợp lý và các dịch vụ đi kèm, đảm bảo lợi nhuận cao cho tổ chức/doanh nghiệp.

1.1.2.2. Mô hình chuỗi cung ứng

Chuỗi cung ứng điển hình như trong hình 1 chúng ta có thể hình dung các doanh nghiệp nằm ở khu vực giữa như doanh nghiệp trung tâm. Thực tế, doanh nghiệp trung tâm không chỉ là doanh nghiệp lắp ráp sản phẩm cuối cùng, nó cũng có thể là bất cứ doanh nghiệp nào tham gia trong chuỗi cung ứng, tùy thuộc vào phạm vi tham chiếu và mục tiêu của nhà quản trị khi xem xét mô hình.

Trong một chuỗi cung ứng điển hình, NVL được mua ở một hoặc nhiều nhà cung cấp; các bộ phận được sản xuất ở một nhà máy hoặc nhiều hơn, sau đó được vận chuyển đến nhà kho để lưu trữ ở giai đoạn trung gian và cuối cùng đến nhà bán lẻ và khách hàng. Vì vậy, để giảm thiểu chi phí và cải tiến mức phục vụ, các chiến lược chuỗi cung ứng hiệu quả phải xem xét đến sự tương tác ở các cấp độ khác nhau trong chuỗi cung ứng. Chuỗi cung ứng cũng được xem như mạng lưới hậu cần, bao gồm các NCC, các trung tâm sản xuất, nhà kho, các trung tâm phân phối, và các cửa hàng bán lẻ, cũng như NVL, tồn kho trong quá trình sản xuất và sản phẩm hoàn thành dịch chuyển giữa các cơ sở.



Hình 1: Mô hình chuỗi cung ứng điển hình (Nguồn: Nguyễn Thị Kim Anh- 2010)

Các sản phẩm sẽ đến tay người tiêu dùng theo một số hình thức của chuỗi cung ứng. Chuỗi cung ứng đơn giản sẽ chỉ có ít thực thể tham gia, trong khi với các chuỗi phức tạp số các thực thể tham gia sẽ rất lớn bao gồm các cấp trung gian khác nhau như đại lý, kho trung tâm, siêu thị, cửa hàng bán lẻ,... Như thế, sẽ dễ dàng nhận thấy rằng chỉ có một nguồn tạo ra lợi nhuận duy nhất cho toàn chuỗi đó là khách hàng cuối cùng. Khi các doanh nghiệp riêng lẻ trong chuỗi cung ứng ra các quyết định kinh doanh mà không quan tâm đến các thành viên khác trong chuỗi, rốt cuộc dẫn đến giá bán cho khách hàng cuối cùng sẽ rất cao, mức phục vụ của chuỗi cung ứng thấp và nhu cầu khách hàng tiêu dùng cuối cùng có thể sẽ giảm xuống.

Cùng với các thực thể chính, có rất nhiều doanh nghiệp khác liên quan một cách gián tiếp đến hầu hết các chuỗi cung ứng, và họ đóng vai trò quan trọng trong việc phân phối sản phẩm cuối cùng cho khách hàng. Đó là các NCC dịch vụ, chẳng hạn như các công ty vận tải đường không và đường bộ, các NCC hệ thống thông tin, các công ty kinh doanh kho bãi, các hãng môi giới vận tải, các đại lý và các nhà tư vấn. Trong đa số chuỗi cung ứng, các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ này đặc biệt hữu ích đối với các doanh nghiệp trung tâm, vì nhờ thế họ có thể mua sản phẩm ở nơi họ cần, hoặc cho phép người mua và người bán giao tiếp một cách hiệu quả, cho phép doanh nghiệp phục vụ các thị trường xa xôi, giúp các doanh nghiệp tiết kiệm chi phí vận tải nội địa và quốc tế, và nói chung cho phép doanh nghiệp phục vụ tốt khách hàng với chi phí thấp nhất có thể.

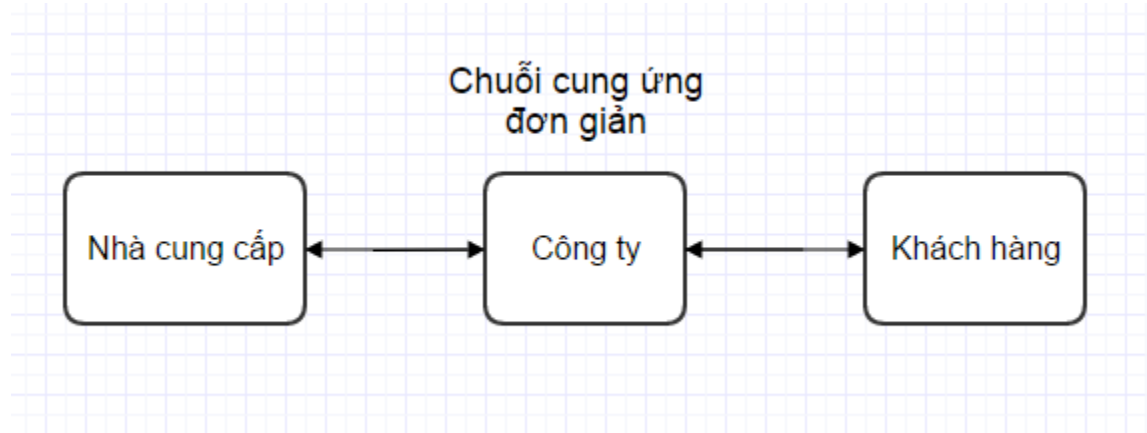
1.1.2.3. Thành phần chuỗi cung ứng

Trong chuỗi cung ứng có sự kết hợp của một số công ty thực hiện những chức năng khác nhau. Những công ty đó là nhà sản xuất, nhà phân phối, nhà bán sỉ, nhà bán lẻ và khách hàng cá nhân hay khách hàng là tổ chức. Những công ty thứ cấp này sẽ có nhiều công ty khác nhau cung cấp hàng loạt những dịch vụ cần thiết như về hậu cần, tài chính, tiếp thị và công nghệ thông tin.

Nhà sản xuất

Nhà sản xuất là các tổ chức sản xuất ra sản phẩm, bao gồm những công ty sản xuất nguyên vật liệu và sản xuất bán thành phẩm, thành phẩm. Các nhà sản xuất nguyên vật liệu như khai thác khoáng sản, khoan tìm dầu khí, cưa gỗ. . . và cũng bao gồm những tổ

chức trồng trọt, chăn nuôi hay đánh bắt thủy hải sản. Các nhà sản xuất thành phẩm sử dụng nguyên vật liệu và các bộ phận lắp ráp được sản xuất ra từ các công ty khác. Một mô hình chuỗi cung ứng gián đơn nhiều khi chỉ bao gồm 3 thành phần: Nhà cung cấp, công ty sản xuất và khách hàng như mô hình sau:



Hình 2: Chuỗi cung ứng gián đơn (Nguồn: Nguyễn Thị Kim Anh- 2010)

Nhà phân phối

Nhà phân phối là những công ty tồn trữ hàng với số lượng lớn từ nhà sản xuất và phân phối sản phẩm đến khách hàng. Nó là đơn vị trung gian kết nối giữa hãng và các đại lý, hay hiểu đơn giản là họ lấy hàng từ nhà cung cấp (là các hãng) và sau đó bán buôn với số lượng lớn hơn nhà bán lẻ cho các đại lý. Do sự biến động nhu cầu về sản phẩm, nhà phân phối tồn trữ hàng hóa vào kho, thực hiện bán hàng và phục vụ khách hàng bằng cách cung cấp thông tin kỹ thuật, hay dịch vụ bảo hành nếu có cho các mặt hàng này.

Nhà bán lẻ

Nhà bán lẻ tồn trữ sản phẩm và bán cho khách hàng với số lượng nhỏ hơn. Nhà bán lẻ trong khi bán hàng cũng nắm bắt ý kiến và nhu cầu của khách hàng rất chi tiết. Do nỗ lực chính là thu hút khách hàng đối với những sản phẩm mình bán, nhà bán lẻ thường quảng cáo và sử dụng một số kỹ thuật kết hợp về giá cả, sự lựa chọn và sự tiện dụng của sản phẩm.

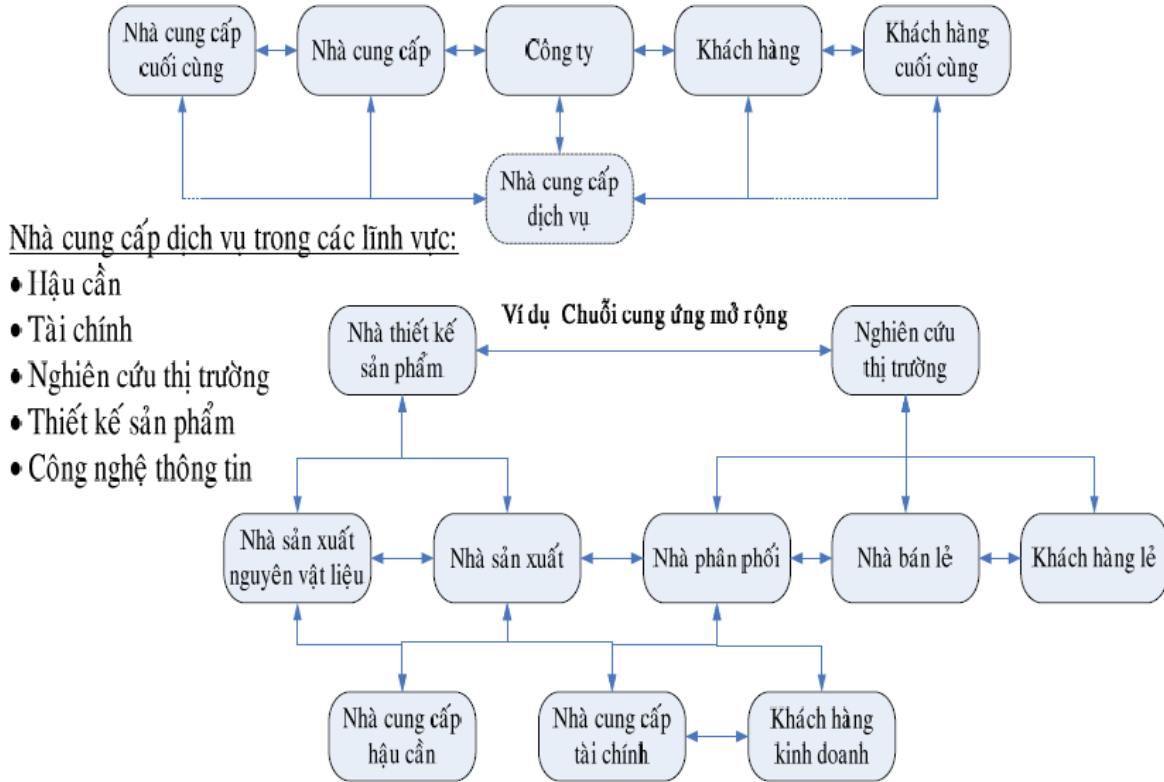
Khách hàng

Khách hàng hay người tiêu dùng là bất kỳ cá nhân, tổ chức nào mua và sử dụng sản phẩm. Khách hàng là tổ chức có thể mua một sản phẩm để kết hợp với sản phẩm khác rồi bán chúng cho khách hàng khác là người sử dụng sản phẩm sau/ mua sản phẩm về tiêu dùng.

Nhà cung cấp dịch vụ

Nhà cung cấp dịch vụ là những tổ chức cung cấp dịch vụ cho nhà sản xuất, nhà phân phối, nhà bán lẻ và khách hàng. Nhà cung cấp dịch vụ có những chuyên môn và kỹ năng đặc biệt ở một hoạt động riêng biệt trong chuỗi cung ứng bao gồm hậu cần, tài chính, nghiên cứu thị trường, thiết kế sản phẩm và công nghệ thông tin. Chính vì thế, họ có thể thực hiện những dịch vụ này hiệu quả hơn và với mức giá tốt hơn so với chính các nhà sản xuất, nhà phân phối, nhà bán lẻ hay người tiêu dùng làm điều này. Trong bất kỳ chuỗi cung ứng nào, nhà cung cấp phổ biến nhất là cung cấp dịch vụ vận tải và dịch vụ nhà kho. Đây là các công ty xe tải và công ty kho hàng và thường được biết đến là nhà cung cấp hậu cần.

Một chuỗi cung ứng phức tạp và mở rộng hơn sẽ bao gồm nhiều đối tượng tham gia vào chuỗi cung ứng hơn, ví dụ như mô hình chuỗi cung ứng dưới đây:



Hình 3: Cấu trúc chuỗi cung ứng mở rộng (Nguồn: Nguyễn Thị Kim Anh- 2010)

1.2. Khái niệm quản trị chuỗi cung ứng và hoạt động quản trị chuỗi cung ứng

1.2.1. Khái niệm Quản trị chuỗi cung ứng

Có rất nhiều định nghĩa về quản trị chuỗi cung ứng:

- Handfield và Nichols (1999) đã phát biểu: “*Quản lý chuỗi cung ứng là sự tích hợp của tất cả các hoạt động sản xuất một sản phẩm, được sử dụng để tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng cách tăng cường mối quan hệ giữa các thành viên trong chuỗi*”.

Bên cạnh đó, quản lý chuỗi cung ứng còn là một hệ thống chiến lược kết nối các chức năng kinh doanh của doanh nghiệp và các chiến thuật quản lý dọc các doanh nghiệp nhằm mục đích cải tiến năng lực lâu dài của doanh nghiệp và toàn chuỗi, (Mentzer, 2001).

- Theo Hiệp hội các nhà chuyên nghiệp về quản trị chuỗi cung ứng (Council of Supply Chain Management Professionals - CSCMP), “Quản trị chuỗi cung ứng bao gồm hoạch định và quản lý tất cả các hoạt động liên quan đến tìm nguồn cung, mua hàng, sản xuất và tất cả các hoạt động quản trị logistics.
- Theo Viện quản trị cung ứng mô tả *quản trị chuỗi cung ứng là việc thiết kế và quản lý các tiến trình xuyên suốt, tạo giá trị cho các tổ chức để đáp ứng nhu cầu thực sự của khách hàng cuối cùng. Sự phát triển và tích hợp nguồn lực con người và công nghệ là then chốt cho việc tích hợp chuỗi cung ứng thành công.*
- Theo Hội đồng chuỗi cung ứng thì *quản trị chuỗi cung ứng là việc quản lý cung và cầu, xác định nguồn NVL và chi tiết, sản xuất và lắp ráp, kiểm tra kho hàng và tồn kho, tiếp nhận đơn hàng và quản lý đơn hàng, phân phối qua các kênh và phân phối đến khách hàng cuối cùng.*
- Theo hội đồng quản trị hậu cần, một tổ chức phi lợi nhuận thì *quản trị chuỗi cung ứng là “...sự phối hợp chiến lược và hệ thống các chức năng kinh doanh truyền thống và các sách lược xuyên suốt các chức năng này trong một công ty cụ thể và giữa các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng với mục đích cải thiện thành tích dài hạn của các công ty đơn lẻ và của cả chuỗi cung ứng”.*
- Theo TS. Hau Lee và đồng tác giả Corey Billington trong bài báo nghiên cứu thì *quản trị chuỗi cung ứng như là việc tích hợp các hoạt động xảy ra ở các cơ sở của mạng lưới nhằm tạo ra NVL, dịch chuyển chúng vào sản phẩm trung gian và sau đó đến sản phẩm hoàn thành cuối cùng, và phân phối sản phẩm đến khách hàng thông qua hệ thống phân phối.*

Vậy quản trị chuỗi cung ứng thực chất là gì? Có thể định nghĩa nó như sau:

Quản trị chuỗi cung ứng là tập hợp những phương thức sử dụng một cách tích hợp và hiệu quả giữa NCC, người sản xuất, hệ thống kho bãi và các cửa hàng nhằm phân phối hàng hóa được sản xuất đến đúng địa điểm, đúng lúc với đúng yêu cầu về chất lượng, với

mục đích giảm thiểu chi phí toàn hệ thống trong khi vẫn thỏa mãn những yêu cầu về mức độ phục vụ.

Vì vậy quản trị chuỗi cung ứng là sự kết hợp sản xuất, tồn kho, địa điểm và vận tải giữa các đối tượng tham gia trong chuỗi cung ứng nhằm đạt được kết quả tốt nhất đáp ứng tính hiệu quả và tính kịp thời trong thị trường phục vụ. Mục tiêu của quản trị chuỗi cung ứng là “tăng thông lượng đầu vào và giảm đồng thời hàng tồn kho và chi phí vận hành”.

1.2.3. Mục tiêu của Quản trị chuỗi cung ứng

1.2.3.1 Ở cấp cao

Các nhà lãnh đạo yêu cầu bộ phận cung ứng phải đạt được mục tiêu “5 đúng”: Đúng chất lượng, Đúng nhà cung cấp, Đúng số lượng, Đúng thời điểm, Đúng giá. Nếu làm được điều này, doanh nghiệp sẽ thỏa mãn được nhu cầu khách hàng và gia tăng lợi nhuận.

1.2.3.2 Ở bộ phận chiến lược quản trị cung ứng

Người ta đặt ra 8 mục tiêu với quản trị cung ứng: Đảm bảo cho hoạt động của công ty được liên tục, ổn định, Mua được hàng với giá cạnh tranh, Mua hàng một cách khôn ngoan, Dự trữ ở mức tối ưu, Phát triển những nguồn cung cấp hữu hiệu và đáng tin cậy, Giữ vững mối quan hệ tốt đẹp với các nhà cung ứng hiện có, Tăng cường hợp tác với các phòng ban khác trong công ty, Thực hiện mua hàng một cách có hiệu quả.

1.2.3.3 Đối với toàn doanh nghiệp

Với các công ty, chuỗi cung ứng có vai trò rất to lớn, bởi nó giải quyết vấn đề đầu vào của doanh nghiệp một cách hiệu quả. Nhờ có thể thay đổi các nguồn nguyên vật liệu, hàng hóa, dịch vụ mà chuỗi cung ứng có thể giúp tiết kiệm chi phí, tăng khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp, là nhân tố có ảnh hưởng quyết định đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong doanh nghiệp.

Quản lý chuỗi cung ứng hiệu quả đòi hỏi cải thiện đồng thời cả mức độ dịch vụ khách hàng và mức hiệu quả của sự điều hành nội bộ ở các công ty trong chuỗi cung ứng.

Dịch vụ khách hàng ở mức căn bản nhất nghĩa là tỉ lệ hoàn thành đơn hàng với mức độ cao thích hợp; tỉ lệ giao hàng đúng giờ cao; tỉ lệ khách hàng trả lại sản phẩm thấp với bất kỳ lý do nào. Tính hiệu quả nội bộ của các công ty trong chuỗi cung ứng đồng nghĩa với các tổ chức này đạt tỉ lệ hoàn vốn đầu tư đối với hàng tồn kho và các tài sản khác là cao; tìm ra nhiều giải pháp để giảm thấp hơn chi phí vận hành và chi phí bán hàng.

1.2.3. Các hoạt động của Quản trị chuỗi cung ứng

Hoạt động quản trị chuỗi cung ứng tập trung vào việc tích hợp một cách hiệu quả giữa nhà cung cấp, người sản xuất, nhà kho và các cửa hàng, nó bao gồm những hoạt động của công ty ở nhiều cấp độ, từ cấp độ chiến lược đến chiến thuật và tác nghiệp. Cấp độ chiến lược xử lý với các quyết định có tác động dài hạn đến tổ chức. Những quyết định này bao gồm số lượng, vị trí và công suất của nhà kho, các nhà máy sản xuất, hoặc dòng dịch chuyển nguyên vật liệu trong mạng lưới. Cấp độ chiến thuật điển hình bao gồm những quyết định được cập nhật ở bất cứ nơi nào ở thời điểm của quý hoặc năm. Điều này bao gồm các quyết định thu mua và sản xuất, các chính sách tồn kho và các chiến lược vận tải kể cả tần suất viếng thăm khách hàng. Cấp độ tác nghiệp liên quan đến các quyết định hàng ngày chẳng hạn như lên thời gian biểu, lộ trình của xe vận tải...

Các hoạt động quản trị chuỗi cung ứng có thể bao gồm các hoạt động như mua hàng, sản xuất, tồn trữ, phân phối, theo dõi đơn hàng và dịch vụ sau khi bán hàng. Mỗi hoạt động sẽ liên kết với nhau một cách nhịp nhàng.

1.2.3.1 Quản trị mua hàng

Quá trình thu mua sẽ từ khâu định vị các nguồn nguyên vật liệu, nguồn hàng, và thị trường cung cấp tiềm năng, Việc định vị tốt sẽ giúp hoạt động sản xuất và cung cấp sản phẩm được tiến hành một cách nhanh chóng và hiệu quả. Để làm được điều này, doanh nghiệp phải tìm kiếm, đánh giá và lựa chọn được nhà cung cấp thích hợp, duy trì và xây dựng mối quan hệ với nhà cung cấp sẽ giúp doanh nghiệp có được nguồn hàng có chất lượng ổn định, phù hợp với yêu cầu trong sản xuất, tiết giảm được chi phí. Ngoài ra, cần thiết lập các quy trình định giá, đặt hàng, giao nhận và thanh toán cụ thể với nhà cung cấp, nhà phân phối. Doanh nghiệp cũng cần phải thực hiện các công tác quản trị nội bộ

liên quan như quản lý tồn kho, mạng lưới thông tin với nhà cung cấp, hoạt động xuất nhập khẩu, vận tải. Quản trị mua hàng sẽ bao gồm những hoạt động sau đây:

a. Dự báo lượng cầu

Dự báo là dự tính và báo trước các sự việc diễn ra trong tương lai một cách có cơ sở. Đối tượng nghiên cứu của dự báo là sự phát triển của các yếu tố, hiện tượng trong tương lai. Dự báo dựa trên nền tảng chung của khoa học quản lý và các ngành khoa học có liên quan như toán học, logic học, kinh tế và tâm lý học. Như vậy dự báo nhu cầu sản phẩm là dự kiến, đánh giá nhu cầu trong tương lai của các sản phẩm, giúp doanh nghiệp xác định được chủng loại và số lượng sản phẩm (hàng hóa và dịch vụ) cần có trong tương lai. Những quyết định liên quan đến việc quản trị chuỗi cung ứng được dựa trên các dự báo xác định nhu cầu của khách hàng về sản phẩm ở các khía cạnh sau: chủng loại, số lượng và thời điểm cần hàng. Công đoạn dự báo nhu cầu trở thành nền tảng cho kế hoạch sản xuất nội bộ và hợp tác của doanh nghiệp nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường. Tất cả các dự báo với 4 biến số chính phối hợp nhau quyết định diễn biến của điều kiện thị trường. Những biến số đó là: Nguồn cung, lượng cầu, đặc điểm sản phẩm và môi trường cạnh tranh.

- Nguồn cung ứng được quyết định bởi số lượng nhà sản xuất và khoảng thời gian để sản xuất ra sản phẩm đó.
- Lượng cầu là thuật từ ám chỉ toàn bộ nhu cầu thị trường với một nhóm sản phẩm hay dịch vụ liên quan.
- Đặc điểm sản phẩm bao gồm các tính năng của một sản phẩm tác động đến nhu cầu khách hàng.
- Môi trường cạnh tranh nhằm chỉ các hoạt động của một công ty và đối thủ của nó.

b. Lựa chọn nhà cung cấp

Trong quản trị chuỗi cung ứng, việc tuyển chọn và thiết lập mối quan hệ với nhà cung cấp là một khâu quan trọng. Đây là một quy trình nhằm xác định các nhà cung cấp chiến lược để doanh nghiệp có thể thực hiện tốt việc thu mua nguyên vật liệu, thu mua

hàng hóa đầu vào cần thiết để thực hiện kế hoạch kinh doanh và mô hình vận hành. Điều này sẽ cho ta một cái nhìn cận cảnh về tầm quan trọng tương đối của năng lực nhà cung cấp. Giá trị của những năng lực này phải được xem xét cùng với giá cả của sản phẩm được bán. Giá trị của chất lượng sản phẩm, mức độ, dịch vụ, giao hàng đúng hạn và hỗ trợ kỹ thuật chỉ có thể được tính toán dựa vào những gì mà kế hoạch kinh doanh và mô hình điều hành của công ty yêu cầu phải có. Việc tuyển chọn nhà cung cấp là một quá trình được vạch ra lâu dài để xác định xem nhà cung cấp có phù hợp với mạng lưới cung ứng hay không. Trong vài trường hợp, các nhà cung cấp được lựa chọn vì họ có các cải tiến kỹ thuật để thúc đẩy các quy trình giảm chi phí. Cả nhà cung cấp hiện tại và nhà cung cấp mới được kì vọng chia sẻ các cải tiến với nhau về các sản phẩm cùng loại. Do đó, một nhà cung cấp có cơ hội nhận được các ý tưởng đến từ các nhà cung cấp khác trong mạng lưới cung ứng họ tham gia. Bên cạnh đó, khi lựa chọn các nhà cung cấp, ta cũng cần phải xem xét sức mạnh tài chính của họ, nếu họ có đủ năng lực tài chính thì có thể chia sẻ rủi ro với doanh nghiệp, cũng như giữa các nhà cung cấp với nhau trong một mạng lưới chuỗi cung ứng. Ngoài ra, khi lựa chọn nhà cung cấp ta còn phải lưu ý đến vị trí của nhà cung cấp trong chuỗi cung ứng, nhà cung cấp phải ở vị trí có khoảng cách hợp lý với nhà máy và lịch giao hàng của nhà cung cấp sẽ cho phép nhà máy lắp ráp vận hành hiệu quả để sản xuất.

Sau khi lựa chọn được các nhà cung cấp, vấn đề đặt ra là phải làm thế nào để phát triển và duy trì mối quan hệ với họ. Việc quản trị mối quan hệ với các nhà cung cấp là rất quan trọng vì nó giúp cho dòng vật chất lưu chuyển liên tục trong hoạt động sản xuất kinh doanh, giảm thiểu các sự gián đoạn mà gây tiêu tốn chi phí như gián đoạn nguồn cung ảnh hưởng đến sản xuất hoặc chi phí tìm kiếm nhà cung cấp khác. Để thực hiện tốt công tác này, đầu tiên, doanh nghiệp cần phải xác định rõ ai là nhà cung cấp cơ bản, ai là nhà cung cấp chính và ai là nhà cung cấp chiến lược. Nhà cung cấp cơ bản cung cấp các sản phẩm được tiêu chuẩn hóa và không có mối quan hệ đầu tư đặc biệt. Nhà cung cấp chính là nhà cung cấp kiểm soát công nghệ chính liên quan đến sản phẩm cuối cùng của khách hàng, tiếp cận với việc phát triển năng lực và phối hợp phát triển công nghệ trong

mạng lưới nhà cung cấp. Nhà cung cấp chiến lược là nhà cung cấp có mối quan hệ đầu tư qua lại với doanh nghiệp, hợp tác phát triển một năng lực hoặc một bộ phận đặc biệt với doanh nghiệp và có hệ thống thông tin qua lại trực tuyến. Thứ hai, doanh nghiệp cần củng cố và chia sẻ thông tin với các nhà cung cấp thông qua các phương tiện điện tử để cập nhật các thông tin mới nhằm ứng phó với các thay đổi. Thứ ba, việc phối hợp với các nhà cung cấp trong các dự án mà họ tham gia là cần thiết, chẳng hạn như gửi chuyên gia hỗ trợ kỹ thuật cho họ. Ngoài ra chúng ta còn có thể dành cho các nhà cung cấp một số ưu đãi nhất định khi ký hợp đồng cung ứng hàng hóa, đặc biệt là những cam kết dài hạn để đôi bên cùng có lợi, qua đó thiết lập một mối quan hệ bền vững, lâu dài.

c. Đàm phán hợp đồng

Công tác đàm phán hợp đồng cần chú trọng đến thời hạn và địa điểm giao hàng và thời hạn thanh toán để tối thiểu hóa chi phí. Để đạt hiệu quả mua hàng tối ưu, các nhà cung cấp cần có khả năng thiết lập hệ thống liên kết điện tử nhằm mục đích nhận đơn hàng, gửi thông báo giao hàng, gửi hóa đơn, nhận thanh toán,... một cách nhanh chóng và tiết kiệm thời gian. Do các công ty đang dần thu hẹp danh sách nhà cung cấp nên năng lực của nhà cung cấp được chọn trở thành yếu tố cực kỳ quan trọng. Một nhà cung cấp riêng biệt có thể là nguồn cung duy nhất cho toàn bộ danh mục sản phẩm mà công ty cần và nếu nó không hoàn thành nghĩa vụ được quy định trong hợp đồng thì các hoạt động phụ thuộc vào số sản phẩm đó sẽ bị tổn hại, do đó việc giám sát thực hiện hợp đồng là rất cần thiết.

d. Soạn thảo, đàm phán, ký kết hợp đồng

Hiện nay, các công ty có xu hướng đi thuê ngoài các nhà cung cấp sản xuất các bộ phận của sản phẩm, hoặc sản xuất toàn bộ sản phẩm rồi họ xuất bản dưới thương hiệu của mình. Vì thế hợp đồng cung cấp được soạn thảo tỉ mỉ và hợp lý sẽ mang lại hiệu quả lớn cho các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng, khi tham gia đàm phán ký kết hợp đồng mua nguyên vật liệu trực tiếp hay mua hàng hóa thành phẩm ta phải lưu ý đến yêu cầu chính xác về chất lượng, hỗ trợ kỹ thuật tốt và dịch vụ tốt.

1.2.3.2 Quản trị vận tải

Vận tải có vai trò đặc biệt quan trọng trong chuỗi cung ứng, vận tải đảm bảo việc vận chuyển NVL, máy móc, thiết bị, hàng hóa, thành phẩm...từ nhà cung cấp tới kho của tổ chức/doanh nghiệp hoặc di chuyển các yếu tố đó trong nội bộ tổ chức/doanh nghiệp để phục vụ cho sản xuất. Do đó, vận tải có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động kinh doanh và khả năng cạnh tranh của tổ chức trong chuỗi cung ứng và trên thương trường. Vì vậy quản trị vận tải là một hoạt động quang trọng trong quản trị chuỗi cung ứng.

Vận tải có ảnh hưởng lớn đến hoạt động của tổ chức/doanh nghiệp nên các nhà quản trị phải luôn quan tâm đến việc cân nhắc, lựa chọn các điều kiện vận tải vật tư hàng hóa, lựa chọn phương thức vận tải, người vận tải và lộ trình vận chuyển...để có được quyết định đúng đắn, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức/doanh nghiệp.

a. Lựa chọn điều kiện giao hàng

Trong thực tế, có hai hình thức giao hàng chủ yếu:

- Người cung cấp mang hàng đến cơ sở người mua để giao cho người mua.
- Người mua đến tận cơ sở của NCC để nhận hàng.

Lựa chọn hình thức nào còn phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố như: tình hình thị trường; giá cả; loại hàng hóa, số lượng, chất lượng, chủng loại...; khả năng làm thủ tục; các quy định của Nhà nước; thế và lực của các bên. Muốn chọn đúng các điều kiện giao hàng thì cần hiểu thấu đáo về chúng. Bên cạnh đó, các điều kiện giao hàng chủ yếu trong giao hàng quốc tế và giao hàng nội địa không giống nhau.

* Điều kiện giao hàng nội địa:

Có 3 đặc điểm phổ biến sau:

- Cơ sở của người Mua (địa điểm đến): Người bán giao hàng cho người mua tại cơ sở của người mua, người bán chịu mọi rủi ro và chi phí tổn để mang vật tư tới địa điểm

quy định. Trong điều kiện này, người bán chỉ định phương tiện vận tải và trả cước vận tải.

- Cơ sở của người Bán (địa điểm đi): Người bán giao hàng cho người mua ngay tại cơ sở của người bán. Trong điều kiện này, người mua tự đứng ra chỉ định phương tiện vận tải và trả cước vận tải.

- Cơ sở của người Bán, nhưng người bán trả trước cước vận tải tới nơi đến quy định. Theo điều kiện này, người bán giao hàng cho người mua ngay tại cơ sở của người bán. Mua ngay tại cơ sở của người bán, nhưng người bán đứng ra thuê phương tiện vận tải và trả cước, còn rủi ro dọc đường do người mua chịu.

Mỗi điều kiện giao hàng trên đều có những ưu, nhược điểm riêng của mình nên cần căn cứ vào điều kiện cụ thể để lựa chọn.

b. Lựa chọn phương thức và tuyến đường vận tải

Sau khi đã lựa chọn và giành được quyền thuê phương tiện vận tải, vấn đề kế tiếp được đặt ra là cần lựa chọn phương thức/phương tiện vận tải. Có rất nhiều phương thức vận tải khác nhau, như: đường biển, đường bộ, đường sắt, đường hàng không, đường ống, đa phương thức... Mỗi phương thức đều có những ưu, nhược điểm riêng nên cần có sự lựa chọn kỹ càng. Phương thức vận chuyển có tốc độ nhanh thì thường có chi phí cao hơn phương thức vận chuyển có tốc độ chậm.

Việc lựa chọn tuyến đường vận tải phù hợp sau khi quyết định phương tiện và phương thức vận tải phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố như: đặc điểm của hàng hóa được vận chuyển, thời hạn vận chuyển, đặc điểm của phương tiện vận tải và của mỗi tuyến đường... Các tổ chức/doanh nghiệp hay bên cung ứng dịch vụ vận tải và giao nhận cần xem xét tất cả các yếu tố nhằm lựa chọn đường tuyến đường tốt nhất.

c. Lựa chọn các bên cung ứng dịch vụ vận tải và giao nhận

Các hãng vận tải hay các doanh nghiệp cung ứng dịch vụ logistics hình thành và phát triển ngày càng nhiều ở mọi quốc gia. Để chọn được hãng vận tải tốt cần chú ý các yếu tố sau:

- Tổng chi phí vận chuyển, bao gồm: chi phí vận chuyển trực tiếp và các chi phí khác như: bao bì, đóng gói, bốc dỡ, nhập kho, bảo quản...Tiền cước vận chuyển và lộ trình vận chuyển của các hãng khác nhau là rất khác nhau. Vì vậy, người có nhu cầu vận chuyển cần thu thập đầy đủ các thông tin về các hãng vận chuyển và lịch trình vận chuyển.

- Dịch vụ do các hãng vận chuyển cung cấp: Các hãng vận chuyển khác nhau cũng sẽ cung cấp những dịch vụ khác nhau. Nên người có nhu cầu vận chuyển cũng phải chú ý kỹ đến yếu tố này. Các dịch vụ có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả kinh doanh của tổ chức. Sự khác biệt này ảnh hưởng tới lượng hàng dự trữ hoặc việc giải quyết các đơn hàng khẩn. Không chỉ yếu tố thời gian, mà các dịch vụ khác như: giao nhận hàng, bốc xếp, lưu kho, lưu bãi, cách thông báo, cấp Lệnh giao hàng (D/O)...cũng sẽ ảnh hưởng đến quyết định: lựa chọn hãng vận tải nào.

- Một yếu tố không kém phần quan trọng là mối quan hệ giữa hãng vận tải và người có nhu cầu vận tải. Một hãng vận chuyển thân quen, có mối quan hệ tốt, sẽ thường tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng của mình, giúp người có nhu cầu vận tải giải quyết tốt nhu cầu của mình.

d. Kiểm tra, kiểm soát quá trình vận chuyển

Để có người mua thể nhận được hàng hóa vật tư đúng chất lượng, số lượng, kịp thời gian, thì sau khi gửi hàng người thuê phương tiện vận tải cần đôn đốc, xúc tiến, kiểm tra để hàng hóa được vận chuyển và giao đúng hạn. Trong trường hợp cần vận chuyển gấp hơn bình thường, thì cần có thỏa thuận riêng. Nhưng cần lưu ý rằng: yêu cầu vận chuyển khẩn chỉ nên nêu ra khi thực sự cần thiết, còn nếu đưa ra thường xuyên thì sẽ không có tác dụng.

Trong suốt quá trình vận chuyển cần kiểm soát chặt chẽ để hàng được giao đúng và kịp thời. Để làm việc này cần liên lạc thường xuyên với đại lý hãng vận chuyển. Cụ thể cần nắm đầy đủ và chính xác các thông tin liên quan đến quá trình vận chuyển hàng hóa và lưu giữ cẩn thận biên bản ghi nhận quá trình vận chuyển.

1.2.3.3. Quản trị sản xuất

Sau khi đã nhận được vật liệu hay hàng hóa từ nhà cung cấp, doanh nghiệp sẽ tiến hành thực hiện các hoạt động sản xuất và tác nghiệp để tạo ra sản phẩm và dịch vụ, đáp ứng yêu cầu các loại khách hàng khác nhau. Để có một quá trình sản xuất hiệu quả, nhà quản trị cần tạo lập sự cân bằng giữa việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng và hiệu quả sản xuất/tác nghiệp của doanh nghiệp bằng cách lập kế hoạch thật chi tiết và cụ thể cho từng khâu trong quá trình sản xuất, song song với nó là các dự báo ngắn và dài hạn cũng như các báo cáo thường xuyên cập nhật tình hình sản xuất/tác nghiệp của doanh nghiệp. Có thể lựa chọn các phương án để sản xuất như sản xuất theo đơn hàng (make to order), sản xuất để dự trữ (make to stock) hay lắp ráp theo đơn hàng (engineer to order). Nhiều vấn đề cần được quan tâm trong suốt quá trình sản xuất/tác nghiệp như là kiểm định vật liệu, năng lực sản xuất, kế hoạch sản xuất, kiểm định sản phẩm, tồn kho trên chuyên, đóng gói...

Sản xuất liên quan đến năng lực của chuỗi cung ứng để sản xuất và tồn trữ sản phẩm. Các phương tiện trong sản xuất như là các nhà xưởng và nhà kho. Vấn đề cơ bản của nhà quản lý khi ra quyết định sản xuất là: giải quyết cân đối giữa tính đáp ứng và tính hiệu quả như thế nào. Nếu nhà xưởng và nhà kho được xây dựng với công suất thừa cao thì khả năng linh động và đáp ứng nhanh khối lượng lớn về nhu cầu sản phẩm. Tuy nhiên, sự dư thừa công suất của nhà xưởng, nhà kho cũng gây ra những lãng phí trong hoạt động quản trị sản xuất và tác nghiệp.

1.2.3.4. Quản trị dự trữ

Dự trữ là sự tích lũy, ngưng đọng NVL, sản phẩm, hàng hóa ở các giai đoạn khác nhau của quá trình cung ứng nhằm đảm bảo cho quá trình tái sản xuất xã hội diễn ra liên tục, nhịp nhàng và là phương tiện giúp thực hiện quá trình cung ứng một cách thông suốt.

Hàng dự trữ bao gồm NVL, bán thành phẩm, dụng cụ, phụ tùng, thành phẩm dự trữ... tùy theo các loại hình doanh nghiệp mà các dạng dự trữ và nội dung hoạch định,

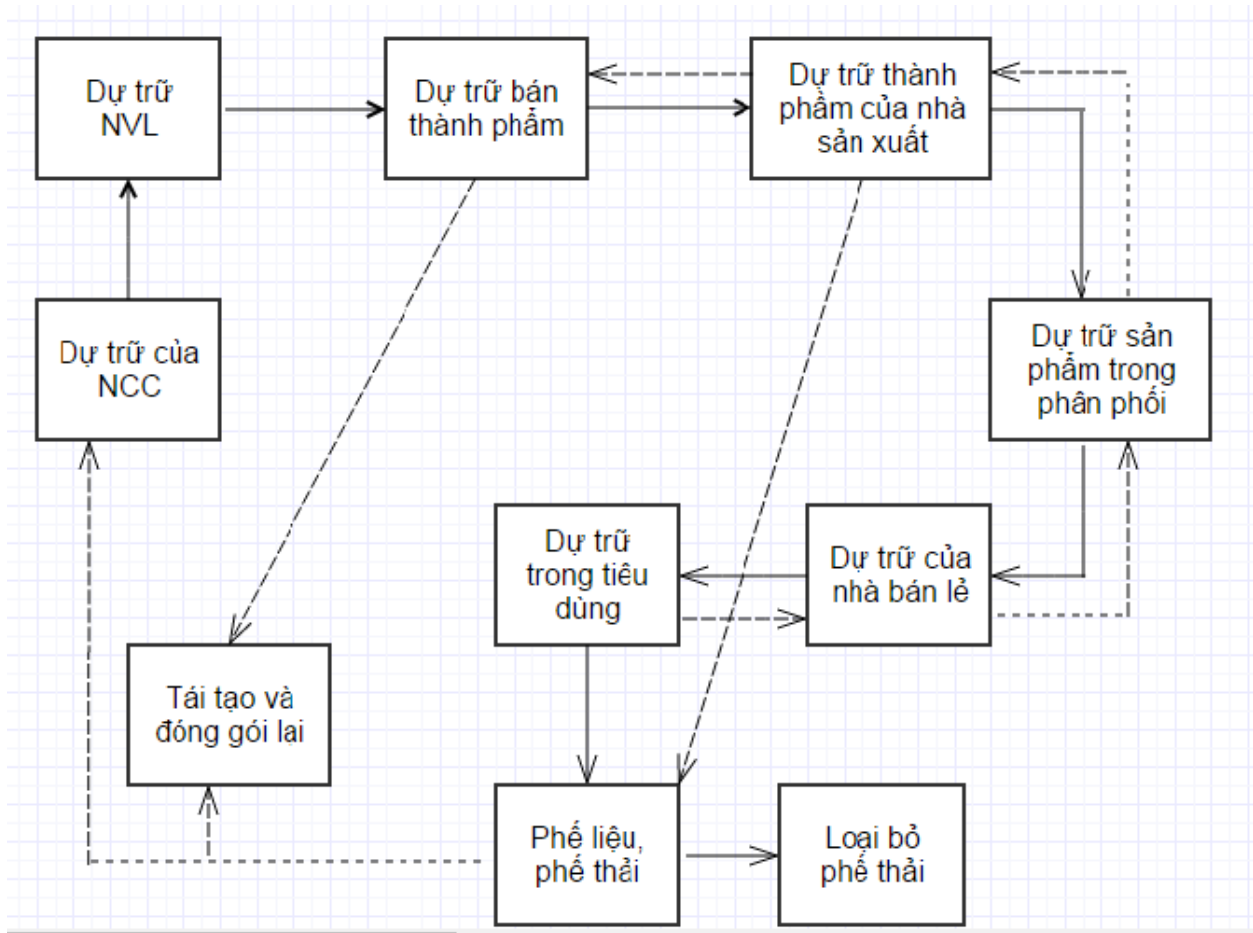
kiểm soát hàng dự trữ cũng khác nhau.

Quản trị dự trữ là việc tổ chức quản lý tất cả các công việc, các dữ liệu liên quan đến công tác dự trữ để đảm bảo dự trữ một cách có hiệu quả và giảm chi phí.

Quản trị dự trữ là một bộ phận quan trọng của quản trị cung ứng. Bản thân vấn đề quản trị dự trữ chứa đựng hai mặt đối lập nhau. Nếu dự trữ NVL, sản phẩm, hàng hóa... không đủ về số lượng, chủng loại hoặc không đạt yêu cầu về chất lượng, thì hoạt động kinh doanh, hoạt động cung ứng không thể diễn ra liên tục, nhịp nhàng, và tất nhiên không hiệu quả. Còn ngược lại, nếu dự trữ quá nhiều, sẽ dẫn đến hiện tượng hàng hóa bị ứ đọng, vòng quay của vốn chậm, chi phí cho hoạt động kinh doanh, hoạt động cung ứng tăng và cũng làm cho hoạt động không hiệu quả.

Theo quan điểm thực tế trong hoạt động cung ứng: dự trữ là sự đầu tư vốn lớn, tốn kém, nhưng cần thiết và có mối quan hệ mật thiết với mức độ dịch vụ khách hàng. Vì vậy cần phải tính toán cho được mức dự trữ tối ưu. Dự trữ theo vị trí của hàng hóa trong chuỗi cung ứng được trình bày trong hình dưới đây để thấy được mối liên hệ trong chuỗi cung ứng. (Hình 4). Để đảm bảo cho quá trình cung ứng diễn ra liên tục thì dự trữ sẽ tồn tại trên suốt dây chuyền cung ứng, bao gồm:

- Dự trữ của NCC.
- Dự trữ NVL.
- Dự trữ bán thành phẩm.
- Dự trữ sản phẩm tại kho của nhà sản xuất.
- Dự trữ sản phẩm trong phân phối.
- Dự trữ của nhà bán lẻ.
- Dự trữ của người tiêu dùng.



Hình 4: Các loại dự trữ phân theo vị trí trên dây chuyền cung ứng

1.2.3.5. Quản trị kho bãi

Trong hoạt động quản trị chuỗi cung ứng kho bãi chiếm vị trí đặc biệt quan trọng, kho bãi là nơi cất giữ nguyên nhiên vật liệu, bán thành phẩm, thành phẩm...trong suốt quá trình chu chuyển từ điểm đầu đến điểm cuối của chuỗi cung ứng, đồng thời cung cấp các thông tin về tình trạng, điều kiện lưu giữ và vị trí của các hàng hóa được lưu kho. Hầu hết hàng hóa khi qua các kho đều lần lượt qua 4 khâu: nhập kho, lưu trữ, chọn lọc, phân loại và xuất kho - giao hàng.

Kho bãi là một bộ phận không thể thiếu trong chuỗi cung ứng. Cùng với thời gian, vai trò của kho bãi ngày càng được khẳng định và nâng cao, các hệ thống kho bãi ngày càng phát triển. Là nơi cất giữ, bảo quản, trung chuyển hàng hóa, kho bãi có những vai trò

quan trọng sau:

- Giúp các tổ chức tiết kiệm được chi phí vận tải: nhờ có kho các tổ chức có thể gom nhiều lô hàng nhỏ thành một lô hàng lớn để vận chuyển một lần, do đó tiết kiệm được chi phí vận tải
- Tiết kiệm chi phí trong sản xuất: kho giúp bảo quản tốt NVL, bán thành phẩm, thành phẩm, giảm bớt hao hụt, mất mát hư hỏng; Kho giúp cung cấp NVL đúng lúc, tạo điều kiện cho sản xuất tiến hành liên tục, nhịp nhàng...nhờ đó giảm được chi phí sản xuất
- Tổ chức được hưởng lợi từ các khoản giảm giá do mua số lượng lớn và mua theo kỳ hạn
- Giúp duy trì nguồn cung ứng ổn định
- Hỗ trợ cho chính sách dịch vụ khách hàng của tổ chức
- Giúp tổ chức có thể đương đầu với những thay đổi của thị trường (do tính thời vụ, nhu cầu thay đổi, cạnh tranh...)
- Giúp vượt qua những khác biệt về không gian và thời gian giữa những người sản xuất và người tiêu dùng
- Giúp thỏa mãn được nhu cầu của khách hàng với chi phí logistics thấp nhất
- Hỗ trợ cho các chương trình JIT (Just - In - Time) của các NCC và của khách hàng
- Cung cấp cho khách hàng những sản phẩm đồng bộ, chứ không chỉ là những sản phẩm đơn lẻ, giúp phục vụ tốt những nhu cầu của khách hàng
- Kho là nơi tập hợp, lưu trữ các phế liệu, phế phẩm, các bộ phận, sản phẩm thừa..., trên cơ sở đó tiến hành phân loại, xử lý, tái chế. Kho là một bộ phận quan trọng giúp hoạt động “logistics ngược” thực hiện thành công.

Vậy trong hoạt động quản trị chuỗi cung ứng việc quản lý kho bãi có vai trò rất quan trọng, quản lý kho bãi tốt sẽ giúp hệ thống kho khẳng định vai trò của mình là cất giữ, bảo quản, trung chuyển hàng hóa hiệu quả và giúp doanh nghiệp tiết kiệm các loại chi phí (chi phí vận tải, chi phí trong sản xuất).

1.2.3.6. Quản trị hoạt động phân phối

Quy trình giao hàng bắt đầu bằng việc tiếp nhận đơn hàng của khách hàng, sau đó đến báo giá và cuối cùng là thu tiền từ khách hàng – các hoạt động cần thiết để hoàn tất đơn hàng như vận tải, kho bãi, phân phối. Các bộ phận có liên quan khác như mua hàng và sản xuất, kho cũng phải biết được thông tin về đơn hàng để đảm bảo đơn hàng của khách hàng được đáp ứng đầy đủ và đúng hạn. Theo xu hướng phát triển, các doanh nghiệp sẽ chuyên giao hoạt động vận tải, hay hoạt động logistics cho bên thứ 3 có chuyên môn thực hiện. Họ sẽ giúp quá trình thực hiện diễn ra trôi chảy với chi phí thấp hơn. Trong quá trình quản trị phân phối, việc quản lý khách hàng và đáp ứng các nhu cầu của khách hàng cũng được các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng ngày càng được đề cao. Các hoạt động quản trị phân phối trong chuỗi cung ứng có thể bao gồm như:

- Lựa chọn các thành viên trong kênh phân phối
- Khuyến khích các thành viên trong kênh
- Quản lý và đánh giá các thành viên trong kênh
- Quản lý và thu thập thông tin khách hàng trong kênh

Hiện nay việc phân phối hàng hóa sản phẩm đến khách hàng cuối cùng cũng được thực hiện qua nhiều kênh và nhiều cấp độ khác nhau với sự tham gia của nhiều tổ chức trung gian phân phối như các đại lý, bán buôn, các chuỗi siêu thị và bán lẻ. Có thể thấy rằng chuỗi cung ứng để có được sản phẩm từ khâu bán lẻ đến tiêu dùng hiện nay cũng đã có nhiều thay đổi. Hệ thống phân phối vật chất đơn thuần đã được thay thế bởi một chuỗi cung ứng phân phối bán lẻ năng động, hiệu quả và có tính tích hợp cao hơn. Sự ra đời những chuỗi cung ứng bán lẻ đã phần nào thay đổi cách thức quản lý kênh phân phối trong chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp sản xuất nguồn. Hoạt động quản lý và thu thập thông tin khách hàng đã phần nào được chuyển giao cho chuỗi cung ứng này.

Phần sau của chương 1 sẽ đi sâu hơn vào đặc điểm chuỗi cung ứng của hình thức kinh doanh bán lẻ, đặc biệt là các chuỗi siêu thị bán lẻ ở Việt Nam.

1.2.3.7. Quản trị thông tin trong chuỗi cung ứng

Thông tin là một vấn đề quan trọng để ra quyết định đối với các hoạt động quản trị chuỗi cung ứng. Đó là sự kết nối giữa tất cả các hoạt động trong một chuỗi cung ứng. Trong phạm vi của một công ty, cân đối giữa tính kịp thời và tính hiệu quả liên quan đến việc đo lường lợi ích mà thông tin đem lại cũng như chi phí có được thông tin đó. Thông tin chính xác giúp dự báo tốt hơn và hoạt động cung ứng hiệu quả. Tuy nhiên, chi phí xây dựng và thiết lập hệ thống để phân phối thông tin có thể là rất cao.

Trong phạm vi tổng thể chuỗi cung ứng, các công ty quyết định tính kịp thời và tính hiệu quả chính là quyết định bao nhiêu thông tin chia sẻ cho các công ty khác và bao nhiêu thông tin được giữ lại cho công ty mình. Các công ty chia sẻ thông tin càng nhiều về sản phẩm, nhu cầu khách hàng, dự báo thị trường, lịch trình sản xuất. . . thì mỗi công ty càng đáp ứng kịp thời hơn. Nhưng việc công khai này lại liên quan đến việc tiết lộ thông tin công ty có thể sử dụng chống lại các đối thủ cạnh tranh. Chi phí tiềm ẩn này cộng thêm tính cạnh tranh tăng cao có thể gây thiệt hại đến lợi nhuận của công ty. Chính vì vậy quản trị thông tin trong chuỗi cung ứng vẫn là một vấn đề được đưa các công ty quan tâm và đầu tư ở các mức độ khác nhau trong nội bộ và giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng.

1.3. Xu hướng quản trị chuỗi cung ứng

1.3.1. Mở rộng của chuỗi cung ứng

Các doanh nghiệp ngày càng mở rộng mạng lưới của mình ra ngoài biên giới của mình. Các công ty lớn có thể tập trung vào hoạt động nghiên cứu phát triển và giao việc sản xuất cho các đối tác ở quốc gia có chi phí thấp. Công ty còn có thể tận dụng được lợi thế khác do đặc thù từng quốc gia để hỗ trợ cho các khu vực khác, đặc biệt là nguồn nhân lực.

Điển hình là hoạt động mua bán sáp nhập. Các công ty yếu sẽ dần biến mất, công ty lớn và các công ty kinh doanh tốt sẽ tăng dần thị phần (chỉ khi họ có khả năng duy trì sự phát triển tài chính – không nợ xấu), sự hợp tác và mua bán sáp nhập giữa các công ty sẽ hỗ trợ mối liên hệ vững chắc giữa doanh nghiệp, sản phẩm và con người.

1.3.2. Công nghệ

Sự phát triển của công nghệ giúp thúc đẩy sự phát triển của chuỗi cung ứng. Điển hình là hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP – Enterprise Resource Planning), công nghệ nhận dạng bằng sóng vô tuyến (RFID - Radio Frequency Identification). Ngoài ra những hệ thống trao đổi thông tin dữ liệu điện tử nội bộ (EDI) giữa các đối tác, hệ thống mã vạch, Internet hỗ trợ mạnh mẽ sự phát triển của khái niệm chuỗi cung ứng tích hợp, giúp dữ liệu được lưu chuyển nhanh chóng, chính xác. Công nghệ sản xuất mới sẽ mang lại những lợi thế khi tích hợp việc quản lý chuỗi cung ứng vào.

1.3.3. Gia công bên ngoài

Mỗi công ty đều có thế mạnh trong hoạt động sản xuất. Đôi khi họ sẽ gặp khó khăn khi thực hiện toàn bộ công đoạn sản xuất, hoặc giảm chất lượng sản phẩm, lợi nhuận. Các công ty sẽ chuyển giao việc sản xuất những chi tiết không quan trọng cho đối tác làm để giảm chi phí. Cần chú ý lựa chọn đối tác tin cậy để đảm bảo hoạt động duy trì ổn định.

1.3.4. Chuỗi cung ứng xanh

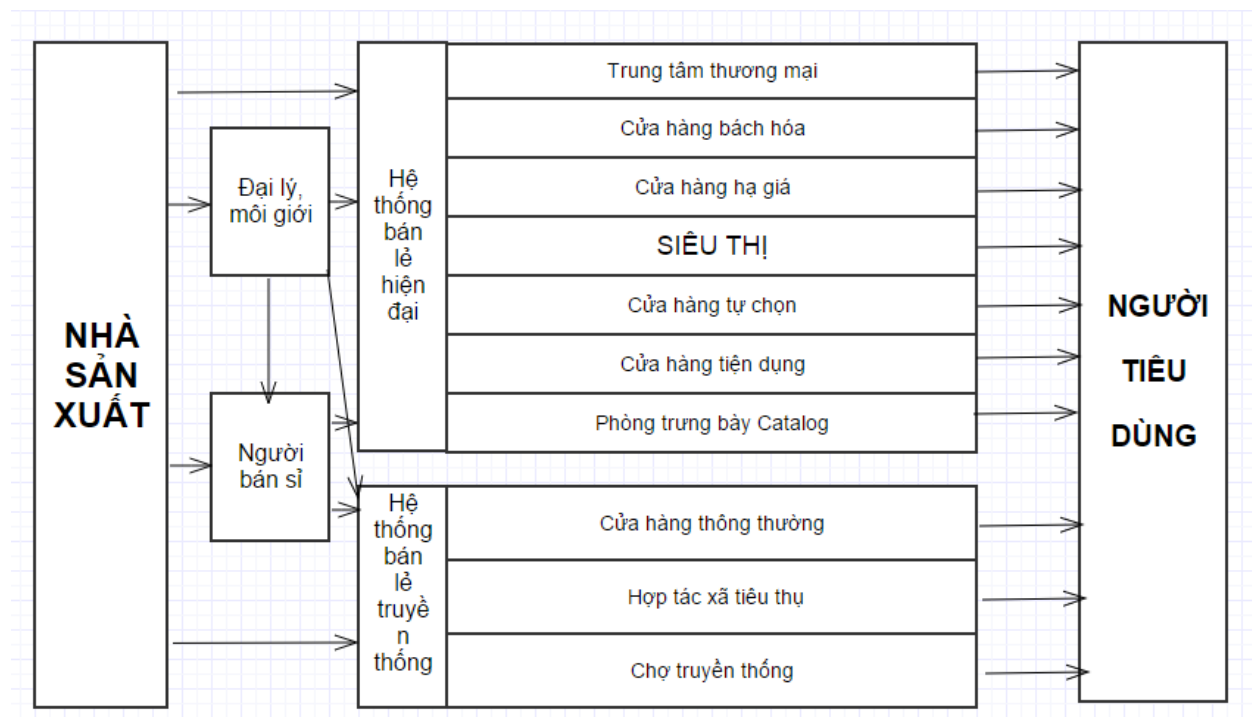
Các hoạt động trong chuỗi cung ứng từ mua hàng, sản xuất, đóng gói, lưu trữ, vận chuyển và thu hồi đều phải đáp ứng các tiêu chuẩn bảo vệ môi trường. Ngày nay các quốc gia ngày càng chú ý đến các hoạt động bảo vệ môi trường. Liên minh Châu Âu đưa ra bộ tiêu chuẩn ROHS (Restriction of Hazardous Substances) yêu cầu các vật liệu cấu thành lên sản phẩm không được sử dụng các chất cấm trong danh mục và sản phẩm được cung cấp có sử dụng nguồn năng lượng tái chế. Điều này sẽ ảnh hưởng nhiều đến quyết định mua hàng và lựa chọn nhà cung cấp. Bên cạnh đó có rất nhiều các yếu tố khác như lựa chọn công nghệ, đóng gói, vận tải... Nhiều tập đoàn lớn đã và đang có những chính sách hướng đến môi trường nhiều hơn. Họ cũng thống kê các số liệu sử dụng năng lượng của mình, đặc biệt là khí thải CO₂, tìm cách giảm mức này xuống. Ngoài ra các chuyên gia đánh giá cao các chương trình Trách nhiệm xã hội (Corporate Social Responsibility - CSR) được "lồng ghép" vào chuỗi cung ứng toàn cầu. Điều này cũng cho phép các công ty xây dựng các chuỗi cung ứng xanh phát triển bền vững.

1.4. Đặc điểm của hoạt động quản trị chuỗi cung ứng của các chuỗi siêu thị tại Việt Nam

1.4.1. Khái quát chung về kinh doanh siêu thị

1.4.1.1 Khái niệm siêu thị

Siêu thị là một kênh phân phối hiện đại, xuất hiện khi nền kinh tế phát triển đến một trình độ nhất định, bên cạnh các kênh phân phối truyền thống và các kênh phân phối hiện đại khác.



Hình 5: Siêu thị trong hệ thống phân phối (Nguồn: Thanh & Hiệp- 2012)

Xét về nguồn gốc “siêu thị” là tên gọi được dịch ra từ chữ “Supermarket” trong tiếng Anh, hoặc chữ “Supermache” trong tiếng Pháp, trong đó “Super” có nghĩa là siêu và “Market” có nghĩa là chợ hay thị. Vì vậy trong tiếng Việt, siêu thị được hiểu là chợ hiện đại hay một phân khúc thị trường hiện đại. Theo xu hướng đó, tại Việt Nam, điều 3, Quy chế “Siêu thị, trung tâm thương mại” của Bộ Công Thương quy định: “Siêu thị là loại cửa hàng hiện đại: kinh doanh tổng hợp hoặc chuyên ngành; có cơ cấu chủng loại

hàng hóa phong phú, đa dạng; bảo đảm chất lượng; đáp ứng các tiêu chuẩn về mặt bằng kinh doanh, trang bị kỹ thuật; trình độ quản lý, tổ chức kinh doanh; có phương thức phục vụ văn minh thuận tiện nhằm thỏa mãn nhu cầu mua sắm hàng hóa của khách hàng”

1.1.4.2 Phân loại siêu thị

❖ Căn cứ vào loại hàng hóa kinh doanh, siêu thị phân thành:

- Siêu thị kinh doanh tổng hợp: là siêu thị bày bán hàng hóa thuộc các ngành hàng khác nhau như siêu thị Big C, Winmart, Co.opmart, Fivimart...Hàng hóa ở các siêu thị này lên tới hàng nghìn thậm chí hàng chục nghìn chủng loại. Vì thế khi đến với các siêu thị này khách hàng có thể mua sắm đầy đủ các loại hàng hóa mà họ có nhu cầu. Loại siêu thị này xuất hiện ngay từ những buổi đầu có mặt tại Việt Nam và đang là loại siêu thị phổ biến đóng vai trò chủ lực trong phân phối siêu thị.

- Siêu thị chuyên doanh là loại siêu thị chỉ bày bán các mặt hàng thậm chí một số mặt hàng thuộc một ngành hàng kinh doanh nhất định như siêu thị điện máy, siêu thị giày da, siêu thị hàng dệt may, siêu thị dành cho mẹ và bé...Đặc điểm của các siêu thị này là chỉ kinh doanh một số mặt hàng nhất định với một diện tích mặt bằng kinh doanh nhỏ hơn, nhưng chất lượng hàng hóa, dịch vụ và tính chuyên nghiệp cao hơn nhiều so với siêu thị kinh doanh tổng hợp.

❖ Căn cứ vào hình thức tổ chức quản lý được chia làm ba loại:

- Siêu thị độc lập là siêu thị hoạt động kinh doanh độc lập trên cơ sở khai thác và phát huy những lợi thế của mình so với với các siêu thị khác.

- Chuỗi siêu thị là một tập hợp siêu thị của một nhà phân phối hoặc do các nhà phân phối liên kết với nhau được phân bố tại các địa bàn khác nhau nhưng cùng áp dụng một phương thức kinh doanh thống nhất, từ mặt hàng kinh doanh, giá cả, quản lý quầy hàng, gian hàng, trưng bày hàng hóa đến biểu hiện và cả hình thức trình bày bên ngoài.

- Hệ thống siêu thị là một tập hợp các siêu thị liên kết với nhau, được tổ chức thành mạng lưới phân phối nhằm tăng cường khả năng cạnh tranh của từng siêu thị với các loại siêu thị và các hình thức phân phối khác. Xét về mặt kết cấu, hệ thống siêu thị bao gồm: siêu thị nhỏ (Minimart: cửa hàng nhỏ lẻ, chủ yếu bán hàng thực phẩm, được bố trí giữa

các khu đô thị, hoặc khu dân cư), siêu thị, và đại siêu thị (các cửa hàng thương mại bán lẻ khối lượng lớn tại một địa điểm, quy mô lớn hơn nhiều so với siêu thị)

Ngoài các cách phân loại trên còn căn cứ vào hình thức sở hữu tài sản trong siêu thị (nguồn vốn đầu tư), thì các siêu thị còn chia làm các loại tương ứng với các hình thức sở hữu như siêu thị nhà nước, siêu thị tư nhân và siêu thị nước ngoài. Nếu căn cứ vào phương thức bán hàng, các siêu thị được chia làm các loại: siêu thị bán lẻ, siêu thị bán sỉ, hoặc kết hợp giữa bán lẻ (khách hàng siêu thị là cá nhân, hộ gia đình với tư cách người tiêu dùng cuối cùng) với bán sỉ (khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp và nhà phân phối trung gian).

1.1.4.3 Đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của siêu thị

Kinh doanh siêu thị là loại hình kinh doanh dịch vụ hay còn gọi là dịch vụ siêu thị là quá trình chuyển giao hàng hóa của nhà sản xuất đến người tiêu dùng. Vì vậy kinh doanh siêu thị có đặc điểm của dịch vụ như tính vô hình, tính không thể tách rời, tính không thể tồn kho và lưu trữ.

Tuy nhiên kinh doanh dịch vụ bán lẻ có một số đặc điểm khác so với kinh doanh dịch vụ chung. Ví dụ như hàng hóa cần đa dạng đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng cuối cùng (cá nhân và hộ gia đình), nên chữ tín là nhân tố quyết định lòng trung thành của khách hàng và góp phần đem lại lợi thế cạnh tranh cho siêu thị. Thứ hai vì đối tượng cung ứng chủ yếu là hàng hóa vì thế khác với dòng dịch vụ thuần túy mang tính vô hình, các yếu tố hàng hóa đóng vai trò đặc biệt quan trọng quyết định lợi thế cạnh tranh của siêu thị trên cả 4 phương diện cấu thành giá trị: giá trị cảm nhận cho khách hàng là giá trị (chất lượng hàng hóa), giá trị cảm xúc (thái độ phục vụ, tính chuyên nghiệp, được đáp ứng), giá trị của giá cả, và giá trị hình ảnh.

Chính vì vậy kinh doanh siêu thị chịu sự chi phối bởi nhà cung cấp hàng hóa cho các siêu thị trên các phương diện: thương hiệu của nhà cung cấp, tập hàng hóa (chất lượng, số lượng, chủng loại), giá cả, thời gian, và tiến độ cung cấp hàng hóa.

❖ Đối tượng phục vụ của siêu thị là phân khúc thị trường người có thu nhập thấp và trung bình. Đây là phân khúc của bộ phận dân cư chiếm đa số, đặc biệt là đối với các nền kinh tế đang phát triển. Vì vậy đối tượng phục vụ của siêu thị cũng là của kênh phân phối truyền thống nhưng khác với hình thức phân phối hiện đại khác là phân khúc thị trường có thu nhập trung bình và cao. Đối tượng phục vụ của các siêu thị quan tâm đến các lợi ích chức năng được tạo ra từ tập hàng hóa phong phú, đa dạng, chất lượng đảm bảo và có nhiều mặt hàng mới, giá cả phải chăng, cung ứng kịp thời, vị trí siêu thị tiện lợi cho việc đi lại, không gian thoáng mát, an toàn, vệ sinh sạch sẽ.vv... Như vậy, tập hàng hóa, không gian siêu thị, giá cả, nhân viên và năng lực phục của họ là những yếu tố quan trọng tạo ra giá trị hay giá trị cảm nhận vượt trội cho khách hàng liên quan đến chuỗi cung ứng và đem lại lợi thế cạnh tranh cho siêu thị.

❖ Phương thức kinh doanh siêu thị là tự phục vụ: Cách thức kinh doanh này sẽ tạo ra sự khác biệt và lợi thế cạnh tranh cho các chuỗi cung ứng siêu thị, liên quan đến vấn đề tiết kiệm thời gian cho khách hàng, giảm thiểu số lượng nhân viên bán hàng, giảm chi phí cung ứng trong chuỗi, khách hàng không bị “chèo kéo” bởi nhân viên. Tuy nhiên đặc điểm này cũng yêu cầu chuỗi cung ứng siêu thị phải trưng bày hàng hóa và thiết kế không gian bên trong siêu thị cho phép khách hàng tiếp cận được nhanh, nhiều loại hàng hóa, đồng thời gây ấn tượng bắt mắt với khách hàng.

❖ Siêu thị thường được tổ chức có quy mô vừa phải, văn minh, hiện đại, hàng hóa phong phú, đa dạng đem lại nhiều lợi ích cho khách hàng và nhà sản xuất.

❖ Các hoạt động siêu thị được chuyên môn hóa và có tính chuyên nghiệp cao thể hiện qua việc sử dụng thiết bị, không gian, bố trí quầy hàng và đội ngũ nhân viên hỗ trợ. Đội ngũ nhân viên có tính chuyên nghiệp cao thể hiện ở các kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ được tuyển chọn và huấn luyện kỹ càng về khả năng giao tiếp, ứng xử linh hoạt và giải quyết khiếu nại kịp thời, tác phong nhanh nhẹn và tính kỷ luật cao; thì các vấn đề sức khỏe, ngoại hình và trang phục cũng được coi trọng để tạo ra tính văn minh và hiện đại. Đây chính là ưu thế của kinh doanh chuỗi siêu thị so với các kênh phân phối truyền thống.

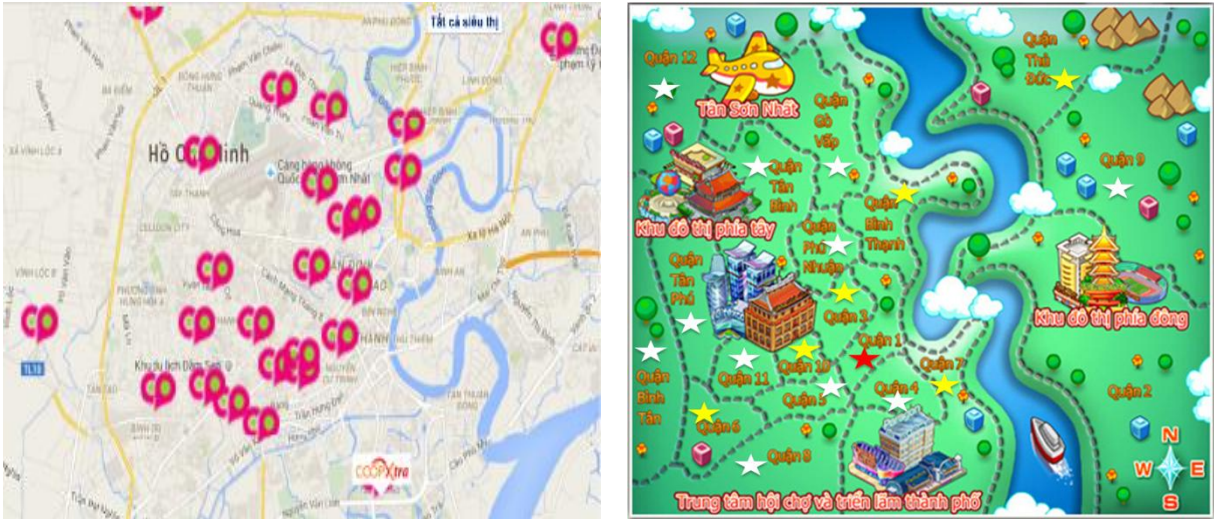
1.4.2. Đặc điểm của chuỗi cung ứng và hoạt động quản trị chuỗi cung ứng trong kinh doanh chuỗi siêu thị tại Việt Nam

Lĩnh vực bán lẻ ở Việt Nam hiện nay bao gồm cả hình thức bán lẻ truyền thống với khoảng 13000 chợ và bán lẻ hiện đại với khoảng 724 siêu thị và 132 trung tâm thương mại tại các tỉnh thành (số liệu thống kê của Tổng cục Thống kê 2013). Trong đó hệ thống siêu thị của các doanh nghiệp nước ngoài bao gồm Metro, BigC, LotteMart, Parkson... với hệ thống phân phối lớn trong khi đó, doanh nghiệp trong nước là SaiGon Co.op, CityMart, Hapro, Fivi Mart, Intemex, Winmart,...

Sự bùng nổ phát triển của các loại hình bán lẻ hiện đại tại Việt Nam cùng với sự tham gia của các nhà bán lẻ lớn trên thế giới như AEON và Metro Cash and Carry phản ánh mức độ hội nhập kinh tế quốc tế sâu sắc của Việt Nam, năng lực cung ứng ngày càng lớn của của nhà sản xuất trong và ngoài nước của Việt Nam, đáp ứng các nhu cầu và sức mua ngày càng tăng của người tiêu dùng Việt Nam. Thị trường bán lẻ trong nước có nhiều ngành hàng kinh doanh có mức tăng trưởng mạnh so với cùng kỳ năm ngoái, như đồ dùng, dụng cụ, trang thiết bị gia đình tăng đến 15%; lương thực, thực phẩm tăng 14,8%; hàng may mặc tăng 13,3%; vật phẩm văn hoá, giáo dục tăng 12,4%; phương tiện đi lại tăng 10,4%...

Những năm gần đây, thị trường kinh doanh bán lẻ cũng được đánh giá là một năm khá sôi động của các nhà bán lẻ trong việc phát triển mạng lưới kinh doanh về số lượng và đa dạng về ngành nghề kinh doanh với hệ thống các siêu thị, cửa hàng chuyên doanh, cửa hàng tự chọn... tại nhiều địa phương, trong đó đáng chú ý là hai đầu tàu kinh tế là TPHCM và Hà Nội.

Đối với doanh nghiệp trong nước, thị trường đang chứng kiến sự mở rộng chuỗi kinh doanh của Liên hiệp Hợp tác xã Thương mại TPHCM (Saigon Co.op) và Tập đoàn VinGroup. Cụ thể, Saigon Co.op mới đây đã đưa vào hoạt động siêu thị Co.opmart thứ 80 trên toàn quốc. Ngoài ra, nhà bán lẻ này còn có hai đại siêu thị Co.opXtra, trung tâm thương mại SC VivoCity, 96 cửa hàng Co.op Food và gần 200 cửa hàng Co.op.



Hình 6: Ví dụ về mật độ chuỗi siêu thị bán lẻ của Saigon Co.op tại Tp Hồ Chí Minh và mật độ các siêu thị ở các quận tp Hồ Chí Minh

Trong khi đó Vingroup là nhà bán lẻ mới nhưng được đánh giá là đang phát triển chuỗi kinh doanh khá nhanh hiện nay. Chỉ riêng trong 2015, Công ty Vincom Retail thuộc Tập đoàn Vingroup đã đưa vào khai thác đến 10 Trung tâm thương mại Vincom mới, nâng tổng số trung tâm mua sắm Vincom lên thành 16 đơn vị trên 9 tỉnh thành trong cả nước. Theo kế hoạch, Vincom sẽ đạt tới con số gần 50 trung tâm thương mại trên toàn quốc vào năm 2016.

Ngoài ra, Tập đoàn Vingroup cũng phát triển chuỗi siêu thị VinMart và cửa hàng tiện ích VinMart+. Đánh dấu kỷ niệm một năm thành lập hai chuỗi kinh doanh này vào tháng 11 năm 2015, hệ thống VinMart đã sở hữu 20 siêu thị và đại siêu thị VinMart cùng hơn 200 cửa hàng tiện ích VinMart+ trên toàn quốc. Dự kiến đến năm 2017, VinMart sẽ có khoảng 100 siêu thị và 1.000 cửa hàng tiện ích trên cả nước từ việc tự đầu tư xây dựng mới hoặc mua lại thông qua các giao dịch mua bán - sáp nhập (M&A).

Về cơ bản, thị trường bán lẻ Việt Nam được đánh giá còn rất nhiều tiềm năng. Việt Nam có trên 93 triệu dân, lực lượng dân số trẻ chiếm hơn một nửa, và GDP bình quân đầu người hơn 2.100 đô la Mỹ. Trong tương lai GDP sẽ ngày càng tăng, đó là tiền đề cho sự phát triển của ngành bán lẻ Việt Nam, đặc biệt là bán lẻ hiện đại. Chính vì thế, có thể nói thị phần bán lẻ hiện đại Việt Nam còn đang bị bỏ ngỏ khá nhiều. Theo dự báo đến năm 2020, kênh bán lẻ hiện đại sẽ nâng tỷ lệ lên 45%, cả nước sẽ có khoảng 1.200 - 1.300 siêu thị, số trung tâm thương mại cũng tăng lên trên 300 điểm và cửa hàng tiện ích lên đến hàng ngàn hay hàng chục ngàn.

Ngoài các chuỗi siêu thị hiện đại tổng hợp nhiều mặt hàng, các chuỗi siêu thị chuyên doanh về hàng điện tử, điện thoại di động, cho mẹ và bé cũng ngày càng mở rộng như Mediamart, Nguyen Kim, Pico, FPTshop, và siêu thị cho Mẹ và Bé. Ba năm trở lại đây được xem là "mùa vàng" của các chuỗi siêu thị bán lẻ các sản phẩm phục vụ bà mẹ và trẻ em bởi tốc độ lẫn tần suất khai trương các cửa hàng, như Con Cung, BiBo Mart hay Kids Plaza... Kênh phân phối sản phẩm mẹ và bé đang có ưu thế thuộc về các chuỗi siêu thị với mặt hàng đa dạng. Việt Nam đang là thị trường tiềm năng dành cho các siêu thị bán đồ trẻ em do có dân số trẻ, hằng năm có hàng triệu trẻ em được sinh ra. Tuy nhiên, mô hình này đang trong giai đoạn đầu, đối với các nhà cung cấp Việt Nam mới chỉ tập trung vào quần áo cho trẻ em, chưa đầu tư vào sản xuất đồ dùng an toàn như bình sữa, núm ti,... hoặc nếu có đầu tư thì chưa đáp ứng nhu cầu. Khách hàng trẻ em, đặc biệt là các gia đình trung lưu cần đồ dùng có chất lượng cao đảm bảo an toàn. Các shop mọc ra chỉ chuyên doanh như quần áo, sữa, balo... vì vậy các siêu thị cung cấp từ A-Z cho trẻ em có nhiều thuận lợi hơn trong việc thúc đẩy doanh số.

Qua nghiên cứu các số liệu thứ cấp và quan sát thực tế tại các chuỗi siêu thị (tổng hợp và chuyên danh) ở Việt Nam, một số đặc điểm về chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng được nhóm nghiên cứu đưa ra và phân thành ưu, nhược điểm như sau:

Ưu điểm	Tồn tại
<p>Các chuỗi siêu thị bán lẻ (đặc biệt là khối nội ở Việt Nam) có xu hướng hoàn thiện chuỗi cung ứng của họ thông qua mở rộng các kênh phân phối với nhiều loại hình khác nhau như đại siêu thị, siêu thị, chuỗi cửa hàng tiện ích.</p>	<p>Trong chuỗi cung ứng, thói quen mua hàng tại chợ truyền thống của nhiều khách hàng còn phổ biến...</p> <p>Theo báo cáo của Công ty Nghiên cứu Thị trường Kantar Panel, trong 3 năm qua, tăng trưởng thị trường của kênh bán hàng các chuỗi siêu thị gần như đứng yên, khoảng 10% - 17%.</p>
<p>Các doanh nghiệp, theo Nghiên cứu Thị trường Kantar hệ thống từ nhiều khách hàng, bán hàng ở khắp các địa phương, đặc biệt là các thành phố và khu vực nội thành.</p> <p>Diện tích của các điểm bán hàng đủ tiêu chuẩn và ngày càng quy mô. Khách hàng ngày càng dễ tiếp cận hơn các chuỗi siêu thị</p>	<p>Chuỗi cung ứng của các siêu thị ở khu vực nông thôn, ngoại thành hầu như vắng bóng các siêu thị và hiện tại đang bị bỏ ngỏ.</p> <p>Thiếu hẳn các chuỗi siêu thị cung ứng cho phân khúc khách hàng ở khu vực nông thôn và ngoại thành.</p>
<p>Sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trong lĩnh vực bán lẻ siêu thị, cửa hàng tiện dụng giữa các chuỗi cửa hàng trong và ngoài nước dẫn đến việc các nhà kinh doanh bán lẻ phải tập trung hơn vào lĩnh vực quản trị dịch vụ, tối ưu hóa quy trình và chuỗi cung ứng bán lẻ, cắt giảm lãng</p>	<p>Các chuỗi siêu thị bán lẻ đang thường xuyên đối mặt với vấn đề chi phí cao, quản lý tồn kho khó khăn.</p> <p>Sự liên kết thông tin giữa các thành phần trong chuỗi cung ứng chưa hiệu quả và mức độ tin cậy chia sẻ thông tin để tối ưu hóa</p>

Ưu điểm	Tồn tại
<p>phí tác nghiệp, tăng cường marketing và tìm hiểu nhu cầu khách hàng.</p>	<p>chuỗi cung ứng chưa cao.</p> <p>Cơ cấu mặt hàng sắp xếp chưa thật sự hợp lý.</p> <p>Các dịch vụ hậu mãi của nhiều siêu thị chưa đáp ứng được nhu cầu khách hàng, chưa thỏa mãn sự hài lòng của khách hàng sau khi mua hàng.</p>
<p>Chủng loại hàng hóa của các chuỗi siêu thị ngày càng đa dạng hơn, giá cả hợp lý, chất lượng ngày càng được nâng cao. Nhiều chuỗi siêu thị tự sản xuất sản phẩm mang thương hiệu của mình để phân phối. Tính chủ động trong cung ứng được ra tăng.</p> <p>Nhiều chuỗi siêu thị đã áp dụng hệ thống quản lý chất lượng, quản trị tinh gọn và ứng dụng công nghệ thông tin trong quản trị chuỗi cung ứng liên quan đến cả đầu vào và đầu ra.</p>	<p>Nhiều chuỗi siêu thị đã áp dụng hệ thống quản lý chất lượng, quản trị tinh gọn và ứng dụng công nghệ thông tin trong quản trị chuỗi cung ứng nhưng quy trình giám sát chưa chặt chẽ và chưa đạt hiệu quả.</p> <p>Hệ thống thông tin liên kết với các nhà cung ứng chưa được tích hợp để chia sẻ thông tin về lượng hàng bán được, tồn kho để tạo sự chủ động trong khâu cung ứng hàng hóa và giảm thiểu chi phí đặt hàng.</p> <p>Hệ thống thu thập thông tin khách hàng và nhu cầu khách hàng vẫn chưa được quan tâm đầy đủ, còn phân tán và không chủ động</p>

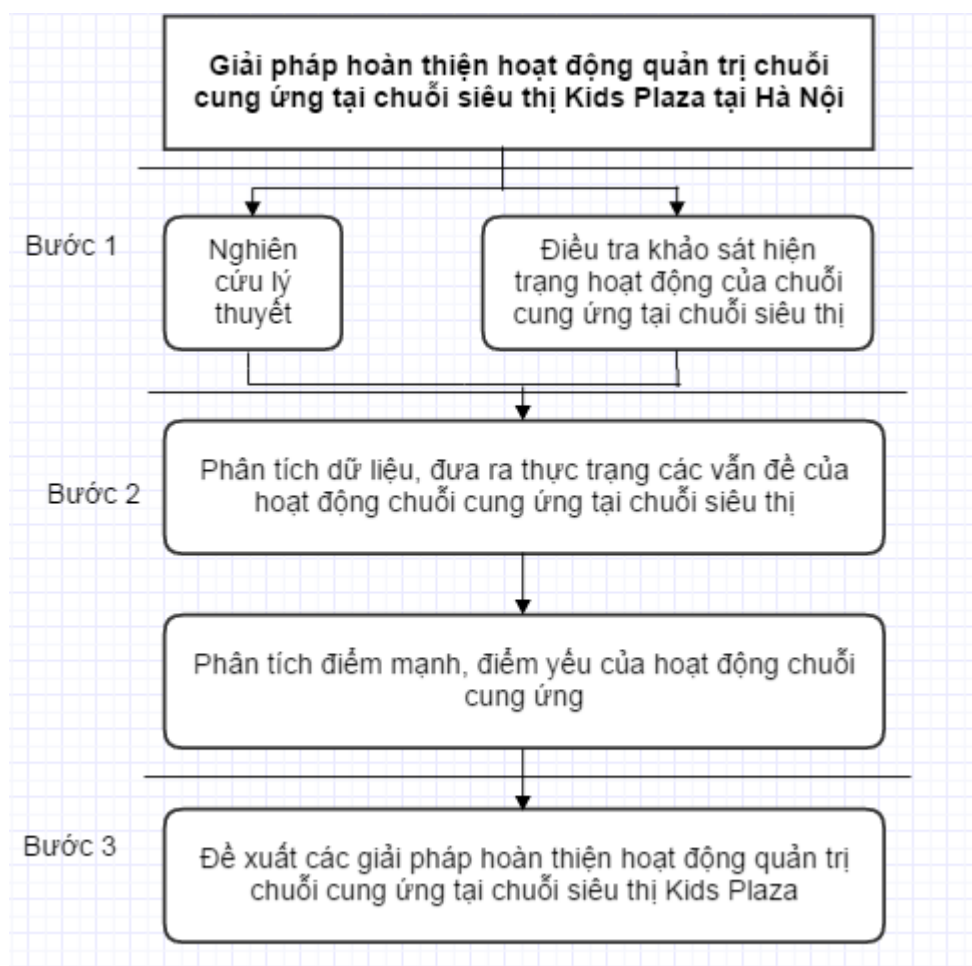
Bảng 1: Ưu- nhược điểm của chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng tại chuỗi siêu thị Việt Nam

Đối với các chuỗi siêu thị chuyên dụng cho mẹ và bé ngoài thuận lợi về mặt khách hàng nhưng thách thức mà các chuỗi siêu thị mẹ và bé đối mặt cũng không nhỏ. Chuỗi siêu thị mẹ và bé cũng gặp phải nhiều khó khăn và tồn tại trong chuỗi cung ứng như đã nêu ở bảng 1. Một trong những khó khăn là vấn đề mặt bằng. Quan sát việc "chọn đất gửi cửa hàng" của các thương hiệu trên, dễ thấy vị trí đắc địa nhất là khu vực xung quanh các bệnh viện phụ sản và khu tập trung đông dân cư. Nhiều diện tích cửa hàng của các siêu thị mẹ và bé khá hạn chế khiến cho diện tích trưng bày hàng hóa, kho hàng cũng khá nhỏ. Ngoài ra với nguồn cung ứng trong nước với các sản phẩm chất lượng cao chưa nhiều, nên việc phải nhập khẩu hàng hóa và phụ thuộc vào đối tác nước ngoài cũng làm cho chuỗi cung ứng còn nhiều vấn đề tồn tại.

Chương 2: Phương pháp và thiết kế nghiên cứu

2.1 Quy trình nghiên cứu

Để thực hiện bài nghiên cứu, đề tài sẽ đi theo các bước nghiên cứu được trình bày trong hình sau đây:



Hình 7: Quy trình nghiên cứu giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị chuỗi cung ứng tại chuỗi siêu thị Kids Plaza

Bước 1: Đề tài sử dụng phương pháp tổng hợp lý thuyết về hoạt động quản trị chuỗi cung ứng từ các tài liệu trong và ngoài nước để làm rõ các vấn đề tổng quan liên quan

chuỗi cung ứng, lịch sử phát triển, thành phần tham gia và kinh nghiệm áp dụng. Ngoài ra trong bước 1 này, nhóm nghiên cứu đồng thời nghiên cứu thực tiễn tại chuỗi siêu thị Kids Plaza thông qua các phương pháp phỏng vấn, khảo sát và thu thập thông tin thứ cấp.

Bước 2: Từ các tài liệu, thông tin thu thập được sẽ thực hiện phân tích thực trạng hoạt động quản trị chuỗi cung ứng và xác định các điểm mạnh, điểm yếu trong hoạt động quản trị chuỗi cung ứng.

Bước 3: Từ thực trạng hoạt động quản trị chuỗi cung ứng, bài nghiên cứu đề ra giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động chuỗi cung ứng tại chuỗi siêu thị Kids Plaza.

2.2 Thời gian và địa điểm nghiên cứu

Việc nghiên cứu tập trung vào chuỗi cửa hàng bán lẻ của chuỗi siêu thị Kids Plaza. Nhóm nghiên cứu sẽ tiến hành khảo sát, phỏng vấn và quan sát tại các cửa hàng của công ty trên địa bàn Hà Nội trong quá trình làm nghiên cứu. Ngoài ra, các số liệu thứ cấp trước đây sẽ được nhóm nghiên cứu thu thập và tập hợp từ các nguồn khác nhau với thời gian trong khoảng từ năm 2013 đến nay.

2.3 Phương pháp nghiên cứu

2.3.1 Cách tiếp cận

Để thực hiện bài nghiên cứu này, nhóm nghiên cứu đã phối hợp một số cách tiếp cận khác nhau để thực hiện các mục tiêu nghiên cứu của đề tài.

- Cách tiếp cận lý thuyết: Trên cơ sở tri thức đã có về lý thuyết hoạt động quản trị chuỗi cung ứng, nhóm đã hệ thống các khung lý thuyết liên quan về hoạt động quản trị chuỗi cung ứng tại Việt Nam trên cơ sở lý luận logic và kiểm chứng với thực tiễn.
- Cách tiếp cận có sự tham gia: Đây là một hoạt động tiếp cận công ty để đánh giá hiện trạng thực tế hoạt động chuỗi cung ứng của chuỗi cửa hàng Kids Plaza; dựa trên khung lý thuyết chuẩn đã được kiểm chứng hiệu quả trong thực tiễn và thông

tin thu thập các số liệu có căn cứ, nhóm nghiên cứu phân tích điểm mạnh và điểm yếu nhằm đưa ra giải pháp hiệu quả trong hoạt động kinh doanh.

2.3.2 Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu xuất phát từ nhu cầu thực tế và tính cấp thiết của đề tài bao gồm:

❖ Phương pháp luận nghiên cứu của đề tài:

Căn cứ vào mục tiêu nghiên cứu của đề tài, phương pháp luận nghiên cứu của đề tài là hệ thống quan điểm, nguyên tắc chỉ đạo để xác định phương hướng tiếp cận để giải quyết vấn đề nghiên cứu; vì vậy nó thuần túy lý luận, bao gồm các phương pháp:

- Phép duy vật biện chứng là cơ sở cho nhận thức khoa học của đề tài: Phép duy vật biện chứng giúp cho nhóm nghiên cứu có những quan điểm, quy tắc chỉ đạo nghiên cứu dựa vào các quy luật chung, triết lý của quản trị hoạt động chuỗi cung ứng.
- Quan điểm hệ thống, cấu trúc trong nghiên cứu đề tài: Đây là một luận điểm quan trọng của phương pháp luận của đề tài bởi nó yêu cầu xem xét việc áp dụng hoạt động quản trị chuỗi cung ứng một cách toàn diện, trong các mối liên hệ, trong trạng thái vận động và phát triển, trong hoàn cảnh cụ thể của đối tượng là Kids Plaza.
- Quan điểm lịch sử - logic trong nghiên cứu đề tài: Đề tài dựa trên nền tri thức khoa học nhân loại về hoạt động quản trị chuỗi cung ứng, bảo đảm tính lịch sử và tính logic xuyên suốt trong bài nghiên cứu.
- Quan điểm thực tiễn trong nghiên cứu đề tài: Đề tài được thực hiện gắn liền với sự phát triển của thực tiễn sinh động đa dạng của phương pháp quản trị hoạt động chuỗi cung ứng được ứng dụng cụ thể trong bối cảnh công ty Kids Plaza.

❖ Phương pháp nghiên cứu cụ thể của đề tài:

Phương pháp nghiên cứu cụ thể là cách thức và công cụ nghiên cứu cụ thể để thực hiện nội dung nghiên cứu và giúp cho nghiên cứu đạt được kết quả và mục tiêu đã đề ra.

Để thực hiện đề tài, nhóm nghiên cứu sẽ thực hiện các phương pháp nghiên cứu cụ thể sau đây:

- Phương pháp nghiên cứu tài liệu: Đề tài nghiên cứu bắt đầu bằng việc phân tích, phân loại các tài liệu để tìm ra cấu trúc lý thuyết, các xu hướng phát triển của lý thuyết quản trị hoạt động chuỗi cung ứng, kinh nghiệp áp dụng. Các tài liệu, thông tin thứ cấp sẽ được thu thập bao gồm các nghiên cứu trên thế giới và trong nước từ những nguồn như cơ sở dữ liệu điện tử; cơ sở dữ liệu từ thư viện Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia và thư viện Học liệu mở Việt Nam.
- Phương pháp nghiên cứu thực tiễn và thực nghiệm: Đề tài sử dụng phương pháp quan sát và phương pháp điều tra. Các phương pháp dự kiến được thực hiện cụ thể như sau:
 - + Phương pháp quan sát: được thực hiện tại chuỗi siêu thị Kids Plaza liên quan đến các nội dung như hoạt động quản lý hàng hóa, chất lượng dịch vụ. Đối tượng quan sát là hoạt động của nhân viên các cửa hàng, quá trình phục vụ,...
 - + Phương pháp phỏng vấn chuyên sâu: Đề tài tiến hành phỏng vấn chuyên sâu đối tượng là nhân viên phụ trách từng bộ phận thông qua bảng câu hỏi được thiết kế khoa học và phù hợp với từng lĩnh vực hoạt động, mục đích hoạt động, đối tượng được hỏi .vv. Số mẫu thu thập dự kiến cần thiết để đạt được các mục tiêu nghiên cứu khoảng 10 người.

Mục đích của phỏng vấn chuyên sâu là chỉ ra thực trạng áp dụng quản trị hoạt động chuỗi cung ứng từ khâu đầu vào là thu mua đến khâu đầu ra là cung cấp tận tay người tiêu dùng.

Bảng hỏi dành cho nhân viên bộ phận và cán bộ phụ trách bao gồm 20 câu hỏi về việc thực hiện hoạt động quản trị chuỗi cung ứng tại Kids Plaza hiện nay, chỉ ra thực trạng và những yếu điểm, các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả áp dụng, từ đó có thể đề ra giải pháp cải thiện trong tương lai.

Ngoài ra, nhóm nghiên cứu cũng tiến hành phỏng vấn chuyên sâu một số khách hàng (10 khách hàng) tại các cửa hàng của Kids Plaza trên địa bàn Hà Nội, để đánh giá sự hài lòng của khách hàng về các dịch vụ phân phối và dịch vụ sau bán hàng của chuỗi cung ứng Kids Plaza.

Chương 3: Chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng áp dụng trong chuỗi siêu thị bán lẻ Kids Plaza

3.1. Giới thiệu chung về chuỗi siêu thị Kids Plaza

3.1.1. Lịch sử hình thành

- Tên công ty bằng tiếng việt: CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ XUẤT NHẬP KHẨU KIDS PLAZA.
- Tên công ty bằng tiếng anh: KIDSPLAZA TRADE AND EXPOST- IMPORT COMPANY LIMITED.
- Địa chỉ trụ sở chính:

Số 20 Thái Thịnh, phường Ngã Tư Sở, Quận Đống Đa, Thành Phố Hà Nội, Việt Nam

- Hotline: 1800.6608
- Email: contact@kidsplaza.com.vn
- Website: <http://www.kidsplaza.vn/>
- Fanpage: <https://www.facebook.com/kidsplaza.com.vn>

Ra đời vào năm 2009 từ 1 cửa hàng bán lẻ và nhận giấy chứng nhận đăng kí doanh nghiệp vào ngày 26/5/2011 công ty Trách nhiệm hữu hạn (TNHH) thương mại và xuất nhập khẩu Kids Plaza đã có 7 năm đồng hành cùng các bậc cha mẹ trong hành trình chăm sóc và bảo vệ bé yêu, xây dựng vị thế vững chắc trên thị trường mẹ và bé tại Việt Nam.

Hiện nay Kids Plaza với 38 siêu thị trên toàn quốc và sắp tới công ty khai trương 1 cửa hàng tại Thành phố Hồ Chí Minh và 1 cơ sở tại Bắc Ninh, hiện cung cấp hơn 30 ngàn sản phẩm thông minh, tiện ích, được thế giới chứng nhận an toàn cho trẻ nhỏ sẽ giúp bé yêu phát triển toàn diện và khỏe mạnh. Kids Plaza cam kết dẫn đầu về chất lượng sản phẩm, giá cả cạnh tranh nhất, cùng dịch vụ chăm sóc khách hàng vượt trội, đã và đang nhận được sự tin yêu của hàng triệu bà mẹ trên khắp Việt Nam.

Ngoài các dịch vụ phân phối hàng hóa qua chuỗi siêu thị, Kidsplaza còn cung cấp kiến thức nuôi con, hay mạnh dạn mở thêm các lớp học như tiền sản, lớp ăn dặm, yoga...

để thu hút khách hàng. Chưa dừng lại ở đó, khi đã tạo được uy tín với khách hàng, tuy chưa chính thức nhưng tiết lộ từ các doanh nghiệp cho thấy, chuỗi siêu thị Kidsplaza cũng đã hướng đến sản xuất nhãn hiệu riêng với chiến lược an toàn hơn, giá tốt hơn để củng cố địa vị.

3.1.2. Hoạt động kinh doanh

3.1.2.1. Ngành nghề kinh doanh

Công ty TNHH thương mại và xuất nhập khẩu Kids plaza được cấp giấy phép kinh doanh ngày 26/5/2011 về kinh doanh các sản phẩm dành cho mẹ và bé.

- Bán buôn đồ dùng khác cho gia đình không gồm dược phẩm
- Bán buôn vải hàng may sẵn, giấy dép
- Bán lẻ hàng hóa khác mới trong các cửa hàng chuyên doanh
- Đại lý
- Bán lẻ hàng may mặc, giày dép, hàng da và giả da trong các cửa hàng chuyên doanh
- Bán buôn thực phẩm
- Bán lẻ trò chơi, đồ chơi trong các cửa hàng chuyên doanh (trừ loại đồ chơi có hại cho giáo dục nhân cách, sức khỏe của trẻ em hoặc gây ảnh hưởng đến an ninh trật tự và an toàn xã hội)
- Bán lẻ sách, báo tạp chí văn phòng phẩm trong các cửa hàng chuyên doanh
- Bán lẻ thảm đệm chăn, màn, rèm vật liệu phủ tường và sàn trong các cửa hàng chuyên doanh
- Bán lẻ đồ điện gia dụng, giường tủ bàn ghế và đồ nội thất tương tự đèn và bộ đèn điện, đồ dùng gia đình khác chưa được phân vào đâu trong các cửa hàng chuyên doanh
- Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy khác
- Bán lẻ thực phẩm trong các cửa hàng chuyên doanh
- Bán lẻ nước hoa mỹ phẩm và vật phẩm vệ sinh trong các cửa hàng chuyên doanh
- Bán buôn kim loại và quặng kim loại

- Hoạt động dịch vụ hỗ trợ kinh doanh khác còn lại chưa được phân vào đâu.

Chi tiết: bán lẻ trong siêu thị, trung tâm thương mại

- Đại lý môi giới đấu giá
- Bán lẻ thuốc dụng cụ y tế mỹ phẩm và vật phẩm vệ sinh trong các cửa hàng chuyên doanh
- Cổng thông tin (không gồm hoạt động thông tấn, báo chí)
- Bán lẻ theo yêu cầu đặt hàng qua bưu điện, internet (không gồm các hoạt động sàn giao dịch điện tử, kinh doanh đa cấp)
- Tổ chức giới thiệu và xúc tiến thương mại
- Đối với các ngành nghề kinh doanh có điều kiện thì doanh nghiệp chỉ hoạt động khi đáp ứng đủ điều kiện kinh doanh theo quy định của pháp luật

3.1.2.2. *Vốn và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh*

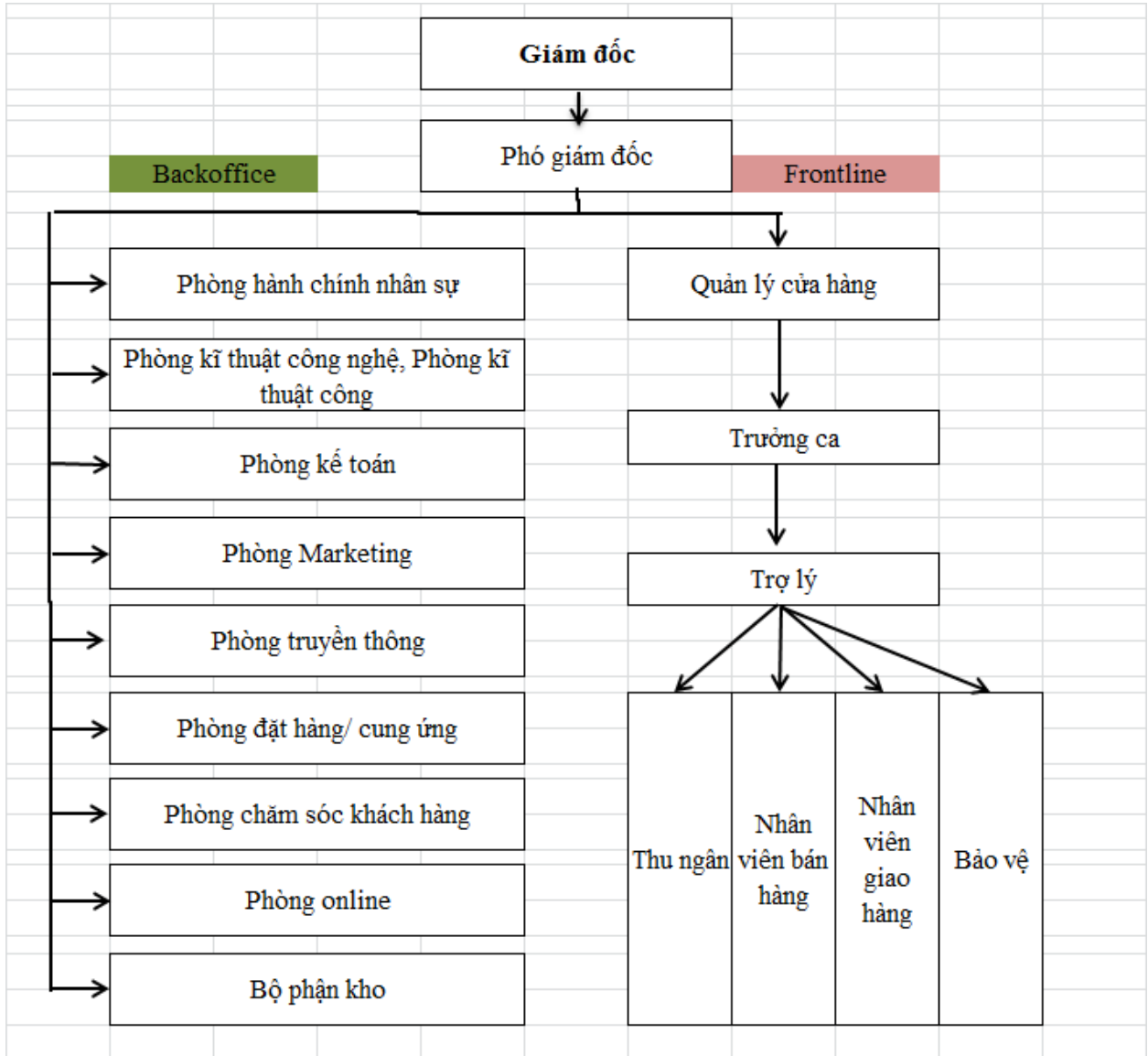
- Vốn điều lệ: 8.000.000.000 (Bằng chữ: tám tỷ Việt Nam đồng)
- Danh sách các thành viên góp vốn:

STT	Tên thành viên	Nơi đăng ký hộ khẩu thường trú	Giá trị phần góp vốn (VNĐ)	Tỉ lệ (%)	Số CMND hoặc chứng từ cá nhân hợp pháp
1	ĐỖ VĂN TUẤN	Thôn Đồng Quỳ, Xã Nam Tiến, Huyện Nam Trực, Tỉnh Nam Định, Việt Nam	4.800.000.000	60,00	B3493873
2	ĐỖ THỊ DUYẾN	Thôn Vè, Xã Đồng Tâm, Huyện Ninh Giang, Tỉnh Hải Hưng	3.200.000.000	40,00	B3494531

Bảng 2: *Danh sách thành viên góp vốn công ty Kids Plaza*

3.1.2.2. Cơ cấu tổ chức và sự liên kết nội bộ trong chuỗi cung ứng của Kidsplaza

Trong chuỗi cung ứng của mỗi doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức, hoạt động chức năng của mỗi bộ phận, cũng như sự liên kết giữa các bộ phận đóng một vai trò quan trọng. Sự liên kết này tại Kidsplaza được thể hiện qua mô hình cơ cấu tổ chức và liên kết nội bộ như sau:



Hình 8: Cơ cấu tổ chức và sự liên kết nội bộ trong chuỗi cung ứng

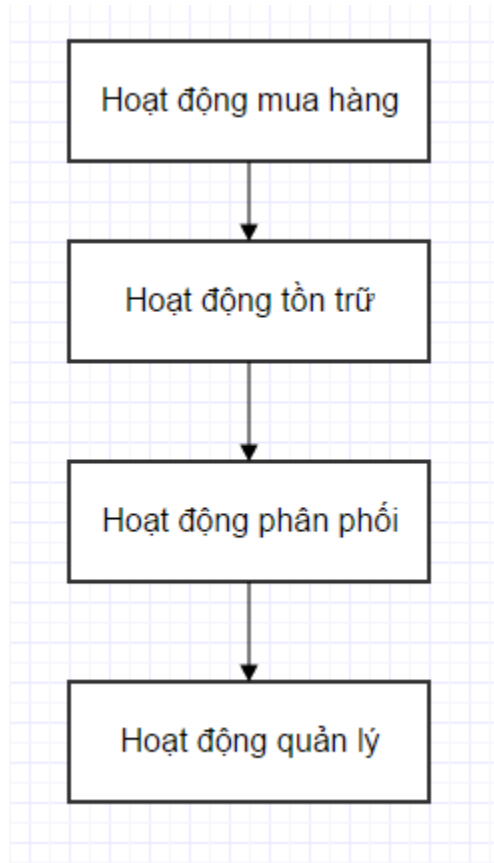
Qua cơ cấu nội bộ ở hình 8 có thể thấy rằng, Kidsplaza có một hệ thống các chức năng hỗ trợ khá quy củ (backoffice) từ phòng marketing, phòng truyền thông, đến phòng chăm sóc khách hàng và phòng online. Ngoài ra công ty đã có một bộ phận chuyên trách

về đặt hàng và cung ứng. Tuy nhiên theo phỏng vấn phó phòng nhân lực của công ty, thì vị trí trưởng phòng cung ứng chuyên trách đã tuyển mấy tháng nay những vẫn chưa có ứng cử viên đáp ứng. Hiện tại, phó giám đốc của công phụ trách mảng cung ứng, kho hàng đang kiêm nhiệm vị trí này.

Ở Kidsplaza có một sự liên kết chặt chẽ giữa nội bộ trong chuỗi cung ứng: giữa bộ phận backoffice và các bộ phận làm trực tiếp tác nghiệp bán hàng (Frontline). Các thông tin về lượng hàng cung ứng, giá cả, các chương trình khuyến mại, chương trình chăm sóc khách hàng được các bộ phận phối kết hợp rất hiệu quả để tăng doanh thu bán hàng.

3.2. Thực trạng quản trị chuỗi cung ứng tại Kids Plaza

Hoạt động chuỗi cung ứng của công ty bắt đầu từ quá trình hoạt động các yếu tố đầu vào là thu mua cho đến hoạt động đầu ra là phân phối hàng hóa đến khách hàng cuối cùng và quản lý khách hàng. Các bước của hoạt động chuỗi cung ứng bao gồm: hoạt động mua hàng, hoạt động tồn trữ, hoạt động phân phối và hoạt động quản lý khách hàng.

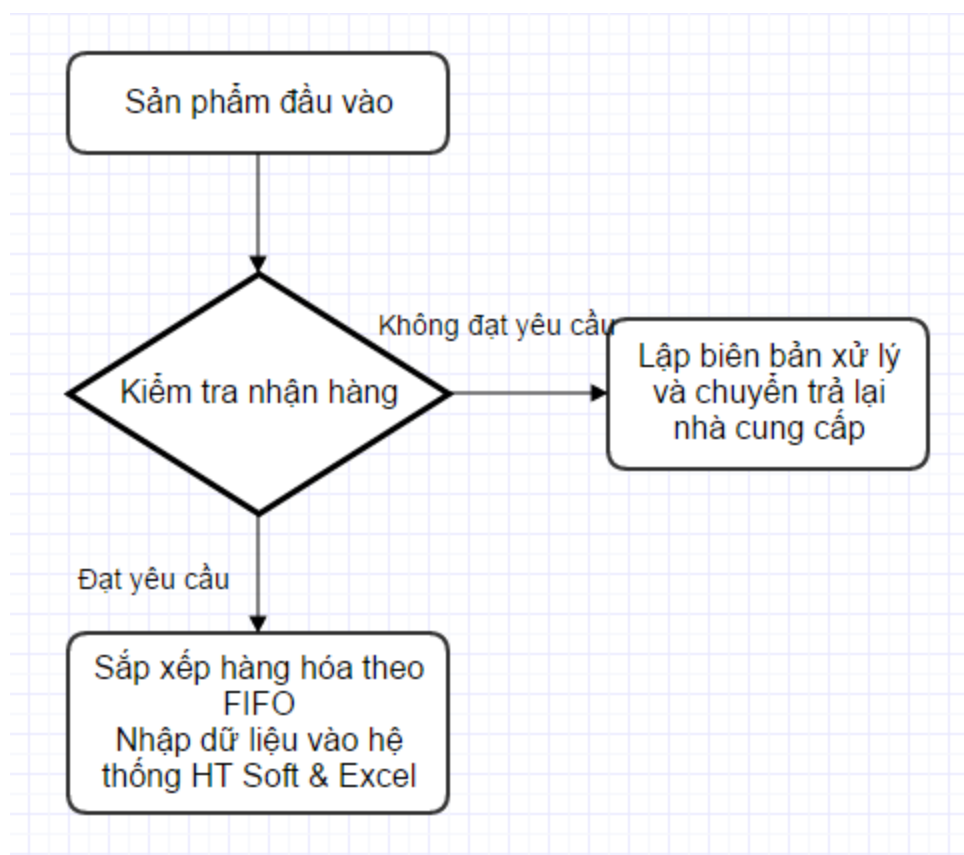


Hình 9: Mô hình hoạt động chuỗi cung ứng tại công ty Kids Plaza

3.2.1. Các vấn đề liên quan đến các nhà cung ứng đầu vào và quản trị chuỗi cung ứng đầu vào của Kids Plaza

Quản trị cung ứng đầu vào chủ yếu quản trị hoạt động thu mua - một khâu quan trọng trong hoạt động Chuỗi Cung Ứng. Chi phí mua hàng chiếm tỉ trọng cao trong tổng chi phí kinh doanh của doanh nghiệp. Yếu tố đầu vào trong hoạt động chuỗi cung ứng tại công ty bao gồm thành phẩm là hàng hóa từ các nhà sản xuất, nhà cung cấp, nhà phân phối khác, do nhân viên thu mua thuộc phòng kinh doanh chịu trách nhiệm.

Hoạt động thu mua tại công ty bao gồm nhiều bước: xác định nhu cầu, tìm kiếm nhà cung cấp, lựa chọn nhà cung cấp, phát hành đơn hàng và theo dõi tiến độ giao hàng, đánh giá chất lượng và thanh toán cho nhà cung cấp.



Hình 10: Quy trình mua hàng thành phẩm tại công ty Kids Plaza

Trong việc lựa chọn các nhà cung ứng, Kids Plaza ưu tiên chọn những sản phẩm của nhà sản xuất có chứng chỉ ISO 9000 hoặc một hệ thống quản lý chất lượng tương đương, tối thiểu là nhà sản xuất có hàng Việt Nam chất lượng cao do người tiêu dùng bình chọn. Hệ thống siêu thị Mẹ và Bé Kids Plaza cung cấp hơn 15.000 sản phẩm an toàn cho mẹ & bé. Hàng hóa luôn được Kids Plaza kiểm soát một cách khắt khe nhất về chất lượng và độ an toàn. Hiện nay có trên 100 nhà cung cấp hợp tác với Kids Plaza. Danh sách một số nhà cung ứng điển hình được trình bày ở bảng dưới đây:

STT	Tên nhà cung ứng
1.	Cty TNHH ĐT và XNK Golden Dragon
2.	cty TNHH giải pháp công nghệ An Việt
3.	Cty TNHH PTNK Mỹ Nhạc- Bộ phận thiết kế CANI
4.	Cty TNHH SXCBKDXNK Hương Quế
5.	Cty TNHH Tân Dân- Pin con én
6.	Cty TNHH TM Tanamera Việt Nam
7.	Cty TNHH TM VC Trung Thanh
8.	Cty TBHH TM XNK đồ chơi TVM
9.	Cty TNHH Thương mại Delina
10.	Cty TNHH thương mại và công nghệ Minh Thành
11.	Cty TNNHH Vinamask
12.	Cty TNHH Yakul Việt nam
13.	Cty TNHH Dược phẩm Hoàng Dương
14.	Cty TNHH TM & DV phân phối Ánh Dương
15.	Cty TNHH TMDV tổng hợp INTECH Hà Nội
16.	Cty TNHH TM Vạn An
17.	Cty TNHH TM Vạn An cung cấp hàng Farlin
18.	Cty TNHH TM&XNK Minh Châu

19.	Cty TNHH Thế giới tuổi thơ SNB
20.	Cty TNHH thiết bị- công nghệ y tế DHL
21.	Cty TNHH thiết bị- công nghệ y tế Việt Nam
22.	Cty TNHH phân phối Tiên Tiến
23.	Cty TNHH Phúc Đại Việt
24.	Cty TNHH quốc tế SAKURA Việt Nam
25.	Cty TNHH sản phẩm trẻ em Chí Việt
26.	Cty TNHH sản xuất tinh dầu Kim Vui
27.	Cty TNHH sản xuất thương mại dịch vụ Lê Mây
28.	Cty TNHH siêu siêu nhỏ
29.	Cty TNHH Sung Bu Vina
30.	Cty TNHH Sutunam
31.	Cty TNHH sữa mẹ
32.	Cty TNHH SX và TMDV Legs
33.	Cty TNHH SX và TMDV Thiên Ấn
34.	Cty TNHH SXTM và thực phẩm Minh Long
35.	Cty TNHH TM cityfood Lê Minh
36.	Cty TNHH MTV Dream Incubator
37.	Cty TNHH AIME Việt Nam
38.	Cty TNHH Bayer
39.	Cty TNHH Bristar
40.	Cty TNHH Charming home Việt Nam
41.	Cty TNHH chăn ga gối đệm Vimatt
42.	Cty TNHH dành cho bé yêu
43.	Cty TNHH dịch vụ và thương mại MESA
44.	Cty TNHH HOTDEA

45.	Cty TNHH IQTOYS Việt Nam
46.	Cty TNHH ITK Việt Nam
47.	Cty TNHH MTV DV Vận tải Hoàng Kim

Bảng 3: Danh sách các nhà cung ứng chủ yếu của Kids Plaza

Trước đây, trong số các hàng hóa được cung ứng tại Kids Plaza, các sản phẩm nhập khẩu từ những thị trường khó tính như Mỹ, Nhật, Đức,... cũng chiếm tỷ trọng khá cao (55%) vì quan điểm kinh doanh chuỗi cung ứng của Kids Plaza là mang đến những sản phẩm an toàn chất lượng cho mẹ và bé. Phần lớn các nhà cung ứng của Kids Plaza thực hiện nhiệm vụ đại diện phân phối cho nhiều hãng nước ngoài lớn và có uy tín. Tuy nhiên, gần đây Kids Plaza đã mở rộng sự lựa chọn nhập khẩu từ các thị trường như Hàn Quốc,... cũng như lựa chọn những nhà sản xuất trong nước “Made in Vietnam” cung cấp các sản phẩm cho mẹ và bé có chất lượng. Đặc biệt Kids Plaza trong năm vừa qua đã có thử nghiệm sản xuất sản phẩm mang thương hiệu riêng Kiza (Quần áo, nôi, cũi, đai địu...) và được khách hàng đón nhận khá tốt.

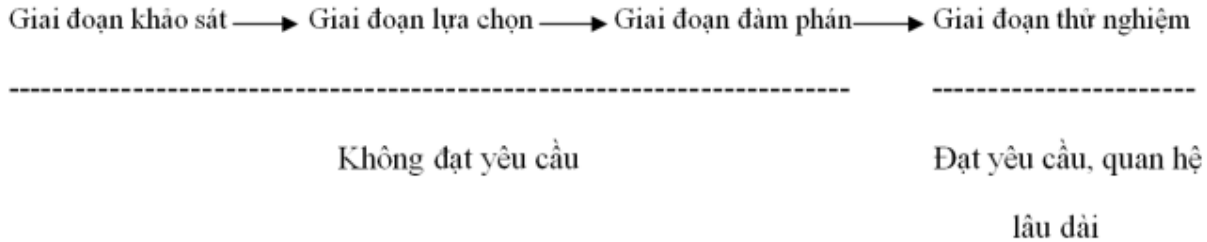
3.2.1.1. Tìm kiếm nhà cung cấp

Ngay khi xác định được nhu cầu sản phẩm cần mua, nhân viên cung ứng tiến hành nghiên cứu, lựa chọn nhà cung cấp.

- Đối với các loại sản phẩm đã sử dụng thường xuyên, thì điều tra thêm để chọn được nguồn cung cấp tốt nhất.
- Đối với các loại sản phẩm mới hay lô hàng có giá trị lớn thì phải nghiên cứu thật kỹ để chọn được nguồn cung ứng tiềm năng.

Nhân viên thu mua thuộc phòng đặt hàng/cung ứng sẽ dựa vào các yêu cầu về sản phẩm để tìm kiếm những đối tác mới. Sau khi có các bước giới thiệu hoạt động của hai công ty, nhà cung cấp sẽ gửi mẫu thử đến cho Kids Plaza. Mẫu này sẽ được phòng Quản Lý Chất Lượng đánh giá và đưa ra kết quả. Nếu kết quả đáp ứng được yêu cầu, nhân viên thu mua sẽ tiến hành xúc tiến mua hàng từ nhà cung cấp này. Hai bên sẽ tiến hành đàm phán lại về

giá mua, điều kiện giao hàng, điều kiện thanh toán, hợp đồng nguyên tắc... Mỗi nhà cung cấp sẽ được cấp một mã số để quản lý trong hệ thống phần mềm HTSoft. Những thông tin cơ bản như địa chỉ, số điện thoại, số tài khoản ngân hàng... cũng được thu thập và cập nhật vào hệ thống.



Quá trình tìm kiếm nhà cung cấp có thể thông qua giới thiệu từ đối tác, tự chào mời, Internet hoặc báo chí. Hiện tại, công ty chưa có một tiêu chuẩn cụ thể để sàng lọc nhà cung cấp, mà vẫn chủ yếu đánh giá dựa vào chất lượng sản phẩm mẫu và qua những giấy kiểm định chất lượng từ phía nhà cung cấp.

Do hiện nay công ty mới có phòng đặt hàng/cung ứng, tuy nhiên chưa có vị trí chuyên trách về quản trị cung ứng nên nhiệm vụ quản trị chuỗi cung ứng chưa được thực hiện một cách chuyên nghiệp và khoa học. Quá trình tìm kiếm nhà cung cấp và nguồn hàng mới mất khá nhiều thời gian. Nhân viên thu mua cũ vẫn còn thiếu những kỹ năng về phân tích báo giá, đánh giá các thành phần trong báo giá, đàm phán với nhà cung cấp giảm giá theo từng phần. Đa số những kỹ năng thu thập được là do quá trình làm việc, chưa được đào tạo bài bản theo chương trình.

3.2.1.2. Xác định nhu cầu và phát hành đơn hàng

Để quản lý xuyên suốt hoạt động của công ty, trong đó có hoạt động quản lý đơn hàng, công ty sử dụng phần mềm Quản trị doanh nghiệp HTSoft có tích hợp đồng bộ hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP – Enterprise Resources Planning). Phần mềm giúp quản lý kế hoạch nhập hàng, định mức, lập dự báo hàng tồn kho, hàng hết hạn sử dụng, cảnh báo hết hàng khi tới ngưỡng.

Tuy nhiên, công ty Kids Plaza chưa thực sự tận dụng hiệu quả chức năng này của phần mềm. Bởi Kids Plaza vẫn chưa có kế hoạch thu mua chuẩn hóa và chi tiết, chưa có quá trình phân tích dựa trên các số liệu tài chính, chủ yếu vẫn dựa vào kinh nghiệm làm

việc của nhân viên thu mua, đưa ra quyết định dự báo và thu mua cảm tính, không chính xác. Về nhu cầu đặt hàng của công ty không cố định, hết thì mới gọi nhà cung ứng đặt hàng, cụ thể, chỉ khi nào hết hàng ở cửa hàng mới gọi lên kho tổng để lấy hàng, nếu kho tổng hết hàng thì bộ phận kho sẽ gửi email thông báo nhập hàng tới nhà cung cấp. Về phía nhà cung cấp, sẽ bị động trong khâu sản xuất, không biết cụ thể số lượng hàng cần cung cấp cho công ty là bao nhiêu để sản xuất, không tối ưu hóa được nguồn nhân lực, làm ăn kiểu manh mún, không có kế hoạch cụ thể, trường hợp xấu nhất là khi Kids đặt hàng nhưng nhà cung ứng ngay lúc đó không đủ hàng, thậm chí không còn hàng để giao, dẫn đến Kids sẽ không có hàng đáp ứng nhu cầu thị trường, kho hàng để trống, không có hàng để bán dẫn đến giảm doanh thu, thậm chí mất khách hàng khi họ không thể tìm được thứ họ cần ở cửa hàng.

Do vậy ở thời điểm hiện tại, chưa có sự liên kết chặt chẽ giữa công ty và nhà cung cấp, hai bên chưa có sự trao đổi thông tin liên tục giữa khả năng tiêu thụ hàng từ phía Kids và khả năng cung cấp hàng từ phía nhà cung ứng. Công ty chưa có dự báo cụ thể về số lượng hàng cần thiết, không duy trì tỉ lệ tồn kho an toàn để đề phòng trường hợp cháy hàng tại kho và hết hàng từ phía nhà cung cấp, vì thế, rủi ro trong kinh doanh ảnh hưởng đến cả hai bên là rất cao, khó tránh khỏi.

3.2.1.3. Theo dõi giao hàng

Để theo dõi quá trình giao hàng của nhà cung cấp, nhân viên thu mua có thể theo dõi trực tiếp trên hệ thống thông tin quản lý của phần mềm HT Soft hoặc qua bảng dữ liệu Excel thống kê đơn hàng.

Nếu nhà cung cấp chưa giao hàng, nhân viên thu mua sẽ gọi điện thoại trực tiếp, hoặc gửi email đến để kiểm tra lại thông tin, đơn đốc tiến độ, xác nhận lại kế hoạch.

Những năm trở lại đây, vẫn còn nhiều đơn hàng bị giao trễ so với yêu cầu đặt ra. Nhiều nhà cung cấp vẫn chưa cải tiến được vấn đề giao trễ đơn hàng so với yêu cầu. Những nguyên nhân chính của việc giao hàng trễ có thể liệt kê như sau:

- ✓ Năng lực của nhà cung cấp:

Một số nhà cung cấp có mối quan hệ lâu năm với công ty tuy nhiên chất lượng sản phẩm không đáp ứng được yêu cầu. Sản phẩm vẫn thường phát sinh lỗi do quá trình sản xuất hoặc vận chuyển không ổn định. Tuy nhiên, giá chào bán của các nhà cung cấp này thường chào thấp hơn các công ty khác nên vẫn được ưu tiên chọn lựa.

✓ **Chất lượng nguyên vật liệu:**

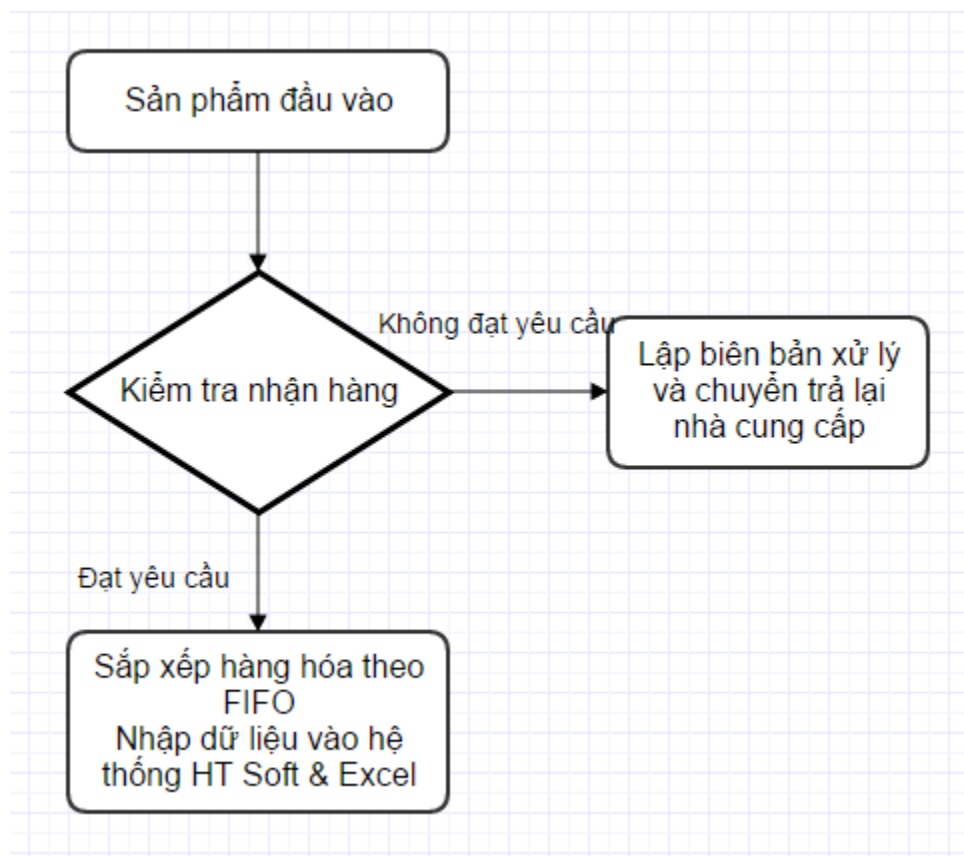
Theo quy tắc, tất cả các sản phẩm về kho đều phải qua giám định chất lượng nhưng do Kids Plaza chưa có tiêu chuẩn riêng về chất lượng sản phẩm, công ty chỉ dựa vào sự phản hồi hiệu quả tiêu dùng từ phía khách hàng trước đó hoặc chấp nhận những văn bản pháp lí chứng nhận chất lượng sản phẩm đã được kiểm tra từ phía nhà cung cấp để xác nhận chất lượng hàng. Do đó sản phẩm chỉ được kiểm tra một số chỉ tiêu đơn giản về mặt hình thức, một số chỉ tiêu cần phải dùng thiết bị chuyên ngành thì phải chuyển đến các phòng thí nghiệm để kiểm tra. Trong khi đó sản phẩm rất nhiều và đa dạng chủng loại, 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 thì mới chuyển mẫu sản phẩm đó tới phòng thí nghiệm.

✓ **Quản lý giao hàng chưa chặt chẽ:**

Một số nhà cung cấp khi nhận đơn hàng, ký xác nhận giao hàng theo đúng lịch. Nhưng đến ngày giao hàng họ không đáp ứng đủ số lượng hoặc tự ý điều chỉnh ngày giao mà không có thông báo. 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 bán hàng. Khi xảy ra thiếu sản phẩm tại cửa hàng mà nhà cung cấp mãi chưa giao hàng tới, nhân viên thu mua mới nhận được thông báo thiếu từ nhân viên tại cửa hàng và phải hối thúc nhà cung cấp giao hàng gấp.

Khi nhà cung cấp giao hàng trễ, dẫn đến một số quy trình kiểm tra không thực hiện theo quy định và ảnh hưởng đến doanh thu bán hàng tại cửa hàng. Hiện tại chưa có sự trao đổi thông tin liên tục, liên kết chặt chẽ 2 chiều giữa công ty và nhà cung ứng, sự phản hồi giữa 2 bên trước và sau khi giao hàng chưa hiệu quả. Nhân viên thu mua chỉ tập trung vào giải quyết các sự cố giao hàng trước mắt, khi gặp vấn đề cụ thể, chưa quản trị được tất cả rủi ro có thể xảy ra, bị rơi vào thế bị động khi giải quyết vấn đề.

3.2.1.4. Kiểm tra chất lượng, nhận hàng, nhập kho



Hình 11: Quy trình nhập kho sản phẩm tại công ty

Đơn hàng sau khi gửi cho nhà cung cấp, họ sẽ căn cứ theo yêu cầu sắp xếp gửi hàng đến công ty theo ngày yêu cầu. Nhà cung cấp nội địa khi giao hàng cần phải có phiếu giao hàng hoặc phiếu xuất kho, trên đó thể hiện đầy đủ chi tiết: mặt hàng giao, số lượng giao, số đơn hàng theo đơn hàng của Kids Plaza. Nhà cung cấp nước ngoài khi giao hàng sẽ chuẩn bị bộ chứng từ bao gồm: hóa đơn (Invoice), chi tiết đóng gói (Packing List), kết quả đánh giá hàng hóa, vận đơn. Trên hóa đơn cũng thể hiện tên hàng, số lượng giao, số đơn hàng. Khi hàng hóa đến kho của Kids, nhân viên kho tiến hành kiểm tra hàng hóa, nhập số lượng thực tế nhận vào hệ thống HTSoft. Hệ thống ghi số lượng nhập kho, cập nhật tồn kho từ thời điểm nhận, đồng thời chuyển giá trị của lô hàng vào hạng mục kiểm tra để chờ thanh toán.

3.2.1.5. Thanh toán

Hầu hết việc thanh toán cho nhà cung cấp của Kids Plaza đều áp dụng bằng phương pháp chuyển khoản. Thời gian thanh toán tùy thuộc vào điều kiện thỏa thuận trên báo giá, thường là cuối tháng. Sau khi hàng hóa đã được nhập kho, bộ phận Kế Toán tiến hành đối chiếu lại số lượng thực nhận với số lượng trên hóa đơn, đơn giá với báo giá, tổng số tiền ghi trên hóa đơn. Nhân viên kế toán kiểm tra lại số tiền cần thanh toán với trị giá của lô hàng trong hệ thống tích hợp ERP của phần mềm HTSoft. Nếu giá trị hai bên cân đối, nhân viên kế toán sẽ chuyển giá trị của lô hàng sang tài khoản phải trả nhà cung cấp trong hệ thống. Bên cạnh đó, nhân viên kế toán cũng theo dõi song song trên hệ thống tài khoản bằng Excel.

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

3.2.2. Các vấn đề liên quan đến quản trị tồn trữ và kho bãi trong quản trị chuỗi cung ứng của Kisplaza

Trong hoạt động chuỗi cung ứng phải có khâu tồn trữ để duy trì hoạt động phân phối và giao hàng ổn định. Hoạt động tồn trữ tại công ty Kids Plaza gồm tồn trữ thành phẩm.

Tồn kho tại công ty rất đa dạng từ giấy ướt, giấy vệ sinh, bím trẻ em đến sữa, đồ chơi,...nên quá trình bảo quản rất khác nhau. Đồ lạnh sẽ giữ trong kho lạnh, các mặt hàng khác sẽ được đặt trong môi trường thông thoáng, nhiệt độ vừa phải để đảm bảo chất lượng sản phẩm.

Hệ thống kho bãi của công ty được tổ chức bài bản, với 2 kho lớn: một ở Xa La, Hà Đông (nhà cung cấp sẽ giao hàng về đây) và kho còn lại ở 20-22 Thái Hà (đây là kho có diện tích rộng nhất, đủ mọi loại mặt hàng, nằm ở vị trí trung tâm so với 31 cơ sở bán hàng của Kids, tiện đường vận chuyển hàng hóa), và 31 kho nhỏ đặt tại 31 cơ sở bán hàng; tổ chức theo phương pháp nhập trước xuất trước (FIFO). Hàng hóa được phân chia hợp lý đến từng kệ để dễ dàng vận chuyển ra từng cửa hàng. Thủ tục giao nhận hàng của

kho chặt chẽ, ít thất thoát. Tất cả các hàng hóa khi xuất khỏi kho đều phải qua hệ thống ERP của phần mềm HTSoft, lập phiếu xuất kho. Bộ phận kế toán sẽ đối chiếu chứng từ xuất kho, đảm bảo hoạt động FIFO chính xác.

Trong trường hợp đặc biệt, nếu hàng hóa được giao trực tiếp từ nhà cung ứng đến cửa hàng thì do quản lý nhập vào phần mềm. Còn nếu hàng hóa chuyển từ kho đến cửa hàng hoặc chuyển hàng trong kho cửa hàng này sang cửa hàng khác thì do bộ phận kho đảm nhận. Phương pháp xuất kho sử dụng thông thường đó là gửi gmail thông tin từ cửa hàng, sau đó hàng được chuyển từ kho Thái Hà đến cửa hàng.

Để phục vụ cho hoạt động tồn trữ, bảo quản hàng hóa, công ty đã đầu tư trang thiết bị hoàn chỉnh cho kho bãi. Các kệ hàng được bố trí thẳng hàng và hợp lý để nhân viên quản lý FIFO. Tại đầu mỗi kệ hàng, công ty cho bố trí bảng lớn ghi đầy đủ thông tin bao gồm tên mã sản phẩm, ngày nhập hàng... Điều này giúp dễ dàng kiểm tra thông tin hàng hóa, tránh sai sót. Bên cạnh đó, kho cũng được trang bị thêm máy in phục vụ công tác in tem dán, máy vi tính xử lý số liệu nhập xuất trên hệ thống, máy scan ghi lại dữ liệu.

3.2.3. Các vấn đề liên quan đến bố trí địa điểm chuỗi siêu thị và bố trí mặt bằng chuỗi siêu thị để phân phối hàng hóa cho khách hàng trong quản trị chuỗi cung ứng của Kids Plaza

3.2.3.1. Danh sách các cửa hàng của chuỗi siêu thị Kids Plaza tại Hà Nội

Trên địa bàn Hà Nội, Kids Plaza có 1 kho tổng tại khu đô thị Xa La, Hà Đông; 1 kho lớn nhất tại 22 Thái Hà và có tất cả 31 siêu thị bán lẻ nằm rải rác trên các quận Hà Đông, Hai Bà Trưng, Hoàng Mai, Tây Hồ, Cầu Giấy, Đống Đa, Hoàn Kiếm, Thanh Xuân, Long Biên, Ba Đình. Bảng dưới đây là địa chỉ của các kho và cửa hàng trên địa bàn Hà Nội:

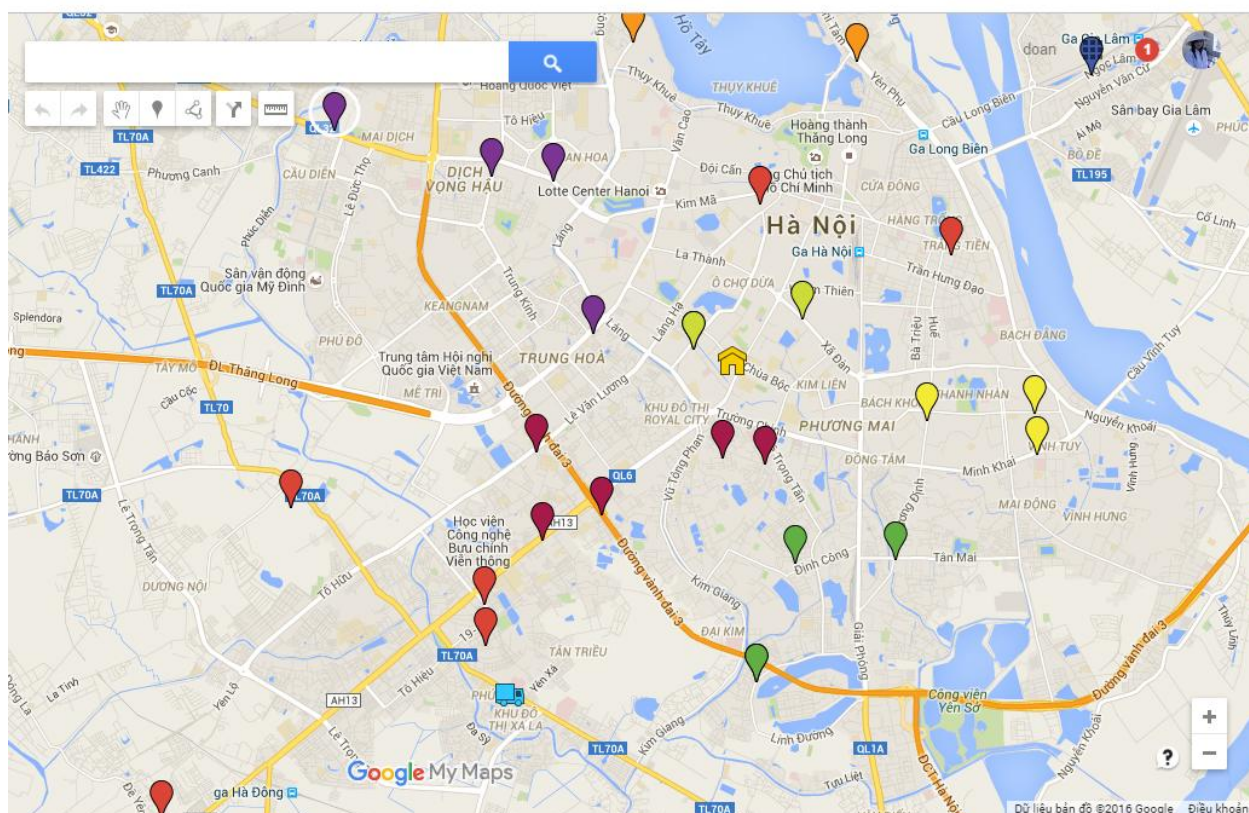
Quận	Địa chỉ	Số điểm
Hà Đông	44- TT4A Văn Quán	1
	66 Nguyễn Khuyến	2
	20 Quang Trung	3

Quận	Địa chỉ	Số điểm
	65- 67, đường 70, KĐT Xa La, Phúc La	star 1
	35 Vạn Phúc	4
Hai Bà Trung	340 Bạch Mai	5
	43 Lạc Trung	6
	446 Minh Khai	7
Hoàng Mai	9 Tân Mai	8
	4 Nguyễn Hữu Thọ, Bắc Linh Đàm	9
	D21 lô 1(Trần Nguyên Đán), Định Công	10
	6 Nguyễn Hữu Thọ, Bắc Linh Đàm	11
Tây Hồ	174 Lạc Long Quân	12
	77B Xuân La	13
	16 phố Yên Phụ (nhỏ)	14
Cầu Giấy	41 Trần Thái Tông	15
	168 Hồ Tùng Mậu	16
	27 Trần Duy Hưng	17
	184 Cầu Giấy	18
Đống Đa	20-22 Thái Thịnh	19
	374 Xã Đàn	20
	24- 26 Thái Thịnh	21
Hoàn Kiếm	20 Hai Bà Trưng	22
Thanh Xuân	533 Nguyễn Trãi	23
	21 Vương Thừa Vũ	24
	T1- Tòa nhà HH2 Bắc Hà Tố Hữu	25
	22 Nguyễn Xiển	26

Quận	Địa chỉ	Số điểm
	102 Hoàng Văn Thái	27
Long Biên	148 Ngô Gia Tự	28
	358 Ngọc Lâm	29
Ba Đình	56 Giang Văn Minh	30

Bảng 4: Danh sách các kho và siêu thị của hệ thống Kids Plaza tại Hà Nội

Và đây là hệ thống các kho và siêu thị của Kids Plaza được thể hiện trên ứng dụng Google Maps:



Hình 12: Hệ thống siêu thị của Kids Plaza trên địa bàn Hà Nội thể hiện trên Google maps

Chú thích



: Kho tổng (Khu đô thị Xa La- Hà Đông)



: Kho 22 Thái Hà



: Kho cơ sở (màu giống nhau thể hiện các cơ sở nằm tại một quận)

3.2.3.2. Mạng lưới đường vận chuyển hàng từ kho tổng đến kho cơ sở trong chuỗi cung ứng của Kids Plaza

- Vận chuyển hàng hóa từ nhà cung ứng đến Kids Plaza:

Kids Plaza bán rất nhiều mặt hàng và các mặt hàng này lấy từ nhiều nhà cung cấp khác nhau (danh sách các nhà cung ứng được nêu ở bảng 3) và việc vận chuyển hàng hóa từ nhà cung ứng đến kho của Kids Plaza đều do phía nhà cung ứng đảm nhận. Phía bên nhà cung cấp sẽ nhận đơn đặt hàng từ Kids và họ sẽ tự sắp xếp việc chuyển hàng hóa đến kho tổng của Kids plaza tại khu đô thị Xa La- Hà Đông.

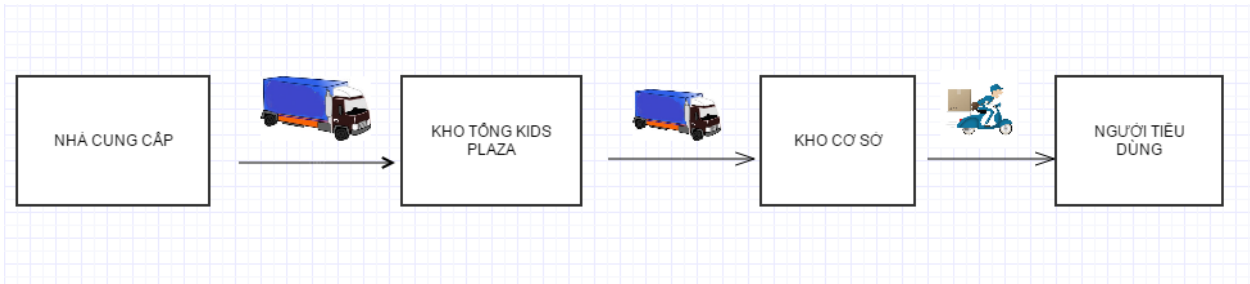
- Vận chuyển hàng hóa từ kho tổng đến kho Thái Hà và các kho cơ sở:

Vì tất cả các mặt hàng từ nhà cung ứng chuyển đến Kids đều mang đến kho tổng đầu tiên để kiểm tra và hàng hóa được tập trung. Sau đó, Kids sẽ có xe để vận chuyển hàng đến kho Thái Hà và kho cơ sở nhằm mục đích tối ưu hóa quãng đường và lượng vận chuyển, từ đó tích kiệm được chi phí logistics trong chuỗi cung ứng.

- Vận chuyển hàng hóa từ cửa hàng đến khách hàng:

Ở mỗi cửa hàng của Kids Plaza luôn có 1 nhân viên giao hàng chuyên giao hàng cho khách. Các nhân viên giao hàng này sẽ giao hàng bằng xe máy với số lượng hàng không nhiều. Trường hợp giao hàng với số lượng nhiều Kids sẽ bố trí xe tải nhỏ để vận chuyển theo quy định khung giờ vận chuyển trong nội bộ cho phép. Nhưng trường hợp này cũng không xảy ra thường xuyên.

Như vậy, quá trình vận chuyển hàng hóa từ nhà cung ứng đến Kids plaza và đến người tiêu dùng được mô tả lại trong hình dưới đây:



Hình 13: Quá trình vận chuyển hàng hóa từ nhà cung ứng đến Kids Plaza và đến người tiêu dùng

3.2.4. Các vấn đề liên quan đến quản trị vận tải và phân phối hàng hóa đến tay người tiêu dùng trong quản trị chuỗi cung ứng của Kids Plaza

Phân phối liên quan đến việc vận chuyển hàng hóa, sản phẩm từ Kids Plaza đến khách hàng. Nếu quá trình phân phối hiệu quả sẽ giúp tạo được uy tín cho khách hàng. Với đặc điểm là một công ty bán lẻ, nên kênh phân phối hàng hóa chỉ liên quan đến B2C (Business to Customer). Công ty có 2 nhóm khách hàng là nhóm mua hàng trực tiếp tại siêu thị của KIDS và nhóm mua hàng trực tuyến online nên cần phải có 2 kênh hoạt động đồng thời song song.

- Đối với khách hàng mua trực tiếp tại siêu thị:

Đội ngũ bán hàng thông thường bao 10 người là 2 trưởng ca, 2 thu ngân, 4 bán hàng, 1 bảo vệ và 1 giao hàng; nếu cửa hàng lớn thì có thêm 1 quản lí và 1 trợ lí. Tất cả đội ngũ nhân viên sẵn sàng phục vụ và hỗ trợ quá trình mua hàng của khách hàng. Sau đó, thu ngân sử dụng phần mềm HTSoft để thu tiền thanh toán với khách hàng và tổng hợp Excel gửi qua Gmail cho kế toán bán hàng chốt sau mỗi ca. Cửa hàng hết hàng thì trưởng ca làm đơn đặt hàng gửi lên phòng đặt hàng cũng qua Gmail.

- Đối với khách hàng mua trực tuyến online:

Bộ phận phụ trách nhận hàng online sẽ chuyển đơn hàng xuống các cửa hàng gần địa chỉ của khách hàng nhất, nhân viên giao hàng của cửa hàng đó sẽ đi giao hàng bằng phương tiện xe máy, nếu khách đặt hàng buổi sáng thì buổi chiều sẽ đi giao hàng; nếu

khách đặt khoảng thời gian chiều tối, sáng ngày hôm sau sẽ giao hàng. Quản lý sẽ theo dõi quá trình giao hàng thông qua phần mềm HTSoft.

Đối với cả hai hình thức bán hàng trực tuyến và tại quầy, Kids Plaza rất chú trọng các dịch vụ liên quan đến phân phối cho khách hàng cũng như các dịch vụ sau bán hàng. Chuỗi siêu thị này áp dụng chính sách đổi trả hàng trong vòng 45 ngày, hoàn tiền không quá 5 phút và giao hàng nhanh trong 2 giờ.

Thông thường, tại các siêu thị, cửa hàng tiện ích sẽ không nhận trả lại hàng. Nếu hàng lỗi do nhà sản xuất, khách hàng chỉ có thể đổi sản phẩm khác cùng loại. Riêng tại Kids Plaza khách hàng sẽ được “hoàn tiền nhanh gọn, lựa chọn an tâm” bởi tại đây áp dụng chính sách đổi trả hàng trong vòng 45 ngày, hoàn tiền trong 5 phút. Khách hàng hoàn toàn có quyền trả lại sản phẩm đã mua nếu không thích, thủ tục hoàn trả và nhận lại tiền mặt nhanh gọn giúp tiết kiệm tối đa thời gian.



Hình 14: Kids plaza quan tâm đến dịch vụ phân phối và dịch vụ sau bán hàng để tăng sự hài lòng của khách hàng trong chuỗi cung ứng (Nguồn: www.kidsplaza.vn)

Với ngành bán lẻ, việc tiếp nhận thông tin thông qua các số hotline luôn được các doanh nghiệp chú trọng ở 2 hình thức tính phí (1900) và miễn phí (1800). Thực tế, với việc phải trả phí đàm thoại, không ít người tiêu dùng đắn đo bởi với tần suất mua hàng liên tục phải chi trả một số tiền cho việc phản hồi thông tin cũng là điều khiến khách hàng ngần ngại.

Do đó, chuỗi siêu thị Kids Plaza lựa chọn đầu số hotline miễn phí, giúp khách hàng "đặt hàng dễ dàng không màng cước phí", khách hàng có thể nhận tư vấn mua hàng, giá cả hoặc bất cứ thông tin nào cần thiết mà không phải lo nghĩ về việc phải trả bao nhiêu tiền cho cuộc gọi. Điều này giúp tâm lý khách hàng thoải mái hơn trong việc mua sắm, nhất là qua kênh trực tuyến.



Hình 15: Hình ảnh về dịch vụ Hotline miễn phí của Kids Plaza (Nguồn: www.kidsplaza.vn)

Trong lĩnh vực kinh doanh sản phẩm dành cho mẹ và bé, đối tượng phục vụ chính các mẹ bầu và người đang nuôi con nhỏ. Nhóm khách này thường không nhiều thời gian đi mua sắm, chủ yếu đặt hàng online và ship hàng. Đáp ứng nhu cầu nhận hàng nhanh nhất sau lệnh đặt hàng trên website, Kids Plaza đã triển khai dịch vụ tiện ích giao hàng nhanh trong vòng 2 giờ, giúp khách hàng tiết kiệm thời gian mua sắm.

Theo lãnh đạo chuỗi Kids Plaza, những dịch vụ tiện ích mà hệ thống đã và đang triển khai đánh trúng tâm lý, nhu cầu mua sắm của khách hàng và quan trọng nhất là mang lại lợi ích tối đa cho người sử dụng dịch vụ. Đây là điểm mấu chốt để các doanh nghiệp bứt phá trong cuộc đua giành vị thế của ngành bán lẻ, đồng thời nâng cao khả năng phân phối của chuỗi cung ứng.

Bên cạnh những ưu điểm, quá trình phân phối vẫn còn những bất cập chưa, cần được cải tiến để hoạt động được hiệu quả hơn như:

- Hoạt động tổ chức giao hàng từ nhà cung cấp tới các kho của Kids Plaza chưa được kiểm soát chặt chẽ. Nhà cung cấp đôi khi giao hàng chậm trễ so với hợp đồng nhưng nhân viên theo dõi đơn hàng không biết, chỉ khi có sự phản hồi từ cửa hàng thì mới đi tìm hiểu nguyên nhân và lý do đồng thời thúc nhà cung cấp giao hàng gấp, chưa có biện pháp xử lý nghiêm ngặt việc giao hàng muộn so với thời gian quy định trong hợp đồng.
- Hệ thống quản lý giao hàng hiện tại còn thủ công, bằng Excel, điện thoại, gmail... chứ không có mạng trực tiếp của nhà cung cấp để tra cứu. Muốn kiểm tra hàng hoá của mình, nhân viên xuất nhập khẩu phải gửi email hoặc gọi điện thoại để hỏi nhà cung cấp do đó thông tin chậm, không cập nhật thường xuyên.
- Trách nhiệm giao hàng cho khách hàng online: Phụ trách giao hàng cho khách hàng online là nhân viên giao hàng tại cửa hàng. Trong khi liên lạc trực tiếp về đơn hàng, số lượng đặt hàng do nhân viên kinh doanh online phụ trách. Nhân viên kinh doanh sẽ không thể liên lạc trực tiếp với nhân viên giao hàng nếu khách hàng có điều chỉnh về đơn đặt hàng, nhân viên kinh doanh sẽ phải liên lạc qua trung gian là quản lý hoặc nhân viên thu ngân tại cửa hàng đó rồi những người này mới gọi cho nhân viên giao hàng để điều chỉnh kế hoạch giao hàng, như vậy rất mất thời gian và lãng phí nguồn nhân lực.

3.2.5. Các vấn đề liên quan đến hoạt động quản lý bán hàng trong quản trị chuỗi cung ứng của chuỗi siêu thị Kidsplaza

Theo kết quả phỏng vấn chuyên sâu một số khách hàng tại các siêu thị của Kids Plaza trên địa bàn Hà Nội, có thể thấy rằng khách hàng đặc biệt đánh giá cao thái độ phục vụ nhiệt tình của nhân viên tại cửa hàng và dịch vụ thanh toán nhanh, với mức điểm rất hài lòng dành cho những hạng mục này. Khả năng đáp ứng đơn hàng online của công ty cũng ở mức điểm tốt. Điều này chứng tỏ công ty đã tổ chức được hoạt động quản trị chuỗi cung ứng tốt ở khâu bán hàng và khâu phân phối, theo dõi đơn hàng và phân phối vận chuyển trên hệ thống tốt.

Nhưng bên cạnh đó, công ty cũng cần cải tiến hạng mục đáp ứng yêu cầu đa dạng sản phẩm của khách hàng và giải quyết bài toán giá cả về sản phẩm so với các đối thủ cạnh tranh. Hiện nay mặt bằng giá của Kids Plaza so với một số chuỗi siêu thị vẫn còn cao. Công ty cần phải tìm ra giải pháp tối ưu nhất về chuỗi hoạt động cung ứng của mình, nhằm cắt giảm những chi phí lãng phí không cần thiết, nâng cao chất lượng hoạt động và tạo lợi thế cạnh tranh về giá trên thị trường hiện nay.

Ngoài ra, một số khách hàng đã phàn nàn về việc mua sản phẩm trực tiếp tại cửa hàng, lí do là hàng quá cồng kềnh, họ không thể chở về được; khi yêu cầu sự hỗ trợ từ phía cửa hàng, nhân viên không chờ ngay mà cứ nhắc trong việc áp dụng hình thức vận chuyển online và nói với khách hàng rằng: chiều cửa hàng mới chuyển được. Cuối cùng, khách hàng rất không hài lòng về cách dịch vụ này. Qua đây, nhân viên cửa hàng đã không linh động trong việc giao tiếp với khách hàng, bị áp đặt theo một khuôn mẫu không phù hợp. Công ty cần xem xét lại các quy định trong trường hợp vận chuyển giao hàng khi khách hàng mua trực tiếp tại cửa hàng.

3.2.6. Các vấn đề liên quan đến ứng dụng công nghệ thông tin trong quản trị chuỗi cung ứng của chuỗi siêu thị Kidsplaza

Để chuỗi cung ứng hoạt động một cách trôi chảy là nhờ sự đóng góp đặc lực của hệ thống công nghệ thông tin. Khi bắt đầu khởi nghiệp kinh doanh, Kids Plaza cũng như hầu

hết các doanh nghiệp đều gặp phải rất nhiều khó khăn, trong đó vấn đề đau đầu nhất chính là quản lý và giám sát mọi hoạt động kinh doanh của mình trong chuỗi cung ứng.

Kids đã bắt đầu áp dụng công nghệ thông tin vào quy trình quản lý, trong thời gian đầu Kids được giới thiệu cho một phần mềm quản lý, sau một thời gian thì nhận thấy phần mềm không đáp ứng được nhu cầu hoạt động kinh doanh hiện tại. Kids đã ra sức tìm kiếm các phần mềm để thay thế và sau một thời gian dài bế tắc trong việc quản lý kinh doanh Kids đã tìm đến và hợp tác với HTsoft.

Với đặc thù kinh doanh của Kids thì số lượng hàng hóa là rất lớn và việc quản lý tồn kho, phân loại sắp xếp thực sự là một thách thức. Phần mềm HTsoft xây dựng bố trí danh mục nhóm hàng hóa cấu trúc dạng cây thư mục phân cấp và n cấp không giới hạn giúp cho việc phân loại dễ dàng. Cấu trúc cây thư mục này xuất hiện là tiêu chí tìm kiếm trong hầu hết các báo cáo giúp nhà quản lý dễ dàng thống kê số lượng theo từng nhóm hàng đã định nghĩa. Quản lý hàng hóa với số lượng lớn nhưng vẫn đảm bảo tốc độ xử lý, tìm kiếm nhanh chóng theo nhiều tiêu chí, hỗ trợ quản lý chi tiết nhiều đặc tính đa dạng của hàng hóa.

Để phát triển hoạt động kinh doanh của mình, bên cạnh việc phát triển bán lẻ tại các cửa hàng, Kids đẩy mạnh việc marketing online và bán hàng online qua website. Website của Kids đã cho phép bán hàng trực tuyến và đặt hàng online ngay trên website. Và sự phát triển này ban đầu Kids cũng bối rối và gặp một số khó khăn trong việc quản lý đơn hàng và giao hàng. HTsoft đã tư vấn và xây dựng giải pháp tích hợp giữa website và phần mềm, số liệu tồn kho và giá cả của sản phẩm đều được hiển thị realtime ngay trên website giúp cho khách hàng tin tưởng hơn với Kids. Các đơn hàng mà khách hàng đặt hàng từ website sẽ ngay lập tức được liên thông với phần mềm quản lý HTsoft, các nhân viên bán hàng online chỉ việc dựa trên đơn hàng rồi xác nhận và giao hàng cho khách.

Ngoài hệ thống phần mềm quản lý, hệ thống máy tính của công ty khá tốt, đáp ứng cả về chất lượng và số lượng. Hiện tại công ty có gần 100 máy tính phục vụ tại 31 cơ sở bán hàng do nhân viên thu ngân phụ trách và hệ thống quản lý theo dõi.

Tuy nhiên công ty chưa có bộ phận IT chuyên biệt nên tất cả các máy tính này vẫn chưa được duy trì và bảo dưỡng thường xuyên. Chỉ khi nào máy tính xuất hiện vấn đề, cửa hàng báo lên quản lý, quản lý báo công ty để gọi công ty dịch vụ sửa chữa máy tính đến để kiểm tra và bảo dưỡng người sửa chữa lỗi.

Thêm vào đó, do có vận hành hệ thống phần mềm HTSoft có tích hợp ERP, nên các yêu cầu về hệ thống máy tính càng phải đồng bộ với đường truyền internet tốc độ cao, giúp cho việc truy cập dữ liệu không bị gián đoạn. Thiết bị đọc mã vạch liên kết với máy vi tính, cập nhật trực tiếp kết quả bán hàng theo từng giờ. Nhưng bên cạnh đó vẫn xuất hiện một số lỗi kỹ thuật, đường truyền internet thỉnh thoảng bị ngắt quãng, thiết bị đọc mã vạch không đọc được mã trên hàng hóa, hay mã hàng hóa bị sai.

Hệ thống mạng nội bộ, điện thoại cũng được công ty bảo mật. Mỗi nhân viên thu ngân đều có mật mã riêng để truy cập hệ thống mạng quản lý nhập xuất bán hàng ở ca làm việc của họ. Dữ liệu trên hệ thống bán hàng trên đều được lưu lại mỗi ngày để quản lý tổng hợp. Do đó nếu có sự cố về hệ thống mạng dữ liệu trong công ty cũng sẽ không ảnh hưởng nhiều tới hoạt động. Hệ thống điện thoại cũng được quản lý theo mã số riêng của từng người phụ trách tại cửa hàng. Hệ thống truy cập Internet không phổ biến rộng cho tất cả các đối tượng trong công ty, chỉ những người có nhiệm vụ công việc liên quan thì hệ thống máy tính của nhân viên đó sẽ được mở cổng truy cập Internet.

Tuy nhiên, hiện tại công ty vẫn gặp một vấn đề với hệ thống HTSoft. Nhân viên bị giới hạn về khả năng sử dụng phần mềm, chưa khai thác tối đa các chức năng tích hợp có trong phần mềm, do vậy kết quả làm việc và quản lý chưa thực sự hiệu quả và tối ưu. Số lượng nguyên vật liệu tồn kho thực tế khác số lượng lưu trữ trong hệ thống máy tính. Cùng quản lý một loại sản phẩm nhưng số lượng theo dõi của nhân viên kế hoạch theo dõi khác với số lượng của hệ thống phần mềm quản lý. Nhân viên kế hoạch vẫn dựa vào số lượng tính toán theo Excel để quản lý. Sở dĩ có hiện tượng này xảy ra do:

- Nhân viên kho vẫn duy trì quản lý tồn kho theo Excel. Số lượng nhập, xuất hàng đều được ghi nhận vào file dữ liệu chung, sau đó mới được nhập vào hệ thống HTSoft. Nên kiểm tra tại thời điểm ngân sẽ không thấy tồn kho chính xác.

- Mỗi bộ phận tự quản lý công việc của mình bằng hệ thống riêng của bộ phận hay của mỗi nhân viên, hầu hết thực hiện bằng Excel. Đồng thời việc cập nhật thông tin giữa các bộ phận lẫn nhau cũng chưa được thực hiện tốt. Nhiều thông tin có thể xem được trên hệ thống HTSoft, nhưng nhân viên chưa rành thao tác nên không biết lấy thông tin. Nhân viên vẫn có thói quen cập nhật thông tin bằng 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.

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 các nhà quản lý, và những người mới gia nhập công ty, thường bị hụt hẫng hay tự mày mò để quen với những mẫu khác nhau của cùng một vấn đề, gây lãng phí thời gian học việc.

3.2. Đánh giá chung về hoạt động quản trị chuỗi cung ứng tại Kids Plaza

3.2.1 Những ưu điểm

Qua các phân phân tích chương 3, chúng ta đã hiểu được cơ cấu và hoạt động quản trị chuỗi cung ứng của công ty Kids Plaza.

Những điểm mạnh chính:

- Trang thiết bị của kho được đầu tư, giảm thiểu được hư hao, mất mát, hỏng hóc sản phẩm, hàng hóa.
- Mạng lưới bố trí các điểm siêu thị và mặt bằng siêu thị khá hợp lý để có thể phục vụ khách hàng tốt nhất, và gia tăng tính tiếp cận của khách hàng.
- Dịch vụ bán hàng và giao hàng trực tuyến được khách hàng đánh giá khá cao nhờ một hệ thống công nghệ thông tin tích hợp và hiện đại với phần mềm HTsoft, website tích hợp với phần mềm quản lý HTsoft, và dịch vụ đường dây nóng miễn phí Hotline.
- Hoạt động quản lý dịch vụ khách hàng được chú trọng nên đã đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng. Công ty luôn cố gắng đào tạo đội ngũ bán hàng nhiệt tình và năng

động, sẵn sàng phục vụ và giải đáp mọi thắc mắc của khách hàng, giao hàng nhanh nhất có thể.

- Hệ thống thông tin quản lý sử dụng HTSoft được đầu tư để hỗ trợ hiệu quả cho các bộ phận liên quan.

3.2.2 Những nhược điểm

Bên cạnh những điểm mạnh thì, hoạt động quản trị chuỗi cung ứng của Kids Plaza vẫn còn những điểm yếu cần phải cải tiến như:

Những điểm yếu chính:

- Nhân viên mua hàng chưa am hiểu về kỹ thuật, phương pháp đánh giá báo giá, do đó hoạt động tìm kiếm đánh giá nhà cung cấp mất nhiều thời gian.
- Hoạt động lập kế hoạch thu mua hàng hóa còn phụ thuộc nhiều vào phương pháp thủ công.
- Hiện nay Kids Plaza vẫn chưa được trưởng phòng phụ trách chuyên trách mảng cung ứng, nên việc quản lý cung ứng thu mua đầu vào vẫn còn nhiều nhược điểm cần hoàn thiện như tìm kiếm và đánh giá nhà cung ứng, dự báo nhu cầu thu mua, giám sát và theo dõi giao hàng
- Quá trình theo dõi đơn hàng còn nhiều điểm chưa hợp lý, cần được cải tiến.
- Nhân viên chưa thành thạo về thao tác trong hệ thống phần mềm HTSoft dẫn đến số liệu trong hệ thống không chính xác, chưa khai thác tối đa các chức năng tích hợp có trong phần mềm để quản lí.
- Quá trình vận tải phân phối hàng hóa từ kho trung tâm đến các kho cơ sở chưa tối ưu.

Trên cơ sở phân tích hoạt động này, nhóm nghiên cứu tiến hành đề xuất giải pháp để hoàn thiện và nâng cao hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng tại Kids Plaza, cũng như đưa ra một mô hình quản trị chuỗi cung ứng cho các chuỗi siêu thị bán lẻ nói chung.

CHƯƠNG 4: Đề xuất và kiến nghị

4.1. Triển vọng phát triển dịch vụ phân phối bán lẻ hiện đại ở Việt Nam trong điều kiện hội nhập quốc tế tới năm 2020

Trong 5 năm tới, Việt Nam tiếp tục mở cửa thị trường dịch vụ phân phối bán lẻ (DVPPBL), hội nhập hệ thống phân phối khu vực và toàn cầu ngày càng sâu rộng.

Trong 10 năm tới, triển vọng và xu hướng chính trong phát triển DVPPBL ở Việt Nam là :

Thứ nhất, quy mô thị trường bán lẻ trong nước tiếp tục được tăng lên cùng với quá trình gia tăng dân số và tăng trưởng kinh tế với nhịp độ cao. Theo cam kết khi gia nhập WTO, từ ngày 1.1.2015, VN đã chính thức cho phép các công ty bán lẻ có 100% vốn nước ngoài hoạt động kinh doanh tại VN. Vì vậy có thể nói, đây là giai đoạn nóng nhất của thị trường có trị giá hàng tỉ USD này. Thông tin từ Hiệp hội Bán lẻ VN, kênh bán lẻ hiện đại VN hiện chiếm 25% thị phần, thấp hơn các nước trong khu vực như Philippines 33%, Thái Lan 34%, Trung Quốc 51%, Malaysia 60% và Singapore lên đến 90%. Dự báo đến năm 2020, VN sẽ nâng tỷ lệ kênh bán lẻ hiện đại lên 45%. Đây là cơ hội cho các chuỗi siêu thị bán lẻ hiện đại phát triển.

Thứ hai, năng lực cung ứng hàng hoá và chất lượng dịch vụ PPBL trong nước tiếp tục được cải thiện, nâng cao và mở rộng. Nếu so với năm 2010, khối lượng cung ứng sản phẩm công, nông nghiệp của Việt Nam tăng lên từ 2,5 –3,0 lần vào năm 2015, từ 4,8 - 5,2 lần vào năm 2020 và khoảng từ 10,5 - 14 lần vào năm 2025. Cùng với sự tăng trưởng của tiêu dùng, đây là tiền đề quan trọng nhất cho sự mở rộng quy mô DVPPBL hiện đại ở Việt Nam thời kỳ tới.

Thứ ba, nhu cầu tiêu dùng trong nước tiếp tục chuyển biến dưới tác động của quá trình công nghiệp hoá, đô thị hoá và hội nhập kinh tế quốc tế diễn ra ngày càng sâu rộng ; phương thức mua sắm và giao dịch bán lẻ cũng ngày càng đa dạng, nhất là các giao dịch và thanh toán bằng phương tiện điện tử

Thứ tư, mạng lưới cơ sở kinh doanh DVPPBL trên thị trường trong nước sẽ có sự phân bố hợp lý hơn và giảm dần sự chênh lệch phát triển giữa các vùng: giữa khu vực

thành thị và nông thôn

Thứ năm, xu hướng liên kết chuỗi và sáp nhập trong lĩnh vực DVPPBL sẽ tiếp tục gia tăng và chiếm ưu thế.

Thứ sáu, Sự phân chia thị trường giữa các nhà bán lẻ có xu hướng phân chia theo ngành hàng nhiều hơn là theo không gian thị trường.

Thứ bảy, Xu hướng hình thành các khu vực mua sắm tập trung và đáp ứng tổng hợp các nhu cầu về mua sắm, nghỉ ngơi, giải trí của người tiêu dùng

Thứ tám, các chính sách đảm bảo ổn định kinh tế vĩ mô và nâng cao đầu tư hiệu quả hơn sẽ ngày càng được coi trọng sẽ tạo điều kiện thuận lợi hơn cho phát triển DVPPBL

Thứ chín, công tác quản lý Nhà nước về thương mại sẽ tiếp tục được đề cao và môi trường kinh doanh DVPPBL sẽ ngày càng được cải thiện

4.2. Đề xuất giải pháp hoàn thiện chuỗi cung ứng của Kids Plaza

4.2.1. Xây dựng phương án tuyển dụng và đào tạo hiệu quả để thu hút nhân tài và phát triển năng lực của nhân viên làm việc tại phòng cung ứng

Hiện tại bộ phận thu mua đã được hình thành và tách riêng dưới tên gọi phòng Đặt hàng/cung ứng. Tuy nhiên phòng này vẫn hiện đang thiếu vị trí trưởng phòng quản lý chuỗi cung ứng và đội ngũ nhân viên làm việc còn nhiều những điểm yếu như đã trình bày ở phần 3.2.2. . Với yêu cầu tìm kiếm nhà cung cấp đa dạng, tối ưu hóa chi phí, rất cần thiết phải có đội ngũ quản trị có năng lực, và chuyên môn hóa thì hoạt động quản trị cung ứng sẽ được hiệu quả hơn. Đây là giải pháp quan trọng đối với Kids Plaza.

Hiện tại, Kids Plaza đã hình thành quy trình tuyển dụng bao gồm những bước sau:

✓ Bước 1: Tiếp nhận hồ sơ và sàng lọc

Sau khi các ứng cử viên nộp hồ sơ, trong vòng 7 – 10 ngày Kids Plaza sẽ tiến hành sàng lọc tất cả hồ sơ ứng viên vào vị trí tuyển dụng căn cứ vào hồ sơ (CV, Đơn xin việc, Giới thiệu bản thân...), yêu cầu công việc và khu vực tuyển dụng và thời gian ứng tuyển.

- Những hồ sơ phù hợp, Kids sẽ liên hệ phỏng vấn.
- Hồ sơ chưa phù hợp chúng tôi sẽ lưu lại cho các vị trí khác thích hợp hơn sau này

✓ **Bước 2: Phỏng vấn**

Bước phỏng vấn thông thường sẽ gồm 2 vòng, vòng phỏng vấn chuyên môn (các bài test liên quan) và phỏng vấn kỹ năng. Tuy nhiên đối với một số vị trí quản lý/ các vị trí chủ chốt sẽ tiến hành phỏng vấn vòng 3 để trao đổi thảo luận về các vấn đề chiến lược, định hướng...

✓ **Bước 3: Tuyển dụng**

Kids sẽ tổng hợp kết quả phỏng vấn, nếu ứng cử viên vượt qua các vòng phỏng vấn sẽ nhận được thư nhận việc trong vòng 7 ngày.

Những hồ sơ đã phỏng vấn chưa phù hợp Kids sẽ lưu lại cho các vị trí khác thích hợp trong tương lai.

Quy trình tuyển mộ và tuyển dụng của Kids Plaza khá rõ ràng và chặt chẽ, tuy nhiên các thông điệp tuyển mộ và truyền bá thông tin của Kids có lẽ chưa hấp dẫn hoặc mức lương đưa ra chưa thu hút được những nhân tài và những người có năng lực trong lĩnh vực chuỗi cung ứng. Nghề “Quản trị chuỗi cung ứng” làm một nghề mới, mà được ít trường tại Việt Nam đào tạo, và có thể nói nhân lực giỏi trong nghề này còn đang khá khan hiếm. Ngay cả ở các nước trên thế giới đây cũng là nghề đòi hỏi nhân lực có năng lực thực sự, có kinh nghiệm, năng động, vì vậy mức lương cũng khá cao. Kids Plaza cũng đã hợp tác với các kênh tuyển dụng cao cấp như Vietnamwork để tuyển vị trí Trưởng phòng quản trị cung ứng và logistics, tuy nhiên thông điệp tuyển mộ cần được truyền đạt hấp dẫn hơn với những lợi ích, cơ hội, và mức lương cho vị trí này để thu hút những người có năng lực và kinh nghiệm đến ứng tuyển.

Dưới đây là thông điệp tuyển mộ của Kids Plaza cho vị trí trưởng phòng Cung ứng.

Vị trí tuyển dụng: Trưởng phòng Cung ứng và Logistics

Chức năng:

Chịu trách nhiệm cho toàn bộ quá trình, từ việc nhận hàng từ nhà cung cấp cho đến khi sản phẩm đến cửa hàng trong chuỗi đảm bảo về chất lượng, địa điểm và thời gian được yêu cầu.

Xây dựng & quản trị tồn kho của toàn bộ hệ thống, đảm bảo hàng hóa luôn được đầy đủ đến tay khách hàng.

Xây dựng quy trình nhập xuất kho, mô hình kho đảm bảo hàng hóa luôn chính xác. Phát triển các chuỗi cung ứng

tinh giản, nhanh nhạy và chi phí hiệu quả.

Việc này đóng một vai trò rất quan trọng trong nhiệm vụ phát triển bền vững của chúng tôi.

1. Lên Kế hoạch

- Tìm hiểu về “”hoạch định nhu cầu hàng hóa tại các cửa hàng”, sử dụng các mô hình và kiến thức để dự báo bán hàng.
- Sau đó, lập kế hoạch tồn kho tối thiểu để luôn chuyển hàng hóa tối ưu.

2. Nguồn cung ứng

- Kết hợp cùng các phòng liên quan để có kế hoạch dự báo hàng về, kế hoạch xuất hàng hóa.
- Phân tích tồn kho trên phương diện tài chính, công nợ nhà cung cấp
- Theo dõi quá trình của hàng hóa

3. Cấp hàng hóa cho chuỗi cung ứng

- Đảm bảo tất cả các sản phẩm của phải luôn đầy đủ có sẵn trên các “kệ hàng” của chuỗi cửa hàng đồng thời đạt được tính sẵn có vòng thời gian. Việc này nhằm đảm bảo được tính sẵn sàng và trình độ quản lý đơn hàng. Lập lịch trình giao hàng hiệu quả.
- Làm việc bộ phận công nghệ để đưa hệ thống quản hàng hóa tự động nâng cao khả năng cạnh tranh.

4. Xây dựng mô hình và quản trị kho

- Xây dựng & thiết kế mô hình kho đảm bảo dễ quản trị.
- Giảm chi phí lưu kho, giảm chi phí không cần thiết cho doanh nghiệp.
- Xây dựng các nguyên tắc thiết kế kho hàng, xác định vị trí hàng hóa, nguyên tắc sắp xếp.
- Quy trình, thủ tục xuất nhập kho, trang thiết bị cơ sở.
- Làm các công việc khác theo yêu cầu của công ty

Yêu cầu:

- Có ít nhất 3 năm kinh nghiệm ở vị trí tương đương, 30 tuổi trở lên.
- Có sự lãnh đạo và tinh thần làm việc nhóm
- Mức độ cao của tính toán, kỹ năng tổ chức mạnh mẽ và tập trung vào kết quả, tư duy về thiết kế mô hình & quản trị tối ưu.
- Khả năng được kinh doanh khi nói đến sự đổi mới và chi phí cơ hội tiết kiệm
- Có ít nhất 2 năm kinh nghiệm liên quan đến việc lập kế hoạch sản xuất, kế hoạch kinh doanh, bán lẻ.
- Có kiến thức cơ bản về điều khoản xuất hàng, quản lý kho, FI-FO
- Có kiến thức cơ bản về ISO 9001:2015 và/hoặc TS 16949
- Yêu cầu khác: Có kiến thức về hệ thống lập kế hoạch sản xuất (như TPICS) sẽ là lợi thế

Do nhân viên thu mua hiện tại chưa thành thạo các kỹ năng nghiệp vụ nên cần đưa ra chương đào tạo tại công ty cho nhân viên hiện tại hiểu được phương pháp tính chi phí của sản phẩm, đánh giá và so sánh báo giá, đàm phán kí kết hợp đồng. Đồng thời lên kế hoạch cho nhân viên đi kiểm tra nhà cung cấp, với mục tiêu giám sát và đánh giá chất lượng sản phẩm và thương thảo giá.

Xây dựng chức năng, nhiệm vụ và quy trình làm việc chuẩn hóa các bước của phòng cung ứng giống như các bộ phận khác tại Kids Plaza.

Đặc biệt cần thiết lập các yêu cầu tuyển dụng nhân viên cung ứng đáp ứng đủ khả năng làm việc để giảm thiểu thời gian đào tạo.

Chú ý xây dựng quá trình theo dõi đơn hàng của nhân viên thu mua, sau khi phát hành đơn hàng, nhân viên thu mua cần gửi lịch cụ thể cho bộ phận kho theo dõi giao hàng. Khi phát hiện những đơn hàng đã qua ngày giao hàng nhưng chưa thấy giao, nhân viên kho phải thông báo cho nhân viên thu mua xử lý. Khi có bất kỳ thay đổi nào trong lịch giao hàng nhân viên thu mua cũng phải thông báo cho nhân viên kho theo dõi cụ thể.

4.2.2. Hoàn thiện quy trình lập kế hoạch tồn kho dự trữ an toàn

Nguyên nhân chủ yếu đang gặp phải trong quản lý hoạt động tồn kho là không có kế hoạch tồn kho an toàn. Đồng thời chế độ kiểm soát kế hoạch tiêu thụ hàng hóa không chặt chẽ và thường xuyên nên nhiều lúc kho rơi vào tình trạng cháy hàng, hết hàng mới bắt đầu gọi nhà cung cấp; nhà cung cấp không đủ hàng cung ứng kịp cho nên kho để trống, cửa hàng không có hàng để bán gây lãng phí chi phí kho bãi và giảm hiệu suất doanh thu bán hàng

Do đó cần phải thực hiện các chế độ kiểm soát nhập-xuất sau:

- Kế hoạch dự báo bán hàng này được cập nhật hàng tháng từ khả năng tiêu thụ của các cửa hàng trên hệ thống phần mềm HTSoft. Phòng Cung ứng cần phải liên lạc thường xuyên với nhà cung cấp để nắm bắt tình hình sản xuất cũng như cung cấp của họ. Nếu tại thời điểm Kids đặt hàng mà năng lực sản xuất và cung cấp đã hết thì chuyển kế hoạch nhập đơn hàng sang nhà cung cấp dự phòng, tránh trường hợp kho để không và các cửa hàng của công ty Kids không có hàng để bán.

- Sau khi tính toán ra được số lượng tồn kho an toàn cụ thể cho từng mã hàng hóa thông qua quá trình phân tích dựa trên các số liệu tài chính từ dữ liệu Excel, nhân viên thu mua sẽ cài đặt con số này vào hệ thống HTSoft, khi tính toán quá trình đặt hàng, tồn kho hiện tại sẽ trừ đi một lượng tương ứng với con số an toàn. Do đó, những yêu cầu mua hàng sẽ xuất hiện sớm hơn với thực tế thiếu hàng, đảm bảo một khoảng thời gian an toàn cho hàng hóa về.
- Mỗi lần nhập hàng, dựa theo cung-cầu trên thị trường, đơn hàng của công ty có thể thay đổi, nhân viên kế hoạch cần cập nhật lại thay đổi và đưa số vào hệ thống. Việc cập nhật kế hoạch giúp cho số liệu đặt hàng của nhân viên thu mua đạt được độ chính xác cao hơn.

4.2.3. Hoàn thiện quá trình vận tải và mạng lưới cung ứng cho Kids Plaza

Như đã phân tích ở chương 3, quá trình vận tải phân phối hàng hóa từ kho trung tâm đến các kho cơ sở chưa tối ưu và hiệu quả. Nhóm nghiên cứu đã sử dụng công cụ google maps để đo khoảng cách giữa các kho đến các siêu thị trên địa bàn Hà Nội và kết quả được thể hiện trong bảng dưới đây. Trong đó, nhóm nghiên cứu đo khoảng cách từ kho trung tâm 1 (Kho tại Xa La, Hà Đông) và từ Kho trung tâm 2 (Kho tại 22 Thái Hà) đến các cửa hàng,

Từ	Đến	Khoảng cách (km)	Từ	Đến	Khoảng cách (km)
Kho TT 1	1	1.4	Kho TT 2	1	6.4
	2	2		2	5.6
	3	3.5		3	7.3
	4	5.5		4	8.7
	5	10.4		5	4.2
	6	12		6	5.3
	7	11.9		7	6
	8	8.2		8	5.3
	9	4.6		9	6.3

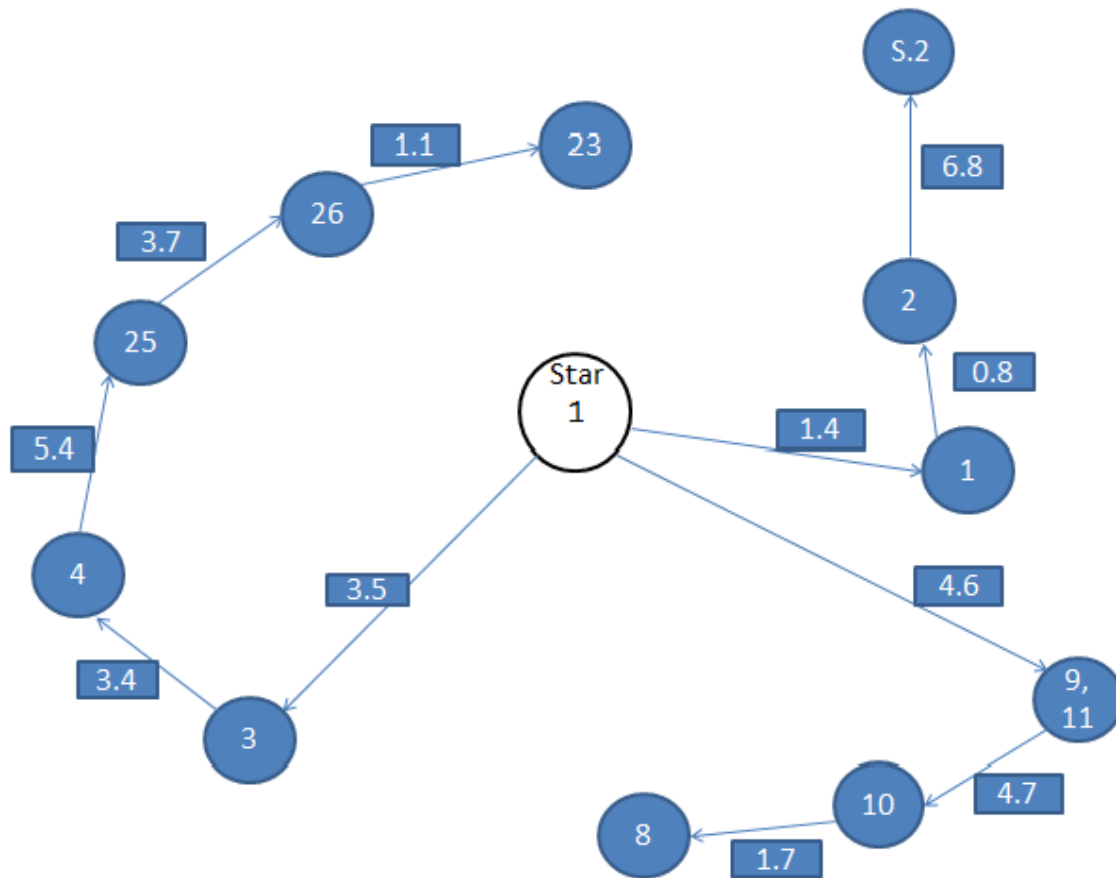
	10	7.9		10	3.7
	11	4.6		11	6.3
	12	14.4		12	8.4
	13	14.5		13	8.9
	14	13.4		14	6
	15	10.4		15	6.3
	16	11.6		16	10.6
	17	8.3		17	2.9
	18	11.5		18	5.7
	19	7.9		19	0.8
	20	9.2		20	1.8
	21	7.9		21	0.8
	22	12.1		22	4.7
	23	5.6		23	4.1
	24	7.7		24	1.8
	25	5.8		25	4.1
	26	6.6		26	6.2
	27	8		27	2.1
	28	28.3		28	10.7
	29	28		29	8.6
	30	10.4		30	2.9
	Kho TT 2	7.7			

Bảng 5: khoảng cách từ các kho trung tâm đến các siêu thị của Kids Plaza trên địa bàn Hà Nội

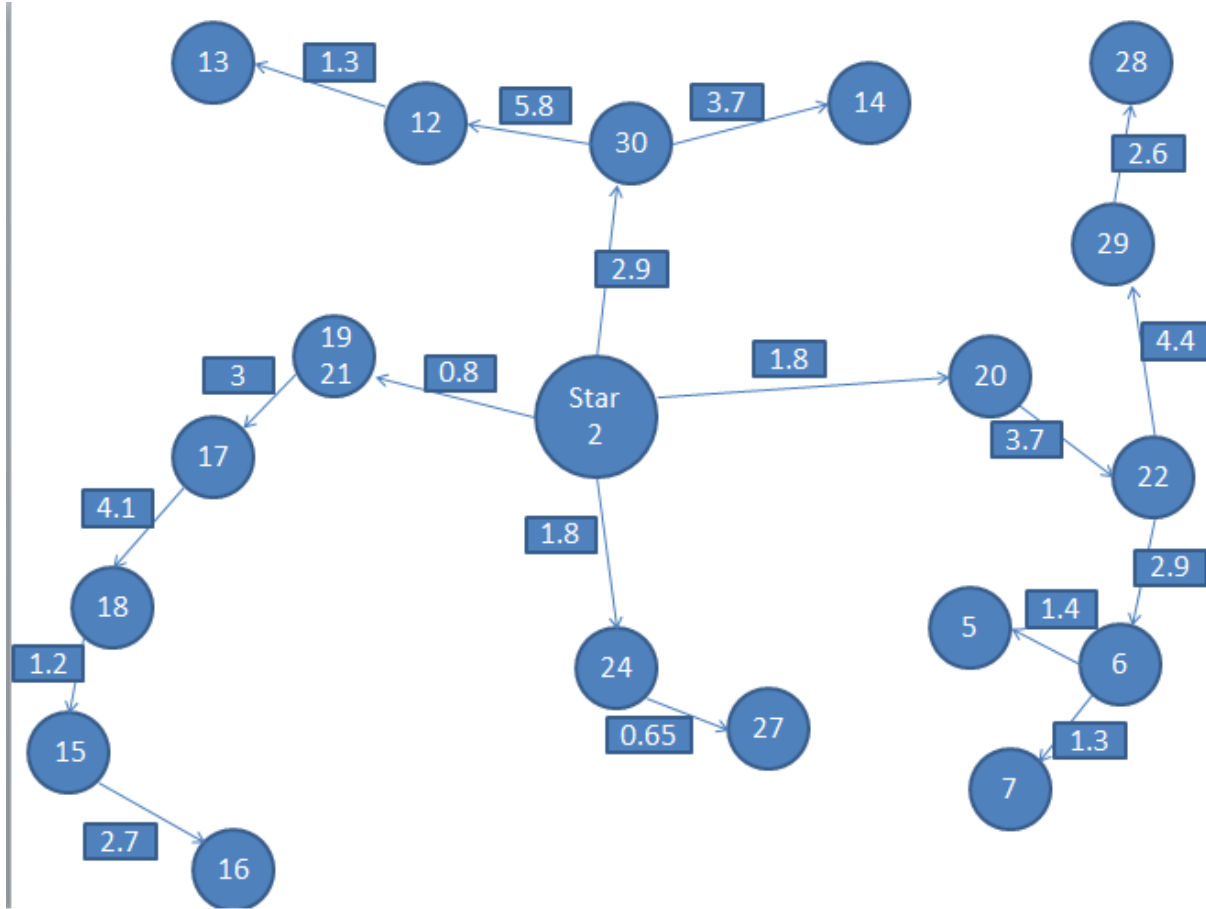
Từ danh sách các cửa hàng và vị trí các cửa hàng trên bản đồ. Nhóm nghiên cứu giả sử rằng, việc vận chuyển hàng hóa chỉ từ 2 kho đến các kho cơ sở (siêu thị) xung quanh gần nó nhất. Theo như giả sử trên thì hàng hóa sẽ đi từ kho tổng

tại khu đô thị Xa La, Hà Đông (Kho trung tâm 1) đến các kho 1, 2, 3, 4, 8, 9, 10, 11, 23, 25, 26 và kho lớn nhất tại 22 Thái Hà (Kho trung tâm 2). Và từ kho Thái Hà (Kho trung tâm 2) đến các kho 5, 6, 7, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 27, 28, 29, 30.

Muốn cắt giảm chi phí vận tải, Kids plaza phải tìm ra được quãng đường ngắn nhất từ kho đến tất cả các cửa hàng. Để tìm được quãng đường ngắn nhất này, nhóm nghiên cứu đã kết hợp việc đo khoảng cách giữa các địa điểm trên Google Maps và áp dụng thuật toán Minimal spanning trees proplems và kết quả được thể hiện trong 2 hình dưới đây.



Hình 16: Đường đi ngắn nhất từ kho trung tâm 1 đến các kho cơ sở gần nhất



Hình 17: Đường đi ngắn nhất từ kho trung tâm 2 đến các kho cơ sở gần nhất

Từ kết quả phân tích trên, nếu Kids Plaza muốn giảm chi phí vận tải bằng cách vận chuyển hàng hóa trên quãng đường ngắn nhất, họ sẽ phải đi theo các tuyến đường sau:

- Từ kho tổng đến kho Thái Hà và các kho cơ sở gần nhất sẽ có 3 tuyến:
 - + Kho tổng => 44- TT4A Văn Quán => 66 Nguyễn Khuyến => kho Thái Hà
 - + Kho tổng => 20 Quang Trung => 35 Vạn Phúc => T1-Tòa nhà HH2 Bắc Hà Tổ Hữu => 22 Nguyễn Xiển => 533 Nguyễn Trãi.
 - + Kho tổng => 4, 6 Nguyễn Hữu Thọ, Bắc Linh Đàm => D21 lô 1 (Trần Nguyên Đán) Định Công => 9 Tân Mai.
- Từ kho Thái Hà đến các kho cơ sở gần nhất sẽ có 4 tuyến:

- + Kho Thái Hà => 22 Vương Thừa Vũ => 102 Hoàng Văn Thái
- + Kho Thái Hà => 374 Xã Đàn => 20 Hai Bà Trưng => 43 Lạc Trung => 340 Bạch Mai và 446 Minh Khai
- + 20 Hai Bà Trưng => 358 Ngọc Lâm => 148 Ngô Gia Tự.
- + Kho Thái Hà => 56 Giang Văn Minh => 16 phố Yên Phụ/ 174 Lạc Long Quân => 77B Xuân La.
- + Kho Thái Hà => 20- 22 và 24- 26 Thái Thịnh=> 27 Trần Duy Hưng => 184 Cầu Giấy => 41 Trần Thái Tông => 168 Hồ Tùng Mậu

Ngoài ra, ngoài việc xác định quãng đường ngắn nhất từ kho trung tâm đến các cửa hàng, bộ phận cung ứng và quản lý các cửa hàng cần kết hợp với nhau để xác định lượng hàng và chủng loại hàng cần thiết để chuyên chở, vừa đáp ứng nhu cầu khách hàng lại vừa tiết kiệm được chi phí vận chuyển. Vấn đề này cần sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận và thông qua một hệ thống thông tin tích hợp hiệu quả với sự tương tác thường xuyên.

4.2.4. Hoàn thiện hệ thống phần mềm HTSoft

Các bộ phận của Kids Plaza vẫn còn phụ thuộc nhiều vào file quản lý Excel. Việc quản lý này làm việc cập nhập thông tin giữa các bộ phận mất nhiều thời gian, thông tin không chính xác. Do đó, các bộ phận cần xem xét lại hoạt động của mình, giảm bớt những bảng biểu không cần thiết, chuyển qua sử dụng thông tin đồng bộ trong hệ thống.

Đưa ra chương trình đào tạo nội bộ kỹ năng sử dụng phần mềm cho nhân viên. Cụ thể những nhân viên có kỹ năng sử dụng HTSoft sẽ đào tạo cho các nhân viên chưa biết.

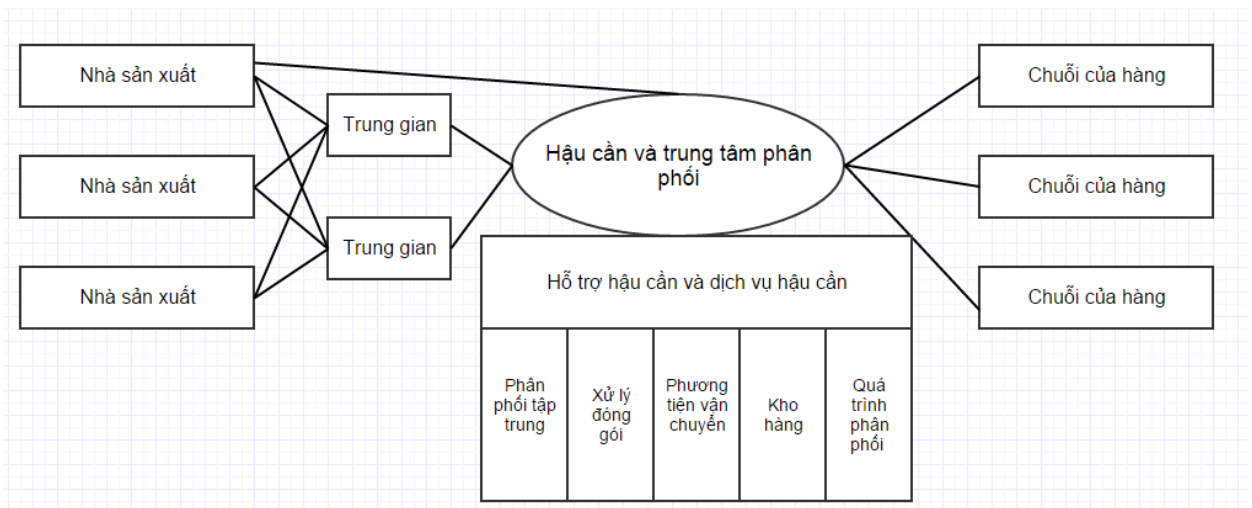
Mỗi bộ phận cần xây dựng lịch trình làm việc cụ thể, hệ thống hóa các bước thao tác liên quan đến phần mềm. Nhân viên có thể xem bảng hướng dẫn khi quên thao tác hoặc chưa biết hướng xử lý. Những văn bản này cũng hữu ích cho quá trình đào tạo nhân viên mới. Các quy trình này nên được đưa vào chung cho các phòng ban cùng tham khảo, nắm bắt hoạt động tổng thể, cùng nhau chỉnh sửa nếu có thông tin sai sót. Đây chính là công cụ tiêu chuẩn hóa của quản trị tinh gọn chuỗi cung ứng.

Một vấn đề đang tồn tại trong hệ thống là tồn kho không đúng với thực tế sử dụng. Những nguyên nhân gây ra sự chênh lệch là do sản phẩm tiêu thụ không được cập nhật kịp thời, số lượng hàng hư hỏng không cập nhật hoặc chậm cập nhật, hay số liệu nhập vào bị sai. Do đó công ty cần đưa ra các yêu cầu thực hiện thao tác trên hệ thống cho các bộ phận liên quan:

- Sau mỗi ca làm việc, nhân viên phụ trách nhập dữ liệu phải cập nhật kết quả bán hàng thực tế vào hệ thống chung, đồng thời trừ vào hàng tồn kho để tiện theo dõi và kiểm soát số lượng hàng còn lại.
- Các hàng bị hư hỏng cần phải làm phiếu thông báo, gửi cho các bộ phận. Nhân viên làm phiếu thực hiện thao tác trừ số lượng hư hỏng này.
- Bên cạnh đó nhân viên kho mỗi tháng cần lập bảng thống kê tồn kho thực tế với tồn kho trong hệ thống, tìm ra mặt hàng nào bị chênh lệch, nhanh chóng tìm hiểu nguyên nhân và tìm giải pháp khắc phục thất thoát này.

4.3. Đề xuất mô hình quản trị chuỗi cung ứng chung cho các chuỗi siêu thị bán lẻ

Dựa trên việc phân tích và nghiên cứu tình huống quản trị chuỗi cung ứng của Kids Plaza, nhóm nghiên cứu mạnh dạn đề xuất một mô hình quản trị chuỗi cung ứng cho chuỗi siêu thị bán lẻ như Kids Plaza với các nội dung sau đây:



Hình 18: Đề xuất mô hình quản trị chuỗi cung ứng cho các chuỗi siêu thị bán lẻ

- ✓ Để tăng cường khả năng của các dịch vụ chuỗi siêu thị, tăng cường việc cung cấp, tăng trưởng lợi nhuận khai thác, hậu cần pha loãng chi phí vận hành linh hoạt. Hiện nay, Kids Plaza không có một sự hợp tác và hội nhập vào chuỗi cung ứng hậu cần siêu thị và phân phối, do đó có hiện tượng sử dụng nguồn lực thấp về nguồn lực thiết bị, và các nguồn lực quản lý, để cải thiện việc sử dụng các nguồn lực, hội nhập và hợp tác là một cách quan trọng.
- ✓ Cải thiện dòng chảy trực tiếp, giảm chi phí phân phối. Chế độ giao hàng trực tiếp là đặc trưng của hàng hoá đến các trung tâm phân phối hàng hóa kho mà không có kệ lưu trữ, nhưng chuyển trực tiếp hàng hóa đến các cửa hàng có thể làm giảm đáng kể chi phí phân phối
- ✓ Từ một điểm thời gian cụ thể, thiếu chiến lược quản lý chuỗi cung ứng ổn định lâu dài, không thể hỗ trợ các chuỗi siêu thị chạy trơn tru như một hệ thống chuỗi cung ứng. Để làm điều này, họ nên tập trung vào dịch vụ hậu cần và trung tâm phân phối, thiết lập và cải thiện hệ thống là cốt lõi của chuỗi cung ứng. Hậu cần hỗ trợ, nhà cung cấp, và chuỗi siêu thị tất cả các tập hợp, cộng tác, hội nhập để phát triển một cấu trúc chuỗi mô hình cung ứng lý tưởng như thể hiện trong hình 17
- ✓ Thực hiện các chiến lược mục phân phối hiệu quả. Chiến lược phân phối loại là cấu hình của chuỗi siêu thị trong sự hỗ trợ của nhà sản xuất, sở thích của khách hàng và thương hiệu thực hiện, nó không chỉ có thể cải thiện sự phân bố các cấu trúc hàng hóa, cũng có thể tăng doanh số bán hàng và sự hài lòng của khách hàng.
- ✓ Đào tạo và phát triển nguồn lực con người rất tốt là rất cần thiết cho việc quản lý chuỗi cung ứng của chuỗi siêu thị. Mỗi chuỗi siêu thị bao gồm các cấp độ chiến lược, quản lý và hoạt động của lớp nhân viên ba cấp. Việc có các chương trình đào tạo khác nhau cho các mức độ khác nhau của nhân viên nên được hợp lý sắp xếp, huy động sự nhiệt tình của các nhân viên thực hiện nhiệm vụ của mình.

4.3. Kiến nghị đối với cơ quan quản lý nhà nước

4.3.1. Thủ tục hải quan thông thoáng

Để có chuỗi cung ứng trôi chảy, cơ quan nhà nước cần phải có những chính sách hỗ trợ cho hoạt động hải quan được diễn ra nhanh chóng và thuận lợi cho doanh nghiệp. Nhờ đó giảm được chi phí thủ tục hành chính rườm rà, tăng tốc độ lưu thông hàng hóa, đồng thời tạo sức hút hợp tác giữa doanh nghiệp trong nước và nhà cung cấp nước ngoài.

4.3.2. Tổ chức hội thảo chuyên đề chuỗi cung ứng

Để tạo cơ hội cho doanh nghiệp tiếp cận với các hoạt động chuỗi cung ứng hiện đại hiệu quả hiện nay ứng dụng vào hoạt động nội bộ. Cần thiết phải tổ chức các hội thảo cho các doanh nghiệp giao lưu, học hỏi. Đồng thời mời các chuyên gia đầu ngành về để hỗ trợ kiến thức cho doanh nghiệp. Từ đó doanh nghiệp có thể từng bước áp dụng hiệu quả và tối ưu hoạt động quản trị chuỗi cung ứng. Nâng cao nội lực và mức độ cạnh tranh của doanh nghiệp với các nước trong khu vực và trên thế giới.

4.3.3 Hoàn thiện các chính sách tác động đến đầu tư phát triển dịch vụ phân phối bán lẻ hiện đại

- Xây dựng các chính sách cụ thể về sử dụng đất, chính sách đầu tư, chính sách tín dụng để khuyến khích phát triển các hệ thống phân phối bán lẻ hiện đại, chuyên nghiệp và hiệu quả kinh tế - xã hội cao.

- Song song với việc áp dụng chính sách hiện hành hỗ trợ vốn đầu tư từ ngân sách nhà nước đối với một số kết cấu hạ tầng thương mại theo loại hình và địa bàn đầu tư; cần nghiên cứu áp dụng hình thức nhà nước đầu tư xây dựng một số công trình kết cấu hạ tầng thương mại quy mô lớn (trước hết là ở đô thị, các địa điểm có lợi thế đặc biệt về phát triển bán lẻ) cho các thương nhân thuê khai thác.

- Chính sách đầu tư cần được hoàn thiện theo hướng tạo điều kiện thuận lợi để nhanh chóng xây dựng kết cấu hạ tầng thương mại hiện đại, trước hết là ở các đô thị lớn để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng, góp phần giảm bớt tình trạng ùn tắc giao thông và ô nhiễm môi trường, nâng cao trình độ văn minh thương mại ở các đô thị lớn trực thuộc trung ương.

- Chú trọng tạo quỹ đất hợp lý cho phát triển kết cấu hạ tầng thương mại, đặc biệt là kết cấu hạ tầng thương mại hiện đại quy mô lớn có ảnh hưởng tới phạm vi vùng và cả nước. Khuyến khích và tạo điều kiện cho các hình thức liên doanh, liên kết đầu tư giữa doanh nghiệp phân phối và tổ chức tín dụng đầu tư phát triển kết cấu hạ tầng thương mại bán lẻ.

- Xây dựng và thực hiện chính sách ưu tiên phát triển HTPPBL hiện đại tại các địa phương có đủ điều kiện và hạn chế phát triển tại các thành phố lớn có thị trường bán lẻ đã

bão hoà.

- Xây dựng và thực hiện chính sách khuyến khích và hỗ trợ sự hình thành các doanh nghiệp lớn của Việt Nam trong lĩnh vực phân phối bán lẻ.

4.3.4 Hoàn thiện các chính sách tác động đến hoạt động kinh doanh và hiệu quả vận doanh của các cơ sở bán lẻ

- *Hoàn thiện chính sách thuế với các nội dung chủ yếu:* Bổ sung các quy định về thuế TNDN để có thể bao quát được các hoạt động kinh tế mới phát sinh trong kinh tế thị trường và hội nhập, phù hợp với thông lệ quốc tế như: hoạt động bán hàng đa cấp, thương mại điện tử, các hình thức bán hàng trực tiếp cá nhân, bán lẻ không cần cửa hàng... Bổ sung các quy định về thuế TNDN đối với trường hợp có sự điều chuyển hoặc định giá lại tài sản khi tái cơ cấu doanh nghiệp (trong đó có các doanh nghiệp bán lẻ); các quy định về thỏa thuận trước về giá của các doanh nghiệp liên kết... nhằm ngăn chặn các hình thức cạnh tranh không lành mạnh, chuyển giá của các doanh nghiệp bán lẻ có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (giữa các công ty mẹ ở nước ngoài và các công ty con, cháu, chắt ở Việt Nam); hoặc giữa các doanh nghiệp với nhau.

- *Hoàn thiện chính sách lãi suất theo hướng giảm sàn lãi suất huy động vốn của các ngân hàng thương mại để tạo điều kiện giảm trần lãi suất cho vay của các NHTM đối với các doanh nghiệp có nhu cầu vay vốn, trong đó có các doanh nghiệp phân phối bán lẻ hiện đại.* Nhà nước cần bổ sung các ưu đãi về tiếp cận tín dụng đối với các doanh nghiệp bán lẻ có dự án đầu tư thuộc danh mục đặc biệt ưu đãi đầu tư phát triển nông nghiệp nông thôn trên cơ sở bổ sung, sửa đổi Nghị định số 61/2010/NĐ-CP.

- Trong thời gian tới, Nhà nước cần có chính sách hỗ trợ đào tạo quản trị chuỗi cung ứng cho các chuỗi siêu thị bán lẻ hiện đại để giúp họ tăng dần tính hiệu quả trong hoạt động sản xuất kinh doanh, giảm chi phí và mang lại lợi ích cho xã hội.

KẾT LUẬN

Chuỗi cung ứng mang mang đến nhiều lợi thế cho doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh nền kinh tế toàn cầu hóa, hoạt động kinh doanh không còn hạn chế trong 1 quốc gia. Những lợi thế đó có thể là làm giảm chi phí hoạt động, rút ngắn được thời gian đáp ứng khách hàng, mở rộng được thị trường, khai thác hiệu quả các nguồn lực của đối tác...

Nhận thức được tầm quan trọng, trong những năm gần đây, nhiều doanh nghiệp, nhà quản lý và các chuyên gia đã quan tâm đến vấn đề hoạt động chuỗi cung ứng và ứng dụng vào thực tiễn của doanh nghiệp mình. Tuy nhiên, do đây là một lĩnh vực mới nên nguồn tài liệu nghiên cứu thực tiễn còn hạn chế, quá trình xây dựng chưa bài bản nên hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng còn thấp.

Chuỗi cung ứng của công ty Kids Plaza đã được hình thành nhưng vẫn chưa hoàn chỉnh. Hoạt động chuỗi cung ứng còn bộc lộ rõ những yếu điểm và cần phải từng bước khắc phục. Với mong muốn góp phần vào việc hoàn thiện và nâng cao hiệu quả chuỗi cung ứng tại công ty, nhóm nghiên cứu đã tìm kiếm những tài liệu có liên quan ở trong nước, cũng như nước ngoài để có được kiến thức tổng quát và vận dụng, đưa ra các giải pháp và kiến nghị, góp phần vào sự phát triển bền vững của công ty.

Vận dụng kiến thức về chuỗi cung ứng trong chương 1 và tình hình thực tế cũng như điểm mạnh và yếu của chuỗi cung ứng của công ty Kids Plaza trong chương 3, nhóm nghiên cứu đã từng bước đưa ra giải pháp cải thiện hệ thống chuỗi cung ứng của công ty. Hoàn thiện hoạt động chuỗi cung ứng hiện nay là một việc làm khó khăn đòi hỏi sự quyết tâm của ban giám đốc và toàn thể nhân viên trong công ty. Với những giải pháp, kiến nghị, đề xuất này hi vọng được công ty xem xét, áp dụng nhằm xây dựng một hệ thống quản lý chuỗi cung ứng tốt hơn, hiệu quả hơn, tiết giảm chi phí và mang lại lợi ích hơn cho các khách hàng của công ty.

Dù có nhiều cố gắng nhưng với sự hạn chế nhất định về thời gian, kiến thức, đề tài nghiên cứu này không thể tránh khỏi các thiếu sót. Nhóm nghiên cứu mong muốn nhận được những đánh giá khách quan của quý thầy cô để đề tài được hoàn thiện hơn, làm cơ sở để mở rộng các nghiên cứu sau này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

- [1]. Lê Đoàn (2013), Giải pháp hoàn thiện hoạt động chuỗi cung ứng tại công ty TNHH MITSUBA M-TECH Việt Nam, Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh, Trường đại học Lạc Hồng
- [2]. PGS. TS. Đoàn Thị Hồng Vân, PGS. TS. Bùi Lê Hà (2002), Quản trị Cung Ứng, Nhà xuất bản Thống Kê
- [3]. GS. TS. Đoàn Thị Hồng Vân, Th.S. Kim Ngọc Đạt (2010), Logistics những vấn đề cơ bản, Nhà xuất bản Lao Động – Xã Hội
- [4]. ThS. Nguyễn Công Bình (2008), Quản lý chuỗi cung ứng, Nhà xuất bản Thống Kê
- [5]. ThS. Nguyễn Kim Anh (2006), Tài liệu hướng dẫn học tập Quản Lý Chuỗi Cung Ứng, Đại học Mở Bán Công TP. HCM
- [6]. Peter Bolstorff, Robert Rosenbaum (2011), Quản trị chuỗi cung ứng hoàn hảo, Nhà xuất bản Lao Động – Xã Hội
- [7]. Shoshanah Cohen, Joseph Roussel (2011), Quản trị chiến lược chuỗi cung ứng, nhà xuất bản Lao Động – Xã Hội
- [8]. Bùi Thị Thanh & Nguyễn Xuân Hiệp (2012), Nâng cao lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp – Nghiên cứu trường hợp các siêu thị tại TP Hồ Chí Minh, NXB Lao Đông
- [9]. Tập tài liệu Hội thảo quốc gia “Việt Nam- WTO: mở cửa thị trường trong lĩnh vực dịch vụ phân phối – bán lẻ” do Hiệp hội các nhà bán lẻ Việt Nam và Ủy ban quốc gia về hợp tác kinh tế quốc tế phối hợp tổ chức thực hiện tại Hà Nội năm 2008
- [10]. Bộ Thương Mại, “Các loại hình kinh doanh văn minh hiện đại, định hướng quản lý nhà nước đối với siêu thị ở Việt Nam”, Vụ chính sách thị trường, Bộ Thương mại
- [11]. PGS.TS. Lê Trịnh Minh Châu (2002), “Phát triển hệ thống phân phối hàng hóa ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế”, Viện Nghiên cứu thương mại
- [12]. TS. Nguyễn Thị Nhiều (2005), “Thực trạng và giải pháp phát triển hệ thống siêu thị của nước ta hiện nay” Viện nghiên cứu thương mại chủ trì

[13]. PGS.TS. Đinh Văn Thành (2006), “Đánh giá thực trạng và định hướng tổ chức các kênh phân phối một số mặt hàng chủ yếu ở nước ta” Viện nghiên cứu Thương mại

TIẾNG ANH

[14]. Chopra, Sunil, and Peter Meindl (2003), Supply Chain, Second Edition, Upper Saddle River, Prentice-Hall Inc.

[15]. Ganesham, Ran & Terry P. Harrison (1995), An Introduction to Supply Chain Management, Department of Management Sciences and Information System, 303 Beam Business Building, Penn State University

[16]. Joe D. Wisner, Keah-Choon Tan, G. Keong Leong, Principles Supply Chain Management – A Balanced Approach (2009), South-Western Cengage Learning

[17]. Lambert, Douglas M., James R. Stock & Lisa M. Ellram (1998), Fundamentals of Logistics Management, Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill

[18]. Robert M. Monczka, Robert B. Handfield, Larry C. Giunipero, James L. Patterson (2009), Purchasing & Supply Chain Management, South – Western Cengage Learning

[19]. Mentzer và cộng sự (2001), Defining Supply Chain Management, Journal of Business Logistics, Vol. 22, No. 2, p. 18

TÀI LIỆU THAM KHẢO TỪ CÁC WEBSITE:

[20]. http://en.wikipedia.org/wiki/Supply_chain_management

[21]. <http://supply-chain.org/about>

[22]. <http://supplychaininsight.vn/home/>

[23]. <http://www.kidsplaza.vn>

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Các câu hỏi phỏng vấn chuyên sâu với nhân viên Kids Plaza

1. Tìm kiếm nhà cung cấp:
 - Kids plaza có tiêu chuẩn cụ thể nào để chọn nhà cung cấp?
 - Kids plaza đã có phòng thu mua chưa?
 - Nhân viên thu mua hoạt động có hiệu quả không?
2. Xác định nhu cầu phát hành hàng:
 - Kids plaza quản lý đơn hàng như thế nào? Sử dụng hệ thống thông tin gì để quản lý?
 - Khi nào thì kids plaza đặt hàng? Mỗi khi đặt hàng có dự báo số lượng hay không?
 - Cách Kids plaza đặt hàng với nhà cung ứng?
3. Quản lý tỉ lệ tồn kho:
 - Kids plaza có tính toán số lượng tồn kho an toàn? (dựa vào kinh nghiệm của nhân viên hay phân tích theo số liệu)
 - Tình hình giao hàng của nhà cung cấp?
 - Kiểm tra nhập hàng và xuất kho như thế nào? Đạt tiêu chuẩn thì tiếp theo sẽ làm gì và nếu không đạt chuẩn thì sau đó sẽ xử lý ra sao?
4. Hoạt động tồn trữ:
 - Bảo quản sản phẩm như thế nào?
 - Cách bố trí, sắp xếp kho, tem dán,....
5. Hoạt động phân phối:
 - Đội ngũ bán hàng gồm bao nhiêu người tại cửa hàng?
 - Giao hàng như thế nào? (bao gồm nhà cung cấp giao hàng cho Kids plaza, Kids plaza phân phối hàng đến các cửa hàng của mình và Kids giao hàng đến cho khách hàng)
6. Hệ thống quản lý thông tin:
 - Kids plaza đang sử dụng phần mềm hay công nghệ gì để liên kết giữa các cửa hàng, quản lý hệ thống nhập, xuất và bán hàng?

Phụ lục 2: Các câu hỏi phỏng vấn khách hàng Kids Plaza

7. Họ và tên:

8. Anh/ chị có hay mua hàng tại Kids Plaza không?

(5: luôn luôn, 4: đa phần mua hàng tại đây, 3: bình thường, 2: thỉnh thoảng, 1: hiếm khi)

5 4 3 2 1

9. Mức độ thường xuyên mua hàng?

a. 1 lần/tháng

b. 2 lần/tháng

c. 1 lần/tuần

d. 2 lần/tuần

e. Khác:.....

10. Giá bán ở Kids plaza có hợp lý không?

(5: rất hợp lý, 4: tương đối hợp lý, 3: bình thường, 2: không hợp lý, mua nơi khác rẻ hơn, 1: đắt)

5 4 3 2 1

11. Các mặt hàng ở Kids plaza có đủ đa dạng?

(5: rất đa dạng, nhiều mẫu mã, mua gì cũng có; 4: tương đối đa dạng; 3: bình thường; 2: ít đa dạng; 1: không đa dạng, không đủ đáp ứng yêu cầu)

5 4 3 2 1

12. Anh/ chị thấy Kids plaza có nên bổ sung thêm mặt hàng nào không? Mặt hàng đó là gì? Những mặt hàng đó anh/ chị hay mua ở đâu?

13. Anh/ chị nhận xét gì về các dịch vụ hiện có của Kids plaza? (các dịch vụ thanh toán, mua hàng, giao hàng.....)