

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

LÊ VĨNH TƯỜNG

**QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG TẠI CÔNG
TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN AN
THÁI**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SỸ
QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Đà Nẵng – Năm 2012

**Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Thanh Liêm

Phản biện 1: TS. Đặng Văn Mỹ

Phản biện 2: PGS.TS. Nguyễn Văn Phát

Luận văn sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 13 tháng 8 năm 2012.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin – Học liệu, Đại học Đà Nẵng.
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Toàn cầu hoá và thương mại quốc tế đang đặt ra cho các doanh nghiệp những thách thức về kiểm soát và tích hợp dòng chảy hàng hoá, thông tin và tài chính một cách hiệu quả. Điều này đồng nghĩa với việc bất kỳ doanh nghiệp nào xây dựng một chuỗi cung ứng nhanh nhạy, thích nghi cao và sáng tạo sẽ giúp họ dễ dàng vượt qua đối thủ trong cuộc chiến cạnh tranh.

Quản trị tốt chuỗi cung ứng sẽ giúp doanh nghiệp sống khỏe hơn trong môi trường cạnh tranh khốc liệt, gia tăng lợi nhuận và phục vụ tốt hơn cho người tiêu dùng, đó là điều quan trọng nhất của doanh nghiệp.

Công ty cổ phần đầu tư và phát triển An Thái là doanh nghiệp sản xuất cà phê đóng chân trên địa bàn tỉnh Đắk Lắk với sản phẩm chủ yếu là cà phê bột và cà phê hòa tan, một khối lượng lớn trong số sản phẩm đó phục vụ cho xuất khẩu. Mặc dù tham gia vào lĩnh vực sản xuất và chế biến cà phê nhiều năm, công ty đã đầu tư nhiều trang thiết bị chế biến hiện đại cộng với bí quyết công nghệ riêng, đội ngũ công nhân chế biến lành nghề nhưng thị phần và thị trường của Công ty vẫn bị bó hẹp, khả năng cạnh tranh với các thương hiệu lớn như G7, Vinacafe, Moment... còn thấp. Chính vì vậy, để góp phần nâng cao tính cạnh tranh cho các sản phẩm cà phê của công ty tôi quyết định chọn đề tài ***“Quản trị chuỗi cung ứng tại công ty cổ phần đầu tư và phát triển An Thái”*** làm đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sỹ của mình.

2. Mục đích nghiên cứu.

Đề tài nghiên cứu hệ thống hóa về mặt lý luận liên quan đến hoạt động chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng nhằm vận dụng vào việc quản trị chuỗi cung ứng tại Công ty cổ phần đầu tư và phát triển An Thái.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.

3.1. Đối tượng nghiên cứu.

Đề tài nghiên cứu các vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến công tác quản trị chuỗi cung ứng tại Công ty cổ phần đầu tư và phát triển An Thái.

3.2. Phạm vi nghiên cứu.

- Nghiên cứu hoạt động sản xuất kinh doanh và thực trạng công tác quản trị chuỗi cung ứng tại Công ty cổ phần đầu tư và phát triển An Thái.

- Đề xuất giải pháp hoàn thiện chuỗi cung ứng tại Công ty cổ phần đầu tư và phát triển An Thái.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp tổng hợp.
- Phương pháp tư duy.

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

- Hệ thống hóa những vấn đề về lý luận liên quan đến hoạt động cung ứng trong doanh nghiệp.

- Phân tích thực trạng quản trị chuỗi cung ứng từ đó rút ra những vấn đề còn tồn tại trong công tác cung ứng hiện nay tại Công ty.

- Đề xuất giải pháp hoàn thiện chuỗi cung ứng tại Công ty.

6. Cấu trúc luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, nội dung đề tài gồm 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng quản trị chuỗi cung ứng tại Công ty cổ phần đầu tư và phát triển An Thái.

Chương 3: Hoàn thiện công tác quản trị chuỗi cung ứng tại Công ty cổ phần đầu tư và phát triển An Thái.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

1.1. Khái niệm Quản trị chuỗi cung ứng

1.1.1. Khái niệm chuỗi cung ứng

Chuỗi cung ứng bao gồm tất cả những vấn đề liên quan trực tiếp hay gián tiếp nhằm thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Chuỗi cung ứng không chỉ bao gồm nhà sản xuất, nhà cung cấp mà còn liên quan đến nhà vận chuyển, nhà kho, nhà bán lẻ và khách hàng.

1.1.2. Khái niệm Quản trị chuỗi cung ứng

Quản trị chuỗi cung ứng là tập hợp những phương thức sử dụng một cách tích hợp và hiệu quả nhà cung cấp, 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 thoả mãn những yêu cầu về mức độ phục vụ.

1.1.3. Vai trò của Quản trị chuỗi cung ứng

- Liên kết tất cả các thành viên tập trung vào hoạt động tăng giá trị.
- Quản lý hiệu quả hơn toàn mạng lưới của mình.
- Tăng mức độ kiểm soát công tác hậu cần để sửa chữa kịp thời các vấn đề phát sinh trong chuỗi cung ứng trước khi quá muộn.

1.1.4. Chức năng của Quản trị chuỗi cung ứng

- Quản lý kho để tối ưu mức tồn kho.
- Quản lý đơn hàng.
- Quản lý mua hàng.

.....

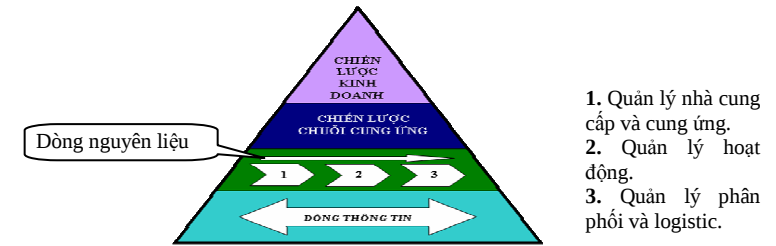
1.1.5. Mục tiêu của Quản trị chuỗi cung ứng

Cần nhắc đến tất cả các thành tố của chuỗi cung ứng; những tác động của nó đến chi phí.

Hữu hiệu và hiệu quả trên toàn hệ thống.

1.2. Các bộ phận cấu thành chuỗi cung ứng

1.2.1. Cơ cấu chuỗi cung ứng trong tổ chức



Hình 1.1: cơ cấu chuỗi cung ứng chiến lược

1.2.1.1 Chiến lược kinh doanh (công ty)

Chiến lược chi phí thấp nhất.

Chiến lược khác biệt hóa.

Chiến lược tập trung.

1.2.1.2. Những cấp độ quyết định trong chuỗi cung ứng



Hình 1.2: Các giai đoạn quyết định chuỗi cung ứng

1.2.2. Quy trình tổng thể chuỗi cung ứng trong doanh nghiệp

1.2.2.1. Quản lý mối quan hệ khách hàng (CRM)

Mục tiêu của quy trình tổng thể CRM là tạo nhu cầu khách hàng và chuyển giao, theo dõi đơn hàng thuận tiện. Các quy trình chính yếu của CRM bao gồm: Marketing; Bán hàng; Quản lý đơn hàng; Trung tâm dịch vụ khách hàng.

1.2.2.2. Quản lý chuỗi cung ứng nội bộ (ISCM)

Nó bao gồm các quy trình: Hoạch định chiến lược; Hoạch định nhu cầu; Hoạch định cung ứng; Đáp ứng đơn hàng; Dịch vụ thị trường.

1.2.2.3. Quản lý mối quan hệ nhà cung cấp (SRM)

SRM bao gồm các quy trình tập trung vào sự tương tác giữa doanh nghiệp và nhà cung cấp là chiều ngược trong SC.

1.2.3. Tổ chức chuỗi cung ứng trong doanh nghiệp

1.2.3.1. Dự báo

a/ Vai trò của dự báo trong chuỗi cung ứng

Dự báo nhu cầu tương lai là cần thiết cho việc quyết định SC.

Dự báo nhu cầu định hình tất cả các kế hoạch.

b/ Các đặc điểm của dự báo

- Dự báo thường không chính xác hoàn toàn so với thực tế.
- Dự báo kết hợp thường thì chính xác hơn so với dự báo không kết hợp do chúng có độ lệch chuẩn nhỏ hơn liên quan đến trung bình.

c/ Một số yếu tố ảnh hưởng đến dự báo

- Nhu cầu quá khứ.
- Thời gian sản xuất của sản phẩm.

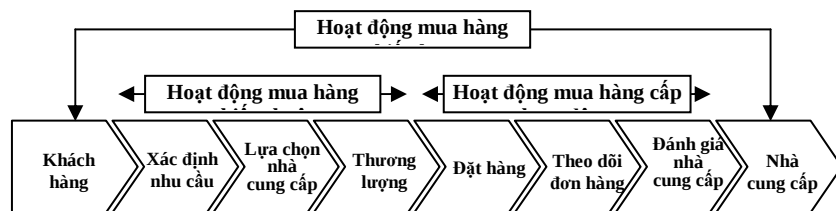
....

d/ Các mô hình dự báo.

1.2.3.2. Kế hoạch tổng hợp

Kế hoạch tổng hợp là một quy trình mà công ty xác định mức lý tưởng về công suất, sản xuất, hợp đồng phụ, tồn kho và giá cả suốt thời gian được xác định rõ. Mục tiêu của kế hoạch tổng hợp là đáp ứng nhu cầu nhằm tối đa hóa lợi nhuận.

1.2.3.3. Mua hàng



Hình 1.4: Quy trình mua hàng

1.2.3.4. Sản xuất

Để các nhà sản xuất cạnh tranh một cách hiệu quả, công ty phải có khả năng tích hợp khả năng sản xuất vào nhiệm vụ marketing.

1.2.3.5. Phân phối

Quy trình phân phối bắt đầu từ việc nhận đơn hàng của khách hàng, sau đó đến báo giá, giao hàng và cuối cùng là thu tiền từ khách hàng - các hoạt động hoàn tất đơn hàng.

1.2.4. Các cấp độ của chuỗi cung ứng

Cấp độ 1: Giai đoạn rời rạc.

Cấp độ 2: Giai đoạn tổng hợp các chức năng.

Cấp độ 3: Giai đoạn chuyển từ chức năng sang quy trình.

Cấp độ 4: Giai đoạn tích hợp.

Cấp độ 5: Giai đoạn mở rộng.

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến chuỗi cung ứng

1.3.1. Vốn

1.3.2. Công nghệ

1.3.3. Cơ sở hạ tầng

.....

1.4. Đánh giá chuỗi cung ứng

1.4.1. Đánh giá dịch vụ khách hàng

Dịch vụ khách hàng đánh giá khả năng của chuỗi cung ứng, để đáp ứng những mong đợi nơi các khách hàng của nó.

1.4.2. Đánh giá hiệu suất nội bộ

Hiệu suất nội bộ phản ánh khả năng của chuỗi cung ứng trong việc sử dụng tài sản của họ sao cho càng sinh lời càng tốt.

1.4.3. Đánh giá tính linh hoạt của nhu cầu

Tính linh hoạt của nhu cầu phản ánh khả năng đáp ứng của doanh nghiệp về số lượng và sản phẩm ở các mức nhu cầu khác nhau.

1.4.4. Đánh giá sự phát triển của sản phẩm

Đó là đánh giá khả năng của doanh nghiệp hoặc chuỗi cung ứng trong việc thiết kế, xây dựng và phân phối những sản phẩm mới để phục vụ thị trường của họ.

1.4.5. Đánh giá chất lượng sản phẩm

Chất lượng được đo bằng sự hài lòng của khách hàng hay sự thỏa mãn của khách hàng về sản phẩm. Chất lượng cũng có thể đo lường thông qua những điều mà khách hàng mong đợi.

1.4.6. Đánh giá thời gian bổ sung hàng

Tổng thời gian bổ sung hàng có thể tính một cách trực tiếp từ mức độ tồn kho. Nếu chúng ta có mức sử dụng trung bình mức tồn kho này thì thời gian tồn kho bằng mức độ tồn kho chia cho mức sử dụng.

1.4.7. Đánh giá chi phí chuỗi cung ứng

Chi phí chuỗi cung ứng không chỉ có nguồn gốc từ nguyên vật liệu, hoạt động trong chuỗi mà còn phát sinh từ các mối quan hệ trong chuỗi. Nếu các mắt xích trong chuỗi liên kết càng chặt chẽ thì chi phí của chuỗi càng giảm và ngược lại.

Kết luận chương 1

Chương 1 đã hệ thống hóa lại các vấn đề lý luận về chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng, nêu lên cách thức tổ chức chuỗi cung ứng, giới thiệu các thành tố chính trong chuỗi. Đã nêu lên tầm quan trọng và vai trò, chức năng của nó. Bên cạnh đó, tác giả đã nêu lên được một số yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến hoạt động của Chuỗi cung ứng. Để làm rõ hơn hoạt động của chuỗi cung ứng trong doanh nghiệp, tác giả sẽ phân tích tình hình hoạt động chuỗi cung ứng tại công ty cổ phần đầu tư và phát triển An Thái trong chương tiếp theo.

Chương 2

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN AN THÁI

2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần đầu tư và phát triển An Thái

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Tháng 11/ 2009 Công ty cổ phần đầu tư và phát triển An Thái được thành lập trên cơ sở cổ phần hóa Nhà máy chế biến cà phê hòa tan.



- **Địa chỉ:** Lô B-03, B-04 KCN Hoà Phú, TP Buôn Ma Thuột, tỉnh Đắk Lắk, Việt Nam.
- **Điện thoại:** 0500.3949439 - 3949 439.

Đến nay, Công ty đã và đang khẳng định được vị thế vững mạnh của mình thông qua khả năng về tài chính với tổng nguồn vốn của Công ty là 40 tỷ đồng, trong đó vốn cố định là 17 tỷ, vốn lưu động là 23 tỷ đồng.

Năng lực sản xuất:

- Cà phê Hoà tan: 5.000 tấn/năm.
- Cà phê rang xay: 3.000 tấn/năm.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của công ty

2.1.2.1. Chức năng

2.1.2.2. Nhiệm vụ

2.1.3. Cơ cấu tổ chức

2.1.3.1. Sơ đồ tổ chức và quản lý của Công ty

2.1.3.2. Chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận

2.1.4. Các nguồn lực của Công ty

2.1.4.1. Nguồn nhân lực

Từ năm 2008 đến 2010 biến động theo chiều hướng ngày càng tăng cả về số lượng và chất lượng.

Bảng 2.1: Tình hình lao động qua 3 năm (2008 - 2010)

ĐVT: Người

Chỉ tiêu	2008	2009	2010	So sánh			
				2009/2008		2010/2009	
				+/-	%	+/-	%
I. Tổng số lao động	121	131	151	10	8,26	20	15,3
1. Lao động gián tiếp	21	28	31	7	33,3	3	10,7
2. Lao động trực tiếp	100	103	120	3	3,00	17	16,5

2.1.4.2. Cơ sở vật chất**Bảng 2.2. Danh mục nhà xưởng chủ yếu**

Danh mục	Số lượng	Xuất xứ	Công suất (quy mô)
Xưởng chế biến cà phê rang xay	3	VN	1.700 m ²
Xưởng chế biến cà phê hòa tan	2	VN	1.400 m ²
Dây chuyền chế biến cà phê rang xay	1	Đức	3.000 tấn/năm
Dây chuyền chế biến cà phê hòa tan	1	Đức	5.000 tấn/năm

2.1.4.3. Nguồn vốn

Tổng số vốn chủ sở hữu của Công ty đã lên đến hơn 40 tỷ đồng. Tài sản ngắn hạn là 33,8 tỷ đồng, trong đó hàng tồn kho 5,2 tỷ đồng, phải thu ngắn hạn là 27,9 tỷ đồng, tài sản dài hạn của Công ty chỉ có 13,7 tỷ (toàn bộ là tài sản cố định).

Bảng 2.3: Cơ cấu nguồn vốn của An Thái giai đoạn 2008-2010

Chỉ tiêu	Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
	Số tiền	(%)	Số tiền	Tỉ lệ	Số tiền	Tỉ lệ
- Vốn Chủ sở hữu (tr.đ)	7.017,7	41,3	40.320,3	85,5	40.480,7	85,2
- Vốn vay (tr.đ)	9.994,5	58,7	6.838,7	14,5	7.006,8	14,8
Tổng nguồn vốn	17.012,2	100	47.158,9	100	47.487,4	100

2.1.4.4. Uy tín thương hiệu

Thương hiệu An Thái được hình thành và xây dựng từ năm 1996.

Với thị trường trong nước, An Thái đã khẳng định thương hiệu của mình đối với người tiêu dùng bằng chất lượng và uy tín.

2.1.5. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong thời gian qua**2.1.5.1. Tình hình thực hiện doanh thu****Bảng 2.4: Tình hình tiêu thụ của công ty từ 2008-2010**

Chỉ tiêu	2008	2009	2010
Tổng sản lượng tiêu thụ (tấn)	5.362,7	3.707,9	5.072,2
- Nội địa (tấn)	501,4	342,9	732,0
- Xuất khẩu (tấn)	4.861,3	3.365,0	4.340,2
Tổng doanh thu (tỷ đồng)	381,39	276,77	402,52

2.1.5.2. Phân tích lợi nhuận và các chỉ tiêu tài chính

Cùng với sự tăng lên về doanh thu trong giai đoạn 2008-2010, Công ty An Thái cũng đạt được mức tăng khá về lợi nhuận, cụ thể:

Bảng 2.5: Kết quả sản xuất kinh doanh của An Thái 2008-2010

ĐVT: tỷ đồng

Chỉ tiêu	2008	2009	2010	2009/2008		2010/2009	
				SL	%	SL	%
Doanh thu	381,39	276,77	402,52	-104,62	-27,43	125,75	45,43
Chi phí	375,5	274,03	395,89	-101,44	-27,02	121,86	44,47
Lợi nhuận	5,92	2,74	6,63	-3,18	-53,72	3,89	142

2.1.6. Đánh giá khả năng cạnh tranh:

Thời gian qua An Thái đã thành công rực rỡ trong việc chiếm lĩnh thị trường xuất khẩu ở các nước khu vực Châu Á, bằng chiến lược “**giá thành thấp, chất lượng ổn định**”. Trong thời gian tới, với định hướng giữ vững thị phần ở các thị trường truyền thống, tiếp tục mở rộng mạnh mẽ vào thị trường các nước khu vực Châu Âu, An Thái theo đuổi thêm chiến lược mới là “**Chất lượng cao, giá cạnh tranh**”

Bảng 2.7: Khả năng cạnh tranh của một số đối thủ mạnh

Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	Nestle		Trung Nguyên		VinaCafe		An Thái	
		Điểm phân loại	Số điểm quan trọng	Điểm phân loại	Số điểm quan trọng	Điểm phân loại	Số điểm quan trọng	Điểm phân loại	Số điểm quan trọng
Tổng	1,00	47	4,39	43	3,91	37	3,18	30	2,93

2.1.7. Những thuận lợi, khó khăn của Công ty

2.2. Thực trạng công tác Quản trị chuỗi cung ứng tại Công ty cổ phần đầu tư và phát triển An Thái.

2.2.1. Chiến lược kinh doanh của công ty

Giai đoạn từ 2010 - 2015, tăng độ phủ của sản phẩm cà phê hòa tan và cà phê bột với mục tiêu có sự hiện diện của sản phẩm ít nhất 80% điểm bán trên khắp cả nước, tăng thị phần cà phê hòa tan từ khoản 5% lên 20% thị phần toàn quốc. Doanh số tăng đến năm 2015 là 650 tỷ đồng, tăng trưởng doanh số hằng năm từ 18 – 20%.

2.2.2. Chiến lược chuỗi cung ứng

Công ty chưa có một chiến lược chuỗi cung ứng rõ ràng, mà tất cả các bộ phận theo đuổi đáp ứng nhu cầu khách hàng một cách riêng rẽ, thường xuyên bị động và chạy theo giải quyết các tình huống cụ thể hơn là xây dựng chuỗi cung ứng có chiến lược.

2.2.3. Các hoạt động trong chuỗi cung ứng nội bộ

Mặc dù, bộ phận Lãnh đạo của Công ty cũng đã có cái nhìn về việc hoàn thiện hoạt động của công ty, đã bước đầu có cái nhìn cơ bản về chuỗi cung ứng nhưng vấn đề của công ty hiện nay là không có người hướng dẫn, không có mô hình mẫu và nhà lãnh đạo chỉ thực hiện theo kiểu hoàn thiện các bộ phận riêng lẻ mà chưa có sự gắn kết cho mục tiêu chung của cả hệ thống. Chưa có các chỉ tiêu đo lường, đánh giá để xem xét mức độ hiệu quả của chuỗi.

2.2.3.1. Dự báo nhu cầu

Công tác dự báo nhu cầu của công ty bỏ ngõ, chưa được quan tâm. Công tác dự báo ở dạng sơ khai, công ty thường lấy nhu cầu hiện tại để ước lượng cho nhu cầu tương lai hay theo kinh nghiệm chủ quan là chính mà không dùng các kỹ thuật dự báo để dự báo nhu cầu.

2.2.3.2. Công tác lập kế hoạch tổng hợp

Xuất phát từ công tác dự báo còn chưa được chú trọng một cách đúng mức nên việc lập kế hoạch trong công ty hiện tại mang tính chất

rời rạc, các phòng ban tự làm kế hoạch từng phòng ban riêng mà chưa chú ý đến kế hoạch liên kết lẫn nhau.

2.2.3.3. Hoạt động mua hàng

Vì công ty đang theo đuổi chiến lược mở rộng thị phần nên việc đáp ứng nhu cầu đơn hàng của khách hàng đang ưu tiên lên hàng đầu. Hơn nữa, công ty cũng đang theo đuổi chiến lược giảm chi phí nên việc mua hàng làm sao với giá thấp nhất đang là ưu tiên hàng đầu mà chưa chú ý nhiều đến kiểm soát tồn kho và đáp ứng nhu cầu sản xuất đúng lúc.

2.2.3.4. Hoạt động sản xuất

Hoạt động sản xuất chỉ tập trung vào chạy theo đáp ứng như cầu kinh doanh mà chưa chú ý đến việc tập trung vào nâng cao chất lượng hoạt động sản xuất.

Lập kế hoạch sản xuất của phòng sản xuất chưa có tính dài hạn.

2.2.3.5. Hoạt động logistics

a/ Hoạt động quản lý đơn hàng

Khi khách hàng đặt hàng đến bộ phận bán hàng, bộ phận này kiểm tra tình hình hàng hóa trong kho, xác nhận đơn hàng. Bộ phận này chưa chú ý nhiều đến hoạt động điều phối đơn hàng trong những thời điểm nhu cầu tăng cao do đột biến của thị trường.

b/ Hoạt động giao hàng

Bảng 2.10: Thống kê thời gian giao hàng năm 2010

Số TT	Đối tượng khách hàng	Tổng số đơn hàng	Số đơn hàng giao đúng hạn	Tỷ lệ
1	Khách hàng khu vực Tây Nguyên	184	136	73.9
2	Khách hàng khu vực thành phố Hồ Chí Minh và Miền Nam	346	310	89.6
3	Khách hàng khu vực Miền Trung	202	186	92.1
4	Khách hàng khu vực Miền Bắc	411	368	89.5
Tổng cộng		1,143	1,000	87.49

Tỷ lệ giao hàng đúng hạn bình quân của Công ty mới chỉ đạt 87.49%. Nguyên nhân của việc giao hàng không đạt kết quả cao do Công ty chưa

thực hiện tốt công tác quản trị giao hàng, chưa chủ động trong việc sử dụng các phương tiện vận tải để phân phối hàng đến các điểm bán.

c/ Hoạt động dịch vụ khách hàng

Hoạt động dịch vụ khách hàng của Công ty chủ yếu tập trung vào việc xử lý đơn hàng, còn các dịch vụ khác chưa được quan tâm đúng mức. Nhìn chung, Công ty chưa chú ý nhiều đến hoạt động tạo mối liên kết chặt chẽ với khách hàng.

d/ Hoạt động kho bãi

Bảng 2.11: Thống kê tồn kho nguyên liệu năm 2010

Đơn vị tính: đồng

Số TT	Mặt hàng	Giá trị tồn kho trung bình (đồng)	Giá trị sử dụng trung bình một ngày (đồng)	Số ngày tồn kho trung bình
1	Bao bì	382,079,728	13,645,705	28
2	Nguyên liệu	14,174,799,065	612,372,869	23
Tổng cộng		14,556,878,793	626,018,574	26

Qua bảng thống kê trên, số ngày tồn kho trung bình của bao bì, hộp giấy... là 28 ngày và tồn kho nguyên liệu là 23 ngày, trung bình tồn kho là 26 ngày. Nếu so với kế hoạch tồn kho nguyên vật liệu của Công ty là 15 ngày thì thời gian tồn kho của Công ty đã vượt quá so với kế hoạch 11 ngày.

e/ Tình hình tồn kho thành phẩm

Bảng 2.12: Thống kê tồn kho thành phẩm năm 2010

Đơn vị tính: đồng

Số TT	Mặt hàng	Giá trị tồn kho trung bình	Giá trị sử dụng trung bình một ngày	Số ngày tồn kho trung bình
1	Thành phẩm	10,765,760,801	797,463,763	13.5
Tổng cộng		10,765,760,801	797,463,763	13.5

Tồn kho thành phẩm năm 2010 của Công ty là 10,765,760,801 đồng, với lãi suất 16%/năm thì chi phí vốn năm 2010 là 1,722,521,728 đồng.

Bảng 2.13: Chi phí vốn do tồn kho năm 2010

Đơn vị tính: đồng

Loại tồn kho	Giá trị tồn kho trung bình	Lãi suất (Năm)	Chi phí vốn do tồn kho/ 1 tháng
Nguyên liệu, bao bì	14,556,878,793	16%	194,091,717
Thành phẩm	10,765,760,801	16%	143,543,477
Tổng giá trị	25,322,639,594	16%	337,635,195

Với lãi suất ngân hàng năm 2010 là 16%/ năm, mỗi tháng bình quân Công ty phải bỏ ra 337,635,195 đồng chi phí cho tồn kho các loại, trong đó tồn kho nguyên liệu và bao bì là 194,091,717 đồng và thành phẩm là 143,543,477 đồng. Bình quân một ngày, Công ty phải chịu 11,254,506 đồng chi phí do tồn kho.

2.2.4. Quản lý các mối quan hệ trong SC

2.2.4.1. Quản lý mối quan hệ nhà cung cấp

Mối quan hệ giữa nhà cung cấp và công ty đa số đang nằm ở mức quan hệ theo dạng giao dịch là chính, chỉ một vài mối quan hệ với nhà cung cấp dưới dạng hợp tác.

2.2.4.2 Quản lý mối quan hệ nội bộ

Mối liên kết giữa các phòng ban đang nằm dưới dạng các chức năng riêng lẻ, các bộ phận thực hiện vai trò và chức năng của riêng phòng ban mình theo sự chỉ đạo của Ban lãnh đạo mà chưa xây dựng được các nhóm làm việc liên phòng ban hay các dự án liên phòng ban.

2.2.4.3 Quản lý mối quan hệ khách hàng

Mối quan hệ giữa công ty và khách hàng chủ yếu nằm dưới mối quan hệ giao dịch là chính, Công ty ký hợp đồng với nhà phân phối từng năm, việc xây dựng mối quan hệ với nhà phân phối chỉ mới nằm ở giai đoạn đầu của quá trình hợp tác.

2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị chuỗi cung ứng tại Công ty cổ phần đầu tư và phát triển An Thái.

Kết luận chương 2

Chương 2 đã khái quát được quá trình hình thành và phát triển của Công ty cổ phần đầu tư và phát triển An Thái, phân tích sơ lược hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cũng như các nguồn lực mà Công ty đang có được. Nhìn nhận được các điểm mạnh, điểm yếu của Công ty để đề ra các giải pháp thích hợp. Một vấn đề quan trọng mà chương 2 đã đề cập là thực trạng công tác quản trị chuỗi cung ứng tại Công ty cổ phần đầu tư và phát triển An Thái. Tác giả đã phân tích tình hình hoạt động của chuỗi cung ứng tại đây, nêu lên các nguyên nhân của việc chuỗi cung ứng hoạt động chưa hiệu quả. Đề cập đến các mối quan hệ của chuỗi cung ứng cả bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, mức độ đạt được và những hạn chế cần khắc phục trong thời gian tới. Những nguyên nhân chủ quan và khách quan ảnh hưởng đến việc quản trị chuỗi cung ứng tại Công ty. Qua phân tích những mặt đạt được và đặc biệt là những mặt chưa được của công tác quản trị chuỗi cung ứng tại Công ty cổ phần đầu tư và phát triển An Thái, tác giả đề xuất một số giải pháp để hoàn thiện công tác này trong chương tiếp theo.

Chương 3

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN AN THÁI

3.1. Các căn cứ để hoàn thiện công tác quản trị chuỗi cung ứng

Thời gian trong việc đáp ứng các nhu cầu khách hàng, đặc biệt là trong quá trình thực hiện đơn hàng cũng như điều chuyển hàng hoá thực hiện chưa tốt.

Các hoạt động cơ bản phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh như tìm nguồn hàng, mua hàng... đến các mối quan hệ với nhà cung cấp chưa được chú trọng, hoạt động sản xuất và cung ứng nội bộ chưa thực sự đi vào quy trình và chuẩn mực, các khâu bảo quản nguyên vật liệu, thành phẩm thực hiện chưa tốt cho đến khâu phân phối vẫn gặp nhiều lúng túng.

Các đối thủ của công ty đều đạt được tốc độ phát triển vượt bậc về dịch vụ khách hàng, vì họ đã quản trị khá thành công chuỗi cung ứng của họ, áp dụng những kỹ thuật tiên tiến, bộ máy hoạt động linh hoạt hơn và mở rộng mạng lưới phân phối rộng khắp.

Nhu cầu của khách hàng ngày càng đòi hỏi những dịch vụ đa dạng, mới mẻ và phức tạp hơn. Khách hàng quan tâm đến thông tin phản hồi nhanh nhạy và chính xác từ đơn vị cung cấp sản phẩm, dịch vụ.

3.2. Định hướng việc hoàn thiện công tác quản trị chuỗi cung ứng

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

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

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

- Giai đoạn cuối, giai đoạn triển khai toàn bộ chuỗi cung ứng trong toàn bộ công ty.

3.3. Các mục tiêu cần đạt được sau khi quản trị chuỗi cung ứng

3.3.1. Mục tiêu doanh số

Trong giai đoạn 2012-2015 doanh thu tăng trưởng trung bình hàng năm khoảng 18%-20%/năm. Lợi nhuận sau thuế đạt 2,0% doanh thu.

3.3.2. Mục tiêu về sản xuất

Nghiên cứu kết hợp với việc mua sắm mới dây chuyền thiết bị công nghệ cao để cho ra các sản phẩm chất lượng cao đối với các sản phẩm hiện có là cà phê hạt rang, cà phê hòa tan (cà phê đen và cà phê sữa 3 trong 1), đáp ứng tốt hơn nhu cầu ngày càng khát khe của thị trường.

Phát triển thêm sản phẩm mới là cà phê bột quy mô 2.000 tấn /năm và nâng công suất đối với sản phẩm cà phê sữa 3 trong 1 quy mô 1.000 tấn/năm. Nâng tổng công suất chế biến của Công ty từ 5.000 tấn/năm hiện nay lên 8.000 tấn/năm vào năm 2015.

3.3.3. Giảm thời gian trong việc đặt hàng, mua hàng

Mục tiêu đặt hàng có thể giảm xuống 7 ngày đối với nguyên vật liệu phụ và bao bì, 5 ngày đối với nguyên liệu chính.

3.3.4. Giảm tồn kho nguyên liệu và tồn kho thành phẩm

Mục tiêu đến 2015, giá trị hàng tồn kho của Công ty khoảng 10 tỷ/năm.

3.3.5. Tăng tỷ lệ giao hàng đúng hạn

Mục tiêu đến 2015, tỷ lệ giao hàng đúng hạn bình quân phải đạt trên 95%. Đặc biệt đối với những đối tác lớn, tỷ lệ giao hàng đúng hạn phải đạt 99-100%.

3.3.6. Giảm chi phí

Hiện nay, chiến lược của Công ty đang áp dụng là “Giá thành thấp, chất lượng ổn định” nên giảm chi phí để giảm giá thành là một yêu cầu tất yếu. Nếu trong tất cả các khâu của chuỗi cung ứng, công ty có thể tiết giảm một phần chi phí, hay nói cách khác đó là quản trị chuỗi cung ứng hiệu quả thì chi phí trên toàn hệ thống sẽ giảm đáng kể, và đây cũng là mục tiêu của công tác quản trị chuỗi cung ứng.

3.4. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả công tác quản trị chuỗi cung ứng tại Công ty cổ phần đầu tư và phát triển An Thái

3.4.1. Xây dựng chiến lược chuỗi cung ứng theo chiến lược kinh doanh

Mặc dù hiện tại, công ty chưa có chiến lược cho hoạt động sản xuất kinh doanh của mình, nhưng với một thương hiệu cà phê chưa thực sự đủ mạnh để cạnh tranh sòng phẳng trên thị trường, ban Lãnh đạo công ty đã chủ động đi theo hướng chi phí thấp nhất để phát triển thị trường. Với hướng đi này, công ty có thể cạnh tranh tốt hơn về giá và tiêu thụ được sản phẩm, mở rộng thị trường. Nhưng để hướng đi này thành công, đòi hỏi chuỗi cung ứng phải hoạt động thực sự có hiệu quả, tiết giảm được nhiều chi phí, nâng cao chất lượng sản phẩm phục vụ cho định hướng phát triển của công ty.

3.4.2. Xây dựng và quản trị các mối quan hệ trong chuỗi cung ứng

3.4.2.1. Quản lý mối quan hệ với các nhà cung cấp.

Chất lượng sản phẩm với giá cả cạnh tranh, ổn định được khách hàng đặc biệt quan tâm. Vai trò của các nhà cung cấp là rất quan trọng để đảm bảo đáp ứng cho nhu cầu của khách hàng vì có nguồn nguyên liệu đầu vào tốt mới có thể làm ra sản phẩm có chất lượng, có

nhà cung cấp chiến lược mới có thể đảm bảo được giá bán ổn định tạo điều kiện cho Công ty xây dựng được một cơ cấu giá thành hợp lý, lâu dài.

3.4.2.2. Quản lý mối quan hệ khách hàng

Để xây dựng mối quan hệ khách hàng theo chiến lược chuỗi cung ứng mà công ty đã chọn trong giai đoạn hiện tại thì công ty cần phải phân loại khách hàng những khách hàng nào là khách hàng rất quan trọng, khách hàng nào là quan trọng, khách hàng nào là khá quan trọng, hay khách hàng tiềm năng... để từ đó công ty xây dựng mối quan hệ nào cho phù hợp. Tương tự như xây dựng mối quan hệ với nhà cung cấp thì công ty cũng chọn các khách hàng nào mà 20% khách hàng mang lại 80% doanh số cho công ty để xây dựng các mối quan hệ liên kết sâu hơn như “cộng tác hợp tác”, “cộng tác điều phối” và “cộng tác liên minh”, còn các khách hàng mà 80% khách hàng chỉ mang lại 20% doanh số thì công ty vẫn tiếp tục “cộng tác giao dịch”.

3.4.2.3. Xây dựng mối quan hệ hợp tác cùng thành công

- Xác định mức độ cộng tác phù hợp giữa công ty và các đối tác.
- Đảm bảo mỗi đối tác có nghĩa vụ và trách nhiệm với kết quả của sự cộng tác. Cùng chia sẻ lợi ích, thành công, thất bại và rủi ro.

3.4.3. Cải tiến một số chức năng hoạt động của chuỗi cung ứng nội bộ

3.4.3.1. Kết nối các bộ phận trong Chuỗi

- Chuỗi cung ứng cần có một người lãnh đạo - nhà quản lý chuỗi toàn thời gian, chịu trách nhiệm chung toàn chuỗi.
- Xác định mục tiêu có thể lượng hóa và không chồng chéo lên nhau. Điều này cần thiết để có thể hoàn thành mục đích hay sứ mạng của chuỗi.
- Giao các mục tiêu của chuỗi cho các bộ phận trong đó trường các bộ phận phải có kỹ năng và kỹ thuật cần thiết.

3.4.3.2. Cải tiến chức năng dự báo và lập kế hoạch

Cần sự phối hợp chặt chẽ giữa bộ phận kế hoạch và bộ phận kinh doanh trong công tác tiếp nhận dự báo và tự dự báo.

Bên cạnh đó, Công ty cần có chính sách chiết khấu cho khách hàng. Áp dụng chính sách thưởng cho những đơn vị có dự báo chính xác về nhu cầu của sản phẩm trong thời gian tới.

3.4.3.3. Cải tiến chức năng mua hàng

Bộ phận mua hàng cần phải xây dựng được mối quan hệ với nhà cung cấp thật tốt. Ngoài ra, bộ phận mua hàng cũng cần liên kết với bộ phận lên kế hoạch nguyên liệu thật chặt chẽ nhằm đáp ứng cho nhu cầu sản xuất kịp thời.

3.4.3.4. Cải tiến chức năng sản xuất

Đối với chức năng sản xuất, công ty cần quan tâm trong việc phải phân loại các chiến lược sản xuất sao cho phù hợp với chiến lược chuỗi cung ứng như phân loại các mặt hàng nào, thời gian nào thì sản xuất theo chiến lược “sản xuất để dự trữ”, mặt hàng nào, thời gian nào thì sản xuất theo chiến lược “sản xuất theo đơn hàng”. Đối với các mặt hàng bán nhanh 20% mặt hàng nhưng chiếm khoảng 80% doanh số của toàn công ty thì công ty nên chọn chiến lược “sản xuất để tồn kho”, các mặt hàng còn lại, công ty chọn chiến lược “sản xuất theo đơn đặt hàng”. Như vậy, công ty sẽ giảm bớt lượng tồn kho thành phẩm cũng như tồn kho bao bì, nguyên liệu nhưng vẫn đáp ứng nhu cầu khách hàng.

Ngoài ra, công ty cũng áp dụng phương thức “sản xuất tinh gọn” vào trong sản xuất để tối ưu hóa hoạt động sản xuất.

3.4.3.5. Cải tiến chức năng logistics

a/ Cải tiến hoạt động quản lý đơn hàng

Hoạt động quản lý đơn hàng cũng là một trong các điểm tiếp xúc của công ty với khách hàng. Nó là một nhân tố quan trọng để xây dựng liên kết giữa mối quan hệ khách hàng với mối quan hệ nội bộ

của công ty và cũng là mắt xích để làm cho mối liên kết nội bộ được trơn tru. Khi nhận được đơn hàng, thì đơn hàng phải truyền tải khắp tổ chức từ bộ phận nhận đơn hàng, sản xuất, bộ phận kế hoạch, kho, giao hàng, bộ phận dịch vụ khách hàng, bộ phận kế toán...

b/ Cải tiến hoạt động sắp xếp hàng và kho bãi

Để hoạt động sắp xếp hàng nhanh chóng đáp ứng nhu cầu khách hàng nhanh chóng và tiết kiệm chi phí, công ty cần xây dựng sơ đồ kho và vi tính hóa hoạt động quản lý kho trên hệ thống máy tính.

c/ Cải tiến hoạt động dịch vụ khách hàng

Hoạt động của công ty là một hoạt động mang tính tổng thể tích hợp các hoạt động riêng lẻ. Do đó, công ty cần xây dựng bộ phận dịch vụ khách hàng tích hợp vào bộ phận kinh doanh để nhận đơn hàng, trả lời các khiếu nại,...

d/ Cải tiến chức năng giao hàng

Hoạt động giao hàng cần xây dựng lịch trình, tuyến giao hàng và công suất chở hàng của xe sao cho tổng chi phí là tối ưu nhất.

3.4.3.6. Chuẩn hóa nguồn nguyên liệu và hệ thống kho chứa

Liên kết với các nông trường cà phê, các hộ cá thể trồng và chăm sóc cà phê với các hình thức như hỗ trợ chuyển giao kỹ thuật chăm sóc, thu hái, ứng phân bón, thuốc bảo vệ thực vật, bao tiêu sản phẩm đầu ra theo một cơ chế giá hợp lý. Bên cạnh đó Công ty có thể thực hiện việc giám sát thu hoạch để sản phẩm đạt được tỷ lệ quả chín đạt yêu cầu và hỗ trợ đối tác trong việc phơi sấy cà phê hạt đúng tiêu chuẩn.

Xây dựng một hệ thống kho đạt chuẩn nhằm bảo quản, dự trữ được nguồn nguyên liệu này trong thời gian dài.

3.4.3.7. Tăng cường công tác marketing, bán hàng để đẩy mạnh tiêu thụ sản phẩm

- Thành lập bộ phận Marketing nhằm thực hiện công tác Marketing và xây dựng đội ngũ tiếp thị.

- Đa dạng hoá chủng loại sản phẩm cà phê bột và cà phê hòa tan.

- Quan tâm hơn nữa đến công tác quảng cáo, khuyến mãi để kích thích nhu cầu của người tiêu dùng.

3.4.3.8. Quản lý tốt hàng trả về

Đối với nguyên vật liệu không đạt yêu cầu.

Đối với việc thu hồi thành phẩm đã được xuất bán

3.4.3.9. Ứng dụng công nghệ thông tin vào quản trị chuỗi cung ứng

Việc thu thập, sử dụng và xử lý hiệu quả thông tin khi ứng dụng các phần mềm giúp giảm thời gian làm việc của nhân viên, phản ứng nhanh trước những thay đổi của thị trường.

Kết luận chương III

Hoàn thiện chuỗi cung ứng là một việc làm khó khăn, đòi hỏi sự quyết tâm của lãnh đạo và sự cố gắng của toàn bộ nhân viên trong công ty.

Chương 3 đã đưa ra một số giải pháp, kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả SCM tại công ty đầu tư và phát triển An Thái như: tái tổ chức cơ cấu doanh nghiệp; hoạch định các chiến lược cạnh tranh tổng thể, xây dựng chiến lược cho các phòng ban chức năng; phân khúc khách hàng; xây dựng cơ chế quản lý mở và hiện đại hoá sản xuất, nâng cao trình độ đội ngũ nhân viên. Với những giải pháp và kiến nghị trên, hy vọng rằng công ty có thể xem xét, áp dụng nhằm xây dựng một chuỗi cung ứng tốt hơn, tiết giảm chi phí và có thể mang lại nhiều lợi ích hơn cho các khách hàng của mình.

KẾT LUẬN

Một chuỗi cung ứng hoàn thiện và hiệu quả chính là con đường dẫn tới thành công cho các doanh nghiệp. Một giải pháp tốt cho chuỗi cung ứng có thể giúp các nhà quản lý đạt được các mục tiêu kinh doanh hiệu quả trong sự phát triển của doanh nghiệp, của ngành và của nền kinh tế.

Trong giai đoạn hội nhập hiện nay, vai trò của chuỗi cung ứng rất quan trọng và đặc biệt hiệu quả hơn nếu nó được xây dựng hoàn thiện một cách hợp lý. Việc xây dựng chuỗi cung ứng cho các doanh nghiệp của Việt Nam là cần thiết trong giai đoạn hiện nay.

Quản trị chuỗi cung ứng là một lĩnh vực còn mới ở Việt Nam, nên hoạt động này còn gặp rất nhiều khó khăn và yếu kém đối với các doanh nghiệp nói chung và công ty cổ phần đầu tư và phát triển An Thái nói riêng. Nhưng quản trị chuỗi cung ứng lại đóng góp rất lớn vào hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp như giúp doanh nghiệp quản lý tốt chi phí, nâng cao khả năng phản ứng với những thay đổi của thị trường, phát huy sức mạnh tổng thể của doanh nghiệp... Chính vì vậy mà ngày càng có nhiều doanh nghiệp, nhiều người quan tâm đến lĩnh vực này và để đáp ứng được yêu cầu cấp thiết ấy thì ngày càng có nhiều đề tài về lĩnh vực này được nghiên cứu và áp dụng vào thực tiễn. Đề tài "Quản trị chuỗi cung ứng tại công ty cổ phần đầu tư và phát triển An Thái" được nghiên cứu cũng nhằm hướng tới những mục tiêu ấy.

Nội dung đề tài tập trung vào nghiên cứu làm rõ một cách tổng quát lý luận chung về SCM như khái niệm, lịch sử ra đời, ý nghĩa của nó đối với doanh nghiệp và nền kinh tế, bản chất, hoạt động và cách thức tổ chức SCM trong doanh nghiệp.

+ Tìm hiểu, phân tích thực trạng hoạt động quản trị chuỗi cung ứng tại công ty cổ phần đầu tư và phát triển An Thái từ đó rút ra những kết quả đạt được và những mặt còn hạn chế trong từng hoạt động của chuỗi.

+ Đề ra một số giải pháp cùng với các kiến nghị nhằm hoàn thiện hơn hoạt động quản trị chuỗi cung ứng của công ty.

Quản trị chuỗi cung ứng là một lĩnh vực có phạm vi rất rộng, muốn nghiên cứu đầy đủ cần có nhiều công sức, thời gian và rất nhiều nguồn lực khác. Mặc dù, tác giả đã cố gắng chuyển tải một cách đầy đủ nhất về phạm trù này nhưng đây là một phạm trù khá rộng và sâu, cùng với đó là thời gian và phạm vi đề tài có hạn nên đề tài này sẽ không thể truyền tải một cách đầy đủ và chi tiết nhất về quản trị chuỗi cung ứng. Thêm vào đó, việc thu thập các thông tin ở doanh nghiệp và thông tin thị trường để thực hiện đề tài này còn hạn chế nên việc phân tích và đánh giá cũng như xây dựng các giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng cho công ty chưa thật sự hoàn hảo. Vì vậy rất mong những ai quan tâm đến vấn đề này sẽ nghiên cứu rộng hơn, đặc biệt là áp dụng quản trị chuỗi cung ứng cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam, để quản trị chuỗi cung ứng phát huy tối đa những lợi ích của nó, đóng góp vào sự phát triển của cộng đồng doanh nghiệp. Qua đây, tôi xin tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến TS Nguyễn Thanh Liêm đã tận tình hướng dẫn tôi trong quá trình làm luận văn tốt nghiệp, cảm ơn các anh/chị trong lớp cao học QTKD, cảm ơn gia đình và bạn bè đã động viên tôi trong suốt quá trình theo học.