

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của riêng tôi. Các nội dung nghiên cứu và các kết luận của luận án là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng.

Tác giả luận án

Vũ Thị Như Quỳnh

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban Giám hiệu Trường Đại học Thương mại, khoa Sau Đại học và các Thầy giáo, Cô giáo đã tham gia giảng dạy, hướng dẫn tôi trong quá trình nghiên cứu sinh.

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc nhất với thầy PGS.TS Bùi Hữu Đức và cô TS. Lục Thị Thu Hường, những nhà khoa học đã tận tình hướng dẫn, chỉ bảo để tôi có thể hoàn thành luận án này.

Tôi xin trân trọng cảm ơn khoa Quản trị Kinh doanh, bộ môn Quản trị tác nghiệp kinh doanh, bộ môn Quản trị học - Trường Đại học Thương mại và các đồng nghiệp đã ủng hộ, giúp đỡ cũng như tạo điều kiện cho tôi trong thời gian làm nghiên cứu sinh.

Tôi xin trân trọng cảm ơn các cơ quan quản lý Nhà nước, doanh nghiệp và các chuyên gia, các nhà khoa học đã cung cấp thông tin, hợp tác trong quá trình khảo sát.

Đặc biệt, tôi xin trân trọng cảm ơn gia đình, người thân và bạn bè đã động viên, tạo điều kiện, giúp đỡ tôi trong suốt quá trình hoàn thành luận án.

Hà Nội, ngày tháng 12 năm 2019

Nghiên cứu sinh

Vũ Thị Như Quỳnh

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC HÌNH	vi
DANH MỤC BẢNG	viii
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	ix
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	1
2. Tổng quan các công trình nghiên cứu có liên quan.....	3
3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu	16
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	17
5. Phương pháp nghiên cứu	18
6. Những đóng góp mới của luận án	24
7. Kết cấu của luận án.....	25
CHƯƠNG 1	
CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN TRỊ MUA NGUYÊN VẬT LIỆU CỦA DOANH NGHIỆP MAY	26
1.1. Một số vấn đề lý luận cơ bản về quản trị mua nguyên vật liệu.....	26
1.1.1. Khái quát về mua, mua nguyên vật liệu	26
1.1.2. Quản trị mua, quản trị mua nguyên vật liệu.....	29
1.1.3. Một số mô hình liên quan đến quản trị mua nguyên vật liệu.....	30
1.1.4. Quan điểm tổng chi phí sở hữu trong quản trị mua nguyên vật liệu	35
1.2. Quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp may	36
1.2.1. Đặc điểm của doanh nghiệp may và nguyên vật liệu ngành may.....	36
1.2.2. Mục tiêu và vai trò quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp may.....	38
1.2.3. Nội dung quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp may	40
1.2.4. Tiêu chí đánh giá quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp may	48
1.2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp may	49
1.3. Kinh nghiệm quản trị mua nguyên vật liệu của một số doanh nghiệp may trên thế giới và bài học rút ra cho doanh nghiệp may của Việt Nam	51
1.3.1. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp may trên thế giới	51

1.3.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho các doanh nghiệp may của Việt Nam.....	55
Kết luận chương 1.....	57
CHƯƠNG 2	
PHÂN TÍCH VÀ ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ MUA NGUYÊN VẬT LIỆU CỦA CÁC DOANH NGHIỆP MAY THUỘC VINATEX	58
2.1. Khái quát về ngành dệt may Việt Nam và Tập đoàn dệt may Việt Nam	58
2.1.1. Khái quát về ngành dệt may Việt Nam.....	58
2.1.2. Khái quát về Tập đoàn dệt may Việt Nam - Vinatex.....	64
2.2. Thực trạng quản trị mua nguyên vật liệu của một số doanh nghiệp may thuộc Vinatex	67
2.2.1. Khái quát tình hình sản xuất kinh doanh và quản trị mua nguyên vật liệu của một số doanh nghiệp may thuộc Vinatex.....	68
2.2.2. Kết quả khảo sát thực trạng quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex	90
2.2.3. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex	110
2.3. Đánh giá chung về thực trạng quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex.....	115
2.3.1. Thành công và thuận lợi	115
2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	117
2.3.3. Những vấn đề đặt ra cho quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex	120
Kết luận chương 2.....	122
CHƯƠNG 3	
GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ MUA NGUYÊN VẬT LIỆU CỦA CÁC DOANH NGHIỆP MAY THUỘC VINATEX.....	123
3.1. Dự báo bối cảnh trong nước và quốc tế có ảnh hưởng đến quản trị mua nguyên vật liệu	123
3.1.1. Dự báo bối cảnh trong nước và quốc tế có tác động đến nguyên vật liệu ngành may của Việt Nam.....	123
3.1.2. Định hướng chiến lược phát triển của Vinatex về nguyên vật liệu ngành may.....	127
3.2. Quan điểm, mục tiêu và định hướng hoàn thiện quản trị mua nguyên vật liệu đối với các doanh nghiệp may thuộc Vinatex.....	129
3.2.1. Quan điểm hoàn thiện quản trị mua nguyên vật liệu.....	129
3.2.2. Mục tiêu hoàn thiện quản trị mua nguyên vật liệu	130

3.2.3. Định hướng hoàn thiện quản trị mua nguyên vật liệu	130
3.3. Một số giải pháp hoàn thiện quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp may thuộc Vinatex.....	131
3.3.1. Nhóm giải pháp trước mắt	131
3.3.2. Nhóm giải pháp lâu dài.....	142
3.4. Các kiến nghị.....	148
3.4.1. Với các cơ quan quản lý Nhà nước.....	148
3.4.2. Với các hiệp hội dệt may Việt Nam.....	149
Kết luận chương 3.....	150
KẾT LUẬN CHUNG	151
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN	154
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	155
PHỤ LỤC	163

DANH MỤC HÌNH

Hình 1: Quá trình nghiên cứu của đề tài.....	18
Hình 1.1: Mô hình 5 yêu cầu trong quản trị mua	30
Hình 1.2: Mô hình phân loại các mặt hàng cần mua.....	32
Hình 1.3: Ma trận Kraljic xoay vòng.....	33
Hình 1.4: Mô hình hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu	34
Hình 1.5: Mô hình quản trị mua nguyên vật liệu	40
Hình 1.6: Quy trình đánh giá và lựa chọn NCC	42
Hình 1.7: Tiêu chí đánh giá quản trị mua nguyên vật liệu	48
Hình 2.1: Tỷ trọng doanh thu trên thị trường nội địa và quốc tế của ngành dệt may Việt Nam	58
Hình 2.2: Thị trường xuất khẩu của ngành dệt may Việt Nam	59
Hình 2.3: Dự báo quy mô thị trường ngành dệt may thế giới từ 2015 – 2025	60
Hình 2.4: Kim ngạch nhập khẩu nguyên vật liệu ngành may Việt Nam so với kim ngạch xuất khẩu.....	63
Hình 2.5: Cơ cấu cổ đông của Vinatex (tính đến hết tháng 3/2018).....	66
Hình 2.6: Tăng trưởng nguồn vốn của Công ty Việt Tiến	69
Hình 2.7: Tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận của Việt Tiến	70
Hình 2.8: Phát triển của May Nhà Bè về số xí nghiệp và lao động qua các năm	75
Hình 2.9: Tăng trưởng nguồn vốn của May Nhà Bè	76
Hình 2.10: Tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận của May Nhà Bè	77
Hình 2.11: Tăng trưởng nguồn vốn của May 10	82
Hình 2.12: Tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận của May 10	82
Hình 2.13: Tăng trưởng nguồn vốn của Vinatex Đà Nẵng	87
Hình 2.14: Tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận của Vinatex Đà Nẵng.....	88
Hình 2.15: Mức độ đánh giá về hoạt động dự báo và lập kế hoạch mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp	93
Hình 2.16: Mức độ các hoạt động và nội dung trong hoạt động xác định nhu cầu nguyên vật liệu của quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp	96
Hình 2.17: Mức độ đánh giá về quy trình lựa chọn NCC trong quản trị mua NVL	98
Hình 2.18: Mức độ quan trọng trong các tiêu thức lựa chọn NCC đối với vật liệu của doanh nghiệp.....	100
Hình 2.19: Lựa chọn chiến lược nguồn cung đối với nguyên vật liệu chính	102

Hình 2.20: Nguồn thông tin xác định nguồn cung cấp tiềm năng.....	103
Hình 2.21: Tiêu chuẩn để rút gọn nguồn cung cấp tiềm năng.....	103
Hình 2.22: Đánh giá hoạt động thúc giục và giao nhận hàng của doanh nghiệp	107
Hình 2.23: Nhận thức về mức độ quan trọng của các bước quản trị mua NVL.....	119
Hình 3.1: Vị trí và vai trò của bộ phận mua nguyên vật liệu	131
Hình 3.2: Phân loại NCC theo mức độ quan hệ	143
Hình 3.3: Các yêu cầu trong xây dựng quan hệ với NCC	143
Hình 3.4: Các yếu tố thành công trong việc tìm kiếm và quản trị nguồn cung quốc tế ...	145

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1: Cơ cấu tổng chi phí sở hữu vật liệu	35
Bảng 1.2: Phân loại các loại vải theo khối lượng vải g/m ²	38
Bảng 1.3: Xác định nhu cầu nguyên vật liệu.....	41
Bảng 1.4: Các tiêu chí đánh giá NCC.....	45
Bảng 2.1: Nhập khẩu các nguyên phụ liệu dệt may chủ yếu của Việt Nam	62
Bảng 2.2: Nhập khẩu vải nguyên liệu của Việt Nam từ 5 thị trường chính.....	63
Bảng 2.3: Kết quả kinh doanh của Vinatex.....	65
Bảng 2.4: Cơ cấu doanh thu của Vinatex theo năm	66
Bảng 2.5: Tổng lượng nguyên vật liệu của Vinatex.....	67
Bảng 2.6 : Chi phí sản xuất kinh doanh của Việt Tiến.....	70
Bảng 2.7: Chi phí sản xuất kinh doanh của May Nhà Bè	76
Bảng 2.8: Chi phí sản xuất kinh doanh của May 10.....	83
Bảng 2.9: Chi phí sản xuất kinh doanh của Vinatex Đà Nẵng.....	88
Bảng 2.10: Mức độ đánh giá đối với hoạt động dự báo và lập kế hoạch mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp.....	91
Bảng 2.11: Mức độ quan tâm của doanh nghiệp đối với đặc điểm chất lượng của nguyên vật liệu trên các phương diện cụ thể.....	94
Bảng 2.12: Mức độ quan tâm của các doanh nghiệp may Vinatex với các nội dung ký kết hợp đồng và đặt hàng mua nguyên vật liệu.....	105
Bảng 2.13: Sử dụng áp lực đối với các NCC nguyên vật liệu.....	108
Bảng 2.14: Đánh giá về các hoạt động đánh giá và điều chỉnh công tác quản trị mua....	110
Bảng 2.15: Kiểm định thang đo Cronbach alpha và phân tích nhân tố khám phá	111
Bảng 2.16: Kết quả phân tích nhân tố khám phá.....	111
Bảng 2.17: Bảng đánh giá sự phù hợp của mô hình.....	113
Bảng 2.18: Kết quả hồi qui bội tối ưu với các hệ số hồi qui riêng phần.....	114

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT**CHỮ VIẾT TẮT TIẾNG VIỆT**

Chữ viết tắt	Giải nghĩa
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CCDV	Cung cấp dịch vụ
LNTT	Lợi nhuận trước thuế
MTV	Một thành viên
NCC	Nhà cung cấp
NCS	Nghiên cứu sinh
NVL	Nguyên vật liệu
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
VCSH	Vốn chủ sở hữu
VĐL	Vốn điều lệ
XNK	Xuất nhập khẩu

CHỮ VIẾT TẮT TIẾNG ANH

Chữ viết tắt	Viết đầy đủ	Nghĩa tiếng Việt
AHP	Analytic Hierarchy Process	Phương pháp tính toán trọng số
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
CIF	Cost, Insurance, Freight	Tiền hàng, bảo hiểm, cước phí vận tải
CMT	Cut – Make – Trim	Cắt – may – hoàn thiện
CPTPP	Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership	Hiệp định đối tác toàn diện và tiến bộ xuyên Thái Bình Dương
CRM	Customer relationship management	Quản trị quan hệ khách hàng
EFA	Exploratory Factor Analysis	Phân tích nhân tố khám phá
ERP	Enterprise resource planning	Hoạch định nguồn lực doanh nghiệp
EU	European Union	Liên minh Châu Âu
FDI	Foreign Direct Investment	Đầu tư trực tiếp từ nước ngoài
FOB	Free On Board	Chủ động mua nguyên vật liệu
FTA	Free Trade Agreement	Hiệp định thương mại tự do
MFAM	Material Flow Assessment in Manufacturing	Dòng chảy nguyên vật liệu trong sản xuất
MRP	Material Requirements Planning	Hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu
OBM	Original Brand Manufacturing	Sản xuất thương hiệu gốc
ODM	Original Design Manufacturing	Sản xuất thiết kế gốc
OEM	Original Equipment Manufacturing	Sản xuất thiết bị gốc
RES	Resource Efficient Scheduling	Kế hoạch sử dụng hiệu quả các nguồn lực
USD	United States dollar	Đôla Mỹ
VITAS	Vietnam Textile and Apparel Association	Hiệp hội dệt may Việt Nam
VMI	Vendor Managed Inventory	Nhà cung cấp quản lý kho

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Quản trị mua nguyên vật liệu (NVL) có vai trò quan trọng quyết định tới hiệu quả sản xuất kinh doanh và sự phát triển của doanh nghiệp, đặc biệt với các doanh nghiệp may Việt Nam thì quản trị mua NVL là vấn đề vô cùng cấp thiết vì một số những lý do sau:

Thứ nhất, trong cấu trúc chuỗi giá trị của doanh nghiệp, Porter (1987) đặc biệt nhấn mạnh tới yếu tố cung cấp NVL đầu vào và xác định đây là khâu mở đầu của các hoạt động chuỗi giá trị cơ bản. Về thực chất đây chính là hoạt động mua nguyên vật liệu đầu vào của mỗi doanh nghiệp; vừa là tiền đề và điều kiện cho các hoạt động chuỗi giá trị tiếp theo; vừa là một hoạt động cơ bản, nghĩa là nó cũng tạo nên giá trị và giá trị gia tăng cho doanh nghiệp trên thị trường nguồn của mỗi doanh nghiệp. Quản trị mua NVL cụ thể là các hoạt động liên quan tới việc thu mua, quản lý dòng NVL từ đầu vào cho đến công đoạn bảo quản trước khi đưa vào sản xuất, quản trị mua NVL là nhiệm vụ quan trọng của các doanh nghiệp sản xuất, giúp doanh nghiệp đảm bảo được tính nhịp nhàng và liên tục trong hoạt động. Bất kỳ sai sót nào trong quản trị mua nguyên vật liệu đều có thể gây ra những tổn thất nặng nề về kinh tế cũng như tổn hại uy tín của doanh nghiệp.

Thứ hai, nếu như hoạt động marketing và bán hàng là khâu kết nối doanh nghiệp với thị trường tiêu thụ cho đến người tiêu dùng cuối cùng và tạo nên chuỗi cung ứng hạ nguồn của doanh nghiệp, thì hoạt động mua NVL đầu vào chính là khâu kết nối các NCC trực tiếp và sau đó đến các NCC đầu tiên tạo nên chuỗi cung ứng thượng nguồn – cứ vậy kết nối 2 bậc này sẽ hình thành chuỗi cung ứng 1 ngành kinh doanh. Điều này đặt ra sự cần thiết và tầm nhìn của quản trị NVL cho doanh nghiệp. Akindipe (2014) đã nhận định: quản trị NVL đóng vai trò vô cùng quan trọng để doanh nghiệp có thể tổ chức sản xuất một cách hiệu quả. Nguyên liệu chất lượng có được cung cấp đủ số lượng vào đúng thời điểm hay không sẽ quyết định số lượng chất lượng của sản phẩm và thời điểm có thể giao hàng. Quản trị NVL đóng vai trò quyết định tới hiệu quả của tất cả các hoạt động liên quan tới sản xuất. Bên cạnh những yếu tố như nhu cầu của thị trường, hoạt động của đối thủ cạnh tranh và chỉ số giá cả chung thì quản trị NVL cũng góp phần quyết định hiệu quả hoạt động, doanh thu và lợi nhuận cuối cùng của doanh nghiệp.

Thứ ba, ngoài những yếu tố như nhu cầu của thị trường, hoạt động của đối thủ chỉ số giá cả chung thì việc quản trị tốt nguyên vật liệu cũng quyết định tới hiệu quả hoạt động, doanh thu và lợi nhuận cuối cùng của doanh nghiệp. Quayle (2006) đã chỉ ra rằng các doanh nghiệp chi khoảng 30% đến 75% tổng chi phí của doanh nghiệp để mua hàng hóa dịch vụ, chính vì vậy quản trị tốt mua hàng trong chuỗi cung cấp có thể giúp doanh nghiệp tiết kiệm một khoản chi phí đáng kể. Nghiên cứu của Ondiek (2009) và Wild (1995) cũng chỉ ra rằng quản trị nguyên vật liệu bao gồm tất cả các chức năng quản trị

vận hành từ việc mua nguyên liệu đầu vào cho tới tiến hành sản xuất rồi giao thành phẩm cho khách hàng [83, 105]. Để thực hiện những chức năng này, doanh nghiệp cần tiến hành các công tác quản trị như xác định nhu cầu sản xuất, lên lịch sản xuất và mua nguyên liệu, phân loại, phân phối và đánh giá nguyên liệu. Sự phối hợp triển khai hiệu quả các chức năng trên sẽ giúp doanh nghiệp tăng được kết quả kinh doanh của mình.

Thứ tư, về nguyên lý – để phát triển một ngành công nghiệp sản xuất các sản phẩm hoàn chỉnh cho các thị trường, người tiêu dùng cuối cùng và / hoặc cung ứng trang thiết bị cho các doanh nghiệp và tổ chức kinh tế đều cần phát triển công nghiệp phụ trợ để cung cấp các yếu tố “đầu vào”, các chi tiết bán thành phẩm cho sản xuất thành phẩm. Đây là một nội dung quản trị chuỗi cung ứng đảm bảo tính chủ động không lệ thuộc và chất lượng, hiệu quả quản trị NVL “đầu vào” cho các doanh nghiệp may nói riêng và các doanh nghiệp sản xuất sản phẩm tiêu dùng khác mà ngành may Việt Nam còn chưa được nghiên cứu và phát triển một cách hệ thống.

Thứ năm, trên thực tế các doanh nghiệp may thuộc Vinatex hiện vẫn còn phụ thuộc 70% - 75% nguyên vật liệu “đầu vào” vào các NCC nước ngoài và nhà nhập khẩu công nghiệp. Đây thực sự đang là bài toán khó cho nhiều doanh nghiệp may trong việc đáp ứng quy tắc xuất xứ “từ sợi trở đi” theo quy định của các hiệp định thương mại. Tình trạng trên trong tình thế các doanh nghiệp may thuộc Vinatex đều có định hướng xuất khẩu là chủ yếu và do không chủ động nguồn nguyên vật liệu, phụ kiện có chất lượng nên phương thức xuất khẩu cũng chủ yếu là “gia công xuất khẩu”. Bên cạnh đó, các chi phí liên quan đến vận chuyển, thủ tục hải quan và các chi phí khác phát sinh từ việc nhập khẩu nguyên phụ liệu cũng làm tăng chi phí mua NVL tại các doanh nghiệp may Việt Nam, cao hơn khoảng 25-30% so với các doanh nghiệp may ở Trung Quốc và Ấn Độ. Chính vì vậy, đối với các doanh nghiệp may Việt Nam thì quản trị mua NVL ngày càng đóng vai trò quan trọng.

Xuất phát từ những lý do nêu trên, ngành may Việt Nam, trong đó có Vinatex cần xây dựng những giải pháp có tính đột phá, dài hạn để ngày càng nâng cao vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp may Việt Nam, tiếp tục thâm nhập vững vàng trên thị trường quốc tế với nhiều phương thức đa dạng tức là trong thời gian tới cần quan tâm, quản lý ổn định nguồn nguyên vật liệu đầu vào để thực hiện mục tiêu chiến lược đã được Chính phủ và Bộ Công Thương phê duyệt. Do vậy, việc chọn đề tài “*Quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex*” làm luận án tiến sĩ của NCS thực sự có ý nghĩa cả về mặt lý luận cũng như thực tiễn và sẽ đóng góp một phần quan trọng trong việc định hướng phát triển nguồn NVL phục vụ cho ngành may của Việt Nam nói chung và của Vinatex nói riêng khi xâm nhập vào thị trường quốc tế trong những năm tới khi bối cảnh Việt Nam đang đứng trước những cơ hội mới và thách thức về hội nhập kinh tế quốc tế, mà cụ thể là ký kết các Hiệp định thương mại tự do - FTAs.

2. Tổng quan các công trình nghiên cứu có liên quan

2.1. Các công trình nghiên cứu về mua và mua sắm

Mua và mua sắm là những nội dung được các nhà khoa học dày công nghiên cứu từ rất lâu, có thể kể đến như công trình của Compton & Jessop (1995) đã định nghĩa ‘procurement’ trong cuốn *“Dictionary of purchasing & supply”*, là việc có được nguồn cung cấp hoặc dịch vụ bằng nhiều phương thức khác nhau (ví dụ như đi vay, chuyển nhượng, mua trả góp) trong đó có thể có hoặc không có sự cân nhắc [38]. Van Weele và Rozemeijer trong cuốn *“Revolution in purchasing”* (1996), lại cho rằng ‘procurement’ bao gồm tất cả các hoạt động cần thiết để đưa được sản phẩm từ NCC đến nơi nó được tiêu thụ [101]. ‘Procurement’ cũng có thể hiểu là việc mua sắm (purchasing), kí kết hợp đồng và các hoạt động logistics bao gồm kiểm soát hàng tồn kho, xếp hàng vào kho, vận chuyển, kiểm soát chất lượng. Sự khác biệt giữa việc mua sắm (purchasing) và kí hợp đồng (contracting) đó là kí hợp đồng chính là thực hiện việc mua sắm (purchasing) cùng với những điều kiện cam kết quan trọng. Còn theo tác giả An Thị Thanh Nhân và cộng sự (2018) thì ‘Mua’ lại là các hoạt động của doanh nghiệp nhằm tạo ra nguồn lực đầu vào. Mua còn được hiểu là tìm nguồn cung ứng, thảo hợp đồng cung ứng cũng như quản trị tồn kho [2].

Ngoài ra, khái niệm mua (procurement) thường được sử dụng khi nói đến hoạt động mua sắm (purchasing) của chính phủ. Trong cuốn *“Purchasing and materials management text and cases”* của Dobler (1990) cho biết những hoạt động cụ thể của ‘purchasing’ bao gồm việc tham gia vào quá trình phát triển các nhu cầu và chi tiết kĩ thuật cụ thể, điều hành các hoạt động phân tích giá trị, tiến hành khảo sát thị trường cung cấp, quản lí các hợp đồng mua sắm, quản lí chất lượng NCC, thuê các dịch vụ vận chuyển về nước [45].

Nghiên cứu của Dooley (1995) lại khẳng định quản lý mua sắm đang dần trở thành một yếu tố chiến lược quan trọng trong các quyết định quản trị [46] và theo Porter (1987) chuỗi giá trị là yếu tố mang tính chất nền tảng đối với hiệu quả vận hành của tổ chức [88]. Các nhà nghiên cứu khác cũng có cùng quan điểm trong việc đề cao vai trò của mua - purchasing bao gồm Crosby (1979), Schonberger (1986), Womack (1991), Elliott-Shircore và Steele (1985). Họ đã đưa ra một định nghĩa rõ ràng về mua sắm (purchasing), trong đó các tác giả khẳng định mua sắm (purchasing) là quá trình khi các công ty (hoặc tổ chức) kí kết hợp đồng với bên thứ ba để có được hàng hóa và dịch vụ cần thiết phục vụ mục tiêu kinh doanh sao cho tiết kiệm thời gian và chi phí nhất [42, 47, 63, 107]. Cụm từ purchasing và procurement thường được sử dụng như nhau, tuy nhiên, sự khác biệt ở đây là mua sắm (purchasing) quan tâm nhiều hơn đến việc thiết lập và duy trì các mối quan hệ thương mại, trong khi đó mua (procurement) chú trọng hơn tới việc kiểm soát hàng hóa

và việc giao hàng sau khi hợp đồng được kí kết hay đơn hàng được đặt.

Chiến lược mua

Trong cuốn “*Purchasing and supply chain management strategies and realities*” Quayle M. (2006) đã nhấn mạnh vai trò quan trọng của hoạch định và chiến lược mua. Với môi trường kinh doanh ngày càng biến đổi mạnh mẽ cùng những thay đổi trong sản phẩm, quy trình sản xuất, kỹ thuật... doanh nghiệp phải có tầm nhìn xa, phải tìm hiểu và dự đoán trước về những thay đổi này để có kế hoạch đối phó phù hợp [75]. Chính vì vậy, doanh nghiệp cần xây dựng kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp (corporate plan) để thiết lập những mục tiêu nền tảng cho mình, từ đó đưa ra chỉ dẫn hành động cho các bộ phận chuyên môn và điều phối công việc của các phòng ban này, đảm bảo các công việc được thực hiện một cách nhịp nhàng, giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu cuối cùng. Để kế hoạch có tính khả thi cao và hiệu quả thì các yếu tố liên quan đến việc thu mua cần phải được quan tâm đúng mức vì nếu không có nguồn nguyên liệu phù hợp đúng lúc với giá cả hợp lý thì kế hoạch kinh doanh không thể thành công. Tuy nhiên, rất nhiều doanh nghiệp, các nhà nghiên cứu và ngay cả những nhân viên thu mua cũng chưa có những nhìn nhận và đánh giá đúng tầm quan trọng của công việc này. Chính vì vậy mà việc thu mua thường chỉ được coi như một vấn đề có tính chất ngắn hạn trong quá trình vận hành. Mặc dù việc thu mua đóng vai trò là một phần của kế hoạch ngắn hạn trong dự trù ngân sách hàng năm, phát triển tầm nhìn dài hạn vẫn là một việc làm quan trọng. Hoạch định chiến lược dài hạn cho hoạt động mua (purchasing) tạo nên một khuôn khổ nhất định để nhà quản lý có thể dựa vào đó và đưa ra những quyết định vận hành. Việc nhận thức được tác động lâu dài của những quyết định tức thời sẽ giúp phòng ngừa các nguy cơ dài hạn ảnh hưởng tới vị trí cung cấp của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, theo Janda & Seshadri (2001) ảnh hưởng của chiến lược mua đối với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp là rất lớn [66]. Để đảm bảo hiệu quả, trước hết cần đánh giá được tình hình nguồn cung hiện có sau đó mới xây dựng chiến lược để đảm bảo đạt được những nguồn lực đó. Cách tiếp cận này hiệu quả hơn so với việc chỉ đáp ứng những nhu cầu khẩn cấp. Doanh nghiệp cần phải xác định được những xu hướng, thách thức hay cơ hội của nguồn cung liên quan đến mẫu mã, giá cả, sự sẵn có cũng như những nguồn cung trong tương lai. Đồng thời, doanh nghiệp cũng cần xem xét những khía cạnh như sự phát triển của những nguyên liệu mới, sự xuất hiện những nguồn cung mới và các chiến lược đàm phán trên thị trường cung cấp.

Cấu trúc tổ chức mua

Trong cuốn sách viết về quản trị mua “*Purchasing Principles and Management*” tái bản lần thứ chín, Baily cùng các cộng sự (2005) cho rằng không có một cấu trúc lý tưởng nào mà doanh nghiệp có thể sử dụng mãi mãi. Khi môi trường kinh doanh thay đổi

và doanh nghiệp ngày một phát triển thì cần phải đánh giá lại và thay đổi cơ cấu tổ chức thu mua [35]. Một khi chiến lược tổ chức được xây dựng một cách chính xác thì vai trò và mục tiêu của việc thu mua sẽ được xác định một cách rõ ràng. Cách thức tổ chức hoạt động thu mua nên được quyết định sau khi xem xét sự khác biệt giữa những mục tiêu và chiến lược tổ chức. Có 6 hình thức tổ chức chính để doanh nghiệp lựa chọn đó là: Cấu trúc kinh doanh, cấu trúc chức năng, cấu trúc bộ phận, cấu trúc theo mô hình công ty mẹ con, cấu trúc ma trận.

2.2. Các công trình nghiên cứu về quản trị nguồn cung

Từ lâu, quản lý nguồn cung đã được coi là một yếu tố quan trọng bởi nó giúp doanh nghiệp tăng doanh thu và giảm chi phí. Vì vậy đây chính là yếu tố cạnh tranh chủ yếu và được sự quan tâm của rất nhiều doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp may nói riêng. Burt D. & cộng sự (2010) đã xác định quản trị nguồn cung có những vai trò như sau: (1) Sáng tạo - chức năng tạo ra những ý tưởng thiết kế mới cho sản phẩm thông qua quá trình nghiên cứu và phát triển, (2) Tài chính - quản trị nguồn cung bao gồm: quản trị nguồn vốn, lên kế hoạch tài chính và kiểm soát nguồn tài chính của doanh nghiệp, (3) Nguồn nhân lực - quản trị nguồn cung lao động và các mối quan hệ với người lao động, (4) Nguồn cung cấp nguyên vật liệu - quản lý việc thu mua NVL, dịch vụ và trang thiết bị cần thiết. (5) Sản xuất - quản lý việc sản xuất ra những sản phẩm, dịch vụ mang giá trị kinh tế từ những nguyên liệu đã thu mua, (6) Phân phối - quản lý các công tác marketing và bán sản phẩm, dịch vụ ra thị trường [36].

Theo Burt D. & cộng sự (2010), quản trị nguồn cung là một quá trình gồm 5 bước. Quá trình này bắt đầu từ công đoạn xác định sản phẩm, dịch vụ đáp ứng được yêu cầu của doanh nghiệp. Trong giai đoạn này, nhu cầu của doanh nghiệp được thể hiện dưới dạng một bản báo cáo miêu tả sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng được yêu cầu của doanh nghiệp. Tiếp theo là giai đoạn thứ hai, đây là giai đoạn doanh nghiệp sẽ xác định các NCC phù hợp với yêu cầu. Giai đoạn thứ ba là giai đoạn mà doanh nghiệp xác định một mức giá phù hợp để mua sản phẩm, dịch vụ. Giai đoạn thứ tư, hai bên sẽ thương lượng đi đến một thỏa thuận có hiệu lực chính thức về việc mua bán hàng hóa. Giai đoạn cuối là giai đoạn thứ năm, khi đó doanh nghiệp sẽ tập trung quản trị mối quan hệ với các NCC - nguồn cung để đảm bảo sản phẩm, dịch vụ được giao đúng thời gian và có chất lượng theo như quy định trong hợp đồng.

Quan sát về tác động của quản trị nguồn cung tới lợi nhuận của doanh nghiệp, Waters và Donal (2011) nhận định quản trị chuỗi cung cấp là một nhiệm vụ khó khăn vì nó chứa rất nhiều rủi ro, từ những rủi ro nhỏ dẫn tới sự trì hoãn cho tới những rủi ro lớn làm gián đoạn toàn bộ chuỗi cung cấp [104]. Chính vì vậy, hiểu và kiểm soát được toàn bộ quá trình cấu thành nên chuỗi cung cấp là yêu cầu tất yếu để giảm thiểu rủi ro. Các

nhóm nghiên cứu Martin C. và Helen Peck (2004) hay Tang Christopher (2006) đều lần lượt nhấn mạnh rằng, sự linh hoạt của nguồn cung phụ thuộc rất nhiều vào sự co giãn của chuỗi cung cấp [77, 94]. Hay theo Rajesh R. và Ravi V. (2015), các NCC linh hoạt (resilient supplier) được định nghĩa là những NCC có khả năng cung cấp những sản phẩm có chất lượng theo giá thị trường và có đủ sự linh hoạt để đáp ứng những dao động trong nhu cầu của thị trường trong thời gian ngắn mà không gây ảnh hưởng xấu tới sự an toàn và môi trường kinh doanh [89]. Các nghiên cứu của Choi và Hartley (1996), Verma và Pullman (1998), Ghodsypour và O'Brien (1998) cũng cho thấy các tác giả đồng ý với quan điểm rằng, sự tổng hòa các yếu tố về chất lượng, chi phí và sự linh hoạt chính là những yếu tố đánh giá quan trọng trong lựa chọn NCC [44]. Bên cạnh đó, NCC cũng cần phải phản xạ nhanh đủ để thích nghi với những biến động trong tổng cầu.

Tùy thuộc vào từng chiến lược mua cụ thể, doanh nghiệp sẽ đặt ra những tiêu chuẩn và ưu tiên khác nhau khi lựa chọn nguồn cung để đảm bảo doanh nghiệp có được nguồn NVL chất lượng với giá thấp vào đúng thời điểm. Việc đánh giá năng lực đáp ứng đơn hàng của NCC có thể dẫn đến hai trường hợp. Trường hợp thứ nhất là kịch bản nguồn cung duy nhất- *single sourcing scenario* nếu như NCC tốt nhất đủ sức đáp ứng toàn bộ nhu cầu của người mua. Trường hợp thứ hai là kịch bản đa nguồn - *multi-sourcing scenario* khi một NCC không có đủ nguồn lực để đáp ứng các nhu cầu từ phía khách hàng. Lúc này, bài toán lựa chọn NCC có thể được xây dựng dưới dạng một bài toán tối đa hóa nhiều mục tiêu để giải quyết những hạn chế như nguồn lực của NCC hay nhu cầu của người mua.

Có hai hướng giải quyết bài toán đa mục tiêu (*multi-objective problems*) thường thấy trong các nghiên cứu đó là: (1) cân bằng các mục tiêu hoặc (2) xây dựng một mục tiêu chung từ nhiều mục tiêu. Ở nhóm thứ nhất, người ra quyết định - DMs (decision makers) sẽ không thực hiện mục tiêu nào một cách tuyệt đối mà sẽ thực hiện các mục tiêu một cách tương đối sau đó cố gắng đi đến một điểm mà tại đó sự kết hợp các mục tiêu mang lại hiệu quả tối ưu. Kumar (2013) đã xây dựng một chương trình tích hợp mục tiêu để giải quyết bài toán lựa chọn NCC với ba mục tiêu: Chi phí, chất lượng và giao hàng, đây đều là những mục tiêu đang gặp phải những rào cản nhất định [72]. Tác giả đã áp dụng cách tiếp cận max – min được đề xuất bởi Zimmermann vào năm 1978 trong nghiên cứu “*Fuzzy programming and linear programming with several objective functions*” để giải quyết mô hình đa mục tiêu [108]. Trong nghiên cứu của mình Wadhwa và Ravindran (2007) đã xây dựng SSPs (*Supplier Selection problems*) như một bài toán xây dựng chương trình đa mục tiêu, trong đó giá cả, thời gian sản xuất và sản phẩm bị lỗi là ba tiêu chí xung đột cần được giải quyết [103]. Khi đó, các nhà nghiên cứu đã trình bày và so sánh một số phương pháp tối đa hóa các mục tiêu sản xuất như phương pháp trọng số khách quan - *weighted objective method*, phương pháp lập trình mục tiêu - *goal*

programming (GP) method, và chương trình thỏa hiệp - *compromising programming*, để giải quyết vấn đề đa mục tiêu của họ.

Ở nhóm thứ hai, hướng tiếp cận tới một mục tiêu chung, người ra quyết định xác định một mục đích cụ thể từ các mục tiêu, sau đó cố gắng đạt được mục đích đó. Ustun và Demirtas đã đưa ra một mô hình giải quyết vấn đề đa mục tiêu trong các giai đoạn và phân phối đơn hàng, ở đó phương pháp ϵ -constraint, quy trình định mức Tchebycheff (RLTP - *reservation level Tchebycheff procedure*) và mục tiêu ưu tiên được sử dụng để giải quyết mô hình đa mục tiêu. Nghiên cứu của Ustun and Demirtas (2008) đã xác định một hàm tính cộng bằng cách kết hợp quy hoạch mục tiêu tối đa - tối thiểu và quy hoạch mục tiêu trọng số cho các vấn đề đa mục tiêu [49]. Demirtas và Ustun (2009) cũng sử dụng mục tiêu trọng số để giải quyết vấn đề lựa chọn NCC đa mục tiêu và các mục tiêu phân bổ khác. Nhóm nghiên cứu và Jolai (2011), lại đề xuất một mô hình lập trình tuyến tính đa nguyên tích hợp nhiều mục tiêu cho vấn đề chọn lựa NCC và sử dụng mục tiêu trọng số để giải quyết mô hình này [65]. Jadidi (2014), trong bài viết " *A new normalized goal programming model for multi-objective problems: a case of supplier selection and order allocation, Int. J. Prod. Econ*" đưa ra một phương pháp quy hoạch mục tiêu mới cho cả mô hình đa mục tiêu đã được xác định và đang trong thời điểm định hình để đảm bảo các mục đích đã đạt được sẽ phù hợp với mục tiêu của họ [64].

Các doanh nghiệp không chỉ kiểm soát các hoạt động vận hành bên trong mà còn xem xét hành vi của các NCC [70]. Đặc biệt trong chuỗi cung cấp toàn cầu, vấn đề môi trường và xã hội luôn được cập nhật hàng ngày qua báo chí và các phương tiện truyền thông [79]. Do yêu cầu của luật pháp và các nhà quản lý cũng như nhu cầu từ phía khách hàng, các cổ đông, sự bền vững đã ngày càng được quan tâm hơn bởi các doanh nghiệp. Có rất nhiều doanh nghiệp đã thực hiện các kế hoạch đánh giá NCC trong đó bao gồm cả đánh giá về các yếu tố môi trường và xã hội [96]. Các doanh nghiệp cũng ngày càng nhận thức được những giá trị đến từ việc phát triển bền vững, nó mang lại lợi thế cạnh tranh qua sự khác biệt sản phẩm và cải thiện vị thế của doanh nghiệp trên thị trường hay trên hết là giúp doanh nghiệp giảm thiểu chi phí. Doanh nghiệp cần đánh giá sự bền vững của NCC qua việc nghiên cứu về quản trị chuỗi cung cấp bền vững [96]. Phương pháp này cũng được áp dụng trong khung chương trình quản trị chuỗi cung cấp bền vững được đưa ra bởi Cater và Rogers (2008), trong đó khẳng định sự bền vững phải thể hiện ở góc độ kinh tế, môi trường và xã hội.

Việc đánh giá và chọn lựa NCC đã được nghiên cứu rộng rãi trong rất nhiều tài liệu khoa học. Pitchipoo (2013) cho rằng mục tiêu chính của việc đánh giá là để giảm giá thành mua NVL và thiết lập mối quan hệ gần gũi, lâu dài với NCC [87]. Lasch và Janker (2005) lại đề cập đến việc đánh giá NCC như một quá trình dài với nhiều mức độ và phù

hợp để đưa ra sản phẩm mới [73]. Bước đầu tiên là đánh giá sơ bộ để chọn ra một số lượng nhất định những NCC phù hợp. Theo nghiên cứu “của Pitchipoo (2013) thì hai vấn đề quan trọng cần phải được cân nhắc đó là những yếu tố nào được sử dụng làm tiêu chí đánh giá và đánh giá bằng cách nào. Keskin (2015) đã gợi ý để xác định được NCC tốt nhất doanh nghiệp cần sử dụng rất nhiều biện pháp. Theo Monczka (2005) nếu như hệ thống phân loại và trọng số (*categorical and weighted-point systems*) đánh giá mức độ đáp ứng công việc của NCC dựa trên rất nhiều tiêu chí, thì hệ thống chi phí (*cost-based*) chỉ đánh giá NCC dựa trên tổng chi phí [80]. Bên cạnh đó phương pháp danh sách kiểm tra (*checklist*) và các tiêu chí sàng lọc (*knock-out*) cũng thường được sử dụng.

2.3. Các công trình nghiên cứu về quản trị nguyên vật liệu

Sản xuất tạo ra lợi nhuận thông qua việc tăng thêm giá trị vào hàng hóa. Để cải thiện năng suất và lợi nhuận, doanh nghiệp cần phải xây dựng những hệ thống sản xuất hiệu quả. Các công ty phải quản lý được các hệ thống này để tận dụng nguồn lao động, vốn và nguyên liệu. Một trong những cách hiệu quả nhất để quản trị đó chính là xây dựng kế hoạch và kiểm soát dòng nguyên liệu từ khâu thu mua, trong quá trình sản xuất cho đến khi cung cấp sản phẩm ra thị trường, hay nói cách khác đó là doanh nghiệp phải tiến hành quản trị nguyên liệu. Tony Arnold và cộng sự (2008) đã định nghĩa Quản trị nguyên vật liệu là một chức năng kinh doanh chịu trách nhiệm điều phối các nhiệm vụ lập kế hoạch, tìm nguồn cung cấp, mua sắm, di chuyển, lưu trữ và kiểm soát nguyên vật liệu theo một cách tối ưu nhất để cung cấp dịch vụ tới khách hàng với chi phí tối thiểu [98]. Các mục tiêu về marketing, tài chính và sản xuất của doanh nghiệp thường xung đột với nhau và mục đích của quản trị nguyên vật liệu là cân bằng những mục tiêu đó bằng cách điều phối dòng nguyên vật liệu sao cho dịch vụ khách hàng luôn được duy trì và các nguồn tài nguyên của công ty được sử dụng một cách tối ưu.

Theo Cavinato Joseph L. và Kauffman Ralph G. (2000), quyết định mua được đưa ra dựa trên ba yếu tố: (1) Khả năng dự đoán nhu cầu, (2) số lượng các nguyên vật liệu cần mua, (3) đặc tính kỹ thuật của nguyên vật liệu [69]. Kết hợp cả ba yếu tố trên, nhân viên thu mua có thể mua tại thị trường hoặc ký hợp đồng theo nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp.

Quản trị nguyên vật liệu giúp doanh nghiệp điều phối các hoạt động liên quan tới nguyên liệu và kiểm soát tổng chi phí nguyên liệu qua các hệ thống tích hợp. Rõ ràng rằng, tổ chức chức năng quản trị nguyên vật liệu được thực hiện dựa trên những mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp. Giáo trình “*Principles of Material Management*” của Rai Technology University đã trình bày các nhiệm vụ của quản trị nguyên vật liệu như sau:

Mua sắm - *Purchasing*: là việc thu mua các hàng hóa, dịch vụ của doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu cuối cùng. Mặc dù một số doanh nghiệp cố gắng đặt ra những

tiêu chuẩn cho quá trình thu mua, quá trình này vẫn được các doanh nghiệp thực hiện theo những cách khác nhau. Thông thường, từ “mua hàng” không được sử dụng tương tự với từ “thu mua” vì thu mua bao gồm mua hàng và các nhiệm vụ khác như: thúc giục giao hàng, đánh giá NCC, vận chuyển và giao nhận hàng [100].

Lựa chọn NCC- *Selection of Bidder*: Ở quá trình này, các tổ chức xác định những NCC tiềm năng đối với nhóm vật tư, dịch vụ hay trang thiết bị cụ thể. Các tiêu chuẩn lựa chọn NCC và lịch sử kinh doanh của họ được phân tích cùng với sản phẩm, dịch vụ mà họ cung cấp. Quy trình lựa chọn NCC thay đổi khi được áp dụng ở những doanh nghiệp khác nhau, tuy nhiên có thể bao gồm những bước sau: phân tích báo cáo tài chính, hỏi ý kiến nhà quản lý, thử sản phẩm, thăm quan cơ sở hạ tầng.

Quá trình định giá - *Bidding process*: Đây là giai đoạn doanh nghiệp tiến hành xác định giá cả của hàng hóa, dịch vụ hay trang thiết bị. Tùy thuộc vào từng đơn vị kinh doanh mà quá trình này có thể được tiến hành một cách nghiêm ngặt hoặc rất đơn giản.

Quá trình tiếp nhận - *Acquisition process*: Quá trình này bao gồm nhiều giai đoạn trong đó công nghệ sản xuất được xác định và hoàn thiện thành những tình huống khả thi, sau đó được phát triển để sẵn sàng đưa vào sản xuất. Trong quá trình này doanh nghiệp có thể ứng dụng công cụ để quản trị NVL như Kanban, JIT, ERP,...

Đánh giá kỹ thuật - *Technical evaluation*: Việc đánh giá kỹ thuật nhằm xác định mức độ phù hợp của hàng hóa hoặc dịch vụ với công nghệ. Trong giai đoạn này, một đại diện kỹ thuật của doanh nghiệp (thường là một kỹ sư) sẽ xem xét và đánh giá NCC là chấp nhận hoặc không chấp nhận.

Đánh giá thương mại - *Commercial evaluation*: trong bước này, doanh nghiệp sẽ tiến hành tính toán các điều khoản thanh toán như: tính toán các chi phí liên quan đến chi phí vận chuyển, địa điểm sản xuất, thời gian sản xuất (thời gian từ lúc đặt hàng cho tới khi giao hàng), thời gian giao hàng và chi phí giao hàng.

Các nhân tố quan trọng trong quản trị nguyên vật liệu: Nghiên cứu của Akindipe Olusakin S. (2014), đã chỉ ra những nhân tố quan trọng trong quản trị nguyên vật liệu như sau: Kiểm soát việc thu mua và lượng hàng lưu kho là những yếu tố quan trọng để quản trị NVL hiệu quả [33]. Quyết định số lượng và thời điểm mua nguyên liệu không chỉ được cân nhắc một cách riêng rẽ mà được xác định qua nhiều công đoạn. Mặt khác, việc cung cấp lượng dự trữ an toàn là một dạng bảo hiểm và có ảnh hưởng lớn tới thời gian cần thiết để mua nguyên vật liệu. Rõ ràng rằng việc rút ngắn thời gian cung cấp sẽ góp phần giảm thiểu lượng hàng dự trữ cần thiết, từ đó góp phần giảm thiểu lượng vốn đọng từ lượng hàng lưu kho.

Một vấn đề quan trọng khác trong quản trị nguyên vật liệu là làm sao để duy trì tốt các hệ thống, quy trình và đòi hỏi, quy định, kỉ luật nghiêm ngặt đối với các công việc

liên quan đến giấy tờ. Điều này có nghĩa là tất cả các thủ tục giấy tờ cần phải được hoàn thành đúng thời gian để có dữ liệu cơ bản cũng như thu thập đủ thông tin cần thiết cho việc hoạch định, theo dõi và kiểm soát, theo Nasiri & cộng sự (2010). Từ đó Olusakin (2014) đã đặt ra bài toán mà quản trị nguyên vật liệu cần phải giải quyết: (1) *Dự trữ hàng hóa*: Nếu như việc dự trữ hàng hóa quá mức cần thiết có thể làm tăng chi phí thì việc dự trữ quá ít cũng có thể dẫn đến rất nhiều rủi ro. Khi phân tích những vấn đề liên quan tới quản trị nguyên vật liệu thì các nhà nghiên cứu cho rằng, việc kiểm soát lượng hàng lưu kho (*inventory*) phải được thực hiện một cách có hệ thống, phải được dựa trên những mục tiêu mà luật lệ hoặc hướng dẫn quy định và những mục tiêu này phải phù hợp với những mục tiêu của doanh nghiệp. Một trong những nhà nghiên cứu có nhiều đóng góp trong đề tài này đó là Arnold Tony và cộng sự (2008), đã luôn khẳng định vị trí quan trọng của vấn đề quản trị nguyên vật liệu. Các tác giả cho rằng đối với các doanh nghiệp sản xuất theo lô thì kiểm soát hàng trong kho là một trong những nhân tố chính giúp quản lý sản xuất hiệu quả và giao hàng đúng hạn, đồng thời, tác giả cũng khẳng định việc giao hàng muộn có thể gây ảnh hưởng tiêu cực tới việc quản trị nguyên vật liệu; (2) *Khó khăn về thời gian và áp lực tài chính*: Bên cạnh đó các nghiên cứu cũng cho thấy rằng sự thiếu chính xác về mặt thời gian trong thực tế cũng như các thông tin tổng hợp phù hợp về dòng nguyên vật liệu và mức độ dự trữ cũng gây khó khăn cho các doanh nghiệp trong việc xác định số lượng khi tiến hành quản lý kho. Theo Chikan và Whuybark (1990), áp lực tài chính cũng được coi là một nguyên nhân khiến các doanh nghiệp buộc phải giảm lượng hàng lưu trữ trong kho [43].

2.4. Các công trình nghiên cứu về lập kế hoạch và tiến độ sử dụng nguyên vật liệu

Nguyên vật liệu được coi là nguồn tài nguyên được sử dụng nhiều nhất cả về mặt số lượng lẫn chi phí trong hầu hết các doanh nghiệp sản xuất [58], theo Gould O, Colwill J. A (2015). Mặc dù vậy luồng di chuyển nguyên liệu qua các công đoạn sản xuất tại các nhà máy vẫn chưa thực sự được hiểu rõ dẫn đến những khó khăn trong việc nâng cao hiệu quả sử dụng. Lập kế hoạch và tiến độ sử dụng nguyên vật liệu giúp các doanh nghiệp sử dụng hiệu quả nhất nguồn tài nguyên này trong quá trình sản xuất. Có rất nhiều bước để quản lý dòng nguyên liệu trong hệ thống sản xuất sao cho đạt được hiệu quả tối ưu nhất: từ việc thiết kế sản phẩm (lựa chọn nguyên liệu, số lượng...) cho tới xây dựng quá trình sản xuất (chọn các phương án xử lý nguyên liệu, vận chuyển, lưu trữ), phương pháp tổ chức, vận hành hệ thống sản xuất (bao gồm việc bố trí, kết nối các quy trình và lập kế hoạch hoạt động trong nhà máy). Để giúp lập kế hoạch và tiến độ sử dụng nguyên vật liệu một cách hiệu quả, doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều công cụ và mô hình hỗ trợ.

Trong bài báo cáo của mình Maravelakis & cộng sự (2006) nhận định MRP

(*Material Requirement Planning*) là quá trình hoạch định nhu cầu NVL cho một giai đoạn sản xuất [76]. Thời gian cho một giai đoạn sản xuất càng ngắn thì chi phí sản xuất càng thấp vì giảm thiểu được lượng vốn đọng trong dự trữ. Nhóm cũng đã liệt kê 4 loại thông tin mà MRP sử dụng để xác định thời gian và loại nguyên vật liệu cần mua: (1) Lịch trình sản xuất (*the Master Production Schedule* - MPS) có chức năng điều phối các hoạt động sản xuất, bán hàng của doanh nghiệp và chuyển kế hoạch dài hạn của doanh nghiệp thành những quyết định sản xuất chi tiết và kiểm soát dòng chảy sản phẩm. (2) Danh sách nguyên vật liệu (*bill of materials*), liệt kê chính xác các nguyên vật liệu cần thiết để sản xuất mỗi sản phẩm. (3) Vòng tuần hoàn sản xuất và nguyên liệu cần thiết trong mỗi giai đoạn sản xuất. (4) Thời gian giao hàng của NCC. Mục tiêu chính của MRP là đảm bảo nguyên liệu cần thiết cho quá trình sản xuất sẵn sàng ở đúng nơi, đúng chỗ. Các mục tiêu cụ thể liên quan đến việc xây dựng và thực thi MRP được xác định qua 3 khía cạnh chính: lượng hàng lưu kho (*inventory*), thời gian giao hàng (*priorities*) và khả năng sản xuất của doanh nghiệp (*capacity*)[92].

Trong bài nghiên cứu về các công cụ mô hình dòng chảy nguyên vật liệu (2016) Goulda Oliver & cộng sự đã sử dụng mô hình đánh giá dòng nguyên vật liệu trong sản xuất (*Material Flow Assessment in Manufacturing* - MFAM) để đánh giá hệ thống sản xuất đa sản phẩm phức tạp [59]. Sau đó, nhóm tác giả này đã ứng dụng công cụ *Resource Efficient Scheduling* (RES) vào các giai đoạn để tối đa hóa luồng nguyên liệu, từ đó giúp giảm thiểu nguồn tài nguyên tiêu thụ.

MFAM đánh giá hệ thống sản xuất trong 5 giai đoạn: xác định phạm vi của hệ thống sản xuất, dòng chảy nguyên vật liệu trong kho, đánh giá dòng chảy nguyên vật liệu, cải thiện quá trình mô hình hóa và giải thích các kịch bản có thể xảy ra. Hệ thống sản xuất được sử dụng cho nghiên cứu là một nhà máy sản xuất với hơn 1000 sản phẩm khác nhau được sản xuất trên 2 dây chuyền, sử dụng hơn 1000 nguyên vật liệu khác nhau.

Qua quá trình nghiên cứu nhóm tác giả thấy được việc phải sản xuất nhiều loại sản phẩm và số loại NVL cần sử dụng để sản xuất một sản phẩm rất nhiều đã khiến cho hệ thống trở nên phức tạp. Điều tra ban đầu cho thấy những tổn thất nguyên vật liệu xảy ra tương đối thường xuyên nhưng với số lượng nhỏ do rơi vãi trong quá trình sản xuất. Những thất thoát lớn xảy ra không thường xuyên chủ yếu là do những lỗi vận hành như sử dụng không đúng bao bì, trộn sai NVL,... Đây chính là những điểm mà doanh nghiệp có thể cải thiện bằng cách tăng tự động hóa, tăng các điểm kiểm tra hoặc tăng cường các quy trình kiểm soát lượng hàng lưu kho.

Từ kết quả khảo sát qua những giai đoạn trên, các tác giả đã đề xuất công cụ giúp tối ưu hóa dòng chảy nguyên vật liệu và công cụ hỗ trợ doanh nghiệp trong việc đưa ra quyết định sản xuất. Mục tiêu của việc cải tiến dựa trên giả thuyết rằng đối với một số

lượng sản phẩm khác nhau cần phải sản xuất thì thứ tự sản xuất có thể được tối ưu hóa để tổng lượng NVL tiêu thụ qua các quá trình chuyển đổi là tối thiểu. Công cụ tối ưu hóa RES được phát triển dựa trên các ranh giới mô hình hóa và các tiêu chí được xác định trong ba bước đầu tiên để mô phỏng các kịch bản sản xuất và tạo ra kế hoạch tối ưu nhất. Thời gian chuyển đổi cần thiết được sử dụng như một chỉ số cho thấy tổng lượng nguyên vật liệu tiêu thụ. Việc tìm ra một thứ tự sản xuất tối ưu cho các sản phẩm với lượng nguyên vật liệu tiêu thụ tối thiểu tương tự như bài toán người bán hàng (*Asymmetric travelling salesman* - ATSP), trong đó mỗi sản phẩm đại diện cho một điểm đến và khoảng cách cần di chuyển giữa các điểm này chính là khoảng thời gian chuyển đổi giữa các sản phẩm (*changover cleaning time*). Cách giải quyết phù hợp nhất cho ATSP trong trường hợp này là sử dụng thuật toán di truyền được phát triển bởi John Holland (1975) cho phép xác định giải pháp gần tối ưu cho những vấn đề phức tạp, sử dụng các nguồn NVL được tính toán khả thi.

2.5. Các công trình nghiên cứu về quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may

Chuỗi cung cấp của ngành may bao gồm rất nhiều nhà bán lẻ sản phẩm may mặc (Khách hàng), nhà sản xuất hàng may mặc (NCC) và các NCC phụ thuộc (NCC của nhà sản xuất). Để quản trị mua nguyên vật liệu, doanh nghiệp trước hết cần quản trị được các NCC. Nghiên cứu của Venkatesan Baskaran và cộng sự (2012) khẳng định, đánh giá NCC là một nhiệm vụ quan trọng đối với mỗi DN khi đưa ra quyết định quản trị nhằm giải quyết vấn đề về cách thức mà DN chọn đối tác cung cấp chiến lược nhằm tăng lợi thế cạnh tranh [102]. Các tác giả đã phân loại những tiêu chí dùng để đánh giá NCC thành 2 nhóm như sau: (1) *Các tiêu chí truyền thống đánh giá NCC (Conventional criteria for supplier evaluation)*: Các học giả trong lĩnh vực này đã xác định rất nhiều tiêu chí truyền thống để đánh giá NCC. Cơ sở lý thuyết được sử dụng cho việc đánh giá NCC là chi phí giao dịch và quan điểm về nguồn lực của doanh nghiệp. Các nghiên cứu về các tiêu chí truyền thống (*conventional criteria*) cho thấy rằng, tiêu chí “giá cả” chính là mối quan tâm chính của doanh nghiệp. Các nghiên cứu ủng hộ quan điểm này là các nghiên cứu của Weber (1990), “*Basic Content Analysis*”; nghiên cứu của Weber và Current (1993), nghiên cứu của Byrne (1998); nghiên cứu của Gupta and Krishnan (1999); nghiên cứu của Simpson và cộng sự (2002). Tiếp đến, tiêu chí chất lượng NCC cũng là một trong những tiêu chí quan trọng để đánh giá NCC, chỉ sau tiêu chí giá cả, nghiên cứu của Kannan và Tan (2002). Ngoài ra, một số nghiên cứu khác bổ sung thêm tiêu chí thời gian giao hàng (Weber và Current, 1993; Dickson, 1996; Karpak và Kasuganti, 1999) và dịch vụ (Kannan và Tan, 2002) vào quá trình đánh giá NCC; (2) *Các tiêu chí bền vững để đánh giá NCC (Sustainability criteria for supplier evaluation)*: Việc xem xét các tiêu chí bền

vững trong quá trình đánh giá NCC cũng giúp các doanh nghiệp đạt được một số lợi ích nhất định như: cải thiện hiệu quả tài chính, sự công bằng giữa NCC và khách hàng, tạo nên danh tiếng cho doanh nghiệp, góp phần thay đổi cách nhìn của xã hội và tạo mối quan hệ tốt giữa con người với con người cũng như có cơ hội học hỏi giữa các tổ chức. Trên thế giới đã có một số nghiên cứu thảo luận về sự quan trọng của việc đưa các tiêu chí bền vững vào quá trình đánh giá NCC như nghiên cứu của Rodriguez và cộng sự (2006); Anderson and Skjoett-Larsen, 2009). Các tiêu chí bền vững bao gồm các vấn đề liên quan tới xã hội, luật pháp, môi trường. Murphy và Poist (1995) đã xác định các chiến lược mà nhà quản lý sử dụng để quản lý các vấn đề liên quan tới trách nhiệm xã hội trong các quy định của logistics [84]. Nghiên cứu của Anderson và Skjoett – Larsen (2009) cũng trình bày khung lý thuyết để phân tích thực trạng thực hiện trách nhiệm xã hội của các doanh nghiệp trong chuỗi cung cấp. Luật pháp bảo vệ người lao động khỏi phân biệt đối xử tại nơi làm việc dựa trên những thành phần bao gồm chủng tộc, màu da, tôn giáo, giới tính, khuynh hướng tính dục, tình trạng hôn nhân, nhiecs mắg,... theo nghiên cứu của Jays (2010).

Gary Gereffi và Olga Memedovic (2003) cho rằng, chuỗi giá trị toàn cầu là một chuỗi các hoạt động liên quan đến việc thiết kế, sản xuất và marketing sản phẩm [53]. Có hai loại chuỗi giá trị toàn cầu đó là nhà sản xuất - *producer - driven* và người mua - *buyer - driven*. Trong chuỗi giá trị nhà sản xuất, những nhà sản xuất lớn và thông thường là những đơn vị sản xuất đa quốc gia có vai trò chính chi phối mạng lưới sản xuất. Chuỗi giá trị này thường được thấy trong các ngành công nghiệp tập trung vào vốn và công nghệ. Chuỗi giá trị người mua là chuỗi giá trị mà ở đó nhà bán lẻ, nhà tiếp thị và những nhà sản xuất có thương hiệu đóng vai trò then chốt trong việc thiết lập mạng lưới sản xuất phi tập trung tại rất nhiều các nước xuất khẩu, thường là các nước đang phát triển. Chuỗi giá trị này thường được thấy trong các ngành công nghiệp sử dụng nhiều lao động như ngành công nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng như hàng may mặc, da giày, đồ chơi, sản phẩm thủ công mỹ nghệ và điện dân dụng. Trong đó, các doanh nghiệp tại các nước đang phát triển sẽ sản xuất thành phẩm cho các khách hàng quốc tế, đó là những doanh nghiệp tiên hành gia công sản xuất. Những nhà bán lẻ lớn hoặc các đơn vị tiếp thị, những người đặt hàng sẽ cung cấp những thông số kỹ thuật của sản phẩm. Đặc trưng của chuỗi giá trị người mua là tính cạnh tranh cao và hệ thống nhà máy phi tập trung toàn cầu. Những công ty phát triển và bán thương hiệu sản phẩm có thể kiểm soát phương thức, địa điểm và thời gian sản xuất cũng như lợi nhuận thu được trong mỗi giai đoạn. Hai tác giả này cũng khẳng định dệt may là một ngành công nghiệp có chuỗi giá trị người mua. Chuỗi giá trị may mặc có năm phần chính: (1) cung cấp nguyên vật liệu thô, bao gồm cung cấp các loại vải tự nhiên và vải tổng hợp, (2) cung cấp các nguyên phụ liệu như chỉ và cúc do các doanh nghiệp phụ trợ sản xuất; (3) mạng lưới sản xuất bao gồm các nhà máy sản xuất hàng may mặc

bao gồm các doanh nghiệp gia công nội địa và ngoại địa; (4) các kênh phân phối bao gồm các trung gian thương mại và (5) mạng lưới marketing ở mức độ bán lẻ.

Gary Gereffi và Olga Memedovic (2003), cũng chỉ ra một số xu hướng trong chuỗi giá trị dệt may toàn cầu như sau: (1) Các nhà bán lẻ quần áo đang thay đổi; (2) Nhà bán lẻ đang cạnh tranh với các nhà sản xuất; (3) Các nhà tiếp thị nổi tiếng đang dần thích nghi với thị trường.

Về sự linh hoạt trong sản xuất và chuỗi cung cấp của doanh nghiệp trong ngành công nghiệp may, Goldman và cộng sự (1995) đã khẳng định rằng, sự linh hoạt của chuỗi cung cấp được xem là một trong những yếu tố quan trọng nhất quyết định cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường, vì sự linh hoạt của chuỗi cung cấp giúp các doanh nghiệp thành viên nhạy bén hơn với thị trường, đồng bộ hóa được cung và cầu và có thể rút ngắn thời gian của một vòng sản xuất, Tang Christopher (2006). Sự linh hoạt của chuỗi cung cấp, định nghĩa bởi Sharp cùng nhóm nghiên cứu (1999), là khả năng thích nghi nhanh chóng của chuỗi cung cấp trước những thay đổi của thị trường. Nghiên cứu của Ismail và Sharifi (2006) lại coi sự linh hoạt của chuỗi cung ứng là khả năng sắp xếp lại mạng lưới và vận hành một cách nhanh chóng của chuỗi cung ứng và các thành viên để đáp ứng được những nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng [62]. Rất nhiều nghiên cứu khác cũng khẳng định rằng sự linh hoạt có tác động tới mức độ nhanh nhạy và hiệu quả vận hành của doanh nghiệp như trong các nghiên cứu của Barney (1991); của Sanchez, (1995); của Liu & cộng sự (2008); của Agarwal & cộng sự (2006); của Gong (2008). Từ đó có thể thấy rằng sự linh hoạt của chuỗi cung cấp và sự linh hoạt về mặt tổ chức có mối quan hệ mật thiết với nhau, điều này đã được khẳng định trong các nghiên cứu của Sanchez (1995); Zhang & cộng sự (2003) và sự linh hoạt về mặt tổ chức là một trong những yếu tố quan trọng để đạt được sự linh hoạt của chuỗi cung ứng và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

2.6. Khoảng trống nghiên cứu

Từ những phân tích trong phần tổng quan các công trình nghiên cứu trên có thể rút ra một số nhận định như sau:

Về mặt lý luận: Qua quá trình nghiên cứu tài liệu có thể thấy rằng, ngành may là một ngành công nghiệp phát triển lâu đời, có rất nhiều khái niệm đã được xây dựng, nhiều công trình nghiên cứu cả về mặt lý thuyết lẫn thực tiễn được thực hiện liên quan đến các vấn đề như mua, quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may. Những nghiên cứu này đã khái quát nội dung, mục đích, nhiệm vụ, các công tác cần được thực hiện trong quản trị mua và quản trị mua nguyên vật liệu đồng thời chỉ ra được tầm quan trọng của quản trị nguyên vật liệu trong quản trị chuỗi cung cấp của các ngành công nghiệp sản xuất nói chung và ngành may nói riêng. Nhiều mô hình quản trị nguyên vật liệu đã được

xây dựng để phù hợp với một số loại hình doanh nghiệp sản xuất phổ biến như mô hình kế hoạch sản xuất cho doanh nghiệp sản xuất nhiều loại sản phẩm của Oliver Goulda & cộng sự (2016), nghiên cứu về công cụ tối đa hóa cho sản xuất ngắn hạn của J. Jozefowska và A. Zimniak (2008). Nhiều nhà khoa học cũng đã tiến hành nghiên cứu về quản trị rủi ro khi mua nguyên vật liệu, các vấn đề thường được nghiên cứu bao gồm: dự báo doanh số bán hàng, quản lý rủi ro chuỗi cung cấp, những rủi ro trong cung cấp nguyên vật liệu thô, rủi ro về hiệu quả quản lý và tiếp cận rủi ro từ góc độ chuỗi cung cấp bền vững. Chủ đề quản trị nguyên vật liệu của các doanh nghiệp ngành may cũng được nghiên cứu rất nhiều và đa dạng về nội dung như quản trị dự báo bán hàng, quản trị NCC nguyên vật liệu, nghiên cứu về vai trò của sự linh hoạt trong sản xuất và sự linh hoạt của chuỗi cung cấp trong ngành công nghiệp thời trang. Đề tài về hệ thống theo dõi nguyên vật liệu cũng có nhiều nghiên cứu đáng chú ý như nghiên cứu “*GS1 global traceability standard: business process and system requirements for full chain traceability*” của Ryu J, Taillard (2007). Vì vậy, luận án được nghiên cứu nhằm mục đích hệ thống hóa các vấn đề lý luận về quản trị mua trong các công trình trước đây; đồng thời đặt nó làm trọng tâm nghiên cứu trong hoạt động quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may tham gia vào chuỗi cung cấp sản phẩm của ngành. Đây chính là điểm đảm bảo tính kế thừa nhưng cũng là điểm mới của luận án so với các nghiên cứu về quản trị mua nguyên vật liệu trước đây.

Về mặt thực tiễn: Tại Việt Nam hiện nay quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may nói riêng là một khái niệm còn khá mới mẻ. Các nghiên cứu được xem là có liên quan đến quản trị mua nguyên vật liệu ở Việt Nam phần lớn chỉ tập trung vào các nội dung nghiên cứu về mua hàng nói chung và tập trung nghiên cứu ở mức độ của hoạt động tác nghiệp. Các nghiên cứu đề cập trực tiếp đến quản trị mua nguyên vật liệu thì mới chỉ tập trung ở một doanh nghiệp điển hình. Trong khi đó các nghiên cứu có mức độ bao trùm và trên diện rộng còn hạn chế. Đặc biệt là trong lĩnh vực quản trị mua nguyên vật liệu tại các doanh nghiệp may thuộc tập đoàn dệt may Việt Nam.

Như vậy, với những nỗ lực tìm hiểu nghiên cứu của tác giả thì có thể khẳng định rằng cho đến nay trên thế giới và tại Việt Nam chưa có nghiên cứu nào về quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex đặt trong bối cảnh quản trị chuỗi cung cấp ở thị trường nguồn cung của doanh nghiệp. Đây chính là khoảng trống nghiên cứu cả về mặt lý luận và thực tiễn cần phải nghiên cứu thêm để đưa ra những giải pháp quản trị nguyên vật liệu tối ưu, phù hợp với thực trạng ngành công nghiệp may tại nước ta trong giai đoạn hiện nay. Việc nghiên cứu đề tài sẽ bổ sung vào hệ thống lý luận tuy đã tương đối hoàn chỉnh về quản trị mua nguyên vật liệu tại các quốc gia phát triển nhưng chưa đề cập nhiều đến khía cạnh quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp trong tương quan quản trị chuỗi cung cấp ngành dệt may; đồng thời phổ biến một lý thuyết còn rất mới mẻ đối với các doanh nghiệp dệt may ở các nước đang phát triển

như Việt Nam. Nghiên cứu cũng bổ sung thêm một bức tranh mới về hoạt động quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực may. Từ đó, có thể khẳng định rằng việc nghiên cứu đề tài này đảm bảo yêu cầu về tính mới của một luận án tiến sĩ.

3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục tiêu nghiên cứu:

Mục tiêu nghiên cứu của luận án là đề xuất các giải pháp và kiến nghị có cơ sở khoa học và thực tiễn nhằm hoàn thiện quản trị mua NVL tại các doanh nghiệp may thuộc Vinatex, góp phần đổi mới và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp trong bối cảnh phát triển mới của thị trường ngành may trong nước và thế giới.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu:

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, luận án phải thực hiện ba nhiệm vụ thông qua việc trả lời các câu hỏi nghiên cứu tương ứng như sau:

Thứ nhất, thiết lập hệ thống cơ sở luận về quản trị mua, quản trị NVL, quản trị mua NVL của doanh nghiệp may. Hệ thống lý luận này được thiết lập trên cơ sở tổng hợp và phân tích sâu các công trình NC đã công bố tại các quốc gia phát triển, đồng thời lựa chọn và bổ sung những yếu tố mới, phù hợp với điều kiện tại những nước đang phát triển như Việt Nam. Từ đó, luận án phải phát triển được một khung lý thuyết tương đối hoàn thiện về quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may của Việt Nam. Để thực hiện được điều này, luận án phải trả lời các vấn đề nghiên cứu sau đây:

- 1. Quản trị nguyên vật liệu trong các doanh nghiệp là gì?*
- 2. Quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may gồm những nội dung nào?*
- 3. Áp dụng những tiêu chí đánh giá nào để đánh giá quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may?*

Thứ hai, khảo sát và đánh giá thực trạng quản trị mua NVL của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex thông qua việc phân tích bối cảnh kinh doanh cũng như thực trạng tổ chức và triển khai quản trị mua NVL của một số doanh nghiệp may điển hình và nghiên cứu các doanh nghiệp may thuộc Vinatex. Để thực hiện được điều này, luận án phải trả lời các vấn đề nghiên cứu sau đây:

- 4. Thực trạng quản trị mua nguyên vật liệu của một số doanh nghiệp may điển hình và các doanh nghiệp thuộc Vinatex được điều tra là như thế nào?*
- 5. Những yếu tố môi trường nào có ảnh hưởng và ảnh hưởng như thế nào đến quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex?*

Thứ ba, đưa ra những giải pháp và kiến nghị có tính khả thi cao cho các doanh nghiệp may thuộc Vinatex nói riêng và các doanh nghiệp ngành may nói chung đối với quản trị mua NVL. Những giải pháp và kiến nghị của luận án là cơ sở giúp các doanh nghiệp may thuộc Vinatex và các doanh nghiệp Việt Nam nói chung đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua việc nâng cao hiệu quả cũng như hiệu suất của hoạt động mua và quản trị mua NVL, góp phần nâng cao năng lực của chuỗi cung ứng ngành may của Việt Nam. Để thực hiện được điều này, luận án phải trả lời các vấn đề nghiên cứu sau đây:

6. Để hoàn thiện quản trị mua nguyên vật liệu tại các doanh nghiệp may thuộc Vinatex, các doanh nghiệp cần thực hiện những giải pháp nào?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Đề tài nghiên cứu lý luận và thực trạng quản trị mua NVL tại các doanh nghiệp may thuộc Vinatex.

Chủ thể chính thực hiện các giải pháp quản trị mua nguyên vật liệu tại các doanh nghiệp may thuộc Vinatex là các doanh nghiệp may có hoạt động mua NVL. Ngoài ra còn có các thành viên (các doanh nghiệp) tham gia vào chuỗi cung ứng sản phẩm may mặc, bao gồm NCC nguyên liệu, doanh nghiệp sản xuất, doanh nghiệp phân phối, các NCC dịch vụ khác. Họ là những nhân tố tham gia vào tạo dựng, vận hành và kiểm soát hoạt động mua NVL. Luận án không tiếp cận nghiên cứu các thành viên có quan hệ gián tiếp (bậc 2) với các doanh nghiệp may do tính phức tạp và không khả thi của đối tượng này đối với hoạt động quản trị mua nguyên vật liệu. Tuy nhiên, các tổ chức và cơ quan quản lý nhà nước lại được xem xét trong luận án này do vai trò của họ trong việc kiến tạo, quản lý và thúc đẩy những điều kiện thuận lợi đối với phát triển ngành may nói chung và lĩnh vực mua nguyên vật liệu các sản phẩm may nói riêng.

- Phạm vi và giới hạn nghiên cứu:

+ Về nội dung: Thông qua các tiêu chí đánh giá và các phương pháp đánh giá, luận án đi sâu nghiên cứu quản trị mua nguyên vật liệu tại các doanh nghiệp may thuộc Vinatex. Cụ thể luận án đi tìm hiểu quá trình và các nội dung quản trị mua nguyên vật liệu tại các doanh nghiệp may thuộc Vinatex (không đi sâu nghiên cứu các hoạt động mua dịch vụ) của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex và các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến quản trị mua nguyên vật liệu tại các doanh nghiệp may thuộc Vinatex (nghiên cứu có sự tham khảo các kinh nghiệm của một số doanh nghiệp may thuộc các quốc gia trên thế giới, qua đó rút ra bài học cho Việt Nam nói chung, Vinatex nói riêng). Trên cơ sở vận dụng lý luận vào nghiên cứu điển hình tại các doanh nghiệp may thuộc Vinatex, luận án đề xuất một số giải pháp với doanh nghiệp may, các đối tượng tham gia quản trị mua nguyên vật liệu nhằm hoàn thiện quản trị mua nguyên vật liệu tại các doanh nghiệp may

thuộc Vinatex cho những năm tiếp theo.

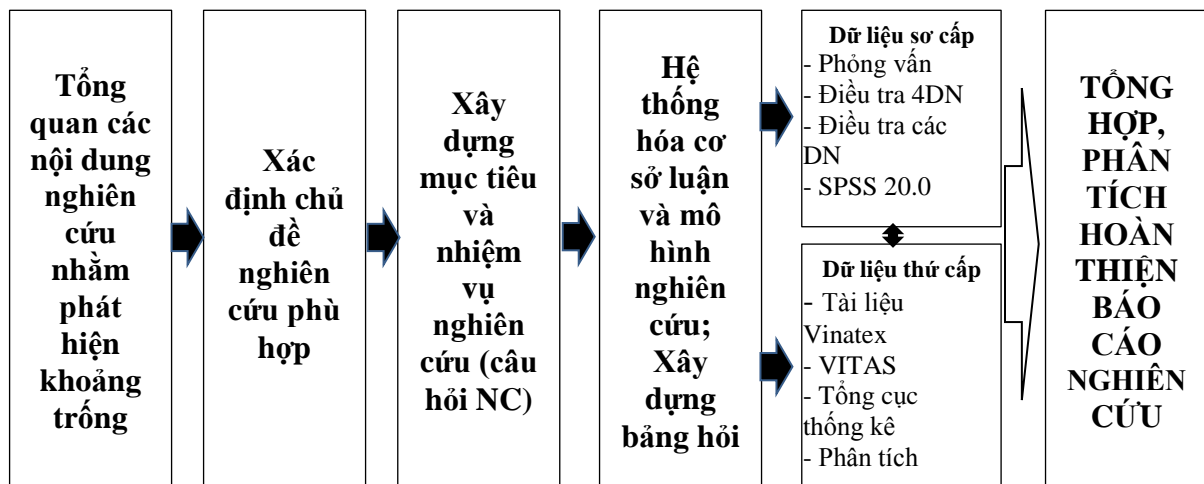
+ Về thời gian: luận án thu thập các thông tin, tư liệu trong giai đoạn từ 2013 – 2018, các giải pháp được định hướng đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030 trên cơ sở chiến lược phát triển ngành may được các Bộ Công thương và ngành may phê duyệt.

5. Phương pháp nghiên cứu

Quy trình thực hiện nghiên cứu

Để thực hiện nghiên cứu luận án về quản trị mua NVL tại các doanh nghiệp may, NCS tìm kiếm các tài liệu thứ cấp nhằm tổng quan các công trình nghiên cứu trước đó để nghiên cứu tìm hiểu, phát hiện khoảng trống nghiên cứu. Trên cơ sở những nội dung nghiên cứu cụ thể được rút ra, NCS xác định vấn đề “quản trị mua NVL của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex” là một vấn đề cần phải làm rõ cả về mặt lý luận và thực tiễn đối với các doanh nghiệp may Việt Nam. Trên cơ sở đó, tác giả xác định phạm vi, mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu. Căn cứ nội dung của từng nhiệm vụ tác giả xác định những câu hỏi nghiên cứu có liên quan nhằm giải quyết nội dung của từng nhiệm vụ.

Với mục đích hoàn thành các nhiệm vụ cũng như trả lời các câu hỏi nghiên cứu, tác giả tiến hành nghiên cứu phân tích tổng quan cơ sở luận về quản trị mua NVL để tìm ra mô hình hay nội dung quy trình quản trị mua NVL. Trên cơ sở nội dung của mô hình nghiên cứu, tác giả tiến hành thu thập các dữ liệu sơ cấp và thứ cấp có liên quan để tiến hành phân tích thực trạng và đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện nội dung của quản trị mua NVL của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex. Các bước thực hiện của nghiên cứu này mô tả khái quát theo hình sau:



Hình 1: Quá trình nghiên cứu của đề tài

(Nguồn: NCS đề xuất)

Các phương pháp sử dụng trong nghiên cứu

Nghiên cứu kết hợp cả phương pháp định tính và định lượng như một số nghiên cứu về quản trị mua NVL trước đây.

Nghiên cứu định tính được sử dụng trong phân tích thực trạng quản trị mua NVL của 4 doanh nghiệp may thuộc Vinatex và tổng kết kinh nghiệm của một số doanh nghiệp may trên thế giới. Cụ thể sau khi có các kiến thức tổng hợp, tham vấn các chuyên gia, tác giả tiến hành nghiên cứu chuyên sâu 4 doanh nghiệp may thuộc Vinatex đó là May 10, may Việt Tiến, may Nhà bè, may Vinatex Đà Nẵng (lý do: khi phỏng vấn chuyên gia kết quả cho thấy thường chỉ có doanh nghiệp may có qui mô vừa và lớn mới tập trung sâu vào hoạt động quản trị mua NVL và đây là 4 doanh nghiệp có tính đại diện cho 3 khu vực địa lý của nước ta là miền Bắc, miền Trung và miền Nam. Riêng khu vực miền Nam tác giả chọn 2 doanh nghiệp đại diện là do so với 2 khu vực còn lại là miền Bắc và miền Trung thì tại khu vực miền Nam các doanh nghiệp ngành may có phần phát triển hơn về quy mô và số lượng). Mục đích của nghiên cứu không chỉ làm rõ thực trạng quản trị mua NVL mà còn tìm hiểu thêm về các yếu tố tác động đến hoạt động quản trị mua NVL và một số nhận định về hoạt động mua của doanh nghiệp với các NCC. Đặc biệt tập trung vào việc đánh giá các nhận định về các yếu tố cấu thành, ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị mua NVL.

Nghiên cứu định lượng được sử dụng để phân tích thực trạng quản trị mua NVL của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex, các yếu tố tác động đến quản trị mua NVL.

Thiết lập mô hình và đề xuất giả thuyết

Tổng hợp từ những yếu tố tác động đến quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp, kết quả phỏng vấn các nhà quản trị tại các doanh nghiệp, nghiên cứu điển hình các doanh nghiệp may, nghiên cứu tổng hợp và chỉ ra rằng có 5 yếu tố có tác động đến hiệu quả quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may gồm: Các yếu tố môi trường thể chế, pháp luật: Ellram and Cooper, 1993; Boniface Ikumu C. và cộng sự, 2014; Các yếu tố môi trường khoa học và công nghệ: Sheikh Khalid, 2003; Rebecca Nyakerario, 2018; Các yếu tố thuộc môi trường ngành kinh doanh: Das and Narasimhan, 2000; Michael Porter, 2008; Các yếu tố thuộc về nguồn lực và chiến lược doanh nghiệp: Muckstadt, 2005; Reck and Long, 1988; Kocabasoglu and Suresh, 2006; Kotabe and Murray, 2004; Các yếu tố về quyền lực và sự phụ thuộc: Gaski, 1984; Heide, 1994.

Như vậy, khi nghiên cứu các yếu tố tác động đến hiệu quả quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex ta có được một số nhận định cụ thể:

+ Các yếu tố thuộc môi trường thể chế, pháp luật (TCPL): Yếu tố này được đề cập tới bởi lẽ tất cả các doanh nghiệp may thuộc Vinatex hiện nay đang hoạt động và kinh doanh trong bối cảnh kinh tế hội nhập, toàn cầu hóa. Nắm bắt những lợi thế từ những

chính sách, pháp luật kinh tế hội nhập sẽ giúp doanh nghiệp tận dụng được cơ hội mới tạo thuận lợi cho công tác quản trị cũng như hoạt động mua nguyên vật liệu. Nhiều doanh nghiệp may thuộc Vinatex hiện nay đang tìm hướng hợp tác với những doanh nghiệp có tên tuổi trong và ngoài nước và tìm cách xâm nhập thị trường mới, cũng như việc hội nhập tham gia các tổ chức liên hiệp quốc tế để mở rộng thị trường nguyên vật liệu. Điều này cho thấy các doanh nghiệp may thuộc Vinatex đã biết nắm bắt những thuận lợi của yếu tố thể chế, pháp luật mà đặc biệt là các chính sách về hội nhập. Hơn lúc nào hết các doanh nghiệp may thuộc Vinatex cần tỉnh táo và nắm bắt để tận dụng được những ảnh hưởng tích cực từ yếu tố này trong hoạt động quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp mình. Như vậy giả thuyết được đề xuất như sau: *(H1) Yếu tố thể chế, pháp luật quan hệ thuận chiều với hiệu quả quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp may thuộc Vinatex.*

+ Các yếu tố thuộc môi trường công nghệ (MTCN): Không chỉ bây giờ các doanh nghiệp mới biết đến tác động tích cực mạnh mẽ của sự phát triển khoa học công nghệ và những ứng dụng của nó trong việc hoàn thiện, cải tiến sản phẩm và nâng cao chất lượng dịch vụ. Kết quả khảo sát cho thấy hầu hết các nhà quản trị doanh nghiệp đều nhận thức rõ điều này từ rất lâu và đặc biệt trong lĩnh vực quản trị mua NVL của các doanh nghiệp luôn không ngừng chạy đua cải tiến, ứng dụng khoa học công nghệ đem lại dịch vụ cho các khách hàng (người mua) ngày một hoàn hảo, tiện lợi với chi phí thấp. Các doanh nghiệp may thuộc Vinatex cần có nhận thức phù hợp về vấn đề này nếu muốn mua được nguyên vật liệu đảm bảo các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Từ nhận thức trên ta có giả thuyết (H2) được xây dựng: *(H2) Yếu tố thuộc môi trường khoa học và công nghệ có mối quan hệ thuận chiều với hiệu quả quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex.*

+ Các yếu tố thuộc môi trường ngành (MTN): Như đã phân tích ở nội dung trên môi trường ngành có tác động đến hiệu quả của hoạt động mua hàng. *(H3) Yếu tố thuộc môi trường ngành có mối quan hệ thuận chiều với hiệu quả quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp may thuộc Vinatex*

+ Các yếu tố thuộc về nguồn lực và chiến lược của doanh nghiệp (NLVCL): Mọi hoạt động kinh doanh đều cần có nguồn lực vững mạnh (tài chính, nhân sự, cơ sở vật chất). Công tác quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp muốn thành công đòi hỏi doanh nghiệp luôn phải chuẩn bị nguồn lực sẵn sàng cho tất cả các hoạt động và kế hoạch thực thi chiến lược đó. Các doanh nghiệp cần phải biết tự cân đối nguồn lực này với chiến lược kinh doanh của mình. Đối với các doanh nghiệp may thuộc Vinatex, có thể chưa nhất thiết là phải chuẩn bị nguồn lực mạnh khi điều kiện chưa cho phép nhưng một kế hoạch về nguồn lực dài hơi là việc cần làm ngay bây giờ nếu thực sự muốn thay đổi vị thế của doanh nghiệp mình. Từ những lập luận trên có thể khái quát giả thuyết: *(H4) Yếu tố*

thuộc nguồn lực và chiến lược nội tại của doanh nghiệp có quan hệ thuận chiều với hiệu quả quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp may thuộc Vinatex.

+ Các yếu tố quyền lực và phụ thuộc (QLVAPT): Từ những phân tích ở những nội dung nêu trên thì vấn đề về quyền lực và sự phụ thuộc cũng đã được các doanh nghiệp may thuộc Vinatex đánh giá là yếu tố quan trọng. Sức mạnh về quyền lực có thể giúp đạt được sự hợp tác trong các hoạt động mua hàng với NCC và cải thiện tình hình kinh doanh của toàn bộ chuỗi, trong khi sự phụ thuộc có thể được áp dụng mang tính chiến lược nhằm thúc đẩy sự hợp tác và giảm bớt mâu thuẫn. Như vậy, có thể đưa ra khái quát về giả thuyết như sau: (H5) *Yếu tố quyền lực và phụ thuộc của doanh nghiệp có mối quan hệ thuận chiều với hiệu quả quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp may thuộc Vinatex.*

Phương pháp thu thập dữ liệu

Sau quá trình tham khảo và phỏng vấn chuyên sâu các chuyên gia gồm: quản lý doanh nghiệp, quản lý kho, phụ trách hoạt động mua hàng, kinh doanh,... của 04 doanh nghiệp cụ thể. Nghiên cứu sinh xây dựng bảng hỏi theo gợi ý các chuyên gia và kinh nghiệm của 4 doanh nghiệp may thuộc Vinatex. Theo tham vấn, các câu hỏi được xây dựng để thu thập các thông tin liên quan đến quy trình mua NVL của doanh nghiệp may; các yếu tố được cho là có tác động đến quản trị mua NVL; tầm quan trọng và mức độ ảnh hưởng của các yếu tố này đến mục tiêu của quản trị mua NVL... Tiếp theo tác giả gửi bảng hỏi đến các đối tượng liên quan để tiến hành điều tra và thu thập thông tin.

Để đảm bảo tính chính xác trong quá trình thu thập dữ liệu sơ cấp tác giả chỉ tập trung lấy ý kiến đánh giá, câu trả lời của các chuyên gia, giám đốc, quản lý, các trưởng phó phòng, và những người trực tiếp tham gia vào quá trình xây dựng và thực hiện các hoạt động quản trị mua NVL trong doanh nghiệp may. Bằng cách chọn mẫu ngẫu nhiên hệ thống, trên tổng số 350 phiếu gửi đi có 190 phiếu hoàn trả, trong các số phiếu hoàn trả và điền đầy đủ dữ liệu có 166 phiếu có thể dùng để phân tích. Đây là tỷ lệ hoàn trả tương đối cao trong cuộc điều tra (47,42%). Ngoài ra, để tăng mức độ tin cậy của phiếu điều tra, tác giả chọn ngẫu nhiên 7 NCC nguyên vật liệu trong nước theo gợi ý của các doanh nghiệp may để phỏng vấn, mục đích để kiểm tra lại độ tin cậy và tính chính xác của bảng hỏi. Thời gian tiến hành điều tra được kéo dài 6 tháng. Thời gian điều tra kéo dài là do đối tượng điều tra đưa ra lý do “bận” nên việc tiếp cận để điều tra hoặc điền phiếu điều tra gặp nhiều khó khăn và kéo dài. Các phiếu điều tra có một phần được thực hiện khi tác giả gặp trực tiếp các nhà quản lý, giải thích và hướng dẫn điền vào bảng hỏi cho hợp lệ. Để nâng cao tính đại diện và chất lượng thông tin, đối tượng được khảo sát là các nhà quản lý tại các doanh nghiệp may và cung cấp bao gồm phó giám đốc, quản lý phòng kinh doanh, phòng kế hoạch, bộ phận thu mua và bộ phận marketing. Đối với những người không có

cơ hội gặp trực tiếp, các bảng hỏi được tiến hành phỏng vấn qua điện thoại hoặc gửi email.

Đây là phương pháp vừa có ưu điểm nhưng vừa có nhược điểm. Nhược điểm của phương thức này là phụ thuộc hoàn toàn vào người tham gia, do đó việc lựa chọn đối tượng tham gia đóng vai trò quan trọng. Ngoài ra khi sử dụng phương pháp này người điều tra sẽ không có cơ hội để giải thích những điều mà người tham gia chưa hiểu rõ. Bên cạnh đó đối với những câu hỏi mở thì có thể thu thập dữ liệu rất lớn vì vậy sẽ mất thời gian để hoàn thành. Tuy nhiên NCS vẫn sử dụng phương pháp này vì nó có ưu điểm là có thể cô đọng được nội dung, từ đó hướng cho những người tham gia tập trung điều tra vào nội dung nghiên cứu.

Phương pháp xử lý dữ liệu

Dữ liệu sau khi thu thập được xử lý bằng phần mềm SPSS 20. Sau khi được mã hóa và làm sạch, số liệu qua các phân tích sau: thống kê mô tả, đánh giá độ tin cậy của các thang đo, phân tích nhân tố khám phá và phân tích hồi qui. Cụ thể gồm: kiểm định thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach Alpha, loại bỏ các biến có hệ số tương quan giữa biến và tổng nhỏ. Sử dụng công cụ phân tích nhân tố khám phá (EFA) trên SPSS 20.0 và loại bỏ các biến có thông số nhỏ bằng cách kiểm tra các hệ số tải nhân tố (Factor loading) và các phương sai trích được. Đánh giá sự phù hợp của mô hình nghiên cứu qua hệ số KMO. Sau cùng sẽ kiểm tra độ thích hợp của mô hình bằng chỉ tiêu R^2 điều chỉnh, xây dựng mô hình hồi quy các yếu tố ảnh hưởng và đi kiểm định các vấn đề đã đặt ra từ những yếu tố này. Để tiến hành phân tích hồi qui một cách tốt nhất, theo Hair và cộng sự (1998), kích thước mẫu phải bảo đảm theo công thức: $n \geq 8m + 50$ (n là cỡ mẫu, m là số biến độc lập trong mô hình). Cỡ mẫu 166 như đề tài sử dụng là đạt yêu cầu.

Từ các kết quả thu được thông qua quá trình phỏng vấn và điều tra trực tiếp các từ các doanh nghiệp may thuộc Vinatex, tác giả đã tổng kết, phân loại, sử dụng phương pháp thống kê và các phương pháp khác để tiến hành phân tích chuyên sâu về vấn đề nghiên cứu nhằm tìm ra các yếu tố tác động đến quản trị mua nguyên vật liệu, từ đó có thể đưa ra được những nhận xét để phân tích thực trạng quản trị mua nguyên vật liệu tại các doanh nghiệp may thuộc Vinatex và đánh giá chính xác về vấn đề. Các phương pháp phân tích và xử lý được đề tài sử dụng cụ thể như sau:

+ Phương pháp phân tích và tổng hợp: được sử dụng trong quá trình nghiên cứu lý thuyết và đánh giá thực trạng (chủ yếu ở chương 1 và chương 2). Cụ thể, là đi sâu và tìm tòi, trình bày các quan điểm về mua, quản trị mua, quản trị mua NVL, quy trình quản trị mua NVL, các yếu tố tác động đến quản trị mua NVL. Từ những nội dung tổng hợp của chương 2, nghiên cứu thực trạng về thị trường ngành may, thị trường NVL ngành may và đồng thời kết hợp kết quả từ việc nghiên cứu điển hình 4 doanh nghiệp, thu thập ý kiến từ

166 chuyên gia về quản trị mua NVL trong các doanh nghiệp may, các mô hình xử lý số liệu sẽ được diễn giải và phân tích thực trạng quản trị mua NVL, các yếu tố tác động đến quản trị mua NVL, cũng như đưa ra các dự báo về xu hướng phát triển thị trường, xu hướng quản trị mua NVL trong chương 2 và một phần của chương 3. Dựa trên kết quả phân tích, tổng hợp từ đó đề xuất quan điểm, phương hướng, giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030 trong chương 3 của luận án.

+ Phương pháp logic-lịch sử: bằng cách sử dụng hệ thống các khái niệm, phạm trù và sức mạnh của tư duy để tìm bản chất của các hiện tượng kinh tế, các qui luật kinh tế. Trong chương 1, luận án đưa ra các cơ sở lý luận về mua, quản trị mua, quản trị mua nguyên vật liệu, tiêu chí đánh giá quản trị mua, nội dung và các yếu tố tác động đến quản trị mua NVL. Căn cứ vào khung lý thuyết trên, trong các chương tiếp theo bằng việc sử dụng phương pháp logic luận án tiến hành phân tích thực trạng và các yếu tố tác động đến quản trị mua NVL, trình bày trong chương 2, từ đó đánh giá những thành công, những hạn chế, vấn đề đặt ra trong quản trị mua NVL và kiến nghị một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị mua NVL của doanh nghiệp may thuộc Vinatex đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030 trong chương 3. Tuy nhiên, phương pháp logic phụ thuộc rất nhiều vào tư duy đánh giá của người nghiên cứu, vì vậy để đảm bảo tính chính xác luận án đã kết hợp sử dụng phương pháp lịch sử (là phương pháp xem các hiện tượng, sự vật qua các giai đoạn cụ thể với mọi tính chất của nó), căn cứ vào thực trạng quản trị mua NVL hiện nay, đặt trong bối cảnh xu hướng quản trị mua NVL của các nước trên thế giới, các doanh nghiệp có trình độ quản lý cao để đánh giá thực trạng quản trị mua NVL của các doanh nghiệp may Vinatex, chỉ ra những thành công, hạn chế trong hoạt động quản trị mua NVL của Vinatex cũng như các doanh nghiệp may của Việt Nam.

+ Phương pháp trừu tượng hóa khoa học: Quản trị mua NVL của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex chịu sự tác động của nhiều yếu tố như trình độ phát triển của nền kinh tế, thị trường, môi trường, chính trị, pháp luật... Bên cạnh đó, để hoàn thiện quản trị mua NVL trong bối cảnh hiện nay cần xem xét các yếu tố như qui mô, mạng lưới, nguồn cung, sức mua, năng lực cạnh tranh, chiến lược doanh nghiệp... Do vậy, nhằm đảm bảo thực hiện được mục tiêu nghiên cứu, luận án đặt trọng tâm vào các yếu tố quyết định đến mục tiêu quản trị mua NVL như sự phát triển cung cầu thị trường, các nội dung quản trị mua NVL, các yếu tố tác động đến quản trị mua NVL của doanh nghiệp may thuộc Vinatex...

+ Phương pháp phân tích tình huống: NCS sử dụng phương pháp phân tích tình huống dựa trên sự phân tích một số doanh nghiệp may cụ thể liên quan đến các hoạt động quản trị mua NVL nhằm rút ra những bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp may khác.

6. Những đóng góp mới của luận án

6.1 Những đóng góp mới về lý luận

(i) Hệ thống hóa và làm rõ hơn cơ sở luận về quản trị mua nguyên vật liệu tại các doanh nghiệp may. Xác định các nội dung cơ bản của quản trị mua nguyên vật liệu tại các doanh nghiệp may bao gồm: dự báo và lập kế hoạch mua nguyên vật liệu; xác định nhu cầu nguyên vật liệu; lựa chọn nhà cung cấp; đặt hàng và ký kết hợp đồng; giao nhận nguyên vật liệu; đánh giá và điều chỉnh công tác quản trị mua.

(ii) Nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị mua nguyên vật liệu tại các doanh nghiệp may. Đó là các yếu tố môi trường, thể chế, pháp luật; yếu tố thuộc môi trường kinh doanh; yếu tố thuộc về nguồn lực và chiến lược; các yếu tố về quyền lực và sự phụ thuộc.

(iii) Tập hợp các kinh nghiệm trong quản trị mua nguyên vật liệu tại các doanh nghiệp may trên thế giới như các doanh nghiệp may Hồng Kông, Mỹ, Pakistan, Bangladesh, từ đó rút ra bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp may thuộc Vinatex.

6.2 Những kết luận mới về thực tiễn

(i) Phân tích tình hình thị trường ngành may, tìm hiểu các vấn đề đặt ra với thị trường nguyên vật liệu ngành may Việt Nam. Kết quả quá trình tìm hiểu cho thấy một số vấn đề đặt ra trong quản trị mua nguyên vật liệu tại các doanh nghiệp may đó là: các doanh nghiệp đều nhận định và hiểu rõ vai trò của dự báo và xác định nhu cầu nguyên vật liệu tuy nhiên việc ứng dụng các công nghệ trong việc tính toán, dự báo chính xác nhu cầu nguyên vật liệu còn rất hạn chế; Thứ hai, các doanh nghiệp chưa thấy rõ được lợi ích trong việc quản trị quan hệ với nhà cung cấp nên hầu hết các doanh nghiệp chưa thực sự đầu tư quan tâm đến vấn đề này; Thứ ba, tỷ lệ nguyên vật liệu cung cấp cho các doanh nghiệp may có nguồn gốc nhập khẩu còn chiếm đa số nên việc cắt giảm chi phí mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may gặp nhiều khó khăn.

(ii) Thông qua nghiên cứu các doanh nghiệp điển hình và kết quả điều tra, luận án cho thấy thực trạng quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex. Thực tế hiện nay, các doanh nghiệp may đã đạt được những thành công nhất định như lựa chọn được nhà cung cấp phù hợp và tiến tới hợp tác lâu dài; giảm thiểu đáng kể chi phí mua nguyên vật liệu; đảm bảo nguồn cung nguyên vật liệu ổn định; quản trị mua nguyên vật liệu đã có sự tham gia phối hợp nhịp nhàng của các bộ phận trong doanh nghiệp. Tuy nhiên vẫn còn có những hạn chế trong dự báo và lập kế hoạch mua nguyên vật liệu; các tiêu chí lựa chọn nhà cung cấp chưa được quan tâm đồng bộ, mới chỉ chú trọng vào một số tiêu chí cơ bản; một số doanh nghiệp vẫn chọn chiến lược một nguồn cung dẫn đến sự thiếu chủ động trong quản trị mua nguyên vật liệu; phương pháp đánh giá, kiểm soát nhà cung cấp còn chủ quan chưa sát sao; các doanh nghiệp phụ thuộc nhiều

vào các nguồn tin được cung cấp từ phía nhà cung cấp.

6.3 Những đề xuất mới về giải pháp

Dựa trên cơ sở lý luận và thực trạng quản trị mua nguyên vật liệu tại các doanh nghiệp may thuộc Vinatex, luận án đề xuất 2 nhóm giải pháp mang tính định hướng hoàn thiện quản trị mua nguyên vật liệu tại các doanh nghiệp may trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng.

(i) Nhóm giải pháp có tính trước mắt, trong ngắn hạn gồm: Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu, dự báo và lập kế hoạch mua nguyên vật liệu; Đổi mới các hoạt động như lựa chọn nhà cung cấp, đặt hàng, ký kết hợp đồng, theo dõi đánh giá đơn hàng; Nâng cao hiệu quả đánh giá và điều chỉnh quản trị mua.

(ii) Nhóm giải pháp có tính lâu dài: xây dựng hệ thống mua có tính minh bạch, giá cả cạnh tranh; Xây dựng mối quan hệ với nhà cung cấp trên cơ sở gắn kết với đánh giá thực hiện cung cấp; Xây dựng chiến lược nguồn cung và hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn đánh giá với sự tham gia của nhiều bộ phận khác nhau; Tăng cường nắm bắt thông tin thị trường để có thể dự báo chính xác nhu cầu nguyên vật liệu; Kiểm soát các yếu tố tác động đến hiệu quả quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may.

7. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu, danh mục bảng biểu, hình, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục; nội dung của luận án được trình bày trong 150 trang, kết cấu thành ba chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về quản trị mua NVL của doanh nghiệp may

Chương 2: Phân tích và đánh giá thực trạng quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc VINATEX

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc VINATEX

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN TRỊ MUA NGUYÊN VẬT LIỆU CỦA DOANH NGHIỆP MAY

1.1. Một số vấn đề lý luận cơ bản về quản trị mua nguyên vật liệu

1.1.1. *Khái quát về mua, mua nguyên vật liệu*

Có thể nói thương mại quốc tế bắt nguồn từ quan hệ đối tác mua bán giữa Hy Lạp cổ đại và Trung Quốc hơn 3.000 năm trước, điều đó cho chúng ta thấy chiến lược mua sắm và chuỗi cung cấp được hình thành từ rất sớm. Ngày nay, hoạt động mua càng đóng vai trò quan trọng. Theo quan điểm truyền thống thì mua sắm (purchasing) là hành vi thương mại, đồng thời cũng là hoạt động nhằm tạo yếu tố đầu vào, thực hiện các quyết định dự trữ, đảm bảo vật tư, nguyên liệu, hàng hóa cho sản xuất hoặc cung cấp trong phân phối. Theo quan điểm ở phạm vi hẹp này, mua là tập hợp các hoạt động nhằm chuẩn bị vật tư, nguyên liệu, hàng hóa cho doanh nghiệp, đáp ứng các yêu cầu sản xuất, dự trữ và hàng với tổng chi phí tối ưu. Tuy nhiên, vẫn có nhiều nghiên cứu góc độ tiếp cận khác nhau về mua sắm (purchasing) và mua (procurement).

Reck và Long (1988) đã tiến hành nghiên cứu tình huống của 15 doanh nghiệp nhằm giải quyết vấn đề đóng góp của hoạt động mua hàng vào chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp và từ đó đề xuất, một tổ chức mua hàng điển hình gồm bốn giai đoạn phát triển – thụ động, độc lập, hỗ trợ và tích hợp [90]. Mô hình này đã cung cấp những chi tiết quan trọng về vai trò của hoạt động mua hàng trong doanh nghiệp và coi đây là “vũ khí cạnh tranh trong cuộc chiến của thị trường”.

Dooley (1995) cho rằng hoạt động mua và quản lý nguồn cung là những hoạt động chiến lược quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến việc đưa ra các quyết định quản trị trong doanh nghiệp [46]. Mua có 2 mục đích chính: mua để bán lại và mua để tiêu dùng hoặc trao đổi. Các nhà thương mại và các nhà đầu cơ mua để bán lại và công việc chính của họ là tìm hiểu thị trường cuối cùng cho hàng hoá. Mua để tiêu dùng hoặc để trao đổi đòi hỏi một quyết định khó khăn hơn nhiều. *Đầu tiên*, đó thường là một quyết định dài hạn. *Thứ hai*, mặc dù có nhiều quyết định mua sắm khác nhau, các quyết định này thường không được lặp lại. Bởi vậy, một lỗi lầm có thể gây ra những tác động thiệt hại trong dài hạn.

Còn theo Cousins và Spekman (2003), nhiệm vụ chính của mua là làm sao có được các nguồn lực đạt tiêu chuẩn nhất định phù hợp với các mức độ chất lượng và thời gian giao hàng [40], để đảm bảo rằng điều này sẽ xảy ra đúng thời gian, đúng chất lượng theo yêu cầu với mức giá rẻ nhất. Khi đó mua sắm (purchasing) được một số nhà nghiên cứu tiếp cận theo hướng mua là hoạt động quản lý đầu vào của doanh nghiệp [74] như nguyên vật liệu, dịch vụ, phụ kiện.

Monczka và cộng sự trong nghiên cứu của mình vào năm 2009 đã đưa ra kết luận

rằng, sự tiến bộ của mua hàng trong kỷ nguyên mới bao gồm ba giai đoạn: (1) định hình lại vai trò của hoạt động mua hàng trong nền kinh tế hiện đại đang được tiến hành để đáp ứng những thách thức của sự cạnh tranh toàn cầu, những thay đổi nhanh chóng của công nghệ, kỳ vọng ngày càng cao của khách hàng; (2) tầm quan trọng của chức năng mua hàng ngày càng cao, đặc biệt đối với những doanh nghiệp cạnh tranh trong những ngành công nghiệp đặc trưng bởi sự cạnh tranh toàn cầu và sự thay đổi nhanh chóng; (3) hoạt động mua hàng phải được tiếp tục để có thể tích hợp với các yêu cầu của khách hàng cũng như với hoạt động của tổ chức, vận chuyển, nguồn nhân lực, tài chính, kế toán, marketing và hệ thống thông tin [80].

Theo quan điểm tiếp cận khác mua (*Procurement*) được hiểu mua là quy trình mà một doanh nghiệp (hoặc tổ chức) ký hợp đồng với bên thứ ba [47] để đạt được các sản phẩm và dịch vụ cần cho doanh nghiệp để thực hiện các mục tiêu của mình kịp thời và hiệu quả. Compton (1995) lại cho rằng, mua là việc đạt được các nguồn cung cấp và các dịch vụ bằng nhiều phương thức khác nhau (vay, chuyển nhượng, thuê mua có hoặc không có sự cân nhắc) [38].

Van Weele và Rozemeijer (1996) lại định nghĩa mua bao gồm tất cả các hoạt động được yêu cầu để đạt được sản phẩm từ cung cấp và đưa nó đến nơi tiêu thụ. Các hoạt động này bao gồm mua, lưu trữ, vận chuyển, kiểm tra đầu vào, quản lý chất lượng và bảo quản [39]. Mua cũng có thể bao gồm các hoạt động mua bán, ký kết hợp đồng và logistics. Trong đó, các hoạt động logistics bao gồm kiểm soát tồn kho, lưu trữ, vận chuyển, đảm bảo và kiểm soát chất lượng.

Mua còn được coi là một trong những chức năng cơ bản, không thể thiếu của mọi tổ chức. Mua gồm những hoạt động có liên quan đến việc mua nguyên vật liệu, máy móc, trang thiết bị... để phục vụ cho hoạt động của tổ chức. Trong đó các hoạt động bao gồm: (1) Phối hợp với các phòng ban, bộ phận để xác định nhu cầu nguyên vật liệu, máy móc... cần cung cấp. (2) Tổng hợp nhu cầu của toàn bộ tổ chức, xác định lượng hàng hóa thực sự cần mua (3) Xác định các NCC tiềm năng. (4) Thực hiện nghiên cứu thị trường cho những nguyên vật liệu quan trọng (5) Đàm phán với NCC tiềm năng; (6) Phân tích các đề nghị; (7) Lựa chọn NCC; (8) Soạn thảo đơn đặt hàng/ hợp đồng; (9) Thực hiện các hợp đồng và giải quyết các vướng mắc; (10) Thống kê theo dõi các số liệu mua hàng [27].

Mua từ lâu đã được xem là hoạt động quản lý đầu vào cho doanh nghiệp, như nguyên vật liệu đầu vào, các dịch vụ, các thành phần khác. Nhiệm vụ của mua là thu mua được các nguyên liệu, hàng hóa... từ các nguồn cung đã được kiểm chứng phù hợp với các yêu cầu chất lượng và theo đúng kế hoạch để đảm bảo đúng tiến độ với mức giá rẻ nhất [40].

Mua ngày càng trở nên quan trọng với vị trí và tầm ảnh hưởng ngày một lớn trong

chiến lược phát triển của doanh nghiệp cũng như chuỗi cung cấp. Theo tiếp cận của Porter (1987) thì mua là liên kết chủ yếu giữa các thành viên chuỗi cung cấp. Theo cách tiếp cận này, mua (*procurement*) được hiểu là một phần chiến lược trong chuỗi cung cấp, bao gồm những hoạt động liên quan đến xác định nhu cầu, định vụ và lựa chọn NCC, đàm phán các điều khoản, theo dõi và đánh giá để đảm bảo hiệu suất cung cấp và phát triển các NCC.

Trong luận án này, mua sẽ tiếp cận theo hướng chiến lược mua, khi đó mua được hiểu bao gồm các bước thiết kế, triển khai, kiểm soát và đánh giá các hoạt động nội bộ trong doanh nghiệp hướng đến đảm nguồn cung nguyên vật liệu với tổng chi phí thấp nhất.

Chiến lược mua là tập hợp các nguyên tắc định hướng và quan điểm xuyên suốt giúp phối hợp hoạt động dựa trên phương thức, đổi mới và triển khai các nguồn lực mua để hỗ trợ những sáng kiến chiến lược tổng thể, hướng tới đạt mục tiêu và tầm nhìn trong dài hạn của doanh nghiệp [93].

Nghiên cứu của Carr và Smeltzer (1997), Garcia-Alonso và Levine (2008) chỉ ra rằng hoạt động mua hàng khi được tích hợp với quá trình hoạch định chiến lược được gọi là mua hàng chiến lược [37, 52]. Quayle (2006) cũng khẳng định sự ảnh hưởng của chiến lược mua vào hiệu suất là rất lớn. Để đạt được hiệu quả, chiến lược cần hội tụ đủ các nguồn lực. Chiến lược cũng cần phải được phát triển để khai thác những cơ hội và tìm cách khắc phục các mối đe dọa liên quan đến tình trạng thiếu khả năng và biến động giá bất lợi. Tự làm-hay-mua sẽ được xem xét trong chiều sâu như một quyết định chiến lược quan trọng trong những gì có thể được gọi là "quản lý nguồn lực". Như vậy, chiến lược mua không chỉ tập trung vào mục tiêu cắt giảm chi phí mà bao gồm cả mục tiêu tạo ra lợi nhuận với trọng tâm là chất lượng sản phẩm, rút ngắn thời gian đưa sản phẩm ra thị trường, nghiên cứu, đàm phán và chuyển sang mối quan hệ hợp tác sâu rộng hơn với các NCC.

Ukalkar (2000) cũng cố thêm rằng chiến lược mua cho phép người mua nhận thức được những thay đổi của môi trường bên ngoài, căn cứ vào những tín hiệu của thị trường để cải thiện sức mạnh, quan điểm về mua trong tương lai sẽ là kết quả của sự tương tác giữa các chức năng, mạng lưới NCC khác nhau và tạo mối quan hệ đối tác để giải quyết các vấn đề về mua. Theo Gemser và Leenders (2011) chiến lược mua hàng có thể được chia thành 3 cấp độ [56] như sau:

Cấp độ chiến lược: ở cấp độ này doanh nghiệp sẽ ra các quyết định và xây dựng phương án mua đảm bảo tổng chi phí sở hữu đầu vào thấp nhất trong khi vẫn đáp ứng tốt yêu cầu thị trường và kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Cấp độ chiến thuật: các quyết định ở cấp độ này sẽ được đưa ra theo từng thương

vụ mua bán cụ thể, quyết định ở bậc chiến thuật là một phần trong chiến lược chung của doanh nghiệp.

Cấp độ tác nghiệp: Các kế hoạch hoạt động cụ thể sẽ được doanh nghiệp phân bổ tới từng bộ phận chức năng, điều này cụ thể hóa việc phân chia các nguồn lực nội bộ trong doanh nghiệp.

Mua nguyên vật liệu là một hoạt động quan trọng trong các hoạt động của doanh nghiệp, đặc biệt đối với công tác quản lý và cung cấp nguyên vật liệu. Mua nguyên vật liệu nhằm để cung cấp đầu vào cho hoạt động sản xuất của doanh nghiệp, duy trì và đảm bảo ổn định cho hoạt động sản xuất của doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp có thể lựa chọn các hình thức mua nguyên vật liệu khác nhau như: (1) mua không thường xuyên, số lượng ít, giá trị nhỏ; (2) mua sắm 1 lần hoặc không thường xuyên với số lượng lớn; (3) mua sắm với khối lượng lớn, sử dụng theo thời gian.

1.1.2. Quản trị mua, quản trị mua nguyên vật liệu

a. Quản trị mua

Theo truyền thống, mua và quản trị mua có vai trò hỗ trợ và ghi chép; được thực hiện bằng cách tập trung vào sự giảm giá và xây dựng mối quan hệ tốt với NCC [93]. Tuy nhiên, nó không tạo ra lợi thế cạnh tranh như mong muốn trong bối cảnh thị trường hỗn loạn. Để cải thiện hiệu suất mua sắm, các khái niệm, công cụ và kỹ thuật mới ngày càng được phát minh và ứng dụng nhiều hơn. Các doanh nghiệp lớn trên thế giới chủ yếu tập trung vào việc nghiên cứu và tìm hiểu tầm quan trọng của hoạt động chức năng quản trị mua và phát triển các chiến lược mới để kinh doanh thành công hơn, nâng cao chất lượng sản phẩm và bán hàng; đồng thời phát triển các sản phẩm mang tính sáng tạo [52].

Lê Quân và Hoàng Văn Hải nhận định rằng: quản trị mua là tổng hợp các hoạt động xây dựng kế hoạch mua, tổ chức triển khai mua và kiểm soát mua nhằm đạt được mục tiêu [14]. Như vậy, quản trị mua là quản trị thông qua các bước công việc như xác định nhu cầu, tìm và lựa chọn NCC, theo dõi và kiểm tra việc giao nhận, đánh giá kết quả mua nhằm đạt được các mục tiêu đã xác định.

b. Nguyên vật liệu

Nguyên vật liệu là các yếu tố đầu vào, cơ bản phục vụ cho hoạt động sản xuất. Nguyên vật liệu được coi là nguồn tài nguyên được sử dụng nhiều nhất cả về mặt số lượng lẫn chi phí trong hầu hết các doanh nghiệp sản xuất.

Vị trí và vai trò của nguyên vật liệu đối với hoạt động sản xuất của doanh nghiệp đã được khẳng định từ rất lâu; trong đó sự sẵn sàng của NVL với chất lượng và số lượng phù hợp sẽ quyết định mức độ phù hợp; tính kịp thời, chất lượng và số lượng của sản phẩm đầu ra.

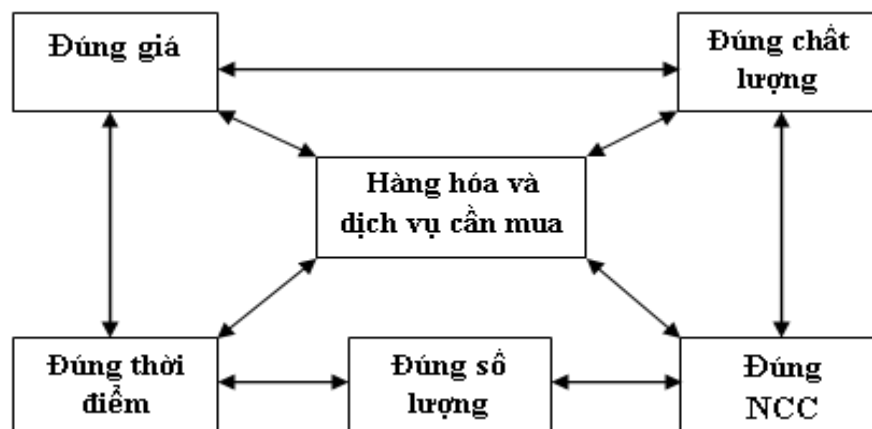
c. Quản trị mua NVL

Theo Carr và Smeltzer (1997), quản trị mua nguyên vật liệu là quá trình hoạch định, thực thi, đánh giá và kiểm soát chiến lược thực hiện các quyết định mua hàng để chỉ đạo các hoạt động của chức năng mua sắm đối với các cơ hội phù hợp khả năng của doanh nghiệp để đạt được các mục tiêu dài hạn [37]. Từ cách tiếp cận này, quản trị mua nguyên vật liệu cho thấy tính chủ động, chiến lược, mối quan hệ và các đặc điểm dài hạn trong chiến lược mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp. *Theo đó, quản trị mua nguyên vật liệu là động lực quan trọng không chỉ bao gồm việc mua được nguyên vật liệu với mức giá rẻ nhất mà còn tập trung vào xây dựng mối quan hệ gắn kết với các NCC, cũng như việc tham gia vào mối liên hệ với các NCC từ sớm và các hoạt động logistics trong suốt chuỗi cung ứng.* Xây dựng mối quan hệ với các NCC được sử dụng để góp phần làm giảm chi phí của các sản phẩm và dịch vụ, qua đó thực hiện được mục tiêu là mang lại lợi thế cho cả doanh nghiệp và NCC. *Điều quan trọng hơn là chiến lược quản trị mua nguyên vật liệu vượt ngoài xu hướng cắt giảm chi phí trong ngắn hạn.*

Như vậy, *theo cách tiếp cận luận án thì quản trị mua nguyên vật liệu được hiểu là các quyết định ở tầm chiến lược của doanh nghiệp nhằm tác động trực tiếp hoặc gián tiếp lên các yếu tố con người hay vật chất để mua NVL.* Quản trị mua nguyên vật liệu chính là các hoạt động có chủ đích của doanh nghiệp nhằm mua nguyên vật liệu đúng chất lượng, đúng số lượng, đúng nguồn cung cấp và chuyển giao nguyên vật liệu đến đúng địa điểm, đúng thời gian.

1.1.3. Một số mô hình liên quan đến quản trị mua nguyên vật liệu

a. Mô hình ‘5 yêu cầu’ trong quản trị mua



Hình 1.1: Mô hình 5 yêu cầu trong quản trị mua

(Nguồn: Quayle, 2006)

Mô hình ‘5 yêu cầu’ là một mô tả đơn giản đối với các mục tiêu mua hàng truyền

thống về các khía cạnh: chất lượng, số lượng, địa điểm, thời gian và giá cả. Một chuỗi các sự kiện được hình thành để có được sản phẩm đúng, từ NCC đến địa điểm đúng, thời điểm đúng, với mức giá đúng. Trong kinh doanh hiện đại, điều này không hoàn toàn đúng. Các doanh nghiệp không thể thực hiện các hoạt động mua hàng chỉ dựa hoàn toàn vào mô hình này. Ví dụ như đối với một số trường hợp mua hàng, đạt được sản phẩm đúng thời điểm quan trọng hơn đúng giá. Điều này có nghĩa 5 yêu cầu không phải lúc nào cũng có mức độ quan trọng như nhau. Đối với các doanh nghiệp sẽ rất khó để xem xét tất cả yêu cầu như một nhóm những điều cần cân nhắc, tuy nhiên tiền tệ thường là chỉ số thể hiện hiệu quả mua quan trọng nhất [99].

Mặc dù vậy, về mặt lý thuyết 5 yêu cầu trên là một căn cứ tốt cho hoạt động mua. Các doanh nghiệp phải đặt chúng trong thứ tự và mỗi một yêu cầu có thể được đưa ra một yếu tố quan trọng. Điều này giúp cho bộ phận mua đưa ra những quyết định cuối cùng về nơi mua và với mức giá phù hợp.

b. Mô hình phân loại các mặt hàng cần mua

Mô hình phân loại các mặt hàng cần mua của Kraljic (1983) phân tích danh sách mua hàng của doanh nghiệp. Từ góc độ tiếp cận của mình, Peter Kraljic đưa ra quy trình gồm 4 bước để xác định chiến lược mua phù hợp [86].

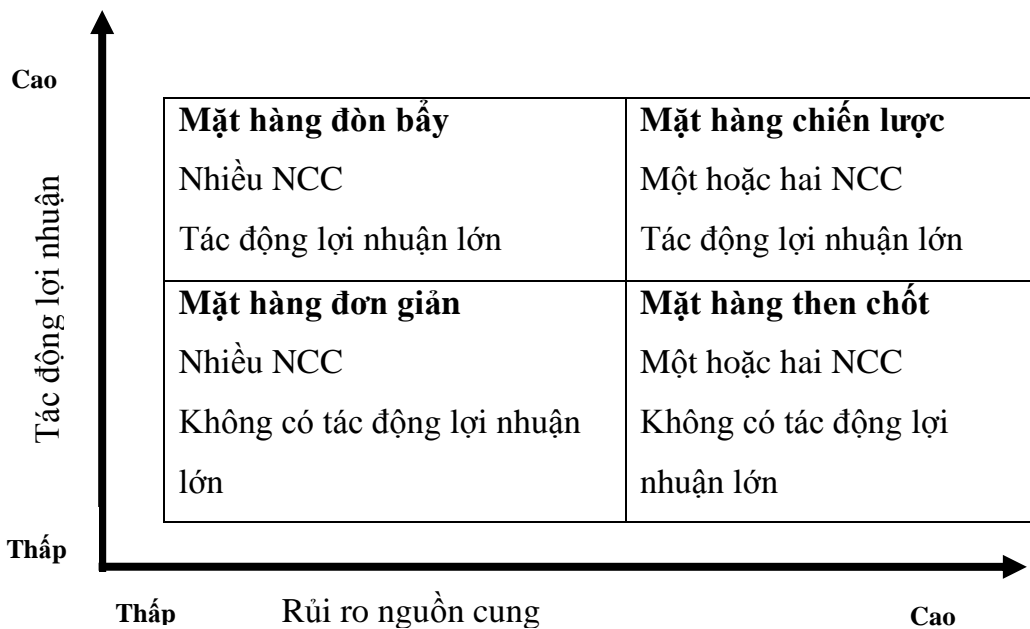
Bước thứ nhất là phân loại các loại nguyên vật liệu cần mua của doanh nghiệp trên 2 phương diện: tác động lợi nhuận và rủi ro cung cấp. Điều này có thể được thực hiện hoặc ở cấp độ sản phẩm hoặc nhóm sản phẩm. Tác động lợi nhuận có thể được tính bằng số lượng và chi phí mua, tác động đối với chất lượng sản phẩm hoặc tăng trưởng của DN. Rủi ro cung cấp có thể được đánh giá bởi số lượng NCC sẵn có và tỷ lệ chuyển giao đúng hạn của họ, khả năng thay thế và các cơ hội tự sản xuất hoặc mua. Những yếu tố này tạo nên một ma trận với 4 loại mặt hàng, nơi mà tất cả nguyên vật liệu có thể được đặt vào. Với mỗi một mặt hàng sẽ có một chiến lược mua phù hợp với bản chất của mặt hàng đó nhất.

Khi các mặt hàng mua sắm được phân loại thành 4 loại, bước tiếp theo là phân tích thị trường cung cấp và xác định vị trí chiến lược tổng thể của doanh nghiệp. Điều này được thực hiện bằng cách đánh giá năng lực thương lượng của NCC và sức mạnh của doanh nghiệp trong vai trò khách hàng.

Bước thứ ba là đặt các sản phẩm chiến lược đã được xác định vào ma trận danh mục mua hàng để quyết định nên sử dụng chiến lược tấn công hay phòng thủ, hoặc vị trí cân bằng. Nếu NCC có vị thế mạnh mẽ và doanh nghiệp không có vai trò đáng kể, doanh nghiệp nên thực hiện chiến lược phòng vệ và tìm kiếm sản phẩm thay thế. Nếu NCC không có vị trí đặc biệt trên thị trường và các mặt hàng không có vai trò quan trọng, một chiến lược phòng thủ có thể trở nên quá tốn kém để duy trì. Trong trường hợp này một

chiến lược cân bằng sẽ giúp thực hiện tốt các chức năng. Khả năng cuối cùng là nếu NCC phụ thuộc vào đơn đặt hàng của doanh nghiệp, chiến lược có khả năng là khai thác. Với chiến lược này doanh nghiệp phải thận trọng không khai thác NCC ngoài công việc kinh doanh.

Bước cuối cùng trong xác định chiến lược cung cấp là phát triển các kế hoạch hành động cho các mặt hàng chiến lược. Một chiến lược ngắn hạn là để hợp nhất các đơn đặt hàng của nhiều mặt hàng khác nhau đối với một NCC và đạt được sức mạnh đối với NCC, ngay cả khi trả giá cao hơn. Khi trở thành một khách hàng quan trọng đối với NCC, vị trí của doanh nghiệp sẽ được cải thiện hơn.



Hình 1.2: Mô hình phân loại các mặt hàng cần mua

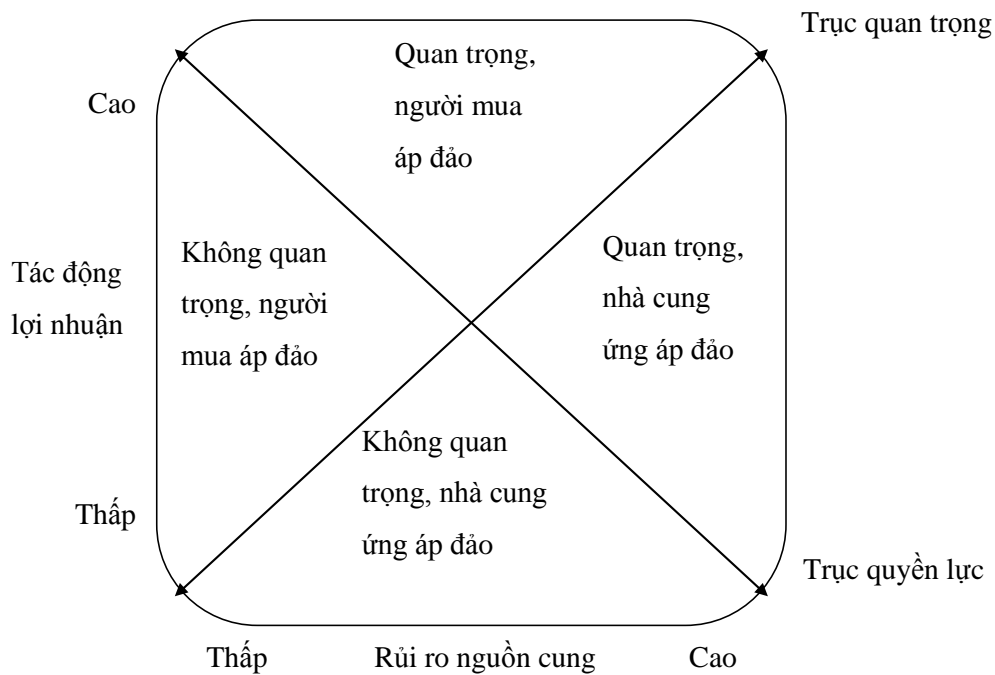
(Nguồn: Kraljic, 1983)

c. Mô hình quản trị mua tiếp cận quyền lực – phụ thuộc

Gelderman (2003) đã thêm 2 quan điểm mới vào mô hình của Kraljic: quyền lực và mức độ quan trọng. Ý tưởng chính của điều chỉnh này là để bổ sung thêm 2 yếu tố đối với cách tiếp cận của Kraljic theo lý thuyết phụ thuộc nguồn lực. Theo đó, lý thuyết phụ thuộc nguồn lực là yếu tố quan trọng đối với quản trị mua, để hiểu về mối quan hệ NCC và các thị trường NCC [55]. Trong cách tiếp cận Kraljic, quyền lực và sự phụ thuộc của NCC không được xem xét hoàn toàn, đây là một trong những khía cạnh bị chỉ trích nhất của mô hình ban đầu. Gelderman đã giải quyết những hạn chế này bằng cách thêm vào 2 yếu tố từ thuyết phụ thuộc nguồn lực đối với ma trận đầu tiên của Kraljic và xoay vòng ma trận. Ma trận được hình thành được gọi là ma trận Kraljic xoay vòng.

Ưu điểm của mô hình sau khi đã bổ sung thêm 2 yếu tố mới là trực tiếp kết nối với thuyết phụ thuộc nguồn lực. Mô hình Kraljic có thể vượt qua tính đơn giản trong một số hoàn cảnh và việc bổ sung thêm những yếu tố mới này phản ánh sự gần gũi hơn với bản chất phức tạp của thị trường cung cấp. Sau khi được bổ sung, 4 trục trong mô hình ban đầu của Kraljic được tạo thành như sau:

- Mục chiến lược là quan trọng và hoặc người mua hoặc NCC áp đảo mối quan hệ
- Mục đòn bẩy hoặc là quan trọng hoặc không quan trọng và người mua áp đảo mối quan hệ
- Mục tắc nghẽn là NCC áp đảo và hoặc là quan trọng hoặc không quan trọng
- Mục thông thường là không quan trọng và mối quan hệ hoặc là NCC hoặc là người mua thống trị



Hình 1.3: Ma trận Kraljic xoay vòng

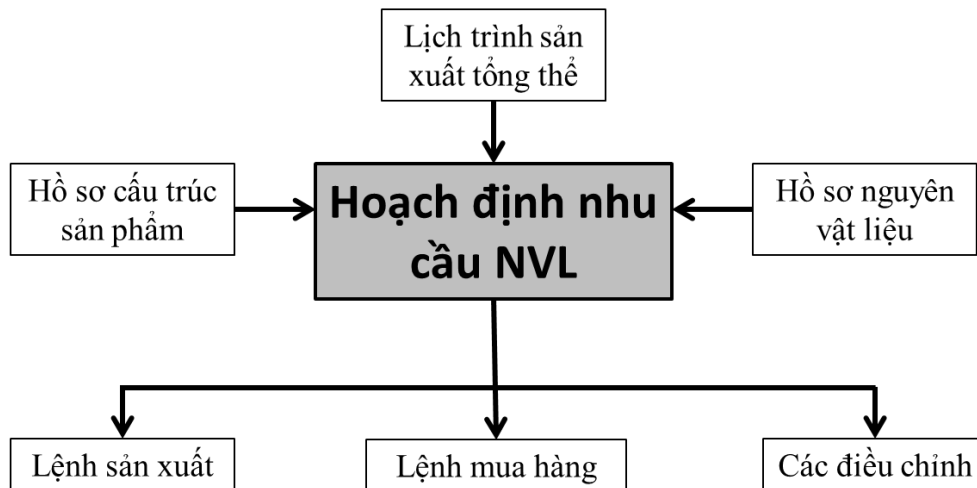
(Nguồn: Gelderman, 2003)

Tuy nhiên, mô hình này cũng có một số nhược điểm như không hiệu quả khi quyền lực giữa NCC và người mua là cân bằng. Quyền lực cân bằng là trạng thái điển hình của mối quan hệ, đây chính là khiếm khuyết lớn của mô hình. Hơn nữa, mô hình bị hạn chế do sự phụ thuộc vào rủi ro nguồn cung và tác động lợi nhuận. Sự phụ thuộc quyền lực giữa NCC và người mua là mô hình phổ quát hơn. Gelderman cũng không đưa ra bất kỳ khuyến nghị phổ quát nào ngoài những khuyến nghị đã được Kraljic đưa ra, đặc biệt

những khuyến nghị về cách chuyển từ một hạng mục này đến một hạng mục khác. Gelderman chỉ ra rằng, mọi bộ phận mua nên cố gắng để tìm kiếm chiến lược tốt nhất để chuyển đến một vị trí tốt hơn trong ma trận.

d. Mô hình hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu

Nhu cầu mua là bước đầu tiên của quá trình sản xuất. Các thành phần và nguyên vật liệu thô nên được mua và nhận trước khi cần dùng để đảm bảo sản xuất ổn định. Do đó, nhu cầu nguyên vật liệu phải được xác định một cách chính xác. Nếu một doanh nghiệp muốn để đáp ứng nhu cầu khách hàng một cách hiệu quả và duy trì sự hài lòng của khách hàng ở mức độ cao mà không có đủ khả năng tài chính để duy trì nguồn hàng tồn kho lớn thì một số kế hoạch phải được thực hiện cẩn thận, kỹ lưỡng. Cách đơn giản nhất tính toán nhu cầu nguyên vật liệu là xem xét các giai đoạn trong quá khứ đã chi tiêu bao nhiêu và phụ thuộc vào các dự báo đã được ước tính. Đối với những doanh nghiệp nhỏ, ổn định, cách này có thể mang lại hiệu quả ở một vài cấp độ, nhưng khả năng điều chỉnh những thay đổi về nhu cầu trở nên rủi ro hơn với những doanh nghiệp lớn hơn. Mọi dự báo khả năng tăng hoặc giảm của thị trường không thể hoàn toàn tin cậy.



Hình 1.4: Mô hình hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu

(Nguồn: Russell và Taylor, 2010)

Tình trạng tối ưu của doanh nghiệp thể hiện qua sự nắm bắt chính xác số lượng và thời gian cần nguyên vật liệu. Điều này tạo điều kiện làm giảm lượng hàng tồn kho khi nguyên vật liệu chỉ được chuyển giao đúng lúc phục vụ cho nhu cầu sản xuất và bộ phận mua đàm phán giá với các NCC. Để biết được thông tin thời điểm doanh nghiệp cần nguyên vật liệu thì cần hoạch định và đánh giá nhu cầu nguyên vật liệu.

Để hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu theo mô hình MRP, doanh nghiệp cần thu thập nhiều dữ liệu thông tin và kết hợp lại từ đó mới thấy được nhu cầu nguyên vật liệu thực sự. Dữ liệu được lấy từ 3 nguồn khác nhau: lịch trình sản xuất tổng thể, hồ sơ cấu

trúc sản phẩm và hồ sơ nguyên vật liệu [92]. Lịch trình chính là kế hoạch sản xuất do lãnh đạo doanh nghiệp xây dựng sẽ cho thấy công việc đã thực hiện và chi phí cho công việc. Hoá đơn nguyên vật liệu là danh sách cụ thể của các nguyên vật liệu khác và các thành phần cần cho sản xuất một mặt hàng, cho biết thứ tự các nguyên vật liệu cần cho sản xuất. Các ghi chép tồn kho cho biết thông tin những gì đã có sẵn.

1.1.4. Quan điểm tổng chi phí sở hữu trong quản trị mua nguyên vật liệu

Tổng chi phí sở hữu vật liệu (*Total cost of ownership*) là một lý luận giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn các loại chi phí phát sinh nằm trong chuỗi cung cấp khi mua một hàng hóa hoặc dịch vụ cụ thể. Tổng chi phí có thể chiếm 5-35% tổng doanh thu tùy thuộc từng loại hình sản xuất kinh doanh, vị trí địa lý và giá trị của NVL tạo ra sản phẩm [12]. Theo Jacob (2014) tổng chi phí sở hữu là chi phí ước tính của tất cả danh mục liên quan đến việc thu mua và sử dụng. Ba thành phần của tổng chi phí sở hữu vật liệu là chi phí mua sắm, chi phí sở hữu và chi phí sau sở hữu [36]. Chi phí mua sắm là những chi phí ban đầu phục vụ cho việc mua nguyên vật liệu, sản phẩm hay dịch vụ và thể hiện dòng tiền chi ra trong giai đoạn ngắn hạn. Chi phí sở hữu xuất hiện khi có hoạt động mua lần đầu và liên quan trực tiếp đến việc sử dụng nguyên vật liệu. Chi phí sau sở hữu là các chi phí phục vụ cho hoạt động bảo hành, bảo vệ môi trường,...

Bảng 1.1: Cơ cấu tổng chi phí sở hữu vật liệu

Chi phí sở hữu vật liệu	Các khoản chi
Chi phí mua	Giá mua Chi phí lập kế hoạch Chi phí chất lượng Thuế Chi phí tài chính
Chi phí sở hữu	Chi phí thời gian chết Chi phí rủi ro Chi phí thời gian chu kỳ Chi phí chuyển đổi Chi phí duy trì và sửa chữa Chi phí chuỗi cung cấp
Chi phí sau sở hữu	Chi phí chất thải Chi phí môi trường Chi phí bảo hành Chi phí trách nhiệm sản phẩm Chi phí không hài lòng của khách hàng

(Nguồn: Burt, 2010)

Trong đó chi phí chuỗi cung cấp bao gồm các khoản chi cho các hoạt động: Dự báo; Quản trị; Vận chuyển; Hàng tồn kho; Chế tạo; Dịch vụ khách hàng; Lựa chọn NCC / mối quan hệ; Tìm nguồn cung cấp toàn cầu.

Đối với mỗi một loại hình doanh nghiệp thì tổng chi phí sở hữu vật liệu lại đóng vai trò khác nhau trong quản lý nguồn cung.

Đối với các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ (*Service Providers*) và doanh nghiệp bán lẻ (*Retail*), tổng chi phí sở hữu vật liệu giúp doanh nghiệp hiểu được cái gì làm tăng các khoản mục chi tiêu vượt quá hạn ngạch ngân sách lúc đầu và khi tính doanh thu lợi nhuận chúng ta phải trừ đi các chi phí trực tiếp, chi phí lao động, chi phí nguyên vật liệu và các khoản chi phí phát sinh khác. Vì việc phân tích tổng chi phí sở hữu trên các chi phí nguyên vật liệu giúp cho doanh nghiệp nắm được tổng thể các chi phí bỏ ra để mua nguyên vật liệu từ đó có thể áp dụng chính sách tiết kiệm. Hơn nữa khi so sánh chi phí lao động trên tổng chi phí doanh nghiệp sẽ biết được hiệu suất làm việc của từng cá nhân và đưa ra giải pháp cải thiện nâng cao tinh thần làm việc. Ngoài ra việc phân tích tổng chi phí sở hữu với chi phí mua trang thiết bị máy móc, doanh nghiệp cũng sẽ cắt giảm được chi phí bảo trì và có kế hoạch đầu tư trang thiết bị hợp lý hơn.

Đối với doanh nghiệp sản xuất (*Manufacturing*) thì họ quan tâm đến tất cả các vấn đề tổng chi phí sở hữu vật liệu giống như các công ty dịch vụ và bán lẻ. Ngoài ra doanh nghiệp sản xuất đặc biệt quan tâm đến các chi phí cho nguyên liệu trực tiếp và chi phí sản xuất. Một vấn đề lớn trong phân tích tổng chi phí sở hữu của các doanh nghiệp sản xuất là phân bổ chính xác chi phí sản xuất.

Tóm lại, quan điểm về tổng chi phí sở hữu trong quản trị mua nguyên vật liệu là công cụ hữu ích giúp phân tích và ước tính chính xác chi phí cần có cho các hoạt động chức năng của doanh nghiệp nhằm giúp các nhà quản trị thực hiện các quyết định mua NVL ở tầm chiến lược.

1.2. Quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp may

1.2.1. Đặc điểm của doanh nghiệp may và nguyên vật liệu ngành may

a. Đặc điểm của doanh nghiệp may

Doanh nghiệp ngành may là những doanh nghiệp hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực sản xuất sản phẩm hàng may mặc, từ khâu thiết kế, tìm kiếm nguồn cung ứng đầu vào đến giai đoạn cắt, may, marketing và bán sản phẩm may ra thị trường. Hoạt động sản xuất của doanh nghiệp may có đặc điểm như sau:

Có mối quan hệ cộng tác với các bên liên quan. Các doanh nghiệp may ngày nay phải đồng hành cùng với đối tác và khách hàng trong việc phát triển sản phẩm và cải tiến quy trình. Chỉ có sự hợp tác bền vững mới giúp doanh nghiệp phát triển lâu dài và duy trì được khả năng cạnh tranh của mình trên thị trường may mặc.

Chuyên môn hóa. Nhiều công ty may hiện chỉ tập trung vào sản xuất một bộ phận/sản phẩm nhỏ trong một sản phẩm hoàn thiện. Việc lựa chọn chiến lược thị trường giúp ích cho các doanh nghiệp nhỏ, ít vốn đạt được thành công.

Dữ liệu vô cùng quan trọng. Hoạt động sản xuất của các doanh nghiệp may ngày nay không dựa trên sự phỏng đoán mà phải dựa trên dữ liệu nghiên cứu, phân tích về thị trường, nhu cầu và thị hiếu của khách hàng, đối thủ cạnh tranh, chính sách tiền tệ... Các dữ liệu bao gồm mẫu mã, tài liệu kỹ thuật, quy cách, kích thước sản phẩm, định mức nguyên vật liệu... là cần thiết cho mọi khía cạnh của quá trình may.

Cần nhiều nguồn lực về con người. Mặc dù máy móc với công nghệ tự động hóa ngày càng đóng góp nhiều vào việc nâng cao năng suất và chất lượng của hoạt động may, nhưng trong doanh nghiệp may vẫn cần có sự tham gia chủ yếu của con người. Nguồn nhân lực có mặt trong hầu hết các khâu của quá trình may để có thể tạo nên sản phẩm may tốt nhất.

Tập trung vào khách hàng. Ở bất kỳ quốc gia nào, thị trường hay thời điểm nào, khách hàng luôn mong đợi các sản phẩm may mặc tốt, độc đáo, giúp họ có thể cá nhân hóa sự trải nghiệm và đáp ứng được nhu cầu mặc của bản thân. Các doanh nghiệp may luôn phải điều chỉnh hoạt động sản xuất của mình để có thể tạo ra các sản phẩm may đáp ứng tốt nhất những nhu cầu từ phía khách hàng.

Sản xuất theo dây chuyền. Đa số các doanh nghiệp ngành may ở quy mô vừa, sản xuất theo từng phân xưởng. Trong mỗi phân xưởng sản xuất được tổ chức thành các tổ sản xuất, sắp xếp theo trình tự hợp lý, trong đó mỗi công nhân chỉ thực hiện một hoặc một số công việc nhất định.

b. Nguyên vật liệu ngành may

Nguyên vật liệu ngành may gồm nhiều chủng loại khác nhau, mỗi chủng loại có tính năng và công dụng khác nhau. Nguyên vật liệu ngành may gồm: (1) vật liệu chính: vải chính, vải lót, bông, lông vũ...; (2) phụ liệu: chỉ, cúc, khoá, nhãn, móc, bao bì, hoá chất...; (3) nhiên liệu: điện, xăng, dầu...; (4) phụ tùng thay thế: chân vịt máy khâu, suốt chỉ, ăng ten, kim khâu...; (5) phế liệu thu hồi: vải thừa, vải vụn, bông vụn...

Vải là nguyên liệu chủ yếu trong ngành may mặc, mỗi loại vải có một nguyên lý cấu tạo và do một quá trình công nghệ riêng tạo nên. Hiện nay trên thế giới có các loại vải điển hình như vải dệt thoi, dệt kim, dẹt, vải dệt, vải tuyn-rèm, và các loại vải không dệt [7].

Để tạo ra một sản phẩm may mặc, ngoài vải là nguyên liệu chính còn có các phụ liệu may mặc khác như: vải lót, chỉ may, cúc, dây gai, vật liệu dẹt, bông dẹt, bao nylon, thùng giấy.... Trong ngành công nghiệp may mặc, các doanh nghiệp luôn phải đáp ứng được yêu cầu, nhu cầu của khách hàng một cách nhanh chóng với chất lượng cao, chi phí

vận chuyển tiết kiệm... Nguồn cung ứng nguyên vật liệu kịp thời, phong phú là hai yếu tố chính giúp thành công trong quản lý chuỗi cung ứng toàn cầu. Do đó, lựa chọn nhà cung ứng nguyên vật liệu phù hợp là đặc biệt quan trọng.

Bảng 1.2: Phân loại các loại vải theo khối lượng vải g/m²

STT	Loại vải	Loại nhẹ g/m ²	Loại trung bình g/m ²	Loại nặng g/m ²
1	Vải bông và tơ nhân tạo	Dưới 100	100 → 200	trên 200
2	Vải len chải kỹ	< 150	150 → 300	> 300
3	Dạ mỏng	< 300	300 → 500	> 500
4	Dạ thô	< 400	400 → 600	> 600
5	Vải lanh	< 125	125 → 250	> 250
6	Vải lụa tơ tằm	< 50	50 → 100	> 100

(Nguồn: Đàm Văn Chí, 2012)

1.2.2. Mục tiêu và vai trò quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp may

a. Mục tiêu của quản trị mua nguyên vật liệu

Nguyên vật liệu là yếu tố cơ bản, đầu vào trong hoạt động sản xuất nên mục tiêu đầu tiên của quản trị mua nguyên vật liệu là đảm bảo có đủ số lượng nguyên vật liệu cần thiết cho sản xuất. Các nguyên vật liệu bên cạnh về số lượng cũng phải đảm bảo về quy cách, chủng loại theo yêu cầu của sản xuất trong doanh nghiệp. Johnson (2011) nhận định rằng hoạt động quản trị mua nguyên vật liệu phải chuẩn bị các phương án để đảm bảo nguồn cung nguyên vật liệu của doanh nghiệp luôn ổn định, đầy đủ về số lượng để không làm gián đoạn hoạt động sản xuất của doanh nghiệp [68].

Bên cạnh mục tiêu đảm bảo về số lượng nguyên vật liệu thì chất lượng của nguyên vật liệu cũng rất quan trọng, vì nó quyết định đến chất lượng đầu ra của sản phẩm. Chất lượng nguyên vật liệu có tốt thì chất lượng sản phẩm được sản xuất ra mới có thể tốt. Do đó, hoạt động quản trị mua nguyên vật liệu còn hướng tới đạt được mục tiêu về chất lượng nguyên vật liệu.

Tuy nhiên, trọng tâm của hoạt động quản trị mua nguyên vật liệu không chỉ nhằm để tìm kiếm và thu mua được các nguyên vật liệu có chất lượng đơn thuần mà quan trọng là các nguyên vật liệu chất lượng đáp ứng yêu cầu sản xuất của doanh nghiệp nhưng có mức giá phù hợp, nằm trong khả năng thanh toán của doanh nghiệp. Do đó mục tiêu thứ

ba của quản trị mua nguyên vật liệu là tìm mua nguyên vật liệu với chi phí thấp [95]. Quản trị mua nguyên vật liệu có trách nhiệm tìm nguồn mua nguyên vật liệu với chi phí thấp, khi đó việc xác định giá thành sản phẩm sẽ trở nên thuận lợi và linh hoạt hơn vì doanh nghiệp có thể điều chỉnh trong một khung giá rộng hơn, từ đó có thể nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Ngoài các mục tiêu đảm bảo về số lượng, cơ cấu, chất lượng và giá thành thì theo Cousins & Spekman (2003), quản trị mua nguyên vật liệu còn phải đảm bảo về tính kịp thời, nghĩa là doanh nghiệp có đủ nguồn nguyên vật liệu sản xuất theo kế hoạch trong từng giai đoạn. Do đó, trong các hoạt động mua hàng, giao dịch với NCC, quản trị mua của doanh nghiệp phải hướng tới mục tiêu đảm bảo về thời gian vận chuyển nguyên vật liệu, giảm thiểu rủi ro (giao hàng chậm, ách tắc trong vận chuyển, thông quan, gặp vấn đề trong thanh toán...) làm gián đoạn nguồn cung nguyên vật liệu cho hoạt động sản xuất của doanh nghiệp.

Mục tiêu cuối cùng quản trị mua nguyên vật liệu hướng tới đó là thiết lập quan hệ với NCC để từ đó lợi thế khi mua cũng như tạo được nguồn cung ổn định lâu bền cho doanh nghiệp [101].

b. Vai trò quản trị mua nguyên vật liệu

Do nguyên vật liệu là yếu tố cơ bản, đầu tiên và thiết yếu nhất của hoạt động sản xuất của doanh nghiệp, nên hoạt động quản trị mua nguyên vật liệu có vai trò rất quan trọng [33]. Đầu tiên, quản trị mua nguyên vật liệu phải thu mua được nguyên vật liệu phù hợp với yêu cầu sản xuất của doanh nghiệp, giúp cho hoạt động sản xuất của doanh nghiệp diễn ra thuận lợi, kịp thời, đẩy nhanh được hoạt động sản xuất. Bên cạnh đó, hoạt động quản trị mua nguyên vật liệu cũng có vai trò đảm bảo ổn định nguồn nguyên vật liệu, giúp cho hoạt động sản xuất của doanh nghiệp diễn ra liên tục, tránh đứt đoạn, hoàn thành kịp thời các đơn hàng, qua đó nâng cao uy tín của doanh nghiệp đối với khách hàng.

Quản trị mua nguyên vật liệu là hoạt động mang tính chuyên nghiệp, một bộ phận trong chuỗi các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó, quản trị mua nguyên vật liệu hiệu quả sẽ có tác động lan toả đến các hoạt động khác của doanh nghiệp, giúp cho hoạt động sản xuất kinh doanh của cả doanh nghiệp diễn ra ổn định, hiệu quả, nâng cao năng suất lao động, góp phần cải thiện năng lực cạnh tranh trên thị trường [90]. Đặc biệt, quản trị mua nguyên vật liệu có vai trò giúp cho hoạt động tài chính của doanh nghiệp hiệu quả và thuận lợi hơn. Quản trị mua nguyên vật liệu giúp cho doanh nghiệp tối ưu hoá được chi phí trong hoạt động sản xuất kinh doanh do thu mua được nguồn nguyên vật liệu giá rẻ, vòng quay vốn lưu động ổn định, giảm thiểu tối đa việc lãng phí nguồn lực trong quá trình sản xuất do nguồn cung nguyên vật liệu ổn định. Khi các sản phẩm được

sản xuất ra có lợi thế cạnh tranh sẽ giúp doanh nghiệp nhanh chóng thu hồi vốn và lợi nhuận, mang lại hiệu quả tài chính lớn hơn cho doanh nghiệp.

1.2.3. Nội dung quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp may

Quản trị mua nguyên vật liệu được xem như là chiến lược quản trị nguồn lực bên ngoài của doanh nghiệp để đảm bảo nguồn cung nguyên vật liệu, dịch vụ, năng lực và kiến thức ổn định, thuận lợi và hiệu quả. Trong quản trị mua nguyên vật liệu, mua nguyên vật liệu trở nên chuyên nghiệp hơn, có tính toán và xem xét kỹ lưỡng nhằm đạt được nguồn cung cấp tối ưu nhất. Để đạt được mục đích đó, mua nguyên vật liệu được thực hiện theo trình tự từng bước một. Monczka (2009) đã đưa ra chiến lược bao gồm 6 bước trong mua nguyên vật liệu nhằm đạt được mục tiêu nguồn nguyên vật liệu tối ưu nhất, với trọng tâm là mối liên kết giữa các hoạt động, kết quả của giai đoạn trước có tác động đến đầu vào của giai đoạn kế tiếp. Các hoạt động của quy trình gồm: dự báo và xây dựng kế hoạch mua, xác định nhu cầu, lựa chọn NCC, đặt hàng và ký kết mua hàng, nhận hàng, thanh toán và đánh giá hoạt động mua. Tuy nhiên trong mô hình của Monczka các bước mới được thể hiện theo 1 chiều thuận là chưa đủ. Vì các bước trong quy trình có tác động 2 chiều, ví dụ ở giai đoạn 6, sau khi đánh giá sẽ có thể có các điều chỉnh, tác động ngược lại lên các bước khác trong quy trình, nên NCS đã hiệu chỉnh sử dụng mũi tên 2 chiều trong các bước của quy trình để thể hiện đúng bản chất tác động qua lại của các bước trong quy trình mua NVL.



Hình 1.5: Mô hình quản trị mua nguyên vật liệu

(Nguồn: NCS hiệu chỉnh theo mô hình của Monczka, 2009)

Bước 1: Dự báo và lập kế hoạch mua

Quá trình mua bắt đầu bằng việc xây dựng kế hoạch mua nguyên vật liệu. Kế hoạch mua của doanh nghiệp thường được chia theo năm, quý hoặc tháng, cũng có doanh nghiệp xây dựng kế hoạch mua theo mặt hàng hay đơn vị hàng cần mua [14]. Dựa trên kế

hoạch mua và ngân sách cho hoạt động mua doanh nghiệp có thể dự báo được số lượng và chủng loại nguyên vật liệu cần mua.

Trong kế hoạch mua nguyên vật liệu doanh nghiệp cần làm rõ các thông tin về mặt hàng cần mua như mã hiệu, thông số kỹ thuật, các tiêu chuẩn; số lượng; hình thức mua; thời điểm mua; giá mua; NCC dự tính; ngân sách mua. Theo Johnson (2011), xây dựng kế hoạch mua sẽ giúp doanh nghiệp trả lời các câu hỏi mua cái gì, mua ở đâu, mua số lượng bao nhiêu, khi nào mua, mua giá nào ...[68] dựa trên các yếu tố tác động từ phía khách hàng, NCC và đối thủ cạnh tranh.

Bước 2: Xác định nhu cầu mua

Xác định nhu cầu mua là nội dung không thể thiếu trong công tác hoạch định mua hàng. Xác định nhu cầu nguyên vật liệu là quá trình xác định thời gian và lượng nguyên liệu sản xuất cần thiết cho một giai đoạn sản xuất. Thời gian cho một giai đoạn sản xuất càng ngắn thì chi phí sản xuất càng thấp vì giảm thiểu được lượng vốn đọng trong dự trữ.

Mục tiêu chính của xác định nhu cầu nguyên vật liệu là đảm bảo nguyên liệu cần thiết cho quá trình sản xuất sẵn sàng ở đúng nơi, đúng chỗ. Các mục tiêu tổ chức cụ thể liên quan đến việc xây dựng và thực thi xác định nhu cầu được dựa trên 3 khía cạnh chính: lượng hàng lưu kho (*inventory*), thời gian giao hàng (*priorities*) và khả năng sản xuất của doanh nghiệp (*capacity*) [34].

Bảng 1.3: Xác định nhu cầu nguyên vật liệu

Nội dung	Mục tiêu
Lượng hàng lưu kho	Đặt mua đúng sản phẩm (<i>Order the right part</i>)
	Đặt hàng đúng chất lượng (<i>Order right quantity</i>)
	Đặt hàng vào đúng thời điểm (<i>Order at the right time</i>)
Thời gian giao hàng	Đặt hàng trước ngày đáo hạn (<i>Order with the right due date</i>)
	Giữ ngày đáo hạn hợp lệ (<i>Keep the due date valid</i>)
Khả năng sản xuất	Lên kế hoạch để hoàn thành đơn hàng (<i>Plan for a complete load</i>)
	Lên kế hoạch sản xuất đúng với khả năng của doanh nghiệp (<i>Plan for accurate load</i>)
	Lên kế hoạch cho một khoảng thời gian vừa đủ để xem xét khả năng sản xuất trong tương lai (<i>Plan for an adequate time to view future load.</i>)

(Nguồn: Tony Arnold , 2008)

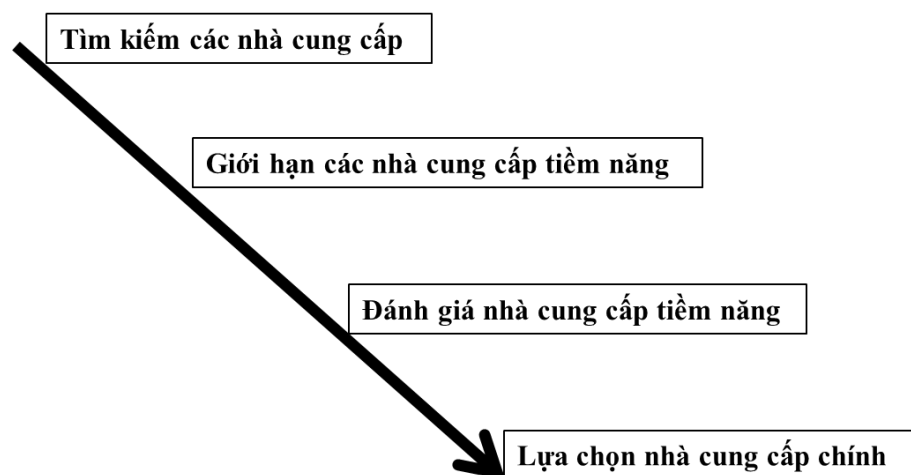
Bước 3: Lựa chọn NCC

Lựa chọn NCC là một quá trình quan trọng nhằm đảm bảo lựa chọn được nguồn cung nguyên vật liệu tối ưu nhất, đáp ứng yêu cầu sản xuất của doanh nghiệp. Có nhiều nguyên nhân để doanh nghiệp tiến hành đánh giá và lựa chọn NCC. Doanh nghiệp thực hiện đánh giá NCC và đưa ra quyết định lựa chọn trong những trường hợp sau: khi phát triển sản phẩm mới, hiệu quả của NCC kém, NCC hiện tại thiếu năng lực,...

Về phương pháp lựa chọn, doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều phương pháp khác nhau để lựa chọn NCC như phương pháp thẻ điểm cân bằng- BCS (*Balanced scorecard*), phương pháp phân tích thứ bậc - AHP (*Analytics hierachy process*), hay phương pháp trọng số (*Weighted point*)... Ngoài ra DN cũng có thể áp dụng quy trình đánh giá và lựa chọn NCC gồm 4 bước sau: thu thập thông tin về các NCC, giới hạn các NCC tiềm năng, đánh giá và lựa chọn NCC, cuối cùng là lựa chọn NCC chính.

- Tìm kiếm NCC

Trước tiên doanh nghiệp cần thu thập các thông tin về các NCC, sau đó tiến hành phân loại và lập danh sách các NCC tiềm năng. Người mua nên xác định các yêu cầu nguồn cung chính bằng cách thu thập thông tin từ cả khách hàng bên trong và khách hàng bên ngoài [80]. Theo Lysons và Farrington (2006), nhiều nguồn thông tin khác nhau giúp cho doanh nghiệp nhận biết được các nguồn cung cấp tiềm năng. Các doanh nghiệp có thể xác định các NCC bằng cách kiểm tra toàn diện các nguồn cung cấp hiện tại cũng như tìm kiếm trên các cơ sở dữ liệu thông tin. Doanh nghiệp có thể xác định các nguồn cung tiềm năng thông qua việc:



Hình 1.6: Quy trình đánh giá và lựa chọn NCC

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

+ Phân tích NCC hiện tại

NCC hiện tại là nguồn cung chủ yếu mà doanh nghiệp lựa chọn để mua nguyên vật liệu. Việc doanh nghiệp không cần tìm kiếm NCC mới sẽ giúp tiết kiệm được nhiều thời gian. Mặt khác, doanh nghiệp đã có sự hợp tác từ trước với các NCC hiện tại và cả hai bên đã quen thuộc với nhau, điều này phần nào khẳng định uy tín của NCC hiện tại. Tuy nhiên, doanh nghiệp sẽ không bao giờ biết liệu đó có phải là một nguồn cung cấp tốt nhất không. Bởi vậy, bên cạnh việc sử dụng NCC hiện tại doanh nghiệp vẫn nên tìm kiếm những NCC mới tiềm năng hơn.

+Tìm kiếm trên cơ sở dữ liệu thông tin

Lysons và Farrington (2006) chỉ ra rằng, cơ sở dữ liệu thông tin có thể để cung cấp thông tin mới nhất về các NCC. Các doanh nghiệp có thể tìm kiếm cơ sở dữ liệu khác nhau và tìm ra thông tin phù hợp có thể đáp ứng nhu cầu mà doanh nghiệp cần. Nhiều doanh nghiệp có thể tìm được nguồn cung phù hợp nhờ lưu trữ thông tin của các NCC.

Bên cạnh phương pháp đã đề cập ở trên, còn nhiều cách khác để giúp doanh nghiệp tìm nguồn cung cấp tiềm năng. Ví dụ như doanh nghiệp có thể tìm kiếm nguồn cung qua các đại diện thương mại, triển lãm, tạp chí thương mại, thông tin gián tiếp, nguồn thông tin nội bộ và trên internet.

Sau khi đã có thông tin về các NCC tiềm năng, doanh nghiệp cần phân loại các NCC. Có nhiều tiêu chí để phân loại NCC, doanh nghiệp có thể phân loại theo giá trị hàng mua: NCC chính và NCC phụ; phân loại theo tính chất quan hệ : NCC truyền thống và nhà NCC mới; hay phân loại theo phạm vi địa lý: NCC trong nước và NCC ngoài nước.

Nhiệm vụ cuối cùng trong bước tìm kiếm NCC đó là lập danh sách các NCC đã thu thập được. Đây là danh sách tổng hợp hồ sơ thông tin về các NCC theo các nguyên tắc chọn lựa của doanh nghiệp. Bộ hồ sơ của NCC cần cung cấp các thông tin cơ bản về NCC như: tên, ngành nghề kinh doanh, chất lượng sản phẩm, uy tín thương hiệu, quy mô sản xuất, năng lực tài chính,...

- Giới hạn các nhà cung cấp

Dựa trên các lựa chọn chiến lược và các nguồn cung cấp, doanh nghiệp giới hạn một danh sách các NCC phù hợp. Doanh nghiệp phải tiến hành nghiên cứu đầy đủ trước khi đưa ra quyết định về năng lực của các NCC.

Monczka (2009) đưa ra một số tiêu chuẩn làm thu hẹp danh sách NCC như sau:

+ Doanh nghiệp cần tiến hành phân tích rủi ro tài chính cơ bản để hiểu năng lực tài chính tổng thể của NCC.

+ Đối với các NCC đã có giao dịch kinh doanh với doanh nghiệp, sau này các doanh nghiệp có thể xem xét lại các NCC này dựa trên các kinh nghiệm và dữ liệu ghi nhận năng lực trước đó.

+ Thực hiện một khảo sát cơ bản để sàng lọc các NCC để xem xét năng lực và mức độ đáp ứng của NCC đối với các yêu cầu của doanh nghiệp. Các thông tin mà doanh nghiệp cần biết gồm cơ cấu chi phí của NCC, quy trình công nghệ, hiệu suất chất lượng, thị phần.

- Đánh giá nhà cung cấp

Có nhiều cách thức để đánh giá NCC nằm trong nhóm các NCC tiềm năng của doanh nghiệp. Các phương pháp có thể áp dụng như: phương pháp kinh nghiệm, thăm quan NCC và phương pháp thang điểm.

+ Phương pháp kinh nghiệm

Dựa vào các thông tin do NCC cung cấp, doanh nghiệp có thể sử dụng các nhà quản trị có kinh nghiệm hay chuyên gia lâu năm để chọn lựa NCC. Ưu điểm của phương pháp này đơn giản và dễ dàng thực hiện cũng như tiết kiệm được chi phí. Lựa chọn theo phương pháp này doanh nghiệp có thể tận dụng được nguồn lực sẵn có trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, phương pháp này mang tính chủ quan, định kiến hoặc thiên kiến, có thể mắc sai lầm trong việc đưa ra quyết định lựa chọn nên các doanh nghiệp có xu hướng thích những phương pháp trực tiếp và có chiều sâu để đánh giá các NCC của họ.

+ Thăm quan nhà cung cấp

Thăm quan NCC có thể giúp doanh nghiệp nắm bắt chính xác thông tin về NCC. Doanh nghiệp sẽ phải thu thập các thông tin tích cực cũng như thông tin tiêu cực của NCC để biết đầy đủ về NCC của họ. Doanh nghiệp có thể xác định các NCC được ưa thích trong danh sách NCC đang có theo cơ sở dữ liệu mua bán và các tài liệu về lịch sử kinh doanh của NCC. Phương pháp này có thể làm đơn giản hoá quá trình đánh giá và lựa chọn NCC. Tuy nhiên, quá trình quyết định các NCC được ưa thích sẽ tốn nhiều thời gian.

+ Phương pháp thang điểm

Doanh nghiệp sử dụng các bộ tiêu chuẩn đánh giá NCC kết hợp với phương pháp cho điểm theo từng tiêu chuẩn, dựa vào tổng điểm của từng NCC từ đó doanh nghiệp đưa ra quyết định lựa chọn NCC có số điểm cao nhất. Với phương pháp này doanh nghiệp nên xác định trọng số cho từng tiêu chuẩn và các trọng số có thể thay đổi cho phù hợp theo từng lần mua hàng. Phương pháp thang điểm cho phép doanh nghiệp lựa chọn NCC một cách khách quan và tổng quát hơn.

Bảng 1.4: Các tiêu chí đánh giá NCC

STT	Nhóm tiêu chí	Tiêu chí
1	Chất lượng	- Kiểm soát chất lượng - Tiêu chuẩn chất lượng
2	Thời gian giao hàng	- Giao hàng đúng hạn - Phương thức giao hàng - Vận chuyển
3	Giá bán	- Khung giá - Phụ phí - Điều kiện thanh toán
4	Năng lực sản xuất	- Quy mô sản xuất - Ứng dụng công nghệ - Năng lực nghiên cứu và phát triển
5	Năng lực tài chính	- Phương thức thanh toán - Thời hạn thanh toán
6	Năng lực quản trị	- Tốc độ phản ứng khi có sự cố - Số lượng đơn hàng trễ hạn
7	Dịch vụ sau bán	- Bảo hành - Bảo trì
8	Môi trường	- Sử dụng NVL thân thiện với MT - Giảm thiểu chất thải - Kiểm soát ô nhiễm

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Bước 4: Đặt hàng và ký kết

- Đặt hàng

Một đơn đặt hàng phải cung cấp đầy đủ các thông tin: số sản xuất, ngày phát hành, số lượng và mô tả các mặt hàng theo thứ tự, ngày chuyển giao được yêu cầu, chỉ dẫn vận chuyển, giá, các điều khoản thanh toán, tên và địa chỉ của NCC nhận đơn đặt hàng và các điều kiện. Các NCC luôn được yêu cầu gửi một xác nhận trở lại bộ phận mua hàng của doanh nghiệp sau khi nhận được đơn mua hàng. Quy trình này chỉ ra sự đồng thuận giữa đôi bên và sự chấp nhận đơn mua hàng theo khía cạnh pháp luật. Ngoài ra, thông tin chuyển giao rõ ràng được báo trước sẽ rất quan trọng để doanh nghiệp thực hiện hợp đồng hiệu quả.

Có một số cách cải thiện tiến trình đặt hàng. Doanh nghiệp có thể thực hiện đơn hàng dài hạn, một đơn đặt hàng mở luôn có hiệu lực trong 1 năm, mua hàng lặp lại từ một NCC. Điều này làm giảm thời gian công bố đơn hàng và thực hiện đơn đặt mua nguyên vật liệu theo một quy trình quen thuộc. Hệ thống đặt hàng trực tuyến cũng được sử dụng

trong việc kết nối hệ thống của doanh nghiệp và NCC để gia tăng tốc độ đặt hàng, giảm thiểu lỗi đặt hàng, theo dõi đơn đặt hàng hiệu quả hơn và xây dựng các điều khoản đặt hàng sau tốt hơn.

- Ký kết hợp đồng

Đàm phán là quá trình vạch ra phương án mua bán và chương trình bán hàng giữa NCC và doanh nghiệp mua hàng, tiến tới đạt được một thoả thuận làm thoả mãn cả hai bên. Kết quả của quá trình đàm phán thoả thuận là NCC và doanh nghiệp sẽ ký kết hợp đồng.

Có nhiều loại hợp đồng như hợp đồng điều khoản điều chỉnh giá, hợp đồng linh hoạt số lượng, hợp đồng mua lại, hợp đồng giảm giá bán hàng,... Van Weele (2010) cho rằng, các nội dung kỹ thuật trong thoả thuận mua bán phụ thuộc vào từng dự án hoặc sản phẩm. Trong khi đó, các điều khoản pháp lý và thương mại sẽ được cụ thể hóa theo từng trường hợp mua khác nhau [105]. Các quy định thương mại trong hợp đồng bao gồm thời gian hợp đồng, các vấn đề thanh toán, các quy định xử lý các thay đổi, các điều khoản trừng phạt và những thoả thuận đối với các vấn đề tranh cãi. Hợp đồng mua bán cần làm rõ một số khía cạnh quan trọng như sau:

- Giá và điều khoản chuyển giao: Có 4 loại thoả thuận giá chủ yếu trong hợp đồng. Đó là các loại hợp đồng giá cố định, hợp đồng thêm phí, hợp đồng hoàn lại chi phí và thoả thuận với điều chỉnh giá.

- Các điều khoản thanh toán: Do các NCC phải đầu tư tiền và duy trì thanh khoản để sản xuất sản phẩm nên sẽ có một số điều khoản thanh toán làm giảm bớt áp lực. Kế toán và giá của sản phẩm sẽ bị ảnh hưởng bởi các điều khoản thanh toán.

- Các điều khoản phạt và các điều kiện bảo đảm: Các điều khoản trong hợp đồng phải phù hợp với các quy định của pháp luật. Hợp đồng nên đề cập rằng các điều khoản sẽ được sử dụng để đảm bảo thực hiện sản phẩm tốt. Một điều khoản quan trọng khác là các NCC nên chịu trách nhiệm chuyển giao sản phẩm trong những khoảng thời gian nhất định.

- Các điều khoản giao dịch: Incoterms 2010, ICC quy tắc chính thức về các điều khoản thương mại quốc tế được đưa vào trong các hợp đồng như: EXW, FCA, FAS, FOB, CFR, CIF, CPT, CIP, DAF, DES, DEQ, DDU và DDP. Việc dẫn chiếu các điều khoản trên trong hợp đồng sẽ giúp phân định nghĩa vụ của bên mua và bên bán, tránh các rắc rối về pháp lý sau này.

Bước 5: Giao nhận hàng hóa từ nhà cung cấp

Thúc giục giao hàng

Để đảm bảo việc giao hàng đúng thời hạn trong hợp đồng, doanh nghiệp cần có hoạt động thúc giục với NCC. Thúc giục là việc doanh nghiệp tạo sức ép lên NCC để thực hiện đúng thời gian giao hàng ban đầu, để giao hàng trước thời hạn, hoặc đẩy mạnh giao hàng một đơn hàng bị chậm trễ. Theo Van Weele (2010) có 3 loại thúc giục thực hiện đơn hàng như sau:

- Thúc giục ngoại lệ: Doanh nghiệp chỉ thực hiện hành động khi có sự thiếu hụt nguyên vật liệu. Đây là một phương pháp thụ động và không được khuyến khích.
- Kiểm tra tình trạng thường xuyên: Đây là phương pháp tích cực và NCC sẽ được liên hệ một vài ngày sớm hơn thời gian giao hàng dự định để đảm bảo giao hàng đúng hạn.
- Kiểm tra trạng thái nâng cao: Phương pháp này thậm chí mang tính chủ động hơn và luôn được sử dụng đối với các NCC hoặc các đơn hàng quan trọng. Kiểm tra định kỳ và kiểm tra vào những thời điểm cần thiết để giám sát tiến trình giao hàng đáp ứng nhu cầu sản xuất.

Giao nhận hàng

Khi giao nhận hàng cần ghi chép và kiểm tra các thông tin về số lượng, chủng loại và chất lượng có theo đúng như trong đơn hàng và hợp đồng mua bán không. Nếu có sự khác biệt nào giữa hàng hoá được vận chuyển thực tế và hàng hoá ghi trong hoá đơn, doanh nghiệp sẽ phải làm các biên bản báo cáo để NCC nắm thông tin và có những điều chỉnh kịp thời.

Thanh toán tiền mua hàng

Trên cơ sở phương thức, hình thức thanh toán, thời hạn thanh toán đã được thảo thuận trong hợp đồng, doanh nghiệp sẽ thanh toán tiền hàng cho NCC.

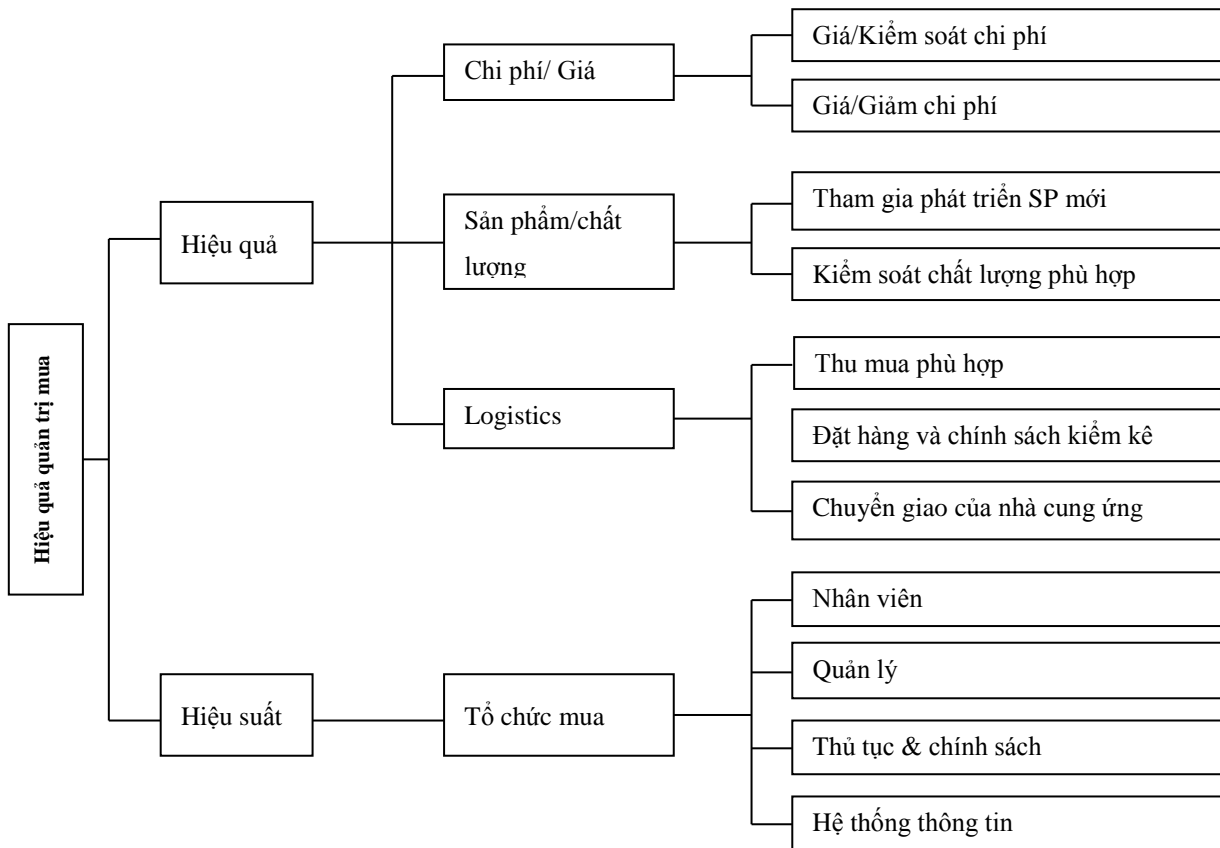
Bước 6: Đánh giá và điều chỉnh công tác mua nguyên vật liệu

Đánh giá công tác mua hàng bao gồm hai nội dung chính đó là đánh giá kết quả mua hàng và đánh giá quá trình mua hàng [14]. Đánh giá kết quả mua hàng nhằm kiểm tra và xác định mức độ đáp ứng mục tiêu và kế hoạch mua của doanh nghiệp trong mỗi giai đoạn hoặc sau mỗi một hợp đồng mua hàng. Để đánh giá kết quả mua, trước tiên cần xác định các tiêu chuẩn đánh giá theo mục tiêu của chiến lược mua, mục tiêu tài chính của doanh nghiệp bao gồm các tiêu chuẩn định lượng (số lượng mua, giá trị mua, giá thành mua,..) và các tiêu chuẩn định tính (mức độ đáp ứng lịch trình sản xuất, tính chủ động,..). Sau đó tiến hành đo lường kết quả đạt mua. Doanh nghiệp có thể sử dụng các phương pháp quan sát dữ kiện thống kê, kế toán; phương pháp tiếp xúc trực tiếp, phương pháp dấu hiệu báo trước để đo lường. Cuối cùng là so sánh kết quả đo lường với tiêu chuẩn để xác định mức độ hoàn thành kế hoạch hay hợp đồng mua của doanh nghiệp.

Đánh giá quá trình là đánh giá các bước trong công tác triển khai mua hàng như bước lập kế hoạch mua, tổ chức mua và đánh giá đội ngũ mua hàng. Đánh giá công tác lập kế hoạch mua là giúp doanh nghiệp kiểm tra xem mục tiêu mua đã xác lập đúng chưa, nhu cầu mua đã phù hợp với lịch trình sản xuất không, hay các hình thức mua, ngân sách mua có vấn đề gì không. Đánh giá tổ chức mua thì tập trung xem xét quy trình tìm kiếm, lựa chọn NCC cũng như các công tác giao nhận, thanh toán tiền hàng. Đánh giá thành tích của đội ngũ mua hàng đánh giá trình độ kiến thức của nhân viên mua hàng để có phương án đào tạo, tạo động lực cũng như hiệu chỉnh phù hợp.

1.2.4. Tiêu chí đánh giá quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp may

Đánh giá quản trị mua nguyên vật liệu, ở một góc độ nào đó cũng được xem như đánh giá chức năng mua nguyên vật liệu, cho phép nhận biết được kết quả thực hiện so với mục tiêu được xác định trước đó. Đánh giá công tác quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp được thực hiện trên 2 phương diện: hiệu quả và hiệu suất. Hiệu quả là những kết quả thực sự so với mục tiêu đề ra như: chi phí nguyên vật liệu, chất lượng, logistics. Hiệu suất là đánh giá về các mặt tổ chức mua như: tổ chức quản lý, phân bổ nhân viên hay các thủ tục, chính sách, hệ thống thông tin phục vụ cho hoạt động mua.



Hình 1.7: Tiêu chí đánh giá quản trị mua nguyên vật liệu

(Nguồn: Van Weele, 2010)

Ngoài ra cũng có quan điểm khác về các tiêu chí đánh giá quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp đó là hiệu suất quy trình quản trị cung cấp, chất lượng cung cấp nguyên vật liệu đầu vào, giá trị dịch vụ cung cấp đầu vào, chất lượng hệ thống quản trị cung cấp đầu vào.

Tiêu chí Hiệu suất quy trình quản trị mua nguyên vật liệu phản ánh kết quả quản trị quy trình đạt được so với chi phí bỏ ra. Như vậy, chi phí bỏ ra trong quá trình quản trị mua nguyên vật liệu càng thấp so với giá cả thì hiệu suất quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp càng cao. Hiệu suất quản trị mua hàng của doanh nghiệp không chỉ thể hiện ở việc mua được nguyên vật liệu tối ưu mà còn ở chi phí các hoạt động hành chính khác cũng đạt được mức tối ưu.

Tiêu chí Chất lượng cung cấp nguyên vật liệu đầu vào phản ánh việc quy trình mua nguyên vật liệu đã thu mua được nguồn nguyên liệu đảm bảo chất lượng cho hoạt động sản xuất của doanh nghiệp. Nguồn nguyên vật liệu của doanh nghiệp cần được kiểm soát tổng thể về chất lượng và đáp ứng được các yêu cầu, tiêu chuẩn đầu vào cho hoạt động sản xuất của doanh nghiệp như đã được đề ra trong kế hoạch xác định nhu cầu nguyên vật liệu và xác định thông số kỹ thuật nguyên vật liệu của doanh nghiệp. Ngoài khả năng là nguồn cung cấp đầu vào cho các sản phẩm hiện tại, nguồn nguyên vật liệu chất lượng còn có khả năng tham gia vào sản xuất những sản phẩm mới của doanh nghiệp.

Tiêu chí Giá trị dịch vụ cung cấp đầu vào phản ánh mức độ đóng góp và vai trò của các hoạt động hậu cần tham gia vào quá trình hoàn thành công việc thu mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp. Giá dịch vụ cung cấp đầu vào của doanh nghiệp được tính dựa trên vai trò của cách thức thu mua nguyên vật liệu phù hợp, chính sách đặt hàng và kiểm kê tồn kho, hoạt động chuyển giao của NCC (số lượng cung cấp, thời gian cung cấp, xử lý hài hoà các vấn đề xảy ra trong quá trình chuyển giao nguyên vật liệu...)

Tiêu chí Chất lượng hệ thống quản trị cung cấp đầu vào phản ánh năng lực và đánh giá mức độ triển khai, tổ chức mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp. Để hoạt động mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp diễn ra suôn sẻ phải có những người tổ chức thực hiện, những quy định liên quan đến hoạt động. Tiêu chí này được đo lường trên các khía cạnh: kết quả thực hiện của các nhân viên mua hàng, các hoạt động quản lý mua hàng, mức độ đóng góp của các chính sách và thủ tục mua hàng đối với hoạt động mua hàng của doanh nghiệp và mức độ đóng góp của hệ thống thông tin.

1.2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp may

- Các yếu tố môi trường thể chế, pháp luật:

Giống như bất cứ ngành nghề kinh doanh nào khác, ngành may, cụ thể quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp may đều chịu tác động của yếu tố chính sách pháp luật. Bởi thể chế, pháp luật là khuôn khổ để các hoạt động kinh doanh diễn ra, trong đó có

hoạt động quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp may. Chỉ khi thể chế - pháp luật được đảm bảo đầy đủ thì mới có thể điều tiết hiệu quả các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp cũng như quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp may. Dù hoạt động ở bất kỳ đơn vị hành chính nào thì doanh nghiệp cũng phải bắt buộc tuân thủ các quy định của thể chế, pháp luật của khu vực đó (Cooper và Ellram, 1993). Bên cạnh đó các chính sách hỗ trợ tài chính (thuế, tiếp cận nguồn vốn,...) hay phi tài chính (giới thiệu đối tác, hiệp định song phương,...) có ý nghĩa to lớn với các hoạt động quản trị nói chung và quản trị mua nguyên vật liệu nói riêng [48].

- Các yếu tố công nghệ:

Yếu tố công nghệ đang là thách thức lớn của tất cả các hoạt động sản xuất kinh doanh (Sheikh Khalid, 2003). Trong ngành may mặc, công nghệ có tác động đến chất lượng, năng suất của hoạt động sản xuất. Sự phát triển của công nghệ sẽ ít nhiều tác động đến đặc điểm nguyên vật liệu đầu vào trong quy trình sản xuất, điều đó đòi hỏi quản trị mua nguyên liệu của doanh nghiệp cũng sẽ phải thay đổi để phù hợp. Ở một phương diện khác, môi trường công nghệ sẽ tác động đến hoạt động thu mua, vận chuyển, lưu trữ, thanh toán trong các giao dịch mua hàng. Trong một môi trường công nghệ hiện đại, quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp trở nên thuận lợi hơn do được ứng dụng nhiều công nghệ, kỹ thuật tiến tiến vào trong quản trị nội bộ, kế toán và khi đó giao dịch với khách hàng cũng trở nên dễ dàng hơn nhờ những công nghệ truyền thông, thanh toán và vận chuyển hiện đại, chính xác, tin cậy. Ngược lại, nếu các yếu tố công nghệ kém phát triển thì sẽ làm hạn chế hiệu quả quản trị mua hàng của doanh nghiệp, làm giảm hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Các yếu tố thuộc môi trường ngành:

Theo Michael Porter (2008) bất kỳ ngành nghề sản xuất kinh doanh nào cũng phải chịu tác động của 5 thể lực cạnh tranh đó là đối thủ cạnh tranh trong ngành, đối thủ tiềm năng, NCC, khách hàng và sản phẩm thay thế. Các doanh nghiệp trong quá trình xây dựng chiến lược và tối ưu hoá lợi nhuận đều có thể sử dụng mô hình này để hiểu rõ hơn bối cảnh ngành mà doanh nghiệp đang hoạt động [32]. Đối với ngành may cũng vậy, khi đối thủ cạnh tranh hiện tại càng lớn thì việc mua nguyên vật liệu càng trở nên khó khăn hơn và ngược lại. Hay có nhiều NCC nguyên vật liệu thì việc mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp trở nên dễ dàng hơn hoặc ngược lại. Hoặc nhận thức của khách hàng về nguyên vật liệu có tác động lớn đến quản trị mua nguyên vật liệu.

- Các yếu tố thuộc về nguồn lực và chiến lược doanh nghiệp:

Chiến lược bao hàm tất cả các khía cạnh có thể làm cho các đối tác trong chuỗi cung cấp cùng nắm bắt nhằm đạt được sự am hiểu thông suốt, các chiến lược chuỗi cung cấp có thể được thực hiện bởi tất cả các đối tác có liên quan trong. Chiến lược hợp tác

trong chuỗi bao gồm các hoạt động cơ bản như lập kế hoạch, dự báo và bổ sung các nội dung về hợp tác trong chuỗi cung cấp [81]. Khi hoạch định chiến lược hợp tác cụ thể, doanh nghiệp may sẽ xác định được cần hợp tác với ai, với nhà cung cấp như thế nào và mức độ hợp tác ra sao, từ đó có thể đảm bảo được nguồn cung, ổn định hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Đối với bản thân doanh nghiệp khi đưa ra chiến lược hợp tác cụ thể có nghĩa là họ đã xác định việc hợp tác lâu dài, liên kết chặt chẽ, hướng đến mục đích chung cho các bên liên quan [78].

Ngoài ra yếu tố thuộc về nguồn lực của doanh nghiệp như nhân sự và lực lượng mua hàng có trình độ và năng lực tốt cũng tác động lớn trong công tác hoạch định và triển khai chiến lược mua hàng của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, nguồn lực tài chính, hạ tầng cơ sở vật chất kỹ thuật có ảnh hưởng quan trọng đến kết quả mua hàng của doanh nghiệp [91].

- Các yếu tố về quyền lực và sự phụ thuộc:

Vấn đề về quyền lực và sự phụ thuộc đã trở thành chủ đề chính trong các kênh phân phối, nghiên cứu của Gaski (1984). Trong quản trị chuỗi cung ứng hiệu quả, việc dùng đến quyền lực có thể giúp đạt được sự hợp tác giữa bên mua và bên bán và cải thiện tình hình kinh doanh của toàn bộ chuỗi cung ứng [54]. Còn sự phụ thuộc có thể được áp dụng mang tính chiến lược nhằm thúc đẩy sự hợp tác và giảm bớt mâu thuẫn. Trong quan hệ trao đổi, mức độ phụ thuộc giữa nhà cung ứng và doanh nghiệp được xác định theo tương quan về quyền lực. Doanh nghiệp thường thuận lợi hơn khi mua hàng của các NCC có quy mô nhỏ hơn doanh nghiệp và ngược lại. Hay trong vấn đề về giá cả khi mua hàng thì doanh nghiệp thường dễ dàng đàm phán về giá khi mua hàng của NCC có qui mô nhỏ hơn. Cũng như khi thiết kế một chuỗi cung cấp hợp tác giữa các doanh nghiệp, doanh nghiệp cần phải xem xét quy mô, tác động và trạng thái của doanh nghiệp khác trong chuỗi [61]. Theo Heide (1994) nếu quy mô của đối tác lớn hơn, có ảnh hưởng nhiều hơn và vị thế cao hơn thì trong quan hệ đó đối tác sẽ có quyền lực nhiều hơn.

1.3. Kinh nghiệm quản trị mua nguyên vật liệu của một số doanh nghiệp may trên thế giới và bài học rút ra cho doanh nghiệp may của Việt Nam

1.3.1. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp may trên thế giới

Kinh nghiệm của các doanh nghiệp may Hồng Kông

Hồng Kông được biết đến như là trung tâm của ngành may mặc thế giới [51]. Để có được thành quả như vậy, các doanh nghiệp may của Hồng Kông đã có những chiến lược quản trị mua nguyên vật liệu phù hợp nhằm duy trì lợi thế so sánh và lợi thế cạnh tranh của họ. Các doanh nghiệp Hồng Kông nhận thấy họ sẽ cạnh tranh không hiệu quả

nếu để các NCC đứng riêng rẽ trong chuỗi cung cấp và họ cũng thấy được lợi ích của mối quan hệ hợp tác trong và ngoài tổ chức.

Yếu tố thành công quan trọng nhất của các doanh nghiệp Hồng Kông là duy trì mối quan hệ dài hạn với các NCC và lựa chọn các NCC một cách thận trọng. Các doanh nghiệp Hồng Kông đặt trọng tâm nỗ lực mua nguyên vật liệu vào năng lực phát triển của NCC vì họ hiểu rằng những sản phẩm cuối cùng doanh nghiệp trao cho khách hàng thực tế đến từ các NCC – những người cung cấp cho họ những dịch vụ, nguyên vật liệu chất lượng cao [67].

Trong ngành công nghiệp may mặc, các doanh nghiệp cần phải kịp thời đáp ứng nhu cầu của khách hàng, các sản phẩm đến tay khách hàng cũng phải đảm bảo chất lượng với mức giá cạnh tranh. Nguồn cung nguyên vật liệu nhanh chóng, kịp thời và đầy đủ là hai yếu tố chính để các doanh nghiệp may mặc Hồng Kông giành ưu thế trong chuỗi cung cấp sản phẩm may mặc trên toàn cầu.

Do quản trị mua nguyên vật liệu có vai trò chiến lược trong doanh nghiệp nên các nhóm mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp sẽ tham gia vào hoạt động mua hàng lâu dài và hoạch định nguyên vật liệu kết hợp với kế hoạch chiến lược dài hạn của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, các chuyên gia mua hàng đóng vai trò hàng đầu trong quản lý NCC, tham gia vào phát triển và thực hiện chiến lược của doanh nghiệp. Vai trò chính của quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp để tìm kiếm, lựa chọn và đánh giá các NCC phù hợp cung cấp sản phẩm chất lượng cao, giá cả cạnh tranh đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Duy trì mối quan hệ lâu dài với các NCC là yếu tố quan trọng nhất trong chiến lược quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thường hình thành liên kết với các NCC chính trong thời gian dài, xây dựng niềm tin và cởi mở với các NCC. Các nhà quản trị doanh nghiệp cũng thường xuyên đến thăm các NCC. Kiểm tra năng lực của NCC cũng là một yếu tố quan trọng, vì hiệu quả của NCC có tác động quan trọng đến trách nhiệm của doanh nghiệp đối với khách hàng. Đánh giá NCC thường xuyên đảm bảo chắc chắn các NCC cung cấp các nguyên vật liệu chất lượng cao đáng tin cậy cũng là đảm bảo để doanh nghiệp có được sản phẩm chất lượng đáp ứng nhu cầu khách hàng. Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu, các nguồn cung cấp đáng tin cậy là yếu tố chính để duy trì bền vững vị thế cạnh tranh của các doanh nghiệp Hồng Kông trên thị trường may mặc. Những yếu tố khác như cam kết của nhà quản lý hàng đầu đối với chiến lược mua hàng, tối ưu hoá nền tảng cung cấp, chia sẻ thông tin với các NCC, sự phát triển của NCC.

Những yếu tố quản lý chiến lược mua hàng quan trọng sẽ mang lại kết quả thực hiện của doanh nghiệp tích cực, đặc biệt trong cạnh tranh toàn cầu, khi người tiêu dùng

ngày càng có nhiều yêu cầu hơn. Chiến lược mua hàng có thể đảm bảo nguồn cung nguyên vật liệu chất lượng cao cũng như hệ thống nguồn cung cấp đáng tin cậy, qua đó đóng góp vào lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Kinh nghiệm của các doanh nghiệp may Mỹ

Trong hơn 2 thập kỷ qua, ngành công nghiệp may mặc Mỹ đã trải qua những thay đổi liên tục và triệt để do biến động của môi trường [71]. Ngành công nghiệp may mặc Mỹ vẫn đang trong trạng thái chuyển đổi nhanh chóng, dẫn đến thay đổi về cơ cấu. Các doanh nghiệp đã phải thích ứng với những thay đổi bằng cách tăng độ mở trong sản xuất kinh doanh và phát triển những chiến lược mới, cấu trúc tổ chức, hệ thống và năng lực. Trong thập kỷ qua, mức độ quan tâm vào các hoạt động mua nguyên vật liệu đã được các doanh nghiệp may mặc Mỹ chú trọng hơn rất nhiều, đặc biệt khi các doanh nghiệp tìm kiếm lợi thế cạnh tranh tại các thị trường đang phát triển trên toàn cầu. Đạt được nguồn cung cấp chiến lược đóng vai trò quan trọng trong việc giúp doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh và càng trở nên đặc biệt quan trọng với những doanh nghiệp phụ thuộc vào nguồn cung để đạt được những lợi thế khác biệt khác.

Ngành công nghiệp may mặc Mỹ tiếp tục trải qua cạnh tranh gay gắt. Những thay đổi đến từ những yếu tố tương tác khác nhau như nhu cầu người tiêu dùng, bản chất không chắc chắn của nhu cầu may mặc, thay đổi nguồn cung toàn cầu và quyền lực của các cơ sở bán lẻ. Những thay đổi này đã dẫn đến những thay đổi trong hệ thống giá trị, làm gia tăng nhu cầu thông tin. Các doanh nghiệp buộc phải tìm cách rút ngắn thời gian của quá trình sản xuất, cắt giảm chi phí và cải thiện chất lượng sản phẩm cũng như dịch vụ khách hàng. Các doanh nghiệp may mặc Mỹ đã tìm cách sử dụng các ứng dụng công nghệ thông tin vào quản trị mua nguyên vật liệu, công nghệ thông tin trở thành một phần không thể thiếu và là trọng tâm trong quản trị của doanh nghiệp trong giai đoạn hiện nay.

Kinh nghiệm của các doanh nghiệp may Pakistan

Các DN Pakistan không có mối quan hệ đặc biệt với các NCC. Các NCC chỉ chịu trách nhiệm chuyển giao nguyên vật liệu kịp thời với mức giá cạnh tranh hợp lý [82]. Những doanh nghiệp thiếu nguyên vật liệu thô chủ yếu là bởi vì ngành sản xuất nguyên vật liệu của Pakistan đạt năng suất thấp, làm cho quá trình sản xuất của các doanh nghiệp gặp khó khăn.

Để tháo dỡ vấn đề, các doanh nghiệp Pakistan phải ký kết hợp đồng với NCC để chuyển giao nguyên vật liệu kịp thời. Các hợp đồng với NCC có 2 loại: thanh toán ngay và thanh toán qua tín dụng. Với thanh toán ngay, NCC chuyển giao nguyên vật liệu và nhận thanh toán của doanh nghiệp từ địa điểm giao dịch. Cách thức này được áp dụng với những NCC đặc biệt và không được các doanh nghiệp sử dụng rộng rãi. Hầu hết các doanh nghiệp đều sử dụng phương thức thanh toán tín dụng trong khoảng thời gian từ 60

– 90 ngày. Điều này có nghĩa các doanh nghiệp chỉ trả cho NCC trong vòng 60 – 90 ngày sau khi nhận nguyên vật liệu, thời gian thanh toán khác nhau giữa các NCC [97]. Trong loại hợp đồng này, các NCC cố gắng giảm thiểu khoảng thời gian tín dụng và muốn đạt được giá cao hơn. Mặt khác, các doanh nghiệp mua nguyên vật liệu cố gắng để có được khoảng thời gian tín dụng dài hơn với giá thấp nhất. Sau khi đàm phán cả hai bên đồng ý về khoảng thời gian tín dụng cụ thể và số lượng, rồi xây dựng hợp đồng cung cấp nguyên vật liệu cho một giai đoạn nhất định.

Hợp đồng với các NCC có vai trò quan trọng đối với các doanh nghiệp. Nếu các doanh nghiệp liên tục làm dựng hợp đồng, các NCC sẽ ngừng cung cấp nguyên vật liệu, có thể gây thiệt hại cho quá trình sản xuất của doanh nghiệp. Do thiếu hụt nguyên vật liệu làm cho các doanh nghiệp tăng giá sản phẩm lên 20% đến 30%. Các doanh nghiệp cũng thay đổi cấp độ lưu trữ tối thiểu và tăng thời gian sản xuất.

Khi nguồn nguyên vật liệu của doanh nghiệp đạt đến mức độ cần tái đặt hàng, doanh nghiệp tiến hành đặt hàng. Đơn đặt hàng của doanh nghiệp cơ bản dựa trên những yêu cầu về tiêu dùng và nguyên vật liệu để đáp ứng đơn đặt hàng của khách hàng. Các hình thức đặt hàng chủ yếu qua điện thoại và email.

Các doanh nghiệp cũng tiến hành tích hợp các NCC với các cấp độ khác nhau như: sự tham gia của các NCC trong tiến trình mua sắm và sản xuất, thiết lập hệ thống đặt hàng nhanh chóng, tích hợp dữ liệu trong chức năng nội bộ và sản xuất, tìm kiếm cấp độ kiểm kho thời gian thực, chia sẻ kế hoạch sản xuất, năng lực và thông tin kiểm kê hàng tồn kho với NCC, phối hợp đặt hàng và hoá đơn, quản lý nguồn cung, sắp xếp hàng hoá,... Mức độ tích hợp sẽ phụ thuộc vào quy mô, cơ cấu của mỗi doanh nghiệp.

Kinh nghiệm của các doanh nghiệp may Bangladesh

Các doanh nghiệp may mặc Bangladesh phụ thuộc rất lớn vào nguồn nguyên vật liệu nhập khẩu từ NCC ngoài nước và phải mất khoảng 55 – 57 ngày để nhập nguyên vật liệu [50]. Bối cảnh này là nguyên nhân chính kéo dài thời gian sản xuất sản phẩm. Trong 20 năm qua, số lượng sản phẩm may mặc xuất khẩu của Bangladesh tăng từ 15 – 20 lần nhưng nhập khẩu nguyên vật liệu ngành may mặc của nước này phụ thuộc chủ yếu vào cảng Chittagong. Cơ sở hạ tầng của cảng Chittagong lại phát triển không tương xứng với nhu cầu của ngành may mặc. Các container thường bị tắc nghẽn tại cảng, nhiều container ứ ứ tại cảng từ 15 – 20 ngày, trong khi yêu cầu cần được rời cảng trong thời gian 3 ngày. Nếu như nguyên vật liệu bị tắc nghẽn tại cảng từ 10 – 15 ngày thì các doanh nghiệp sẽ đối mặt với những tác động tiêu cực nghiêm trọng. Với thực trạng này, các doanh nghiệp đang đối mặt với vấn đề "thời gian xử lý đơn hàng" và vấn đề này xảy ra trong chuỗi cung cấp khi quản lý thiếu hiệu quả. Thời gian trong giai đoạn đầu mua nguyên vật liệu là lý do cơ bản làm tăng thời gian cho quá trình sản xuất.

1.3.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho các doanh nghiệp may của Việt Nam

Bài học cần học tập

Một là, xây dựng mối quan hệ lâu dài, gần gũi với các NCC, cần thận trọng trong việc lựa chọn NCC trước khi ký kết hợp đồng. Với vai trò chính là đầu vào của quá trình sản xuất, đảm bảo cho chất lượng đầu ra của sản phẩm, các nguyên vật liệu cần phải được chọn lựa kỹ lưỡng trước khi đưa vào sản xuất. Các doanh nghiệp cần xây dựng mối quan hệ lâu dài, gần gũi với các NCC để đảm bảo nguồn cung cấp lâu dài, ổn định, giành được nguồn cung cấp nguyên vật liệu tối ưu, chủ động trong kế hoạch sản xuất của doanh nghiệp. Để đảm bảo chắc chắn chất lượng nguyên vật liệu, các doanh nghiệp cần thường xuyên kiểm tra, xem xét và đánh giá chất lượng. Các doanh nghiệp cần định kỳ tiến hành thăm quan và đánh giá các NCC, tìm hiểu năng lực thực sự của NCC.

Thứ hai, doanh nghiệp phải xây dựng đội ngũ quản trị nguyên vật liệu giỏi, có kinh nghiệm và tham gia thường xuyên vào công tác mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp. Đội ngũ nhân viên này sẽ vừa có vai trò trực tiếp triển khai và thi hành kế hoạch mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp, đồng thời cũng đóng vai trò tham mưu, tham gia đóng góp ý kiến xây dựng kế hoạch phát triển chung của doanh nghiệp cũng như kế hoạch mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp. Chỉ có đội ngũ nhân sự ổn định, kinh nghiệm, am hiểu hoạt động mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp thì mới mang lại hiệu quả cao trong quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp.

Thứ ba, thay đổi chiến lược, kế hoạch quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp phù hợp với những biến đổi của thị trường và nhu cầu của khách hàng. Thị trường cung cấp nguyên vật liệu, thị trường tiêu thụ và thị trường sản xuất luôn diễn ra những thay đổi nhanh chóng, thay đổi để thích ứng là điều mà các doanh nghiệp nên làm để duy trì lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Thứ tư, trong số các nội dung đánh giá hiệu quả quản trị mua nguyên vật liệu, ngoài đảm bảo về số lượng và chất lượng thì yếu tố giao hàng đúng hạn với mức giá cạnh tranh cũng đóng vai trò quan trọng. Do là đầu vào của quá trình sản xuất nên cung cấp nguyên vật liệu cần phải kịp thời để tránh làm gián đoạn hoạt động sản xuất của doanh nghiệp, đảm bảo thực hiện đúng với kế hoạch sản xuất của doanh nghiệp. Cung cấp kịp thời nguồn nguyên vật liệu cho sản xuất của doanh nghiệp có ý nghĩa quan trọng còn bởi đảm bảo năng suất, hiệu quả sản xuất của doanh nghiệp, sản xuất kịp thời các đơn đặt hàng nhằm giữ uy tín với khách hàng. Lựa chọn được nguyên vật liệu chất lượng cũng rất quan trọng, nhưng quan trọng hơn vẫn là có mức giá phù hợp, khi đó mới được xem là lựa chọn được nguyên vật liệu tối ưu, quản trị mua nguyên vật liệu mới hoàn thành đúng chức năng, nhiệm vụ của mình.

Thứ năm, ứng dụng công nghệ trong quản trị mua nguyên vật liệu. Ngày nay, công nghệ đã đạt được nhiều tiến bộ giúp cho các hoạt động của doanh nghiệp trở nên đơn giản, hiệu quả hơn. Ngoài ra, ứng dụng công nghệ cũng giúp cho doanh nghiệp tiết kiệm hơn. Trong bối cảnh khi doanh nghiệp xây dựng mối quan hệ lâu dài, ổn định với các NCC thì việc sử dụng các tiến bộ của công nghệ càng giúp cho mối liên hệ giữa các bên càng trở nên nhanh chóng, dễ dàng hơn, thực hiện đặt hàng hoặc thanh toán cũng tiện lợi hơn.

Bài học cần tránh

Thứ nhất, những kinh nghiệm của các nước cho thấy, thời gian sản xuất có ý nghĩa quan trọng đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó, thời gian xử lý đơn hàng chậm trễ là việc cần tránh. Vì khi đơn hàng bị chậm xử lý sẽ dễ dẫn đến vấn đề thiếu hụt nguyên liệu cho sản xuất kinh doanh, làm gián đoạn sản xuất, gây lãng phí nguồn lực của doanh nghiệp. Những nguyên nhân của việc xử lý đơn hàng chậm trễ có thể là do mối liên lạc giữa doanh nghiệp và NCC không thông suốt, thiếu nhịp nhàng, hạ tầng vận chuyển yếu kém gây khó khăn cho quá trình giao hàng, quản trị mua nguyên liệu của doanh nghiệp yếu kém. Điều quan trọng nhất là doanh nghiệp cần biết được nguyên nhân gây ra chậm trễ trong xử lý đơn hàng để từ đó có biện pháp xử lý phù hợp.

Thứ hai, trong giao dịch mua bán với NCC, sự tin tưởng giữa hai bên rất quan trọng. Do đó, các doanh nghiệp cần tránh lạm dụng hợp đồng, cố tình thực hiện sai lệch các điều khoản của hợp đồng. Nếu hợp đồng bị lạm dụng sẽ dẫn đến nguy cơ hợp đồng bị chấm dứt, làm giảm uy tín của doanh nghiệp, thậm chí có thể phá vỡ mối quan hệ với NCC. Do vậy, ngay từ giai đoạn tìm kiếm NCC và ký kết hợp đồng, doanh nghiệp cần tiến hành một cách kỹ lưỡng, xem xét cẩn thận để có được các điều khoản tốt nhất và phải tuân thủ nghiêm túc một khi hợp đồng đã được ký kết.

Kết luận chương 1

Trong khuôn khổ chương 1, NCS tiến hành tổng kết một số lý luận về mua nguyên vật liệu và quản trị mua NVL. Chương 1 bắt đầu bằng việc phân định các khái niệm cơ bản về mua, quản trị mua, quản trị mua NVL. Tiếp theo là xác định nội dung của quản trị mua NVL bao gồm 6 bước: dự báo và lập kế hoạch mua; xác định nhu cầu mua; lựa chọn NCC; đặt hàng và ký kết hợp đồng; giao nhận hàng; đánh giá công và điều chỉnh công tác quản trị mua [80]. Bên cạnh đó, phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị mua nguyên vật liệu. Đó là các yếu tố về môi trường thể chế, pháp luật (Cooper and Ellram, 1993); Các yếu tố môi trường khoa học và công nghệ (Sheikh Khalid, 2003); Các yếu tố thuộc môi trường ngành kinh doanh (Das and Narasimhan, 2000; Michael Porter, 2008); Các yếu tố thuộc về nguồn lực và chiến lược doanh nghiệp (Muckstadt, 2005; Reck and Long, 1988; Kocabasoglu and Suresh, 2006; Kotabe and Murray, 2004); Các yếu tố về quyền lực và sự phụ thuộc (Gaski, 1984; Heide, 1994).

Ngoài ra, phần cuối chương là tổng kết kinh nghiệm của một số doanh nghiệp may trên thế giới như doanh nghiệp may của Hồng Kong, Mỹ, Bangladesh, Pakistan. Sau đó rút ra bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp may Việt Nam.

Khung lý thuyết chương 1 là nền tảng cơ bản để NCS áp dụng và khai thác cho phân tích thực trạng ở chương 2.

CHƯƠNG 2

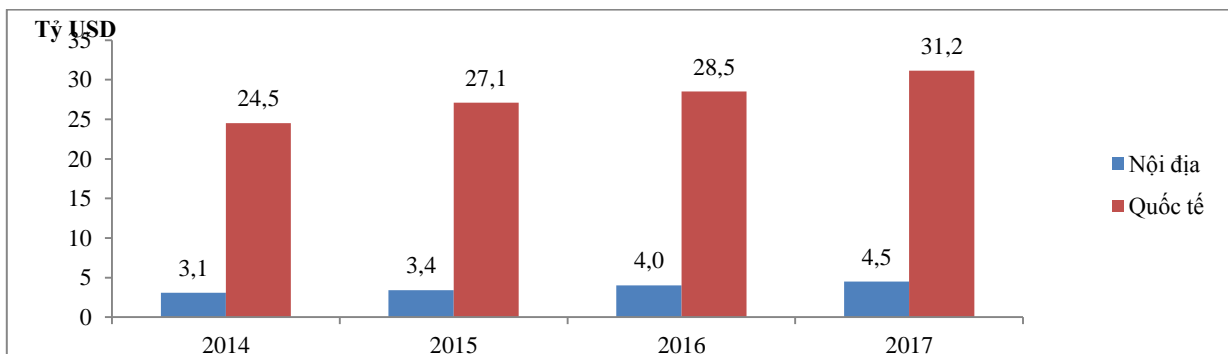
PHÂN TÍCH VÀ ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ MUA NGUYÊN VẬT LIỆU CỦA CÁC DOANH NGHIỆP MAY THUỘC VINATEX

2.1. Khái quát về ngành dệt may Việt Nam và Tập đoàn dệt may Việt Nam

2.1.1. Khái quát về ngành dệt may Việt Nam

a. Khái quát thị trường ngành dệt may Việt Nam

Đối với các doanh nghiệp dệt may Việt Nam nói chung và Vinatex nói riêng thì xuất khẩu vẫn là thị trường chủ yếu. Trong những năm qua, tỷ lệ xuất khẩu sản phẩm may mặc của Việt Nam luôn chiếm tỷ lệ cao, góp phần quan trọng vào tổng kim ngạch xuất khẩu của công nghiệp Việt Nam. Với trên 6.000 doanh nghiệp, năm 2017, ngành dệt may chiếm 17% tổng kim ngạch xuất khẩu của cả nước [10]. Theo ước tính của Vinatex, năm 2014, kim ngạch xuất khẩu của ngành may mặc đạt khoảng 24,5 tỷ USD, năm 2015 đạt khoảng 27,1 tỷ USD, và năm 2016 đạt khoảng 28,5 tỷ USD. Trong khi đó, doanh thu trên thị trường nội địa của các doanh nghiệp may mặc Việt Nam vẫn còn chiếm tỷ lệ khá khiêm tốn, doanh thu qua các năm 2014, 2015, 2016 lần lượt ước đạt 77.000 tỷ đồng, 85.000 tỷ đồng và 100.000 tỷ đồng (hơn 4 tỷ USD), chiếm một tỷ trọng rất thấp trong tổng doanh thu, khoảng 13 – 17%. Trong năm 2017, xuất khẩu của ngành dệt may đạt 31,16 tỷ USD, doanh thu nội địa đạt khoảng 112.500 tỷ đồng (khoảng 4,5 tỷ USD). Đến nay, dệt may Việt Nam đã xuất khẩu đi 180 quốc gia và vùng lãnh thổ trên toàn thế giới, với kim ngạch xuất khẩu chiếm khoảng 80% tổng doanh thu toàn ngành.

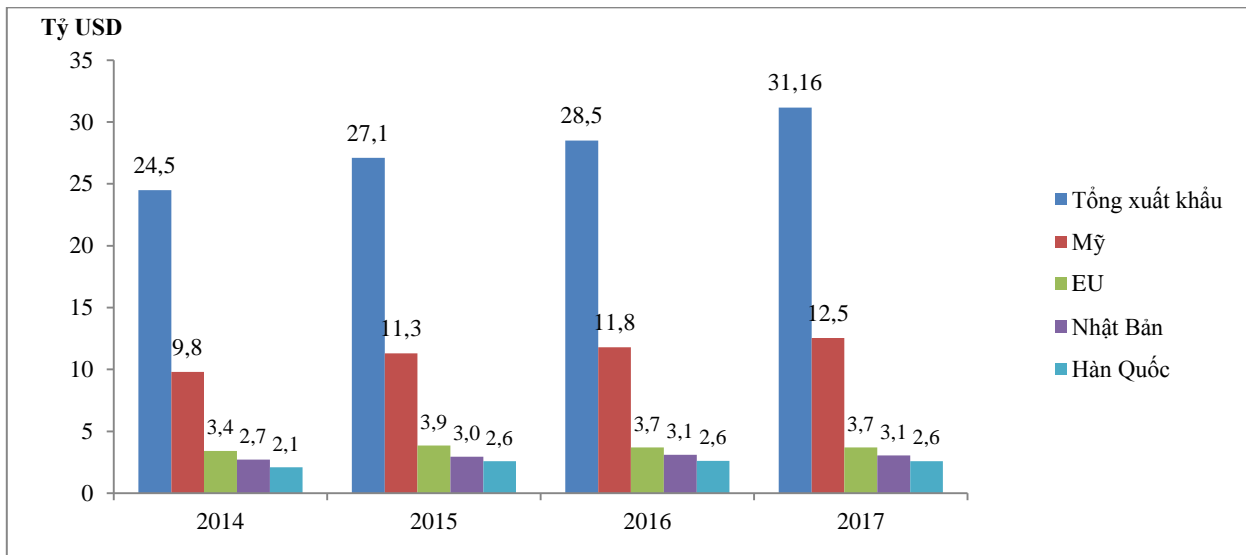


Hình 2.1: Tỷ trọng doanh thu trên thị trường nội địa và quốc tế của ngành dệt may Việt Nam

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ báo cáo tài chính Vinatex)

Mỹ và EU là hai thị trường xuất khẩu lớn nhất của dệt may Việt Nam trong nhiều năm trở lại đây. Hơn một phần ba kim ngạch xuất khẩu dệt may hàng năm của Việt Nam hướng đến thị trường Mỹ. Bên cạnh đó, EU là thị trường xuất khẩu lớn thứ hai của Việt Nam. Năm 2017, Việt Nam có 6 thị trường xuất khẩu với trị giá hơn 1 tỷ USD, đó là Mỹ, EU, ASEAN, Nhật Bản, Hàn Quốc và Trung Quốc. Bất chấp thị trường tiêu dùng sản

phẩm dệt may thế giới 2017 có xu hướng chậm lại, tổng cầu dệt may thế giới giảm 0,85% so với năm 2016, nhập khẩu dệt may của Mỹ giảm 0,2%, EU giảm 0,3%, doanh thu xuất khẩu của ngành dệt may Việt Nam vẫn tăng 10,23%.



Hình 2.2: Thị trường xuất khẩu của ngành dệt may Việt Nam

(Nguồn: Tác giả tổng hợp báo cáo tài chính Vinatex)

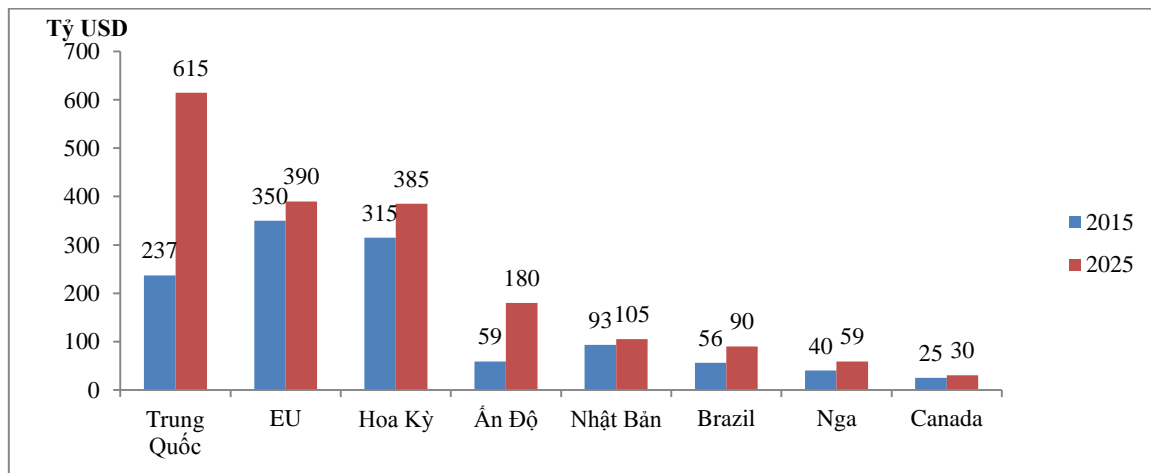
Năm 2017, Mỹ vẫn đứng đầu thị trường xuất khẩu chính của dệt may Việt Nam với 48,3% tỷ trọng trong tổng kim ngạch xuất khẩu, đạt 12,53 tỷ USD, tăng 7,2% so với năm 2016. Ba trọng tâm xuất khẩu còn lại là EU, Nhật Bản và Hàn Quốc cũng đạt được những kết quả tích cực, tăng trưởng doanh thu lần lượt 9,23%, 6,1% và 11,8%. Năm 2017, lần đầu tiên thị trường Trung Quốc đạt doanh thu 1,04 tỷ USD, tăng 26%; thị trường tại Nga tăng 56%. Bên cạnh tăng trưởng về doanh thu, ngành dệt may Việt Nam cũng không ngừng cải thiện về thị phần trên thị trường. Cụ thể, so với năm 2016, thị phần năm 2017 tại Mỹ tăng từ 10% lên 11%, tại EU tăng từ 1,4% lên 1,6%, tại Nhật Bản tăng từ 8,7% lên 9,5%, tại Hàn Quốc tăng từ 19% lên 20,6%, tại Nga tăng từ 1,3% lên 1,8%. So sánh tương quan với các đối thủ cạnh tranh chính về xuất khẩu dệt may như: Trung Quốc, Ấn Độ, Bangladesh, Thổ Nhĩ Kỳ, Indonesia.... thì tốc độ tăng trưởng của Việt Nam cao nhất nhóm.

Trong 2 quý đầu năm 2018, Mỹ vẫn là thị trường nhập khẩu hàng dệt may lớn nhất từ Việt Nam với trị giá đạt 6,4 tỷ USD, tăng 11,5% so với cùng thời một năm trước đó và chiếm 46,9% tổng trị giá xuất khẩu hàng dệt may của cả nước; tiếp theo là thị trường EU đạt trị giá 1,89 tỷ USD, tăng 12,2%, thị trường Nhật Bản đạt trị giá 1,7 tỷ USD, tăng 23,9% so với một năm trước đó; thị trường Hàn Quốc đạt trị giá 1,3 tỷ USD, tăng 25,4%...Điều đó cho thấy, những thị trường xuất khẩu trọng điểm như Mỹ, các nước khối

CPTPP, EU, Hàn Quốc, Trung Quốc, ASEAN... đều có tốc độ tăng trưởng mạnh so với cùng kỳ năm 2017.

Bên cạnh duy trì tăng trưởng ở những thị trường xuất khẩu chính như Mỹ, EU, Nhật Bản, Hàn Quốc, ngành dệt may Việt Nam không ngừng phát triển đa dạng hóa các thị trường và đạt được kết quả tích cực tại các thị trường tiềm năng khác như: Trung Quốc, Nga, Campuchia... Ngoài các mặt hàng dệt may truyền thống thì các mặt hàng có giá trị gia tăng cao như vải, xơ sợi, vải địa kỹ thuật, phụ liệu dệt may cũng có sự tăng trưởng rất tốt. Năm 2017, trong tổng kim ngạch xuất khẩu hàng dệt may của Việt Nam 31 tỷ USD, kim ngạch xuất khẩu hàng dệt và may mặc đạt 25,91 tỷ USD, tăng 8,7%; xuất khẩu xơ sợi ước đạt 3,51 tỷ USD, tăng 19,9%; xuất khẩu vải không dệt đạt 472 triệu USD, tăng 13,73%; xuất khẩu nguyên phụ liệu dệt may ước đạt 1,1 tỷ USD, tăng 17,3%.

Tăng trưởng tiêu thụ hàng may mặc được dự báo sẽ chậm lại ở các thị trường truyền thống và tăng trưởng cao tại các thị trường mới nổi. Chi tiêu bình quân cho hàng may mặc tại Trung Quốc tăng lần lượt là 11% cùng với tăng trưởng quy mô dân số lớn sau việc nới lỏng chính sách dân số một con vào năm 2013 và chính thức xóa bỏ từ đầu năm 2016 sẽ khiến quy mô thị trường tại quốc gia này sẽ tăng trưởng vượt bậc trong giai đoạn 2015 - 2025. Theo dự báo của PWC, quy mô thị trường Trung Quốc có khả năng đạt 340 tỷ USD năm 2018 (tăng khoảng 50% so với quy mô thị trường hiện tại). Tương tự, Ấn Độ sẽ là thị trường tiêu thụ tiềm năng thứ hai với quy mô gia thị trường gia tăng 121 tỷ USD sau 10 năm [25].



Hình 2.3: Dự báo quy mô thị trường ngành dệt may thế giới từ 2015 – 2025

(Nguồn: Lê Hồng Thuận, 2017)

Trong thời gian tới, khi các thị trường như Mỹ, EU không còn nhiều dư địa để tăng trưởng, dệt may Việt Nam sẽ hướng tới các thị trường chưa được khai thác hiệu quả như Nga, ASEAN, Australia. Việc Anh rời EU cũng sẽ có tác động nhất định đến tiềm năng xuất khẩu của sản phẩm dệt may Việt Nam về lâu dài, dù thị trường này chỉ chiếm 3%

tổng kim ngạch xuất khẩu dệt may Việt Nam. Tuy nhiên, kỳ vọng Hiệp định Đối tác toàn diện và tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (CPTPP) có hiệu lực trong năm 2019 sẽ tăng cường xuất khẩu của ngành dệt may vào các nước tham gia hiệp định (riêng 6 nước nhập khẩu của CPTPP năm 2017 đạt kim ngạch 950 triệu USD).

Bên cạnh thị trường xuất khẩu, các doanh nghiệp dệt may Việt Nam đã và đang chú trọng đầu tư phát triển thị trường nội địa. Những năm gần đây, sản phẩm dệt may tiêu thụ nội địa tăng trưởng trung bình 9 -15%/năm. Năm 2017, quy mô thị trường nội địa của ngành dệt may ước đạt 4,5 tỷ USD, thấp hơn nhiều so với doanh thu tại các thị trường nước ngoài. Tại thị trường trong nước, ngành dệt may Việt Nam đang gặp nhiều khó khăn để cạnh tranh với các thương hiệu thời trang nước ngoài. Cho đến nay, đã có gần 200 thương hiệu thời trang nước ngoài có mặt trên thị trường Việt Nam. Sự cạnh tranh gay gắt đã khiến nhiều thương hiệu thời trang nội địa như Việt Thy, Foci, May Sài Gòn 2... phải thu hẹp quy mô sản xuất hoặc bỏ thị trường nội địa.

Tuy nhiên, một số thương hiệu ngành may đã khẳng định được vị trí trên thị trường trong và ngoài nước: May 10, May Việt Tiến, Dệt Kim Đồng Xuân, Gấm Thái Tuấn, An Phước... Những thương hiệu này không chỉ đứng vững trong thị trường trong nước mà còn giúp ngành dệt may Việt Nam tạo dựng tên tuổi trên thị trường nước ngoài.

Vinatex là một doanh nghiệp đi đầu trong thâm nhập thị trường quốc tế và giữ vững thị phần nội địa. Năm 2017, kim ngạch xuất khẩu của Vinatex đạt hơn 3 tỷ USD, tăng trưởng trên 10% giá trị xuất khẩu với các thị trường chủ yếu là Hoa Kỳ, EU, Nhật Bản và Hàn Quốc.

Đối với thị trường nội địa, sản phẩm may vẫn là sản phẩm mang lại doanh thu cao nhất so với sợi và vải đạt 4.002,8 tỷ đồng chiếm 38,5% tổng doanh thu nội địa, tăng 23,9% so với cùng kỳ năm 2016. Thị trường nội địa mang lại cho Vinatex doanh thu 10.385,7 tỉ đồng, chiếm khoảng 22,8% trong tổng doanh thu, tăng 10,6% so với cùng kỳ năm 2016.

b. Khái quát về hoạt động mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may Việt Nam

Kim ngạch xuất khẩu hàng dệt may Việt nam tăng trưởng theo từng năm và chiếm một tỷ trọng rất lớn trong tổng kim ngạch xuất khẩu của cả nước, nhưng thực chất lợi nhuận mang lại không cao. Vì các doanh nghiệp may Việt Nam tham gia chuỗi cung cấp sản phẩm may mặc toàn cầu chủ yếu theo hình thức CMT (65%) và FOB (30%, trong đó FOB cấp 1: 20%, FOB cấp 2: 10%) nên giá trị gia tăng không cao. Với các hình thức sản xuất kinh doanh này, các doanh nghiệp may mặc Việt Nam có nhu cầu sử dụng số lượng lớn các nguyên vật liệu để hoàn thiện các sản phẩm theo đơn đặt hàng.

Tuy nhiên, do trong nước chưa đáp ứng đủ nhu cầu nên phần lớn các nguyên vật liệu đều được nhập khẩu từ nước ngoài. Trong nhiều năm qua, nguyên vật liệu may mặc

luôn chiếm một tỷ trọng lớn trong tổng kim ngạch xuất nhập khẩu ngành may mặc nói riêng và của tổng kim ngạch nhập khẩu của cả nước nói chung [4]. Năm 2017, kim ngạch xuất khẩu hàng dệt may của Việt Nam đạt hơn 31 tỷ USD, tăng 10,23% so với năm 2016. Trong đó, xuất khẩu hàng dệt và may đạt 25,91 tỷ USD, tăng 8,7%, phần còn lại là xuất khẩu xơ sợi, vải không dệt và nguyên phụ liệu dệt may. Trong khi đó, tổng kim ngạch nhập khẩu nguyên phụ liệu dệt may đạt 18,91 tỷ USD, tăng 11,43% so với năm 2016.

Trong số các nguyên vật liệu nhập khẩu cho ngành dệt may thì vải luôn chiếm tỷ lệ lớn nhất, năm 2017, kim ngạch nhập vải đạt 11,3 tỷ USD trong tổng kim ngạch nhập khẩu nguyên vật liệu ngành may. Như vậy, năm 2017, chi phí nhập khẩu nguyên vật liệu chiếm gần 73% doanh thu xuất khẩu của toàn ngành. Trong số 25,91 tỷ doanh thu xuất khẩu, các doanh nghiệp còn được hưởng 7 tỷ USD, bao gồm các chi phí nhân công, chi phí cho quá trình sản xuất. Điều này cho thấy, ngành may mặc Việt Nam đang phụ thuộc nặng nề vào nguồn nguyên vật liệu nhập khẩu.

Bảng 2.1: Nhập khẩu các nguyên phụ liệu dệt may chủ yếu của Việt Nam

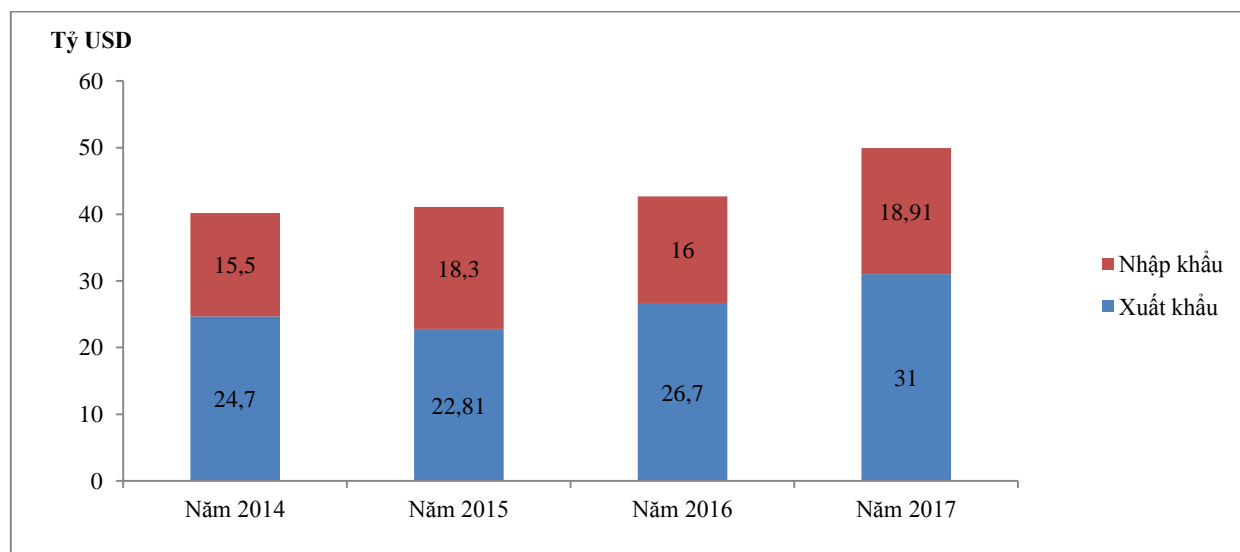
Đơn vị: Tỷ USD

STT	Nguyên vật liệu	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Tăng trưởng 2017 so với 2016
1	Vải	10,2	10,5	11,3	7,8%
2	Bông	1,6	1,7	2,4	41,6%
3	Xơ, sợi	1,5	1,6	1,8	11,8%
4	Phụ kiện	3,1	3,2	3,5	10,4%
5	Tổng nhập khẩu	16,4	17,0	19,0	11,9%

(Nguồn: Tổng cục Hải quan, 2017)

Sản xuất của ngành dệt may Việt Nam vẫn phụ thuộc quá nhiều vào thị trường nước ngoài, với 80% nguyên liệu đầu vào nhập ngoại, trong đó phần lớn được nhập từ Trung Quốc. Năm 2017, kim ngạch nhập khẩu nguyên phụ liệu dệt may từ Trung Quốc về Việt Nam đạt gần 9 tỷ USD (khoảng 204.800 tỷ đồng), chiếm hơn 42,7% tổng kim ngạch nhập khẩu mặt hàng này, tăng hơn 12% so với cùng kỳ năm 2016. So với các thị trường khác, giá trị nhập nguyên liệu may từ Trung Quốc gấp khoảng 4 lần so với giá trị nhập khẩu mặt hàng này từ Hàn Quốc và gấp gần 5 lần so với nhập khẩu hàng vùng lãnh thổ Đài Loan - hai thị trường mà Việt Nam nhập khẩu nguyên liệu dệt may nhiều trong thời gian qua. Tuy nhiên, các doanh nghiệp nhập khẩu nguyên liệu từ Trung Quốc phần lớn là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (FDI). Trong số nguyên phụ liệu cho ngành may nhập từ Trung Quốc, nhiều nhất là vải các loại với kim ngạch hơn 6 tỷ USD, sau đó

đến các nguyên liệu dệt, da giày chiếm 2 tỷ USD, cuối cùng là xơ sợi dệt các loại chiếm hơn 800 triệu USD.



Hình 2.4: Kim ngạch nhập khẩu nguyên vật liệu ngành may Việt Nam so với kim ngạch xuất khẩu

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ Tổng cục Hải quan)

Hiện nay, có 5 thị trường lớn cung cấp nguyên phụ liệu may cho Việt Nam với trị giá trên 100 triệu USD, ngoài Trung Quốc còn có Hàn Quốc, Đài Loan, Mỹ và khu vực Đông Nam Á. Các thị trường cung cấp vải các loại cho Việt Nam năm 2017 chủ yếu gồm: Trung Quốc với 6,08 tỷ USD, tăng 11,5%; Hàn Quốc với 2,04 tỷ USD, tăng 4,2%; Đài Loan với 1,57 tỷ USD, tăng 4,2% so với năm trước;... Trong khi đó, các thị trường cung cấp bông cho Việt Nam năm 2017 chủ yếu gồm: Mỹ với 1,17 tỷ USD, tăng 45,4%, Úc với 0,29 tỷ USD.

Bảng 2.2: Nhập khẩu vải nguyên liệu của Việt Nam từ 5 thị trường chính

STT	Thị trường cung cấp	Trị giá (1000 USD)	So với 2016 (%)
1	Trung Quốc	6.076.602	11,51
2	Hàn Quốc	2.040.092	4,22
3	Đài Loan	1.566.416	4,25
4	Nhật Bản	658.938	3,34
5	Thái Lan	250.608	21,39

(Nguồn: Tổng Cục hải quan, 2017)

Ngành may mặc Việt Nam đang phát triển khá nhanh và là một trong những ngành hàng chủ lực xuất khẩu của Việt Nam. Tuy nhiên, sự phát triển của ngành chưa thật sự bền vững khi phụ thuộc quá nhiều vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu [13]. Các ngành sản xuất nguyên liệu cho ngành may mặc trong nước như ngành bông, sợi, nhuộm, dệt và sản xuất vải chưa đáp ứng được nhu cầu nguyên liệu đầu vào cho ngành may mặc, chất lượng vải chưa đáp ứng được các tiêu chuẩn để sản xuất sản phẩm may mặc xuất khẩu. Năm 2016, kim ngạch xuất khẩu hàng dệt may đạt hơn 28 tỷ USD. Để đạt được kim ngạch xuất khẩu đó, ngành dệt may đã tiêu thụ hết 8,9 tỷ m² vải. Tuy nhiên, các nhà máy trong nước chỉ sản xuất được 2,8 tỷ m² vải, còn lại phải nhập khẩu hơn 6 tỷ m² vải và phụ liệu, với tổng giá trị gần 17 tỷ USD.

2.1.2. *Khái quát về Tập đoàn dệt may Việt Nam - Vinatex*

a. Quá trình hình thành và phát triển

Vinatex có hơn 50 năm hình thành và phát triển, là đơn vị dẫn đầu ngành Dệt may Việt Nam. Vinatex có đầy đủ các thành phần cần thiết để xây dựng chuỗi cung cấp hoàn chỉnh, làm nền tảng để Vinatex phát triển từ hình thức CMT gia công thuần túy lên hình thức Sản xuất xuất khẩu ODM. Ngoài ra, các công ty thành viên của Vinatex cũng tự xây dựng các cửa hàng thời trang mang nhãn hiệu riêng phục vụ thị trường nội địa. Vinatex và các công ty thành viên hiện đã đạt đến trình độ tiên tiến, có khả năng thực hiện hầu hết mọi loại đơn hàng với cấp độ chất lượng khác nhau.

Tập đoàn Dệt May Việt Nam tiền thân là Tổng Công ty May Việt Nam được thành lập theo Quyết định số 253/QĐ-TTg ngày 29/4/1995 của Thủ tướng Chính phủ trên cơ sở sáp nhập các doanh nghiệp thuộc Tổng Công ty dệt Việt Nam và Liên hiệp Sản xuất – Xuất nhập khẩu May.

Tháng 12 năm 2005, Tập đoàn Dệt May Việt Nam được thành lập trên cơ sở sắp xếp, tổ chức lại Tổng Công ty Dệt May Việt Nam và các đơn vị thành viên tại “Đề án thí điểm thành lập Tập đoàn Dệt May Việt Nam hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con”, cùng thời điểm đó Công ty mẹ - Tập đoàn Dệt May Việt Nam cũng được thành lập theo Quyết định số 316/2005/QĐ-TTg.

Tháng 6 năm 2010, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định về việc chuyển Công ty Mẹ - Tập đoàn Dệt May Việt Nam (VINATEX) thành Công ty TNHH MTV do Nhà nước làm chủ sở hữu. Trong năm 2013, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 320/QĐ-TTg ngày 8/2/2013 về việc phê duyệt Đề án tái cơ cấu Tập đoàn Dệt May Việt Nam giai đoạn 2013-2015.

Tháng 9 năm 2014, Tập đoàn Dệt May Việt Nam đã thực hiện thành công bán cổ phần lần đầu vào ngày 22/9/2014. Tiếp đó Tập đoàn Dệt May Việt Nam tổ chức thành công Đại hội đồng cổ đông lần đầu ngày 08/01/2015 và được Sở kế hoạch đầu tư thành

phố Hà Nội cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp Công ty cổ phần vào ngày 29/01/2015.

Tháng 3/2016, Tập đoàn Dệt May Việt Nam thành lập Công ty TNHH Tổng Công ty Dệt may Miền Bắc và Công ty TNHH tổng Công ty Dệt may Miền Nam. Tháng 1/2017, Cổ phiếu Tập đoàn Dệt May Việt Nam chính thức giao dịch trên thị trường UPCoM với mã chứng khoán VGT.

b. Tổng quan kết quả kinh doanh

Tính đến tháng 12 năm 2018, Vinatex có 47 công ty con và 32 công ty liên kết. Vinatex có 40.316 nhân viên [28]. Đứng đầu trong ngành dệt may Việt Nam, Vinatex có quy mô năng lực sản xuất lớn, tập trung vào sản xuất các sản phẩm sợi, dệt nhuộm và may. Tập đoàn có 12 đơn vị lớn sản xuất sợi, với trên 87 vạn cọc sợi, sản lượng hàng năm trên 137 nghìn tấn. Về dệt nhuộm, tập đoàn có 5 đơn vị lớn sản xuất vải dệt kim sản lượng 18.000 tấn/năm và 5 đơn vị sản xuất vải dệt thoi sản lượng 124 triệu mét/năm. Hiện nay, tập đoàn có 22 tổng công ty và công ty chuyên về may với khoảng 200 nhà máy may, trên 1.700 dây chuyền may, công suất trên 300 triệu tấn/năm.

Năm 2018, tổng doanh thu của Vinatex đạt 19.455 tỷ, tăng 10% so với cùng kỳ. Lợi nhuận trước thuế đạt 799 tỷ đồng tăng 5% so với năm 2017. Lợi nhuận sau thuế đạt 728 tỷ đồng, trong đó lợi nhuận sau thuế ghi nhận về cho cổ đông công ty mẹ gần 440 tỷ đồng.

Bảng 2.3: Kết quả kinh doanh của Vinatex

Đơn vị: Tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Tăng trưởng GD 2014-2018
1	Tổng doanh thu	13.461	15.184	16.511	18.465	19.454	10%
2	Tổng chi phí	11.927	13.299	15.828	15.250	14.730	5%
3	Lợi nhuận trước thuế	530	646	684	749	799	11%
4	Lợi nhuận sau thuế	617	704	579	685	728	4%

(Nguồn: Vinatex, 2018)

Trong cơ cấu tổng doanh thu của Vinatex, doanh thu thuần từ bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2018 chiếm tới 99% tổng doanh thu, đạt gần 19.418 tỷ đồng, tăng 11%

so với năm 2017. Doanh thu từ hoạt động tài chính và từ các công ty liên kết đóng góp đáng kể cho doanh thu của Tập đoàn. Xét trên phương diện lĩnh vực sản xuất kinh doanh, mảng công nghiệp dệt may chiếm 81,9%, mảng xuất khẩu nhập khẩu và kinh doanh thương mại chiếm 9,8%, còn lại là từ hoạt động khác.

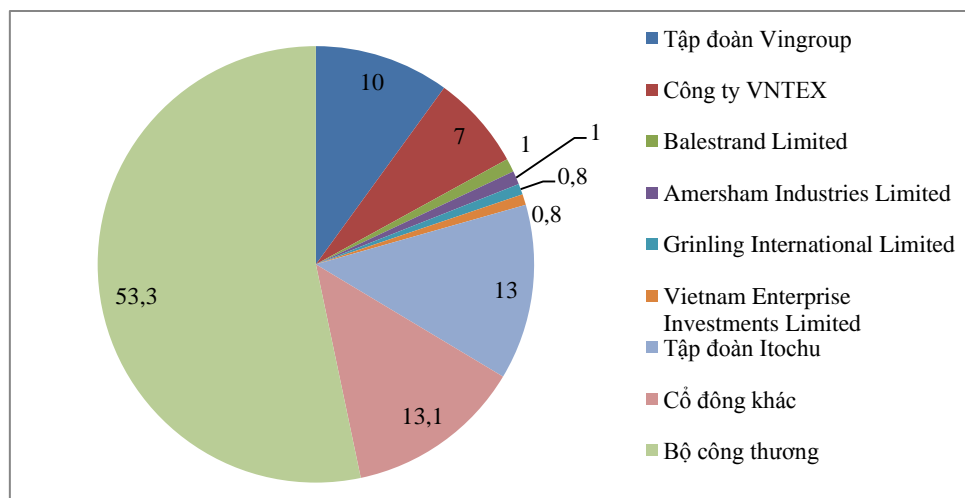
Bảng 2.4: Cơ cấu doanh thu của Vinatex theo năm

Đơn vị: Tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Tăng trưởng 2018 so với 2017
	Tổng doanh thu	15.181	16.511	18.464	19.454	5%
1	Doanh thu bán hàng và CCDV	15.159	15.462	17.447	19.418	11%
2	Doanh thu hoạt động tài chính	442	339	318	339	7%
3	Phần lãi trong công ty liên kết	498	507	545	651	19%
4	Thu nhập khác	576	548	632	767	21%

(Nguồn: Vinatex, 2018)

Năm 2018, tổng tài sản của Vinatex đạt 21.976 tỷ đồng, vốn chủ sở hữu đạt 7.985 tỷ đồng. Nợ phải trả lên tới 13.990 tỷ đồng, tương đương 63,6% tổng tài sản, trong đó chủ yếu là nợ vay ngắn hạn là 8.664 tỷ đồng và 5.326 tỷ vay trung và dài hạn. Tính đến hết năm 2018, Vinatex đã tích lũy được 582,3 tỷ đồng lợi nhuận sau thuế chưa phân phối.



Hình 2.5: Cơ cấu cổ đông của Vinatex (tính đến hết tháng 3/2018)

(Nguồn: Tác giả tổng hợp báo cáo tài chính Vinatex)

Về cơ cấu cổ đông, Bộ Công thương vẫn là cổ đông lớn nhất của Vinatex, sở hữu 267,4 triệu cổ phiếu, tương đương 53,5% vốn chủ sở hữu, giữ quyền chi phối doanh nghiệp. Tập đoàn Itochu, từ khi Vinatex cổ phần hoá năm 2014, đã sở hữu gần 3% cổ phần, đến nay đã tăng mức sở hữu lên 13% trở thành cổ đông lớn thứ 2 của Vinatex. Tập đoàn Vingroup và Công ty Cổ phần và Đầu tư Phát triển VNTEX giữ lượng cổ phần đáng kể, lần lượt là 10% và 7%.

c. Hoạt động mua nguyên vật liệu của Vinatex

Do phụ thuộc quá nhiều vào nguồn nguyên vật liệu nhập khẩu nên các doanh nghiệp may mặc nước ta khó có thể chủ động đáp ứng được nhu cầu thị trường. Khi thị trường xuất khẩu sản phẩm dệt may có nhu cầu lớn thì nguồn cung nguyên liệu lại thiếu. Các nguồn cung trong nước dù đã sản xuất được đầy đủ các loại nguyên liệu phụ kiện cho ngành may, nhưng xét đến khả năng cung cấp và đáp ứng theo tiêu chuẩn cho các doanh nghiệp may xuất khẩu thì tỉ lệ chưa đến 50%.

Bảng 2.5: Tổng lượng nguyên vật liệu của Vinatex

Loại nguyên liệu	Bông xơ (tấn/năm)	Sợi (tấn/năm)	Vải dệt thoi (1000m²/năm)	Vải dệt kim (tấn/năm)
Số lượng	125.214,2	122.759	35.857	9.821,7

(Nguồn: Vinatex, 2017)

Mỗi năm, Vinatex cần 9.821,7 tấn vải dệt kim và 35.857 nghìn m² vải dệt thoi. Với vai trò là một Tập đoàn dệt may lớn của Việt Nam với hơn 100 doanh nghiệp thành viên tham gia đầy đủ quy trình sản xuất nguyên vật liệu, đến nay, Vinatex đã nội địa hoá được nguồn nguyên vật liệu đến 60%. So với các doanh nghiệp khác cùng ngành, Vinatex đang là đơn vị dẫn đầu về nội địa hoá các nguyên vật liệu cho sản xuất.

Sản xuất nguyên vật liệu trong nước chưa theo kịp sự phát triển của ngành dệt may, nguyên nhân sâu xa là thiếu nguồn lực tài chính. Phần lớn các doanh nghiệp dệt may trong nước chủ yếu là doanh nghiệp vừa và nhỏ, chỉ tập trung vào việc cắt may đơn hàng có sẵn, không tích lũy được nhiều vốn để đầu tư. Theo dự báo, đến năm 2025 ngành dệt may Việt Nam cần đến 12 tỷ m² vải. Do vậy, từ nay đến năm 2025, Việt Nam cần khoảng 22 tỷ USD đầu tư vào ngành dệt, nhuộm. Đầu tư tương xứng và phát triển đồng đều chuỗi cung cấp sản phẩm dệt may (bông, sợi, dệt, may) nhằm nâng cao tỷ lệ nội địa hoá, giảm phụ thuộc nguồn nguyên liệu nhập khẩu đang là những thách thức đối với ngành may mặc Việt Nam nói chung cũng như Vinatex nói riêng.

2.2. Thực trạng quản trị mua nguyên vật liệu của một số doanh nghiệp may thuộc Vinatex

2.2.1. Khái quát tình hình sản xuất kinh doanh và quản trị mua nguyên vật liệu của một số doanh nghiệp may thuộc Vinatex

Trong phần này, luận án sẽ tập trung nghiên cứu quản trị mua nguyên vật liệu của một số doanh nghiệp may thuộc Vinatex đại diện cho các doanh nghiệp may cụ thể của Vinatex tại 03 vùng trong cả nước đóng vai trò quan trọng đối với hoạt động kinh doanh của tập đoàn dệt may Việt Nam, đó là doanh nghiệp May Việt Tiến; May Nhà Bè; May 10; May Vinatex Đà Nẵng. Nội dung nghiên cứu điển hình các doanh nghiệp nhằm làm rõ: tổng quan về doanh nghiệp; tình hình hoạt động kinh doanh; nội dung quản trị mua nguyên vật liệu (*thực tế cho thấy các DN không phân định rõ 6 nội dung quản trị mua NVL như mục 2.2 như đề tài đề cập, những tác giả cố gắng bóc tách các nội dung theo lý thuyết về quản trị mua được đề cập ở chương 02 để có cái nhìn tổng quát về vấn đề nghiên cứu, trong đó có xin ý kiến các chuyên gia tham gia phỏng vấn*). Các nghiên cứu điển hình này là căn cứ bước đầu quan trọng để đề tài tiếp tục có những nghiên cứu khái quát hơn về bức tranh tổng thể thực trạng quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp may thuộc Vinatex trong phần tiếp theo.

2.2.1.1. Công ty May Việt Tiến

a. Giới thiệu khái quát về công ty May Việt Tiến

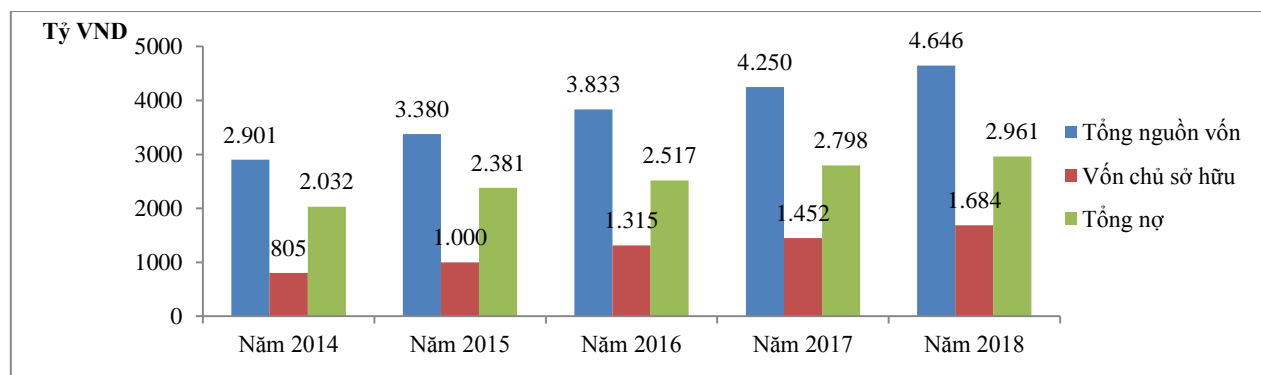
Tên công ty: Tổng công ty CP May Việt Tiến Năm thành lập: 1975	Trụ sở: 7 Lê Minh Xuân, Phường 7, Q Tân Bình, TP Hồ Chí Minh Giám đốc điều hành: Bùi Văn Tiến
Sản phẩm chính	Sơ mi, quần tây, quần kaki, bộ vest, jacket và đồ thể thao
Số đơn vị trực thuộc	09
Thị trường quốc tế	Nhật, Mỹ, châu Âu, châu Á
Chỉ số tài chính năm 2018 (tỷ đồng)	Doanh thu = 9.704 Lợi nhuận = 492
Số lao động (người)	21.600

Tháng 5/1977 được Bộ Công Nghiệp công nhận là xí nghiệp quốc doanh và đổi tên thành Xí Nghiệp May Việt Tiến. Giai đoạn 1986 – 1995 là giai đoạn công ty có những bước chuyển mình mạnh mẽ, tận dụng nguồn lực sẵn có để phát triển, mở ra các liên doanh liên kết với địa phương nhằm mở rộng quy mô và năng lực sản xuất. Giai đoạn 1996 – 2007 là giai đoạn hội nhập và phát triển của Công ty. Ngày 30/8/2007 Tổng công ty May Việt Tiến được thành lập trên cơ sở tổ chức lại Công ty May Việt Tiến thuộc Tập

đoàn Dệt May Việt Nam. Tổng công ty May Việt Tiến hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con nằm trong cơ cấu của Tập đoàn Dệt May Việt Nam. Giai đoạn 2008 đến nay là giai đoạn Công ty phát triển lên tầm cao mới. Từ tháng 1/2016, Việt Tiến đưa vào sử dụng hệ thống cửa hàng Viettien House tại thị trường Việt Nam nhằm mang đến những trải nghiệm mới và tốt nhất cho khách hàng. Viettien House được thiết kế với vẻ riêng biệt, độc đáo, thân thiện và trẻ trung. Cửa hàng trưng bày những bộ sưu tập mới nhất của tất cả các dòng sản phẩm từ môi trường công sở đến môi trường thư giãn, năng động.

Tính đến nay công ty May Việt Tiến có 9 đơn vị trực thuộc (bao gồm 7 xí nghiệp, 1 trung tâm thiết kế thời trang, 1 chi nhánh), 12 công ty thành viên, 4 công ty con, 3 liên doanh nước ngoài và 2 đơn vị hợp tác kinh doanh, với tổng số CBCNV là 21.600 người. Bên cạnh hoạt động may mặc công ty còn tham gia vào các lĩnh vực khác như: Dịch vụ xuất nhập khẩu, vận chuyển giao nhận hàng hóa; Sản xuất và kinh doanh nguyên phụ liệu ngành may; máy móc phụ tùng và các thiết bị phục vụ ngành may công nghiệp; Đầu tư và kinh doanh tài chính... Các sản phẩm may mặc mang Thương hiệu Việt Tiến vẫn không ngừng phát triển, mở rộng sản phẩm để đáp ứng nhu cầu ngày càng phong phú của người tiêu dùng.

b. Tình hình hoạt động kinh doanh

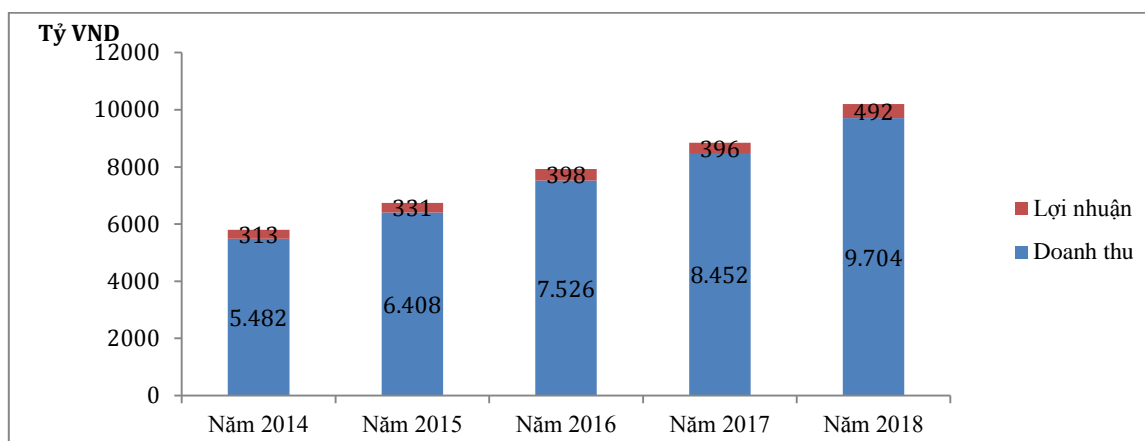


Hình 2.6: Tăng trưởng nguồn vốn của Công ty Việt Tiến

(Nguồn: Công ty Việt Tiến, 2018)

Năm 2017, Công ty Việt Tiến nằm trong top 50 thương hiệu giá trị nhất Việt Nam và có giá trị cao nhất ngành may do Brand Finance – Nhà tư vấn định giá thương hiệu và chiến lược kinh doanh độc lập của Anh đánh giá [8]. Trong những năm gần đây, Việt Tiến tăng trưởng liên tục về nguồn vốn. Năm 2017, tăng 10,9% so với năm 2016, sang năm 2018 tổng nguồn vốn vẫn giữ đà tăng trưởng đó và đạt 4.646 tỷ đồng. Trong đó, tổng nợ là 2.961 tỷ đồng, chiếm 64% tổng tài sản, chiếm phần lớn là nợ ngắn hạn (98,9%). Ngoài tổng nợ chiếm một phần lớn, vốn chủ sở hữu của Công ty năm 2018 đạt 1.684 tỷ đồng, tăng 11,6% so với năm trước đó.

Không chỉ tăng trưởng về nguồn vốn, trong thời gian qua Việt Tiến cũng tăng trưởng liên tục về doanh thu và lợi nhuận. Năm 2018, doanh thu của Việt Tiến đạt 9.704 tỷ đồng, tăng 11,4% so với năm 2017 [22]. Tính chung cả giai đoạn 2014 – 2018, doanh thu của Việt Tiến tăng 15%. Đây là một mức tăng trưởng ấn tượng khi nền kinh tế trong nước cũng như thế giới vừa bước qua cuộc khủng hoảng kinh tế. Lợi nhuận sau thuế của Công ty đạt 492 tỷ đồng, tăng 0,8% so với 396 tỷ đồng của năm 2017. Nguyên nhân của sự tăng trưởng này là do công ty đã cân đối được các khoản chi phí mặc dù chi phí bán hàng, chi phí quản lý doanh nghiệp của Công ty qua các năm 2018, 2017 đều tăng hơn so với năm 2016. Kim ngạch xuất khẩu của Công ty năm 2018 đạt gần 900 triệu USD, trong đó thị trường Nhật Bản chiếm 32%, Mỹ 22%, EU 17% và các thị trường khác 29%; Thu nhập bình quân của người lao động đạt 9 triệu đồng, tăng gần 2%. Trong năm 2018, Công ty tập trung phát triển bền vững, hiện đại hóa trang thiết bị, ứng dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động sản xuất của mình.



Hình 2.7: Tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận của Việt Tiến

(Nguồn: Công ty Việt Tiến, 2018)

Bảng 2.6 : Chi phí sản xuất kinh doanh của Việt Tiến

STT	Chi phí sản xuất kinh doanh	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Giá vốn hàng bán	4750	5646	6623	7464	8544
2	Chi phí bán hàng	27	39	23	15	26
3	Chi phí quản lý doanh nghiệp	221	221	267	349	370
4	Chi phí khác	201	237	259	277	320
Tổng cộng		5.199	6.143	7.172	8.105	9.260

(Nguồn: Công ty Việt Tiến, 2018)

c. Quản trị mua nguyên vật liệu của công ty may Việt Tiến

+ Dự báo và lập kế hoạch mua nguyên vật liệu: Công ty Việt Tiến vừa may gia công vừa sản xuất hàng FOB xuất khẩu, FOB nội địa, do vậy chủng loại nguyên vật liệu khá đa dạng. Đối với các hợp đồng gia công thì nguyên vật liệu chủ yếu do bên gia công cung cấp, chỉ có một phần nhỏ Công ty tự mua theo yêu cầu, tiêu chuẩn của bên đặt gia công. Đối với nguyên vật liệu cho sản xuất FOB xuất khẩu và nội địa thì Công ty tự mua ngoài (cả nội địa và nhập khẩu). Nhân viên mua nguyên vật liệu của Công ty chịu trách nhiệm mua tất cả các nguyên vật liệu cần cho doanh nghiệp sản xuất cũng như đưa ra các tiêu chuẩn đối với các nguyên vật liệu. Theo nhân viên mua nguyên vật liệu của Công ty Việt Tiến, đội ngũ nhân viên mua nguyên vật liệu của Công ty rất chú trọng đến xác định các đặc điểm của nguyên vật liệu, phù hợp với yêu cầu của khách hàng. Công ty đặc biệt chú ý đến chất lượng nguyên vật liệu. Các sản phẩm mẫu sẽ được gửi đến Công ty để xem xét trước khi quyết định lựa chọn. Bộ phận giám định chất lượng sản phẩm của Công ty sẽ thẩm định các sản phẩm mẫu và đưa ra đánh giá.

Với mỗi đợt sản xuất, Công ty thường đưa ra các dự báo về nhu cầu nguyên vật liệu. Dựa trên dự báo này, đội ngũ nhân viên mua nguyên vật liệu biết được nhu cầu số lượng nguyên vật liệu cần cho giai đoạn tiếp theo. Đây là yêu cầu rất quan trọng để các nhân viên quản trị nguyên vật liệu tính toán ngân sách mục tiêu.

+ Xác định nhu cầu mua: Sau khi đã xây dựng được kế hoạch mua, bộ phận mua hàng của công ty sẽ xây dựng kế hoạch chi tiết đối với từng loại nguyên liệu cần mua. Nguyên liệu mua phải phù hợp với nhu cầu sản xuất, phù hợp với số lượng tồn kho. Đồng thời, các nhân viên mua cũng sẽ dự báo khả năng sản xuất của doanh nghiệp trong thời gian tới để có thể tính toán một cách chính xác nhất số lượng nguyên liệu mua về.

+ Lựa chọn NCC: Công ty Việt Tiến có NCC nguyên vật liệu cả trong và ngoài nước. Những NCC nguyên vật liệu trong nước có thể là các nhà thầu hoặc các công ty con của Việt Tiến đảm nhiệm khâu cung cấp đầy đủ nguyên vật liệu cho quá trình sản xuất theo đơn hàng và yêu cầu của Việt Tiến. Ngoài ra, Việt Tiến cũng có những NCC nguyên liệu và phụ liệu ngoài nước. Chức năng nhiệm vụ của các công ty này cũng giống như trong nước, tuy nhiên cũng có yêu cầu tiêu chuẩn cao hơn để sản xuất những sản phẩm thuộc dòng cao cấp.

Ở trong nước, Vinatex là NCC vải nguyên liệu chủ yếu cho Việt Tiến. Về phụ kiện, Việt Tiến liên doanh với Công ty Việt Thuận cung cấp mặt hàng nút các loại. Công ty cơ khí Thủ Đức cung cấp trang thiết bị máy móc, phụ tùng cho ngành may. Về các NCC nước ngoài, Việt Tiến chủ yếu nhập khẩu nguyên phụ liệu là ở một số quốc gia như Ấn Độ, Trung Quốc, Pakistan, Trung phi... nơi có những nguồn cung lớn chất lượng và khá ổn định. Đối với Nhật Bản là một thị trường lớn của Công ty, Việt Tiến cũng có một

số đối tác cung cấp nguyên vật liệu. Một số chủ thương hiệu Nhật Bản yêu cầu hoặc chỉ định các công ty cung cấp nguyên phụ liệu ở các địa phương của Nhật Bản cung cấp cho Công ty nhằm đáp ứng các yêu cầu khắt khe về thiết kế cũng như độ độc đáo của sản phẩm khi họ đặt hàng. Một số nhà thiết kế nổi tiếng cũng có những yêu cầu đặc biệt riêng và Việt Tiến cũng sẵn sàng đáp ứng các yêu cầu này. Từ những đơn hàng trên, Việt Tiến bắt đầu tiến hành thu mua các nguyên vật liệu đáp ứng với các tiêu chuẩn của nhà thiết kế. Công ty Việt Tiến cũng hợp tác với Công ty Tungshing sewing machine Co.Ltd (Hong Kong) chuyên cung cấp thiết bị ngành may, thực hiện các dịch vụ bảo hành thiết bị may tư vấn các giải pháp kĩ thuật, biện pháp sử dụng an toàn thiết bị, nâng cao hiệu suất sử dụng các thiết bị may.

Chọn NCC nguyên vật liệu là khâu quan trọng quyết định chất lượng đầu vào của sản phẩm. Việt Tiến phải chọn những NCC đáp ứng phù hợp nhất về giá cả và chi phí vận chuyển. Bên cạnh đó, Công ty tính toán đầy đủ tất cả khía cạnh khi lựa chọn NCC để vừa đảm bảo về chất lượng, thời gian vừa đảm bảo về chi phí mua sắm, vận chuyển, tất cả là yêu cầu quan trọng được đặt ra. Công ty lựa chọn NCC dựa trên uy tín những công ty chuyên cung cấp nguyên vật liệu với từng chủng loại khác nhau. Các tiêu chuẩn lựa chọn NCC bao gồm các tiêu chí như đảm bảo sản xuất ra các sản phẩm có chất lượng cao, giá cả phù hợp với thị trường và với điều kiện tài chính của công ty. Đồng thời, NCC phải đảm bảo tiến độ, thời gian cung cấp và có khả năng đáp ứng đủ nguyên vật liệu cho Công ty để tránh ảnh hưởng đến kế hoạch sản xuất, không để xảy ra tình trạng thiếu hụt nguyên vật liệu làm kéo dài thời gian hoàn thành. Vì vậy, có thể tổng hợp các tiêu chuẩn chọn NCC của Công ty là dựa trên chất lượng sản phẩm, thời gian giao nhận hàng, giá bán, phương thức thanh toán, sự phản hồi những sự cố phát sinh, khả năng cung cấp sản phẩm...

Nhìn chung, dù có nguồn cung NVL nội địa là tập đoàn dệt may Việt Nam (Vinatex). Tuy nhiên 90% nguyên vật liệu của Việt Tiến phải nhập khẩu ở thị trường nước ngoài dẫn đến chi phí khá cao và thường xuyên chịu tác động của biến động giá cả trên thị trường và bị áp đặt giá. Trong đó, chủ yếu nhập khẩu từ thị trường Trung Quốc và Đài Loan (chiếm 35%), thị trường các nước ASEAN (35%), Nhật Bản chiếm 20% và 10% là từ các nước khác. Các NCC nguyên liệu và phụ liệu này đều là những tên tuổi uy tín và được chấp thuận từ phía khách hàng Nhật Bản để bảo đảm yêu cầu chất lượng hàng hóa. Do Nhật Bản cũng là nước nhập khẩu sản phẩm may mặc 95% từ các nước khác nên giá cả nguyên phụ liệu không cạnh tranh so với Trung Quốc và các nước ASEAN.

Khi có nhu cầu mua nguyên liệu, các nhân viên trong phòng kinh doanh sẽ làm việc với các NCC để tiến hành mua nguyên phụ liệu. Thực tế, do việc chọn lựa NCC phần lớn đều do khách hàng Nhật Bản chỉ định, nên Việt Tiến chỉ là người mua trên danh nghĩa

giúp khách hàng thanh toán phần nguyên phụ liệu đã được thỏa thuận giá cả, số lượng cũng như kiểm tra chất lượng được thực hiện bởi khách hàng. Các NCC được lựa chọn dựa theo tiêu chuẩn quốc tế là AQL 2.5 và AQL 4.0 (bao gồm giám định hàm lượng formaldehyt và các hóa chất độc hại trên nguyên liệu dệt may).

+ Đặt hàng và ký kết: Tổng Công ty không có đại diện kiểm soát chất lượng vải tại nước nhập khẩu nguyên vật liệu nên đàm phán với NCC chủ yếu thông qua email, và việc mua bán thỏa thuận chủ yếu dựa vào sự tin tưởng của hai bên. Trong đó, tỉ lệ hao hụt đối với nguyên phụ liệu nhập khẩu so với định mức là 1-3%. Nếu NCC giao hàng trễ thì công ty phạt NCC bằng cách vận chuyển nguyên vật liệu bằng máy bay thay vì vận chuyển bằng đường biển. Nếu NCC giao hàng không đúng chất lượng thì buộc phải giao lô hàng mới.

Công ty có 4 loại hợp đồng mua nguyên vật liệu chủ yếu: hợp đồng mua bán, hợp đồng quản lý tồn kho bởi NCC, thỏa thuận bảo mật và thỏa thuận chiết khấu. Để đảm bảo bí mật, Công ty yêu cầu NCC ký thỏa thuận bảo mật và hợp đồng mua bán. Hợp đồng mua bán là loại hợp đồng phổ biến nhất, bao gồm các điều khoản thông thường như: điều khoản chuyển giao, giá, đặc điểm nguyên vật liệu và các mô tả khác. Hợp đồng cũng có các điều khoản trừng phạt trong trường hợp NCC không chuyển giao đúng sản phẩm, đúng chất lượng kịp thời, hoặc chất lượng nguyên vật liệu không đáp ứng yêu cầu.

Hợp đồng quản lý tồn kho bởi NCC và hợp đồng chiết khấu không thể áp dụng đối với tất cả các NCC. Công ty phải đàm phán với những NCC này và chỉ một số NCC ký kết loại hợp đồng này. Công ty cũng có các cố vấn pháp lý riêng, nội dung hợp đồng được xem xét bởi đội ngũ cố vấn pháp lý trước khi ký kết.

Quá trình đặt hàng của Công ty diễn ra khá phức tạp. Nhân viên mua hàng nhận thông tin từ hệ thống kiểm soát nguyên vật liệu như: các loại nguyên vật liệu, số lượng cần mua, thời gian nhập kho. Đơn mua nguyên vật liệu trực tiếp sẽ được các nhà quản lý tài chính và nhà quản lý nguyên vật liệu xem xét. Đối với những nguyên vật liệu gián tiếp, đơn hàng được xem xét bởi các nhà quản lý tài chính, nguyên vật liệu và các nhà quản lý chung. Sau khi các đơn hàng đã được xem xét, nhân viên mua hàng của Công ty sẽ gửi đơn đặt hàng đến các NCC và chờ đợi xác nhận của họ.

+ Giao nhận hàng: Sau khi bộ phận kinh doanh hoàn tất công việc đặt hàng với các NCC, bộ phận nhập khẩu phải tiến hành các thủ tục hải quan cần thiết để nhập hàng về. Do nguyên phụ liệu nhập khẩu về phục vụ cho hàng xuất khẩu nên công ty không phải đóng thuế ngay mà được trì hoãn trong vòng 275 ngày. Trong vòng 275 ngày, nếu lượng nguyên vật liệu này được sử dụng hết vào sản xuất thì công ty sẽ không phải đóng thuế. Ngược lại, công ty phải đóng thuế vào phần nguyên vật liệu còn dư ra sau quá trình sản xuất.

Nguyên phụ liệu sau khi nhập về được bộ phận chuyên môn kiểm tra và khi đảm bảo chất lượng thì mới được nhập kho. Lúc đó thủ kho chịu trách nhiệm tiếp nhận chính xác số lượng, chủng loại nguyên phụ liệu căn cứ vào quy định ghi trong hoá đơn, hợp đồng, phiếu giao hàng. Thủ kho sẽ kiểm tra số thực nhập so sánh với hoá đơn, hợp đồng tại mỗi kho nguyên phụ liệu, nếu phát hiện sai sót, thủ kho phải báo ngay cho phòng kinh doanh để giải quyết và lập biên bản xác nhận về việc kiểm tra. Cuối cùng, thủ kho ghi thực nhận cùng với người giao hàng và cho nhập kho.

Đối với những NCC có thời gian hợp tác tốt với Công ty thì Công ty không cần phải quan tâm nhiều sau khi đơn hàng đã được NCC xác nhận.

Đối với những NCC chưa thực hiện tốt, Công ty sẽ theo dõi tình trạng nguyên vật liệu. Công ty liên lạc thường xuyên với NCC cho đến khi nguyên vật liệu được chuyển giao đến tận Công ty. Nếu nguyên vật liệu không còn trong tình trạng tốt, Công ty thông tin cho NCC để được cung cấp lại hoặc yêu cầu NCC đến tận kho của Công ty để xem xét tình trạng của nguyên vật liệu.

+ Đánh giá công tác mua: Nhân viên quản trị nguyên vật liệu và bộ phận chất lượng của Công ty sẽ đánh giá NCC thông qua mẫu đánh giá hàng tháng và mẫu đánh giá hàng năm. Đội ngũ nhân viên của Công ty sẽ cho điểm các NCC. Đối với những NCC có điểm số thấp, Công ty sẽ không sử dụng những NCC này hoặc để cho các nhân viên mua nguyên vật liệu của Công ty đến tận dây chuyền sản xuất của NCC để đánh giá lại. Đối với những NCC có điểm số cao, Công ty sẽ cố gắng cải thiện mối quan hệ với họ và sẽ có nhiều hợp đồng hơn trong tương lai. Đánh giá thực hiện của NCC chủ yếu bao gồm: chất lượng, chuyển giao đúng hạn, dịch vụ khách hàng, giá...

2.2.1.2. Công ty May Nhà Bè

a. Giới thiệu khái quát về công ty May Nhà bè

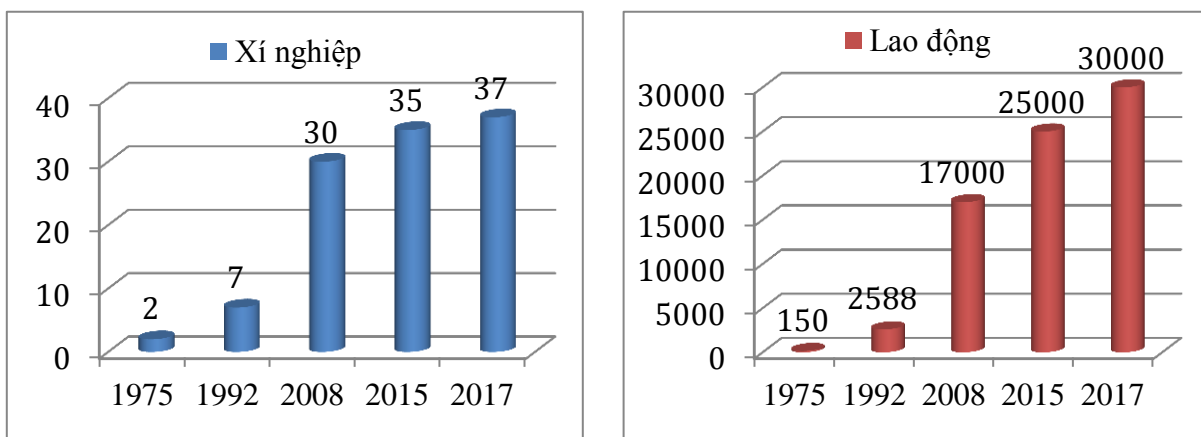
Tên công ty: Tổng công ty CP May Nhà Bè Năm thành lập: 1973	Trụ sở: 4 đường Bến Nghé, Phường Tân Thuận Đông, Quận 7, TP Hồ Chí Minh Giám đốc điều hành: Nguyễn Ngọc Lân
Sản phẩm chính	Sơ mi cao cấp, bộ vest
Số công ty con	37
Thị trường quốc tế	Nhật, Mỹ, châu Âu
Cổ đông lớn nhất	Tập đoàn dệt may Việt Nam (27,7%)
Chỉ số tài chính (tỷ đồng)	Doanh thu = 3.581 Lợi nhuận = 75
Số lao động (người)	30.000

Tháng 3/1992 Bộ Công nghiệp quyết định thành lập Công ty may Nhà Bè trên cơ sở Xí nghiệp may Nhà Bè theo quyết định số 225/CCN-TCLĐ ngày 24/3/1992. Tháng

4/2005, Công ty May Nhà Bè cổ phần hoá và chuyển đổi từ doanh nghiệp nhà nước thành Công ty cổ phần May Nhà Bè. Năm 2008, được sự chấp thuận của tập đoàn dệt may Việt Nam và Bộ Công nghiệp, May Nhà Bè đã xây dựng đề án chuyển đổi cơ cấu tổ chức thành Tổng Công ty hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con. Căn cứ theo yêu cầu phát triển, quy mô và tình hình thực tế của Công ty, ngày 8/9/2008, Bộ Trưởng Bộ Công nghiệp đã ra quyết định số 88/2008/QĐ-BCN thành lập Tổng Công ty May Nhà Bè. Trong giai đoạn này, Công ty triển khai kế hoạch phát triển theo chiều sâu về quy trình công nghệ, máy móc thiết bị và trình độ công nhân. Mục tiêu là hình thành nên những dòng sản phẩm chủ lực như veston, áo sơ mi cao cấp... có giá trị gia tăng cao, tạo được lợi thế cạnh tranh và nhắm tới những thị trường trọng điểm như Mỹ, Nhật, EU.

Năm 2015, đánh dấu sự chuyển mình mạnh mẽ của May Nhà Bè khi áp dụng trên toàn hệ thống mô hình sản xuất tinh gọn (*Lean manufacturing*) và hệ thống giám sát tổng thể - *Lean ERP*. Nhờ đó, năng suất và chất lượng tăng cao khi loại bỏ lãng phí và những bất hợp lý trong quy trình sản xuất nhằm giảm chi phí sản xuất từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh, tạo niềm tin vững bền với khách hàng.

Sau hơn 40 năm hình thành và phát triển, May Nhà Bè đã phát triển thành một Tổng Công ty có 37 đơn vị và xí nghiệp thành viên, 30.000 cán bộ công nhân viên hoạt động trên nhiều lĩnh vực với địa bàn trải rộng khắp cả nước.

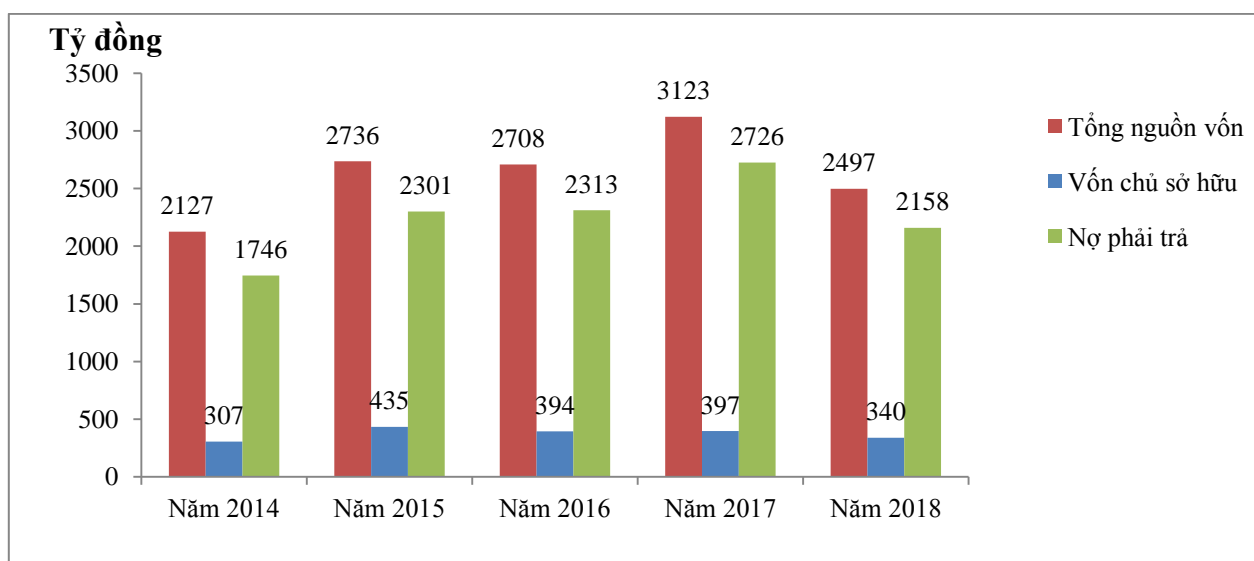


Hình 2.8: Phát triển của May Nhà Bè về số xí nghiệp và lao động qua các năm

(Nguồn: Công ty May Nhà Bè, 2018)

b. Tình hình hoạt động kinh doanh

Tính đến hết năm 2018, tổng tài sản của May Nhà Bè đạt 2.497 tỷ đồng, giảm 626 tỷ đồng so với năm 2017. Tuy nhiên tổng nợ phải trả cũng giảm còn là 2.158 tỷ đồng, trong nợ ngắn hạn chiếm tới gần 95% [3].



Hình 2.9: Tăng trưởng nguồn vốn của May Nhà Bè

(Nguồn: May Nhà Bè, 2018)

Trong hoạt sản xuất kinh doanh thì tổng Chi phí sản xuất của May Nhà Bè có xu hướng giảm dần qua các năm từ 2014-2018, tỷ lệ giảm trung bình là 0,6%. Giải thích xu hướng giảm này là do công ty áp dụng chính sách tiết giảm chi tiêu để mở rộng sản xuất từng bước vượt qua giai đoạn khủng hoảng kinh tế.

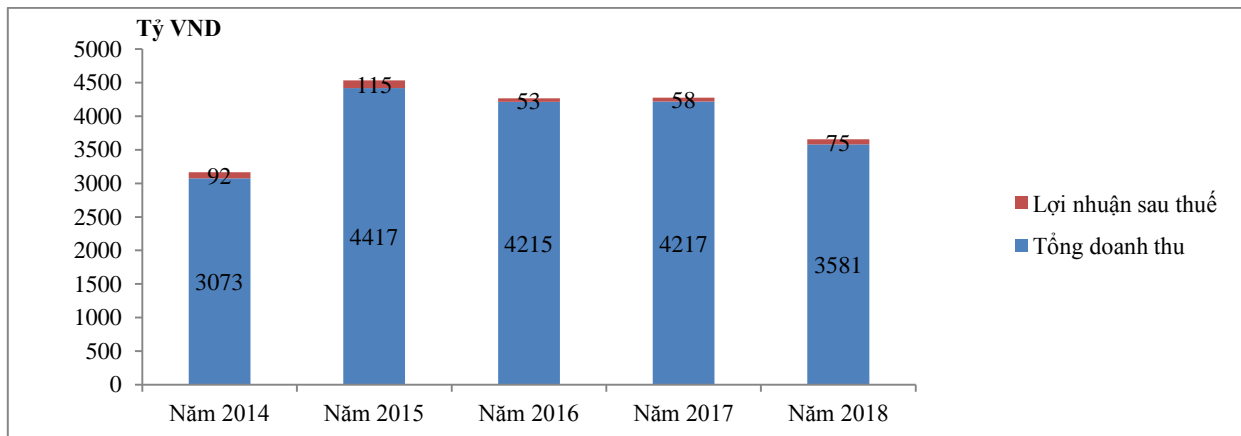
Bảng 2.7: Chi phí sản xuất kinh doanh của May Nhà Bè

Đơn vị: Tỷ VND

STT	Chi phí sản xuất kinh doanh	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Giá vốn hàng bán	2.012	3.539	3.413	3.345	2.859
2	Chi phí bán hàng	14	56	41	26	65
3	Chi phí quản lý doanh nghiệp	122	306	310	342	337
4	Chi phí khác	164	384	406	423	268
Tổng cộng		2.312	2.677	2.882	2.982	2.937

(Nguồn: May Nhà Bè, 2018)

Trong giai đoạn từ 2014 – 2018, nợ phải trả của Công ty tăng trung bình 5%, tương đương 2.158 tỷ đồng vào năm 2018 và tập trung chủ yếu ở nợ ngắn hạn 2.045 tỷ đồng. Trong khi đó, tổng nguồn vốn của Công ty tăng 4%. Qua đó cho thấy, Công ty đã không ngừng mở rộng đầu tư vào hoạt động sản xuất kinh doanh.



Hình 2.10: Tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận của May Nhà Bè

(Nguồn: May Nhà Bè, 2018)

Doanh thu của May Nhà Bè trong 5 năm 2014 – 2018 không có thay đổi đáng kể. Năm 2018, doanh thu của May Nhà Bè chỉ đạt 3.581 tỷ đồng, giảm 636 tỷ đồng so với doanh thu 4.217 tỷ đồng của năm 2017. Mặc dù doanh thu thuần năm 2018 giảm, nhưng nhờ tiết giảm chi phí giá vốn nên lợi nhuận sau thuế cả năm vẫn đạt 75 tỷ đồng, tăng 28% so với cùng kỳ. Trong giai đoạn từ 2014 - 2018, May Nhà Bè đạt lợi nhuận sau thuế thu nhập cao nhất vào năm 2015 với 115 tỷ đồng, tiếp đến là năm 2014 với 92 tỷ đồng. So với năm lợi nhuận sau thuế cao nhất, lợi nhuận của Công ty năm 2018 giảm 35%.

c. Quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp may Nhà bè

+ Dự báo và lập kế hoạch mua: Nguyên vật liệu chính để sản xuất các sản phẩm của Tổng Công ty là các loại vải sợi cao cấp, chủ yếu được cung cấp bởi các doanh nghiệp lớn, uy tín trong và ngoài nước. Phần lớn nguồn nguyên vật liệu chính phục vụ sản xuất của Tổng Công ty được nhập khẩu từ nước ngoài, thông qua sự chỉ định của các đối tác, nhằm đảm bảo chỉ tiêu chất lượng theo yêu cầu của đơn hàng và giá cả cạnh tranh. Ngoài ra, Tổng Công ty còn sử dụng một số nguyên vật liệu, phụ liệu khác để sản xuất như: khuy, nút, dây kéo, dây thun, chỉ, sợi... được cung cấp bởi các doanh nghiệp trong nước và từ chính các đối tác tiêu thụ sản phẩm. Những thị trường cung cấp nguồn nguyên vật liệu lớn cho Công ty như Hồng Kông, Hàn Quốc, Italia.

Dựa trên kế hoạch mua, Công ty lập nguồn ngân sách mục tiêu để đấu giá nguồn nguyên vật liệu dựa trên hệ thống phân tích chi phí. Công ty phân loại đối với các NCC nguyên vật liệu như sau: (1) các NCC tiềm năng phải có giấy phép kinh doanh và có nguồn vốn đăng ký ở một mức độ nhất định; (2) hệ thống quản trị tốt và có ít nhất 2 nhân viên quản trị chuyên nghiệp có trình độ cử nhân trở lên; (3) để được lựa chọn là NCC cuối cùng, NCC phải có chứng nhận chất lượng ISO.9001 hoặc đạt được chứng nhận đó trong 3 tháng; (4) NCC tiềm năng phải có hệ thống mạng lưới văn phòng hiện đại có thể trao

đổi dữ liệu qua điện tử với hệ thống quản lý hậu cần của Công ty. Bên cạnh đó, để giảm thiểu số lượng NCC và tăng cường chất lượng NCC, Công ty yêu cầu các NCC tiềm năng phải trả một khoản tiền cọc nhất định khi tham gia đấu giá. Khoản tiền cọc của NCC được chọn lựa cuối cùng sẽ được chuyển thành tiền đảm bảo thực hiện hợp đồng. Những NCC không đấu giá thành công sẽ được trả lại sau 30 ngày không lãi.

+ Xác định nhu cầu mua: Về cơ bản, Công ty dựa vào 2 tiêu chí để xác định nhu cầu mua, bao gồm: số lượng nguyên vật liệu tồn kho và số lượng đơn đặt hàng mà Công ty ký kết trong từng giai đoạn. Các đơn đặt hàng phát sinh sẽ được Công ty tính bổ sung cho những lần lên kế hoạch mua nguyên vật liệu kế tiếp. Với sự xác định cụ thể số lượng nguyên vật liệu cho từng giai đoạn, Công ty sẽ lên phương án cho các đợt đặt hàng, thời gian vận chuyển để đảm bảo Công ty có đủ nguyên vật liệu cho sản xuất mà không bị gián đoạn.

+ Lựa chọn NCC: Nguồn cung cấp nguyên vật liệu cho ngành dệt may hiện nay khá dồi dào, hầu như không có sự khan hiếm đột biến. Hơn nữa, Tổng Công ty luôn có sự chủ động dự trữ nguyên vật liệu linh hoạt và hợp lý để đảm bảo phục vụ nhu cầu sản xuất liên tục, đảm bảo tiến độ giao hàng và chất lượng sản phẩm. Tuy nhiên, phần lớn nguồn nguyên vật liệu chính phục vụ sản xuất của Công ty vẫn phải nhập khẩu từ nước ngoài. Mặc dù Tổng Công ty luôn chủ động dự trữ nguyên vật liệu một cách hợp lý, nhưng hầu hết các hợp đồng mua nguyên vật liệu của Công ty được thực hiện theo phát sinh thực tế mà không kí hợp đồng nguyên tắc với các NCC. Trong khi hiện nay, tỷ giá ngoại tệ, lãi suất, giá các loại nguyên liệu như dầu thô, v.v... biến động không ngừng sẽ ảnh hưởng đến giá cả các loại nguyên vật liệu. Những yếu tố này có thể ảnh hưởng đến giá cả mua nguyên vật liệu phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty và vì thế ảnh hưởng đến doanh thu và lợi nhuận của Công ty.

Công ty tập trung vào mạng lưới cung cấp toàn cầu khi tái cơ cấu lại hệ thống nội bộ. Theo đó, Công ty quyết định thực hiện chiến lược nguồn cung để đạt được mục tiêu. Đầu tiên, Công ty tối ưu hoá mạng lưới các NCC bằng cách giảm số lượng các NCC và chỉ duy trì quan hệ với những NCC tốt nhất. Thứ hai, Công ty mở rộng tỷ lệ của các NCC quốc tế. Thứ ba, Công ty thiết lập mối quan hệ chuỗi cung cấp với các NCC địa phương có chất lượng tốt đạt tiêu chuẩn quốc tế.

Công ty có các tiêu chuẩn lựa chọn NCC nhằm đảm bảo chất lượng nguồn nguyên vật liệu. Công ty sử dụng bản báo cáo đánh giá NCC để đưa ra những tiêu chuẩn cụ thể đối với các NCC khác nhau. Các NCC được đánh giá với thang cấp độ 100. Một số tiêu chuẩn đánh giá NCC bao gồm: kiểm soát thiết kế, kiểm soát dữ liệu, mua sắm và kho lưu trữ, kiểm soát tiến trình, thanh tra và thử nghiệm, kiểm tra chất lượng nội bộ, đào tạo...

Ngoài ra, năng lực tài chính, giá cạnh tranh và năng lực hệ thống điện tử cũng là những khía cạnh chính ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn NCC.

+ Đặt hàng và ký kết: Theo cơ chế của Công ty, mỗi phòng ban của Công ty được giao nhiệm vụ, chức năng cụ thể. Trong đó, phòng vật tư chịu trách nhiệm quản lý vật tư và nguyên vật liệu cho hoạt động sản xuất của Công ty. Công việc lập kế hoạch cung cấp nguyên vật liệu do phòng vật tư và phòng kế hoạch của Công ty đảm nhiệm. Căn cứ vào đơn hàng đã ký kết, và định mức tiêu dùng nguyên vật liệu, phòng vật tư sẽ lên kế hoạch cụ thể cho từng đơn hàng. Dựa vào định mức để xác định tổng hạn mức là 101,5% định mức, có tỷ lệ dư ra nhằm phòng trừ tỷ lệ sai sót. Từ đó, phòng vật tư sẽ lên kế hoạch mua nguyên vật liệu với tỷ lệ là 105% so với định mức phòng khi thiếu hụt.

Các loại hợp đồng mà Công ty thường ký kết với các NCC như: hợp đồng mua bán, hợp đồng quản lý tồn kho bởi NCC (VMI), thỏa thuận tín nhiệm... Các hợp đồng mua bán tiêu chuẩn được ký kết giữa Công ty và NCC thường bao gồm: giá, mô tả nguyên vật liệu, chất lượng, điều khoản chuyển giao... Nếu NCC không thực hiện đúng như hợp đồng đã ký kết, Công ty sẽ trừ trực tiếp khoản tiền đặt cọc của NCC. Bên cạnh đó, hơn 80% NCC ký hợp đồng VMI với Công ty, giúp làm giảm tồn kho của cả hai bên và thực hiện chia sẻ thông tin giữa các bên. Các thỏa thuận tín nhiệm giữ thông tin mua bán bí mật và tránh các cuộc cạnh tranh không lành mạnh.

Về nguồn cung cấp, các NCC vật liệu trong nước chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ, do phần lớn nguyên vật liệu của Công ty nhập khẩu từ nước ngoài. So với yêu cầu của Công ty, các NCC trong nước vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu tối đa, chưa đủ tiềm năng để trở thành NCC nguyên vật liệu chính cho doanh nghiệp. Chính vì vậy, các nguyên vật liệu chính vẫn phải nhập khẩu từ bên ngoài.

Các NCC nguyên vật liệu của Công ty chủ yếu từ các quốc gia như Trung Quốc, Đài Loan, Nhật Bản, Thái Lan... Đây là những đối tác đã thâm nhập sâu vào thị trường Việt Nam, tạo điều kiện để Công ty lựa chọn được đối tác cung cấp tốt nhất, đặc biệt là có mức chi phí tối ưu nhất. Trong đó, các NCC Đài Loan đứng vị trí NCC hàng đầu của Công ty chiếm gần 40%, Hàn Quốc chiếm khoảng 15%, Indonesia chiếm khoảng 7%. Ngoài ra, Công ty còn nhập khẩu NVL từ các thị trường như: Nhật, Ấn Độ, Hồng Kông, Malaysia, Brunei. Tuy nhiên Đài Loan là đối tác lâu dài của Công ty do đạt được nhiều thỏa thuận có lợi về giá cả, thời gian thực hiện hợp đồng chính xác, giúp cho hoạt động sản xuất của Công ty liên tục và hiệu quả. Trong những năm gần đây, Công ty vẫn tiếp tục tìm kiếm đối tác mới để hạn chế phụ thuộc nguồn nguyên liệu từ Đài Loan. Các nguyên phụ liệu được nhập từ các nước như Malaysia, Hồng Kông tăng đáng kể, đặc biệt là sự xuất hiện của NCC mới đến từ Brunei.

Về đặt hàng, Công ty May Nhà Bè có quy mô sản xuất lớn, sản phẩm đa dạng về số lượng, chủng loại. Do đó, nguồn nguyên liệu cần cho sản xuất cũng rất đa dạng, phong phú. Hơn nữa nhu cầu kế hoạch sản xuất của Nhà Bè rất linh động nên nhu cầu nguyên vật liệu cũng thường xuyên biến động. Do vậy, Công ty thực hiện quản trị nguồn cung cấp nguyên vật liệu rất chặt chẽ, từ xem xét, tính toán nhu cầu và các đặc điểm nguyên vật liệu kỹ lưỡng cho đến tìm nguồn cung cấp phù hợp. Trong quá trình hợp tác với các đối tác, các điều khoản về chất lượng nguyên vật liệu, giá cả và chuyển giao được Công ty thoả thuận rõ ràng với NCC, đảm bảo các bên thực hiện nghiêm túc hợp đồng được ký kết.

+ Giao nhận hàng: Nhân viên mua hàng của Công ty sẽ nhập đơn hàng vào hệ thống ERP. Hệ thống sẽ chuyển đơn hàng đến bộ phận sản xuất một cách tự động. Trong khi đó, trung tâm kiểm soát tồn kho sẽ xác nhận các thành phần nguyên vật liệu và chuyển đơn hàng các nguyên vật liệu còn thiếu. Công ty và NCC sẽ nhận đơn hàng riêng rẽ cùng lúc. Công ty sẽ xác nhận đơn hàng với NCC. Sau khi, NCC kiểm tra thông tin về nhu cầu của Công ty, NCC sẽ tải đơn hàng từ hệ thống và xác nhận với Công ty. NCC sẽ chuyển giao nguyên vật liệu đến tận Công ty. Thời gian xử lý đơn hàng này là 1 ngày.

Công ty ký kết và nhập nguyên vật liệu về theo từng chủng loại dựa trên vai trò và tác dụng của vật liệu trong sản xuất, bao gồm: (1) vật liệu chính gồm: các loại vải; bông xơ, chủ yếu nhập từ nước ngoài như xơ PE (Eslon), xơ PE (Sunkyong), bông Nga cấp I, II, bông Úc cấp I, bông Việt Nam, và (2) vật liệu phụ như: các loại ghim, cúc, móc, chỉ các loại, khuy, chun, phéc-motuya, phần may, băng dính, hoá chất, thuốc nhuộm. Khi nguyên vật liệu được chuyển đến Công ty, cán bộ phòng kế hoạch thị trường kết hợp với thủ kho đánh giá, kiểm tra về số lượng, chất lượng rồi lập biên bản kiểm nghiệm nguyên vật liệu. Nếu đạt yêu cầu, nguyên vật liệu sẽ được nhập kho, còn nếu không sẽ trả lại cho NCC. Trong quá trình đưa nguyên vật liệu vào sản xuất, Công ty sẽ tiếp tục giám sát, đánh giá chất lượng nguyên vật liệu để đưa ra đánh giá về chất lượng của các NCC nguyên vật liệu. Đây sẽ là cơ sở để Công ty lựa chọn NCC nguyên vật liệu cho những lần tiếp theo.

Gần 80% NCC của Công ty ký kết thoả thuận VMI với Công ty. Công ty chỉ cần tập trung vào các NCC không ký kết thoả thuận VMI. Công ty sẽ kiểm tra tình trạng nguyên vật liệu sau khi NCC xác nhận đơn đặt hàng cho đến khi nguyên vật liệu được kiểm nghiệm bởi đội ngũ thanh tra chất lượng.

+ Đánh giá công tác mua: Công ty tiến hành đánh giá NCC hàng năm. Các nội dung đánh giá chủ yếu là về khả năng thiết kế, kiểm soát dữ liệu và thông tin, mua bán và lưu trữ, định dạng sản phẩm và truy xuất nguồn gốc, kiểm soát tiến trình sản xuất, kiểm tra và thử nghiệm, kiểm tra chất lượng nội bộ, đào tạo... Công ty sẽ phát triển mối quan hệ

với các NCC có điểm số cao (>90) và loại khỏi danh sách những NCC có điểm số thấp dưới 70 điểm. Công ty duy trì mối quan hệ tốt đẹp với NCC thông qua quản lý VMI. Quản lý VMI giúp Công ty tăng cường mối quan hệ với NCC. Trong khi đó, thông qua thực hiện VMI, Công ty và NCC có thể đạt được mục tiêu cùng phát triển.

2.2.1.3. Công ty May 10

a. Giới thiệu khái quát về công ty May 10

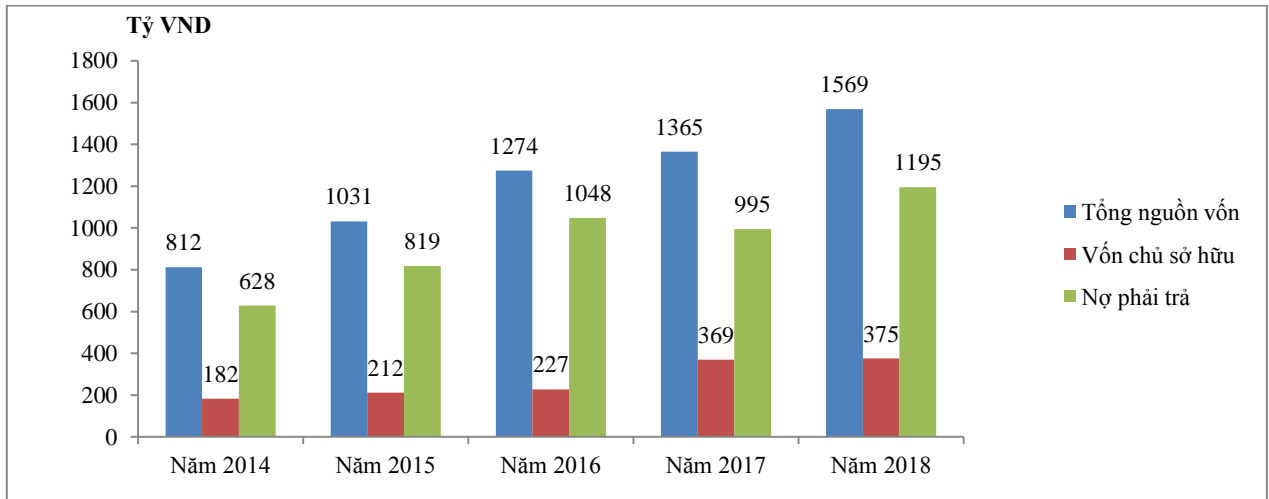
Tên công ty: Tổng công ty May 10 Năm thành lập: 1946	Trụ sở: 765A Nguyễn Văn Linh Giám đốc điều hành: Nguyễn Thị Thanh Huyền
Sản phẩm chính	Sơ mi, vest.
Số xí nghiệp thành viên	11
Thị trường quốc tế	Châu Âu, Mỹ, Nhật
Cổ đông lớn nhất	Tập đoàn dệt may Việt Nam (33,8%)
Chỉ số tài chính năm 2018 (tỷ đồng)	Doanh thu= 2.981 Lợi nhuận = 56
Số lao động (người)	12.000

Công ty Cổ phần May 10 tiền thân là các xưởng may quân trang thuộc ngành quân nhu thành lập năm 1946 ở chiến khu Việt Bắc để phục vụ bộ đội trong kháng chiến chống Pháp bảo vệ tổ quốc. Năm 1992, để phù hợp với cơ chế thị trường và tăng quyền chủ động cho doanh nghiệp, Xí nghiệp may 10 được chuyển đổi tổ chức hoạt động thành Công ty May 10. Năm 2005, thực hiện chủ trương cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước, Công ty May 10 đã được chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty cổ phần thuộc Tập đoàn Dệt - May Việt Nam theo quyết định số 105/2004/QĐ-BCN ngày 05/10/2004 của Bộ trưởng Bộ Công nghiệp với tên gọi “Công ty Cổ phần May 10” và số vốn điều lệ là 54 tỷ đồng. Năm 2010, Công ty cổ phần May 10 chính thức chuyển sang mô hình Tổng công ty và đổi tên thành “Tổng công ty May 10 - Công ty cổ phần”. Hiện tại, vốn điều lệ của Tổng Công ty May 10 là 189.000 tỷ đồng.

b. Tình hình hoạt động kinh doanh

Năm 2018, tổng nguồn vốn của May 10 đạt 1.569 tỷ đồng, tăng 204 tỷ đồng so với năm 2017. So với 5 năm trước đó, tổng nguồn vốn của May 10 đã tăng 52% từ 812 tỷ của năm 2014. Trong cơ cấu nguồn vốn của Công ty chủ yếu vẫn là nợ ngắn hạn phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Năm 2018, nợ ngắn hạn chiếm đến 80% trong số 1.195 tỷ

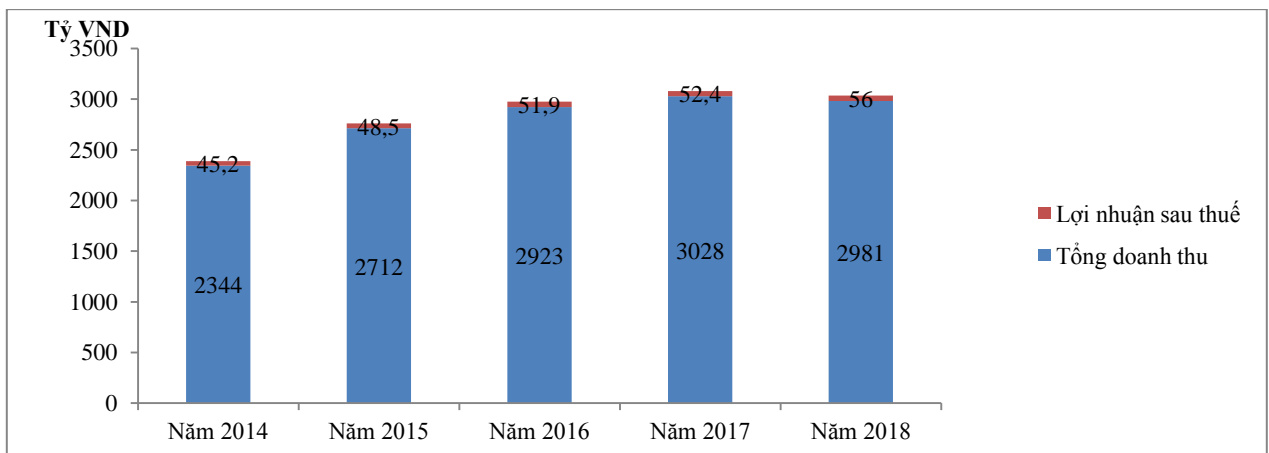
tổng nợ của Công ty. Trong khi đó, vốn chủ sở hữu chỉ đạt 375 tỷ, chiếm 31% so với tổng số nợ phải trả của Công ty [1].



Hình 2.11: Tăng trưởng nguồn vốn của May 10

(Nguồn: Công ty May 10, 2018)

Năm 2018, Tổng Công ty May 10 đạt doanh thu 2.981 tỷ đồng, giảm nhẹ so với năm 2017. Doanh thu năm 2017 là năm đạt mức doanh thu cao nhất trong vòng 5 năm trở lại đây. Mặc dù doanh thu giảm, nhưng lợi nhuận sau thuế của Công ty tăng trưởng khá đều; tuy nhiên vẫn ở mức khiêm tốn. Lợi nhuận sau thuế năm 2018 của Công ty đạt 56 tỷ đồng, tăng 0,7% so với năm 2017. Năm 2018, Công ty nộp ngân sách 57.239 tỷ đồng, thu nhập bình quân đạt 8 triệu đồng/người/tháng, tăng hơn 10%.



Hình 2.12: Tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận của May 10

(Nguồn: Công ty May 10, 2017)

Năm 2018, tình hình sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp xuất khẩu sản phẩm may mặc đã dễ chịu hơn những vẫn còn khá nhiều khó khăn do những biến động của thị trường thế giới. May 10 đã tiết giảm và tiết kiệm các loại chi phí trong hoạt động

sản xuất kinh doanh. Chi phí hoạt động của Công ty năm 2018 là 2.677 tỷ đồng, tiếp tục giảm 260 tỷ so năm với 2017 và 305 tỷ so với năm 2016. Mặc dù các hạng mục chi phí như: chi phí tài chính, chi phí quản lý doanh nghiệp không giảm nhưng giá vốn bán hàng và chi phí bán hàng thì giảm nhẹ. Trong cơ cấu chi phí sản xuất của Công ty chiếm phần lớn nhất vẫn là chi phí giá vốn hàng hoá, chiếm tới hơn 90% tổng chi phí của Công ty.

Bảng 2.8: Chi phí sản xuất kinh doanh của May 10

Đơn vị: Tỷ VND

STT	Chi phí sản xuất kinh doanh	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Giá vốn hàng bán	2.012	2.336	2.484	2.585	2514
2	Chi phí tài chính	14,1	30	23	20	38
3	Chi phí bán hàng	122	139	168	175	172
4	Chi phí quản lý doanh nghiệp	164	172	208	203	213
Tổng cộng		2.677	2.882	2.982	2.937	2.677

(Nguồn: Công ty May 10, 2018)

Năm 2018, Tổng Công ty đã nỗ lực tìm kiếm và đáp ứng đủ việc làm, duy trì ổn định sản xuất cho tất cả các đơn vị thành viên. Công ty cũng tiếp tục củng cố, giữ vững và phát triển các thị trường chính như Châu Âu, Mỹ, Nhật Bản. Công ty cũng giảm dần tỷ trọng hàng gia công, tăng dần tỷ trọng hàng FOB, ODM.

Tại thị trường trong nước, từ năm 2017, Công ty đã chuẩn hoá hình ảnh quảng cáo và nhận diện thương hiệu May 10 trên toàn hệ thống phân phối sản phẩm. Công ty cũng mở rộng kênh bán hàng trực tuyến qua website adayroi.com và fanpage May 10. Tổng doanh thu của May 10 trên thị trường Việt Nam đạt 515.749 tỷ đồng tăng gần 15% so với năm 2017. Đạt được kết quả trên là do Công ty đã đầu tư nguồn lực phát triển các dòng sản phẩm thời trang nữ, thời trang trẻ em, các dòng sản phẩm mới như áo dài cách tân, áo bà ba, sản phẩm thời trang Eco có nguồn gốc thiên nhiên và xuất xứ 100% Việt Nam. Công ty cũng đẩy mạnh công tác kiểm tra, hỗ trợ đại lý bán hàng, tiếp tục xây dựng và quảng bá thương hiệu May 10 với nhiều hình thức.

c. Hoạt động mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp

+ Dự báo và lập kế hoạch mua: Công ty tập trung vào các loại nguyên vật liệu đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Theo đó, nhân viên mua nguyên vật liệu của Công ty cần đảm bảo NCC có thể cung cấp các loại nguyên vật liệu theo yêu cầu. Các sản phẩm mẫu và thử nghiệm cần thiết cũng được thực hiện. Những chứng nhận về chất lượng cũng được Công ty yêu cầu các NCC cung cấp để chứng minh chất lượng của NVL. Công ty

yêu cầu các NCC tuân thủ theo các yêu cầu tiêu chuẩn chất lượng ISO. 9001 và ISO. 14000 về công nghiệp dệt may. Khi may mặc là ngành công nghiệp có giá trị thấp, Công ty tập trung chủ yếu vào giá. Công ty cũng xây dựng ngân sách mục tiêu để đảm bảo lợi nhuận.

+ Xác định nhu cầu mua: Công ty May 10 chủ yếu nhận gia công hàng. Đặc thù của mặt hàng gia công là nguyên vật liệu do khách hàng cung cấp nên Công ty không phải tìm kiếm và cũng không tính giá của nguyên vật liệu mà chỉ tính giá các nguyên vật liệu cho các sản phẩm mua đứt bán đoạn. Với các nguyên vật liệu thu mua bên ngoài, trong quá trình thu mua phát sinh thêm một số chi phí như: chi phí vận chuyển, bốc dỡ,... Ngoài ra, nguyên vật liệu của Công ty chủ yếu là nhập khẩu nên có thêm thuế nhập. Các chi phí thu mua phát sinh được Công ty tập hợp để tính giá thành mua nguyên vật liệu như sau:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Giá nguyên vật} & = & \text{Giá mua} & + & \text{Chi phí vận} & + & \text{Thuế nhập} \\ \text{liệu thực tế} & & \text{trên hoá đơn} & & \text{chuyển, bốc dỡ} & & \text{khẩu (nếu có)} \end{array}$$

(Nguồn: Phòng kế hoạch vật tư của Công ty May 10, 2018)

Khi có nhu cầu mua nguyên vật liệu, phòng kế hoạch vật tư của Công ty lập kế hoạch thu mua, sử dụng và dự trữ vật liệu để đảm bảo đáp ứng được đầy đủ và kịp thời nguyên vật liệu cho sản xuất cả về số lượng và chất lượng. Với hình thức gia công theo đơn đặt hàng, nguyên vật liệu do khách hàng cung cấp, do đó, Công ty không lập kế hoạch nguyên vật liệu cho những sản phẩm gia công. Công ty chỉ lập kế hoạch nguyên vật liệu đối với hình thức sản xuất và bán thành phẩm cho đối tác nước ngoài (sản xuất hàng FOB) cũng như tiêu thụ nội địa.

+ Lựa chọn NCC: Công ty May 10 có thị trường và khách hàng chủ yếu là ở nước ngoài, luôn đòi hỏi cao về chất lượng, mẫu mã vì vậy nguyên phụ liệu có vai trò quyết định đến kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Đối với những sản phẩm gia công xuất khẩu quần áo Veston cho Nhật Bản thì Công ty không phải chịu trách nhiệm mua nguyên liệu mà được nhận từ phía đối tác. Ở hình thức sản xuất này, Công ty chỉ tính mức tiêu hao để có thể đảm bảo hoàn thành đúng đơn hàng theo yêu cầu của đối tác. Trong khi đó, đối với những sản phẩm xuất khẩu để tiêu thụ trong nước hoặc xuất khẩu theo hình thức FOB thì Công ty tự tìm kiếm và xác định mức nguyên phụ liệu cho sản xuất. Công ty có thể mua nguyên vật liệu ở trong nước hoặc có thể nhập khẩu từ nước ngoài.

Đối với hàng FOB hiện tại của May 10, thì các nguyên liệu chính (vải) vẫn do khách hàng chỉ định và chủ yếu nhập từ Trung Quốc. Chỉ có một số ít đơn hàng, nguồn nguyên liệu chính nhập từ Thái Lan (5%). Đáng lưu ý ở đây là nguồn cung nguyên vật liệu chính từ thị trường trong nước vẫn còn chiếm tỷ trọng rất nhỏ, chỉ trên dưới 3% và thiếu sự ổn định. Các phụ liệu May 10 tự mua ở trong nước vẫn còn chiếm tỉ lệ rất nhỏ (khoảng 10%).

Công ty lựa chọn một số NCC và yêu cầu báo giá. Danh sách NCC tiềm năng được xây dựng từ mạng lưới B2B, tìm kiếm qua internet hoặc khuyến nghị của đồng nghiệp. Nếu giá mua quá cao, Công ty sẽ không lựa chọn hợp tác kinh doanh. Bên cạnh đó, các điều khoản thanh toán cũng quyết định đến việc lựa chọn NCC. Công ty lựa chọn NCC có các điều khoản thanh toán thuận tiện. Ngoài ra, các chứng nhận chất lượng và quy mô của NCC cũng là những yếu tố chính để Công ty xem xét lựa chọn NCC.

Nếu mức giá chấp nhận được, NCC được yêu cầu gửi sản phẩm mẫu để thử nghiệm chất lượng. Thành thạo nhân viên Công ty thăm NCC để xem xét kỹ hơn về chất lượng kết hợp với việc kiểm tra sản phẩm mẫu. Một khi chất lượng đã được khẳng định đáp ứng yêu cầu của Công ty, các kết quả thử nghiệm sẽ được so sánh, bởi vậy Công ty sẽ quyết định NCC cuối cùng. Thành thạo, các sản phẩm mẫu cũng được Công ty yêu cầu các NCC cung cấp để kiểm tra và so sánh tính đặc trưng với lô hàng mẫu đầu tiên để đảm bảo tính ổn định của sản phẩm. Nếu không có những khác biệt đáng kể giữa các lô sản phẩm mẫu, NCC sẽ được lựa chọn ký kết hợp đồng cung cấp nguyên vật liệu.

+ Đặt hàng và ký kết: Thông thường, phòng kế hoạch căn cứ vào đơn đặt hàng của khách hàng, nhu cầu thị trường về sản phẩm, kế hoạch sản xuất của Công ty và dựa trên định mức nguyên vật liệu đã xây dựng để xác định số lượng từng loại nguyên vật liệu cần dùng trong kỳ kế hoạch. Sau khi kế hoạch được ban giám đốc phê duyệt, phòng vật tư sẽ tìm kiếm NCC đáp ứng được những yêu cầu nguyên vật liệu của Công ty và tiến hành ký kết hợp đồng cung cấp nguyên vật liệu với đối tác. Thông thường, Công ty lựa chọn các NCC nguyên vật liệu có quan hệ hợp tác lâu năm, uy tín.

Trong các hợp đồng mua bán, Công ty chú trọng đến các yếu tố quan trọng như tiêu chuẩn chất lượng. Ngoài ra, đơn giá, số lượng, các điều khoản thanh toán, các điều khoản chuyển giao... cũng là những yếu tố quan trọng. Các điều khoản xử phạt và bảo đảm luôn được quan tâm đúng mức khi ký kết hợp đồng.

Số lượng đơn đặt hàng phụ thuộc vào nhu cầu của khách hàng của Công ty. Thời gian chuyển giao phụ thuộc vào năng lực và kế hoạch của NCC.

+ Giao nhận hàng: Sau khi hợp đồng được ký kết, bên cung cấp sẽ chuyển giao nguyên vật liệu cho Công ty theo đúng thỏa thuận của hợp đồng. Bên cung cấp chuyển toàn bộ chứng từ đơn hàng đến Công ty. Khi nguyên vật liệu được chuyển đến, Công ty cử nhân viên phòng vật tư tiến hành kiểm kê, giám định vật tư và lập biên bản giám định. Ban giám định của Công ty gồm: thủ kho, nhân viên thống kê, nhân viên kiểm soát chất lượng (KCS), các nhân viên kho cũng tham gia quá trình này. Sau khi hoàn tất công việc giám định, nếu đạt yêu cầu nguyên vật liệu sẽ được chuyển giao vào kho của Công ty, còn nếu không sẽ được trả lại cho NCC.

Công ty liên hệ với NCC một vài ngày trước thời gian chuyển giao cam kết. Công ty sắp xếp nhân viên kiểm tra chất lượng đến địa điểm NCC để kiểm tra chất lượng. Khi đó, chuyển giao sản phẩm cũng được sắp xếp. Thỉnh thoảng, Công ty lựa chọn nhà vận chuyển riêng để đảm bảo chuyển giao kịp thời gian. Tuy nhiên, chuyển giao muộn cũng là một vấn đề lớn. Vì vậy Công ty chủ động thúc giục hầu hết các đơn hàng. Thỉnh thoảng các NCC mới không chuyển giao sản phẩm đúng hạn, gây ra nhiều vấn đề cho Công ty trong thực hiện đơn hàng với các khách hàng.

+ Đánh giá công tác mua: Công ty thường được các NCC quan tâm, mời thăm quan và nghỉ dưỡng, nhưng Công ty không quản trị mối quan hệ với NCC một cách tích cực. Nếu NCC không chuyển giao sản phẩm đúng thời hạn, Công ty sẽ liệt các NCC này vào "danh sách đen". Công ty không có hệ thống đánh giá NCC chính thức.

Nhìn chung, Công ty thường xuyên xây dựng kế hoạch và tổ chức thu mua nguyên vật liệu, đồng thời tạo được các mối quan hệ tốt và lâu dài với đối tác, nguồn cung cấp ổn định. Đội ngũ cán bộ thu mua của Công ty có kinh nghiệm, đảm bảo cung cấp đầy đủ, kịp thời nguyên vật liệu cho sản xuất.

2.2.1.4. Công ty May Vinatex Đà Nẵng

a. Giới thiệu khái quát về công ty May Vinatex Đà Nẵng

Tên công ty: Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng Năm thành lập: 1995	Trụ sở: 25 Trần Quý Cáp, P. Thạch Thang, Q. Hải Châu. TP Đà Nẵng Tổng giám đốc: Hồ Hai
Sản phẩm chính	Quần áo bảo hộ, áo khoác, quần tây,..
Số xí nghiệp thành viên	02
Thị trường quốc tế	Châu Âu, Mỹ, Nhật
Cổ đông lớn nhất	Tập đoàn dệt may Việt Nam (30%)
Chỉ số tài chính năm 2018 (tỷ đồng)	Doanh thu = 741 Lợi nhuận = 11
Số lao động (người)	2.884

Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng tiền thân là Chi nhánh Tổng Công ty dệt may Việt Nam tại Đà Nẵng, được thành lập trên cơ sở sát nhập Chi nhánh liên hiệp dệt tại Đà Nẵng với Chi nhánh liên hiệp May tại Đà Nẵng theo quyết định số 100/QĐ/TCLĐ ngày

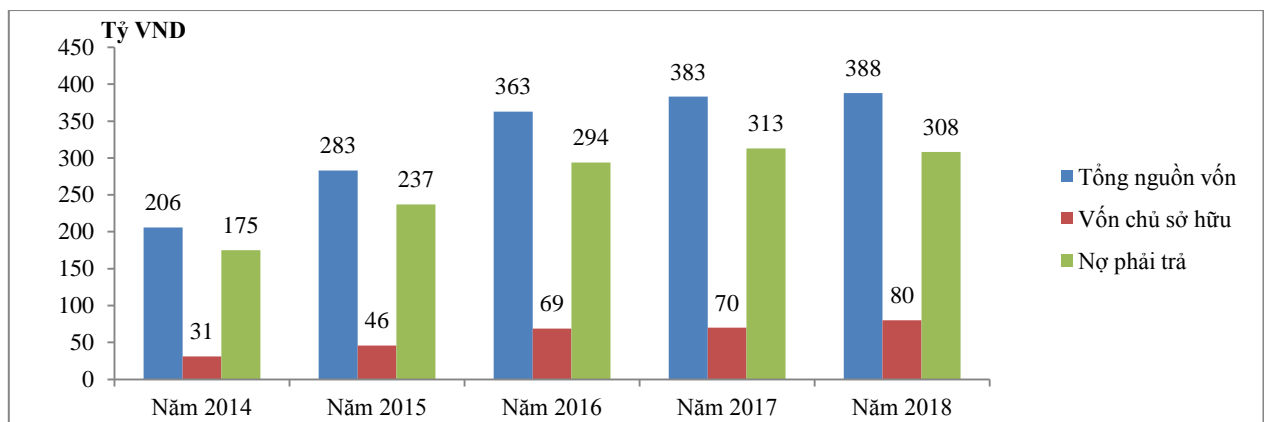
26/10/1995 của Hội đồng quản trị Tổng Công ty dệt may Việt Nam và là đơn vị hạch toán phụ thuộc. Ngày 1/7/2008 Công ty Cổ phần sản xuất - xuất nhập khẩu dệt may Đà Nẵng đổi tên thành Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng.

Ngày 31/3/2010, Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng chính thức đưa cổ phiếu lên sàn giao dịch chứng khoán Upcom, với mã chứng khoán là VDN với tổng số lượng niêm yết 2.000.000 cổ phiếu mệnh giá 10 nghìn đồng. Mục đích đưa cổ phiếu lên sàn giao dịch nhằm tăng vốn điều lệ tái đầu tư cơ sở vật chất, mở rộng quy mô sản xuất.

Đến nay, Vinatex Đà Nẵng đã thành công trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp, áp dụng thành công hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001, tiêu chuẩn trách nhiệm xã hội SA 8000, WRAP và chương trình an ninh phòng chống khủng bố C-TPAT.

b. Tình hình hoạt động kinh doanh

Tính đến hết năm 2018, Vinatex Đà Nẵng có tổng nguồn vốn 388 tỷ đồng, trong đó tổng nợ là 308 tỷ chiếm 80%, vốn chủ sở hữu đạt 80 tỷ chiếm 21%. Trong giai đoạn 5 năm qua từ 2014 – 2018, tổng nguồn vốn của Công ty luôn có xu hướng tăng đều với tỷ lệ trung bình là 17% năm. Trong cơ cấu nợ của Công ty chủ yếu là nợ ngắn hạn, chiếm đến 78% tổng nợ của Công ty. Cụ thể, tổng nợ của Công ty năm 2018 là 308 tỷ đồng, trong đó nợ ngắn hạn chiếm 241 tỷ đồng, nợ dài hạn chiếm 67 tỷ đồng [15].

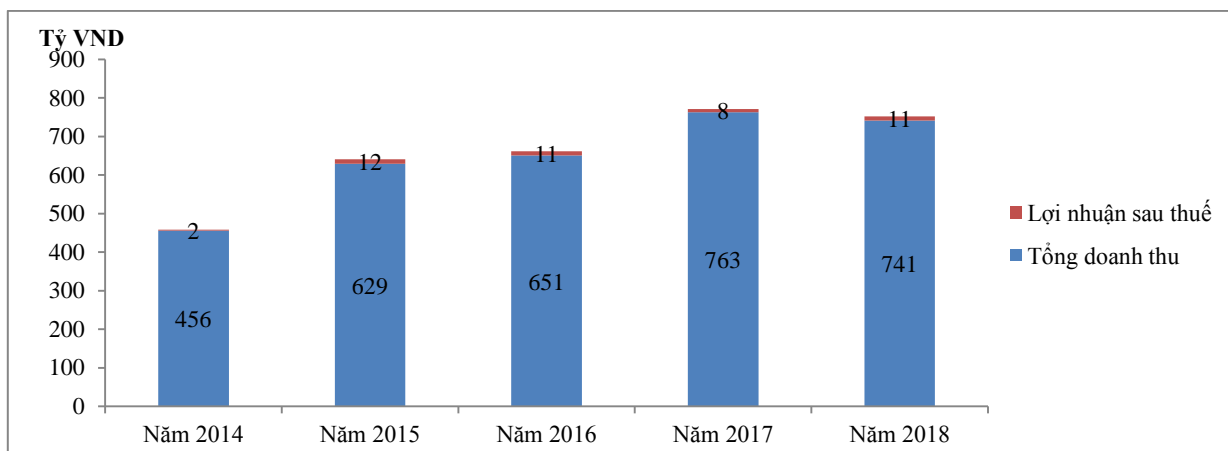


Hình 2.13: Tăng trưởng nguồn vốn của Vinatex Đà Nẵng

(Nguồn: Vinatex Đà Nẵng, 2018)

Doanh thu của Công ty đến từ các hoạt động buôn bán hàng hóa và cung cấp dịch vụ là chủ yếu. Doanh thu bán hàng hóa của năm 2018 là 741 tỷ đồng. Ngoài ra Công ty cũng có doanh thu từ các hoạt động tài chính nhưng chiếm tỷ lệ rất nhỏ, 4 tỷ đồng trong năm 2018. Tuy nhiên, trong các năm từ 2014 – 2017, doanh thu có xu hướng tăng trưởng đều, năm sau cao hơn năm trước. Năm 2017, Công ty đạt doanh thu 763 tỷ đồng, tăng 17,2% so với năm 2016, và tăng 21,3% so với năm 2015. Nhưng đến 2018 thì doanh thu giảm 3% so với cùng kỳ năm 2017. Không có xu hướng tăng dần như doanh thu, trong

những năm gần đây, lợi nhuận sau thuế của Công ty có biến động lớn vào năm 2017. Lợi nhuận sau thuế của Vinatex Đà Nẵng năm 2017 chỉ đạt 8 tỷ giảm 15,1% so với năm 2016. Sang năm 2018, Công ty đã lấy lại được đà tăng trưởng, đạt 11 tỷ đồng lợi nhuận sau thuế. Sự biến động trong năm 2017 có thể giải thích nguyên nhân là do Công ty mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh, tăng chi phí cho các hoạt động sản xuất kinh doanh, chủ yếu là chi phí quản lý bán hàng.



Hình 2.14: Tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận của Vinatex Đà Nẵng

(Nguồn: Vinatex Đà Nẵng, 2018)

Bảng 2.9: Chi phí sản xuất kinh doanh của Vinatex Đà Nẵng

Đơn vị: Tỷ VND

STT	Chi phí sản xuất kinh doanh	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Giá vốn hàng bán	400	565	584	667	654
2	Chi phí tài chính	8	10	5	7	13
3	Chi phí bán hàng	35	34	40	63	43
4	Chi phí quản lý doanh nghiệp	11	9	13	18	22
Tổng cộng		454	618	642	755	732

(Nguồn: Vinatex Đà Nẵng, 2018)

Kể từ năm 2015 đến nay, thị trường ngành may chuyển biến tích cực hơn theo sự hồi phục của nền kinh tế toàn cầu và trong nước, các doanh nghiệp may cũng có nhiều đơn đặt hàng hơn. Điều này được thể hiện rõ một phần nào đó trong tăng trưởng chi phí giá vốn hàng bán của Vinatex Đà Nẵng tăng đều qua các năm 2015 - 2017. Mặc dù giá vốn hàng bán năm 2018 giảm xuống còn 654 tỷ đồng so với 667 tỷ đồng của năm 2017,

nhưng chi phí quản lý DN vẫn tăng trưởng đều với tỷ lệ trung bình là 35%. Việc cắt giảm chi phí bán hàng trong năm 2018 cũng góp phần giảm tổng chi phí sản xuất của Công ty xuống còn 732 tỷ đồng.

c. Hoạt động quản trị mua nguyên vật liệu của Vinatex Đà Nẵng

+ Dự báo và lập kế hoạch mua: Bộ phận mua nguyên vật liệu của Công ty sau khi có được thông báo từ bộ phận sản xuất về nhu cầu mua nguyên vật liệu cho thời gian tới sẽ xem xét và quyết định lập kế hoạch mua nguyên vật liệu. Căn cứ quan trọng nhất để bộ phận mua nguyên vật liệu của Công ty xây dựng kế hoạch là dựa trên nhu cầu sản phẩm đặt hàng của khách hàng. Các yếu tố Công ty quan tâm nhất là chất lượng, số lượng, giá cả, vận chuyển và phương thức thanh toán khi mua nguyên vật liệu.

+ Xác định nhu cầu mua: Thông thường, Công ty sẽ dựa vào các đơn đặt hàng trong từng giai đoạn để xác định nhu cầu nguyên vật liệu cụ thể. Với mỗi giai đoạn, Công ty sẽ xác định cụ thể từng loại nguyên vật liệu, số lượng và chất lượng. Dựa trên những căn cứ này, Công ty cũng sẽ xác định được thời gian ký kết, vận chuyển nguyên vật liệu nhằm đảm bảo nguyên vật liệu cung cấp cho Công ty đúng thời hạn.

+ Lựa chọn NCC: Nguyên vật liệu đều được Công ty lấy từ các nguồn cung cấp trong và ngoài nước, tất cả các hợp đồng được ký kết căn cứ vào nhu cầu sản xuất thực tế, dựa trên cơ sở nghiên cứu kỹ lưỡng thị trường cung cấp. Khi có nhu cầu tìm kiếm nguồn cung cấp nguyên vật liệu, Công ty thường sử dụng 3 hình thức chính để tiếp cận các NCC: (1) thông qua các báo giá của các doanh nghiệp cung cấp; (2) khách hàng giới thiệu cho Công ty; và (3) chủ động thu thập, tiếp cận thông tin các NCC nguyên vật liệu trong và ngoài nước qua internet. Công ty chủ yếu sử dụng phương pháp nghiên cứu tại bàn nên thông tin thu thập được chất lượng không cao, ít cập nhật, đôi khi chưa chính xác.

Sau khi có được thông tin, Công ty tiến hành đánh giá NCC. Công việc đánh giá này chỉ được Công ty thực hiện cẩn thận ở lần đầu tiên và ít chú trọng ở những lần tiếp theo; cách thức tiến hành cũng chỉ thực hiện theo thói quen, dựa vào kinh nghiệm lần đầu và ít đổi mới phương pháp đánh giá. Công ty thường chỉ tập trung vào những NCC trước đây đã từng giao dịch thuận lợi. Những NCC đã từng giao dịch nhưng không đi đến ký kết hợp đồng hoặc từng ký kết hợp đồng nhưng trong quá trình thực hiện có phát sinh vấn đề thì Công ty ít quan tâm nhằm hạn chế những bất cập, rủi ro cho những giao dịch lần sau. Sau khi đánh giá, nhân viên phòng kinh doanh sẽ lựa chọn NCC theo nhìn nhận, đánh giá của bản thân mà không có một thang đo cụ thể nào. Quyết định lựa chọn NCC phụ thuộc hoàn toàn vào ý kiến chủ quan của nhân viên phòng kinh doanh.

Khi lựa chọn được NCC, Công ty không tiếp tục thu thập thông tin của các NCC nguyên vật liệu tiềm năng khác mà Công ty chỉ chú trọng cập nhật thông tin về tình hình

thực hiện hợp đồng của NCC hiện tại thông qua hệ thống lưu trữ thông tin nội bộ của Công ty.

+ Đặt hàng và ký kết: Khi đã tìm được NCC, đại diện của Công ty sẽ tiến hành đàm phán và ký kết hợp đồng với các NCC. Công ty chú trọng đến 2 nội dung chính trong quá trình đàm phán và ký kết hợp đồng là xây dựng các điều khoản hợp đồng và các nội dung pháp lý và thương mại. Vì đây là những căn cứ quan trọng có tính pháp lý của hợp đồng, bắt buộc các bên phải tuân thủ thực hiện nghiêm túc.

Trong quá trình thực hiện hợp đồng, Công ty và đối tác cam kết thực hiện đúng thỏa thuận đã được ký kết như giao nhận hàng, thanh toán đầy đủ, đúng hạn, làm việc với tinh thần cởi mở... Công ty hợp tác chia sẻ thông tin, giúp đỡ NCC vượt qua khó khăn, nâng cao chất lượng nguyên vật liệu.

Về đặt hàng, bộ phận quản trị mua nguyên vật liệu sẽ trực tiếp đặt hàng với NCC theo đúng số lượng và nhu cầu trong kế hoạch sản xuất của Công ty. Hiện nay, Công ty đã bước đầu sử dụng phần mềm đặt hàng tự động để tiết kiệm thời gian trong quá trình đặt hàng và quản lý đơn hàng.

+ Giao nhận hàng: Công ty theo dõi đơn hàng xem NCC có thực hiện đúng với những cam kết trong hợp đồng đã được ký kết giữa hai bên không. Trong trường hợp NCC có dấu hiệu thực hiện không đúng hoặc chậm trễ trong giao hàng thì Công ty sẽ tiến hành nhắc nhở NCC. Thông thường, trước 3 ngày nhận hàng theo cam kết, Công ty sẽ liên lạc với NCC để kiểm tra lại số lượng, chủng loại nguyên vật liệu mà NCC đang chuyển giao cho Công ty.

+ Đánh giá công tác mua: Khi hoàn tất mỗi đơn đặt hàng, Công ty sẽ cho điểm NCC. Với những NCC có số điểm từ 9 trở lên sẽ được sắp xếp trở thành NCC ưu tiên lựa chọn, NCC đạt 8 điểm sẽ được xếp là NCC đáng để quan tâm. Còn những NCC dưới 7 điểm sẽ được liệt vào danh sách NCC cần phải cải thiện nhiều.

Công ty hiện nay không ngừng mở rộng số lượng NCC với mức giá cạnh tranh, đòi hỏi các NCC đáp ứng yêu cầu về quy cách, chất lượng sản phẩm thật cụ thể chính xác. Công ty cũng thường xuyên thay đổi các NCC, làm mất đi cơ hội giảm chi phí sản xuất từ các NCC quen thuộc, có mối quan hệ lâu dài.

2.2.2. Kết quả khảo sát thực trạng quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex

Kết quả khảo sát cho thấy, trong số các doanh nghiệp được điều tra có 30% doanh nghiệp hoạt động từ 3 – 5 năm, 35% doanh nghiệp hoạt động từ 6 – 10 năm, 30% doanh nghiệp đã hoạt động trên 10 năm. Những doanh nghiệp hoạt động dưới 3 năm trở xuống chiếm tỷ lệ không đáng kể. Về quy mô lao động, chiếm tỷ lệ lớn nhất là doanh nghiệp có số lượng lao động từ 100 – 299 người (chiếm 56%), tiếp đến là quy mô lao động từ 300

người trở lên (chiếm 32%), còn lại là doanh nghiệp dưới 99 lao động (chiếm 12%). Về quy mô vốn, các doanh nghiệp thuộc Vinatex có quy mô vốn đa dạng. Tuy nhiên, doanh nghiệp có số vốn từ 50 – 99 tỷ chiếm tỷ lệ lớn nhất với 42%, doanh nghiệp có vốn từ 100 – 499 tỷ chiếm 34%, số doanh nghiệp trên 500 tỷ chiếm 24%. Vinatex là một tập đoàn dệt may lớn với các công ty thành viên có các loại hình kinh doanh khác nhau tham gia vào chuỗi sản xuất và cung cấp của Vinatex ở các mức độ khác nhau. Do đó, về số lượng lao động, vốn đầu tư của các doanh nghiệp trực thuộc Vinatex cũng rất khác nhau.

2.2.2.1. Thực trạng hoạt động dự báo và lập kế hoạch mua nguyên vật liệu

Hơn mười năm về trước bài toán về nguyên vật liệu luôn là yếu điểm đối với các doanh nghiệp dệt may Việt Nam nói chung. Việc đáp ứng nhu cầu nguyên vật liệu trong nước đối với ngành dệt may chỉ đạt 20% thì đến nay con số này đã lên đến mức 50% nhờ vào quá trình phấn đấu không ngừng của Vinatex trong nhiều năm qua. Các doanh nghiệp dần dần chủ động hơn về cả số lượng và chất lượng của nguồn nguyên vật liệu đầu vào nhằm đáp ứng nhu cầu sản phẩm thời trang cho thị trường trong nước và nước ngoài. Thành tựu này đến từ việc các doanh nghiệp may đã chủ động trong việc dự báo và lập kế hoạch mua nguyên vật liệu để phục vụ cho sản xuất. Kết quả khảo sát các doanh nghiệp may thuộc Vinatex về mức độ đánh giá đối với hoạt động dự báo và lập kế hoạch mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp.

Bảng 2.10: Mức độ đánh giá đối với hoạt động dự báo và lập kế hoạch mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp

STT	Tiêu chí	Giá trị trung bình (mean)	Sai số chuẩn (Std. Error)	Độ lệch chuẩn (Std. Deviation)
1	Phân tích nhu cầu	3.17	.092	1.191
2	Đặc điểm chất lượng	3.21	.088	1.138
3	Kế hoạch các hoạt động logistics	2.87	.086	1.107
4	Nghiên cứu các yêu cầu pháp lý	2.62	.084	1.076
5	Nghiên cứu các yêu cầu về môi trường	2.88	.083	1.072
6	Nghiên cứu các chi phí cho NVL và các hoạt động liên quan	3.14	.090	1.165

(Nguồn: Từ số liệu điều tra và tính toán của tác giả)

Nghiên cứu thực hiện khảo sát ý kiến các doanh nghiệp may thuộc Vinatex về mức độ đánh giá của doanh nghiệp đối với công tác dự báo và lập kế hoạch mua hàng dựa trên sáu hoạt động đó là: phân tích nhu cầu mua nguyên vật liệu, xác định đặc điểm chất lượng, kế hoạch các hoạt động logistics, nghiên cứu về các yêu cầu pháp lý, nghiên cứu

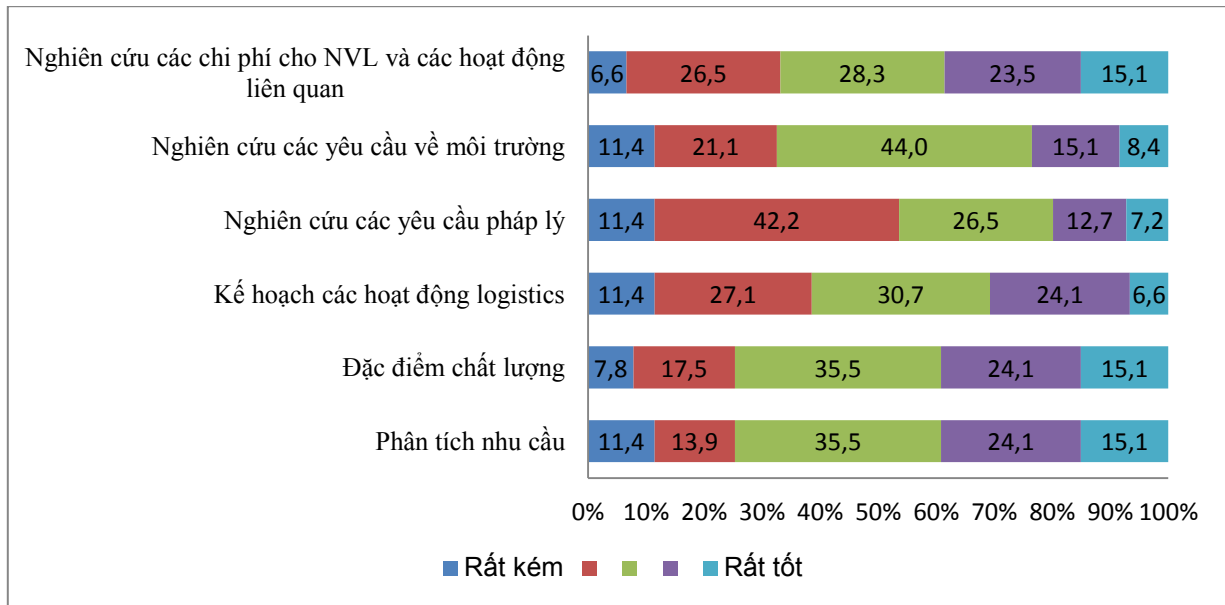
về các yêu cầu môi trường và nghiên cứu các chi phí cho nguyên vật liệu và các hoạt động liên quan. Kết quả cho thấy:

Ba hoạt động trong dự báo và lập kế hoạch mua nguyên vật liệu mà các doanh nghiệp may làm tốt nhất đó là phân tích nhu cầu mua, đặc điểm chất lượng và nghiên cứu các chi phí cho NVL và các hoạt động liên quan. Thứ nhất về phân tích nhu cầu mua, có 11.4% số doanh nghiệp được hỏi đánh giá hoạt động này là rất kém, 13.9% đánh giá là kém, 35.5% doanh nghiệp được hỏi đánh giá hoạt động này ở mức bình thường, 24.1% đánh giá hoạt động phân tích nhu cầu làm tốt và chỉ có 15.1% đánh giá hoạt động này ở mức rất tốt. Giá trị trung bình (mean) đạt 3.17, tức là cũng chỉ trên mức bình thường theo thang điểm đánh giá. Phân tích nhu cầu là một phần việc khá phức tạp, nó đòi hỏi độ chính xác tương đối cao. Việc có thể đánh giá nhu cầu nguyên vật liệu của một doanh nghiệp may cho thấy được những cố gắng của các doanh nghiệp trong việc tính toán nhu cầu trên những biến đổi không ngừng của thị trường và thị hiếu của người tiêu dùng. Thứ hai đánh giá về đặc điểm chất lượng, đây là hoạt động được đánh giá tốt nhất trong tất cả với giá trị mean là 3.21 trong đó có 7.8% và 17.5% số doanh nghiệp được hỏi đánh giá hoạt động này là rất kém và kém; 35.5% đánh giá hoạt động này ở mức bình thường và 24.1% đánh giá hoạt động này là tốt và 15.1% đánh giá là rất tốt. Thứ ba, nghiên cứu các chi phí cho nguyên vật liệu đạt giá trị mean 3.1/5, ở trên mức trung bình với số doanh nghiệp đánh giá hoạt động này ở mức tốt và rất tốt chiếm đến 23.5% và 15.1%. Sở dĩ những dự báo này được làm tốt hơn cả vì nó có những con số cụ thể để người chịu trách nhiệm có thể tính toán. Đặc biệt khi các doanh nghiệp may Vinatex sản xuất theo đơn đặt hàng thì việc dự báo và lập kế hoạch lại càng dễ dàng hơn và thực hiện được tốt hơn.

Về kế hoạch các hoạt động logistics có 11.4% đánh giá ở mức rất kém, 27.1% đánh giá ở mức kém, 30.7% đánh giá ở mức trung bình và 24.1% đánh giá tốt và chỉ có 6.6% đánh giá ở mức rất tốt với giá trị mean là 2.8; dưới mức điểm đánh giá bình thường trên thang điểm 5.

Nghiên cứu về các yêu cầu pháp lý đạt giá trị mean 2.62, chỉ trên mức trung bình trong thang điểm đánh giá. Điều đó cho thấy phân tích về môi trường pháp lý của các doanh nghiệp vẫn còn rất hạn chế. Dự báo về các hoạt động logistics và các yêu cầu pháp lý không phải là điều dễ dàng do hai hoạt động này có thể có nhiều yếu tố ngoại cảnh tác động, làm cho việc dự báo, lập kế hoạch trở nên kém chính xác và không sát với thực tế. Hoạt động nghiên cứu về môi trường đạt giá trị mean 2.8 cũng ở dưới mức điểm đánh giá bình thường bởi vì có đến 11.4% số doanh nghiệp được hỏi đánh giá nghiên cứu môi trường ở các doanh nghiệp may còn ở mức rất kém, 21.1% đánh giá ở mức kém trong khi có đến 44% doanh nghiệp đánh giá ở mức bình thường.

Mặc dù đã có những cải thiện đáng kể trong việc dự báo và lập kế hoạch mua nguyên vật liệu ở các doanh nghiệp may thuộc Vinatex, tuy nhiên, đánh giá chung về hoạt động này vẫn chỉ ở mức bình thường. Do nhiều doanh nghiệp may chưa thực sự coi khâu dự báo và lập kế hoạch là một khâu rất quan trọng.



Hình 2.15: Mức độ đánh giá về hoạt động dự báo và lập kế hoạch mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp

Hiện nay chỉ có khoảng 10-15 doanh nghiệp Việt Nam có khả năng làm FOB đạt tiêu chuẩn đáp ứng được yêu cầu các nhà phân phối thế giới (FOB cấp 2), tiêu biểu là các công ty may Việt Tiến, Nhà Bè, Phong Phú. Hạn chế lớn nhất khiến các doanh nghiệp Việt Nam chưa làm được FOB là do các nhà may ở Việt Nam chưa chủ động được trong việc mua nguyên vật liệu đầu vào, mà việc dự báo và lập kế hoạch mua nguyên vật liệu chính lại thể hiện sự chủ động của doanh nghiệp trong việc mua nguyên vật liệu để sản xuất hàng hóa của mình.

Trong hoạt động dự báo và lập kế hoạch mua nguyên vật liệu thì vấn đề mà các doanh nghiệp may thuộc Vinatex rất quan tâm đó là đặc điểm chất lượng của nguyên vật liệu. Việc đánh giá đặc điểm chất lượng của nguyên vật liệu dựa trên 13 tiêu chí bao gồm: Đặc điểm vật lý/hóa học, Phương thức sản xuất, Công dụng/Chức năng, Thiết kế kỹ thuật, chứng nhận chất lượng, số lượng cần mua, địa điểm chuyển giao, Thời gian chuyển giao, Điều kiện bảo quản của nguyên liệu, Dịch vụ đặt trước hàng, dịch vụ từ đặt hàng đến chuyển giao, dịch vụ trong chuyển giao và dịch vụ sau chuyển giao. Tuy nhiên, mức độ quan tâm của các doanh nghiệp đến từng đặc điểm chất lượng của nguyên vật liệu là khác nhau.

Bảng 2.11: Mức độ quan tâm của doanh nghiệp đối với đặc điểm chất lượng của nguyên vật liệu trên các phương diện cụ thể

STT	Tiêu chí	Giá trị trung bình (mean)	Sai số chuẩn (Std. Error)	Độ lệch chuẩn (Std. Deviation)
1	Đặc điểm vật lý/hóa học	3.45	.101	1.296
2	Phương pháp sản xuất	3.20	.094	1.214
3	Công dụng/chức năng	3.32	.104	1.344
4	Thiết kế kỹ thuật	3.40	.095	1.226
5	Chứng nhận chất lượng	3.15	.091	1.174
6	Số lượng cần mua	3.16	.091	1.175
7	Địa điểm chuyển giao	2.95	.088	1.130
8	Thời gian chuyển giao	3.49	.098	1.268
9	Điều kiện bảo quản của nguyên liệu	3.28	.094	1.205
10	Dịch vụ trước đặt hàng	3.34	.102	1.320
11	Dịch vụ từ đặt hàng đến chuyển giao	3.43	.093	1.203
12	Dịch vụ trong chuyển giao	3.20	.091	1.171
13	Dịch vụ sau chuyển giao	3.20	.090	1.157

(Nguồn: Tổng hợp số liệu điều tra và phân tích của tác giả, năm 2018)

Đặc điểm vật lý, hóa học, thiết kế kỹ thuật là những yếu tố quan trọng nhất quyết định đến chất lượng của nguyên vật liệu mà doanh nghiệp may cần mua để đảm bảo chất lượng cho sản phẩm đầu ra của mình, thời gian chuyển giao nguyên vật liệu đáp ứng được tính kịp thời sản xuất để hoàn thành hợp đồng với bên đặt mua, đảm bảo cung cấp liên tục hàng hóa phục vụ cho sản xuất.

Mức độ quan tâm của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex đối với đặc điểm chất lượng của nguyên vật liệu ở mức trên trung bình với giá trị mean từ 2.95 đến 3.49. Trong đó có một số tiêu chí mà doanh nghiệp quan tâm hơn đó là thời gian chuyển giao với giá trị mean là 3.49. Có đến 41% số doanh nghiệp được hỏi quan tâm và 17.5% rất quan tâm đến thời gian chuyển giao, dịch vụ từ đặt hàng đến chuyển giao (với giá trị mean 3.43), đặc điểm vật lý, hóa học (với giá trị mean 3.42), thiết kế kỹ thuật (với giá trị mean 3.4). Đối với ngành hàng may mặc, thời gian sản xuất là yếu tố lớn tác động đến quyết định đặt hàng của khách hàng quốc tế. Thời gian sản xuất ở đây bao gồm thời gian từ lúc các nhà bán lẻ/ các hãng đặt đơn hàng với các công ty may Việt Nam cho tới khi hàng sẵn sàng để giao. Thời gian sản xuất trung bình của hàng may mặc Việt Nam là 60 - 90 ngày, ngắn hơn so với Bangladesh và Campuchia (80 - 120 ngày) nhưng dài hơn so với Trung Quốc, Ấn Độ, Thái Lan (40 - 90 ngày). Do đó, thời gian giao hàng có ảnh hưởng rất lớn đến tổng thời gian sản xuất một lô hàng để xuất khẩu được ra thị trường nước ngoài của DN

may Việt Nam. Sự ưu tiên quan tâm hàng đầu đến tiêu chí này là điều tất yếu của doanh nghiệp may. Bên cạnh đó, một số tiêu chí chưa được doanh nghiệp may ưu tiên quan tâm mặc dù giá trị mean vẫn đạt trên 3 đó là, chứng nhận chất lượng, số lượng cần mua có giá trị mean 3.15 và 3.16, chứng nhận sản xuất, dịch vụ trong chuyển giao và dịch vụ sau chuyển giao đều đạt giá trị mean là 3.20. Địa điểm chuyển giao chỉ đạt giá trị mean chỉ đạt 2.95, thấp nhất trong bộ tiêu chí.

Nhìn chung, đánh giá mức độ quan trọng của việc dự báo là lập kế hoạch mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex là 3.27/5 điểm. Trong đó có 7.8% số doanh nghiệp điều tra cho rằng việc dự báo và lập kế hoạch mua hàng là rất không quan trọng, 15.7% cho rằng không quan trọng, 31.3% chọn mức bình thường, 31.9% chọn mức quan trọng và 13.3% cho rằng rất quan trọng. Qua đó cho thấy, đánh giá quan tâm của các doanh nghiệp đối với hoạt động đầu tiên của việc quản trị mua nguyên liệu cho doanh nghiệp may là khác nhau.

2.2.2.2. Thực trạng xác định nhu cầu nguyên vật liệu

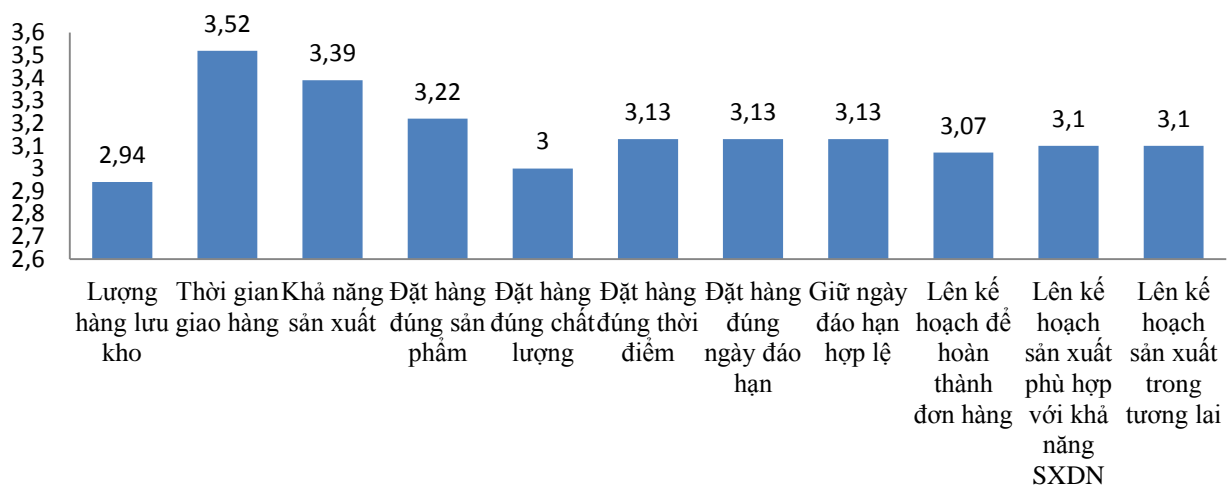
Thực trạng về công tác xác định nhu cầu nguyên vật liệu ở các doanh nghiệp may Vinatex được đánh giá dựa trên các tiêu chí: Lượng hàng tồn kho, thời gian giao hàng, khả năng sản xuất, đặt hàng đúng sản phẩm, đặt hàng đúng chất lượng, đặt hàng đúng thời điểm, đặt hàng đúng ngày đáo hạn, giữ ngày đáo hạn hợp lệ, lên kế hoạch để hoàn thành đơn hàng, lên kế hoạch sản xuất phù hợp với khả năng sản xuất của doanh nghiệp, lên kế hoạch sản xuất trong tương lai.

Thứ nhất xác định lượng hàng lưu kho có đến 10.2% số doanh nghiệp may thuộc Vinatex đánh giá hoạt động này là rất kém, 24.7% đánh giá hoạt động này kém, 31.9% đánh giá ở mức trung bình, chỉ có 27.2% doanh nghiệp đánh giá hoạt động này ở mức tốt và 6% doanh nghiệp cho rằng đã làm rất tốt công tác xác định lượng hàng lưu kho. Giá trị mean đánh giá hoạt động này là 2.94 (dưới mức bình thường 3 điểm trên thang điểm 5). Như vậy, việc xác định lượng hàng lưu kho ở các doanh nghiệp may Vinatex vẫn còn ở mức thấp.

Đa phần các doanh nghiệp đánh giá thời gian giao hàng đã được thực hiện khá tốt với tỷ lệ 28.9% doanh nghiệp đánh giá rất tốt (chiếm tỷ lệ cao nhất), 25.3% doanh nghiệp đánh giá ở mức tốt là 22.9 % đánh giá ở mức bình thường (Giá trị mean của hoạt động này là 3.52). Sở dĩ thời gian giao hàng được đánh giá tốt bởi vì đây cũng là hoạt động được các doanh nghiệp may quan tâm nhất ngay từ giai đoạn dự báo và lên kế hoạch mua nguyên vật liệu.

Khả năng sản xuất được các doanh nghiệp đánh giá thực hiện khá tốt với giá trị mean 3.39. Trong đó có 33.1% đánh giá ở mức tốt, 19.9% đánh giá ở mức rất tốt, và 24.1% đánh giá ở mức bình thường. Mặc dù Việt Nam nằm trong nhóm 5 quốc gia xuất

khẩu hàng dệt may, nhưng các doanh nghiệp chủ yếu là các nhà thầu phụ cho các nhà thầu may trong khu vực, hầu như không thực hiện quá trình thiết kế và xây dựng thương hiệu. Tổng giá trị tạo ra từ hai phương thức CMT- (Cut Make Trim - gia công thuần túy) và FOB (Free on Board - mua nguyên liệu, bán thành phẩm) của Việt Nam chiếm hơn 95% tổng giá trị kim ngạch xuất khẩu, trong đó CMT chiếm 75.3% và FOB là 21.2%. ODM (Original Design Manufacturing - chủ động từ nguyên liệu, thiết kế, sản xuất thành phẩm) chỉ chiếm khoảng 2% - 3% giá trị xuất khẩu hàng may mặc của Việt Nam. Nguyên nhân chủ yếu là do hạn chế về trình độ nguồn nhân lực, thiếu thông tin thị trường. Do đó đa phần các doanh nghiệp may đơn hàng và sản xuất theo yêu cầu của đơn hàng là chủ yếu.



Hình 2.16: Mức độ các hoạt động và nội dung trong hoạt động xác định nhu cầu nguyên vật liệu của quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp

(Nguồn: Số liệu điều tra và kết quả phân tích của tác giả)

Trong khi đánh giá về đặt hàng đúng sản phẩm có giá trị mean là 3.22 khá cao thì đặt hàng đúng chất lượng sản phẩm lại chỉ đạt trung bình 3.00. Ngành may mặc của Việt Nam đa số nhập khẩu nguyên vật liệu từ phía Trung Quốc, Hàn Quốc, Đài Loan. Việc kiểm soát chất lượng lô hàng thường khó và mất nhiều thời gian. Đặt hàng đúng thời điểm, đặt hàng đúng ngày đáo hạn, giữ ngày đáo hạn hợp lệ đạt giá trị mean 3.13. Nhìn chung thời gian nhập khẩu nguyên vật liệu và vận chuyển về Việt Nam và cách thức xử lý đơn hàng của Việt Nam còn yếu, thường mất từ 10 đến 20 ngày. Điều này làm ảnh hưởng đến kết quả đánh giá các hoạt động này còn ở mức thấp.

Việc lên kế hoạch để hoàn thành đơn hàng không được các doanh nghiệp may đánh giá cao, với giá trị mean chỉ đạt 3.07. Chỉ có 12% số doanh nghiệp điều tra đánh giá rất tốt, 22.9% đánh giá ở mức tốt còn lại 36% đánh giá ở mức trung bình, 21.7% đánh giá ở mức kém và 8.4% đánh giá ở mức rất kém. Do các doanh nghiệp may chủ yếu là CMT và FOB nên việc lên kế hoạch sản xuất phù hợp với khả năng sản xuất của doanh nghiệp và lên kế hoạch sản xuất trong tương lai dễ dàng hơn. Cả hai tiêu chí này đều giữ giá trị mean 3.1.

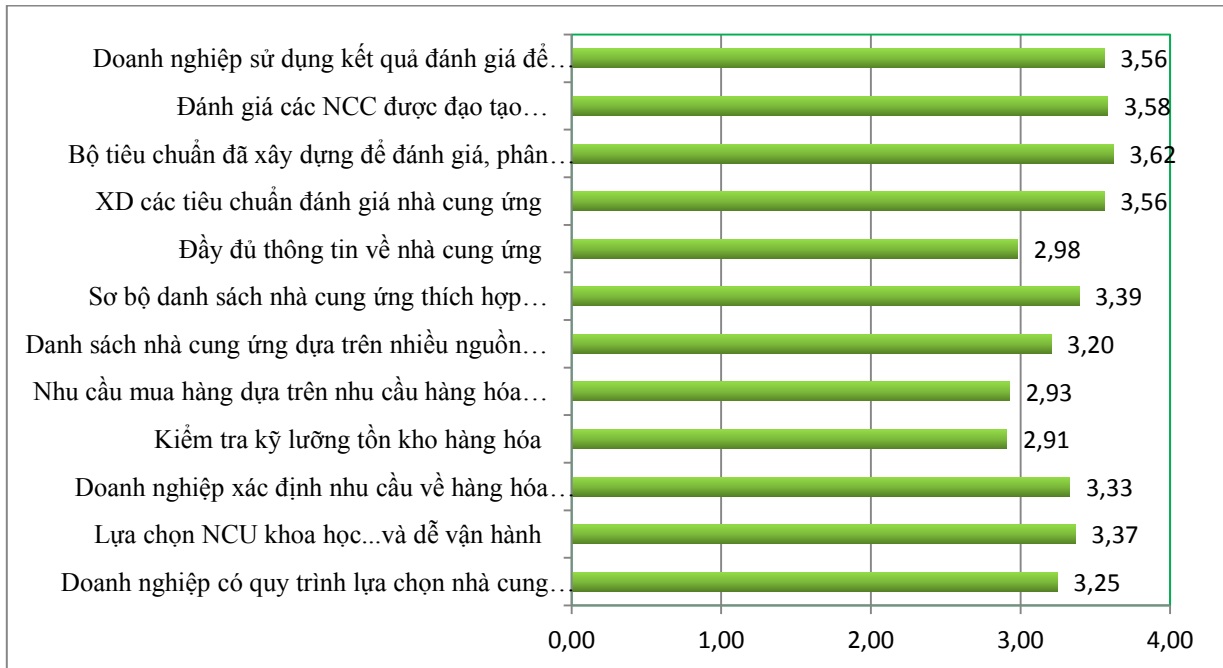
Nhìn chung tất cả các hoạt động để phục vụ cho việc xác định nhu cầu NVL của doanh nghiệp mới chỉ đạt ở mức trung bình và vẫn chưa đồng đều giữa các doanh nghiệp. Nhận thức, lựa chọn cơ sở để ra quyết định ở mỗi doanh nghiệp là khác nhau. Đánh giá về tầm quan trọng việc xác định nhu cầu nguyên vật liệu có 14.5% số doanh nghiệp được hỏi đánh giá rất quan trọng, 24.7% đánh giá ở mức quan trọng, có đến 39.2% đánh giá ở mức bình thường, 19.9% cho rằng hoạt động này không quan trọng và 7.8% cho rằng rất không quan trọng, giá trị mean đạt 3.24.

2.2.2.3. Thực trạng hoạt động lựa chọn nhà cung cấp

Lựa chọn NCC là một quyết định mang tính thử thách cho các nhà quản lý mua hàng và là một trong các bước quan trọng trong chuỗi quản trị mua hàng. Quyết định lựa chọn NCC nào có thể ảnh hưởng đến sự thành công và thất bại của một doanh nghiệp và những lựa chọn đúng đắn sẽ là yếu tố quan trọng đối với cạnh tranh và thành công của doanh nghiệp trong tương lai. Đối với một doanh nghiệp may, lựa chọn NCC nguyên vật liệu là chiến lược mua hàng để giúp doanh nghiệp có thể hoàn thành đơn hàng và cho ra đời những sản phẩm chất lượng, sớm nhất và nổi bật trên thị trường. Tuy nhiên quá trình lựa chọn NCC là quyết định đa tiêu chí mà các tiêu chí lựa chọn rất khó để phối hợp để đưa ra quyết định lựa chọn NCC tối ưu nhất.

Đánh giá về quy trình lựa chọn NCC tại các doanh nghiệp cho thấy, trong quá trình lựa chọn NCC, các doanh nghiệp may Vinatex đã có những bước làm khá tốt. Hầu hết các doanh nghiệp được điều tra đã xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá NCC tiềm năng một cách khoa học và sử dụng bộ tiêu chuẩn để đánh giá, phân tích NCC trước khi lựa chọn tiếp theo đó là sử dụng kết quả đánh giá để lựa chọn NCC. Cả ba hoạt động này đều được các doanh nghiệp may đánh giá thực hiện khá tốt với giá trị mean cao lần lượt là 3.52; 3.62 và 3.59 trên thang điểm 5, cao hơn hẳn so với các hoạt động khác. Bên cạnh đó vẫn còn 5.4% doanh nghiệp được hỏi đánh giá hoạt động này còn rất kém. Một số hoạt động khác mà các doanh nghiệp may đã cải thiện khá tốt như: lựa chọn nhân viên đánh giá NCC được đào tạo chuyên môn và có đạo đức (giá trị mean 3.58), lập được danh sách các NCC trên nhiều nguồn (giá trị mean 3.2), sàng lọc danh sách NCC tiềm năng, thích hợp (giá trị mean 3.39). Nhờ đó mà đánh giá về quy trình lựa chọn NCC ở các doanh nghiệp

may Vinatex khá khoa học, tiết kiệm thời gian, dễ hiểu, dễ vận hành và đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp (giá trị mean 3.25).



Hình 2.17: Mức độ đánh giá về quy trình lựa chọn NCC trong quản trị mua NVL

(Nguồn: Số liệu điều tra và kết quả phân tích của tác giả)

Tuy nhiên ở các doanh nghiệp may vẫn có những hoạt động trong quy trình lựa chọn NCC chưa được đánh giá tốt. Ví dụ, các doanh nghiệp tự đánh giá việc kiểm tra kỹ lưỡng hàng tồn kho hay xác định nhu cầu mua hàng dựa trên nhu cầu hàng hóa và hàng tồn kho khá thấp với giá trị mean lần lượt là 2.91 và 2.93 (dưới mức 3 điểm – bình thường). Cụ thể ở hoạt động kiểm tra kỹ hàng tồn kho chỉ có 9.8% số doanh nghiệp được điều tra đánh giá ở mức tốt và 9.8% số doanh nghiệp đánh giá rất tốt, trong khi đó có đến 50.6% số doanh nghiệp được hỏi đánh giá ở mức bình thường và 22.3% đánh giá ở mức kém và 7.8% đánh giá ở mức rất kém. Điều này hiển nhiên dẫn đến việc xác định nhu cầu mua hàng dựa trên hàng tồn kho và nhu cầu hàng hóa không thể tốt hơn. Việc kiểm tra đầy đủ thông tin các NCC về pháp nhân, sản phẩm, chính sách, tài chính cũng còn số ít các doanh nghiệp đánh giá hoạt động này ở mức kém chiếm đến 22.9%, đánh giá mức rất kém chiếm 7.8% kéo giá trị mean chỉ đạt 2.98.

- Về đánh giá tiêu chí lựa chọn NCC.

Nếu như lựa chọn NCC là chiếc chìa khóa trong chiến lược mua hàng của doanh nghiệp may thì việc xây dựng bộ tiêu chí là chiếc chìa khóa nhỏ hơn để lựa chọn NCC phù hợp. Xây dựng được các tiêu chí chính xác sẽ giúp doanh nghiệp so sánh các NCC một cách khách quan, công bằng. Các tiêu chí lựa chọn phải được làm rõ trước khi lựa chọn NCC đồng thời phải được xây dựng đúng với quy trình lựa chọn bằng các phương

pháp đã được định trước. Sự quan trọng của mỗi tiêu chí được nhấn mạnh trong quá trình mua hàng. Mỗi một tiêu chí đưa ra không rõ ràng đều có thể làm tăng khả năng phải khiếu nại cho doanh nghiệp.

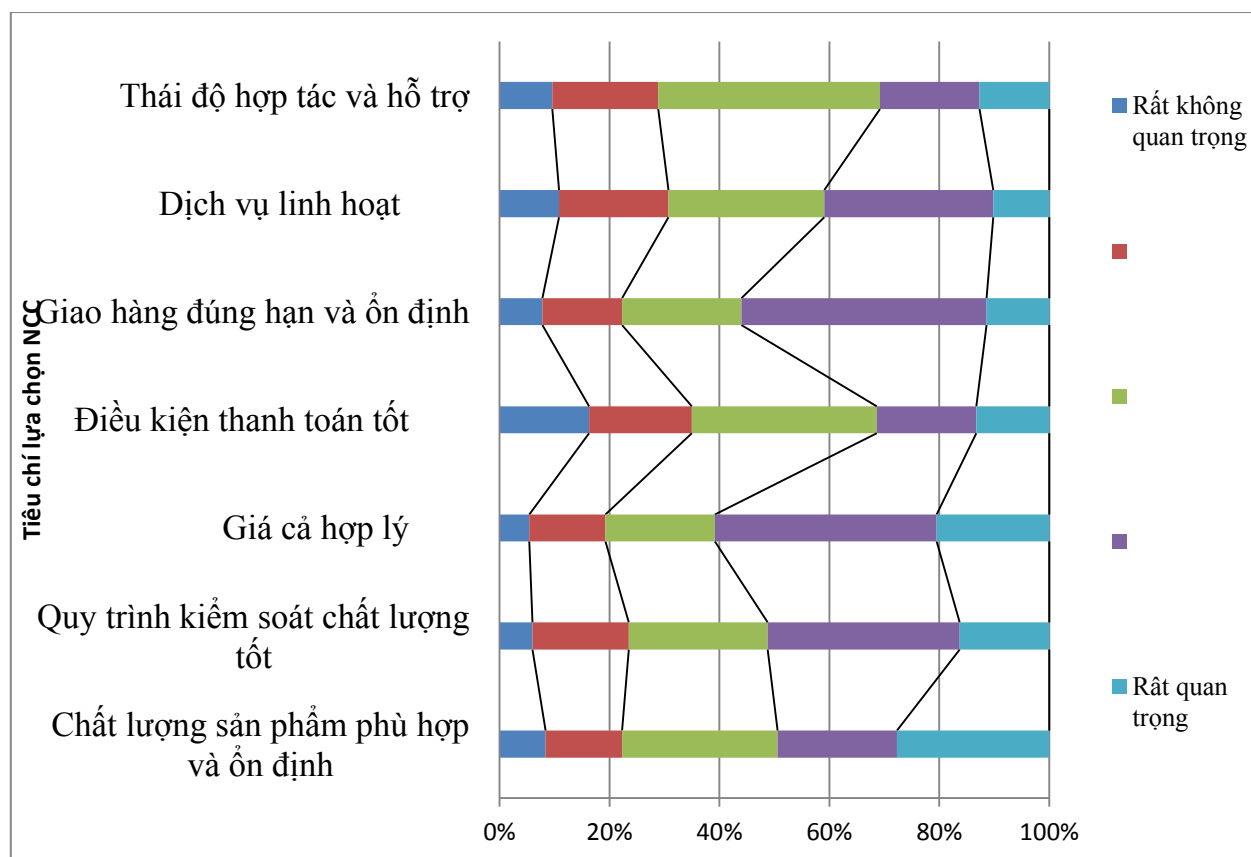
Đánh giá sự quan trọng của mỗi tiêu chí để lựa chọn NCC của các doanh nghiệp may Vinatex ngày càng nâng cao. Trong đó ba tiêu chí được nhiều doanh nghiệp may lựa chọn nhất là chất lượng sản phẩm phù hợp và ổn định; giá cả hợp lý và thái độ hợp tác cùng hỗ trợ từ phía NCC. Đối với sản phẩm là hàng may mặc, chất lượng luôn là mối quan tâm hàng đầu của khách hàng. Để xây dựng được một thương hiệu đối với một công ty may mặc không chỉ kiểu dáng, mẫu mã, mà chất lượng sản phẩm mới là yếu tố quyết định thương hiệu của sản phẩm. Do vậy mà các doanh nghiệp may đánh giá cao sự quan trọng của tiêu chí chất lượng sản phẩm nguyên vật liệu đầu vào là hợp lý. Có đến 27.7% đánh giá tiêu chí này là rất quan trọng và 21.7% đánh giá là quan trọng (với giá trị mean 3.46). Thực tế có thể thấy rất nhiều doanh nghiệp may của Vinatex đã khẳng định được chất lượng sản phẩm của mình trên thị trường nội địa và xuất khẩu sản phẩm của mình sang thị trường nước ngoài như Việt Tiến, Nhà bè, Tổng công ty May 10, Công ty CP Việt Thắng, Công ty May Đức Giang, Hòa Thọ,...

Các doanh nghiệp may thuộc Vinatex ngày càng đề cao vai trò của giá cả trong lựa chọn NCC. Có đến 40.4% trong 166 phiếu điều tra đánh giá giá cả hợp lý là tiêu chí quan trọng và 20.5% đánh giá là rất quan trọng. Nhìn chung hầu hết các doanh nghiệp may của Vinatex là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, vốn ít và khả năng tài chính còn hạn hẹp. Do đó, đề cao sự quan trọng về giá cả trong chiến lược mua hàng là điều tất yếu. Giá cả nguyên vật liệu hợp lý sẽ cấu thành nên giá sản phẩm hợp lý để có sức cạnh tranh về giá cả khi được tung ra thị trường. Mặt khác, giảm chi phí trong bất kỳ một khâu sản xuất nào, một hoạt động nào đều là mục tiêu hướng tới của tất cả các doanh nghiệp.

Tiêu chí thứ ba cũng được các doanh nghiệp đánh giá rất quan trọng đó là thái độ hợp tác và hỗ trợ từ phía NCC. Trong mỗi giao dịch làm ăn, thái độ hợp tác giữa các bên là điều vô cùng quan trọng, thái độ sẽ làm công việc trở nên thuận lợi và dễ dàng hơn. Các doanh nghiệp may Việt Nam với quy mô nhỏ, chưa có thương hiệu lớn nên thường ở vị trí bất lợi trong mạng lưới cung cấp hàng hóa ngành may. Có đến 22.9% doanh nghiệp được điều tra đánh giá thái độ hợp tác và hỗ trợ là rất quan trọng và 19.3% đánh giá là quan trọng nâng giá trị mean của tiêu chí này lên đến 3.75, cao nhất trong bộ tiêu chí điều tra đưa ra.

Các tiêu chí khác như quy trình kiểm soát chất lượng tốt và giao hàng đúng hạn và ổn định cũng được đánh giá khá quan trọng với giá trị mean lần lượt 3.38 và 3.37. Trong việc đánh giá các tiêu chí để lựa chọn NCC chỉ có tầm quan trọng của tiêu chí điều kiện thanh toán tốt là được đánh giá thấp hơn với tỷ lệ 16.3% doanh nghiệp cho rằng tiêu chí

này rất quan trọng và 18.7% đánh giá là không quan trọng kéo giá trị mean xuống còn 2.93, dưới mức trung bình 3 điểm. Nguyên nhân có thể do ngày nay việc thanh toán cho hoạt động mua bán cả trong nước và quốc tế đều có điều kiện rõ ràng cụ thể. Hình thức thanh toán cũng dễ dàng và tiện lợi nhờ các dịch vụ chuyển tiền online, do đó các doanh nghiệp may ít quan tâm hơn đến điều kiện thanh toán.



Hình 2.18: Mức độ quan trọng trong các tiêu thức lựa chọn NCC đối với vật liệu của doanh nghiệp

(Nguồn: Số liệu điều tra và kết quả phân tích của tác giả)

- Về chiến lược nguồn cung đối với nguyên vật liệu chính

Quản trị cung cấp nói chung và cung cấp ngành may nói riêng đã có rất nhiều đổi mới, sáng tạo, tạo hấp dẫn đối với các nhà quản lý. Một doanh nghiệp may đưa ra một chiến lược cung cấp phù hợp sẽ tạo ra nhiều kết quả bất ngờ. Tuy nhiên, những sáng tạo và đổi mới trong quản trị chuỗi cung cấp mang lại ít nhiều khó khăn cho các nhà hoạch định chiến lược. Trước một rừng quan điểm khác nhau về chiến lược cung cấp như: chuỗi cung cấp thân thiện, chuỗi cung cấp tinh giảm, chuỗi cung cấp nhanh nhạy,... các nhà quản trị phải quyết đoán trước lượng thông tin khổng lồ để lựa chọn. Một trong những mục đích của chiến lược mua hàng đó là giảm thiểu số lượng NCC và hướng đến xây dựng mối quan hệ lâu dài đối với các NCC. Số lượng các NCC có liên quan đến quyết định

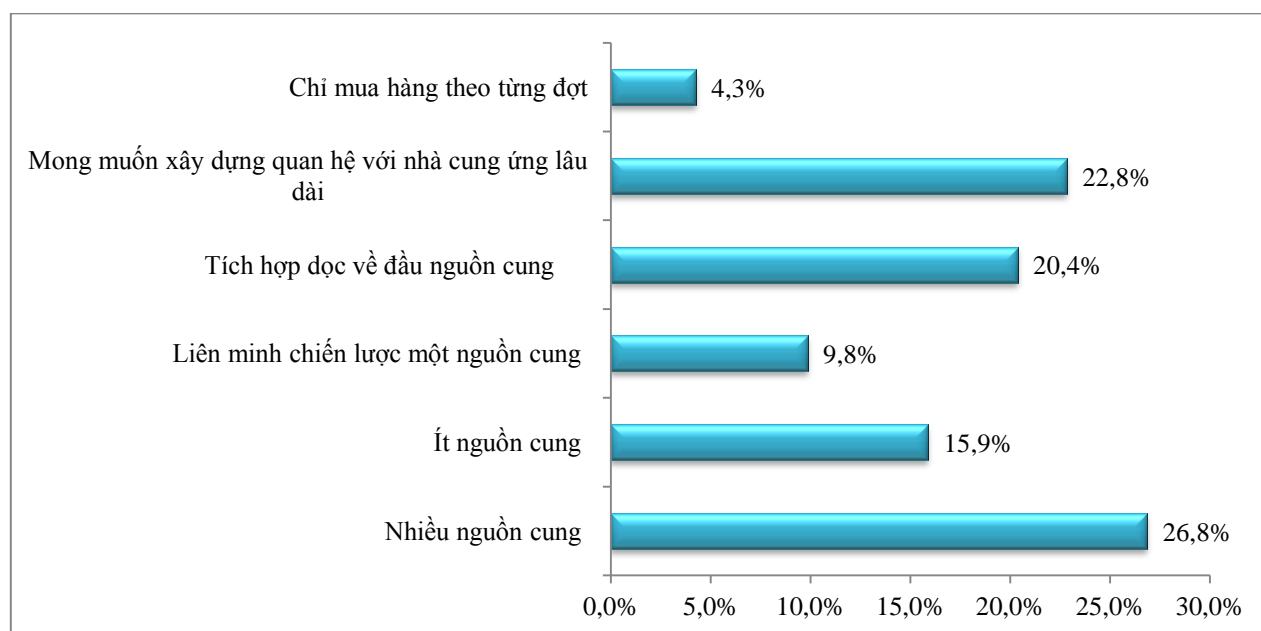
doanh nghiệp sẽ theo đuổi chiến lược một nguồn cung hay nhiều nguồn cung. Doanh nghiệp không chỉ phải lựa chọn số lượng, cách thức mua hàng từ NCC mà còn phải đánh giá ảnh hưởng của quyết định này đến xác suất rủi ro và hậu quả đối với doanh nghiệp, nhất là về những rủi ro tài chính.

Ví dụ, chiến lược ít nguồn cung có những lợi thế như: mối quan hệ giữa người mua và NCC cho phép hợp tác, chia sẻ lợi ích, xây dựng mối quan hệ lâu dài dựa trên sự tin tưởng; giảm thiểu rủi ro về những hành vi cơ hội; tăng cường cam kết của NCC trong đầu tư công nghệ và trang thiết bị mới; giá cả mua bán cũng được giảm nhờ giảm thiểu chi phí sản xuất, nhờ sự hiểu biết về quá trình sản xuất bởi NCC. Tuy nhiên, lựa chọn chiến lược ít nguồn cung cũng có những bất lợi nhất định như: sự phụ thuộc vào NCC, tăng tính tổn thương của việc cung cấp, tăng rủi ro về gián đoạn trong cung cấp đặc biệt đối với những sản phẩm có định khác biệt. Trong khi, chiến lược nhiều nguồn cung lại giúp doanh nghiệp chủ động hơn trong tìm kiếm nguyên liệu thay thế nếu bị gián đoạn bởi một NCC, giảm khả năng bị thắt nút cổ chai do năng lực sản xuất không đáp ứng được nhu cầu, tăng cường cạnh tranh giữa các NCC để có được giá cả, chất lượng, giao hàng và cải tiến sản phẩm tốt hơn, linh hoạt hơn khi phản ứng lại với những tình huống không mong đợi mà có thể làm ảnh hưởng xấu đến khả năng của NCC. Tuy nhiên, chiến lược này làm tăng chi phí mua hàng của doanh nghiệp và làm giảm nỗ lực của NCC để đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp mua.

Trong khảo sát điều tra các doanh nghiệp may thuộc Vinatex, chiến lược nhiều nguồn cung được khá nhiều các doanh nghiệp may lựa chọn chiếm tỷ lệ cao nhất 26.8%. Sau đó đến chiến lược mong muốn xây dựng mối quan hệ lâu dài với NCC chiếm tỷ lệ 22.8%. Thứ ba là chiến lược tích hợp dọc về đầu nguồn cung lâu dài với tỷ lệ lựa chọn là 20.4%. Ba chiến lược được các doanh nghiệp lựa chọn ít hơn là chiến lược một nguồn cung chỉ chiếm 15.9% trong tổng các lựa chọn, liên minh chiến lược một nguồn cung chiếm tỷ lệ 9.8% và thấp nhất là chiến lược chỉ mua hàng theo từng đợt chiếm 4.3%.

Có thể thấy đa số các doanh nghiệp thuộc Vinatex đang hướng đến lựa chọn chiến lược nhiều nguồn cung và xác định xây dựng một mối quan hệ lâu dài với NCC. Sản phẩm ngành may rất đa dạng, phong phú và phụ thuộc chủ yếu vào thị hiếu của người tiêu dùng tùy vào quốc gia, dân tộc, vùng, miền, độ tuổi, giới tính, thời đại, thu nhập,... Sản phẩm ngành may có chu kỳ sống rất ngắn vì phụ thuộc chủ yếu vào yếu tố mốt mã, thời trang do thị hiếu của người tiêu dùng luôn luôn thay đổi, thích sự mới mẻ độc lạ. Do đó các doanh nghiệp may của Việt Nam lựa chọn chiến lược nhiều nguồn cung để có cơ hội tiếp cận với nhiều sản phẩm tốt hơn nhằm đáp ứng yêu cầu của người tiêu dùng. Chiến lược xây dựng mối quan hệ lâu dài với NCC cũng giúp giảm nhiều loại chi phí mua hàng cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó vẫn có những doanh nghiệp lựa chọn chiến lược một nguồn cung hoặc chỉ mua hàng theo từng đợt, đây có thể là những doanh nghiệp may nhỏ

theo hình thức CMT, nhận sản xuất theo đơn đặt hàng, hoặc sản phẩm của họ không đa dạng, ví dụ chỉ tập trung sản xuất 1 số mặt hàng nhất định như áo phông, sơ mi,... nên doanh nghiệp không cần nhiều NCC.

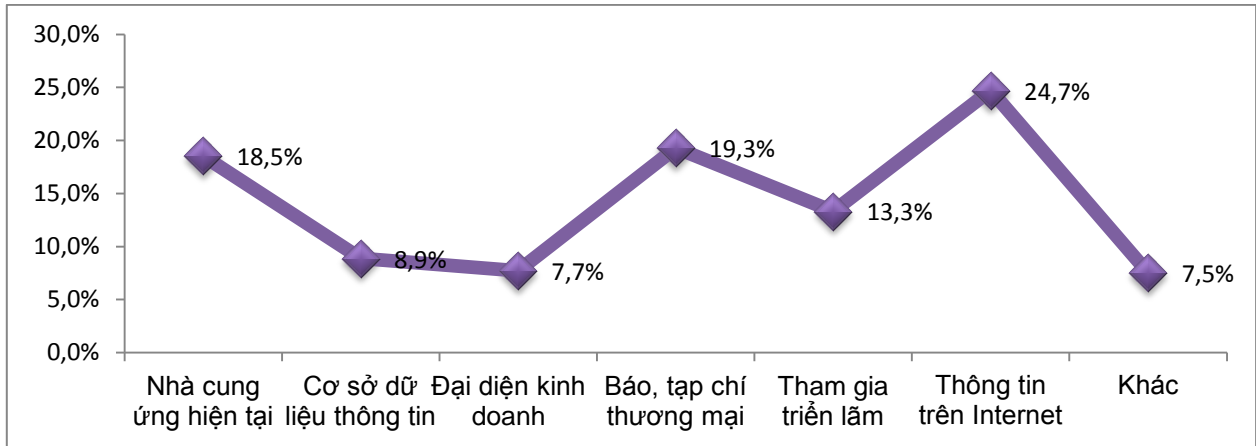


Hình 2.19: Lựa chọn chiến lược nguồn cung đối với nguyên vật liệu chính

(Nguồn: Số liệu điều tra và kết quả phân tích của tác giả)

- Thực trạng việc sử dụng nguồn thông tin để khảo sát NCC tiềm năng của các doanh nghiệp thuộc Vinatex.

Để có được danh sách các NCC tiềm năng phục vụ lựa chọn, các doanh nghiệp phải thực hiện thu thập thông tin về các NCC. Việc có được một danh sách các NCC tiềm năng phụ thuộc khá lớn vào nguồn và cách thức thu thập thông tin của doanh nghiệp may. Khảo sát điều tra cho thấy Internet là nguồn thông tin được nhiều doanh nghiệp sử dụng nhất để có được danh sách các NCC tiềm năng với tỷ lệ lựa chọn là 24.7%. Sức mạnh của công nghệ thông tin trong thời đại 4.0 khiến bất kỳ một doanh nghiệp nào đều chủ động và dễ dàng tìm kiếm thông tin hơn. Mặc dù thông tin trên internet rất đa dạng và độ tin cậy không cao nhưng đây là nguồn tìm kiếm thông tin rất thuận tiện, tiết kiệm chi phí mà vẫn có những cách khắc phục để tăng độ tin cậy cho thông tin. Nguồn thứ hai cũng được khá nhiều doanh nghiệp may lựa chọn đó là báo, tạp chí thương mại, chiếm tỷ lệ 19.3%. Nguồn thông tin này phạm vi tìm kiếm hẹp hơn nhưng độ tin cậy lại cao hơn ở Internet do thông tin được đăng lên báo hay tạp chí là những thông tin đã qua kiểm duyệt. Lấy thông tin từ NCC hiện tại cũng được rất nhiều doanh nghiệp may thuộc Vinatex lựa chọn chiếm tỷ lệ 18.5%, bởi vì vẫn có những doanh nghiệp lựa chọn chiến lược 1 nguồn cung do đó doanh nghiệp không cần tìm kiếm NCC mới để tiết kiệm thời gian. Việc hợp tác lâu dài giữa hai doanh nghiệp cũng khẳng định uy tín của NCC hiện tại.

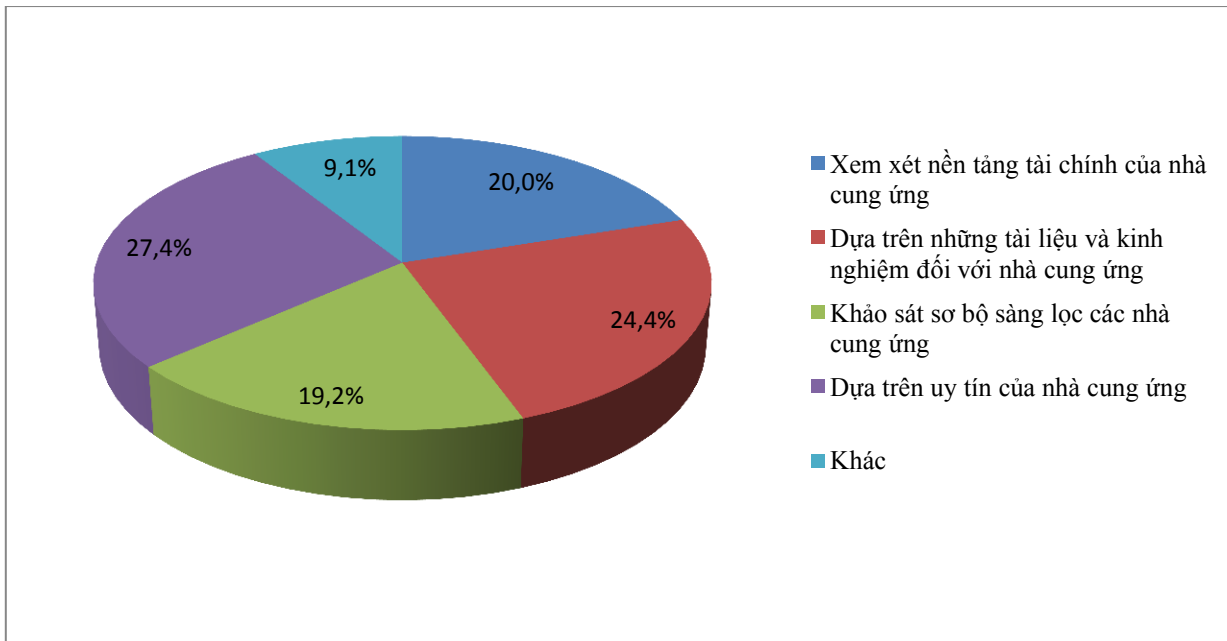


Hình 2.20: Nguồn thông tin xác định nguồn cung cấp tiềm năng

(Nguồn: Số liệu điều tra và kết quả phân tích của tác giả)

Những nguồn thông tin ít được các doanh nghiệp may thuộc Vinatex lựa chọn đó là cơ sở dữ liệu thông tin với tỷ lệ lựa chọn 7.7% và tham gia triển lãm 13.3%. Đây có thể là những nguồn thông tin mà các doanh nghiệp lựa chọn thêm để củng cố thông tin có được từ những nguồn khác. Bởi vì độ tin cậy của thông tin từ hai nguồn này khá lớn. Ngoài ra các doanh nghiệp cũng lựa chọn cả những phương pháp khác với tỷ lệ lựa chọn 7.5%. Mặc dù mỗi doanh nghiệp lựa chọn nguồn thông tin khác nhau, tuy nhiên cần nhấn mạnh, doanh nghiệp nên lựa chọn nhiều nguồn thông tin kết hợp để có thể lựa chọn nguồn cung cấp tốt nhất.

- Về tiêu chuẩn rút gọn để sàng lọc các NCC tiềm năng.



Hình 2.21: Tiêu chuẩn để rút gọn nguồn cung cấp tiềm năng

(Nguồn: Số liệu điều tra và kết quả phân tích của tác giả)

Sau khi xây dựng được một danh sách các NCC, doanh nghiệp khôn ngoan là doanh nghiệp biết lựa chọn tiêu chuẩn rút gọn để lựa chọn được NCC tiềm năng. Vậy các doanh nghiệp thuộc Vinatex đã dùng tiêu chí gì để phân biệt và lựa chọn NCC tiềm năng. Khảo sát cho thấy có đến 27.4% doanh nghiệp dựa vào tiêu chí dựa trên uy tín của NCC. 24.4% lựa chọn dựa trên những tài liệu và kinh nghiệm đối với NCC. 20.0% lựa chọn dựa vào việc xem xét nền tảng tài chính của NCC. 19.2% lựa chọn khảo sát sơ bộ sàng lọc các NCC và chỉ có 9.4% lựa chọn tiêu chí khác. Uy tín là yếu tố tiên quyết để thuyết phục khách hàng mua hàng của mình. Uy tín của một doanh nghiệp không phải có được ngày trước ngày sau mà nó phải trải qua một thời gian dài. Do đó, đa phần doanh nghiệp lựa chọn tiêu chí ‘uy tín’ để rút gọn NCC tiềm năng. Đây là lựa chọn khéo léo, thể hiện sự khôn ngoan của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex.

- Về phương pháp đánh giá và lựa chọn NCC

Có nhiều cách thức để lựa chọn đánh giá NCC trong nhóm các NCC tiềm năng của doanh nghiệp. Trong đó phương pháp được nhiều doanh nghiệp may thuộc Vinatex lựa chọn nhất là đánh giá qua thông tin NCC cung cấp chiếm tỷ lệ 36.9%, đây là phương pháp có thể tận dụng nguồn lực sẵn có, khá đơn giản và tiết kiệm được chi phí nên được nhiều doanh nghiệp lựa chọn nhất. Phương pháp thăm quan NCC cũng được khá nhiều doanh nghiệp lựa chọn với tỷ lệ lên đến 17.6%. Phương pháp này giúp các doanh nghiệp may có cái nhìn trực quan hơn về NCC khi thu thập được cả những thông tin tích cực và những thông tin tiêu cực. Tuy nhiên, nhiều NCC của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex nằm ở nước ngoài do đó việc thăm quan trực tiếp khá tốn thời gian và chi phí, đó là lý do giải thích nó không phải là lựa chọn hàng đầu của các doanh nghiệp Việt Nam. Có khoảng 15.6% doanh nghiệp lựa chọn phương pháp những NCC ưa thích và cũng có khoảng 15.6% câu trả lời lựa chọn phương án khác. Thực tế có nhiều phương pháp khác có thể giúp doanh nghiệp đánh giá về NCC một cách chính xác hơn, ví dụ phương pháp thang điểm.

Có thể nói, lựa chọn NCC là bước quan trọng nhất trong việc quản trị chuỗi cung cấp. Thông qua điều tra khảo sát đánh giá mức độ quan trọng của lựa chọn NCC có 38% số DN được hỏi chọn mức độ quan trọng và 19.9% chọn mức độ rất quan trọng. Trong đó vẫn có 13.9% doanh nghiệp cho rằng lựa chọn NCC không quan trọng và 7.8% đánh giá rất không quan trọng. Điều này cho thấy nhận thức và đánh giá của mỗi doanh nghiệp là khác nhau. Tuy nhiên không thể phủ nhận rằng lựa chọn NCC trong chiến lược cung cấp, chiến lược mua hàng là vô cùng quan trọng. Lựa chọn sai NCC sẽ khiến toàn bộ quá trình sản xuất, tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp may gặp khó khăn từ đó ảnh hưởng đến tài chính của DN và khả năng cạnh tranh trên thị trường.

2.2.2.4. Thực trạng hoạt động đặt hàng và ký kết hợp đồng

Đặt hàng và ký kết hợp đồng của các doanh nghiệp may là những hoạt động thuộc về quản lý hợp đồng mua của doanh nghiệp với mục tiêu tối đa hóa hiệu quả vận hành và tài chính của NCC đồng thời tối thiểu hóa rủi ro của các bên. Khi tiến hành đặt hàng, doanh nghiệp phải cung cấp thông tin cho nhà sản xuất như: số sản xuất, ngày phát hành, số lượng và mô tả các mặt hàng theo thứ tự, ngày chuyển giao được yêu cầu, chỉ dẫn vận chuyển, giá, các điều khoản thanh toán, tên và địa chỉ của NCC nhận đơn đặt hàng và các điều kiện. Sau khi NCC xác nhận đơn hàng hai bên sẽ tiến hành ký kết hợp đồng. Trong hợp đồng mua bán cần làm rõ một số khía cạnh: Các điều khoản chuyển giao; Các điều khoản thanh toán; Các điều khoản phạt và các điều kiện bảo đảm; Các điều khoản giao dịch. Mỗi doanh nghiệp may Vinatex đều có những tiêu chí quan tâm riêng của mình đến việc đặt hàng và tiến tới ký kết hợp đồng.

Bảng 2.12: Mức độ quan tâm của các doanh nghiệp may Vinatex với các nội dung ký kết hợp đồng và đặt hàng mua nguyên vật liệu

STT	Chỉ tiêu	Giá trị trung bình (mean)	Sai số chuẩn (Std. Std.)	Độ lệch chuẩn (Std. Deviation)
1	Điều kiện chiết khấu theo số lượng và quy mô đơn hàng	3.48	.087	1.127
2	Các điều khoản giao hàng	3.43	.089	1.141
3	Điều khoản thanh toán	3.47	.087	1.121
4	Điều khoản phạt	3.43	.090	1.162
5	Điều khoản đảm bảo	3.33	.092	1.182
6	Điều khoản thương mại quốc tế	3.29	.091	1.176

(Nguồn: Số liệu điều tra và tính toán của tác giả)

Kết quả điều tra cho thấy, trong quá trình đặt hàng và ký kết hợp đồng nội dung mà các doanh nghiệp may thuộc Vinatex quan tâm nhất là điều kiện chiết khấu theo số lượng và quy mô đơn hàng với giá trị mean cao nhất 3.48. Trong đó, 30.7% số doanh nghiệp được hỏi cho rằng điều kiện chiết khấu theo số lượng và quy mô đơn hàng là quan trọng và 21.1% cho rằng nội dung này rất quan trọng. Số doanh nghiệp đánh giá nội dung này không quan trọng rất ít, chiếm tỷ lệ 13.3% và 5.4% doanh nghiệp đánh giá nội dung này rất không quan trọng. Về bản chất, chiết khấu là một trong những chiến lược marketing của doanh nghiệp bán nhằm kích cầu mua sắm. Tâm lý của bất cứ một người mua hàng nào cũng mong nhận được những món hời về giá cả. Do đó, việc các doanh nghiệp may thuộc Vinatex quan tâm đến chiết khấu nhiều nhất là điều dễ hiểu. Điều kiện chiết khấu

theo số lượng và quy mô đơn hàng tốt có thể làm giảm đáng kể chi phí mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may; đặc biệt với những đơn hàng lớn.

Nội dung thứ hai mà nhiều doanh nghiệp may thuộc Vinatex quan tâm đó là điều khoản thanh toán. Hầu hết các doanh nghiệp may đều phải nhập khẩu nguyên vật liệu từ nước ngoài nên đa số các doanh nghiệp may đều quan tâm đến điều khoản thanh toán với giá trị mean cao thứ hai 3.47, trong đó 28.3% số doanh nghiệp được hỏi cho rằng nội dung này quan trọng và 20.5% cho rằng nội dung này rất quan trọng, chiếm tỷ lệ khá cao. Điều khoản thanh toán nêu rõ thỏa thuận về đồng tiền thanh toán, thời hạn thanh toán, hình thức thanh toán, chứng từ thanh toán... Bản thân các doanh nghiệp may Vinatex là người đi mua nên doanh nghiệp quan tâm nhiều hơn đến những thứ có lợi cho mình. Ví dụ, các doanh nghiệp sẽ thích được thanh toán quốc tế bằng những đồng tiền xuống giá, hoặc ưa thích được thanh toán thành nhiều đợt, thanh toán với những hình thức mất phí thấp.

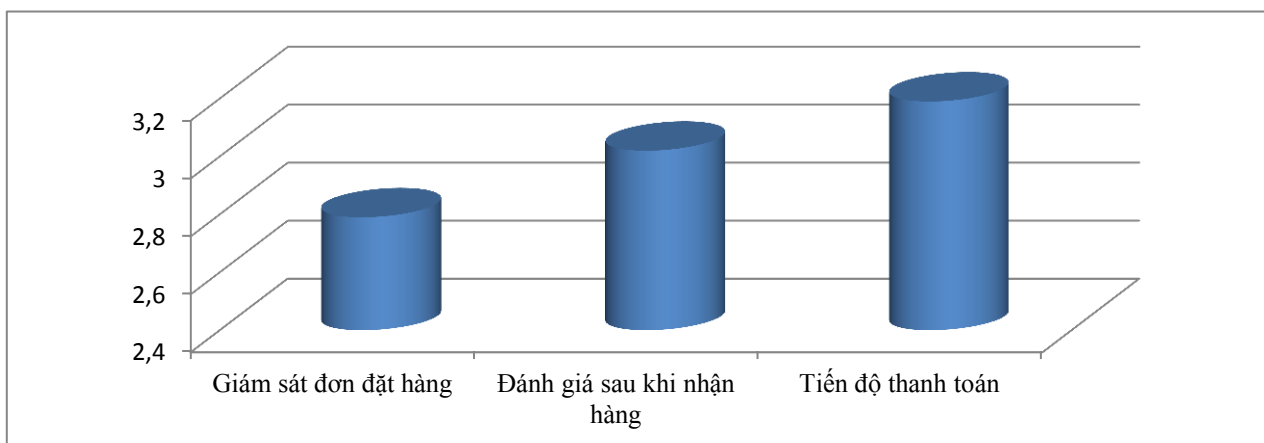
Bên cạnh đó các doanh nghiệp may thuộc Vinatex cũng khá quan tâm đến điều khoản giao hàng và điều khoản phạt trong quá trình đặt hàng và kí kết hợp đồng. Cả hai nội dung này đều có giá trị mean 3.43. Ngay từ giai đoạn xác định nhu cầu nguyên vật liệu các doanh nghiệp may thuộc Vinatex đã quan tâm đến các nội dung thời gian giao hàng, địa điểm giao hàng, các dịch vụ chuyển giao. Điều khoản phạt cũng là nội dung mà các doanh nghiệp luôn luôn thỏa thuận rõ ràng trong hợp đồng để bảo đảm quyền lợi của mình.

Hai nội dung ít được quan tâm hơn đó là điều khoản đảm bảo và điều khoản thương mại quốc tế. Tuy là hai nội dung ít được quan tâm hơn nhưng hai nội dung này vẫn có giá trị mean khá cao. Điều khoản đảm bảo có giá trị mean 3.33 và điều khoản thương mại quốc tế có giá trị mean 3.29 (trên mức điểm trung bình 3 điểm). Điều khoản đảm bảo, điều khoản thương mại quốc tế cũng là nội dung quan trọng để doanh nghiệp chia sẻ chi phí và rủi ro với NCC.

- Đối với hoạt động thúc giục và giao nhận hàng của doanh nghiệp

Nhìn chung các doanh nghiệp may thuộc Vinatex tự đánh giá về hoạt động thúc giục và giao nhận hàng vẫn chưa được tốt. Cụ thể, trong nội dung này hoạt động làm tốt hơn cả là tiến độ thanh toán với giá trị mean 3.19, trong đó có 22.3% doanh nghiệp may đánh giá hoạt động này đã được làm tốt và 18.1% đánh giá đã thực hiện rất tốt. Ngày nay việc thanh toán trở nên dễ dàng hơn nên các doanh nghiệp mua có thể thực hiện tốt điều này. Giám sát đơn hàng vẫn chưa được các doanh nghiệp may thực hiện tốt với giá trị mean chỉ đạt 2.79 trong đó có đến 18.1% số doanh nghiệp được điều tra đánh giá hoạt động này thực sự rất kém và 27.7% đánh giá hoạt động này là rất kém. Đánh giá sau khi nhận đơn hàng cũng chỉ đạt giá trị mean 3.02. Việc đánh giá sau mỗi hoạt động đều rất

quan trọng để tự doanh nghiệp rút ra các ưu nhược điểm nhưng nhìn chung các doanh nghiệp may ít quan tâm đến công tác đánh giá.



Hình 2.22: Đánh giá hoạt động thúc giục và giao nhận hàng của doanh nghiệp

(Nguồn: Số liệu điều tra và tổng hợp của tác giả)

Nhìn chung hoạt động đặt hàng và kí kết hợp đồng được các doanh nghiệp may thuộc Vinatex đánh giá khá quan trọng, với giá trị mean tương đối cao 3.52 với 42.2% đánh giá nội dung này là quan trọng và 19.9% đánh giá nội dung này ở mức rất quan trọng. Bên cạnh đó vẫn có những doanh nghiệp không quan tâm đến hoạt động này, chiếm tỷ lệ 21.7%.

2.2.2.5. Thực trạng hoạt động giao nhận nguyên vật liệu

Để đáp ứng nhu cầu của thị trường, các doanh nghiệp may thuộc Vinatex vừa phải thu gom mua nguyên vật liệu trong nước vừa phải tìm kiếm các nguồn cung mới ở nước ngoài. Việc giao nhận hàng hóa giữa hai doanh nghiệp trong nước có thể dễ dàng còn việc nhập khẩu một lô hàng nguyên phụ liệu từ nước ngoài về Việt Nam được suôn sẻ, thuận lợi lại không hề đơn giản. Hoạt động này phải thông qua một quá trình giao nhận với sự tham gia của doanh nghiệp với các cơ quan chức năng của nhà nước và các công ty logistics. Thực tế cho thấy khi xuất khẩu (XK) hàng hóa, người xuất khẩu thường tìm mọi cách để giao hàng với điều kiện giá CIF, khi nhập khẩu (NK), người nhập khẩu lại luôn đàm phán để mua được hàng theo điều kiện giá FOB. Tuy nhiên ở Việt Nam, thực tế cho thấy phần lớn các doanh nghiệp may kinh doanh XNK đang thực hiện theo phương thức ngược lại: xuất hàng theo giá FOB và nhập theo giá CIF. Điều này đã trở thành tập quán trong kinh doanh XNK ở Việt Nam từ nhiều năm nay. Theo phương thức này các doanh nghiệp chỉ cần làm tờ khai hải quan còn nhân viên giao nhận sẽ mang chứng từ ra cảng nhận hàng, doanh nghiệp giảm thiểu được một số chi phí nhất định. Khi các mặt hàng nhập khẩu theo phương thức CIF, các doanh nghiệp không phải thực hiện nghĩa vụ mua bảo hiểm, giảm bớt được một khâu khá phức tạp trong việc thực hiện các thủ tục cho các

lô hàng nhập khẩu. Tuy nhiên trong quá trình nhận hàng doanh nghiệp thường gặp phải một số khó khăn, như trục trặc trong việc rút tờ khai khiến quá trình giao nhận hàng bị chậm lại. Để làm tốt hoạt động giao nhận, các doanh nghiệp may thuộc Vinatex đã chủ động liên lạc với bên cung cấp để đàm phán, thúc giục giao hàng. Mỗi doanh nghiệp lại có cách thức thúc giục khác nhau.

Bảng 2.13: Sử dụng áp lực đối với các NCC nguyên vật liệu

STT	Phương thức	Giá trị trung	Độ lệch chuẩn (Std.
1	Liên lạc định kỳ với NCC	3.32	1.126
2	Liên hệ trước thời gian giao hàng	2.96	1.151
3	Chủ động kiểm tra những thời điểm quan trọng đối với đơn hàng/NCC lớn	3.58	1.091

(Nguồn: Số liệu điều tra và tổng hợp của tác giả)

Kết quả điều tra cho thấy đa số các doanh nghiệp may thuộc Vinatex chủ động kiểm tra những thời điểm quan trọng đối với đơn hàng hoặc những NCC lớn với giá trị mean cao nhất 3.58, với 40% số doanh nghiệp được hỏi thường xuyên chủ động kiểm tra những thời điểm quan trọng và 19.9% chọn mức độ rất thường xuyên. Trước khi quyết định kí kết hợp đồng, doanh nghiệp may đã xem xét kĩ lưỡng nhiều yếu tố để lựa chọn NCC phù hợp, uy tín. Do vậy mà các doanh nghiệp chỉ cần thường xuyên kiểm tra đơn hàng tại những thời điểm quan trọng. Phương thức này thể hiện tính chủ động hơn của doanh nghiệp đảm bảo lô hàng nguyên vật liệu kịp thời cho sản xuất.

Có nhiều doanh nghiệp may thuộc Vinatex giữ liên hệ định kì với NCC, có 36.8% thường xuyên liên hệ định kì và 10.8% rất thường xuyên liên hệ định kì với NCC, giá trị mean đạt 3.32. Liên hệ trước thời gian giao hàng là phương thức ít được các doanh nghiệp lựa chọn nhất với giá trị mean 2.96. Các doanh nghiệp ít khi chủ động liên lạc trước với NCC vì doanh nghiệp tin tưởng vào uy tín, trách nhiệm của NCC với đơn hàng.

Là một hoạt động trong chuỗi quản trị mua nguyên vật liệu, các doanh nghiệp may thuộc Vinatex đánh giá hoạt động giao hàng quan trọng với giá trị mean 3.52, trong đó số doanh nghiệp đánh giá quan trọng chiếm tỷ lệ 42.2%, số doanh nghiệp đánh giá rất quan trọng là 19.9%, vì khi có sự cố xảy ra trong quá trình giao nhận có thể làm trễ quá trình sản xuất của doanh nghiệp may, vừa làm tổn hại tài chính, vừa ảnh hưởng đến uy tín của doanh nghiệp. Vẫn còn một bộ phận doanh nghiệp chưa đề cao việc giao nhận hàng hóa khiến cho hoạt động mua nguyên vật liệu đôi khi còn gặp nhiều khó khăn.

2.2.2.6. Thực trạng đánh giá và điều chỉnh công tác quản trị mua

Đánh giá công tác mua hàng bao gồm hai nội dung chính đó là đánh giá kết quả mua hàng và đánh giá quá trình mua hàng.

Sau hoạt động mua hàng, các doanh nghiệp may thuộc Vinatex đều thực hiện đánh giá lại công tác mua hàng và toàn bộ quá trình quản trị chuỗi cung cấp. Các doanh nghiệp may đã thực hiện ghi lại trải nghiệm mua hàng để tổng kết kinh nghiệm cho lần sau. Hoạt động này được rất nhiều doanh nghiệp làm và đánh giá tốt, chiếm tỷ lệ 25.3%; có 18.1% đánh giá thực hiện hoạt động này khá tốt với giá trị mean cho 3.29. Đặc biệt các doanh nghiệp chú trọng đến công tác đánh giá NCC. Nhìn chung các doanh nghiệp may thuộc Vinatex đã lựa chọn được NCC chiến lược, có sự phù hợp về văn hóa, cơ cấu tổ chức, công nghệ giữa hai bên. Nội dung này được đánh giá khá tốt với giá trị mean đạt 3.31. Doanh nghiệp còn đánh giá lại mức độ phù hợp của NCC một cách định kì, ít nhất là 1 lần/năm. Doanh nghiệp cũng sẵn sàng thiết lập và tuyên bố hình phạt với các NCC nếu NCC vi phạm điều khoản hợp đồng với tỷ lệ 25.3%, doanh nghiệp đánh giá nội dung này đã được làm tốt và 15.3% doanh nghiệp đánh giá hoạt động này là rất tốt, giá trị mean đạt 3.33. Nhờ đó mà các doanh nghiệp có thể dễ dàng điều chỉnh các mối quan hệ dựa trên kết quả đánh giá lại trước đó. Có 39.8% số doanh nghiệp được hỏi đánh giá hoạt động này đã được làm tốt và 15.1% đánh giá hoạt động này đã được làm rất tốt, giá trị khá cao đạt 3.42. Nhìn chung các nhà cung cấp nhận sự điều chỉnh lại hoạt động mua nguyên vật liệu để hai bên có thể hợp tác tốt hơn, mua bán thuận lợi hơn. Đánh giá chỉ tiêu này cũng đạt giá trị mean cao nhất, 3.52 trong các hoạt động đánh giá lại NCC của các doanh nghiệp với 34.9% số doanh nghiệp được hỏi đánh giá hoạt động này thực hiện tốt và 19.9% đánh giá hoạt động này là rất tốt.

Tuy nhiên trong công tác đánh giá NCC vẫn có những hạn chế nhất định. Ví dụ việc doanh nghiệp may phân loại các chiến lược mua NVL của các NCC để loại bỏ những NCC không phù hợp, xây dựng các mối quan hệ mới, nâng tầm mối quan hệ với các NCC tiềm năng vẫn chưa được thực hiện tốt. Theo kết quả điều tra, hoạt động này được các doanh nghiệp đánh giá có giá trị mean chỉ đạt 2.95. Số doanh nghiệp đánh giá công tác này được thực hiện tốt chiếm tỷ lệ thấp 18.7 và 9% trong khi có đến hơn 26% đánh giá hoạt động này còn kém. Đánh giá hiệu quả thực hiện nội dung các công việc liên quan đến các NCC vẫn còn rất nhiều hạn chế với giá trị mean chỉ đạt 2.8. Trong đó 17.5% doanh nghiệp được điều tra đánh giá hiệu quả công tác này còn rất kém và 27.1% đánh giá hiệu quả công tác này là kém.

Đối với các doanh nghiệp may thuộc Vinatex đánh giá và điều chỉnh công tác quản trị mua cũng là một trong những hoạt động quan trọng nhất với giá trị mean cao nhất 3.52, trong đó 42.2% lựa chọn mức độ quan trọng và 19.9% lựa chọn mức độ là rất quan trọng. Tất cả mỗi hoạt động trong chuỗi quản trị cung cấp của doanh nghiệp may đều là một mắt xích giúp doanh nghiệp có nhiều lựa chọn hơn về NCC tiềm năng, xây dựng chiến lược mua hàng của mình.

Bảng 2.14: Đánh giá về các hoạt động đánh giá và điều chỉnh công tác quản trị mua

STT	Tiêu chí	Giá trị trung bình (mean)	Độ lệch chuẩn (Std. Deviation)
1	Thiết lập tuyên bố và hình phạt với các NCC	3.33	1.182
2	Doanh nghiệp ghi lại trải nghiệm mua hàng	3.29	1.176
3	Đánh giá hiệu quả thực hiện nội dung các công việc liên quan đến các NCC	2.8	1.243
4	Doanh nghiệp đánh giá lại mức độ phù hợp của NCC một cách định kỳ (ít nhất 1 lần/năm)	3.01	1.152
5	Việc đánh giá lại đặt trong điều kiện mới thông qua những tiêu chí mới	3.19	1.044
6	Các tiêu chí đánh giá NCC xét đến chiến lược, sự phù hợp về văn hóa, cơ cấu tổ chức, công nghệ giữa hai bên	3.31	1.149
7	Doanh nghiệp phân loại lại các chiến lược mua NVL của các NCC (loại bỏ những NCC không phù hợp, xây dựng các mối quan hệ mới, nâng tầm mối quan hệ với các NCC tiềm năng...)	2.95	1.063
8	Hoạt động điều chỉnh lại mối quan hệ dựa trên việc đánh giá lại khách quan được tiến hành trước đó	3.47	1.071
9	NCC hiểu và chấp nhận sự điều chỉnh lại hoạt động mua NVL của doanh nghiệp	3.52	1.105

(Nguồn: Số liệu điều tra và tính toán của tác giả)

2.2.3. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex

2.2.3.1. Kiểm định độ tin cậy của các biến trong mô hình nghiên cứu (CFA)

Dựa trên phương pháp nghiên cứu định lượng, luận án đã tiến hành kiểm tra độ tin cậy và tính hợp lệ của các biến được thành lập dựa trên bảng hỏi. Theo một số nhà nghiên cứu có thể kiểm định độ tin cậy Cronbach alpha trước, sau đó mới đưa vào EFA ((Exploratory Factor Analysis – EFA) hoặc ngược lại. Tuy nhiên theo Nguyễn Đình Thọ các nghiên cứu nên kiểm định Cronbach alpha trước khi đưa vào phân tích nhân tố [24].

Trong nghiên cứu này đã tiến hành kiểm định độ tin cậy của các thang đo thông qua các biến quan sát nhằm loại bỏ các biến không có ý nghĩa ra khỏi mô hình. Sau khi chạy kiểm định độ tin cậy của các nhân tố này trước khi vào chạy phân tích EFA thì cho thấy các biến đều có biến quan sát Cronbach alpha >0.5 rất nhiều, điều đó chứng tỏ các nhân tố đều có độ tin cậy cao. Ngoài ra khi tính toán Cronbach alpha, thì thấy các biến có hệ số tương quan biến tổng Cronbach alpha >0.5, điều đó chứng tỏ biến quan sát có tác

động đến thành phần nói chung trong tương quan giữa các biến (Cronbach, 1951, Nunnally và Burnstein, 1994, Nunally, 1978). Vì vậy, sau khi xem xét tương quan biến tổng và kiểm định độ tin cậy thì các biến quan sát đều được giữ lại với độ tin cậy cao [41].

Bảng 2.15: Kiểm định thang đo Cronbach alpha và phân tích nhân tố khám phá

Yếu tố	Cronbach alpha	KMO	Chi-square Kiểm định Bartlett	Phương sai trích	Hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát
TCPL	0.892	0.853	0.000	65.286%	0.874; 0.824; 0.810; 0.802; 0.773; 0.760
MTCN	0.888	0.810	0.000	69.255%	0.934; 0.902; 0.865; 0.750; 0.684
MTN	0.914	0.779	0.000	74.395%	0.930; 0.886; 0.865; 0.831; 0.794
NLVCL	0.867	0.828	0.000	66.629%	0.922; 0.90; 0.869; 0.677; 0.676
QLVAPT	0.893	0.755	0.000	75.749%	0.941; 0.884; 0.841; 0.810
QTMNVL	0.857	0.726	0.000	64.780%	0.880; 0.849; 0.833; 0.817; 0.618

2.2.3.2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Phân tích EFA được sử dụng để đánh giá sơ bộ tính đơn hướng, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các thang đo. Bên cạnh đó, phân tích EFA sẽ rút gọn tập biến quan sát thành một tập các nhân tố có ý nghĩa hơn nhưng vẫn chứa đựng hầu hết nội dung thông tin của tập biến ban đầu. Cơ sở của việc rút gọn này dựa vào mối quan hệ tuyến tính của các nhân tố với các biến quan sát [24].

Bảng 2.16: Kết quả phân tích nhân tố khám phá

Biến quan sát	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
TCPL05	.823	-.150	.131	.081	.219
TCPL04	.803	.106	.155	.130	.055
TCPL01	.788	-.194	.078	.035	.179
TCPL02	.738	-.148	.143	.124	.196
TCPL03	.732	-.048	.010	.044	.235
TCPL06	.711	-.130	.166	.096	.140
MTN05	-.118	.913	-.096	-.066	-.024
MTN02	-.099	.860	-.098	-.116	-.054
MTN01	-.063	.835	-.163	-.118	.004
MTN03	-.152	.815	-.051	-.115	-.078

Biến quan sát	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
MTN04	-.053	.784	-.056	-.113	-.037
MTCN02	.079	-.108	.928	.069	.139
MTCN05	.106	-.057	.891	.074	.157
MTCN04	.025	-.065	.884	.064	.091
MTCN01	.328	-.184	.624	.038	.245
MTCN03	.345	-.144	.574	.135	.056
NLVCL02	.111	-.128	.040	.900	.105
NLVCL03	.110	-.188	.042	.867	.048
NLVCL05	.186	-.205	.045	.821	.047
NLVCL01	-.062	.103	.099	.712	.166
NLVCL04	.115	-.140	.089	.655	-.077
QLVAPT02	.253	-.036	.122	.137	.894
QLVAPT04	.217	-.009	.117	.093	.852
QLVAPT01	.177	-.053	.151	.037	.807
QLVAPT03	.359	-.094	.254	.005	.682

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp rút trích các thành phần chính (*Principal Component*) với phương pháp xoay nguyên gốc các nhân tố (*Varimax*) và chỉ những nhân tố nào có eigenvalues lớn hơn 1 mới được giữ lại trong mô hình nghiên cứu.

Phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho 5 biến độc lập gồm: thể chế và pháp luật, môi trường công nghệ, môi trường ngành kinh doanh, nguồn lực và chiến lược doanh nghiệp, quyền lực và sự phụ thuộc. Thang đo biến độc lập gồm hai lăm (25) biến quan sát. Kết quả phân tích EFA cho thấy hai lăm (25) biến quan sát của biến độc lập được gộp thành 5 yếu tố. Hệ số tải nhân tố (factor loading) đều > 0.5 nên chúng có ý nghĩa thiết thực. Mỗi biến quan sát có sai biệt về hệ số tải nhân tố đều lớn hơn ≥ 0.3 nên đảm bảo sự phân biệt giữa các yếu tố. Hệ số KMO = $0.833 > 0.5$ phân tích nhân tố là cần thiết cho dữ liệu [60]. Thống kê Chi-square của Kiểm định Bartlett đạt mức ý nghĩa là 0.000 [57].

Kết quả phân tích EFA của nhóm biến phụ thuộc quyết định chọn cho thấy trị số KMO = 0.726, thỏa mãn điều kiện $0.5 < \text{KMO} < 1$ với Sig = 0.000 trong kiểm định Bartlett's (Sig < 0.05). Số nhân tố rút trích được là 5 và các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0.5, điều này thể hiện kết quả phân tích nhân tố là phù hợp và các biến tương quan với nhau trong tổng thể. Dựa trên kết quả phân tích EFA, các yếu tố được rút trích ra các giả thuyết nghiên cứu chính đều đạt yêu cầu. Do đó, mô hình gồm 5 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc được hình thành như kỳ vọng.

2.2.3.3. Kiểm định giả thuyết và phân tích kết quả nghiên cứu các yếu tố tác động

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính cho thấy hệ số R^2 hiệu chỉnh là 49,4%, hệ số mức ý nghĩa của mô hình (Sig.F=0.000) < mức ý nghĩa 0.05. Điều đó có ý nghĩa là sự kết hợp của các biến độc lập hiện có trong mô hình có thể giải thích được sự biến thiên của biến phụ thuộc. Mô hình hồi quy tuyến tính đã xây dựng là phù hợp với tập dữ liệu đã có. Kết quả mô hình hồi quy phân tích sự ảnh hưởng của các biến độc lập đối với biến phụ thuộc được thể hiện trong Bảng 3.17:

Bảng 2.17: Bảng đánh giá sự phù hợp của mô hình

Model Summary^b

Mô hình	R	R bình phương	R bình phương đã điều chỉnh	Sai số ước tính của độ lệch chuẩn	Durbin-Watson
1	.714 ^a	0.509	0.494	0.711	2.106

a. Predictors: (Constant), QLVAPT , MTN , NLVCL , MTCN , TCPL

b. Dependent Variable: QTMNVL

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	84.007	5.000	16.801	33.191	.000 ^b
	Residual	80.993	160.000	0.506		
	Total	165.000	165.000			

a. Dependent Variable: QTMNVL

b. Predictors: (Constant), QLVAPT , MTN , NLVCL , MTCN , TCPL

Trả lời câu hỏi về mối quan hệ giữa các biến trong mô hình nghiên cứu, tác giả sử dụng phân tích hồi quy bội để tìm ra phương trình dự báo tốt nhất cho tập các biến, đồng thời kiểm định các giả thuyết nghiên cứu với độ tin cậy 95%. Giả thuyết nghiên cứu sẽ được chấp nhận đúng nếu mức ý nghĩa (sig.) tìm ra < 0.05 [11]. Kết quả hệ số Durbin-Watson cho thấy hiện tượng tự tương quan và hệ số VIF của các biến khi kiểm định Collinearity Statistics trong mô hình hồi qui có giá trị từ trên 2.106 nhỏ hơn 10, như vậy không có hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình cho thấy sự phù hợp của mô hình nghiên cứu. Kết quả phân tích còn cho thấy, các biến đưa vào mô hình thì có 4 biến có ý nghĩa thống kê với độ tin cậy cao <1% (Sig<0.01).

Bảng 2.18: Kết quả hồi qui bội tối ưu với các hệ số hồi qui riêng phần

Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số đã chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	0.000	0.055		0.000	1.000		
	TCPL	0.372	0.067	0.372	5.515	0.000***	0.676	1.480
	MTCN	0.120	0.063	0.120	1.902	0.059	0.771	1.296
	MTN	0.163	0.060	0.163	2.724	0.007**	0.856	1.169
	NLVCL	0.196	0.059	0.196	3.311	0.001**	0.873	1.145
	QLVAPT	0.328	0.067	0.328	4.915	0.000***	0.691	1.447

a. Dependent Variable: QTMNVL

Sig < 0.05 độ cậy 95% (chuẩn *)

Sig < 0.01 độ cậy 99% (**)

Sig < 0.001 độ cậy 99,9% (***)

Từ kết quả phân tích thống kê trong mô hình hồi quy, phương trình hồi quy tuyến tính đa biến của các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị mua NVL của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex sẽ thuộc dạng:

$$\text{QTMNVL} = 0.372 \cdot \text{TCPL} + 0.328 \cdot \text{QLVAPT} + 0.196 \cdot \text{NLVCL} + 0.163 \cdot \text{MTN}$$

Căn cứ kết quả trên, mức độ quan trọng và sự ảnh hưởng của các yếu tố tác động đến hiệu quả quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex như sau:

Quan trọng thứ nhất: yếu tố thể chế và pháp luật có hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta = 0.372; Sig. = 0,000 ảnh hưởng lớn nhất đến hiệu quả quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex. Điều này có ý nghĩa là nếu các yếu tố khác không đổi thì thể chế pháp luật có tăng lên một đơn vị thì QTMNVL tăng lên 0.372 đơn vị. Các yếu tố thuộc về chính sách, thể chế của pháp luật có liên quan đến ngành hàng, hỗ trợ DN sẽ có tác động đến hiệu quả quản trị mua NVL của các doanh nghiệp may hay là dưới yếu tố của thể chế pháp luật thì buộc các doanh nghiệp phải nâng cao hiệu quả QTMNVL.

Quan trọng thứ hai: yếu tố quyền lực và phụ thuộc có hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta = 0.328; Sig. = 0,000 ảnh hưởng lớn thứ hai đến hiệu quả quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex. Điều này có ý nghĩa là nếu các yếu tố khác không đổi thì yếu tố QLVAPT có tăng lên một đơn vị thì QTMNVL tăng lên 0.328 đơn vị. Doanh nghiệp may muốn nâng cao hiệu quả cần nâng cao quyền lực và giảm sự phụ thuộc của doanh nghiệp vào các NCC khi đó sẽ có tác động lớn đến hiệu quả hoạt động mua hoặc ngược lại.

Quan trọng thứ ba: yếu tố nguồn lực và chiến lược của doanh nghiệp có hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta = 0.196; Sig. = 0,001. Điều này có ý nghĩa là nếu các yếu tố khác không đổi thì yếu tố NLVCL có tăng lên một đơn vị thì QTMNVL tăng lên 0.196 đơn vị. Nghĩa là

quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may muốn có hiệu quả thì doanh nghiệp cần chuẩn bị nguồn lực và chiến lược phù hợp.

Quan trọng cuối cùng: yếu tố môi trường ngành có hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta = 0.163; Sig. = 0,007 ảnh hưởng lớn thứ tư đến hiệu quả quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex. Điều này có ý nghĩa là nếu các yếu tố khác không đổi thì yếu tố MTN có tăng lên một đơn vị thì QTMNVL tăng lên 0.163 đơn vị. Kiểm soát tốt các yếu tố của môi trường ngành sẽ có tác động đến hiệu quả hoạt động cũng như hiệu quả mua hàng với các NCC.

Yếu tố thuộc môi trường công nghệ: yếu tố môi trường công nghệ có hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta = 0.120; Sig. = 0.059. Như vậy kết quả kiểm định cho thấy yếu tố này không có ý nghĩa thống kê đáng kể (Sig>0.05) và không có tác động đến hiệu quả quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex. Điều này có ý nghĩa là nếu các yếu tố khác không đổi thì yếu tố MTCN có tăng hoặc giảm một đơn vị nào đó thì không có tác động đáng kể nào lên QTMNVL.

Thông qua phân tích các yếu tố tác động đến hiệu quả quản trị mua NVL của các doanh nghiệp may, chúng tôi còn có những yếu tố và biến quan sát khác cũng có thể ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị mua NVL của các doanh nghiệp may nhưng chưa được nghiên cứu trong đề tài này do vấp phải giới hạn về quy mô và loại hình doanh nghiệp chưa được nêu ra trong bảng câu hỏi khảo sát. Qua kết quả hồi quy, nghiên cứu chứng minh được vai trò của các yếu tố góp phần tăng cường hiệu quả quản trị mua NVL của các doanh nghiệp may theo mức độ khác nhau. Chính vì thế, giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị mua NVL của các doanh nghiệp may cần dựa trên kết quả kiểm định các yếu tố tác động đến hoạt động này. Tuy nhiên, cần xem xét điều chỉnh các yếu tố này qua thời gian khi giá trị của chúng có sự thay đổi theo từng hoàn cảnh và thời điểm khác nhau.

2.3. Đánh giá chung về thực trạng quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex

2.3.1. Thành công và thuận lợi

Trong nhiều năm qua các doanh nghiệp may thuộc Vinatex đã có những bước tiến mạnh, khẳng định giá trị của mình trong chuỗi dệt may toàn cầu. Bước tiến đó có được nhờ vào khả năng của các doanh nghiệp trong quản trị mua nguyên vật liệu đầu vào một cách khoa học và hợp lý.

Trước hết, đa số các doanh nghiệp đều hiểu rõ vai trò quan trọng của quản trị mua nguyên vật liệu, điều này thể qua việc doanh nghiệp nào cũng có bộ phận chuyên phụ trách mua NVL và các doanh nghiệp cũng đã xây dựng cho mình quy trình quản trị mua nguyên vật liệu; mỗi hoạt động trong quy trình đều có những nguyên tắc, tiêu chí rõ ràng để đánh giá hiệu quả quản trị mua. Từ đó, các doanh nghiệp may thuộc Vinatex đã xây

dựng được chiến lược mua NVL, chiến lược hợp tác với NCC để nguồn cung nguyên vật liệu đầu vào cho sản xuất luôn được tốt nhất, đảm bảo số lượng và chất lượng. Doanh nghiệp đã thực hiện hiệu quả hoạt động xác định nhu cầu nguyên vật liệu cho sản xuất. Trước khi tìm kiếm NCC nguyên vật liệu, các doanh nghiệp may thuộc Vinatex cũng xác định được chính xác số lượng, chất lượng và chủng loại các nguyên vật liệu cho hoạt động sản xuất trong từng giai đoạn sản xuất nhất định. Có được kết quả này đều là nhờ bộ phận mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp đã phối hợp chặt chẽ với các bộ phận khác như bộ phận kế hoạch sản xuất, kinh doanh. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cũng đã xây dựng được hệ thống định mức tiêu dùng nguyên vật liệu tương đối hoàn chỉnh giúp doanh nghiệp xác định được năng lực sản xuất trong từng giai đoạn. Doanh nghiệp đã dựa vào căn cứ xác thực (kế hoạch kinh doanh) để xác định nhu cầu nguyên vật liệu cho từng giai đoạn sản xuất, xác định số lượng đặt hàng, thời gian đặt hàng và lượng dự trữ phù hợp. Qua đó, doanh nghiệp tìm kiếm được NCC nguyên vật liệu, đồng thời giúp doanh nghiệp sử dụng hợp lý, tiết kiệm nguyên vật liệu cũng như giảm chi phí dự trữ, giảm hao hụt trong bảo quản.

Thứ hai, các doanh nghiệp may đã lựa chọn được những NCC phù hợp và tiến tới hợp tác lâu dài không chỉ các NCC nguyên vật liệu từ châu Mỹ, Châu Âu. Hiện nay, các doanh nghiệp may thuộc Vinatex đã lựa chọn được những NCC trong khu vực châu Á như Trung Quốc, Nhật Bản, Hàn Quốc,... Đó là những NCC, những đối tác có lợi thế về địa lý, tương đồng về văn hóa, phù hợp về quy mô, giá cả để dễ dàng thỏa thuận đàm phán và tiết kiệm được một số chi phí nhất định trong quá trình mua hàng. Để có được kết quả này là nhờ vào quá trình lựa chọn NCC tiềm năng kỹ lưỡng của các doanh nghiệp may. Internet phát triển là công cụ hỗ trợ đắc lực cho doanh nghiệp trong việc mở rộng phạm vi tìm kiếm và xác minh thông tin về các NCC. Hơn thế nữa nhờ vào sự phân tích tỉ mỉ các yếu tố như đặc điểm chất lượng, uy tín, giá cả,... nên các doanh nghiệp may đã sàng lọc được danh sách các NCC thích hợp cho mình. Chiến lược nhiều nguồn cung đã giúp cho các doanh nghiệp ứng phó tốt hơn trong thị trường đầy biến động hiện nay để cung cấp đủ nguyên vật liệu cho sản xuất. Nhìn chung, dần dần các doanh nghiệp tự điều chỉnh phương pháp lựa chọn và đánh giá để có những NCC nguyên vật liệu tốt hơn. Lựa chọn NCC là mắt xích quan trọng trong quá trình quản trị mua nguyên vật liệu. Bởi vậy, các doanh nghiệp may thuộc Vinatex làm tốt điều này đã là một thành công lớn để dẫn đến các thành công khác.

Thứ ba, các doanh nghiệp may đã giảm thiểu đáng kể chi phí cho nguyên vật liệu đầu vào giúp giảm thiểu giá thành thành phẩm khiến sản phẩm của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex có sức cạnh tranh cao hơn trên thị trường. Nhiều loại chi phí được giảm nhờ vào những tính toán của doanh nghiệp trong các bước quản trị mua nguyên vật liệu như lập kế hoạch, xác định nhu cầu, lựa chọn NCC, ký kết hợp đồng và thực hiện giao

nhận hàng hóa. Doanh nghiệp may đã biết lưu ý đến những tiêu chí có lợi cho mình, như điều khoản trong chiết khấu để được chiết khấu cao, điều khoản thanh toán, phương thức giao nhận hay cả việc chủ động của doanh nghiệp trong việc thúc giục NCC trong quá trình thực hiện giao hàng.

Thứ tư, các doanh nghiệp đã tiến hành quản trị mua nguyên vật liệu với nhiều hoạt động cụ thể đa dạng có sự tham gia của các bộ phận khác nhau. Trong quản trị mua nguyên vật liệu, các bộ phận của doanh nghiệp đã phối hợp nhịp nhàng ăn ý với nhau, mang lại những hiệu quả thiết thực trong công tác mua nguyên vật liệu cho doanh nghiệp. Ngoài ra, hoạt động đặt hàng và thúc giục đối tác thực hiện đơn hàng theo đúng cam kết cũng là điểm sáng trong quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp đã cho thấy tiến trình đặt hàng nhanh gọn, tiết kiệm thời gian và chi phí, đồng thời chủ động trong theo dõi và liên hệ với NCC trong quá trình thực hiện đơn hàng. Đã có doanh nghiệp ứng dụng công nghệ trong bước đặt hàng giúp cắt giảm chi phí như Vinatex Đà Nẵng.

Thứ năm, quản trị mua nguyên vật liệu được làm tốt đã giúp doanh nghiệp đáp ứng được yêu cầu của khách hàng. Sản phẩm ngành may là các sản phẩm thời trang mà thị hiếu của người tiêu dùng đối với sản phẩm này thay đổi liên tục nên quản trị nguyên vật liệu giúp đáp ứng tốt hơn chất lượng sản phẩm và cũng như mong muốn của người tiêu dùng.

Thành công cuối cùng mà các doanh nghiệp may thuộc Vinatex có được trong quản trị mua nguyên vật liệu đó là kinh nghiệm, bài học mà các doanh nghiệp có được sau mỗi lần mua hàng. Những điều đã làm tốt sẽ là kinh nghiệm quý báu để truyền lại cho những doanh nghiệp chưa tốt. Những hoạt động làm chưa tốt, chưa thực hiện sẽ là bài học để các doanh nghiệp may rút kinh nghiệm và thay đổi hành động phù hợp hơn.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

Thứ nhất, trong suốt tiến trình quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp may thuộc Vinatex dự báo và lập kế hoạch mua nguyên vật liệu và xác định nhu cầu nguyên vật liệu là hai bước thực hiện vẫn yếu hơn cả. Là ngành sản xuất mũi nhọn, ngành xuất khẩu chủ lực ở nước ta nên vấn đề dự báo về nhu cầu nguyên vật liệu cho từng đơn vị sản xuất hàng may mặc là một vấn đề hết sức quan trọng. Việc dự báo càng trở nên quan trọng hơn khi có tới 70% nguyên phụ liệu của ngành may phải nhập khẩu từ các NCC nước ngoài. Chính vì vậy việc dự báo không chính xác nhu cầu nguyên vật liệu có thể gây ảnh hưởng rất lớn đến kế hoạch sản xuất của từng doanh nghiệp và kế hoạch sản xuất chung của toàn ngành. Đã có những doanh nghiệp may áp dụng thành công hệ thống kiểm soát hàng tồn kho phục vụ cho hạch toán nhu cầu nguyên vật liệu. Với hệ thống này, mức tồn kho của mỗi mặt hàng được theo dõi liên tục, bất kỳ một hoạt động xuất nhập khẩu

nào cũng được các doanh nghiệp ghi chép và cập nhật. Do đó, các doanh nghiệp may thuộc Vinatex dễ dàng kiểm soát số lượng hàng tồn kho trong các khâu, từ đó việc lập kế hoạch dự báo nhu cầu nguyên vật liệu chính xác hơn và có những bước hành động đúng đắn và phù hợp. Nhấn mạnh lại tiêu chí phân tích nhu cầu mua nguyên vật liệu trong bước dự báo và lập kế hoạch may là tiêu chí đã được các doanh nghiệp may đánh giá làm tốt nhất với giá trị mean cao nhất 3.17. Mặc dù vậy, việc kiểm soát lưu lượng tồn kho chưa phải là một hoạt động được đánh giá tốt trong công tác xác định nhu cầu nguyên vật liệu nhưng đã có những doanh nghiệp làm tốt và có sức lan tỏa sang các doanh nghiệp khác trong hệ thống các doanh nghiệp thuộc Vinatex.

Hạn chế thứ hai, mặc dù các doanh nghiệp đều có những tiêu chí rõ ràng trong việc lựa chọn NCC. Tuy nhiên, các doanh nghiệp chưa quan tâm đồng bộ đến tất cả các tiêu chí để đánh giá và lựa chọn NCC phù hợp. Khi lựa chọn NCC, điều khoản thanh toán, hình thức thanh toán vẫn chưa được các doanh nghiệp chú trọng nghiên cứu. Những bỏ sót ở bước này sẽ dẫn đến tình trạng rắc rối khi phải thanh toán hàng hóa ở những hoạt động sau này. Hai tiêu chí trên không được quan tâm nhiều trong khâu lựa chọn NCC mà đến khi ký kết hợp đồng mới được các doanh nghiệp quan tâm nhiều. Nếu như được quan tâm ngay từ đầu thì sẽ giảm thiểu được khối lượng công việc ở những giai đoạn sau và có thể tập trung cho những hoạt động khác hiệu quả hơn.

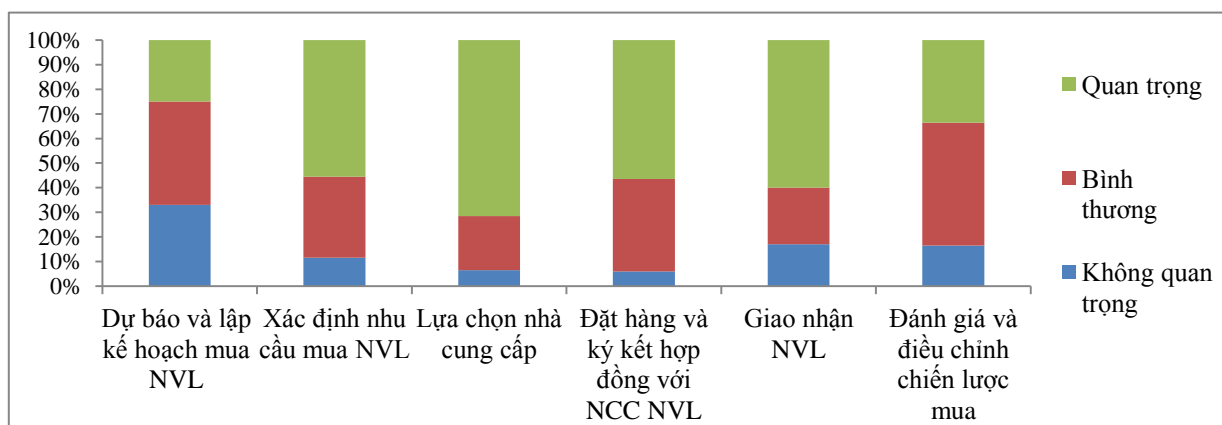
Hạn chế thứ ba, vẫn còn những doanh nghiệp may lựa chọn chiến lược một nguồn cung hoặc liên minh chiến lược một nguồn cung. Chiến lược một nguồn cung chiếm tỷ lệ 15.9% trong tổng các lựa chọn, liên minh chiến lược một nguồn cung chiếm tỷ lệ 9.8% và thấp nhất là chiến lược chỉ mua hàng theo từng đợt chiếm 4.3%. Xét về lâu dài, các doanh nghiệp sử dụng chiến lược một nguồn cung sẽ phải chịu thiệt thòi về chất lượng và giá cả trước những biến động liên tục của thị trường, sẽ bị giảm sức cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường do thiếu sự cải tiến về chất lượng, mẫu mã và giá cả.

Hạn chế thứ tư, doanh nghiệp may chưa khai thác triệt để các nguồn thông tin để lựa chọn NCC. Mặc dù internet phát triển đã len lỏi trong từng doanh nghiệp may để khai thác thông tin về các NCC hàng may mặc nhưng nhìn chung tỷ lệ phần trăm các doanh nghiệp Việt Nam sử dụng nguồn thông tin này còn ít, chỉ chiếm 24.7%. Con số này mặc dù là cao nhất trong thời gian qua nhưng vẫn còn quá thấp so với thế giới.

Hạn chế thứ năm, việc tìm kiếm cũng như cách đánh giá NCC thường chỉ được thực hiện trên giấy tờ chứng nhận, hồ sơ pháp lý chứ doanh nghiệp chưa thực sự đến thăm quan trực tiếp hay chủ động kiểm soát NCC. Cũng vì các NCC chủ yếu ở nước ngoài nên các doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc đi lại, tìm hiểu để có những thông tin khách quan, sát thực về NCC.

Hạn chế thứ sáu, theo dõi hoạt động giao nhận của doanh nghiệp may thuộc Vinatex vẫn còn khá lỏng lẻo. Các doanh nghiệp hầu hết chỉ liên lạc với NCC trong trường hợp quan trọng. Các hoạt động thúc giục diễn ra không được thường xuyên và quyết liệt. Kèm theo đó là các nghiên cứu về môi trường pháp lý còn chưa được quan tâm đúng mức ngay từ đầu nên kết quả giao nhận hàng hóa vẫn chưa được tốt và có thể gặp nhiều rủi ro.

Hạn chế thứ bảy, việc đánh giá lại các nội dung trong quá trình thực hiện được triển khai tại các doanh nghiệp này nhưng chưa thực sự bài bản. Không phải các đơn hàng nào (hay NCC) cũng được đánh giá lại thường xuyên vì thiếu nhân lực và tốn kém chi phí. Các chuyên gia của May 10 và Nhà Bè cho rằng với những đơn hàng của các NCC lâu năm thì việc đánh giá lại là không cần thiết trừ khi có vấn đề phát sinh thường xuyên trong hoạt động mua hàng. Mức độ thường xuyên kiểm tra và đánh giá lại mối quan hệ cũng không thống nhất giữa các NCC. Có những trường hợp chỉ được đánh giá lại khi đã phát sinh sự cố từ NCC như chậm trễ giao hàng, khách hàng phản ánh về chất lượng hàng hóa... Những sự cố này ảnh hưởng đến uy tín và gây thiệt hại về tài chính cho các doanh nghiệp may do tác động trực tiếp đến hoạt động sản xuất đơn hàng của khách hàng. Như vậy, xem xét những chi phí, nguồn lực đầu tư cho hoạt động kiểm tra – đánh giá cần được đặt trong mối tương quan với những rủi ro, tổn thất mà việc không thực hiện tốt những hoạt động này gây ra. Từ đó, các doanh nghiệp có thể nhận thấy lợi ích và tầm quan trọng của bước 6 trong quy trình quản trị mua nói riêng và cả quy trình quản trị nói chung.



Hình 2.23: Nhận thức về mức độ quan trọng của các bước quản trị mua NVL

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phỏng vấn)

Nhìn chung mặc dù có sự tiến bộ trong quản trị mua nguyên vật liệu nhưng đánh giá sự quan tâm và hiệu quả của các hoạt động trong quy trình quản trị vẫn còn ở mức trung bình, chưa có hoạt động nào nổi bật. Hầu hết các hoạt động tốt ở đạt giá trị 3-3.5 trên thang điểm 5. Tỷ lệ nội địa hóa các sản phẩm của doanh nghiệp may thuộc Vinatex còn ở mức thấp do chủ yếu nguyên vật liệu, phụ liệu vẫn phải nhập nhiều từ nước ngoài.

Trong khi chúng ta có lợi thế về nhân công giá rẻ, nếu có thể cải thiện tốt hơn nữa về nguyên vật liệu đầu vào chắc chắn sản phẩm ngành may mặc của Việt Nam sẽ có sức cạnh tranh lớn hơn về giá cả và chất lượng khi tham gia vào thị trường quốc tế.

Một số nguyên nhân làm cho quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp còn kém đó là:

Thứ nhất, đầu vào nguyên vật liệu của ngành may phải nhập khẩu từ nước ngoài nên gây những khó khăn trong việc quản lý, mua hàng. Đầu ra của dệt chính là đầu vào cho may hay nói cách khác là sản phẩm của ngành dệt chính là nguyên liệu cho ngành may. Tuy nhiên cung cấp của ngành dệt chưa đáp ứng được nhu cầu của ngành may nên buộc chúng ta phải tìm kiếm các nguồn nguyên vật liệu từ bên ngoài. Thậm chí, trên 80% vải sẵn có trong nước hiện nay đều phải nhập khẩu. Có tới 90% nguyên vật liệu để sản xuất hàng may mặc xuất khẩu phải nhập từ nước ngoài, nên các DN may thuộc Vinatex bị phụ thuộc vào nguồn cung bên ngoài. Khi phải lệ thuộc nhiều vào nguồn bên ngoài đã gây nhiều khó khăn trong việc quản trị mua nguyên vật liệu so với việc mua hàng của các NCC trong nước.

Thứ hai, đội ngũ nhân lực trong quản trị mua nguyên vật liệu vẫn còn nhiều hạn chế. Đầu tiên là hạn chế về nghiệp vụ nên còn có khá nhiều sai sót trong quy trình dự báo và xác định nhu cầu nguyên vật liệu của doanh nghiệp. Đây là nghiệp vụ đòi hỏi cần có nhân lực có tầm nhìn, có đầu óc tính toán, có khả năng tổng hợp và có kinh nghiệm cũng như sự hiểu biết nhất định đối với ngành may mặc. Hơn thế nữa, quá trình giao dịch thương lượng với đối tác cung cấp thì cần những người có ngoại ngữ giỏi. Trong khi đó, ngoại ngữ lại là một trong những rào cản lớn của nhân lực ngành may mặc Việt Nam. Ngoài ra đội ngũ nhân viên phụ trách xuất nhập khẩu còn non trẻ, thiếu kinh nghiệm trong việc làm các thủ tục giấy tờ nên gây chậm trễ trong quá trình khai báo hải quan để lấy hàng.

Thứ ba, đầu tư cho cơ sở vật chất và ứng dụng công nghệ thông tin để phục vụ tốt hơn cho việc quản trị mua nguyên vật liệu vẫn chưa được làm tốt như cung cấp các máy tính kết nối mạng internet, số điện thoại quốc tế, để phục vụ cho việc tìm kiếm các NCC; ứng dụng các phần mềm quản lý để có được những con số chính xác trong các chỉ tiêu lựa chọn đánh giá.

2.3.3. Những vấn đề đặt ra cho quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex

Từ thực tiễn cho thấy, các doanh nghiệp may thuộc Vinatex có nhu cầu lớn về nguồn nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất nhưng phần lớn nguyên vật liệu cho ngành may lại phải nhập khẩu từ nước ngoài. Do đó, các doanh nghiệp ngành may luôn đặc biệt chú trọng hoạt động mua nguyên vật liệu để đảm bảo số lượng, chất lượng sản phẩm và

đáp ứng đủ đơn hàng. Nguyên nhân ngành may nước ta phụ thuộc chủ yếu vào nguồn nguyên vật liệu nhập khẩu là do lĩnh vực sản xuất nguyên vật liệu trong nước chưa đáp ứng được nhu cầu cả về số lượng và chất lượng. Lĩnh vực sản xuất bông, vải, dệt, nhuộm... phát triển mạnh mẽ, chưa cung cấp đủ nhu cầu về số lượng cho các doanh nghiệp may nước nhà. Trong tương lai, các doanh nghiệp cần tích lũy tài chính để có thể đầu tư xây dựng chuỗi sản xuất, bao gồm tự chủ động sản xuất nguyên vật liệu. Hoặc các doanh nghiệp cũng có thể tham gia chuỗi liên kết để hỗ trợ lẫn nhau trong sản xuất.

Về quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex đã được cải thiện nhiều. Tuy nhiên các nội dung, tiêu chí quản trị vẫn chưa được quan tâm một cách đồng bộ hoặc quan tâm không triệt để khiến đôi khi doanh nghiệp bị rơi vào tình trạng sản xuất cầm chừng hay ngừng sản xuất để chờ nguyên vật liệu đầu vào. Vấn đề đặt ra cho các doanh nghiệp may thuộc Vinatex lúc này đó là cần có những biện pháp giải quyết và thực hiện quyết liệt hơn để đẩy mạnh quản trị mua nguyên vật liệu.

Quản trị mua nguyên vật liệu là một khâu quan trọng trong chuỗi cung cấp sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp may. Kết quả của quản trị mua nguyên vật liệu không những đảm bảo ổn định đầu vào cho doanh nghiệp mà còn góp phần quan trọng vào hiệu quả sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Sau quá trình khảo sát các DN may thuộc Vinatex cho thấy một số vấn đề đặt ra trong quản trị mua NVL tại các DN đó là:

Thứ nhất, các DN đều nhận định và hiểu rõ vai trò của dự báo và xác định nhu cầu NVL tuy nhiên việc ứng dụng các công nghệ trong việc tính toán, dự báo chính xác nhu cầu NVL còn rất hạn chế. Chưa kể đa phần các đơn hàng của DN là thực hiện theo hợp đồng gia công nên việc hoạch định nhu cầu NVL phần nào bị phụ thuộc vào đơn vị đặt hàng. Chính vì vậy các DN chủ yếu hoạch định nhu cầu NVL trong ngắn hạn chứ chưa có chiến lược dài hạn.

Thứ hai, các DN chưa thấy rõ được lợi ích trong việc quản trị quan hệ với NCC nên hầu hết các DN chưa thực sự đầu tư quan tâm đến vấn đề này. Vì vậy không phải DN may nào cũng có chiến lược nguồn cung rõ ràng và cụ thể.

Thứ ba, tỷ lệ NVL cung cấp cho các DN may có nguồn gốc nhập khẩu còn chiếm đa số nên việc cắt giảm chi phí mua NVL của các DN may gặp nhiều khó khăn.

Kết luận chương 2

Với vị trí là ngành mũi nhọn và ngành xuất khẩu chủ lực, vấn đề quản trị mua nguyên vật liệu của ngành may trở nên vô cùng quan trọng và cần được các doanh nghiệp may quan tâm đúng mức. Trong quá trình hội nhập quốc tế, việc trở thành thành viên chính thức của tổ chức thương mại thế giới WTO khiến cho các doanh nghiệp may gặp nhiều thách thức và cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Chính vì vậy để sản phẩm của ngành may Việt Nam có sức cạnh tranh tốt hơn thì quản trị mua nguyên vật liệu phải có những thay đổi, bước tiến cơ bản và hiệu quả. Vì việc cung cấp nguyên vật liệu thường xuyên, đầy đủ là tiền đề đảm bảo cho quá trình sản xuất được diễn ra liên tục và hiệu quả.

Bằng cách tiến hành điều tra khảo sát quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex, nghiên cứu đã phân nào làm sáng tỏ thực trạng quản trị NVL tại các DN may. Kết quả cho thấy, các doanh nghiệp ngày càng chú trọng hơn đến quản trị mua nguyên vật liệu, không chỉ đảm bảo về nguồn cung cấp cả về chất lượng, số lượng mà còn cả về mức giá tối ưu và các chỉ tiêu quan trọng khác. Quản trị mua nguyên vật liệu theo hướng chuyên nghiệp, tổ chức thực hiện hiệu quả là xu hướng chung của các doanh nghiệp trong bối cảnh phát triển chung của doanh nghiệp. Tuy nhiên, bên cạnh đó vẫn còn có những hạn chế trong quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp như việc tìm kiếm lựa chọn NCC còn thụ động. Nguyên nhân sâu xa của vấn đề là năng lực tài chính của doanh nghiệp còn hạn chế, trình độ của đội ngũ nhân sự còn thấp nên chưa mang lại hiệu quả như mong muốn.

Từ những kết quả nghiên cứu cho thấy, trong thời gian tới, các doanh nghiệp may thuộc Vinatex cần chú trọng tăng cường đầu tư hơn nữa quản trị mua nguyên vật liệu và tập trung đào tạo phát triển đội ngũ nhân lực đủ năng lực, phẩm chất thực hiện quản trị mua nguyên vật liệu.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ MUA NGUYÊN VẬT LIỆU CỦA CÁC DOANH NGHIỆP MAY THUỘC VINATEX

3.1. Dự báo bối cảnh trong nước và quốc tế có ảnh hưởng đến quản trị mua nguyên vật liệu

3.1.1. Dự báo bối cảnh trong nước và quốc tế có tác động đến nguyên vật liệu ngành may của Việt Nam

Mặc dù gặp nhiều khó khăn, thách thức nhưng tình hình kinh tế - xã hội nước ta đã chuyển biến tích cực và đạt được kết quả quan trọng. Kinh tế vĩ mô ổn định; lạm phát được kiểm soát; thị trường tiền tệ và hoạt động ngân hàng diễn biến tích cực; mặt bằng lãi suất, tỷ giá ổn định. Năm 2017, GDP của Việt Nam tăng trưởng 6,81%, mức tăng trưởng cao nhất trong 10 năm qua. Môi trường kinh doanh của Việt Nam năm 2017 tăng 14 bậc so với năm trước đó, lên vị trí 68/190 quốc gia trong bảng xếp hạng của Ngân hàng thế giới (WB). Tính chung cả năm 2016, môi trường kinh doanh của Việt Nam tăng liên tiếp 23 bậc. Sang năm 2017, cả nước có 126.859 doanh nghiệp thành lập mới, với tổng số vốn đăng ký 1.295,9 nghìn tỷ đồng, tăng 15,2% về số doanh nghiệp và 45,4% về số vốn đăng ký so với năm 2016. Bên cạnh số lượng doanh nghiệp thành lập mới, số doanh nghiệp ngừng hoạt động, giải thể trong năm 2017 vẫn là 60.553 doanh nghiệp, giảm 0,2% so với 2016, nhưng đây vẫn là con số đáng lưu ý. Những kết quả đạt được cho thấy nỗ lực của Chính phủ và các Bộ, ngành, địa phương trong việc cải thiện môi trường đầu tư, kinh doanh. Điều này tạo thuận lợi cho DN gia nhập thị trường và tham gia vào quá trình hội nhập kinh tế thế giới.

Với quyết tâm xây dựng chính phủ hành động, kiến tạo, liêm chính, phục vụ phát triển, trong thời gian qua Chính phủ Việt Nam đã ban hành nhiều nghị quyết quan trọng như: Nghị quyết 19/NQ-CP về cải thiện môi trường kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia hay Nghị quyết 35/NQ-CP của Chính phủ về hỗ trợ phát triển doanh nghiệp tới năm 2020. Nghị quyết đề ra rằng đến năm 2020, nhóm chỉ tiêu thể chế gồm môi trường chính trị, môi trường pháp lý và môi trường KD phải đạt tối thiểu 60 điểm (hiện là 51,7 điểm). Nhóm chỉ tiêu về cơ sở hạ tầng (công nghệ thông tin và truyền thông, cơ sở hạ tầng chung, ổn định sinh thái) đạt tối thiểu 45 điểm, hiện ở mức 36,7 điểm. Năm 2017, Chính phủ và Thủ tướng Chính phủ đã thường xuyên quan tâm tới cải cách thủ tục hành chính, đơn giản hóa các điều kiện kinh doanh, giảm thanh tra, kiểm tra doanh nghiệp... Chỉ riêng Bộ Công thương, tháng 9/2017 đã tuyên bố cắt giảm 675 điều kiện kinh doanh, chiếm 55,5% điều kiện đang tồn tại. Đây là những kết quả tích cực bước đầu, cho thấy những hành động quyết liệt của Chính phủ trong việc tạo môi trường kinh doanh

thuận lợi cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, để đạt được kết quả như mong muốn, Chính phủ cần có chỉ đạo cụ thể, quyết liệt hơn nữa [18].

Năm 2018, chiến tranh thương mại Mỹ - Trung Quốc đã bước đầu có tác động đến Việt Nam và có thể lên đến đỉnh điểm vào năm 2021. Theo tính toán, quy mô của nền kinh tế Việt Nam vào năm 2017 là 5 triệu tỷ đồng. Nếu tăng trưởng trung bình 6,5% trong 5 năm kể từ 2018 thì đến năm 2022, quy mô của nền kinh tế sẽ đạt khoảng 6,85 triệu tỷ đồng. Theo đó, năm 2018, chiến tranh thương mại của 2 cường quốc làm giảm 0,03% GDP của Việt Nam; sang năm 2019 tăng lên 0,09%; giai đoạn 2020-2021 là 0,12% và đến năm 2022 tác động 0,11%. Cụ thể, chiến tranh thương mại Mỹ - Trung Quốc sẽ làm giảm GDP Việt Nam năm 2018 khoảng 1.600 tỷ đồng, năm 2019 sẽ là 5.105 tỷ đồng. Đỉnh điểm trong năm 2020 và 2021, GDP sẽ bị tác động cao nhất, lần lượt là 7.250 tỷ đồng và 7.720 tỷ đồng. Đến năm 2022, tác động của chiến tranh thương mại sẽ giảm còn 0,11%, tương đương khoảng 7.740 tỷ đồng. Tính cả giai đoạn 2018-2022, xung đột thương mại Mỹ - Trung Quốc sẽ làm GDP Việt Nam mất khoảng 29.200 tỷ đồng, tính trung bình khoảng 6.000 tỷ đồng/năm [6].

Thực tiễn và những dự báo trong tương lai đều cho thấy tăng trưởng tích cực của nền kinh tế Việt Nam. Bên cạnh một nền tảng ổn định, thị trường nhiều tiềm năng thì cũng cần đòi hỏi Chính phủ và các cấp chính quyền thực thi nghiêm túc, triển khai quyết liệt các chính sách đã đề ra để có thể đạt được kết quả như kỳ vọng. Đặt trong bối cảnh và triển vọng chung của nền kinh tế, các doanh nghiệp may Việt Nam sẽ ngày càng có môi trường thuận lợi hơn trong hoạt động sản xuất kinh doanh, được Chính phủ và các ban ngành quan tâm hơn. Với quy mô nền kinh tế ngày càng lớn, quy mô thị trường ngành may Việt Nam sẽ được mở rộng hơn, là cơ hội để các doanh nghiệp tập trung và chiếm lĩnh thị phần. Tuy nhiên, với một thị trường có độ mở cao như Việt Nam thì ngành dệt may Việt Nam sẽ phải cạnh tranh gay gắt với các doanh nghiệp nước ngoài ngay tại thị trường nội địa.

Xuất khẩu sản phẩm may mặc của Việt Nam hàng năm đang thu về hàng chục tỷ đô, song triển vọng của ngành này đang phải đối diện với những thách thức lớn như: sức ép cạnh tranh gay gắt của các đối thủ, sự gia tăng rào cản thương mại từ các nước nhập khẩu, các doanh nghiệp FDI có lợi thế hơn về cả vốn và nguồn lực làm gia tăng thêm áp lực kinh doanh giữa các DN vừa và nhỏ trong nước [30].

Châu Âu là một trong những thị trường nhập khẩu hàng may mặc lớn nhất của Việt Nam, chiếm tới 12% tổng kim ngạch. Tuy nhiên, việc Anh rời khỏi EU (Brexit) đã có tác động không nhỏ đến hoạt động xuất khẩu của ngành may Việt Nam tại thị trường này [29]. Đối với các doanh nghiệp sản xuất sản phẩm dệt may thuộc phân khúc chất lượng cao chỉ chịu sự tác động nhẹ, vẫn giữ được tốc độ tăng trưởng thường niên từ 20 – 40%.

Nhưng đối với những DN làm gia công thì sự tác động rõ ràng là không nhỏ. Nhưng khi FTA Việt Nam – EU đi vào thực tiễn thì phân khúc gia công đơn giản của Việt Nam sẽ có được lợi thế cạnh tranh hơn[29].

Ngoài Brexit, những diễn biến về chính trị, kinh tế trên thế giới như sự xuất hiện của chủ nghĩa bảo hộ, chiến tranh thương mại Mỹ - Trung Quốc cũng có tác động không nhỏ đến nền kinh tế thế giới. Từ trước tới nay, Mỹ luôn là thị trường nhập khẩu lớn nhất của ngành may Việt Nam [31], chiếm đến 51% thị trường. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, việc Mỹ gia tăng các chính sách bảo hộ, tăng các loại thuế nhập khẩu, liên tục rút ra khỏi các hiệp định thương mại quốc tế như: hiệp định TPP, đàm phán lại hiệp định thương mại tự do Bắc Mỹ (NAPTA), hay tiến hành cuộc chiến thương mại với Trung Quốc... đã tạo ra các tác động mạnh mẽ đến các DN may của Việt Nam. Chính sách đánh thuế cao của Mỹ với các mặt hàng nhập khẩu vào nước này, làm cho nền kinh tế nhỏ như Việt Nam rất dễ gặp rủi ro. Khi Mỹ rút khỏi hiệp định TPP thì những dự định, tính toán của doanh nghiệp may trong việc đầu tư, mở rộng sản xuất để tận dụng cơ hội khi TPP có hiệu lực phải tạm gác lại. Tuy nhiên, đến nay ngành may Việt Nam vẫn đang là ngành xuất khẩu số 1 sang Mỹ. TPP chỉ là một điều kiện thuận lợi hơn để tốc độ xuất khẩu tăng cao hơn chứ không phải là lý do để làm cho giảm sút.

Trong thời gian tới, Hiệp định đối tác toàn diện và tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (CPTTP) sẽ chính thức có hiệu lực và được dự báo sẽ đem lại nhiều thuận lợi cho ngành may Việt Nam. Hiệp định CPTTP sẽ tạo điều kiện cho doanh nghiệp hoạt động sản xuất trong lĩnh vực may Việt Nam dễ dàng tiếp cận các thị trường của những nước cùng ký kết hiệp định, mà lâu nay các bên chưa quan tâm lẫn nhau, giúp DN có chính sách đầu tư phát triển nguồn nguyên phụ liệu tích cực hơn. Trước kia, doanh nghiệp có nhiều nỗ lực chuẩn bị cho CPTTP thì nay các doanh nghiệp lại tiếp tục mạnh dạn đầu tư. Đồng thời, doanh nghiệp cũng tự nhận thấy cần phải thay đổi bằng cách đầu tư vào hệ thống cơ sở sản xuất, đào tạo nhân viên nhằm từng bước nâng cao chất lượng sản phẩm, đáp ứng tiêu chuẩn khắt khe của những thị trường khó tính trên thế giới.

Hiệp định thương mại tự do giữa Việt Nam và Liên minh Châu Âu (EVFTA) cũng sẽ có hiệu lực trong thời gian tới, mang lại cơ hội cho các doanh nghiệp may Việt Nam khai thác hiệu quả hơn nữa thị trường này. Trên thực tế, tiềm năng thị trường EU rất lớn nhưng cạnh tranh ở EU khác với ở Mỹ. Ở EU có tổng quy mô dân số lớn nhưng vẫn là những quốc gia riêng, văn hóa riêng, bản sắc riêng, mỗi quốc gia dân số lại nhỏ (10-12 triệu người). Vì thế, khi tiếp cận thị trường EU, DN phải tiếp cận từng nước khác nhau Anh khác, Đức khác, Pháp khác,... Do đó, việc tiếp cận với khu vực châu Âu khó hơn nhiều so với việc tiếp cận với thị trường Mỹ.

Cuộc cách mạng công nghệ 4.0 cũng đang mang đến nhiều cơ hội cũng như thách thức đối với ngành dệt may Việt Nam. Với các doanh nghiệp may Việt Nam, nếu áp dụng công nghệ 4.0 sớm và triển khai trên diện rộng sẽ rất quan trọng, tạo ra nhiều cơ hội mới. Việc áp dụng tự động hóa, robot và sử dụng các dữ liệu lớn có khả năng tăng năng suất sản xuất của doanh nghiệp. Việc sử dụng công nghệ mới cũng sẽ giúp cho năng suất lao động tăng và tỷ lệ sử dụng lao động ít đi, nhờ đó khoảng cách về chi phí lao động trong một sản phẩm giữa các quốc gia đang phát triển và phát triển sẽ ngày càng hẹp lại. Tuy nhiên, ngành may Việt Nam sẽ phải đối mặt với nguy cơ sản xuất quay lại Mỹ, EU, Nhật Bản, Hàn Quốc... là những quốc gia, khu vực có trình độ khoa học kỹ thuật phát triển và chiếm tới gần 90% tổng kim ngạch xuất khẩu hàng may mặc của Việt Nam.

Thị trường xuất khẩu của ngành may Việt Nam cũng đang cạnh tranh gay gắt. Các đơn hàng may đang ngày càng bị hút sang những nước như Bangladesh, Myanmar, Campuchia, Lào do những nước này có ưu đãi thuế suất 0% khi xuất vào các thị trường chính như Mỹ, EU, Nhật Bản. Theo các chuyên gia nhận định, sản xuất hàng may mặc của Việt Nam được dự báo tăng trưởng 15 – 20% từ nay đến năm 2020, doanh thu xuất khẩu hàng may mặc đạt mục tiêu 45 – 50 tỷ USD. Tuy nhiên, trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt như hiện nay, đạt mục tiêu doanh thu như vậy là cả một vấn đề lớn.

Các nước Đông Nam Á và Nam Á ngày càng trở thành nguồn cung quan trọng đối với các khách hàng Mỹ và liên minh Châu Âu (EU). Châu Á sẽ là khu vực sản xuất hàng dệt may lớn nhất thế giới. Đây sẽ là cơ hội lớn cho các doanh nghiệp Việt Nam mở rộng thị trường. Trong khi đó, trên tinh thần xây dựng Cộng đồng ASEAN, các nước ASEAN hướng tới liên kết và hợp tác hơn trong ngành dệt may. Mỗi quốc gia có một lợi thế riêng biệt, do đó liên kết giúp các nước khai thác lợi thế của nhau cùng tạo nên giá trị chung cho ngành sản xuất của khu vực. Trên cơ sở đó hướng tới hình thành chuỗi liên kết cung cấp và sản xuất.

Ngoài ra, thị trường dệt may Châu Á cũng sẽ có sự chuyển dịch đầu tư, sản xuất khi Trung Quốc đang dần mất sức cạnh tranh so với các nước sản xuất hàng dệt may khác. Chi phí lao động ở Trung Quốc đang dần tăng cao khi luật mới sẽ bảo vệ công nhân hơn, làm gia tăng chi phí đến 20%. Giá trị đồng nhân dân tệ cũng có xu hướng tăng lên làm cho các DN xuất khẩu Trung Quốc phải chuyển sang các sản phẩm có chất lượng và giá cao hơn bên cạnh mở rộng thị trường sang các nước khác.

Nhìn chung, trong những năm tới, thị trường xuất khẩu Việt Nam sẽ rộng mở hơn, tiếp cận được nhiều thị trường mới hơn và có được nhiều ưu đãi hơn, đặc biệt là thuế quan nhờ vào hàng loạt các hiệp định thương mại tự do đa phương và song phương mà Việt Nam tham gia ký kết. Tuy nhiên, cần phải vượt qua những thách thức cơ bản là mức độ cạnh tranh gay gắt giữa các nhà xuất khẩu và sự yếu kém trong chính nội tại của ngành

may Việt Nam. Vượt qua những thách thức này, ngành may Việt Nam tiếp tục là nước xuất khẩu sản phẩm dệt may hàng đầu trên thế giới.

3.1.2. Định hướng chiến lược phát triển của Vinatex về nguyên vật liệu ngành may

Trong những năm qua, ngành may Việt Nam vẫn được xem là một trong những ngành xuất khẩu hàng đầu của đất nước, mang lại kim ngạch xuất khẩu lớn. Tuy nhiên, giá trị gia tăng của ngành mang lại chưa cao. Các doanh nghiệp may Việt Nam chủ yếu tham gia công đoạn gia công, nguyên vật liệu được nhập chủ yếu từ nước ngoài. Nguyên nhân là chuỗi cung cấp của ngành may bao gồm các công đoạn bông-sợi-dệt-nhuộm-may chưa phát triển đồng đều, sản xuất nguyên vật liệu nội địa chưa theo kịp sự phát triển của ngành may.

Với vai trò là doanh nghiệp đi đầu trong lĩnh vực dệt may Việt Nam, trong những năm qua Vinatex đã nỗ lực không ngừng để tăng cường nội địa hoá nguồn cung cấp nguyên vật liệu. Chỉ có chủ động được nguồn cung, Vinatex nói riêng và ngành may Việt Nam nói chung mới chủ động được hoạt động sản xuất, tham gia sâu vào chuỗi cung cấp sản phẩm may toàn cầu, mang lại giá trị sản xuất, xuất khẩu hiệu quả cao. Những dự báo cho thấy, bên cạnh những thời cơ, thuận lợi trong những năm tới, ngành may nước ta gặp không ít khó khăn. Trong bối cảnh này, cải thiện năng lực nguồn cung nguyên vật liệu được xem như một khâu trọng tâm trong chiến lược phát triển tổng thể của Vinatex trong thời gian tới.

Vinatex xác định thị trường ngành may nói chung và xuất khẩu sản phẩm may nói riêng ngày càng cạnh tranh gay gắt giữa các quốc gia. Nhiều quốc gia trong khu vực Đông Nam Á – trung tâm xuất khẩu sản phẩm dệt may của thế giới ngày càng cải tiến và nâng cao năng suất, tạo được lợi thế cạnh tranh xuất khẩu. Ngành may Việt Nam muốn tồn tại và duy trì vị thế, thị phần xuất khẩu thì bắt buộc phải cải thiện năng lực sản xuất, nâng cao năng suất lao động. Vinatex xác định cần phải tham gia sâu hơn vào chuỗi cung cấp dệt may thế giới, không chỉ gia công đơn thuần mà còn tham gia vào các công đoạn đòi hỏi kỹ thuật cao, mang lại giá trị gia tăng cao hơn. Đây vừa là đòi hỏi cấp bách trong xu thế phát triển mới, vừa là nền tảng để đưa ngành may Việt Nam lên tầm cao mới. Doanh nghiệp may sẽ phải tham gia nhiều hơn vào các công đoạn thiết kế, tạo mẫu và xuất khẩu theo hình thức ODM. Theo hướng phát triển này, khi doanh nghiệp tự chủ được nguồn cung trong nước sẽ tạo nên một chuỗi cung cấp nội địa khép kín, hạn chế được những tác động tiêu cực của thị trường nguồn cung nhập ngoại, kế hoạch sản xuất được đảm bảo, khả năng lợi nhuận cao hơn.

Vinatex cũng đề ra định hướng phát triển nguồn cung cấp nguyên vật liệu một cách có trình tự, rút ra bài học kinh nghiệm từ những mô hình thực tiễn, mở rộng những mô hình khả thi và triển khai hiệu quả. Theo Vinatex, bên cạnh những định hướng đúng đắn

thì cần phải chuẩn bị các yếu tố thật tốt như nguồn nhân lực, tài chính... trước khi triển khai. Rút kinh nghiệm từ những quy hoạch không đồng bộ trước đây, Vinatex đang nỗ lực triển khai những chiến lược bài bản hơn, theo quy hoạch các công ty con của Vinatex sẽ tham gia vào mô hình tổng thể phát triển nguồn cung cấp nguyên vật liệu nội địa.

Trong số các loại nguyên vật liệu của ngành dệt may, Vinatex lựa chọn bông làm hướng phát triển ưu tiên. Vì đây là nguyên liệu đầu tiên và chủ yếu trong chuỗi cung cấp nguyên vật liệu dệt may. Trong chiến lược phát triển này, Vinatex đã chủ động đưa chuyên gia đến các nông trại để huấn luyện nông dân và cam kết sẽ thu mua hết sản phẩm bông của các nông trại. Từ tổng kết thực tiễn và những kết quả tích cực mang lại, Vinatex đã và đang từng bước nhân rộng mô hình trồng bông của các nông trại, mở rộng diện tích và tăng cường hỗ trợ kỹ thuật cho các nông trại. Mục tiêu của Vinatex là đảm bảo nguồn cung bông vừa đảm bảo về số lượng và chất lượng.

Trong những năm tới, nhằm đạt được mục tiêu xây dựng hệ thống sản xuất khép kín, Vinatex đang hướng tới quy hoạch, sắp xếp lại các cụm công nghiệp dệt may thuộc hệ thống Vinatex. Các cụm công nghiệp sẽ được sắp xếp dựa trên chức năng, ngành nghề sản xuất, đặc biệt chú trọng đến yếu tố nguồn cung nguyên vật liệu bên cạnh các yếu tố về nguồn nhân lực, hậu cần, thị trường... Sự sắp xếp hợp lý giúp cho quá trình sản xuất của các doanh nghiệp diễn ra liên tục, ổn định. Trên phương diện nguyên vật liệu, các cụm công nghiệp gắn với các cụm sản xuất, cung cấp nguyên vật liệu giúp cho doanh nghiệp tự chủ hơn về nguyên vật liệu, chủ động kế hoạch sản xuất, tiết kiệm được chi phí vận chuyển. Trong những năm qua, Vinatex đã hình thành được một số cụm công nghiệp khép kín như: cụm Bình Định – Phú Yên; cụm Huế - Đà Nẵng – Quảng Nam; cụm Hưng Yên – Thái Bình – Hải Dương; cụm Nam Định và cụm Long An. Những sắp xếp này bước đầu đã mang lại những kết quả tích cực, trở thành nền tảng quan trọng để Vinatex triển khai và hoàn thiện chiến lược trong thời gian tới. Tuy nhiên, để triển khai toàn diện và mang lại hiệu quả mong muốn đòi hỏi quyết tâm lớn hơn, vượt qua những khó khăn trước mắt của lãnh đạo và toàn thể nhân viên của Vinatex.

Chiến lược quy hoạch, sắp xếp lại các cụm công nghiệp và di dời các doanh nghiệp vào trong các cụm công nghiệp sản xuất là một hướng đi đúng đắn. Theo quan điểm của Vinatex, những doanh nghiệp có đầy đủ công đoạn của ngành dệt may vẫn có thể chuyển đến các cụm công nghiệp. Các công ty chỉ thực hiện một hay một số công đoạn càng phải di dời đến các cụm để có thể tận dụng lợi thế công đoạn của những doanh nghiệp khác. Vinatex đề ra chính sách thực hiện thận trọng, tính toán kỹ lưỡng trước khi đưa ra quyết định di dời các doanh nghiệp. Theo Vinatex chiến lược này có thể kéo dài đến năm 2020.

Trong những định hướng tiếp theo, Vinatex tập trung vào phát triển các công đoạn dệt – nhuộm. Đây cũng là một trong những công đoạn yếu kém của ngành dệt may Việt

Nam. Trong những năm 2010 – 2011, một nguồn vốn lớn lên đến 45.000 tỷ đồng đã được Vinatex dành để đầu tư cho các công đoạn sợi và may thay vì công đoạn dệt – nhuộm. Nguyên nhân là do đầu tư vào dệt – nhuộm chưa mang lại lợi nhuận nhiều như các công đoạn khác. Tuy nhiên, thực tiễn đã cho thấy tính cấp thiết cần đầu tư mạnh hơn để cải năng lực của công đoạn dệt – nhuộm trong toàn hệ thống. Một hệ thống khép kín cần phải được phát triển đồng đều, một công đoạn yếu kém sẽ làm gián đoạn dây chuyền sản xuất, kéo năng lực sản xuất của cả hệ thống đi xuống. Trong những năm tới, Vinatex sẽ tăng cường nguồn lực đầu tư cho công đoạn dệt – nhuộm nhằm hướng tới tạo ra một hệ thống sản xuất hoàn thiện.

Từ những kinh nghiệm và tính cấp bách của thực tiễn, phát triển nguồn cung cấp nguyên vật liệu là hướng đi đúng đắn của Vinatex. Vinatex cần tạo được một hệ thống sản xuất khép kín, hoàn chỉnh, qua đó tự chủ hơn trong hoạt động sản xuất. Khi tự chủ được nguồn cung cấp, Vinatex sẽ tham gia sâu hơn vào chuỗi cung cấp sản phẩm may mặc toàn cầu, mang lại giá trị gia tăng cao hơn. Trong triển khai thực tiễn, Vinatex sẽ phải vượt qua nhiều khó khăn, đầu tư nguồn lực to lớn và quyết tâm lớn để có thể đạt được kết quả như mong muốn.

3.2. Quan điểm, mục tiêu và định hướng hoàn thiện quản trị mua nguyên vật liệu đối với các doanh nghiệp may thuộc Vinatex

3.2.1. Quan điểm hoàn thiện quản trị mua nguyên vật liệu

Vinatex là doanh nghiệp hàng đầu trong ngành may Việt Nam, luôn chú trọng đến nguồn cung cấp đầu vào, đảm bảo hoạt động sản xuất diễn ra liên tục, ổn định. Quan điểm chung của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex là hoàn thiện quản trị mua nguyên vật liệu hơn nữa để mang lại hiệu quả cao hơn cho hoạt động sản xuất của doanh nghiệp. Cụ thể:

Thứ nhất, quản trị mua nguyên vật liệu là một bộ phận quan trọng trong chiến lược phát triển tổng thể chung của DN. Tăng cường đầu tư hoàn thiện quản trị mua nguyên vật liệu cũng là tăng cường đầu tư phát triển cho doanh nghiệp. Quản trị mua nguyên vật liệu hiệu quả sẽ góp phần tích cực thúc đẩy hoạt động sản xuất của cả Tập đoàn. Trong quá trình quản trị mua nguyên vật liệu, các doanh nghiệp cần rút ra những bài học kinh nghiệm nhằm khắc phục những hạn chế và phát huy những kết quả tích cực đạt được. Quản trị mua nguyên vật liệu cần phù hợp với nhu cầu và điều kiện thực tiễn của DN.

Thứ hai, tất cả các công đoạn của quản trị mua nguyên vật liệu phải được quản trị hiệu quả, đồng bộ, vì một công đoạn yếu kém sẽ dẫn đến những hạn chế cho toàn bộ quá trình quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp. Cần xây dựng một hệ thống quản trị mua nguyên vật liệu hiện đại, tích cực ứng dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật. Quản trị

mua nguyên vật liệu phản ánh xu hướng phát triển hiện đại của doanh nghiệp, đáp ứng nhu cầu phát triển của doanh nghiệp trong giai đoạn mới.

Thứ ba, tiếp tục kiện toàn quản trị mua nguyên vật liệu của toàn hệ thống, đảm bảo hoạt động mua nguyên vật liệu diễn ra ổn định, hiệu quả, cung cấp đầy đủ nguyên vật liệu cho hoạt động sản xuất của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp may thuộc Vinatex cần nhanh chóng khắc phục những lỗ hổng trong quản trị mua nguyên vật liệu, đồng thời báo cáo kịp thời cho lãnh đạo Tập đoàn để có trợ giúp, định hướng khắc phục.

3.2.2. Mục tiêu hoàn thiện quản trị mua nguyên vật liệu

Trong những năm qua, Vinatex đã dành nguồn lực lớn để tăng cường nguồn cung nguyên vật liệu nội địa, nâng cao hiệu quả quản trị của doanh nghiệp. Nâng cao hiệu quả quản trị mua nguyên vật liệu là một trong những nhiệm vụ quan trọng của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex trong thời gian tới.

Thứ nhất, xây dựng một mô hình quản trị mua nguyên vật liệu hiệu quả, phù hợp với điều kiện, định hướng và nhu cầu phát triển của Vinatex. Theo đó, quản trị mua nguyên vật liệu diễn ra hiệu quả, gắn kết chặt chẽ giữa các công đoạn.

Thứ hai, đầu tư tương xứng cho quản trị mua nguyên vật liệu, đảm bảo có được một đội ngũ nhân sự quản trị mua nguyên vật liệu có năng lực, chất lượng chuyên môn cao.

Thứ ba, quản trị mua nguyên vật liệu ứng dụng tối đa công nghệ trong quá trình thực hiện nhằm nâng cao hiệu quả quản trị, đồng thời tiết giảm chi phí cho DN.

3.2.3. Định hướng hoàn thiện quản trị mua nguyên vật liệu

- Doanh nghiệp may cần tiếp tục tái cấu trúc, kinh doanh theo các lĩnh vực có lợi thế, tiết kiệm chi phí, hoạt động chuyên nghiệp hơn, duy trì doanh nghiệp ở quy mô hợp lý để tồn tại và chuẩn bị cho sự phát triển những năm tiếp theo.

- Tăng cường quản trị nguyên vật liệu đầu vào cho thị trường xuất khẩu để tận dụng cơ hội thị trường, đảm bảo cam kết hoạt động chuyên nghiệp và quốc tế hóa trong công việc, uy tín và tin cậy trong cách thức, thân thiện và trung thực trong hành vi. Các doanh nghiệp may cần nỗ lực để hoàn thiện và phát triển sự chuyên hóa trong lĩnh vực chuyên môn bằng những cải tiến không ngừng. Bên cạnh đó, có chính sách cam kết hợp tác lâu dài với đối tác và khách hàng bằng chất lượng sản phẩm và dịch vụ hoàn hảo trên cơ sở các bên cùng phát triển.

- Hoàn thiện quản trị mua nguyên vật liệu nhằm tạo điều kiện phát triển doanh nghiệp kinh doanh chuỗi để thu hút nhiều nguồn đầu tư đa dạng cho phát triển mạng lưới sản xuất và thu hút nhiều nhà cung ứng có uy tín, thương hiệu, trong đó cần chú trọng

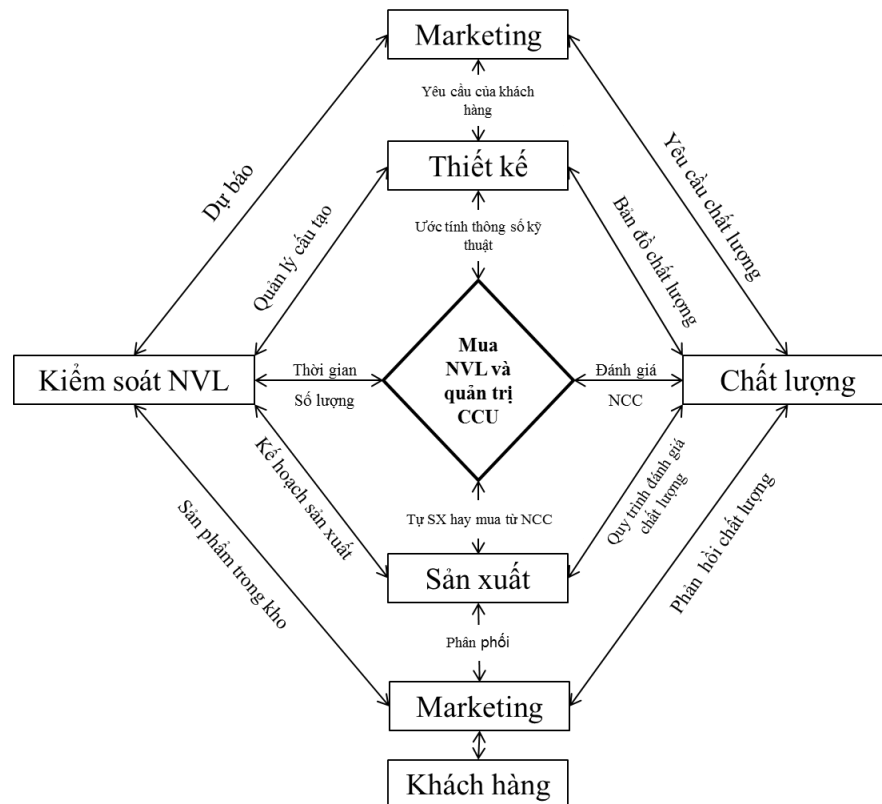
phát triển các chuỗi liên kết theo phương thức liên kết hợp tác và các chuỗi liên kết tự nguyện của các doanh nghiệp may qui mô nhỏ để tăng cường năng lực cạnh tranh.

- Xu hướng tích hợp trong các chuỗi cung ứng ngành may là điều kiện cần thiết trong bối cảnh hiện nay và định hướng phát triển này đòi hỏi các doanh nghiệp may cần phải phát triển và duy trì tốt hơn các mối quan hệ với các nhà cung ứng nguyên vật liệu ở thượng nguồn chuỗi cung ứng trong tương lai.

3.3. Một số giải pháp hoàn thiện quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp may thuộc Vinatex

3.3.1. Nhóm các giải pháp trước mắt

Mua NVL là bộ phận không thể thiếu trong các DN sản xuất và đặc biệt với các DN may thì bộ phận mua nguyên vật liệu lại giữ một vị trí vô cùng quan trọng, có tính quyết định đến sự thành bại, sống còn của DN. Chính vì vậy trước khi đi vào các giải pháp cụ thể cho hoạt động mua NVL thì việc nâng cao vị trí và vai trò của quản trị mua NVL, bộ phận mua NVL tại các DN may thuộc Vinatex là rất cấp thiết. Sự gắn kết, tích hợp bộ phận mua NVL với các bộ phận chức năng khác trong DN sẽ giúp phát triển sản phẩm mới, nâng cao năng lực đáp ứng nhu cầu thị trường, giảm rủi ro trong quản lý nguồn cung .



Hình 3.1: Vị trí và vai trò của bộ phận mua nguyên vật liệu

(Nguồn: Burt và cộng sự, 1996)

3.3.1.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu, dự báo và lập kế hoạch mua nguyên vật liệu

Mỗi doanh nghiệp may cần coi khâu xác định nhu cầu và dự báo là khâu quan trọng giúp doanh nghiệp vận hành hoạt động sản xuất kinh doanh một cách trơn tru, hiệu quả. Khi bắt đầu quá trình phát triển dự báo, doanh nghiệp cần xem xét kỹ lưỡng các bước cơ bản đó là: xác định mục tiêu của dự báo, thiết lập khoảng thời gian dự báo, thu thập dữ liệu, loại bỏ dữ liệu nhiễu và chỉ giữ phân tích các dữ liệu phù hợp, lựa chọn công cụ dự báo, thực hiện dự báo và áp dụng kết quả dự báo. Mục đích của dự báo là dựa trên nhu cầu của doanh nghiệp xác định lượng nguyên vật liệu cần mua để hoàn thành đơn hàng và có đủ hàng hóa cung cấp cho thị trường. Một số điểm doanh nghiệp cần lưu ý khi thực hiện dự báo đó là: chọn khoảng thời dự báo và lựa chọn yếu tố phục vụ cho dự báo. Cần loại bỏ những yếu tố không cần thiết khỏi mô hình dự báo để kết quả chính xác hơn. Bên cạnh đó, doanh nghiệp nên xác định rõ ràng khoảng thời gian dự báo là theo năm hay theo quý, theo tháng. Doanh nghiệp có thể dễ dàng lựa chọn việc dự báo theo hàng năm với độ chính xác thỏa đáng, nhưng ngành may mặc là một ngành có nhiều biến động và rất khó dự đoán, do đó doanh nghiệp cũng cần chuẩn bị phương án dự báo cho từng tháng để ứng biến kịp thời với những thay đổi.

Để dự báo có hiệu quả, doanh nghiệp cần kết hợp cả hai phương pháp định lượng và định tính. Với phương pháp định tính doanh nghiệp may cần lấy ý kiến từ các chuyên gia, các nhà quản lý, điều tra thị trường khách hàng,.. Các phương pháp định lượng có thể áp dụng như: dự báo theo dãy số thời gian, phương pháp trung bình động, phương pháp san bằng hàm mũ đơn giản,... Tuy nhiên doanh nghiệp phải xác định lấy kết quả của phương pháp định tính là chủ yếu. Vì dự báo hiệu quả là phải có con số sát với nhu cầu và tình hình thực tế. Tùy thuộc vào khả năng mà mỗi doanh nghiệp may có thể lựa chọn một phương thức dự báo phù hợp.

Trong đó, để làm tốt hơn các phương pháp định lượng cho dự báo, các doanh nghiệp may thuộc Vinatex nên xây dựng hệ thống hoạch định tài nguyên có sự cộng tác cả bên trong và bên ngoài doanh nghiệp để cung cấp thông tin cho việc xác định nhu cầu mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp may. Hệ thống cung cấp quyền truy cập cho nhân viên, đối tác, khách hàng; giúp tổng hợp dữ liệu sao cho có thể so sánh dữ liệu từ bất kỳ công đoạn nào, có khả năng theo dõi dữ liệu để lập báo cáo, kiểm tra, phân tích. Với sự cộng tác bên ngoài, hệ thống cung cấp các cổng trên web dành cho NCC để dễ dàng theo dõi tiến độ sản xuất, có khả năng sắp xếp, tổ chức bán hàng và dịch vụ khách hàng; liên kết các cổng khách hàng, NCC và nhà sản xuất để gia tăng hiệu quả sản xuất.

Dự báo mua nguyên vật liệu sản xuất phụ thuộc vào một số yếu tố như xu hướng mua hàng trong quá khứ, dự báo từ phía NCC, thay đổi theo mùa và những hạn chế, quy

tắc của doanh nghiệp. Mức độ chính xác của việc dự báo phụ thuộc nhiều đến hoạt động phân tích nhu cầu của doanh nghiệp may. Do đó để tăng cường độ chính xác cho các doanh nghiệp may thuộc Vinatex cần sự cộng tác của tất cả các phòng ban liên quan. Thông tin được cung cấp từ các phòng ban như quản lý quan hệ khách hàng, quản lý tài chính, quản lý phân xưởng may, quản lý kho hàng,... sẽ giúp theo sát xu hướng mua hàng trong quá khứ, số lượng hàng hóa, nguyên vật liệu tồn kho hiện có. Thông tin được cung cấp từ phía NCC và khách hàng sẽ cho nhà quản lý biết được dự báo từ phía NCC, thị hiếu của khách hàng trong thời gian tới.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần sử dụng những phần mềm thống kê để phục vụ xử lý số liệu cho việc dự báo nhu cầu sản xuất bởi vì công cụ excel mà hầu hết các doanh nghiệp đang sử dụng không được thiết kế đặc biệt để thu thập và xử lý số liệu thống kê chuyên nghiệp. Thay vào đó doanh nghiệp sử dụng các phần mềm khác như SPSS; EVIEW, STATA,... Song song cùng với việc sử dụng phần mềm mới doanh nghiệp cần tổ chức đào tạo nhân viên để sử dụng thành thạo những phần mềm, công cụ mới phục vụ cho công việc.

Tuy nhiên giải pháp này chưa phải là tối ưu đối với tất cả các doanh nghiệp may thuộc Vinatex bởi vì nhiều doanh nghiệp quy mô hoạt động còn nhỏ, nguồn lực còn yếu. Đối với các doanh nghiệp nhỏ sự phối hợp tốt giữa các phòng ban và chủ động lấy thông tin từ phía NCC đã có thể giúp cải thiện hiệu quả hoạt động dự báo và lập kế hoạch mua nguyên vật liệu.

Doanh nghiệp cần quan tâm đến chất lượng nguyên vật liệu ngay từ khâu dự báo và lập kế hoạch để nâng cao chất lượng nguyên vật liệu nhằm góp phần sử dụng tiết kiệm nguyên vật liệu. Hiện nay nguồn nhập nguyên vật liệu cho các doanh nghiệp may được đến từ hai nguồn trong nước và ngoài nước mà chủ yếu là nước ngoài. Bên cạnh đó vẫn có một phần nguyên vật liệu được nhập khẩu từ các doanh nghiệp trong nước mà chất lượng chưa được đảm bảo.

Việc nghiên cứu môi trường pháp lý, điều kiện thương mại của các doanh nghiệp may ở trong nước hay đối với các NCC ở nước ngoài hiện nay vẫn còn hạn chế. Do đó doanh nghiệp cần đăng kí các trang thông tin pháp luật để được thường xuyên cập nhật những thay đổi mới nhất về các luật định, nghị quyết, thông tư có liên quan đến lĩnh vực thương mại, logistics, đến sản phẩm ngành hàng đang sản xuất. Đối với những trường hợp chưa hiểu cần có sự tư vấn của các chuyên gia.

3.3.1.2. Đổi mới hoạt động xác định nhu cầu nguyên vật liệu

Cải thiện hoạt động xác định đặc điểm duy tu, bảo dưỡng nguyên vật liệu: Các doanh nghiệp trước khi tiến hành đặt hàng cần phải xác định rõ các đặc điểm bảo dưỡng đối với nguyên vật liệu cần mua nhằm đảm bảo nguyên vật liệu luôn giữ được chất lượng

trong suốt quá trình chuyển giao và sử dụng cho sản xuất. Cụ thể, các doanh nghiệp cần xác định các nguyên vật liệu cần có những dịch vụ đi kèm nào trước khi đặt hàng, các dịch vụ trong quá trình từ đặt hàng cho đến khi chuyển giao sản phẩm và các dịch vụ trong và sau khi chuyển giao.

Doanh nghiệp may cần xác định trước các sản phẩm sản xuất để phân loại nguyên vật liệu chính và các nhóm phụ liệu. Hơn thế nữa, phân nhóm sản phẩm giúp các doanh nghiệp may thấy rõ xu hướng mua hàng sản phẩm đó trong quá khứ. Các sản phẩm may mặc thời trang thay đổi theo mùa nếu được phân loại rõ ràng cũng giúp dễ dàng trong việc phân tích nhu cầu tương lai hơn.

Doanh nghiệp nên sử dụng phần mềm MRP để hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu. MRP là một cách tiếp cận tới các hệ thống quản lý thông tin trong môi trường sản xuất bằng cách sử dụng phần mềm để kiểm soát và điều khiển sản xuất, ví dụ như xác định và lên kế hoạch khi nào cần mua thêm vật liệu và khối lượng là bao nhiêu. Phần mềm này sẽ giúp các doanh nghiệp may trả lời ba nội dung cần những loại nguyên vật liệu nào để sản xuất hàng hóa sắp tới; Cần với số lượng bao nhiêu và khi nào thì cần phải có lượng nguyên vật liệu đó.

Để lập được hoạch định bằng công cụ MRP doanh nghiệp cần những thông tin: số lượng, nhu cầu sản phẩm dự báo, số lượng đơn đặt hàng, sản xuất dự trữ, cấu trúc của sản phẩm, danh mục nguyên vật liệu, chi tiết, bộ phận, thời điểm sản xuất, thời hạn cung cấp hoặc thời gian thi công, dự trữ hiện có và kế hoạch. Những thông tin này sẽ được cung cấp từ các phòng ban, bộ phận trong hệ thống quản lý tài nguyên sau đó sẽ được xử lý bằng phần mềm máy tính. Để có được kết quả sát với thực tế nhất đòi hỏi doanh nghiệp cần có bước dự báo lập kế hoạch tốt vì thông tin trong MRP được lấy từ đơn đặt hàng của khách, số liệu dự báo, thời gian thường lấy là đơn vị tuần. Nếu như các doanh nghiệp có thể xây dựng một hệ thống quản lý tài nguyên ngay từ đầu thì không chỉ có việc dự báo lập kế hoạch mà ngay cả việc xác định nhu cầu mua nguyên vật liệu sẽ trở nên dễ dàng và hiệu quả hơn. Trong khi xác định nhu cầu nguyên vật liệu thì việc xác định lượng hàng tồn kho vẫn còn kém hiệu quả. Nhờ hệ thống quản lý này mà người quản lý mua hàng cho doanh nghiệp dễ dàng cập nhật số lượng hàng tồn kho. Khi xác định bảng mục nguyên vật liệu của các loại sản phẩm doanh nghiệp nên dùng các hóa đơn theo nhóm bộ phận, chi tiết sản phẩm, hóa đơn sản phẩm điển hình và hóa đơn cho những nguyên vật liệu bổ sung. Hồ sơ dự trữ nguyên vật liệu cho biết nhu cầu, đơn hàng sẽ tiếp nhận và những thông tin khác như người cung cấp, độ dài thời gian cung cấp và độ lớn lô cung cấp. Hồ sơ dự trữ nguyên vật liệu cần chính xác, đòi hỏi công tác theo dõi, ghi chép thận trọng cụ thể chi tiết.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần kết hợp hoàn thiện định mức tiêu dùng nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may. Hiện nay công tác xây dựng định mức tiêu dùng nguyên vật liệu được thiết lập dựa trên cơ sở hoàn thiện các định mức trước đây bằng các phương pháp lập dự toán theo định mức của nhà nước và thống kê theo kinh nghiệm nên chưa đảm bảo được tính chính xác và tiên tiến, dẫn đến việc mua nguyên vật liệu còn lãng phí. Để hoàn thiện, trước hết mỗi doanh nghiệp may cần xem lại cơ cấu định mức của nguyên vật liệu kết tinh trong từng sản phẩm.

Hoàn thiện công tác nghiên cứu thị trường. Công tác nghiên cứu thị trường ở hầu hết các doanh nghiệp may thuộc Vinatex chủ yếu dựa trên phiếu, đơn hàng sẵn có nên không tạo được sự chủ động linh hoạt. Thị trường nguyên vật liệu của doanh nghiệp cũng chủ yếu là đã có mối quan hệ hợp tác lâu dài, dựa trên uy tín vì vậy doanh nghiệp khó có thể ứng phó kịp thời trước sự biến động, cạnh tranh ngày càng khốc liệt của cơ chế thị trường về giá cả.

Với việc ứng dụng phần mềm MRP trong xác định nhu cầu nguyên vật liệu sẽ giúp doanh nghiệp cải thiện các hoạt động trước đây chưa làm tốt như: đặt hàng đúng sản phẩm, đúng chất lượng, giữ ngày đáo hạn hợp lý, lên kế hoạch để hoàn thành đơn hàng, lên kế hoạch sản xuất phù hợp với khả năng sản xuất của doanh nghiệp.

3.3.1.3.Đổi mới hoạt động lựa chọn nhà cung cấp nguyên vật liệu

- Về xây dựng chiến lược nguồn cung

Xây dựng chiến lược nguồn cung cần dựa trên chức năng chéo của các phòng ban trong doanh nghiệp may. Việc xây dựng chiến lược nguồn cung của doanh nghiệp nên có sự tham gia của tất cả các chuyên gia đến từ các phòng ban cùng hợp lại để xây dựng. Nội dung của chiến lược nguồn cung bao gồm những yếu tố chính: danh mục số lượng NCC, phát triển mối quan hệ, thời hạn hợp đồng, loại hợp đồng cần thỏa thuận, nơi tìm nguồn nguyên vật liệu. Bước đầu tiên khi đưa ra chiến lược nguồn cung doanh nghiệp cần phân tích danh mục đầu tư theo 4 yếu tố: yếu tố quan trọng, yếu tố hàng ngày, yếu tố đòn bẩy và yếu tố thắt nút cổ chai.

Các chuyên gia từ các phòng ban nên cùng nhau phân tích, lựa chọn mối quan hệ dài hạn hay ngắn hạn để từ khía cạnh thông thường làm sao đạt được mục tiêu đơn giản hóa quá trình mua và kiểm soát được chi phí; ở khía cạnh đòn bẩy để tiết kiệm chi phí và cải thiện lợi thế thương mại; ở khía cạnh thắt nút cổ chai, chiến lược nguồn cung đảm bảo nguyên vật liệu phải được bơm vào liên tục. Các chuyên gia phải nhận diện đâu là yếu tố thắt nút cổ chai của doanh nghiệp và chiến lược nguồn cung cần được xây dựng dựa theo điều kiện phát triển của doanh nghiệp.

- Về việc tìm kiếm nguồn cung tiềm năng

Hiện nay nguồn nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex chủ yếu được nhập khẩu từ Hàn Quốc, Đài Loan và Trung Quốc. Do đó, các doanh nghiệp cần mở rộng phạm vi để tìm kiếm nhiều NCC tiềm năng hơn. Để làm được điều này các doanh nghiệp cần có những công cụ, biện pháp tìm kiếm mới để vừa có được nhiều NCC tiềm năng, vừa tiết kiệm được thời gian và chi phí.

Tìm kiếm nguồn cung bằng cách xây dựng nền tảng cho các NCC báo giá. Giải pháp này có thể giúp cho các doanh nghiệp mua được nguyên vật liệu với giá thấp hơn và cũng làm cho quá trình tìm kiếm nguồn cung trở nên minh bạch hơn. Nền tảng báo giá điện tử cần sự hỗ trợ của các bộ phận khác nhau như công nghệ thông tin, tài chính, mua hàng và như vậy. Nó là một nền tảng điện tử cần sự hỗ trợ từ bộ phận CNTT. Do đó, việc xây dựng một nền tảng như thế có thể tốn rất nhiều tiền, các nhân viên trong bộ phận tài chính cũng nên tính toán chi phí cẩn thận,...Tối ưu hóa số lượng NCC, loại bỏ các NCC hoạt động không tốt và phân loại các NCC theo các lĩnh vực sản phẩm của họ là một công việc rất khó khăn. Giải pháp này phù hợp với những doanh nghiệp may có vốn đầu tư nước ngoài, các doanh nghiệp lớn có nguồn tài chính mạnh. Chỉ những doanh nghiệp này mới có khả năng chi trả cho những ứng dụng báo giá đấu thầu và các ứng dụng này sẽ tiết kiệm chi phí cho các giao dịch trong dài hạn. Những ứng dụng này cũng giúp tăng cường sự minh bạch của việc báo giá. Trao đổi thông tin, dự đoán mức độ nhu cầu được nâng cao nhờ điều này. Ngoài ra, quy trình đấu thầu không minh bạch do người mua kiểm soát có thể được cải thiện bằng đấu giá điện tử. Sự hợp tác với các NCC yêu cầu doanh nghiệp cần trao đổi thông tin rộng rãi nhất, có thể được cải thiện hơn nữa bằng cách ứng dụng hệ thống điện tử hiệu quả.

Nếu không thể xây dựng một nền tảng điện tử như thế, các doanh nghiệp nhỏ có thể lựa chọn phương thức đấu thầu giá kín bằng cách mời các NCC báo giá bằng những phương thức đơn giản hơn như gọi điện, gửi email chào báo giá,... Doanh nghiệp nên sử dụng kết hợp các biện pháp tìm kiếm truyền thống trước đây như thông qua báo mạng, kho dữ liệu, tham gia các buổi hội thảo để tìm được NCC tốt.

Song song với đó các doanh nghiệp may thuộc Vinatex nên mở rộng khu vực tìm kiếm nguồn cung cấp nguyên vật liệu từ những thị trường khác. Ngoài Trung Quốc, Hàn Quốc, Đài Loan thì Ấn Độ, Mỹ, Pakistan, Brazil cũng là những quốc gia có sản lượng bông lớn nhất thế giới và đây sẽ là những thị trường tiềm năng để tìm kiếm các NCC mới cho ngành may nếu doanh nghiệp có thể cân nhắc về giá cả, khoảng cách địa lý và các chi phí khác.

Đỉnh cao nhất của hiệu quả tìm kiếm các NCC nguyên vật liệu đó chính là đảo ngược tình hình biến doanh nghiệp trở thành con mồi của các NCC nguyên vật liệu. Để làm được điều này sẽ cần nỗ lực rất lớn của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex trong

việc xây dựng thương hiệu sản phẩm của mình trên thị trường quốc tế. Có được thương hiệu tốt, bán được nhiều hàng hóa các doanh nghiệp cung cấp nguyên vật liệu ngành may mặc sẽ tự tìm đến Việt Nam. Các doanh nghiệp may thuộc Vinatex cũng nên tích cực tổ chức các buổi hội thảo lớn, tham gia các buổi triển lãm thương mại quốc tế để quảng bá về thương hiệu và sản phẩm của mình.

- Về việc đánh giá các NCC tiềm năng

Việc đánh giá các NCC tiềm năng đảm bảo tính khoa học, công bằng. Doanh nghiệp cần liên kết đánh giá hiệu suất với mối quan hệ với nhà sản xuất. Thực hiện phương pháp chấm điểm cho các NCC sau đó xếp loại các NCC thành 5 nhóm khác nhau: Nhóm thứ nhất là các NCC không được chấp nhận, hai là các NCC có thể chấp nhận được, ba là các NCC tốt, bốn là các NCC được ưu tiên, năm là các NCC đặc biệt. Đối với các doanh nghiệp may nhỏ, khả năng còn hạn hẹp thì rất khó xây dựng mối quan hệ với nhiều loại hợp đồng khác nhau. Vì thế các doanh nghiệp này chỉ cần phân loại NCC thành ba nhóm chính: Nhóm không thể chấp nhận, có thể chấp nhận ở mức tốt và nhóm được ưu tiên ở mức xuất sắc hơn. Doanh nghiệp nên loại bỏ những NCC không thể chấp nhận trong danh sách và loại bỏ những NCC nằm ngoài nhu cầu chiến lược của doanh nghiệp. Việc chia nhóm sẽ giúp các doanh nghiệp may đánh giá chính xác hơn về NCC để lựa chọn được NCC phù hợp.

Giải pháp cho lựa chọn NCC đó là sử dụng phương pháp AHP để sàng lọc các NCC tiềm năng. Phương pháp này cho thấy hiệu quả khá tốt khi nó xem xét sự kết hợp các chỉ tiêu về số lượng và chất lượng. Quy trình phân cấp lựa chọn là một công cụ rất tốt để chia các vấn đề lựa chọn thành những phần nhỏ hơn và được các nhà quản trị đưa ra quyết định nhanh hơn và dễ dàng giải quyết vấn đề hơn. Ở đầu quá trình phân cấp lựa chọn, các tiêu chí được chia là chất lượng, giá cả, dịch vụ, hiệu suất của NCC. Phương pháp AHP sẽ giúp doanh nghiệp may đưa ra những quyết định đúng đắn và chỉ ra những yếu tố cần được quan tâm và phát triển trước khi bắt đầu xây dựng mối quan hệ với NCC. Với phương pháp này doanh nghiệp có thể đưa ra quyết định lựa chọn hoặc làm việc với các NCC mà doanh nghiệp ít có sự am hiểu về NCC đó. Tuy nhiên cần lưu ý rằng khi lựa chọn các tiêu chí trong phương pháp AHP thì thông tin từ phía nhà thầu bị hạn chế nên sự không chắc chắn trong quá trình và tăng việc khó phát hiện những nhu cầu phát triển tiềm năng cần thiết.

Đối với các NCC mới cần quan tâm hơn đến hai tiêu chí là vị trí tài chính và khả năng sản xuất. Các doanh nghiệp may thuộc Vinatex nên thêm hai yếu tố này vào danh sách các tiêu chí lựa chọn. Năng lực tài chính có thể giúp các doanh nghiệp may thuộc Vinatex đánh giá NCC đó có phải là một doanh nghiệp vận hành tốt hay không còn khả năng sản xuất giúp doanh nghiệp may tránh các vấn đề rủi ro nguồn hàng có thể xảy ra

trong tương lai. Nhiệm vụ đánh giá NCC nên có thêm sự tham gia của các nhân viên phòng tài chính và phòng chất lượng cùng thực hiện.

Trong bối cảnh nhu cầu thay đổi sản phẩm thời trang cao và xu hướng cá nhân cá biệt hóa sản phẩm, việc liên tục thay đổi kiểu dáng và mẫu mã sản phẩm trở nên cần thiết. Phương thức sản xuất đại trà cần thay đổi theo hướng giảm thiểu về quy mô mỗi lô hàng để tránh tồn kho cao. Người tiêu dùng có thể lựa chọn màu sắc, họa tiết, chất liệu, chiều dài, độ rộng, thiết kế, mẫu mã của sản phẩm và đặt hàng trực tiếp từ nhà sản xuất. Do đó, dần dần việc sản xuất cũng cần thay đổi để thích ứng với thay đổi trong xu hướng tiêu dùng sản phẩm. Bên cạnh đó, chương trình ZDHC về việc không sử dụng hóa chất độc hại trong lĩnh vực dệt may đã thu hút được 23 nhãn hiệu lớn trong lĩnh vực dệt may đăng ký và cam kết. Xu hướng không sử dụng hóa chất độc hại trong sản xuất và hạn chế xả thải độc hại ra môi trường tiếp tục được đẩy mạnh. Các sản phẩm may mặc trong tương lai sẽ có xu hướng chuyển về các sản phẩm thân thiện với môi trường như các sản phẩm tái chế, đồng thời các quy định về chất thải từ quy trình sản xuất sẽ ngày càng nghiêm ngặt. Do đó khi lựa chọn NCC nguyên vật liệu các doanh nghiệp may thuộc Vinatex cần đặt tiêu chí đặc điểm chất lượng lên hàng đầu; phải tìm hiểu về đặc tính sản phẩm, các thông số kỹ thuật, công nghệ sản xuất của NCC làm sao theo đúng xu hướng nhu cầu sử dụng của ngành may mặc.

Doanh nghiệp cần bám theo những đơn hàng đã được giao trước đây và đánh giá sau đó. Dựa vào lịch sử được ghi lại từ một NCC, doanh nghiệp có khả năng kết luận đó là một NCC thuộc nhóm nào để có phương án lựa chọn. Muốn rút gọn việc đánh giá những NCC tiềm năng, doanh nghiệp may cần:

- Lựa chọn các yếu tố chìa khóa có ảnh hưởng đến hiệu suất của doanh nghiệp cung cấp như chất lượng nguyên vật liệu, giao hàng. Ghi lại trọng số cho từng yếu tố.
- Nhận diện những yếu tố có ảnh hưởng đến hiệu suất của NCC dưới danh mục chất lượng, đánh trọng số cho từng yếu tố.
- Chấm điểm NCC bằng cách chọn số từ 1 đến 5. Điểm 1 chỉ ra rằng NCC đó là không thể chấp nhận được và 5 là mức chấp nhận được cao nhất.

Ngoài ra, để cho việc áp dụng quy trình lựa chọn NCC tốt và tiềm năng và đảm bảo doanh nghiệp phát triển tốt mối quan hệ, một yêu cầu rất quan trọng đó là cụ thể hóa bằng tiêu chí đo lường kết quả cho từng công việc trong các bước của quy trình. Mỗi một doanh nghiệp sẽ có các tiêu chí đo lường khác nhau phụ thuộc vào mục tiêu của quá trình xây dựng quy trình và đặc thù của mỗi doanh nghiệp. Các tiêu chí đo lường có thể là định lượng, định tính hoặc tiêu chí có thể đáp ứng được yêu cầu về tiêu chuẩn.

3.3.1.4. *Đổi mới hoạt động đặt hàng và ký kết hợp đồng với nhà cung cấp nguyên vật liệu*

Trong quản trị mua nguyên vật liệu, hoạt động đặt hàng và ký kết hợp đồng là một trong ba hoạt động được các doanh nghiệp may thuộc Vinatex đánh giá là quan trọng nhất. Để nâng cao hiệu quả đàm phán, ký kết và thực hiện hợp đồng, nghiên cứu đề xuất một số giải pháp:

Thứ nhất, hoàn thiện công tác nghiên cứu và tiếp cận thị trường NCC. Lúc này doanh nghiệp cần thiết lập một bộ phận chuyên tìm hiểu các thông tin NCC về giá cả, khả năng cấp hàng,... Doanh nghiệp may có thể tìm và lựa chọn đối tác bằng cách tổ chức hình thức báo giá kín, tham gia các hội chợ thương mại quốc tế để có nhiều thông tin hơn về nguồn cung. Bên cạnh đó bộ phận mua hàng của doanh nghiệp cũng cần trực tiếp nghiên cứu về các chính sách ngoại thương của nước mình và nước có doanh nghiệp cung cấp nguyên vật liệu; nghiên cứu xu hướng tình hình xuất khẩu của các NCC tiềm năng nhất, nghiên cứu tình hình nhập khẩu từ các doanh nghiệp may khác không thuộc Vinatex để biết thêm thông tin về khó khăn, thuận lợi, biến động các doanh nghiệp đang gặp phải.

Doanh nghiệp may cần xây dựng phương án cho quá trình đàm phán và ký kết hợp đồng. Thứ nhất, chuẩn bị thông tin kỹ lưỡng trước khi đàm phán. Người tham gia đàm phán cần nắm rõ nguyên vật liệu muốn mua là gì, các điều kiện đảm bảo chất lượng, mức sẵn lòng chi trả của doanh nghiệp là bao nhiêu, thời gian cần có hàng,... Tiếp nữa, doanh nghiệp cũng cần nắm sơ bộ các thông tin về NCC như: tình hình kinh tế, chính trị, xã hội; Môi trường thương mại, môi trường pháp luật, khả năng sản xuất, giá cả của nguyên vật liệu được bán trên thị trường, chất lượng có đạt các thông số kỹ thuật đề ra hay không,... Những thông tin này sẽ giúp doanh nghiệp đưa ra những phương án tốt nhất trong việc thỏa thuận về hợp đồng, vì NCC có thể đồng ý với những điều kiện doanh nghiệp đề xuất nhưng cũng có trường hợp NCC muốn nâng giá, muốn thay đổi mặt hàng nguyên vật liệu khác. Lúc này doanh nghiệp cần có những cơ sở lý luận, những phương án xem xét để làm sao có lợi cho mình. Nhờ vào việc lên trước các phương án cho quá trình đàm phán, ký kết hợp đồng sẽ giúp doanh nghiệp chủ động hơn trong giao dịch với đối tác, nâng cao hiệu quả quá trình đàm phán và ký kết hợp đồng.

Thứ hai, xây dựng các phương án chỉ đạo trong việc tổ chức thực hiện hợp đồng. Lúc này doanh nghiệp cần phân bổ thời gian thực hiện hợp đồng như từ khi ký đến khi có L/C là bao nhiêu ngày; từ khi ký đến khi xuất hàng là bao nhiêu ngày; từ khi nguyên vật liệu được chuyển đến khi thanh toán là bao nhiêu ngày;.. Tùy theo tính chất kinh doanh mà mỗi hợp đồng cần có phương án chỉ đạo khác nhau. Biện pháp này sẽ giúp các doanh nghiệp tiết kiệm được thời gian, bảo đảm hiệu quả kinh tế và tăng cường giám sát đối với NCC để đánh giá hiệu quả sau này.

Thứ ba, ứng dụng EDI (*Electronic Data Interchange*) trong quá trình đặt hàng. Trong các giải pháp thì dùng EDI được xem là giải pháp phù hợp để hỗ trợ doanh nghiệp trong nước giao tiếp với đơn vị kinh doanh quốc tế. Đối với các doanh nghiệp trong nước, việc trao đổi hàng hóa và xử lý hàng triệu đơn hàng bằng email, fax luôn là vấn đề “đau đầu”. Phần lớn doanh nghiệp hiện nay đều loay hoay tìm giải pháp rút ngắn thời gian và công sức xử lý dữ liệu, sắp xếp hàng hóa để dễ dàng thống kê các khoản ngân sách. Tuy nhiên, một hệ thống trung gian, chính xác và có thể giao tiếp với các doanh nghiệp trên toàn thế giới có rất ít. Sử dụng EDI cũng là cơ hội của các doanh nghiệp sản xuất hàng hóa trong nước muốn tham gia vào hệ thống bán lẻ của chuỗi cung cấp lớn nước ngoài. Bởi khi dùng EDI thì các doanh nghiệp trong hệ thống đều có tiếng nói chung. Với EDI, các hóa đơn, đơn đặt hàng, vận đơn, yêu cầu báo giá, báo cáo nhận hàng và các tài liệu kinh doanh điện tử khác có thể được xử lý trực tiếp từ máy tính của các doanh nghiệp phát hành để DN tiếp nhận, tiết kiệm được khoản lớn về thời gian, chi phí và tránh được nhiều sai sót thường gặp trong hình thức truyền thống trên giấy.

3.3.1.5. Đổi mới hoạt động theo dõi và đánh giá thực hiện đơn hàng của nhà cung cấp nguyên vật liệu

Với nhiều doanh nghiệp may vừa và nhỏ hiện nay, nhân viên bộ phận giao nhận còn rất hạn chế, khi số lượng hàng về quá lớn thì dễ xảy ra tình trạng quá tải. Số lượng nằm chờ thông quan ngày càng nhiều, doanh nghiệp sẽ phải chịu chi phí lớn về vấn đề kho bãi. Lúc này doanh nghiệp may cần củng cố lực lượng phụ trách giao nhận, tăng cường kiến thức chuyên môn của họ để việc thông quan diễn ra suôn sẻ.

Ngoài ra, các doanh nghiệp cũng nên xem xét chủ động trong khâu bảo hiểm và vận chuyển nguyên vật liệu. Nhập khẩu theo điều kiện FOB không những mang lại lợi ích cho doanh nghiệp, cho cá nhân mà còn mang lại lợi ích cho nền kinh tế. Nhập khẩu theo FOB doanh nghiệp sẽ tự thuê tàu và mua bảo hiểm cho hàng hóa. Điều này làm giảm bớt ngoại tệ chạy ra ngoài. Biện pháp này làm giảm chi phí trong khâu thanh toán qua ngân hàng, mua bảo hiểm trong nước, khi có tổn thất thì quy trình đòi cũng dễ hơn so với nước ngoài.

Trong ngành công nghiệp may mặc, các NCC là tài sản cố định của doanh nghiệp, xây dựng uy tín và mối quan hệ với những NCC đáng tin tưởng trong dài hạn là điều quan trọng đối với doanh nghiệp. NCC là những người cung cấp chất lượng của sản phẩm trong cạnh tranh giá cả. Trong môi trường thị trường phức tạp hiện nay, đặc biệt là ngành may, giao hàng đúng hạn là điều bắt buộc, nếu không, sản phẩm trái vụ do giao hàng trễ sẽ dẫn đến giảm giá, vượt hàng tồn kho và mất doanh số. Do đó, xây dựng một mối quan hệ tốt với NCC liên quan đến việc giải quyết các vấn đề về sản phẩm, chất lượng; chi phí và yêu cầu giao hàng cũng như xu hướng thị trường có thể rút ngắn thời gian và tăng

cường khả năng đáp ứng của khách hàng. Để chắc chắn cam kết quản lý hàng đầu đối với việc mua sắm chiến lược là điều cần thiết để khẳng định vai trò chiến lược của chuyên gia mua sắm, do đó thúc đẩy doanh nghiệp thiết lập liên minh với các NCC.

Để đáp ứng nhu cầu của khách hàng, các doanh nghiệp may thuộc Vinatex cần phát triển mối quan hệ với một số lượng NCC có chất lượng cao để đảm bảo rằng doanh nghiệp mình luôn cho ra những sản phẩm có chất lượng tốt nhất. Bởi vì đối với ngành hàng may mặc, khả năng đưa ra được những sản phẩm tiên tiến với số lượng lớn là chìa khóa giúp doanh nghiệp đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Tuy nhiên rất khó có thể duy trì mối quan hệ với NCC tốt nếu không có sự trao đổi thông tin kịp thời và hiệu quả. Hơn thế nữa, giao hàng muộn cũng là một rào cản lớn đối với các doanh nghiệp. Do đó, nên khuyến khích các doanh nghiệp may thuộc Vinatex ứng dụng hệ thống quản lý ERP – *Enterprise Resource Planning* để cải thiện việc giao hàng. Mặc dù ứng dụng này sẽ khá tốn kém chi phí khi ngành công nghiệp may còn yếu như Việt Nam, nhưng để xúc tiến đơn hàng và đối mặt với những thử thách lớn như giao hàng đúng thời điểm thì các doanh nghiệp may nên sử dụng hệ thống ERP để hoạch định các nguồn lực hiệu quả hơn.

Bên cạnh đó, thuê doanh nghiệp ngoài vận chuyển cũng là một gợi ý cho các doanh nghiệp cân đối, giúp tiết kiệm chi phí trong quá trình giao hàng. Ngày nay, dịch vụ thuê ngoài đã được mở rộng và được hiểu như là việc doanh nghiệp đi thuê một NCC dịch vụ để họ thực hiện một phần hay toàn bộ các phần việc của doanh nghiệp thay vì nguồn nhân lực của doanh nghiệp phải thực hiện tất cả những phần việc ấy. Với xu hướng kinh doanh đòi hỏi sự tinh gọn về mặt quản trị, rất nhiều doanh nghiệp chọn phương án thuê ngoài để dễ dàng quản lý, đồng thời tiết kiệm được chi phí vận chuyển hàng hóa. Nếu như chi phí việc phải mua sắm xe vận tải, đầu tư kho bãi, thuê nhân viên, trang thiết bị bốc dỡ của doanh nghiệp may lớn hơn việc thuê một bên thứ ba đảm nhận việc giao nhận hàng hóa thì doanh nghiệp có thể lựa chọn thuê ngoài vận tải. Giải pháp này vừa giúp doanh nghiệp không tốn nhiều chi phí ban đầu, vừa tận dụng chuyên môn của các công ty Logistics giúp hàng hóa được đóng gói một cách khoa học và chuẩn mực trước khi giao cho khách hàng.

3.2.1.6. Đổi mới hoạt động đánh giá và điều chỉnh quản trị mua nguyên vật liệu

Sau khi có danh sách những NCC tốt nhất, các doanh nghiệp cần đánh giá các nhà ứng được lựa chọn trong suốt quá trình thực hiện hợp đồng. Vì thế phương pháp ghi phiếu điểm đánh giá hiệu quả của NCC là công cụ hữu ích để đánh giá kết quả sau hoạt động của NCC. Tuy nhiên, ở giai đoạn sau này dữ liệu mua hàng có thể gây nên một số hạn chế đối với việc đánh giá dữ liệu. Số liệu của các tiêu chí đánh giá được lựa chọn sẽ trả lời được tình huống hiện tại của doanh nghiệp đạt được như thế nào so với dự định ban đầu.

Sau đó doanh nghiệp may phải phân chia kết quả đánh giá cho tổ chức phòng ban bên trong doanh nghiệp. Hệ thống đo lường bên trong doanh nghiệp sẽ được phát triển hơn nhờ biện pháp ghi phiếu điểm NCC được thực hiện.

Đánh giá lại toàn bộ quá trình mua nguyên vật liệu được cung cấp bởi một NCC sau khi doanh nghiệp thực hiện các công đoạn của quản trị mua sẽ giúp doanh nghiệp xác định đâu là hoạt động đã làm tốt, đâu là hoạt động chưa tốt để điều chỉnh quản trị mua nguyên vật liệu và giảm thiểu rủi ro trong quá trình mua NVL[17].

3.3.2. Nhóm các giải pháp lâu dài

3.3.2.1. Xây dựng hệ thống mua nguyên vật liệu minh bạch, giá cả cạnh tranh

Phát triển hệ thống đấu giá mua nguyên vật liệu điện tử, là nền tảng để các NCC tham gia đấu giá cung cấp nguyên vật liệu cho doanh nghiệp. Đấu giá điện tử không chỉ giúp doanh nghiệp mua được nguyên vật liệu với giá thấp mà toàn bộ quá trình cung cấp cũng minh bạch hơn.

Các doanh nghiệp cần phát triển các bộ phận khác để hỗ trợ cho hoạt động của sàn đấu giá điện tử như: IT, tài chính, kế toán...Sàn đấu giá điện tử là một nền tảng điện tử nên cần có sự hỗ trợ của bộ phận IT. Trong khi đó, xây dựng một nền tảng mới có thể làm tăng chi phí của doanh nghiệp, do đó bộ phận tài chính sẽ tính toán chi phí, ngân sách một cách chính xác, phù hợp... Tối ưu số lượng NCC, loại bỏ NCC không thực hiện tốt khỏi sàn đấu giá, phân loại NCC phù hợp với các lĩnh vực sản xuất là một việc không dễ dàng, đòi hỏi có sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận.

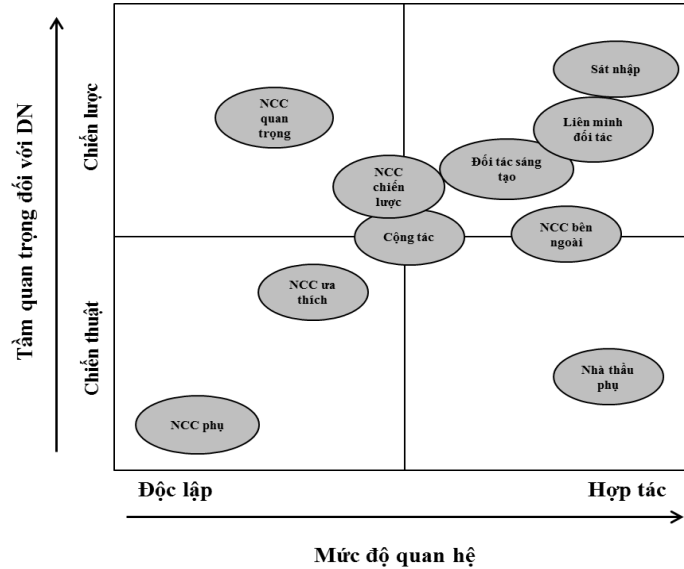
3.3.2.2. Xây dựng mối quan hệ với nhà cung cấp trên cơ sở gắn kết với đánh giá thực hiện cung cấp

Trong quá trình thực hiện cung cấp nguyên vật liệu của NCC, doanh nghiệp cần ghi lại và cho điểm các NCC, qua đó doanh nghiệp có thể xếp hạng các NCC. Doanh nghiệp có thể xếp hạng các NCC theo 5 hạng mục: NCC không thể chấp nhận, NCC có thể chấp nhận, NCC tốt, NCC ưu tiên, NCC đặc biệt. Các NCC không thể chấp nhận được nên loại bỏ khỏi danh sách NCC. Trong khi những NCC đặc biệt là những NCC hàng đầu, vượt ngoài sự mong đợi trên cả khía cạnh chiến lược và chuyên môn.

Mối quan hệ và hợp tác của doanh nghiệp với các NCC cả trong ngắn và dài hạn cần phù hợp với xếp hạng của từng NCC. Mối quan hệ của doanh nghiệp với NCC có thể diễn ra theo 4 phương thức: thu mua qua các hợp đồng cạnh tranh trực tiếp, thu mua thông qua các hợp đồng thực thi, thu mua thông qua các hợp đồng chiến lược. Doanh nghiệp cần liên kết các hạng mục của NCC với hợp đồng và có thể cần xem xét lại các hợp đồng và thỏa thuận đang có dựa trên sự thực hiện của NCC. Các hợp đồng giảm cước hoặc hợp đồng VMI (hợp đồng NCC quản lý hàng tồn kho) cần dành cho các NCC hàng

đầu hoặc tạm dừng hợp đồng với các NCC hiện tại bằng cách phân loại lại các NCC theo 5 hạng mục.

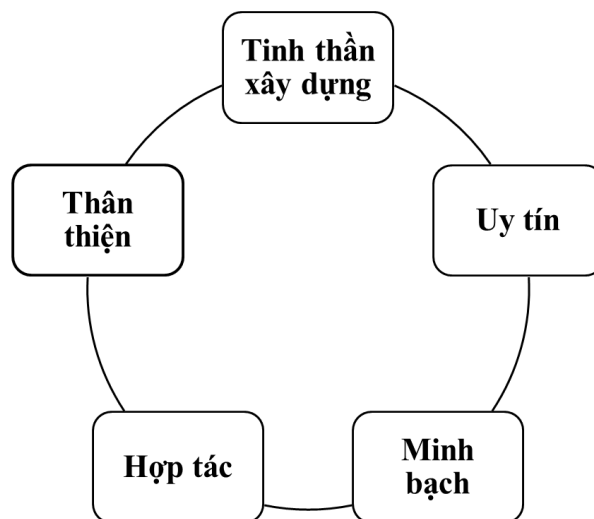
Ngoài ra doanh nghiệp nên phân loại NCC theo các nhóm để có thể xây dựng các mối quan hệ phù hợp.



Hình 3.2: Phân loại NCC theo mức độ quan hệ

(Nguồn: O'Brien, 2014)

Sau khi phân loại các nhóm NCC theo mức độ quan hệ, để có được mối quan hệ với các nguồn cung tốt nhằm nâng cao hiệu quả và hiệu suất quản trị mua NVL, các doanh nghiệp may thuộc Vinatex nên áp dụng mô hình 5 yêu cầu trong xây dựng quan hệ với NCC theo đề xuất của Jonathan O'Brien.



Hình 3.3: Các yêu cầu trong xây dựng quan hệ với NCC

(Nguồn: O'Brien, 2014)

3.3.2.3. Xây dựng chiến lược nguồn cung và hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn đánh giá với sự tham gia của nhiều bộ phận khác nhau

Chiến lược nguồn cung của doanh nghiệp cần được xây dựng dựa trên sự tham vấn và cộng tác của các nhân viên chuyên nghiệp từ các bộ phận khác nhau. Chiến lược nguồn cung của doanh nghiệp cần bao gồm các thành phần chính như: số lượng NCC, phát triển mối quan hệ, phương thức hợp tác... Trước khi tiến tới hoàn chỉnh chiến lược nguồn cung, trong giai đoạn đầu cần phân tích danh mục trên các khía cạnh: tầm quan trọng, thói quen, đòn bẩy và điểm nghẽn [23]. Trên phương diện tầm quan trọng được sử dụng để cải thiện tính cạnh tranh, bổ sung giá trị gia tăng, bao gồm xem xét mối quan hệ ngắn hoặc dài hạn và cách thức quan hệ với NCC. Trên phương diện thói quen, mục tiêu của phương diện chiến lược này là để đơn giản hoá tiến trình đạt được nguyên vật liệu và kiểm soát chi phí. Đối với phương diện đòn bẩy có tác dụng hướng đến tiết kiệm chi tiêu nội bộ, cải tiến lợi thế thương mại. Chiến lược nguồn cung cần phải phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp. Trên phương diện điểm tắc nghẽn, chiến lược được sử dụng để đảm bảo nguồn cung cấp có thể diễn ra liên tục. Các nhà quản trị phải nhận biết được điểm tắc nghẽn của doanh nghiệp.

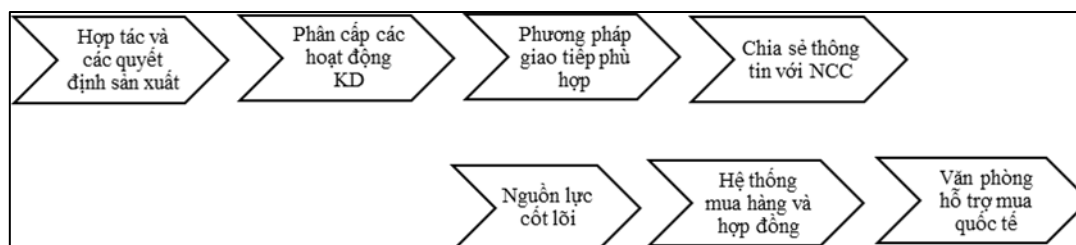
Doanh nghiệp cần hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn đánh giá riêng về các NCC dựa trên những yếu tố quan trọng như: chất lượng, chi phí và chuyển giao. Doanh nghiệp cũng cần xem xét kỹ những đơn hàng đã được chuyển giao và đánh giá NCC sau đó. Dựa trên những trải nghiệm giao dịch đối với NCC, doanh nghiệp có thể đánh giá, xem xét khả năng cung cấp nguyên vật liệu của NCC cho doanh nghiệp. Về căn cứ xây dựng hệ thống đánh giá, doanh nghiệp có thể lựa chọn các yếu tố ảnh hưởng đến quy trình thực hiện của NCC như chất lượng, chuyển giao. Sau đó, xác định các yếu tố chi tiết hơn có ảnh hưởng trong từng nhóm yếu tố. Trong bước tiếp theo, doanh nghiệp cho điểm các NCC theo thang đo 5 tỷ lệ, từ mức thấp đến cao tương đương với những NCC không thể chấp nhận được cho đến những NCC tốt nhất. Cuối cùng là tính điểm trung bình và xây dựng danh sách nhóm các NCC theo 5 mức độ, từ NCC kém nhất cho đến NCC tốt nhất.

3.3.2.4. Tăng cường nắm bắt thông tin thị trường để có thể dự báo chính xác nhu cầu nguyên vật liệu

Doanh nghiệp cần có đầy đủ thông tin về xu hướng trên thị trường, tình hình xuất nhập khẩu... để đưa ra các dự báo, định hướng về nhu cầu nguyên vật liệu cho hoạt động sản xuất [16]. Để nắm bắt được thông tin hiệu quả, giải pháp tốt nhất là xây dựng hệ thống thu thập, phân tích thông tin cho cả hệ thống, làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch và đưa ra những chính sách hợp lý. Trong hoạt động nắm bắt thông tin và dự báo thị trường cần chú trọng vào những thị trường lớn như: Mỹ, EU và Nhật Bản. Đồng thời,

tìm kiếm và khai thác cơ hội tại các thị trường tiềm năng như Hàn Quốc, Canada, Thổ Nhĩ Kỳ, Trung Đông, Nga, Đông Âu, Nam Mỹ...

Ngoài ra đối với hoạt động tìm kiếm nguồn cung quốc tế, các DN may thuộc Vinatex cần tìm hiểu các yếu tố cũng như điều kiện để giao dịch thành công. DN có thể tham khảo quy trình các bước để quản trị nguồn cung quốc tế sau:



Hình 3.4: Các yếu tố thành công trong việc tìm kiếm và quản trị nguồn cung quốc tế

(Nguồn: Moncka và cộng sự, 2009)

3.3.2.5. Kiểm soát các yếu tố tác động đến quản trị mua nguyên vật liệu

- Tăng cường quyền lực và sự phụ thuộc với nhà cung cấp và ưu tiên NCC có cam kết lâu dài với doanh nghiệp may.

Một trong những yêu cầu đặt ra với quản trị mua NVL là phải tăng cường quyền lực và sự phụ thuộc nhằm thực hiện mục tiêu hiệu quả mua NVL. Kết quả phân tích mô hình định lượng chỉ ra rằng quyền lực và sự phụ thuộc có tác động tích cực tới hiệu quả mua NVL của doanh nghiệp, tác động này dẫn tới sự phát triển bền vững trong mối quan hệ giữa các bên. Thực thi giải pháp này là phương pháp hữu hiệu giúp cả hai doanh nghiệp hiểu rõ và tin tưởng nhau hơn, củng cố thêm uy tín của mình trong mối quan hệ hợp tác. Bởi lẽ quyền lực trong mối quan hệ giữa các doanh nghiệp được xây dựng dựa trên các nguyên tắc của pháp luật. Tuy nhiên, những mối quan hệ này mang đặc thù pháp lý khác với mối quan hệ lao động ngay cả khi điều khoản của hợp đồng cho phép kiểm soát hoạt động của đối tác. Nếu cả hai bên tham gia giao dịch đều có quyền khởi kiện, thẩm quyền thực sự của bên doanh nghiệp trung tâm sẽ có sự khác biệt trên các phương diện nghĩa vụ, biện pháp chế tài hoặc thủ tục pháp lý. Mối quan hệ giữa các doanh nghiệp (*Inter-firm relationships*) tạo thành các mạng lưới tương đối phức tạp; trong đó quyền lực là yếu tố quyết định cốt lõi mỗi quan hệ giữa các bên liên quan bởi hợp đồng liên doanh (hợp đồng phụ, nhượng quyền thương mại, giấy phép, liên minh...) hoàn toàn khác với những hợp đồng mua - bán đơn giản. Sự khác biệt đó nằm ở khía cạnh niềm tin - kết quả của việc phân phối quyền lực - đã tạo nên các tổ chức mạng lưới liên doanh giữa doanh nghiệp với NCC. Sự hợp tác trong các hoạt động mạng lưới không được quy định chặt chẽ trong hợp đồng mà phụ thuộc vào những thỏa thuận không chính thức được gây dựng dựa trên những giá trị sẽ được tạo ra của mối quan hệ trong tương lai. Sự phụ thuộc lẫn

nhau của các thành viên trong mạng lưới tạo ra động lực trong việc hợp tác lâu dài và làm giảm gánh nặng của cơ quan giám sát có thẩm quyền liên quan. Nếu như việc hoàn thành hợp đồng lao động bằng cách thiết lập ra một cơ quan quản lý là một trong những tính chất quan trọng nhất của hệ thống cấp bậc thì việc hoàn thành hợp đồng mua bán bằng cách lập ra bộ máy quản trị quan hệ phục vụ việc điều phối quyền lực là yếu tố không thể thiếu trong các vụ hợp tác liên doanh. Việc tích hợp mạng lưới kinh doanh không phụ thuộc vào hợp đồng chính thức hoặc sự phân bổ đặc biệt đối với các quyền sở hữu tài sản mà dựa trên sự phụ thuộc về mặt kinh tế. Các nhà NC chỉ ra cho rằng tổ chức kinh tế phát triển dựa trên các nguồn lực bổ sung. Nếu mô hình này đưa vào áp dụng cho các doanh nghiệp may thì nó cho phép phân tích mạng lưới liên doanh giữa các doanh nghiệp và là bộ phận hợp nhất của mạng lưới KD, pháp nhân có quyền truy cập vào các nguồn tài nguyên quan trọng của mạng lưới.

- Cần quan tâm đến các yếu tố về thể chế và chính sách của Nhà nước:

Các doanh nghiệp khó có khả năng trực tiếp giảm sự phụ thuộc tương hỗ của mình vào các doanh nghiệp khác trong quan hệ thương mại, mà thường phải thực hiện các biện pháp tác động vào môi trường để hạn chế những ảnh hưởng tiêu cực từ sự phụ thuộc tương hỗ này. Vai trò của các yếu tố thể chế, và chính sách của nhà nước được khẳng định, theo lý thuyết phụ thuộc nguồn lực, thông qua khả năng tác động của chính trị đến nguồn lực của các doanh nghiệp [83]. Ngay khi có sự biến động về các thể chế, chính sách là có thể có những thay đổi trong chiến lược và cách thức quản lý của các doanh nghiệp. Vì vậy, các doanh nghiệp cần quan tâm, phổ cập các cơ chế chính sách thông qua các tổ chức, hiệp hội nhằm nắm bắt kịp thời các chính sách quản lý vĩ mô.

Kết quả nghiên cứu định lượng cho thấy, khi phụ thuộc vào các doanh nghiệp khác, một doanh nghiệp may có xu hướng sử dụng các chiến lược về thể chế, chính sách trong hợp tác nhằm giảm thiểu tối đa mức độ phụ thuộc, bất chấp những khó khăn để có thể tác động đến môi trường chính trị, đặc biệt là chính sách của chính phủ. Cụ thể, thông qua tác động đến cơ chế chính trị và các chính sách kinh tế, các doanh nghiệp có thể xây dựng một môi trường hoạt động lành mạnh và giảm thiểu được tối đa phụ thuộc tương hỗ. Do đó, các doanh nghiệp may cần tích cực tham gia và đóng góp vào quá trình xây dựng và ban hành các quy định, chính sách của chính phủ nhằm tạo ra một môi trường thuận lợi hơn. Như vậy, không chỉ từ phía các nhà NC mà các doanh nghiệp may cũng cần thiết lập những hình thức quan hệ hợp tác cụ thể giữa và với các tổ chức, nhằm thực hiện chức năng điều tiết nền kinh tế, góp phần đem lại cho lợi ích chung cho xã hội nói chung và cho các doanh nghiệp nói riêng.

- Chuẩn bị nguồn lực và chiến lược phù hợp cho quản trị mua nguyên vật liệu.

Chiến lược của doanh nghiệp trong chiến lược mua NVL được định nghĩa là một chuỗi các hoạt động của doanh nghiệp được hoạch định nhằm tạo lợi thế cạnh tranh bền vững so với các đối thủ cạnh tranh. Trong đó, tài sản chiến lược của doanh nghiệp là các nguồn lực hình thành trên cơ sở giải quyết những khó khăn trong quá trình hoạt động kinh doanh, tạo ra các nguồn lực thích hợp, đặc thù, nâng cao khả năng vận hành của doanh nghiệp, tạo lợi thế và đạt hiệu quả mong muốn. Nguồn lực của doanh nghiệp là các nhân tố được sở hữu hoặc kiểm soát, điều khiển bởi người lao động và nhà quản lý. Nguồn lực này bao gồm: bí quyết kinh doanh, sáng chế có thể giao dịch, trao đổi của doanh nghiệp (ví dụ như bằng sáng chế và giấy phép), tài sản hữu hình, vô hình (ví dụ như tài sản, máy móc thiết bị), vốn con người... Ngược lại, khả năng của doanh nghiệp lại liên quan đến năng lực triển khai nguồn lực, vận dụng quy trình tổ chức để thực hiện được mục tiêu của doanh nghiệp. Khả năng được quyết định dựa trên thông tin KD, quy trình hoạt động hữu hình hoặc vô hình của doanh nghiệp để tạo nên sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Khả năng của doanh nghiệp được hình thành, phát triển trong quá trình tương tác giữa các nguồn lực. Thách thức đối với các nhà quản trị chiến lược doanh nghiệp may là làm thế nào phân tích, xác định được các tài sản chiến lược, tạo đà xác lập lợi thế cạnh tranh bền vững và sinh ra lợi nhuận cho doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi các nhà quản trị tại các doanh nghiệp may phải xác định được các yếu tố thành công chiến lược (*Strategic Industry Factors - SIF*) hiện tại và có thể phát sinh trong tương lai của ngành. Ngoài ra, cũng cần có những quyết định phát triển chiến lược các tài sản chiến lược hiện tại và mới, những yếu tố đóng vai trò quan trọng trong xây dựng và bảo vệ đặc lợi kinh tế của doanh nghiệp may. Tuy nhiên, không phải mọi doanh nghiệp đều thành công với tập hợp các tài sản chiến lược của mình, do còn phụ thuộc vào khả năng ứng dụng, triển khai thực tế và sự phù hợp của từng chiến lược với mỗi doanh nghiệp đặc thù.

3.3.2.6. Một số giải pháp khác

Thứ nhất, đầu tư và thu hút nhân lực chất lượng cao để thực hiện quản trị mua nguyên vật liệu được tốt hơn.

Đầu tư nguồn nhân lực là đầu tư lâu dài đối với doanh nghiệp. Trong nhiều năm qua, các doanh nghiệp may thuộc Vinatex đã bắt đầu nâng cao chất lượng nhân lực để đáp ứng nhu cầu của thị trường [16]. Tuy nhiên trong thời gian tới, các doanh nghiệp cần thúc đẩy hơn nữa chất lượng nguồn nhân lực cao đặc biệt là trong quản trị mua nguyên vật liệu. Cụ thể thứ nhất, các doanh nghiệp cần lựa chọn người quản lý có chuyên môn nghiệp vụ giỏi, có tầm nhìn, có kinh nghiệm để quản lý bao quát toàn bộ quá trình quản trị mua nguyên vật liệu thật tốt. Tiếp theo, chú trọng đào tạo đội ngũ nhân viên sử dụng thành thạo các ứng dụng phần mềm để làm chủ công nghệ thông tin trong quá trình làm việc. Ví dụ quá trình xác định nhu cầu nguyên vật liệu, dự báo cần phải xử lý nhiều số

liệu, lúc này cần dùng đến sức mạnh của công nghệ. Do đó, doanh nghiệp may sau khi thành lập phòng ban phụ trách việc mua hàng cần mở những khóa đào tạo về tin học để giải quyết công việc tốt hơn. Tiếp nữa là nâng cao trình độ ngoại ngữ cho nhân viên. Hoạt động mua hàng thường xuyên phải giao dịch với các đối tác nước ngoài mà ngoại ngữ lại là yếu điểm của nhân lực Việt Nam. Do đó các doanh nghiệp may cần tuyển chọn những người có trình độ ngoại ngữ, và cần nâng cao khả năng ngoại ngữ cho các nhân viên hiện tại để việc liên lạc với NCC hay soạn thảo các hợp đồng ngoại thương diễn ra thuận lợi, tránh gây hiểu nhầm giữa các bên. Cuối cùng tăng cường nghiệp vụ ngoại thương cho các nhân viên phụ trách mua hàng, giao nhận. Với tình trạng đội ngũ nhân viên xuất nhập khẩu ở các công ty may ngày nay rất trẻ, thiếu kinh nghiệm, doanh nghiệp cần tổ chức hoặc cử nhân viên tham gia các khóa đào tạo về nghiệp vụ xuất nhập khẩu để không còn tình trạng xử lý đơn hàng, xử lý các giấy tờ thông quan chậm trễ khiến thời gian giao hàng bị kéo dài.

Thứ hai, đầu tư cơ sở vật chất phục vụ cho việc mua hàng. Khi doanh nghiệp ứng dụng công nghệ thông tin vào quản trị mua nguyên vật liệu như sử dụng những phần mềm quản lý MRP, EDI,.. để các nhân viên có thể làm việc, xử lý dữ liệu thông tin tốt doanh nghiệp cần đầu tư máy tính trang thiết bị hiện đại kết nối mạng internet với tốc độ xử lý số dữ liệu cao, đầu tư các phương tiện liên lạc với NCC, tăng tính bảo mật cho các nền tảng điện tử để tránh việc rò rỉ thông tin.

Thứ ba, chủ động nguồn nguyên vật liệu cho ngành may trong nước. Như đã phân tích ở trên, hiện nay các doanh nghiệp dệt ở Việt Nam mới chỉ đáp ứng khoảng 40% đầu vào cho ngành may và đây là một trong những vấn đề nan giải của toàn bộ ngành may Việt Nam. Việc sử dụng nguồn cung cấp từ nước ngoài làm cho giá trị gia tăng các sản phẩm của ngành may không cao. Do vậy, giải pháp tốt nhất đó là tăng khả năng cung cấp nguyên vật liệu trong nước. Trong những năm tới, Vinatex nên coi chủ động nguyên vật liệu là chiến lược của toàn bộ Tập đoàn, và nhanh chóng hoàn thiện chuỗi cung cấp khép kín.

3.4. Các kiến nghị

3.4.1. Với các cơ quan quản lý Nhà nước

Cơ quan quản lý Nhà nước hoàn thiện môi trường pháp lý cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp may cũng như quản trị mua nguyên vật liệu [5]. Quản trị mua nguyên vật liệu là một quy trình quan trọng của các doanh nghiệp. Do đó, khi có một nền tảng pháp lý chắc chắn, ổn định sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp may sản xuất kinh doanh hiệu quả, trong đó có quản trị mua nguyên vật liệu.

Trong hoạt động của các doanh nghiệp may, thị trường nguồn cung cấp đóng vai trò quan trọng. Do đó, sự hỗ trợ của Nhà nước trong việc mở rộng thị trường nguồn cung

nguyên vật liệu đối với các doanh nghiệp may có ý nghĩa quyết định [5]. Sự hỗ trợ của Nhà nước trở thành động lực để các doanh nghiệp may tìm được nguồn cung cấp ổn định với chi phí tiết kiệm tối đa [19].

Các cơ quan quản lý Nhà nước cũng cần tiến hành khảo sát thị trường, đưa ra những dự báo và xu hướng phát triển của ngành may. Những thông tin dự báo về thị trường tiêu dùng sản phẩm may, thị trường nguồn cung, những biến động về các thông tin tài chính... giúp cho các doanh nghiệp may chủ động trong các kế hoạch sản xuất và mua nguyên vật liệu [26]. Và từng bước mở rộng hơn thị trường xuất khẩu ngành may.

Nhà Nước cũng cần sớm quy hoạch và cấp phép các cụm công nghiệp, khu công nghiệp dệt may ở ba khu vực Bắc, Trung, Nam tránh chồng chéo và thúc đẩy các DN nghiên cứu phát triển công nghiệp hỗ trợ ngành dệt may [21]. Có các chính sách khuyến khích đầu tư nhập khẩu và sản xuất các trang thiết bị máy móc cho ngành may.

3.4.2. Với các hiệp hội dệt may Việt Nam

Tạo điều kiện để các doanh nghiệp may trong nước có cơ hội học hỏi tìm hiểu nguồn cung NVL từ các NCC uy tín trên thế giới. Hiện nay, không thiếu các doanh nghiệp may và doanh nghiệp cung cấp NVL có uy tín và quy mô toàn cầu tham gia vào thị trường Việt Nam, đó là những doanh nghiệp từ các nước có nền kinh tế phát triển và có bề dày kinh nghiệm hơn các doanh nghiệp may của Việt Nam. Chính vì thế, Nhà nước và các hiệp hội nên tạo điều kiện để doanh nghiệp Việt Nam giao lưu, học hỏi kinh nghiệm từ những doanh nghiệp này về cách quản lý, bán hàng, thiết lập và duy trì mối quan hệ cũng như chiến lược mở rộng hoạt động mua hàng ra các địa bàn trên thế giới. Nhà nước nên tạo ra những diễn đàn, sân chơi để doanh nghiệp trong và ngoài nước gặp gỡ và học hỏi kinh nghiệm trực tiếp. Đồng thời có thể mở các khóa đào tạo ngắn hạn với giảng viên là các chuyên gia nước ngoài để doanh nghiệp may Việt Nam mở mang kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm trong quá trình quản trị mối quan hệ để phát huy hiệu quả kinh doanh [20].

Tham khảo ý kiến tham vấn của các doanh nghiệp và hiệp hội: Nhà nước và các hiệp hội, doanh nghiệp nên có sự phối hợp chặt chẽ và đồng bộ với nhau trong việc hỗ trợ các doanh nghiệp đi đúng hướng, góp phần phát triển nền kinh tế. Trước mỗi thay đổi lớn liên quan đến nền kinh tế nói chung và ngành may mặc nói riêng, các cơ quan chính phủ nên có sự trao đổi, hỏi ý kiến tham vấn các hiệp hội, doanh nghiệp để có thể đưa ra được những quyết định hợp lý.

Tập trung nguồn lực đầu tư cho cung cấp nguyên vật liệu ngành may [9]. Đẩy mạnh việc đầu tư trang thiết bị máy móc hiện đại, hướng tới phát triển chuỗi cung ứng xanh cho ngành may theo xu thế của thế giới.

Kết luận chương 3

Từ định hướng, quan điểm, mục tiêu chiến lược phát triển ngành may Việt Nam và chiến lược phát triển kinh doanh của Vinatex, đề tài đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị mua NVL đối với Vinatex và các doanh nghiệp may thuộc Vinatex, đó là cần thực hiện các giải pháp đột phá trước mắt như: nâng cao hiệu quả của việc xác định nhu cầu dự báo và lập kế hoạch NVL của doanh nghiệp may; nâng cao hiệu quả nhu cầu NVL; xây dựng chiến lược nguồn cung và bộ tiêu chí đánh giá NCC; hiệu quả hoạt động đặt hàng và ký kết hợp đồng... Một số giải pháp phát triển bền vững hoạt động mua NVL như phát triển nguồn nhân lực; xây dựng đối tác chiến lược... Bên cạnh đó, kiến nghị với Nhà nước trong việc đổi mới chính sách tài chính, pháp lý, hỗ trợ doanh nghiệp về thông tin thị trường cũng như về đào tạo nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp thành viên và Vinatex có điều kiện đầu tư nâng cao chất lượng, hiệu quả các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và đưa doanh nghiệp đến gần hơn với thị trường khu vực và thế giới.

KẾT LUẬN CHUNG

Trong những năm qua, Vinatex luôn là người tiên phong, đi đầu trong thúc đẩy phát triển ngành may của đất nước. Thời gian tới, thị trường may sẽ có nhiều khó khăn hơn khi mức độ cạnh tranh gia tăng. Điều này đòi hỏi Vinatex và các doanh nghiệp may thuộc Vinatex phải hoạt động hiệu quả hơn, cải thiện năng suất lao động và tăng cường năng lực cạnh tranh trên thị trường. Quản trị doanh nghiệp nói chung và quản trị mua nguyên vật liệu nói riêng hiệu quả sẽ góp phần tích cực thúc đẩy hoạt sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Cung cấp nguyên vật liệu đảm bảo chất lượng, số lượng và kịp thời giúp hoạt động sản xuất của doanh nghiệp không chỉ diễn ra ổn định, tiết kiệm được chi phí mà còn khẳng định vị thế và uy tín của doanh nghiệp trên thị trường.

Cùng với xu hướng hội nhập quốc tế, Việt Nam đã và đang tham gia ký kết các Hiệp định thương mại tự do song phương và đa phương với các quốc gia, khu vực trên thế giới mà đặc biệt là Hiệp định CPTPP; sự quan tâm chỉ đạo, lãnh đạo của Chính phủ, Bộ Công Thương về chiến lược phát triển ngành dệt may Việt Nam, trong đó có phát triển các thị trường nguyên vật liệu phục vụ sản phẩm dệt may. Tập đoàn dệt may VN (Vinatex) với sự quyết tâm cao đã chuyển đổi các chủ trương của chính phủ, Bộ công thương thành mục tiêu, nhiệm vụ cụ thể, tham gia vào chuỗi cung cấp dệt may toàn cầu, từng bước nâng cao chất lượng và hiệu quả của nguồn nguyên vật liệu đầu vào nhằm cải thiện năng lực cạnh tranh của sản phẩm dệt may VN và sản phẩm thời trang của Vinatex trong bối cảnh hội nhập. Đây cũng là lý do NCS lựa chọn chủ đề “Quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex” làm đề tài luận án tiến sỹ kinh tế. Trên cơ sở mục đích, đối tượng và phạm vi nghiên cứu đã được lựa chọn, luận án tiếp cận lý thuyết về mua, quản trị mua, quản trị mua nguyên vật liệu để từ đó phân tích, đánh giá thực trạng và nghiên cứu các giải pháp hoàn thiện quản trị mua NVL của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex trong thời gian tới. Trong khuôn khổ của một luận án tiến sỹ kinh tế, nội dung luận án đã đạt được một số kết quả sau:

1. Về mặt lý luận: Đề tài đã hệ thống hóa và bổ sung một số vấn đề lý luận các lý thuyết về mua, quản trị mua, quản trị mua nguyên vật liệu trong đó hệ thống hóa các khái niệm về quản trị mua nguyên vật liệu đối với các doanh nghiệp may. Đặc điểm của nguyên vật liệu ngành may; nội dung của quản trị mua nguyên vật liệu, làm rõ các yếu tố ảnh hưởng, tác động đến quản trị mua NVL của các doanh nghiệp may; cùng với kinh nghiệm về quản trị mua NVL của một số doanh nghiệp trên thế giới.

2. Về mặt thực tiễn: Nghiên cứu đã phân tích khái quát về thị trường may, thị trường nguyên vật liệu ngành may và tập đoàn dệt may Việt Nam. Nghiên cứu thực trạng một số doanh nghiệp may điển hình như: May 10, may Việt Tiến, may Nhà bè, may Vinatex Đà Nẵng. Đánh giá thực trạng quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp

may thông qua các nội dung về công tác dự báo và lập kế hoạch mua nguyên vật liệu; về công tác xác định nhu cầu nguyên vật liệu; về công tác lựa chọn NCC; về hoạt động đặt hàng và ký kết hợp đồng; về hoạt động giao nhận; về đánh giá và điều chỉnh công tác quản trị mua. 4 yếu tố tác động đến quản trị mua nguyên vật liệu gồm: các yếu tố về thể chế pháp luật; về môi trường ngành; về chiến lược và nguồn lực doanh nghiệp; về quyền lực và phụ thuộc được đánh giá đầy đủ để tìm ra mối quan hệ tương quan với kết quả của quản trị mua nguyên vật liệu đầu vào của doanh nghiệp.

3. Về mặt giải pháp: Trên cơ sở phân tích kinh nghiệm của các doanh nghiệp may quốc tế và thực trạng quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex. Nghiên cứu nhận thấy để hoàn thiện quản trị mua nguyên vật liệu đầu vào của các doanh nghiệp cần có chiến lược thích hợp, xây dựng và hoàn thiện quy trình quản trị mua NVL với NCC một cách bài bản. Bên cạnh đó, doanh nghiệp may cần chú trọng đến việc xây dựng đội ngũ nhân lực với kiến thức và đạo đức phù hợp với quy trình quản trị mua NVL của các NCC. Ứng dụng công nghệ thông tin, cụ thể là phần mềm quản lý và mô hình quản lý tồn kho VMI để tăng hiệu quả mua hàng giữa hai bên. Ngoài ra, tăng cường trao đổi thông tin và xây dựng quy chuẩn bộ chỉ tiêu lựa chọn NCC cũng là những giải pháp hữu ích để phát triển quản trị mua nguyên vật liệu. Cuối cùng, các doanh nghiệp cần chủ động nhận diện và kiểm soát các yếu tố tác động đến hoạt động mua, giúp ổn định những mối quan hệ này. Một số giải pháp vĩ mô được đề xuất với các cơ quan quản lý và hiệp hội ngành nghề nhằm tạo điều kiện thuận lợi về môi trường luật pháp và tăng cường trao đổi thông tin, kinh nghiệm và nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp.

Bên cạnh những thành công nổi bật nêu trên, với điều kiện nghiên cứu có nhiều hạn chế, luận án gặp một số khó khăn dẫn đến tồn tại một số vấn đề chưa được giải quyết triệt để. *Một là:* theo kết quả điều tra cho thấy phần lớn các doanh nghiệp may thuộc Vinatex thực hiện gia công, sản phẩm may mang thương hiệu của nước ngoài, khi đó một số nguồn nguyên liệu được các nhà nhập khẩu chỉ định hoặc mua NVL từ các NCC đã có sẵn từ trước hoặc nếu có mới nhưng vẫn đang trong giai đoạn thăm dò thị trường, vì vậy số liệu này khó có thu thập được bằng con số cụ thể. *Hai là:* việc thu thập số liệu sơ cấp từ các NCC nguyên vật liệu ở nước ngoài nếu có thể thì sẽ làm cho giá trị của luận án cao hơn. Tuy nhiên, do điều kiện về khoảng cách địa lý và chi phí nên luận án chỉ thu thập, phỏng vấn các doanh nghiệp ở trong nước. *Ba là:* các doanh nghiệp thuộc Vinatex chủ yếu sản xuất hàng may mặc gia công XK ở nhiều thị trường khác nhau, trong đó yêu cầu quản trị mua nguyên vật liệu ở các thị trường là cũng khác nhau. Nên phân loại và chi tiết được nguồn nguyên vật liệu ở các thị trường khác nhau là rất khó khăn và khó đạt mức độ chính xác. *Bốn là:* do hạn chế về thời gian trình độ nghiên cứu nên các yếu tố tác động đến quản trị mua NVL ở từng mức độ cụ thể như mức độ giao dịch, chiến thuật hay liên

minh chiến lược hay chỉ phân tích định tính dựa trên phỏng vấn chuyên sâu tại một số doanh nghiệp điển hình đôi khi còn mang tính chủ quan của tác giả. *Năm là:* mô hình quản trị 6 bước để quản trị mua NVL của các doanh nghiệp may mới chỉ phân tích ở mức mô tả chưa kiểm định được mức độ tương quan ảnh hưởng của từng giai đoạn đến mục tiêu của quản trị mua NVL. Như vậy, khắc phục những nhược điểm trên cần tiến hành nghiên cứu chuyên sâu và phân tích bằng mô hình định lượng; hay nghiên cứu quản trị mua NVL ở các mức khác nhau cần được nghiên cứu riêng biệt;... ở những giai đoạn tiếp theo.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng trong nghiên cứu nhưng luận án đã đề cập đến vấn đề có tính mới, phức tạp đồng thời do trình độ, khả năng nghiên cứu, kinh nghiệm còn hạn chế nên luận án còn bộc lộ nhiều thiếu sót. Tác giả luận án rất mong nhận được sự chia sẻ, giúp đỡ, góp ý của các thầy, cô giáo, các nhà khoa học, các đồng nghiệp, các doanh nghiệp và các cá nhân, tổ chức quan tâm để có thể nâng cao chất lượng của nghiên cứu tiếp theo./.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1. Vũ Thị Như Quỳnh, Phạm Văn Kiệm (2014), *Giải pháp trở thành nhà cung cấp tiềm năng*, Tạp chí VIETNAM Logistics review. Số 77 trang 45-47, số 78 trang 34-36.
2. Vũ Thị Như Quỳnh, Phạm Văn Kiệm (2014), *Yếu tố tác động đến hoạt động phối hợp chuỗi cung ứng*, Tạp chí VIETNAM Logistics review. Số 83 trang 50-51, số 84 trang 46-47.
3. Vũ Thị Như Quỳnh, Phạm Văn Kiệm (2015), *QT quan hệ nhà CC của DN bán lẻ: lựa chọn văn hóa quan hệ?* Tạp chí VIETNAM Logistics review. Số 93 trang 52-53.
4. Vũ Thị Như Quỳnh (2016), *Industry support of Vietnam's garment sector in the integration: situation and solutions* (Công nghiệp hỗ trợ ngành dệt may Việt Nam trong thời hội nhập :Thực trạng và giải pháp phát triển), Hội thảo quốc tế: Cùng doanh nghiệp vượt qua thử thách – Quản lý đổi mới và sáng tạo trong DNVVN (ICECH2016), trang 41-48.
5. Vũ Thị Như Quỳnh, Phạm Văn Kiệm (2016), *Nghiên cứu yếu tố tác động đến quan hệ phối hợp trong chuỗi cung ứng*, Tạp chí Nghiên cứu Thương mại. Số 24, trang 44-47.
6. Vũ Thị Như Quỳnh (2019), *Kinh nghiệm quản trị mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp may trên thế giới và bài học cho Vinatex*, Tạp chí Kinh tế và dự báo. Số 02, trang 43-45.
7. Vũ Thị Như Quỳnh (2019), *Hiệu quả quản trị mua nguyên vật liệu của các doanh nghiệp may thuộc Vinatex*, Tạp chí Kinh tế và dự báo. Số 21, trang 62-65.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu trong nước

1. Công ty may 10 (2018), "Báo cáo thường niên 2018",
2. Đinh Bá Hùng Anh (2017), *Quản trị chuỗi cung ứng*, NXB Kinh tế TP. Hồ Chí Minh,
3. May Nhà Bè (2018), *Báo cáo thường niên 2018*,
4. Phạm Thị Thanh Bình (2013), "Xuất khẩu dệt may Việt Nam năm 2012: thực trạng và nhân tố tác động", *Tạp chí nghiên cứu kinh tế*, số 419,
5. Trương Văn Cẩm (2017), *Dệt may Việt Nam, thách thức nâng cao giá trị gia tăng*, <http://www.thesaigontimes.vn>,
6. Hiếu Công (2018), "Chiến tranh thương mại Mỹ - Trung làm GDP Việt Nam hụt 6.000 tỷ mỗi năm", *news.zing.vn*,
7. Đàm Văn Chí (2012), *Nghiên cứu tính năng may của vải dùng cho may mặc và vải kỹ thuật*, Luận văn Đại học Bách Khoa Hà Nội.
8. Brand Finance (2017), *Báo cáo Top 50 Thương hiệu hàng đầu Việt Nam về Tài sản vô hình và Giá trị thương hiệu của Brand Finance*,
9. Trần Thu Hằng (2017), *Nghiên cứu đề xuất các giải pháp xanh hóa chuỗi cung ứng sản phẩm dệt may Việt Nam*, Viện NC chiến lược, chính sách công thương,
10. Thế Hoàng (2017), "Vì sao mới có 30 trong số 6.000 doanh nghiệp dệt may lên sàn?", *Đầu tư*, Đăng ngày 28/03/2017,
11. Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu với SPSS*, NXB Hồng Đức,
12. Lục Thị Thu Hường (2009), *Quản trị hậu cần trong thương mại điện tử*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
13. Viện CIEM & IPP (2013), *Báo cáo về đánh giá năng lực cạnh tranh của cụm ngành dệt may trên địa bàn TP HCM và một số tỉnh lân cận*,
14. Lê Quân & Hoàng Văn Hải (2010), *Quản trị tác nghiệp doanh nghiệp thương mại*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
15. Vinatex Đà Nẵng (2018), "Báo cáo tài chính hợp nhất 2018",
16. Nguyễn Thị Quỳnh Nga (2016), *Các giải pháp nhằm thúc đẩy sự tham gia chuỗi giá trị dệt may toàn cầu của các doanh nghiệp dệt may Việt Nam*, Đề tài NCKH, ĐH Hàng Hải.

17. Nguyễn Thị Bích Ngọc & Nguyễn Thị Hồng Vân (2011), "Nhận diện rủi ro chuỗi cung ứng mặt hàng dệt may Việt Nam xuất khẩu sang thị trường Mỹ", *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN*,
18. Chính phủ (2014), "Quyết định số 880/QĐ-TTg ngày 09 tháng 06 năm 2014 của Thủ tướng Chính phủ. Phê duyệt quy hoạch tổng thể phát triển ngành Công nghiệp Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030.",
19. Chính phủ (2015), "Nghị định số 111/2015/NĐ-CP ngày 03 tháng 11 năm 2015 của Chính phủ. Phát triển Công nghiệp hỗ trợ",
20. Nguyễn Văn Quang (2018), "Những xu hướng lớn trong ngành may mặc hiện nay và hàm ý chính sách đối với Việt Nam trong việc nâng cấp chuỗi giá trị toàn cầu hàng may mặc", *Tạp chí Công thương*, Số 5, 137- 147.
21. Vũ Thị Như Quỳnh (2016), "Công nghiệp hỗ trợ ngành dệt may Việt Nam trong thời hội nhập :Thực trạng và giải pháp phát triển", *Hội thảo quốc tế: Cùng doanh nghiệp vượt qua thử thách – Quản lý đổi mới và sáng tạo trong DNVVN (ICECH2016)*, 41 - 48.
22. Công ty Việt Tiên (2018), *Báo cáo tài chính 2018*,
23. Đào Văn Tú (2008), "Nâng cao hiệu quả đầu tư cho phát triển sản xuất nguyên phụ liệu may mặc Việt Nam", *Tạp chí Công nghiệp*, số 4, Tr 40 - 41.
24. Nguyễn Đình Thọ (2011), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh-thiết kế và thực hiện*, NXB Lao động xã hội,
25. Lê Hồng Thuận (2017), *Báo cáo ngành dệt may: Thay đổi để bứt phá, FPT*,
26. Bộ Công thương (2014), "Quyết định số 3218/QĐ-BCT ngày 11 tháng 04 năm 2014 của Bộ Công thương. Phê duyệt quy hoạch phát triển ngành công nghiệp dệt may Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030",
27. Đoàn Thị Hồng Vân (2006), *Quản trị logistics*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
28. Vinatex (2018), *Báo cáo thường niên 2018*, Hà Nội,
29. Thế Vinh (2017), "Tương lai nào cho ngành dệt may Việt Nam", *Thời báo kinh doanh*,
30. Võ Thanh Thu & Ngô Thị Hải Xuân (2015), "Định hướng phát triển ngành dệt may Việt Nam đáp ứng yêu cầu TPP", *Tạp chí Phát triển kinh tế*, số 1, tr 59 - 73.
31. Ngô Thị Hải Xuân (2012), "Hiệp định thương mại Đối tác xuyên Thái Bình Dương cơ hội và thách thức đối với ngành dệt may Việt Nam xuất khẩu sang thị trường Hoa Kỳ", *Tạp chí phát triển kinh tế*, số 265,

Tài liệu nước ngoài

32. Ajay Das & Ram Narasimhan (2006), "Purchasing Competence and Its Relationship with Manufacturing Performance", *Supply Chain Management*,
33. Akindipe (2014), "The role of raw material management in production operations", *International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC)*, Vol 5, 37-44.
34. Arnold Tony, Stephen N. Chapman & Lloyd M. Clive (2008), *Introduction to Materials Management*, Pearson Education Limited, UK.
35. Baily Peter, Farmer David, Crocker , Jessop David & Jones David (2005), *Procurement, Principles & Management*, Pearson,
36. Burt D., Petcavage S. & Pinkerton R. (2010), *Supply management*, McGraw-Hill,
37. Carr & Smeltzer (1997), "An empirically based operational definition of strategic purchasing", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 3, 199 - 207.
38. Compton & Jessop (1995), *Dictionary Of Purchasing & Supply: Terminology for Buying and Selling* Hodder Education,
39. Compton & Jessop (2001), *The Official Dictionary of Dictionary of purchasing & supply*, Liverpool Business Publishing, London.
40. Cousins & Spekman (2003), "Strategic Supply and the Management of Inter and Intra Organisational Relationships", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 3, 53 - 62.
41. Cronbach (1951), "Coefficient alpha and the internal structure of tests", *Psychometrika*, Vol 16, 297-334.
42. Crosby (1979), *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, New York.
43. Chikan & Whuybark (1990), "Cross-national comparison of production--inventory management practices", *Engineering Costs and Production Economics*, 19, 149-156
44. Choi & Hartley (1996), "An exploration of supplier selection practices across the supply chain", *Journal of Operations Management*, 14(4), 333-343.
45. Donald W Doble (1990), *Purchasing and Materials Management*, Mcgraw-hill Inc,
46. Dooley (1995), "Purchasing and supply: An opportunity for OR? OR Insight", Vol 8(3), 21-25.

47. Elliott-Shircore & Steele (1985), "Procurement planning overview", *Purchasing and Supply Management*, 23 - 26.
48. Ellram & Cooper (1993), "Characteristics of Supply Chain Management and the Implication for Purchasing and Logistics Strategy", *International Journal of Logistics Management*, Vol 4, 13-24.
49. Ezgi Aktar Demirtas & Özden Üstün (2008), "An integrated multiobjective decision making process for supplier selection and order allocation", *Omega*, Vol. 36, 76-90.
50. Faridul Hasan, Md Shipan Mia, Ashaduzzaman & Md Mostafizur Rahman (2016), "Role of Textile and Clothing Industries in the Growth and Development of Trade & Business Strategies of Bangladesh in the Global Economy", *International Journal of Textile Science*, 5(3), 39-48.
51. Fy Tam, T.S. Chan, P.W. Chu & T.C. Lai (2005), "Opportunities and challenges: Hong Kong as Asia's fashion hub", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol 9(2), 221-231.
52. Garcia-Alonso & Levine (2008), "Strategic procurement, openness and market structure", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 26, 1180 - 1190.
53. Gary Gereffi & Olga Memedovic (2003), "The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries?", *UNIDO: Strategic Research and Economics Branch*,
54. Gaski (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, 48(3), 9-29.
55. Gelderman (2003), "A Portfolio Approach to the Development of Differentiated Purchasing Strategies", *Eindhoven University of Technology*, ISBN 90-386-1678-3.
56. Gemser & Leenders (2011), "Managing cross-functional cooperation for new product development success", *Long Range Planning*, vol. 44, no. 1, 26-41.
57. Gerbing D.W. & Anderson J.C. (1988), "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment", *Journal of Marketing Research*, 25 (2), 186-192.
58. Gould & Colwill (2015), "Production Planning and Control: The Management of Operations", *Journal of Industrial and production engineering*, 23(8), 599-608.
59. Goulida Oliver , Simeone Alessandro, Colwill James, Willeyb Roy & Rahimifard Shahin (2016), " A material flow modelling tool for resource

- efficient production planning in multi-product manufacturing systems", *Procedia CIRP*, Vol 41, 21 - 26.
60. Hair, Black, Babin & Anderson (1998), *Multivariate data analysis*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
 61. Heide (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, 58(1), 71-85.
 62. Ismail, Sharifi & Reid (2006), "Achieving agility in supply chain through simultaneous "design of" and "design for" supply chain", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(8), 1078-1098.
 63. Schonberger Richard J. (1986), "The quality concept: Still evolving", *National Productivity Review*, 6, 81-90.
 64. Jadidi, Zolfaghari & Cavalieri (2014), "A new normalized goal programming model for multi-objective problems: A case of supplier selection and order allocation", *International Journal of Production Economics*, 148, 158-165.
 65. Jalalvand, Teimoury, Makui, Aryanezhad & Jolai (2011), "A method to compare supply chains of an industry", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 16 82-97.
 66. Janda & Seshadri (2001), "The influence of purchasing strategies on performance", *Journal of Business & Industrial Marketing* Vol. 16, 294-308.
 67. Jimmy K.C. Lam & R. Postle (2006), "Textile and apparel supply chain management in Hong Kong", *International Journal of Clothing: Science and Technology*, Vol. 18, No. 4, 265-277.
 68. Johnson P. F, Leenders M., Flynn A. & Fearon H (2011), *Purchasing and Supply Management*, McGraw-Hill/Irwin, USA.
 69. Joseph L. Cavinato & Ralph G. Kauffman (2000), *THE PURCHASING HANDBOOK: A Guide for the Purchasing and Supply Professional*, McGraw-Hill,
 70. Julia Koplin, Stefan Seuring & Michael Mesterharm (2007), "Incorporating Sustainability into Supply Management in the Automotive Industry — The Case of the Volkswagen AG", *Journal of Cleaner Production* 15, 1053-1062.
 71. Kathleen Rees & Jan Hathcote (2004), "The U.S. Textile and Apparel Industry in the Age of Globalization", *Global Economy Journal*, 4(1), 4-4.
 72. Kumar S. A & Suresh N. (2008), *Production and operations management*, New Age International Limited, New Delhi.

73. Lasch & Janker (2005), "Supplier selection and controlling using multivariate analysis", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 35,
74. Lysons. K & Farrington. B (2006), *Purchasing and supply chain management*, Pearson Education Limited, UK.
75. Quayle M. (2006), *Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities*, IRM Press, UK.
76. Maravelakis, Bilalis, Antoniadis, Jones & Moustakis (2006), "Measuring and benchmarking the innovativeness of SMEs: A three-dimensional fuzzy logic approach", *Production Planning & Control*, Vol 17 (3), 283-292.
77. Martin Christopher & Helen Peck. (2004), "BUILDING THE RESILIENT SUPPLY CHAIN", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 15, 1-13.
78. Masaaki Kotabe & Janet Y. Murray (2004), "Global Sourcing Strategy and Sustainable Competitive Advantage", *Industrial Marketing Management*, Vol 33(1), 7-14
79. Matthias Freise & Stefan Seuring (2015), "Social and environmental risk management in supply chains: a survey in the clothing industry", *Logistics Research*, 8,
80. Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson (2009), *Purchasing and supply chain management*, South-Western, UK.
81. Muckstadt (2005), *Analysis and Algorithms for service part supply chain*, Springer,
82. Muhammad Asif Tanveer & S. Zafar (2012), "The stagnant performance of textile industry in Pakistan", *European Journal of Scientific Research*, Vol.77 No.3, 362-372.
83. Mullery & các cộng sự (1995), " A Structural Analysis of Corporate Political Activity: An Application of MDS to the Study of Intercompany Relations", *Bus. Soc*, 34, 147-170.
84. Murphy & Poist (1995), "Role and relevance of logistics to corporate environmentalism: An empirical assessment", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 25(2), 5-19.
85. Ondiek (2009), "Assessment of Materials Management in the Kenyan Manufacturing Firms - Exploratory Survey of Manufacturing Firms Based in Nairobi", *Journal of Social Sciences*, 22(8),

86. Kraljic P. (1983), "Purchasing must become supply management", *Harvard Business week*, 61, 109 -117.
87. Pitchipoo P., Venkumar & Rajakarunakaran (2013), "Fuzzy hybrid decision model for supplier evaluation and selection", *International Journal of Production Research*, 51 (13), 3903-3919.
88. Porter (1987), "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review* 74, 43-59.
89. Rajesh R. & Ravi V. (2015), "Supplier selection in resilient supply chains: a grey relational analysis Approach", *Journal of Cleaner Production*, Volume 86, 343- 359.
90. Reck R.L & Long B. G (1988), "Purchasing: A competitive weapon", *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 24, 2 - 8.
91. Reham A. Eltantawy, Larry C. Giunipero & Robert Beaudoin Handfield (2014), "Strategic Sourcing Management's Mindset: Strategic Sourcing Orientation and its Implications", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(10), 768 - 795.
92. Roberta Russell & Bernard Taylor III (2010), *Operation Mangement: Creating value along the supply chain*, John Wiley & Son,
93. Ukalkar S (2000), *Strategic Procurement Management for Competitive Advantage*, Oxford University Presse, USA.
94. Tang Christopher S. (2006), "Perspectives in supply chain risk management", *International Journal of Production Economics*, Elsevier, Volume 103, 451-488.
95. Khalid Sheikh (2003), *Manufacturing resource planning (MRP II): with introduction to ERP, SCM and CRM*, Tata McGraw Hill Publishing Ltd,
96. Stefan Seuring & Martin Muller (2008), "From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management", *Journal of Cleaner Production*, 16 1699-1710.
97. Syeda Asiya Zenab Kazmi & Takala Josu (2014), "An Overview of Pakistan's Textile Sector from Operational Competitive Perspective—A Suggestive Analysis!", *World Journal of Engineering and Technology* Vol 02(02), 124-130.
98. Tony Arnold, Stephen N. Chapman & Lloyd M. Clive (2008), *Introduction to Materials Management* Pearson Education Limited,
99. Kitching Trevor (2001), *Purchasing scams and how to avoid them*, Gower Publishing Limited, UK.

100. Rai Technology University (2007), *Principles of Material Management*, Material Handling Education,
101. Van Weele & Rozemeijer Frank (1996,), "Revolution in purchasing: Building competitive power through proactive", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Volume 2, Issue 4, December 153-160.
102. Venkatesan Baskaran, Subramanian Nachiappan & Shams Rahman (2012), "Indian textile suppliers' sustainability evaluation using the grey approach", *International Journal of Production Economics*, Vol 135, 647-658.
103. Wadhwa & Ravindran (2007), "Vendor Selection in Outsourcing", *Comput. Oper. Res.*, 34, 3725-3737.
104. Waters & Donald (2011), *Supply chain Risk management. Vulnerability and Resilience in Logistics*, KoganPage,
105. Van Weele (2010), *Purchasing and supply chain management*, Cengage Learning Emea, London.
106. Wild (1995), *Production and Operations Management*, Cassel, London.
107. Womack, JonesD & D Roos (1991), *The machine that changed the world: The Story of Lean Production*, Harper Perennial,
108. Zimmermann (1978), "Fuzzy Programming and Linear Programming with Several Objective Functions", *Fuzzy Sets and Systems*, 1, 45-55.

PHỤ LỤC

Phụ lục 01: Phiếu khảo sát doanh nghiệp may

Phụ lục 02: Danh mục các câu hỏi phỏng vấn doanh nghiệp may

Phụ lục 03: Danh sách các doanh nghiệp may thuộc VINATEX tham gia khảo sát

Phụ lục 04: Chuỗi cung ứng dệt may toàn cầu

Phụ lục 05: Một số phương thức sản xuất của doanh nghiệp may Việt Nam

Phụ lục 06: Mô hình phát triển cụm ngành dệt may ở tỉnh Quảng Đông, Trung Quốc

Phụ lục 07: Dịch chuyển công đoạn sản xuất trong chuỗi giá trị may mặc

Phụ lục 08: Dự báo tăng trưởng doanh thu ngành dệt may toàn cầu 2012-2021

Phụ lục 09: Kết quả chạy dữ liệu thô từ SPSS 20.0