

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

TRẦN THỊ BÍCH ĐÀO

QUẢN TRỊ CUNG ỨNG NGUYÊN VẬT LIỆU
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VINATEX ĐÀ NẴNG

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh

Mã số : 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2010

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

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. Nguyễn Thị Như Liêm

Phản biện 1: TS. Lâm Minh Châu

Phản biện 2: TS. Nguyễn Văn Phát

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 30 tháng 10 năm 2010.

** Có thể tìm hiểu luận văn tại:*

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

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong những năm gần đây, cũng như nhiều ngành kinh tế khác, ngành dệt may phải chịu ảnh hưởng của cuộc suy thoái tài chính và rào cản ngày càng cao của các nước trong hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu, nhưng khó khăn và cũng là áp lực lớn nhất của ngành dệt may là chưa tạo được nguồn nguyên vật liệu cho sản xuất nên phần lớn các nguyên vật liệu phải nhập khẩu.

Công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng- là một đơn vị chuyên hoạt động trong lĩnh vực dệt may, nguyên phụ liệu phục vụ cho sản xuất cũng chủ yếu là từ nhập khẩu đã làm chi phí đầu vào tăng lên đáng kể. Do vậy, quản trị cung ứng nguyên vật liệu luôn được xem là nhân tố quan trọng quyết định đến tình hình sản xuất kinh doanh của công ty.

Tuy nhiên, so với nhu cầu trong tình hình hiện nay, công tác quản trị cung ứng nguyên vật liệu tại Công ty vẫn còn bộc lộ những bất cập, đây là lý do tôi chọn đề tài “**Quản trị cung ứng nguyên vật liệu tại công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng**” làm hướng nghiên cứu cho luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa những lý luận cơ bản về quản trị cung ứng nguyên vật liệu trong doanh nghiệp sản xuất.

- Đánh giá thực trạng sản xuất kinh doanh và công tác quản trị cung ứng nguyên vật liệu tại công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng thời gian qua.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị cung ứng nguyên vật liệu tại công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng.

3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu:

Là những vấn đề lý luận, thực tiễn liên quan đến việc quản trị cung ứng nguyên vật liệu tại công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng.

Phạm vi nghiên cứu:

- Về nội dung, đề tài chỉ nghiên cứu một số nội dung chủ yếu liên quan đến việc quản trị cung ứng nguyên vật liệu.

- Về thời gian, giải pháp có liên quan được đề xuất trong đề tài chỉ có ý nghĩa trong thời gian trước mắt.

- Về không gian, đề tài tập trung nghiên cứu các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị cung ứng nguyên vật liệu tại công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng.

4. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử, phương pháp thống kê và các phương pháp khác.

5. Bộ cục và kết cấu của đề tài

Chương 1: Những lý luận cơ bản về cung ứng và quản trị cung ứng nguyên vật liệu.

Chương 2: Thực trạng sản xuất kinh doanh và công tác quản trị cung ứng nguyên vật liệu tại công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng.

Chương 3: Hoàn thiện công tác quản trị cung ứng nguyên vật liệu tại công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng.

CHƯƠNG 1

NHỮNG LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ CUNG ỨNG VÀ QUẢN TRỊ CUNG ỨNG NGUYÊN VẬT LIỆU

1.1. CUNG ỨNG VÀ QUẢN TRỊ CUNG ỨNG NGUYÊN VẬT LIỆU

1.1.1. Nguyên vật liệu trong doanh nghiệp sản xuất

Nguyên vật liệu là một trong những yếu tố cơ bản của quá trình sản xuất kinh doanh, tham gia thường xuyên và trực tiếp vào quá trình sản xuất sản phẩm và ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng của sản phẩm được sản xuất.

1.1.2. Cung ứng nguyên vật liệu và các khái niệm có liên quan

- **Mua hàng:** Là một trong những chức năng cơ bản không thể thiếu của mọi tổ chức. Mua hàng gồm những hoạt động có liên quan đến việc mua nguyên vật liệu, máy móc, trang thiết bị, các dịch vụ... để phục vụ cho hoạt động của tổ chức.

- **Thu mua:** Là hoạt động thiết yếu của tổ chức, là sự phát triển, mở rộng chức năng mua hàng. So với mua hàng thì trong thu mua người ta chú trọng nhiều hơn đến các vấn đề mang tính chiến lược.

- **Quản trị cung ứng:** Là sự phát triển một bước cao hơn của thu mua. Nếu mua hàng và thu mua chủ yếu là các hoạt động mang tính chiến thuật, thì quản trị cung ứng tập trung chủ yếu vào các chiến lược.

1.1.3. Quản trị cung ứng và mục tiêu, vai trò, ý nghĩa của nó trong sản xuất kinh doanh

- **Quản trị cung ứng:** Là tiếp cận một cách khoa học- toàn diện và có hệ thống quá trình cung ứng, nhằm thực hiện cung ứng một cách có hiệu quả.

- **Mục tiêu của quản trị cung ứng:** Đảm bảo cho hoạt động của công ty được liên tục, ổn định. Mua được hàng với giá cạnh tranh. Mua hàng một cách khôn ngoan. Dự trữ ở mức tối ưu. Giữ vững mối quan hệ tốt đẹp với các nhà cung ứng hiện có. Và phát triển những nguồn cung ứng hữu hiệu, đáng tin cậy.

- **Vai trò của hoạt động quản trị cung ứng trong kinh doanh:** Là một nhân tố có ảnh hưởng quyết định đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

- **Ý nghĩa của quản trị cung ứng:** Đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh tiến hành nhịp nhàng, liên tục. Kích thích các hoạt động sáng tạo, áp dụng các kỹ thuật mới, tạo ra năng lực sản xuất mới. Tạo điều kiện nâng cao chất lượng và nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

1.2. NỘI DUNG CỦA QUẢN TRỊ CUNG ỨNG NGUYÊN VẬT LIỆU

1.2.1. Nhận diện nhà cung ứng

a. Khái niệm: Là thu thập các thông tin về nhà cung ứng. Các thông tin này gồm: Tên, địa chỉ, số điện thoại, tình hình thực hiện đơn hàng của nhà cung ứng trong quá khứ,...

b. Mục đích: Nhằm xác định số lượng các nhà cung ứng có sẵn trên thị trường, lên danh sách các nhà cung ứng mà công ty mua

cần quan tâm và thu thập thông tin về các nhà cung ứng này nhằm làm cơ sở để đánh giá nhà cung ứng.

c. Một số phương pháp thường được sử dụng để thu thập thông tin về nhà cung ứng

- Thông qua các triển lãm ngành nghề và các cuộc hội đàm
- Thông qua báo chí, quảng cáo.
- Thông qua mạng.
- Thông qua cơ cấu chuyên nghiệp.
- Thông qua các hiệp hội ngành nghề.
- Thông qua sự giới thiệu của bạn hàng hợp tác.
- Thông qua bảng câu hỏi.
- Thông qua việc đến thăm các cơ sở nhà cung ứng.
- Thông qua phần mềm quản lí cung ứng.

1.2.2. Đánh giá các nhà cung ứng tiềm năng

a. Khái niệm: Đánh giá khả năng thực hiện của các nhà cung ứng, theo dõi quá trình thực hiện đơn đặt hàng của các nhà cung ứng nhằm tìm ra ưu, nhược điểm của từng nhà cung ứng.

b. Mục đích: Là nhằm đo lường khả năng của nhà cung ứng có đáp ứng được các yêu cầu của công ty mua hay không trên cơ sở đó để lựa chọn được nhà cung ứng tiềm năng.

c. Một số phương pháp đánh giá năng lực nhà cung ứng: Khảo sát sơ bộ, phân tích tài chính, tham quan cơ sở sản xuất của nhà cung ứng, phỏng vấn, điều tra và tiến hành cho điểm

1.2.3. Lựa chọn nhà cung ứng

a. Khái niệm: Là việc trên cơ sở tìm hiểu về thái độ chính trị, khả năng đảm bảo cung ứng hàng hóa, uy tín trong lĩnh vực kinh doanh của nhà cung ứng, phù hợp với khả năng tài chính cũng như các yếu tố có liên quan khác...để chọn ra những nhà cung ứng có nhiều thuận lợi nhất nhằm tiến hành giao dịch đàm phán, tiến tới ký kết hợp đồng cung ứng.

b. Mục đích: Nhằm chọn được các nhà cung ứng tốt, làm việc thường xuyên với họ và phát triển mối quan hệ cùng có lợi. Trên cơ sở so sánh, phân tích kỹ lưỡng về ưu, nhược điểm của các nhà cung ứng, về chất lượng, số lượng, giá cả, thời gian giao hàng...của các hàng hóa họ có thể cung cấp.

c. Để lựa chọn được nhà cung ứng tốt, cần:

- Mời các nhà cung ứng dự phần sớm (ESI- Early supplier involvement) hay nói rõ hơn là mời các nhà cung ứng tham gia ý kiến ngay từ khâu thiết kế.

- Phân tích, đánh giá các nhà cung ứng cẩn thận để đảm bảo các nhà cung ứng chọn ra đạt yêu cầu.

1.2.4. Chính sách phát triển các nhà cung ứng

a. Khái niệm: Là chính sách mà công ty mua sẽ áp dụng đối với những nhà cung ứng được đánh giá là hấp dẫn nhất trong số các nhà cung ứng mà họ biết, nhằm phát triển nhà cung ứng được chọn thành người có khả năng đáp ứng mọi yêu cầu của công ty mua trong hiện tại và tương lai.

b. Tổ chức mối quan hệ với các nhà cung ứng: Công ty mua sẽ tổ chức các chương trình đào tạo nhà cung ứng về quản lý dự án, hợp tác để nâng cao chất lượng sản phẩm, trang bị công nghệ hiện đại, máy móc thiết bị mới, đào tạo công nhân... nhằm giúp nhà cung ứng có đủ khả năng đáp ứng các yêu cầu của người mua.

1.3. ĐẶC ĐIỂM CỦA CÁC CÔNG TY DỆT MAY VÀ ẢNH HƯỞNG CỦA NÓ TỚI CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CUNG ỨNG NGUYÊN VẬT LIỆU

Đặc điểm chung của các công ty Dệt May hiện nay là sử dụng nguyên vật liệu nhập khẩu chủ yếu từ Trung Quốc. Công tác quản trị cung ứng nguyên vật liệu vẫn chưa được chú ý đúng mức, đặc biệt chưa có các chính sách phù hợp để phát triển nhà cung ứng.

Dưới đây là kinh nghiệm của một số đơn vị trong công tác quản trị cung ứng nguyên vật liệu:

- Denso là công ty chuyên cung cấp các linh kiện điện tử trong ngành công nghiệp xe hơi và là nhà cung ứng linh kiện điện tử chính của Toyota.

- Nhà máy Atsugi của công ty Ricoh, chuyên sản xuất dụng cụ văn phòng và máy photocopy.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ CUNG ỨNG NGUYÊN VẬT LIỆU TẠI CÔNG TY CP VINATEX ĐÀ NẴNG

2.1. TÌNH HÌNH CƠ BẢN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN VINATEX ĐÀ NẴNG ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC QUẢN TRỊ CUNG ỨNG NGUYÊN VẬT LIỆU

2.1.1. Tình hình tổ chức của Công ty

Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng (gọi tắt là Vinatex Da nang) là doanh nghiệp nhà nước thuộc Tổng Công ty dệt may Việt Nam được thành lập theo quyết định số 299/QĐ - TCCB ngày 28/01/2002 của Bộ Công nghiệp với nhiệm vụ chính là gia công may mặc hàng xuất khẩu tại thị trường miền Trung.

Chức năng

Tiến hành sản xuất kinh doanh các sản phẩm may mặc để đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng trong và ngoài nước.

Nhiệm vụ

- Tổ chức quản lý sử dụng có hiệu quả và đúng mục đích các loại sản phẩm, tài sản, đất đai, nhà xưởng, thiết bị máy móc, nguyên vật liệu, tiền vốn.

- Bảo tồn và phát triển vốn đầu tư cho sản xuất mở rộng kinh doanh, chăm lo đời sống cán bộ công nhân viên nhằm đưa doanh nghiệp đi lên đảm bảo chính sách xã hội và bảo vệ môi trường.

Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý của công ty

Ban lãnh đạo Công ty đã lựa chọn cơ cấu tổ chức “Trực tuyến-Chức năng”, một loại cơ cấu tổ chức kết hợp với mô hình đó, sẽ cho phép công ty lãnh đạo thống nhất từ trên xuống dưới, phát huy năng lực chuyên môn của các phòng ban chức năng và nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất các đơn vị trực thuộc.

2.1.2. Các yếu tố nguồn lực của Công ty

a. Lao động

Hiện nay tổng số cán bộ công nhân viên của Công ty gần 3.000, trong đó bộ phận nghiệp vụ tại Công ty và văn phòng của các đơn vị sản xuất trên 200 cán bộ. Do tính chất của ngành, nên lao động nữ tại Công ty chiếm tỷ lệ cao, thường trên 80%.

b. Tình hình tài chính

Đảm bảo quản lý vốn an toàn, thực hiện đầy đủ các khoản thu, chi tài chính trong năm. Công ty cũng đã bước đầu xây dựng các định mức chi phí, phần nào đã góp phần tăng cường công tác quản lý và nâng cao ý thức tiết kiệm trong toàn công ty.

c. Cơ sở vật chất-kỹ thuật

Hiện tại công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng đã có quy mô sản xuất như sau:

- Cơ sở 1: Tại 25 Trần Quý Cáp - Thành phố Đà Nẵng là trụ sở chính có diện tích mặt bằng 3.306m².

- Cơ sở 2: Tại 88 Thanh Sơn - Thành phố Đà Nẵng có diện tích mặt bằng 6.332m².

- Cơ sở 3: Là nhà máy may Phù Mỹ - Bình Định có diện tích mặt bằng 17.000m²

- Cơ sở 4: Là nhà máy may Dung Quất với diện tích mặt bằng là 29.155m²

- Cơ sở 5: Là Trung tâm thương mại dệt may tại 153 Trưng Nữ Vương - Thành phố Đà Nẵng.

Máy móc thiết bị tại công ty được đầu tư đồng bộ, hiện đại, có năng suất cao đáp ứng nhu cầu của các đối tác nước ngoài.

2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh xuất khẩu của công ty

Vinatex Đà Nẵng chủ yếu xuất hàng FOB sang thị trường Mỹ, chỉ trong năm 2009 ngoại tệ thu về lên đến 14,5 triệu USD.

Cơ cấu mặt hàng xuất khẩu của công ty tương đối đa dạng, chủ yếu xuất các sản phẩm dệt thoi nhiều hơn so với dệt kim.

2.1.4. Tình hình hoạt động kinh doanh nhập khẩu của Công ty

Công ty chủ yếu nhập khẩu nguyên phụ liệu từ Trung Quốc, Đài Loan và Hồng Kông.

2.1.5. Đánh giá chung về tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh tại công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng

Cơ cấu mặt hàng không ổn định nên một số nhà máy đã sản xuất các mặt hàng không chuyên môn hóa dẫn đến tình trạng năng suất đạt rất thấp so với kế hoạch.

Cơ cấu vốn của công ty bất hợp lý (30% vốn lưu động) nên hoạt động tài chính vẫn chưa phát huy được hiệu quả tối ưu. Nguồn

vốn kinh doanh chủ yếu là vốn vay nên công ty luôn phải chịu áp lực lớn về lãi suất trong hoạt động sản xuất kinh doanh xuất nhập khẩu.

Công ty chủ yếu sử dụng nguồn cung ứng của nước ngoài là chủ yếu làm phát sinh thêm nhiều khoản chi phí nhập khẩu.

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CUNG ỨNG NGUYÊN VẬT LIỆU TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VINATEX ĐÀ NẴNG

2.2.1. Tình hình các nhà cung ứng nguyên vật liệu tại công ty

Công ty thường sử dụng 3 hình thức chính để tiếp cận các nhà cung ứng mới:

- Thông qua các Báo giá của các Doanh nghiệp cung ứng.
- Khách hàng giới thiệu cho Công ty.
- Chủ động thu thập, tiếp cận thông tin các nhà cung ứng nguyên vật liệu cả trong và ngoài nước trên mạng Internet.

Công ty chủ yếu sử dụng phương pháp nghiên cứu tại bàn để thu thập thông tin nên thông tin thu về có chất lượng không cao, ít cập nhật, tính chính xác còn kém,...

Sau khi thu thập thông tin nhà cung ứng thì nhân viên kinh doanh cũng chưa tiến hành chỉnh sửa, phân loại thông tin nhà cung ứng trên cơ sở xây dựng “Bảng khái quát thông tin về nhà cung ứng”.

2.2.2. Công tác đánh giá nhà cung ứng

Việc đánh giá nhà cung ứng chỉ được Công ty thực hiện khá cẩn thận ở lần đầu tiên, những lần tiếp sau đó thì thường là “làm theo

thói quen”, dựa vào kinh nghiệm của lần đầu và ít đổi mới phương pháp đánh giá.

Công ty chỉ thường tập trung vào những nhà cung ứng trước đây đã từng giao dịch. Đối với những nhà cung ứng đã từng giao dịch nhưng không đi đến ký kết hợp đồng hoặc đã từng ký kết hợp đồng nhưng trong quá trình thực hiện có những vấn đề phát sinh thì công ty ít quan tâm lưu ý trong quá trình đánh giá nhằm hạn chế những bất cập, rủi ro cho những giao dịch lần sau.

Hiện tại, công tác đánh giá nhà cung ứng nguyên vật liệu của Công ty còn một số hạn chế sau:

- Bộ tiêu chí lựa chọn nhà cung ứng chưa được xây dựng hoàn chỉnh và còn mang tính chất tượng trưng, chưa được áp dụng vào thực tế để đánh giá nhà cung ứng một cách cụ thể.

- Chưa xây dựng được một thang đo cụ thể, chưa xác định hệ số cân bằng cho các tiêu chí lựa chọn, do đó chưa thực hiện đầy đủ các thủ tục đánh giá lựa chọn cho điểm và tổng kết một cách rõ ràng.

- Chưa đưa ra một phương pháp đánh giá hiệu quả. Việc lựa chọn theo thói quen, theo cảm tính thường khó chính xác, dễ dẫn đến nhầm lẫn, lệch lạc làm cho hoạt động sản xuất kinh doanh xuất nhập khẩu tại công ty chưa thật sự phát huy được hiệu quả.

2.2.3. Lựa chọn nhà cung ứng

- Công ty không xác định một bộ tiêu chí lựa chọn nhà cung ứng nguyên vật liệu cụ thể mà chỉ là ngầm định và chủ quan theo ý kiến quyết định của nhân viên phòng Kinh doanh khi thực hiện công việc này.

- Quyết định lựa chọn nhà cung ứng: Sau khi thu thập các thông tin, nhân viên phòng Kinh doanh “phán đoán” xem có phù hợp, đạt các tiêu chí đã đưa ra không mà không hề có thang đo cụ thể.

- Và sau khi lựa chọn được nhà cung ứng, công ty không còn tập trung vào công tác thu thập thông tin về các nhà cung ứng nguyên vật liệu tiềm năng khác trên thị trường nữa mà chỉ cập nhật thông tin về tình hình thực hiện hợp đồng của các nhà cung ứng hiện tại thông qua hệ thống lưu trữ thông tin nội bộ của công ty.

2.2.4. Xây dựng quan hệ hợp tác với các nhà cung ứng

Thời gian qua, Công ty đã tạo được sự uy tín đối với phần lớn các nhà cung ứng mà công ty đã giao dịch bằng cách nhận hàng, thanh toán đầy đủ, đúng hạn, làm việc với tinh thần cởi mở, ... Tuy nhiên, công tác chia sẻ thông tin, giúp đỡ nhà cung ứng vượt qua khó khăn, hợp tác cùng nhà cung ứng để không ngừng cải thiện, nâng cao chất lượng nguyên vật liệu và hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh vẫn chưa được công ty chú trọng đúng mức.

Hiện nay, công ty thực hiện các chiến lược sử dụng nhiều nhà cung ứng và chào giá cạnh tranh đòi hỏi công ty phải cung cấp cho nhà cung ứng những yêu cầu về quy cách, chất lượng sản phẩm thật sự cụ thể, chính xác.

Bên cạnh đó, bằng việc thay đổi thường xuyên các nhà cung ứng, công ty cũng đã tự tước đoạt cơ hội làm giảm chi phí sản xuất của mình từ các nhà cung ứng của họ.

2.3. ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CUNG ỨNG NGUYÊN VẬT LIỆU

2.3.1. Thành công

Hiện nay chính sách nguyên vật liệu của công ty là tương đối phù hợp với tình hình sản xuất thực tế về thị trường nguyên vật liệu cũng như bản thân công ty. Với chính sách mua nguyên vật liệu theo từng đơn đặt hàng đã giúp công ty tương đối đảm bảo được nguồn nguyên liệu phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh xuất nhập khẩu.

Bên cạnh đó, công ty đã duy trì được mối quan hệ lâu dài với một số nhà cung ứng phụ liệu trong nước cũng như nước ngoài.

2.3.2. Hạn chế

Công tác nhận diện nhà cung ứng còn chưa thực sự được chú trọng. Hoạt động nhận diện nhà cung ứng được thực hiện dựa vào xu hướng về tình hình nguyên vật liệu, thông tin từ các nhà cung ứng truyền thống, chưa có hoạt động tiến hành kiểm tra đánh giá thông tin.

Công tác đánh giá, lựa chọn nhà cung ứng mặc dù đã so sánh những ưu và nhược điểm của nhà cung ứng này so với nhà cung ứng khác tuy nhiên những nhận định so sánh này chủ yếu mang tính cá nhân chưa xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá, cho điểm dựa theo mức độ quan trọng của từng chỉ tiêu, cũng như không có bảng thống kê, đánh giá ưu nhược điểm của từng nhà cung ứng. Vì vậy quyết định đánh giá, lựa chọn nhiều khi mang tính chủ quan, cá nhân và chưa chính xác.

Công ty vẫn chưa đưa ra giải pháp để cải thiện khả năng đảm bảo nguồn hàng ổn định từ các nhà cung ứng nguyên vật liệu.

2.3.3 Nguyên nhân của hạn chế

Thực tế, bộ phận kinh doanh dưới áp lực về chi phí nên vẫn có khuynh hướng chọn lựa những đối tác thuận tiện theo tiêu chí giá cả.

Bên cạnh đó, công ty vẫn chưa chú trọng đầu tư tìm những quy trình có thể đặt mua hàng hiệu quả từ các nhà cung ứng để giảm chi phí cho công ty.

Một vấn đề khác liên quan đến các thỏa thuận với nhà cung ứng là công ty đã thiếu một cơ chế và quy trình giám sát tối ưu mối quan hệ giữa công ty và nhà cung ứng.

CHƯƠNG 3

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CUNG ỨNG NGUYÊN VẬT LIỆU TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VINATEX ĐÀ NẴNG

3.1. MỘT SỐ CĂN CỨ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

3.1.1. Sự thay đổi của yếu tố môi trường

Để có thể tồn tại và phát triển trong tình hình hiện nay, buộc doanh nghiệp phải nghiên cứu để hoàn thiện công tác quản trị cung ứng nguyên vật liệu bằng cách thiết lập hệ thống quản trị cung ứng chiến lược, thiết lập tốt hơn mối quan hệ với nhà cung ứng nhằm tiết kiệm chi phí và đem lại lợi nhuận lâu dài cho doanh nghiệp.

3.1.2. Thách thức từ các đối thủ cạnh tranh của công ty

Các doanh nghiệp trong cùng ngành và trên cùng địa bàn đều rất quan tâm đến việc thiết lập chuỗi cung ứng chiến lược để tăng cường hiệu quả phục vụ cho hoạt động sản xuất, kinh doanh của đơn vị mình.

Doanh nghiệp nào cũng xem vấn đề quản trị cung ứng nguyên vật liệu là sự sống còn của doanh nghiệp, vì vậy các doanh nghiệp luôn đặt nhiệm vụ tìm hiểu, thiết lập và duy trì mối quan hệ lâu dài với nhà cung ứng lên hàng đầu.

3.1.3. Xu hướng phát triển của quản trị cung ứng

- Tập trung vào chiến lược
- Phát triển mối quan hệ đối tác với các nhà cung ứng:

Sự tương hợp về quyền lợi; cần có nhau; mong muốn cởi mở, chia sẻ thông tin cũng như lợi ích có được từ mối quan hệ đó; niềm tin.

3.1.4. Mục tiêu và phương hướng kinh doanh của công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng trong thời gian tới

Trong giai đoạn 2010-2015, Công ty tập trung vào các vấn đề sau:

- Lấy hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu là chính đồng thời chú trọng mở rộng và phát triển thị trường nội địa.
- Gia tăng lượng máy móc thiết bị hiện đại phục vụ cho sản xuất, đào tạo nguồn nhân lực.
- Đầu tư thiết kế tạo mẫu để thường xuyên tạo ra các mẫu mã mới phục vụ cho nhu cầu của khách hàng.
- Lợi nhuận chiếm 9% doanh thu.

3.1.5. Một số quan điểm có tính nguyên tắc khi đề xuất giải pháp

Xuất phát từ nhận thức cải thiện tốt hệ thống quản trị cung ứng sẽ đem lại hiệu quả to lớn trong sản xuất kinh doanh tại công ty.

Quan điểm thiết lập và duy trì mối quan hệ tốt với nhà cung ứng cũng đóng vai trò chi phối các giải pháp hoàn thiện công tác quản trị cung ứng tại công ty.

3.2. HOÀN THIỆN CÔNG TÁC NHẬN DIỆN NHÀ CUNG ỨNG

Chính lý phân tích thông tin của nhà cung ứng

- Ghi lại những cuộc điện thoại mình đã gọi.

- Nhân viên phòng kinh doanh công ty phải chỉnh lý thông tin về nhà cung ứng tỉ mỉ, cẩn thận.

- Nắm rõ địa chỉ của nhà cung ứng để có thể tạo thuận lợi cho công tác giao dịch về sau.

- Công ty cũng nên sắp xếp hoạt động thăm hỏi các nhà cung ứng ở cùng khu vực trong thời gian liền nhau nhằm tiết kiệm thời gian và sức lực.

Xây dựng “Bảng thông tin về nhà cung ứng”

Nhân viên phòng kinh doanh sau khi thu thập thông tin về nhà cung ứng lần đầu tiên phải lập tức điền vào “Bảng khái quát thông tin về nhà cung ứng” và tiến hành chỉnh lý, sửa chữa, hoàn thiện thông tin.

Xây dựng “Hồ sơ thông tin nhà cung ứng”

- Thông tin cơ bản về nhà cung ứng
- Đặc trưng của nhà cung ứng
- Tình hình nghiệp vụ
- Tình hình giao dịch

3.3. HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ NHÀ CUNG ỨNG

*** Xây dựng bảng đánh giá nhà cung ứng**

- **Bước 1.** Thiết lập các tiêu chí đánh giá nhà cung ứng, gồm:

Khả năng cung ứng, uy tín, thời gian nhà cung ứng đã giao dịch, dịch vụ hỗ trợ và các ưu đãi, giải quyết khiếu nại

- **Bước 2.** Xem xét thông tin

- **Bước 3.** Thiết lập thang đo và gán trọng số

Thang điểm tối đa cho một tiêu thức là 10 điểm. Tùy theo mức độ thỏa mãn yêu cầu của Công ty đối với từng tiêu thức ở từng nhà cung ứng mà sẽ có điểm từ 0 đến 10.

- **Bước 4.** Xây dựng khung điểm để lựa chọn

Điểm trung bình được tính theo công thức: Điểm trung bình = $\Sigma(\text{Điểm tiêu chí} * \text{trọng số tương ứng}) / \text{Tổng hệ số}$. Công ty nên lựa chọn những nhà cung ứng đạt mức điểm khá trở lên, do đó mức điểm công ty nên chọn sẽ là lớn hơn hoặc bằng 7 điểm.

- **Bước 5.** Báo cáo kết quả và lưu hồ sơ

Kết quả đánh giá phải được trình lên Lãnh đạo công ty xem xét, kèm với những thông tin cần thiết của quá trình nghiên cứu đánh giá nhà cung ứng.

Danh sách nhà cung ứng được chọn phải được cập nhật thường xuyên và phải duy trì hồ sơ các kết quả đánh giá và mọi hành động cần thiết phát sinh từ việc đánh giá.

- **Bước 6.** Đánh giá lại nhà cung ứng

Việc đánh giá lại nhà cung ứng sẽ giúp Công ty loại bỏ được những nhà cung ứng cũ không đáp ứng nhu cầu và đặt ra một yêu cầu phải luôn tìm kiếm những nhà cung ứng mới để tiến hành giao dịch làm ăn. Hệ quả của hai tác động này về lâu dài sẽ giúp công ty có được những nhà cung ứng tốt hơn.

- **Bước 7.** Lưu hồ sơ về nhà cung ứng

*** Thông báo cho nhà cung ứng về công tác đánh giá và khen thưởng các nhà cung ứng tiềm năng của công ty**

Công ty cần định kỳ hàng năm tổ chức Hội nghị đánh giá toàn diện các nhà cung ứng và từ đó có thể chọn ra được nhà cung ứng tốt nhất đối với việc cung cấp từng loại nguyên vật liệu phục vụ ngành may mặc. Nhà cung ứng sẽ được công ty trao phần thưởng gồm hiện vật và một bằng khen.

*** Xây dựng cơ chế nhằm đảm bảo công tác đánh giá nhà cung ứng được diễn ra công khai, rõ ràng, mang lại hiệu quả**

- Người đánh giá có thể thuộc phòng Kỹ thuật công nghệ hoặc phòng quản lí chất lượng

- Cần luân phiên thay đổi người đánh giá nhà cung ứng.

- Cần phải có sự thẩm tra của lãnh đạo công ty về công tác đánh giá nhà cung ứng.

3.4. XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH HỖ TRỢ NHÀ CUNG ỨNG NHẪM NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUYÊN VẬT LIỆU

Kêu gọi sự ủng hộ từ phía công ty đối với chương trình hỗ trợ nhà cung ứng

Cần thuyết phục các nhà quản trị của công ty về lợi ích thực sự của chương trình hỗ trợ nhà cung ứng. Nội dung cần truyền đạt với các cấp lãnh đạo công ty bao gồm:

- Sự cần thiết phải nâng cao chất lượng nguyên vật liệu

- Không thể đưa ra ràng buộc, tạo áp lực để nhà cung ứng nâng cao chất lượng nguyên vật liệu đầu vào vì để nâng cao chất lượng nguyên vật liệu đòi hỏi sự nỗ lực thay đổi tập quán, qui trình sản xuất. Do đó, một mình nhà cung ứng thì không thể đảm đương được tất cả.

- Lợi ích mang lại của việc hỗ trợ nhà cung ứng nâng cao chất lượng nguyên vật liệu.

Lựa chọn nhà cung ứng để hỗ trợ

Công ty nên cân nhắc lựa chọn để hỗ trợ cho các nhà cung ứng nào mà nếu nhà cung ứng đó cải thiện chất lượng nguyên vật liệu cung ứng sẽ mang lại nhiều lợi ích cho công ty nhất so với các nhà cung ứng còn lại.

3.5. QUẢN LÝ QUAN HỆ VỚI NHÀ CUNG ỨNG MỘT CÁCH CHIẾN LƯỢC

Công ty nên sử dụng một công cụ, gọi là Kế hoạch quản lý nhà cung ứng. Bản kế hoạch này liệt kê các nhà cung ứng chủ chốt của công ty, xác định vai trò, ảnh hưởng của họ đối với công ty, cũng như “sách lược” mà công ty dành cho họ.

- Lập kế hoạch quản lý quan hệ với các nhà cung ứng và kế hoạch giao tiếp với các nhà cung ứng. Bản kế hoạch này liệt kê các nhà cung ứng chủ chốt của công ty, xác định vai trò, ảnh hưởng của họ đối với công ty, cũng như “sách lược” mà công ty dành cho họ. Bản kế hoạch quản lý nhà cung ứng phải do Tổng giám đốc của công ty phê duyệt, và việc thực hiện phải được ủy quyền tùy theo mức độ cho các trưởng bộ phận của công ty.

- Tổ chức tiếp xúc với các nhà cung ứng một cách hệ thống và có kế hoạch. Công ty có thể lên lịch làm việc định kỳ với các nhà cung ứng để thu thập ý kiến đánh giá, nhu cầu của họ

- Thực hiện phân công và ủy quyền trong quản lý quan hệ với nhà cung ứng.

- Tăng cường chất lượng hệ thống thông tin quản trị. Các thông tin quản trị về nhà cung ứng nên được thiết kế, tổ chức thu thập một cách khoa học trong hệ thống thông tin quản trị của công ty. Từ đó công ty sẽ có được những thông tin đáng tin cậy để có thể đưa ra các “sách lược” phù hợp với từng nhà cung ứng.

3.6. PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ TRONG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ CUNG ỨNG NGUYÊN VẬT LIỆU TẠI CÔNG TY

Với ERP, mọi hoạt động của công ty, từ quản trị nguồn nhân lực, quản lý dây chuyền sản xuất và cung ứng nguyên vật liệu, quản lý tài chính nội bộ, đến việc bán hàng, tiếp thị sản phẩm, trao đổi với đối tác, khách hàng... đều được thực hiện trên một hệ thống duy nhất. ERP được xem là một giải pháp quản trị doanh nghiệp thành công nhất trên thế giới hiện nay. Nếu triển khai thành công ERP, công ty có thể tiết kiệm chi phí, tăng khả năng cạnh tranh và thêm cơ hội để phát triển vững mạnh.

3.7. MỘT SỐ GIẢI PHÁP VÀ ĐIỀU KIỆN HỖ TRỢ

Để thực hiện được các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị cung ứng tại Công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng, bên cạnh sự lãnh đạo, nỗ lực của Hội đồng quản trị, Ban Tổng Giám Đốc Công ty, cá nhân người lao động, còn cần có sự hỗ trợ của các cấp, các

ngành, của chính quyền địa phương trong việc tạo điều kiện để Công ty có thể thực hiện tốt được mục tiêu kinh doanh.

Mặc dù Công ty đã chuyển sang cơ chế cổ phần hoá từ đầu năm 2007, tuy nhiên, Tập đoàn Dệt May Việt nam (Vinatex) nắm giữ 51%, Vinatex vẫn là cơ quan chủ quản. Để tạo điều kiện cho Công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng, Tập đoàn Dệt may Việt nam cần hỗ trợ về nguồn vốn đầu tư, các chương trình hợp tác phát triển để hoàn thiện công tác quản trị cung ứng nguyên vật liệu, hỗ trợ về nguồn hàng để đảm bảo duy trì sản xuất liên tục tại công ty. Vai trò của Tập đoàn dệt may Việt Nam rất quan trọng và cần thiết.

KẾT LUẬN

Công tác quản trị cung ứng nguyên vật liệu là nhân tố quan trọng đóng góp vào sự phát triển của xã hội nói chung và của phạm vi Công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng nói riêng. Chính vì vậy, việc nghiên cứu, tìm và đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị cung ứng nguyên vật liệu là việc làm cần thiết vì sự phát triển chung của Công ty.

Trong phạm vi cho phép và căn cứ vào thực trạng của Công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng, học viên xin đề xuất một số giải pháp cơ bản để hoàn thiện công tác quản trị cung ứng tại đơn vị. Hi vọng, các giải pháp này sẽ phát huy tác dụng và góp phần vào sự phát triển chung của Công ty.