

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ



PHAN NGUYỄN ANH HUY

QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG SẢN PHẨM VÉ XỔ SỐ
KIẾN THIẾT TRUYỀN THÔNG TẠI CÔNG TY TNHH
MTV XỔ SỐ KIẾN THIẾT QUẢNG NAM

TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 834 01 01

Đà Nẵng, 2025

Công trình được hoàn thành tại
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐHQĐN

Người hướng dẫn khoa học: TS. Lê Thị Minh Hằng

Phản biện 1: TS. Nguyễn Sơn Tùng

Phản biện 2: TS. Đoàn Gia Dũng

Đề án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm Đề án tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh hợp tại Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng vào ngày 01 tháng 11 năm 2025.

Có thể tìm hiểu đề án tại:

- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Hiện nay, hoạt động chuỗi cung ứng, quản trị chuỗi cung ứng ngày càng trở nên quan trọng đối với hoạt động của doanh nghiệp và là mối quan tâm của nhà quản trị. Những khái niệm này đã xuất hiện từ rất lâu trên thế giới và đã được nhiều thương hiệu nổi tiếng thế giới như Microsoft, Apple, Louis Vuitton, Supreme... đã vận dụng chuỗi cung ứng trong việc kinh doanh và phân phối sản phẩm của mình.

Quản trị chuỗi cung ứng ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và rất quan trọng trong hệ thống quản lý doanh nghiệp. Chính vì thế việc quản trị chuỗi cung ứng hiệu quả chính là chìa khóa lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Trong bối cảnh nền kinh tế ngày càng phát triển, toàn cầu hóa và hội nhập mở rộng, sự cạnh tranh khốc liệt trên thị trường toàn cầu đòi hỏi các doanh nghiệp phải quan tâm sâu sắc hơn đến dòng dịch chuyển nguyên vật liệu; cách thức thiết kế, đóng gói sản phẩm và dịch vụ của nhà cung cấp; cách thức vận chuyển, bảo quản sản phẩm hoàn thành và những mong đợi thực sự của người tiêu dùng hoặc khách hàng cuối cùng.

Hoàn thiện hoạt động quản trị chuỗi cung ứng hữu hiệu và hiệu quả là mục tiêu hướng đến của nhiều doanh nghiệp trong xu thế ngày nay. Vì vậy, tác giả lựa chọn đề tài “Quản trị chuỗi cung ứng sản phẩm vé xổ số kiến thiết truyền thống tại Công ty TNHH MTV Xổ số Kiến thiết Quảng Nam” nhằm đưa ra những giải pháp đề xuất phù hợp cho Công ty TNHH MTV Xổ số Kiến thiết Quảng Nam.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- *Mục tiêu tổng quát:* Phân tích, đánh giá thực trạng quản trị chuỗi cung ứng sản phẩm vé XSTT của Công ty TNHH MTV Xổ số Kiến thiết Quảng Nam và đưa ra giải pháp phù hợp.

- *Mục tiêu cụ thể:*

+ Tổng quan cơ sở lý thuyết về chuỗi cung ứng, cấu trúc chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng.

+ Phân tích và đánh giá giá thực trạng quản trị chuỗi cung ứng sản phẩm vé XSTT của Công ty TNHH MTV Xổ số Kiến thiết Quảng Nam.

+ Đề xuất giải pháp phù hợp.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- *Đối tượng nghiên cứu:* Chuỗi cung ứng sản phẩm vé XSTT của Công ty TNHH MTV Xổ số Kiến thiết Quảng Nam.

- *Phạm vi nghiên cứu:* Luận văn tập trung nghiên cứu về chuỗi cung ứng sản phẩm vé XSTT của Công ty TNHH MTV Xổ số Kiến thiết Quảng Nam; trên cơ sở nghiên cứu hoạt động của chuỗi cung ứng sản phẩm vé XSTT đề xuất các giải pháp phù hợp để hoàn thiện công tác quản trị chuỗi cung ứng.

4. Kết cấu đề án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục, tài liệu tham khảo, nội dung chính luận văn gồm 3 chương:

- **Chương 1:** Tổng quan cơ sở lý thuyết chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng.

- **Chương 2:** Thực trạng chuỗi cung ứng sản phẩm vé XSTT của Công ty TNHH MTV Xô số Kiến thiết Quảng Nam.

- **Chương 3:** Giải pháp đề xuất hoàn thiện công tác quản trị chuỗi cung ứng sản phẩm vé XSTT của Công ty TNHH MTV Xô số Kiến thiết Quảng Nam.

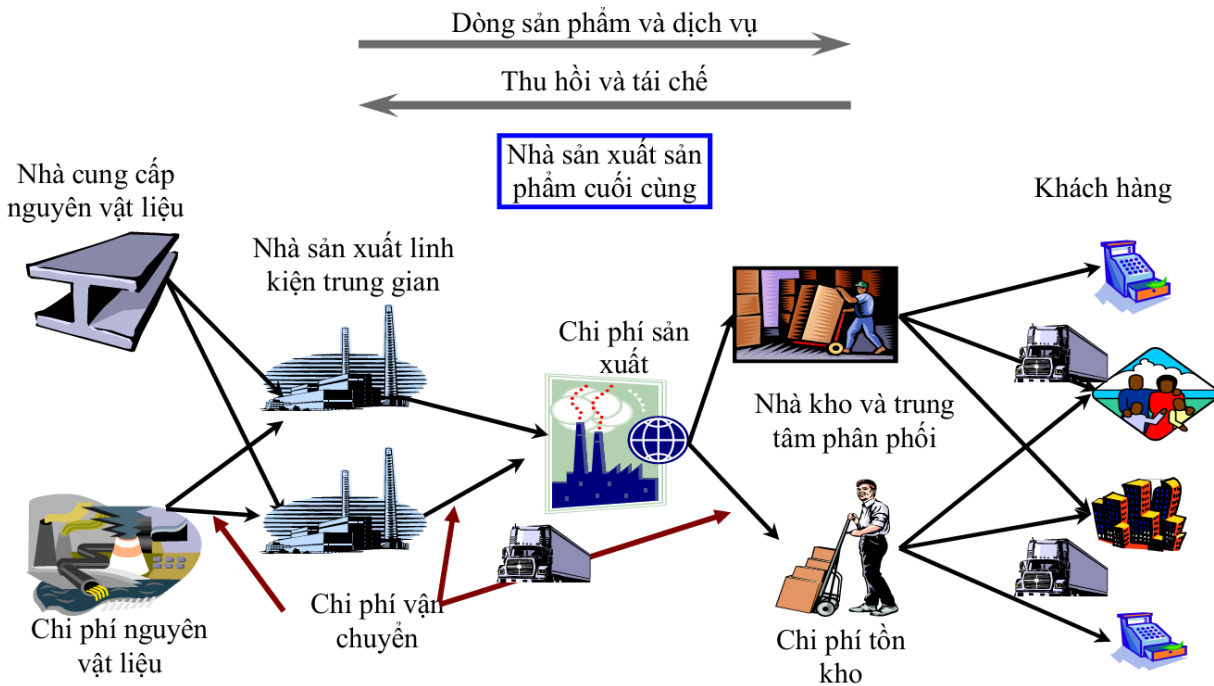
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT

1.1. Khái niệm chuỗi cung ứng

Chuỗi cung ứng bao gồm các nhà cung cấp, các trung tâm sản xuất, nhà kho, các trung tâm phân phối, và các cửa hàng bán lẻ, cũng như nguyên vật liệu, tồn kho trong quá trình sản xuất và sản phẩm hoàn thành dịch chuyển giữa các cơ sở. Chuỗi cung ứng bao gồm tất cả các doanh nghiệp tham gia, một cách trực tiếp hay gián tiếp, trong việc đáp ứng nhu cầu khách hàng, thể hiện sự dịch chuyển nguyên vật liệu xuyên suốt quá trình từ nhà cung cấp ban đầu đến khách hàng cuối cùng (Nguyễn Phúc Nguyên & Lê Thị Minh Hằng, 2016).

Chuỗi cung ứng bao gồm tất cả các doanh nghiệp, bộ phận liên quan trực tiếp hay gián tiếp tới việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng (Chopra & Meindl, 2016).

Chuỗi cung ứng bao gồm các công ty và các hoạt động kinh doanh cần thiết để thiết kế, sản xuất, giao hàng và sử dụng một sản phẩm hoặc dịch vụ. Các doanh nghiệp phụ thuộc vào chuỗi cung ứng của họ để cung cấp những gì họ cần để tồn tại và phát triển. Mỗi doanh nghiệp đều nằm trong một hoặc nhiều chuỗi cung ứng và có vai trò riêng trong từng chuỗi đó (Hugos, 2003).



Hình 1.1. Chuỗi cung ứng điển hình (Nguyễn Phúc Nguyên & Lê Thị Minh Hằng, 2016)

Một chuỗi cung ứng điển hình có 5 thành phần cơ bản sau đây:

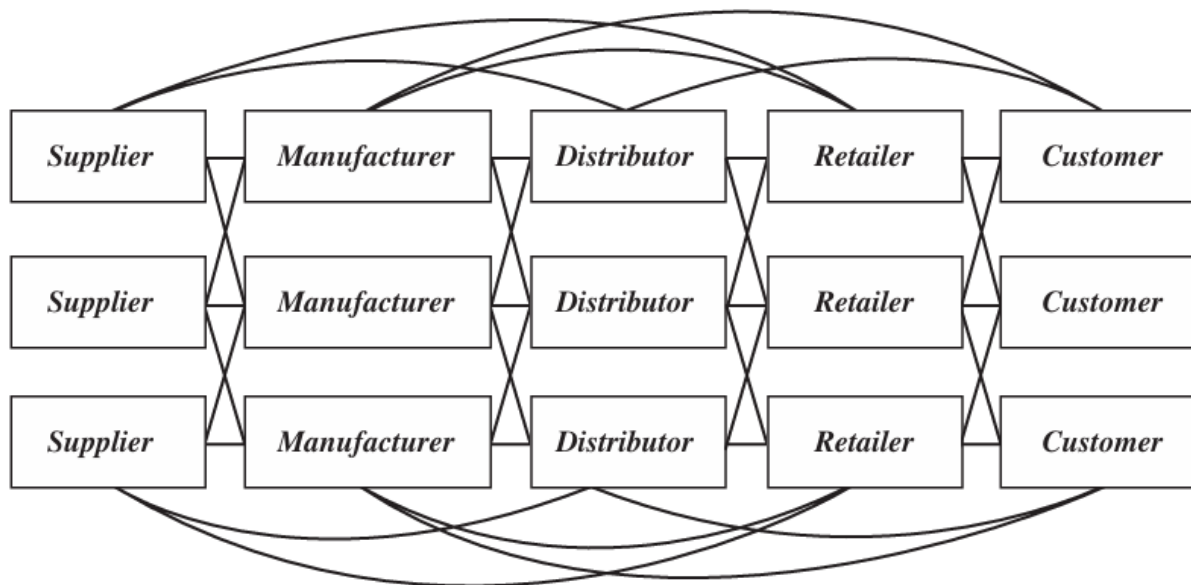
- **Khách hàng:** Khách hàng có thể là cá nhân hoặc tổ chức và là đối tượng mà chuỗi cung ứng nhắm đến. Khách hàng tổ chức có thể mua sản phẩm về kết hợp với sản phẩm khác của họ để bán. Khách hàng cá nhân là những người mua sản phẩm để tiêu thụ. Khách hàng chính là đối tượng duy nhất tạo ra giá trị cho toàn chuỗi.

- **Nhà bán lẻ:** Nhà bán lẻ như siêu thị, tạp hóa, cửa hàng tiện lợi, ... tồn kho sản phẩm và bán với khối lượng nhỏ đến cho khách hàng. Những nhà bán lẻ có thể sử dụng kết hợp nhiều kỹ thuật như giảm giá, khuyến mãi, đa dạng mặt hàng, dịch vụ và tiện ích để thu hút khách hàng dựa theo sở thích và nhu cầu.

- **Nhà phân phối:** Nhà phân phối dự trữ sản phẩm tồn kho từ nhà sản xuất và phân phối đến các nhà bán lẻ qua các hoạt động vận tải, Nhà phân phối có thể mua (sở hữu) hàng từ nhà sản xuất rồi bán cho các nhà bán lẻ hoặc chỉ tham gia vào việc dịch chuyển hàng hóa từ nhà sản xuất đến nhà bán lẻ mà không sở hữu hàng hóa.

- **Nhà sản xuất:** Nhà sản xuất là người trực tiếp hoàn thiện nguyên vật liệu trở thành sản phẩm, thành phẩm của họ có thể là nguyên vật liệu cung ứng cho những nhà sản xuất khác hoặc là sản phẩm cuối cùng. Nhà sản xuất và nhà cung cấp nguyên vật liệu đầu vào có mối quan hệ chặt chẽ với nhau bởi nếu một trong hai gặp trục trặc sẽ làm đứt gãy chuỗi cung ứng.

- **Nhà cung cấp nguyên vật liệu:** Nhà cung cấp nguyên vật liệu đầu vào hoặc phương tiện sản xuất cho nhà sản xuất. Đây được xem là phần quan trọng của chuỗi cung ứng vì nếu không có nguyên vật liệu sẽ không thể sản xuất.



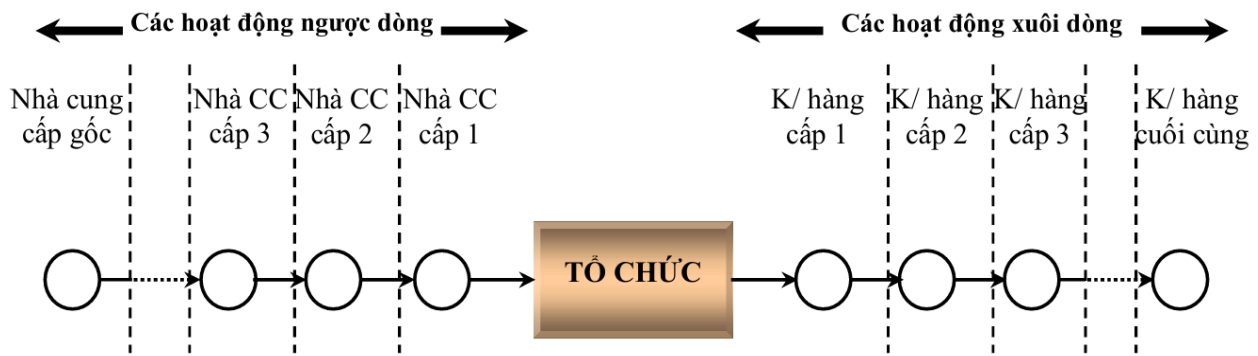
Hình 1.2. Các giai đoạn trong chuỗi cung ứng (Chopra & Meindl, 2016)

Mỗi giai đoạn trong chuỗi cung ứng được kết nối thông qua dòng chảy của sản phẩm, thông tin và tài chính. Những dòng chảy này thường xảy ra theo một hai chiều và có thể được quản lý bởi một trong các giai đoạn hoặc một trung gian. Mỗi giai đoạn không nhất thiết phải có mặt trong một chuỗi cung ứng. Thiết kế phù hợp của chuỗi cung ứng phụ thuộc vào cả nhu cầu của khách hàng và vai trò mà các giai đoạn tham gia đảm nhận (Chopra & Meindl, 2016).

1.2. Cấu trúc chuỗi cung ứng

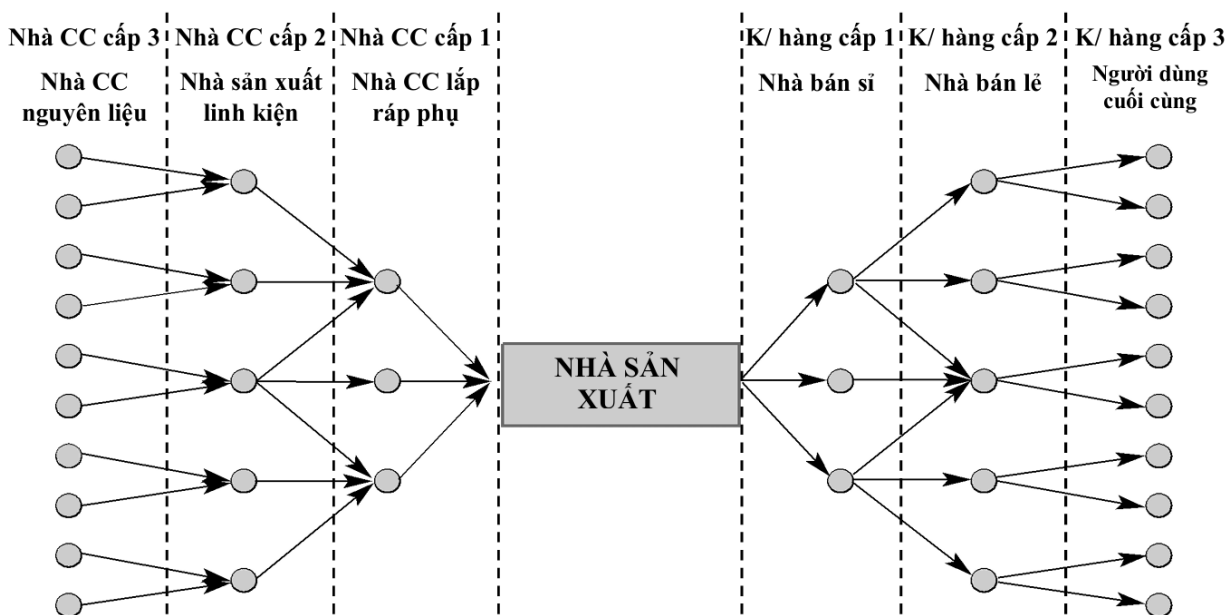
Xét trên một chuỗi cung ứng, một sản phẩm sẽ đi qua một loạt các tổ chức, và mỗi tổ chức tạo thêm một ít giá trị cho sản phẩm. Xét trên một tổ chức trong chuỗi, các hoạt động trước nó - dịch chuyển nguyên vật liệu đến - được gọi là ngược dòng; những hoạt động sau nó - dịch chuyển nguyên vật liệu ra ngoài - được gọi là xuôi dòng. Các hoạt động ngược dòng được phân chia cho các nhà cung cấp. Một nhà cung cấp dịch chuyển nguyên vật liệu một cách trực tiếp đến sản xuất là nhà cung cấp cấp một; nhà cung cấp dịch chuyển nguyên vật liệu cho nhà cung cấp cấp một được gọi là nhà cung ứng cấp hai, tiến trình kế tiếp sẽ là nhà cung cấp cấp ba rồi đến nhà cung cấp gốc. Khách hàng cũng được phân chia thành từng cấp. Khách hàng nhận sản phẩm một cách trực tiếp từ nhà sản xuất là khách hàng cấp một, khách hàng nhận sản phẩm từ khách hàng cấp một chính là khách hàng cấp hai, tương tự chúng ta

sẽ có khách hàng cấp ba và rốt cuộc đến khách hàng cuối cùng (Nguyễn Phúc Nguyên & Lê Thị Minh Hằng, 2016).



Hình 1.3. Các hoạt động trong một chuỗi cung ứng

Trong thực tế, đa số các tổ chức mua nguyên liệu từ nhiều nhà cung cấp khác nhau và bán sản phẩm đến nhiều khách hàng. Chuỗi cung ứng hội tụ khi nguyên vật liệu dịch chuyển giữa các nhà cung cấp và phân kỳ khi sản phẩm dịch chuyển xuyên suốt các khách hàng. Một công ty sản xuất có thể xem các nhà cung cấp lắp ráp phụ như nhà cung cấp cấp 1, công ty sản xuất linh kiện như nhà cung cấp cấp 2, nhà cung cấp nguyên liệu là nhà cung cấp cấp 3... Chúng ta có thể xem trung gian bán sỉ như khách hàng cấp 1, nhà bán lẻ như khách hàng cấp 2 và khách hàng cuối cùng như khách hàng cấp 3 (Nguyễn Phúc Nguyên & Lê Thị Minh Hằng, 2016).



Hình 1.4. Chuỗi cung ứng của nhà sản xuất

1.3. Mục tiêu chuỗi cung ứng

Mục tiêu của mỗi chuỗi cung ứng nên là tối đa hóa giá trị tổng thể của chuỗi. Giá trị (còn được gọi là thặng dư chuỗi cung ứng) mà một chuỗi cung ứng tạo ra là sự khác biệt giữa giá trị của sản phẩm cuối cùng đối với khách hàng và chi phí mà toàn bộ chuỗi cung ứng phải gánh chịu để đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

Giá trị của chuỗi cung ứng = Giá trị của khách hàng - Chi phí của chuỗi cung ứng

Giá trị của sản phẩm cuối cùng có thể khác nhau đối với mỗi khách hàng khác nhau, chúng có thể được ước lượng từ tổng số tiền tối đa mà khách hàng sẵn sàng trả cho sản phẩm/dịch vụ. Sự khác biệt giữa giá trị của sản phẩm/dịch vụ mà khách hàng nhận được với giá tiền họ phải bỏ ra chính là giá trị gia tăng đối với khách hàng. Giá trị của chuỗi cung ứng chính là lợi nhuận mà chuỗi đem lại, bằng giá trị của khách hàng trừ cho tổng chi phí của chuỗi. Lợi nhuận của chuỗi cung ứng là tổng lợi nhuận được chia sẻ cho mọi giai đoạn và mọi thành viên trên chuỗi. Lợi nhuận của chuỗi chính là thước đo đo lường sự thành công của chuỗi. Lưu ý rằng sự thành công của chuỗi được đo bằng lợi nhuận của chuỗi, không phải là đo bằng lợi nhuận của từng thành viên trong chuỗi. Việc tập trung vào gia tăng lợi nhuận của chuỗi sẽ thúc đẩy các thành viên nỗ lực tăng “cái bánh” hơn là nỗ lực phân chia cái bánh.

Lợi nhuận hay giá trị của chuỗi là phần chênh lệch giữa giá trị của khách hàng và chi phí của chuỗi cung ứng. Tất cả mọi chuỗi cung ứng đều chỉ có một nguồn giá trị duy nhất đó là khách hàng. Giá trị mà khách hàng sẵn sàng trả thì phụ thuộc vào nhiều thành tố như chất lượng, khối lượng, phương thức vận chuyển, thời gian giao hàng, sự sẵn sàng của đơn hàng... Chi phí phát sinh thì khác nhau tùy thuộc vào vị trí trên chuỗi và nhìn chung phụ thuộc vào phương thức dòng sản phẩm, dòng thông tin và dòng vốn dịch chuyển (Chopra & Meindl, 2016).

1.4. Chuỗi giá trị và chuỗi cung ứng

Mọi người sử dụng những tên gọi khác nhau cho các chuỗi hoạt động và chuỗi tổ chức. Khi chúng ta nhấn mạnh đến hoạt động sản xuất, chúng ta gọi đó là các quy trình sản xuất; khi chúng ta nhấn mạnh đến khía cạnh marketing, chúng ta gọi là kênh phân phối; khi chúng ta nhìn ở góc độ tạo ra giá trị, chúng ta gọi chúng là chuỗi giá trị, khi chúng ta nhìn nhận về cách thức thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, nó là chuỗi nhu cầu. Ở đây chúng ta tập trung vào sự dịch chuyển nguyên vật liệu và thuật ngữ chung nhất là chuỗi cung ứng.

Một câu hỏi thường đặt ra nhưng chưa có câu trả lời rõ ràng- liên quan đến việc phân biệt và làm rõ sự khác nhau giữa chuỗi giá trị và chuỗi cung ứng. Micheal Porter- giáo sư tại trường doanh thương Harvard- người đầu tiên phát biểu khái niệm chuỗi giá trị vào thập niên 1980. Thuật ngữ chuỗi giá trị xuất phát từ ý tưởng xem doanh nghiệp là một chuỗi các hoạt động hay quá trình chuyển hóa đầu vào thành đầu ra tạo giá trị cho khách hàng. Ông biện luận rằng chuỗi giá trị của một doanh nghiệp bao gồm các hoạt động chính và các hoạt động hỗ trợ tạo nên lợi thế cạnh tranh khi được cấu hình một cách thích hợp. Tuy nhiên khái niệm chuỗi giá trị cũng đã phát triển và trở thành một công cụ để phân tích cạnh tranh và chiến lược. Trong chuỗi giá trị, Porter phân biệt một cách rõ ràng các hoạt động chính và hoạt động hỗ trợ dựa trên sự đóng góp vào việc tạo ra giá trị cho tổ chức. Các hoạt động chính là những hoạt động hướng đến việc chuyển đổi về mặt vật lý và quản lý sản phẩm hoàn thành để cung cấp cho khách hàng. Như được minh họa ở hình 1-5 thì cung cấp nội bộ và cung cấp ra bên ngoài là các thành tố quan trọng và then chốt của chuỗi giá trị, đây chính là yếu tố tạo ra “giá trị” cho khách hàng của doanh nghiệp và mang lại lợi ích tài chính cho công ty. Việc tích hợp một cách sâu rộng các chức năng sản xuất, bán hàng, marketing với hậu cần cũng là một tiêu thức quan trọng của chuỗi giá trị. Các hoạt động hỗ trợ cho phép hoặc hỗ trợ các hoạt động chính. Chúng có thể hướng đến việc hỗ trợ một hoạt động chính cũng như hỗ trợ các tiến trình chính.

Porter phân biệt và nhóm gộp thành năm hoạt động chính:

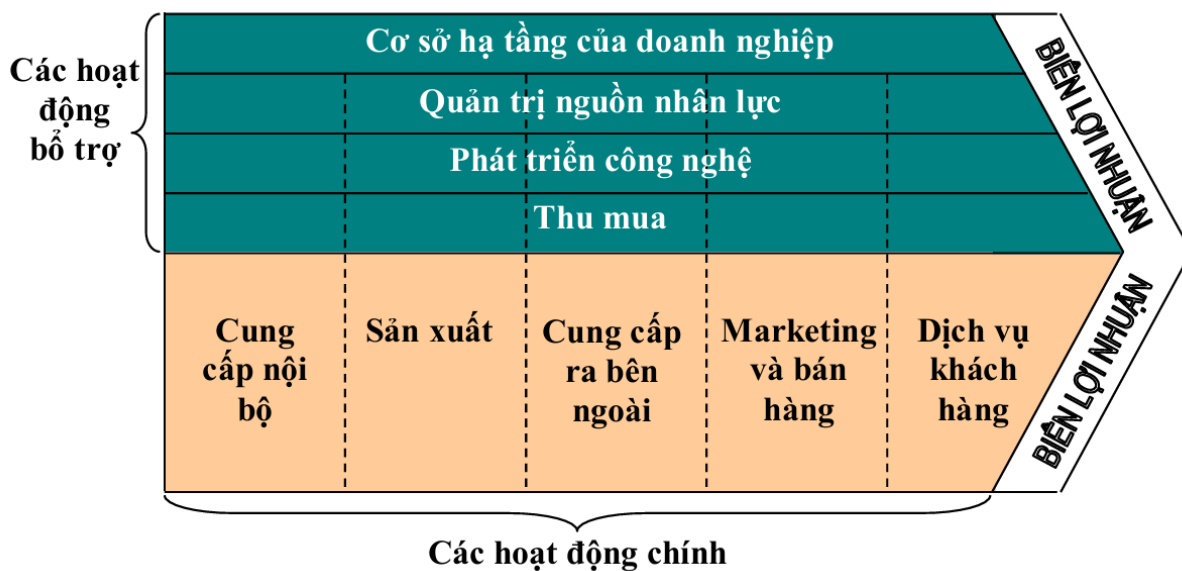
- **Logistics đầu vào** (*inbound logistics*). Những hoạt động này liên quan đến việc nhận, lưu trữ và dịch chuyển nguyên vật liệu vào sản phẩm, chẳng hạn như quản trị nguyên vật liệu, kho bãi, kiểm soát tồn kho, lên lịch trình xe cộ và trả lại sản phẩm cho nhà cung cấp.

- **Sản xuất**. Các hoạt động tương ứng với việc chuyển đổi đầu vào thành sản phẩm hoàn thành, chẳng hạn như gia công cơ khí, đóng gói, lắp ráp, bảo trì thiết bị, kiểm tra, in ấn và quản lý cơ sở vật chất.

- **Logistics đầu ra** (*outbound logistics*). Đây là những hoạt động kết hợp với việc thu thập, lưu trữ và phân phối hàng hóa vật chất sản phẩm đến người mua, chẳng hạn như quản lý kho bãi cho sản phẩm hoàn thành, quản trị nguyên vật liệu, quản lý phương tiện vận tải, xử lý đơn hàng và lên lịch trình-kế hoạch cho việc phân phối.

- **Marketing và bán hàng**. Những hoạt động này liên quan đến việc quảng cáo, khuyến mãi, lựa chọn kênh phân phối, quản trị mối quan hệ giữa các thành viên trong kênh và định giá.

- **Dịch vụ khách hàng**. Các hoạt động liên quan đến việc cung cấp các dịch vụ nhằm gia tăng hoặc duy trì giá trị của sản phẩm, chẳng hạn như cài đặt, sửa chữa và bảo trì, đào tạo, cung cấp thiết bị thay thế và điều chỉnh sản phẩm.



Hình 1.5. Chuỗi giá trị chung

Các hoạt động bổ trợ được nhóm thành bốn loại:

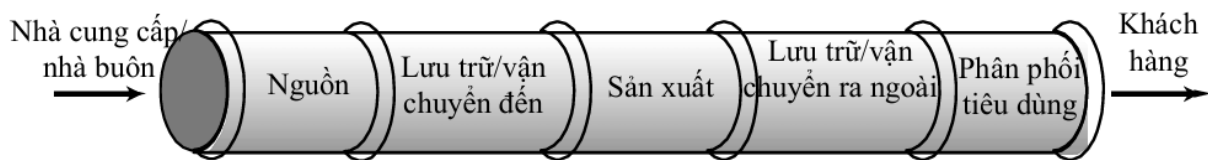
- **Thu mua**. Thu mua liên quan đến chức năng mua nguyên vật liệu đầu vào được sử dụng trong chuỗi giá trị của công ty. Việc này bao gồm nguyên vật liệu, nhà cung cấp và các thiết bị khác cũng như tài sản chẳng hạn như máy móc, thiết bị thí nghiệm, các dụng cụ văn phòng và nhà xưởng. Những ví dụ này minh họa rằng các đầu vào được mua có thể liên hệ với các hoạt động chính cũng như các hoạt động bổ trợ. Đây chính là lý do khiến Porter phân loại thu mua như một hoạt động bổ trợ chứ không phải là hoạt động chính.

- **Phát triển công nghệ**. “Công nghệ” có ý nghĩa rất rộng trong bối cảnh này, vì theo quan điểm của Porter thì mọi hoạt động đều gắn liền với công nghệ, có thể là bí quyết, các quy trình thủ tục hoặc công nghệ được sử dụng trong tiến trình hoặc thiết kế sản phẩm. Đa phần các hoạt động giá trị sử dụng một công nghệ kết hợp một số lượng lớn các tiểu công nghệ khác nhau liên quan đến các lĩnh vực khoa học khác nhau.

- **Quản trị nguồn nhân lực.** Đây chính là những hoạt động liên quan đến việc chiêu mộ, tuyển dụng, đào tạo, phát triển và quản trị thù lao cho toàn thể nhân viên trong tổ chức, có hiệu lực cho cả các hoạt động chính và hoạt động hỗ trợ.

- **Cơ sở hạ tầng công ty.** Công ty nhìn nhận ở góc độ tổng quát chính là khách hàng của những hoạt động này. Chúng không chỉ hỗ trợ cho một hoặc nhiều các hoạt động chính mà thay vào đó chúng hỗ trợ cho cả tổ chức. Các ví dụ của những hoạt động này chính là việc quản trị, lập kế hoạch, tài chính, kế toán, tuân thủ quy định của luật pháp, quản trị chất lượng và quản trị cơ sở vật chất. Trong các doanh nghiệp lớn, thường bao gồm nhiều đơn vị hoạt động, chúng ta có thể nhận thấy rằng các hoạt động này được phân chia giữa trụ sở chính và các công ty hoạt động. Cơ sở hạ tầng chính là đề tài được bàn cãi nhiều nhất về lý do tại sao nó thay đổi quá thường xuyên đến vậy.

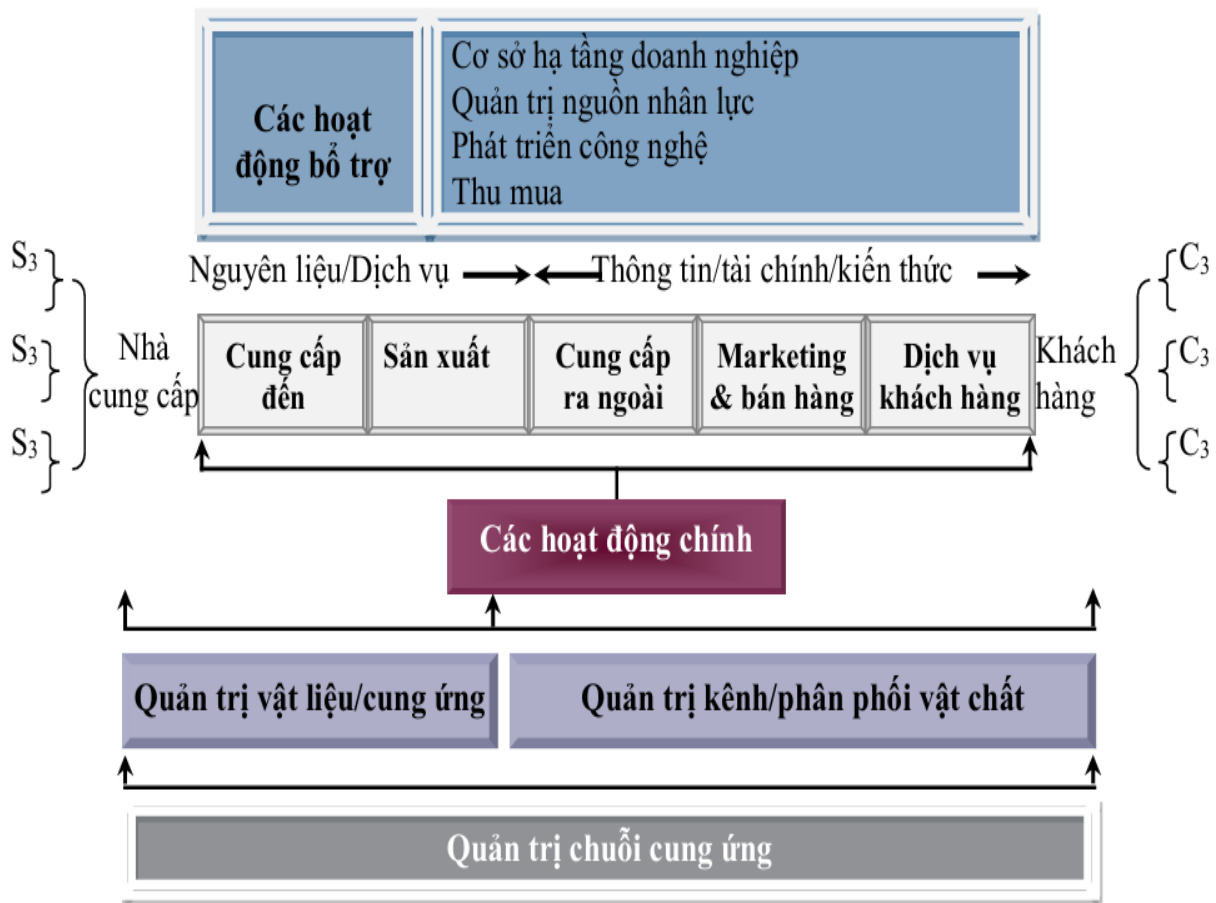
Như đã thảo luận, quản trị chuỗi cung ứng trở nên thịnh hành trong suốt thập niên 1990 và tiếp tục là tâm điểm giúp các tổ chức nâng cao khả năng cạnh tranh trong thị trường toàn cầu. Quản trị chuỗi cung ứng được xem như đường ống hoặc dây dẫn điện nhằm quản trị một cách hữu hiệu và hiệu quả dòng sản phẩm/nguyên liệu, dịch vụ, thông tin và tài chính từ nhà cung cấp của nhà cung cấp xuyên qua các tổ chức/ công ty trung gian nhằm đến với khách hàng của khách hàng hoặc một hệ thống mạng lưới hậu cần giữa nhà cung cấp đầu tiên đến khách hàng cuối cùng. Chúng ta có thể xem chi tiết hơn ở hình 1-6.



Hình 1.6. Các hoạt động của chuỗi cung ứng

Như vậy chúng ta có thể thấy được phần nào mối liên hệ giữa chuỗi cung ứng và chuỗi giá trị ở hai hình trên. Kế tiếp chúng tôi giới thiệu một phiên bản điều chỉnh về mô hình chuỗi giá trị của Porter. Mô hình hiệu chỉnh cũng xác định một vài chuỗi cung ứng quan trọng- các khái niệm liên quan và vị trí của chúng trong bối cảnh riêng (hình 1-7).

Cách thức nhằm xem xét sự khác biệt giữa chuỗi giá trị và chuỗi cung ứng là khái niệm hóa chuỗi cung ứng như là tập hợp con của chuỗi giá trị. Tất cả nhân viên bên trong một tổ chức là một phần của chuỗi giá trị. Điều này lại không đúng đối với chuỗi cung ứng. Các hoạt động chính đại diện cho bộ phận hoạt động của chuỗi giá trị, đây chính là những điều ám chỉ đến chuỗi cung ứng. Ở cấp độ tổ chức, chuỗi giá trị là rộng hơn chuỗi cung ứng vì bao gồm tất cả các hoạt động dưới hình thức của các hoạt động chính và hoạt động hỗ trợ. Hơn nữa, khái niệm chuỗi giá trị ban đầu tập trung chủ yếu vào các hoạt động nội bộ, trong khi chuỗi cung ứng, theo định nghĩa, tập trung vào cả nội bộ và bên ngoài. Để phản ánh ý kiến hiện tại, chúng ta phải mở rộng mô hình chuỗi giá trị ban đầu, tập trung chủ yếu vào các thành phần nội bộ, bao gồm cả nhà cung cấp và khách hàng nằm ở vị trí ngược dòng và xuôi dòng của chuỗi so với tổ chức trọng tâm. Các cấp độ của nhà cung cấp và khách hàng hình thành cơ sở của chuỗi giá trị mở rộng hoặc khái niệm doanh nghiệp mở rộng, với tuyên bố rằng sự thành công chính là chức năng quản lý một cách hiệu quả nhóm các doanh nghiệp liên kết với nhau qua khách hàng và nhà cung cấp ở cấp độ đầu tiên (nghĩa rằng doanh nghiệp chỉ xem xét nhà cung cấp và khách hàng của mình mà thôi). Thực ra, các doanh nghiệp tiến bộ thấu hiểu rằng quản lý chi phí, chất lượng và phân phối yêu cầu phải quan tâm đến nhà cung cấp ở cấp độ khá xa so với doanh nghiệp (nhà cung cấp cấp hai, ba...).



Hình 1.7. Chuỗi giá trị mở rộng

1.5. Quản trị chuỗi cung ứng

Có rất nhiều định nghĩa về quản trị chuỗi cung ứng. Chúng ta có thể xem các định nghĩa về quản trị chuỗi cung ứng ở phần sau:

Theo Viện quản trị cung ứng mô tả quản trị chuỗi cung ứng là *việc thiết kế và quản lý các tiến trình xuyên suốt, tạo giá trị cho các tổ chức nhằm đáp ứng nhu cầu thực sự của khách hàng cuối cùng. Sự phát triển và tích hợp nguồn lực con người và công nghệ là nhân tố then chốt cho việc tích hợp chuỗi cung ứng thành công.*

Theo Hội đồng chuỗi cung ứng thì quản trị chuỗi cung ứng là *việc quản lý cung và cầu, xác định nguồn nguyên vật liệu và chi tiết, sản xuất và lắp ráp, kiểm tra kho hàng và tồn kho, tiếp nhận đơn hàng và quản lý đơn hàng, phân phối qua các kênh và phân phối đến khách hàng cuối cùng.*

Theo hội đồng quản trị hậu cần, một tổ chức phi lợi nhuận, thì quản trị chuỗi cung ứng là *“...sự phối hợp chiến lược và hệ thống các chức năng kinh doanh truyền thống và các sách lược xuyên suốt các chức năng này trong một công ty cụ thể và giữa các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng với mục đích cải thiện thành tích dài hạn của các công ty đơn lẻ và của cả chuỗi cung ứng”.*

Theo TS. Hau Lee và đồng tác giả Corey Billington trong bài báo nghiên cứu thì *quản trị chuỗi cung ứng như là việc tích hợp các hoạt động xảy ra ở các cơ sở của mạng lưới nhằm tạo ra nguyên vật liệu, dịch chuyển chúng vào sản phẩm trung gian và sau đó đến sản phẩm hoàn thành cuối cùng, và phân phối sản phẩm đến khách hàng thông qua hệ thống phân phối.*

Trong cuốn sách này, chúng tôi giới thiệu và giải thích tại sao các khái niệm, các công cụ và hệ thống hỗ trợ ra quyết định lại quan trọng cho việc quản trị hiệu quả chuỗi cung ứng. Nhưng quản trị chuỗi cung ứng thực chất là gì? Trong cuốn sách này, chúng tôi định nghĩa quản trị chuỗi cung ứng là *tập hợp những phương thức để tích hợp và sử dụng hiệu quả nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà phân phối, nhà bán sỉ/bán lẻ nhằm phân phối hàng hóa đến đúng địa điểm, đúng lúc với đúng yêu cầu về chất lượng, số lượng, với mục tiêu giảm thiểu chi phí trên toàn chuỗi trong khi tối đa sự thỏa mãn nhu cầu khách hàng.*

1.6. Những vấn đề chính trong quản trị chuỗi cung ứng

1.6.1. Thiết kế chuỗi cung ứng

Cung ứng nguồn lực là việc lựa chọn ai sẽ tác nghiệp tại các bộ phận trên chuỗi như ai sản xuất, tồn kho, vận chuyển hay ai quản trị thông tin. Tại mức chiến lược, những quyết định này xác định chức năng nào của tổ chức thực hiện các nhiệm vụ trên chuỗi và nhiệm vụ nào được sử dụng ngoại lực. Quyết định về cung ứng nguồn lực ảnh hưởng tới cả hiệu quả và khả năng đáp ứng của chuỗi. Sau khi Motorola sử dụng ngoại lực tại những nhà sản xuất Trung Quốc, họ thấy hiệu quả được cải thiện nhưng khả năng đáp ứng giảm do khoảng cách xa. Để cải thiện khả năng đáp ứng của chuỗi, Motorola đã lựa chọn các phương tiện máy bay để vận chuyển một số linh kiện, điều này lại làm tăng chi phí vận chuyển. Flextronics, một nhà sản xuất gia công hàng điện tử, công ty mong muốn thực hiện được cả hiệu quả chi phí và khả năng đáp ứng. Công ty cố gắng đặt các cơ sở hạ tầng tại Mỹ để có thể tăng khả năng đáp ứng nhanh và giữ một số cơ sở hạ tầng tại các nước có chi phí thấp để hiệu quả. Flextronics hi vọng nó trở thành một nguồn lực hiệu quả cho mọi khách hàng với việc sử dụng các cơ sở hạ tầng này.

1.6.2. Hoạch định vị trí

Cơ sở hạ tầng là những vị trí vật chất trên chuỗi, nơi sản phẩm được sản xuất hoặc tồn kho. Có hai loại cơ sở hạ tầng chính là cơ sở sản xuất và nhà kho. Những quyết định liên quan tới vai trò, vị trí, năng lực và sự linh hoạt của cơ sở hạ tầng có một ảnh hưởng có ý nghĩa tới hiệu quả của chuỗi cung ứng. Chẳng hạn như một nhà sản xuất linh kiện xe hơi với mục tiêu là giảm thời gian đáp ứng sẽ có nhiều kho bãi nằm gần vị trí của khách hàng. Ngược lại, nếu một tổ chức quan tâm tới hiệu quả chi phí sẽ sử dụng ít nhà kho mặc.

1.6.3. Quản trị mua hàng

Dòng nguyên vật liệu đi vào tổ chức thường được bắt đầu khi bộ phận phụ trách thu mua gửi một đơn mua hàng đến cho nhà cung cấp. Điều này nghĩa rằng bộ phận phụ trách thu mua sẽ tìm nhà cung cấp thích hợp, thương lượng về các nội dung và điều kiện mua hàng cũng như thanh toán, tổ chức việc phân phối, sắp xếp bảo hiểm và thanh toán và thực hiện tất cả các hoạt động cần thiết nhằm mua nguyên vật liệu cho tổ chức.

1.6.4. Quản trị tồn kho

Quản trị nguyên vật liệu dịch chuyển xuyên suốt hoạt động sản xuất của tổ chức. Mục đích của công tác này là tạo ra dòng dịch chuyển phù hợp và hiệu quả với thời gian di chuyển ngắn, sử dụng thiết bị thích hợp, ít tổn thất và sử dụng các thiết bị chuyên dùng khi cần thiết. Công tác này bao gồm cả việc thiết lập chính sách cho tồn kho. Quản trị tồn kho liên quan đến việc xem xét nguyên vật liệu nào sẽ tồn kho, khoản đầu tư cho tồn kho, dịch vụ khách hàng cũng như cho cả sản phẩm hoàn thành. Hơn nữa, doanh nghiệp cũng phải cân nhắc đến hoạt động quản lý nhà kho, lưu trữ sản phẩm trên cơ sở cân nhắc các yếu tố của sản phẩm và những điều kiện để đảm bảo cho sản phẩm và nguyên liệu ở trạng thái tốt nhất.

1.6.5. Vận tải và phân phối hàng hóa

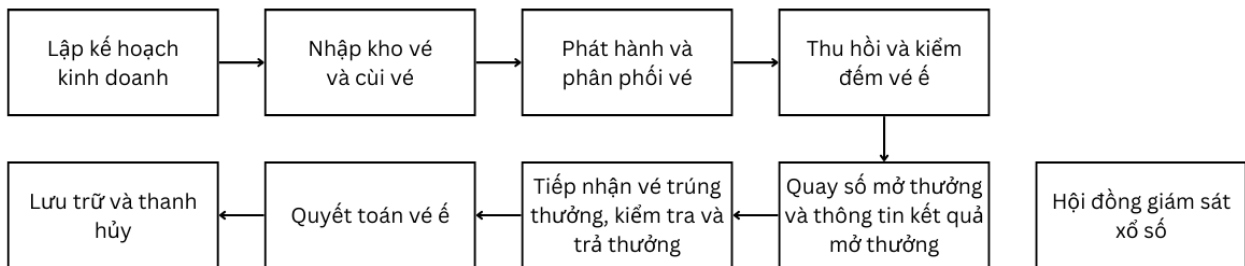
Hoạt động này liên quan đến việc dịch chuyển nguyên vật liệu từ nhà cung cấp đến tổ chức hoặc sản phẩm hoàn thành từ doanh nghiệp đến với khách hàng. Điều này bao gồm việc lựa chọn phương tiện và loại hình vận tải (đường bộ, đường không, tàu hỏa...), lựa chọn doanh nghiệp vận tải tốt nhất, thiết kế quy trình vận chuyển và đảm bảo rằng việc vận chuyển an toàn, đúng lúc và tuân thủ các quy định của luật pháp với giá cả hợp lý...

CHƯƠNG 2: TỔNG QUAN QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG SẢN PHẨM VÉ XỔ SỐ KIẾN THIẾT TRUYỀN THỐNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV XỔ SỐ KIẾN THIẾT QUẢNG NAM

2.1. Tổng quan về Công ty TNHH MTV Xổ số Kiến thiết Quảng Nam

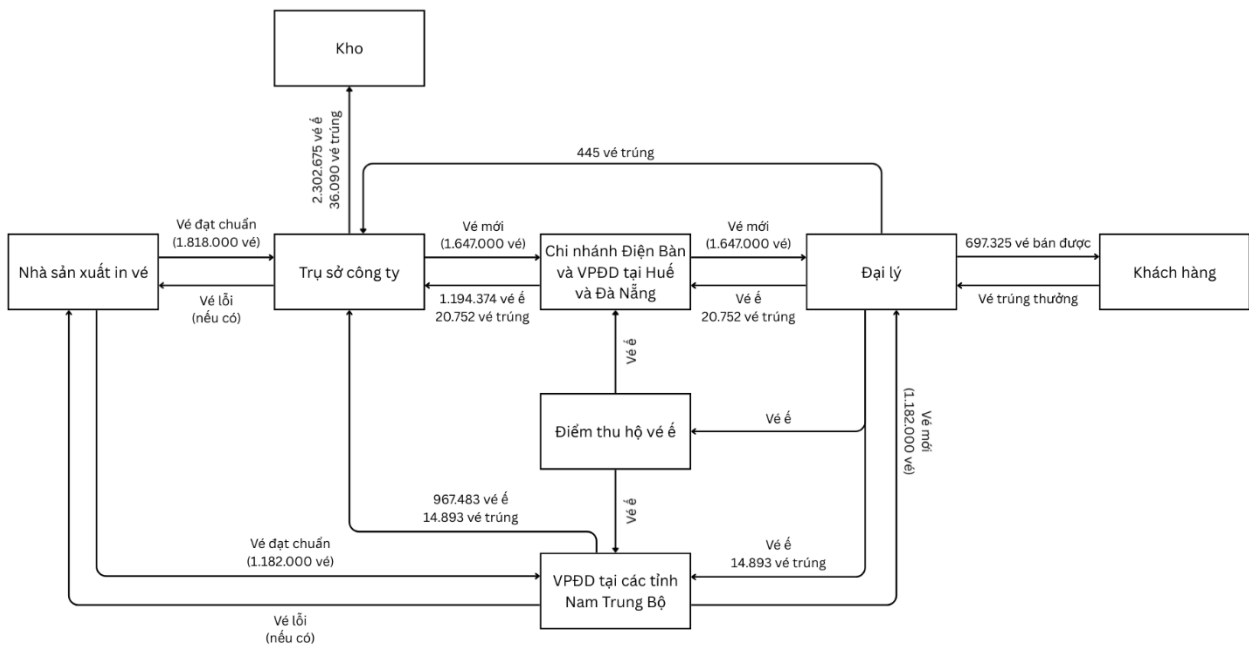
2.2. Thực trạng chuỗi cung ứng sản phẩm vé XSTT của Công ty TNHH MTV Xổ số Kiến thiết Quảng Nam

2.2.1. Quy trình kinh doanh sản phẩm vé XSTT của Công ty TNHH MTV Xổ số Kiến thiết Quảng Nam



Hình 2.2. Quy trình kinh doanh sản phẩm vé XSTT của Công ty (Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

2.2.2. Chuỗi cung ứng sản phẩm vé XSTT của Công ty TNHH MTV Xổ số Kiến thiết Quảng Nam



Hình 2.3. Chuỗi cung ứng sản phẩm vé XSTT của Công ty

Khu vực	2020		2021		2022		2023		2024	
	ỷ lệ tiêu thụ	Doanh thu	ỷ lệ tiêu thụ	Doanh thu	ỷ lệ tiêu thụ	Doanh thu	ỷ lệ tiêu thụ	Doanh thu	ỷ lệ tiêu thụ	Doanh thu
Đà Nẵng	16,80%	1.159.200.000	15,50%	1.069.500.000	16,50%	1.138.500.000	23,00%	1.587.000.000	30,64%	2.114.160.000
Huế	16,40%	964.320.000	15,00%	882.000.000	16,00%	940.800.000	22,00%	1.293.600.000	29,08%	1.709.904.000
Ninh Thuận	15,80%	692.040.000	14,40%	630.720.000	15,50%	678.900.000	19,50%	854.100.000	24,01%	1.051.638.000
Điện Biên	14,50%	535.050.000	13,00%	479.700.000	14,00%	516.600.000	16,40%	605.160.000	19,03%	702.207.000
Đắk Lắk	12,50%	352.500.000	11,00%	310.200.000	12,00%	338.400.000	13,90%	391.980.000	16,03%	452.046.000
Tam Kỳ - Q.Ngãi	13,50%	230.850.000	12,00%	205.200.000	13,00%	222.300.000	15,20%	259.920.000	17,65%	301.815.000
Gia Lai	10,50%	226.800.000	9,00%	194.400.000	10,00%	216.000.000	11,90%	257.040.000	14,06%	303.696.000
Khánh Hòa	10,70%	150.870.000	9,20%	129.720.000	10,20%	143.820.000	12,10%	170.610.000	14,24%	200.784.000
B.Định - P.Yên	9,50%	99.750.000	8,00%	84.000.000	9,00%	94.500.000	10,90%	114.450.000	13,05%	137.025.000

Bảng 2.1: Tỷ lệ tiêu thụ theo thị trường 2020 - 2024

2.3. Phân tích, đánh giá chuỗi cung ứng sản phẩm vé XSTT của Công ty TNHH MTV Xổ số Kiến thiết Quảng Nam

2.3.1. Phân tích chuỗi cung ứng sản phẩm vé XSTT của Công ty TNHH MTV Xổ số Kiến thiết Quảng Nam

2.3.5. Đánh giá chuỗi cung ứng sản phẩm vé XSTT của Công ty TNHH MTV Xổ số Kiến thiết Quảng Nam

- Hoạt động kinh doanh XSQT đã đóng góp nguồn thu lớn cho ngân sách Nhà nước hàng năm tại địa phương (năm 2024 nộp ngân sách hơn 102 tỷ đồng).

- Tỷ lệ tiêu thụ vé khá thấp với trung bình chỉ đạt 19,75%. Chi phí cho việc in vé, vận chuyển xuôi và ngược, nhân lực kiểm đếm, lưu kho, tiêu hủy đều trở thành chi phí lãng phí của chuỗi cung ứng.

- Trong một ngành mà sự khác biệt về sản phẩm gần như bằng không (cùng giá vé, cùng cơ cấu trả thưởng, cùng mức chi hoa hồng và các chế độ chính sách cho đại lý), làm triệt tiêu sự cạnh tranh lành mạnh của kinh tế thị trường. Đồng thời, thương hiệu và lòng trung thành địa phương trở thành yếu tố quyết định của khách hàng. Vé số Quảng Nam không cung cấp được một lý do đủ thuyết phục để khách hàng từ bỏ sản phẩm của tỉnh nhà để chuyển sang dùng sản phẩm của mình.

- Mức độ tiêu thụ và doanh thu bán vé tại thị trường Nam miền Trung và Tây Nguyên bị hoạt động số đề chi phối. Nếu kết quả xổ số của công ty nào mà hoạt động số đề chọn (đài chính) thì mức độ tiêu thụ và doanh thu bán vé của công ty đó là cao nhất. Do vậy, tỷ lệ tiêu thụ vé của Công ty tại thị trường Nam miền Trung và Tây Nguyên ở mức độ thấp (khoảng 13 - 16%).

- Do địa bàn kinh doanh rộng, trải dài 14 tỉnh miền Trung - Tây Nguyên, người lao động của Công ty phải thường xuyên làm việc công tác xa nhà thời gian dài (từ 10 đến 20 năm), thường xuyên di chuyển trên các cung đường. Điều này gây khó khăn cho việc sinh hoạt, học tập, hợp lý hóa gia đình và tác động đến tư tưởng, khó yên tâm công tác, toàn tâm toàn ý với công việc của cá nhân người lao động.

2.3.5.1. Các thành phần vận hành chuỗi cung ứng

Hoạch định vị trí

- **Điểm mạnh:** Chuỗi cung ứng của Công ty được xây dựng với khả năng kiểm soát an ninh và minh bạch ở mức độ rất cao. Các quy trình được chuẩn hóa, đặc biệt là khâu thu hồi và xử lý vé ế với sự giám sát chặt chẽ của HDGS, đã tạo ra một hệ thống gần như không thể gian lận. Mạng lưới các VPĐD, điểm thu hộ và đại lý đã thành công trong việc bao phủ một địa bàn rộng lớn gồm 14 tỉnh, đáp ứng yêu cầu của cơ chế thị trường chung.

- **Điểm yếu:** Việc lấy kiểm soát làm trung tâm đã tạo ra một chuỗi cung ứng công kênh, hiệu quả chưa đạt như mong muốn, chi phí cao, phân bổ nguồn lực không tương xứng với hiệu quả thị trường. Công ty đang duy trì các VPĐD với chi phí cố định cao tại các thị trường có tỷ lệ tiêu thụ thấp (13 - 14%), dẫn đến một mô hình bù chéo không bền vững, nơi các thị trường mạnh phải gồng gánh cho các thị trường chưa đạt hiệu quả mong muốn, kìm hãm lợi nhuận chung.

Quản trị mua hàng

- **Điểm mạnh:** Quy trình mua hàng tuân thủ tuyệt đối các quy định pháp lý, đảm bảo tính minh bạch thông qua đấu thầu hàng năm.

- **Điểm yếu:** Hoạt động mua hàng vận hành theo mô hình "đẩy" một cách bị động và cứng nhắc. Việc sản xuất một lượng cung cố định đã tạo ra tỷ lệ vé ế 80,25%, gây lãng phí tài chính ngay từ khâu đầu vào. Thêm vào đó, sự phụ thuộc vào một nhà cung cấp duy nhất tạo ra rủi ro về gián đoạn nguồn cung và làm giảm động lực đổi mới, cạnh tranh về giá.

Quản trị tồn kho

- **Điểm mạnh:** Quy trình kiểm soát an ninh đối với vé ế và vé trúng thưởng đã trả thưởng rất chặt chẽ, giảm thiểu tối đa rủi ro gian lận và thất thoát.

- **Điểm yếu:** Hệ thống tồn kho không tạo ra giá trị mà chỉ phát sinh chi phí. Quy trình kiểm đếm 2 bước hoàn toàn thủ công là một sự lãng phí về nhân lực và thời gian. Chính sách lưu kho vé ế trong 6 tháng tạo ra một khối lượng tồn kho khổng lồ (gần 58 triệu vé), chiếm dụng không gian, chi phí và làm gia tăng các rủi ro vận hành.

Vận tải và phân phối hàng hóa

- **Điểm mạnh:** Mạng lưới có khả năng phân phối sản phẩm đến 14 tỉnh thành, đảm bảo độ phủ thị trường theo yêu cầu.

- **Điểm yếu:** Hệ thống phải gánh chịu hai dòng vận tải xuôi và ngược, với 80,25% sản lượng phải vận chuyển ngược về trụ sở, làm tăng vọt chi phí vận chuyển. Chi phí cố định để vận hành hạ tầng (VPĐD, xe cộ) là quá lớn so với hiệu quả kinh doanh ở nhiều khu vực. Chiến lược phân bổ vé cho các thị trường vẫn còn cảm tính, thiếu nền tảng dữ liệu vững chắc, dẫn đến sự không tương xứng giữa cung và cầu ở từng địa phương.

2.3.5.2. Công tác quản trị chuỗi cung ứng

- **Điểm mạnh:** Hệ thống quản trị được thiết kế để ưu tiên tuyệt đối cho an toàn, minh bạch và tuân thủ quy định. Sự giám sát của HĐQT và cơ chế đối chiếu chéo giữa các phòng ban gần như loại bỏ hoàn toàn rủi ro gian lận, vốn là yếu tố sống còn trong ngành kinh doanh đặc thù này.

- **Điểm yếu:** Sự kiểm soát chặt chẽ này hoàn toàn dựa vào quy trình thủ công và sức người, thiếu vắng sự hỗ trợ của công nghệ. Điều này dẫn đến chi phí vận hành cực kỳ cao (chi phí nhân công chiếm tới 61% tổng chi phí quản lý doanh nghiệp), tốc độ xử lý chậm, và tạo ra độ trễ thông tin cố hữu (dữ liệu bán hàng chính xác có sau ít nhất 2 ngày). Sự chậm trễ này làm ảnh hưởng đến khả năng ra quyết định linh hoạt của ban lãnh đạo.

2.3.5.3. Chi phí chuỗi cung ứng

- **Điểm mạnh:** Mặc dù hoạt động trong một cấu trúc chi phí cao, Công ty vẫn duy trì được lợi nhuận và hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ đóng góp cho ngân sách nhà nước, cho thấy khả năng quản lý tài chính hiệu quả trong một môi trường vận hành đầy thách thức.

- **Điểm yếu:** Tổng chi phí lãng phí trực tiếp và gián tiếp từ tỷ lệ vé ế cao ước tính lên đến 26,38 tỷ đồng mỗi năm, cao gấp 2,89 lần lợi nhuận trước thuế của cả năm 2024. Các khoản chi phí in ấn của lượng vé ế, vận chuyển hai chiều, nhân công xử lý vé ế đang bào mòn hiệu quả tài chính và kìm hãm tiềm năng tăng trưởng của Công ty.

2.3.5.4. Khả năng tiêu thụ

- **Điểm mạnh:** Công ty đã xây dựng được các thị trường trụ cột cực kỳ hiệu quả (Đà Nẵng, Huế) và các thị trường tiềm năng có mô hình hoạt động tinh gọn (Ninh Thuận), chứng tỏ sản phẩm có sức hấp dẫn và có thể thành công khi được đặt đúng thị trường và có chiến lược phân phối phù hợp.

- **Điểm yếu:** Sự phân hóa hiệu suất giữa các thị trường quá sâu sắc. Công ty đang thất thế tại các thị trường Bình Định, Phú Yên, Khánh Hòa và các thị trường có đặc thù kinh tế - xã hội không phù hợp như Tây Nguyên. Việc duy trì sự hiện diện tại các thị trường này không mang lại hiệu quả kinh tế mà chỉ làm gia tăng gánh nặng cho các thị trường mạnh.

2.4. Kết luận

Chuỗi cung ứng của Công ty không vận hành dựa trên sức mua của thị trường mà bị chi phối bởi các quy định từ Bộ Tài chính và Hội đồng Xổ số liên kết miền Trung, hình thành một mô hình "đẩy" lượng sản phẩm vé XSTT cố định vào kênh phân phối một cách cứng nhắc. Trọng tâm của mọi quy trình không phải là tối ưu hóa chi phí hay tốc độ, mà là đảm bảo an ninh và minh bạch tuyệt đối qua các quy trình kiểm soát thủ công nhiều tầng như kiểm đếm vé ế 2 bước và sự giám sát chặt chẽ của HĐGS.

Vấn đề lớn nhất của Công ty là tỷ lệ vé ế lên đến 80,25%. Chi phí trực tiếp để in ấn, vận chuyển hai chiều, nhân công kiểm đếm, lưu kho và tiêu hủy hơn 80% lượng vé ế ước tính lên đến 21,24 tỷ đồng mỗi năm. Con số này cao hơn gấp 2,3 lần tổng lợi nhuận trước thuế của Công ty trong năm 2024 (9,1 tỷ đồng), cho thấy sự lãng phí đã trở thành một mối đe dọa. Nguyên nhân gốc rễ của tình trạng này là mô hình "đẩy" cứng nhắc, không dựa trên dữ liệu nhu cầu thực tế.

Công ty đã xây dựng được một mạng lưới phân phối trải rộng khắp 14 tỉnh thành miền Trung - Tây Nguyên với 1 trụ sở, 1 chi nhánh, 7 VPĐD và hàng trăm đại lý. Tuy nhiên lại có sự chênh lệch hiệu suất đáng báo động giữa các thị trường. Lợi nhuận tạo ra từ các thị trường trọng điểm như Đà Nẵng, Huế đang phải gồng gánh cho chi phí vận hành của các thị trường hiệu quả chưa được như mong muốn ở Tây Nguyên và Nam Trung Bộ. Việc duy trì các VPĐD và mạng lưới đại lý dàn trải tại những khu vực có tỷ lệ tiêu thụ chỉ 13 - 14% là một sự đầu tư nguồn lực không hiệu quả, gây lãng phí lớn về chi phí vận chuyển và quản lý.

Hầu hết các công đoạn từ đảo trộn vé, kiểm đếm, phức tra đến đối soát công nợ, đều dựa vào sức người và giấy tờ. Điều này không chỉ gây ra chi phí nhân công khổng lồ (chiếm 61% tổng chi phí quản lý doanh nghiệp) mà còn làm chậm tốc độ xử lý, tiềm ẩn rủi ro sai sót và tạo ra một hệ thống kém linh hoạt, khó mở rộng. Do thiếu vắng một hệ thống thông tin quản lý tích hợp, dữ liệu bán hàng thực tế chỉ có được sau khi kỳ kinh doanh đã kết thúc và quá trình kiểm đếm thủ công hoàn tất. Độ trễ thông tin này khiến ban lãnh đạo không thể có cái nhìn theo thời gian thực về hoạt động kinh doanh, dẫn đến việc không thể dự báo nhu

cầu chính xác, không thể điều phối lượng vé linh hoạt và không thể đánh giá hiệu suất của hệ thống phân phối một cách kịp thời.

Do đó, hiện tại Công ty nên ưu tiên tái cấu trúc và tối ưu hóa hệ thống phân phối bằng cách xây dựng hệ thống quản lý hiệu suất đại lý dựa trên KPI (tỷ lệ tiêu thụ, doanh số) để đánh giá hiệu quả của từng thị trường và từng đại lý một cách khách quan. Dựa trên dữ liệu KPI, Công ty có thể xem xét tái cấu trúc mạng lưới phân phối. Tập trung đầu tư và hỗ trợ các thị trường trọng điểm như Đà Nẵng và Huế, học hỏi mô hình tinh gọn từ thị trường hiệu quả cao như Ninh Thuận. Đồng thời phải có phương án giải quyết cho các thị trường kém hiệu quả bằng cách xem xét thu hẹp mạng lưới, hoặc chuyển đổi mô hình từ tự vận hành sang thuê ngoài dịch vụ logistics (3PL) cho các tuyến đường xa và kém hiệu quả nhất. Ngoài ra, Công ty còn có thể đầu tư ứng dụng công nghệ để tự động hóa và tạo nền tảng dữ liệu. Như triển khai hệ thống quản lý tài liệu để số hóa toàn bộ hoạt động bán hàng, cung cấp dữ liệu theo thời gian thực về doanh số, tồn kho, công nợ và hiệu suất của nhân viên thị trường tại từng điểm bán. Nhờ đó có thể cung cấp dữ liệu thời gian thực cho ban lãnh đạo để đưa ra quyết định kịp thời.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG SẢN PHẨM VÉ XSTT TẠI CÔNG TY TNHH MTV XỔ SỐ KIẾN THIẾT QUẢNG NAM

3.1. Sự cần thiết phải quản trị chuỗi cung ứng sản phẩm vé XSTT tại Công ty TNHH MTV Xổ số Kiến thiết Quảng Nam

Việc duy trì hoạt động kinh doanh ổn định và có lợi nhuận trong bối cảnh hiện tại là một thành tựu đáng ghi nhận của Công ty. Tuy nhiên, Công ty vẫn tồn tại những lỗ hổng trong cấu trúc và vận hành chuỗi cung ứng. Đây là những rào cản cố hữu, những gánh nặng đang bào mòn hiệu quả tài chính, kìm hãm tiềm năng tăng trưởng và đe dọa sự phát triển bền vững của Công ty trong dài hạn.

Việc xây dựng và triển khai một đề án hoàn thiện quản trị chuỗi cung ứng vào thời điểm này không chỉ là một lựa chọn để cải tiến, mà là một yêu cầu cấp thiết. Sự cần thiết này được thể hiện rõ nét qua hai vấn đề tiềm ẩn mà Công ty đang phải đối mặt: về lãng phí tài chính, về năng lực quản trị dựa trên dữ liệu.

3.2. Các giải pháp đề xuất

3.2.1. Tái cấu trúc mạng lưới phân phối theo hiệu suất (Data-Driven Network Restructuring)

3.2.1.1. Mục tiêu

- Mục tiêu tài chính:

+ Cắt giảm ít nhất 5 tỷ đồng chi phí vận hành cố định hàng năm (bao gồm chi phí thuê mặt bằng, lương nhân sự, và các chi phí hành chính khác tại các VPDD) trong vòng 18 tháng kể từ ngày triển khai kế hoạch.

+ Tăng lợi nhuận ròng của toàn hệ thống phân phối (Lợi nhuận gộp từ bán vé - Tổng chi phí vận hành mạng lưới) thêm ít nhất 30% vào cuối năm tài chính 2027.

- Mục tiêu vận hành: Xây dựng một mạng lưới phân phối tinh gọn, linh hoạt, với chi phí vận hành của từng thị trường không vượt quá 60% lợi nhuận gộp mà thị trường đó mang lại.

3.2.1.2. Nội dung thực hiện

Bước 1: Xây dựng và áp dụng Bộ chỉ số hiệu suất thị trường (Market Performance Indicators - MPIs) (01 tháng)

Phòng Kế hoạch - Kinh doanh chủ trì, phối hợp với Phòng Kế toán xây dựng một bộ MPIs chuẩn để đánh giá toàn diện hiệu quả của từng khu vực thị trường. Các chỉ số này phải được tính toán định kỳ hàng quý.

Các chỉ số chính:

- MPI-1: Tỷ lệ tiêu thụ (%): Chỉ số cơ bản nhất về sức mua.

- MPI-2: Lợi nhuận gộp trên mỗi tờ vé phát hành: (Doanh thu từ vé bán được - Hoa hồng đại lý) / (Tổng vé phát hành). Chỉ số này đo lường hiệu quả sinh lời trên từng đơn vị sản phẩm được phân bổ.

- MPI-3: Tổng chi phí vận hành cố định của VPDD/Chi nhánh (VND/năm): Bao gồm toàn bộ chi phí thuê mặt bằng, lương và phụ cấp cho nhân sự, chi phí điện, nước, internet, và các chi phí hành chính khác.

- MPI-4: Lợi nhuận/Lỗ ròng của thị trường (VND/năm): (Tổng Lợi nhuận gộp cả năm) - (Tổng chi phí vận hành VPĐD cả năm). Đây là chỉ số quyết định sự "sống còn" của một thị trường trong mạng lưới.

Bước 2: Phân loại thị trường và xây dựng kế hoạch hành động (01 tháng)

Dựa trên dữ liệu MPIs của năm 2025, chính thức phân loại 9 khu vực thị trường thành 3 nhóm chiến lược:

- Nhóm A - Thị trường trọng điểm: Bao gồm Đà Nẵng, Huế, Ninh Thuận. Đặc điểm: MPI-1 > 24%, MPI-4 dương và cao. Đây là những thị trường hoạt động hiệu quả nhất của Công ty.

- Nhóm B - Thị trường ổn định: Bao gồm Điện Bàn. Đặc điểm: $18\% < \text{MPI-1} < 24\%$, MPI-4 dương nhưng ở mức vừa phải. Đây là những thị trường hoạt động ổn định nhưng không quá nổi bật.

- Nhóm C - Thị trường báo động: Bao gồm Khánh Hòa, Bình Định - Phú Yên, Đắk Lắk, Gia Lai, Tam Kỳ - Quảng Ngãi. Đặc điểm: $\text{MPI-1} < 18\%$, MPI-4 âm hoặc dương không đáng kể. Đây là những thị trường đang gây thua lỗ hoặc không tạo ra giá trị.

Bước 3: Thực thi kế hoạch tái cấu trúc theo từng nhóm (12 tháng)

- Đối với nhóm A:

+ Chiến lược: Tối đa hóa khai thác.

+ Hành động:

- Duy trì và củng cố các VPĐD hiện có.

- Nghiên cứu tăng nhẹ lượng vé phân bổ (tăng 5 - 10%, tương đương 35.000 - 70.000 vé cho Đà Nẵng) cho các đại lý có tỷ lệ tiêu thụ trên 35% tại Đà Nẵng và trên 32% tại Huế.

- Tăng cường ngân sách marketing tại điểm bán (POSM), tổ chức các chương trình tri ân đại lý xuất sắc.

- Đối với nhóm B:

+ Chiến lược: Duy trì và tối ưu hóa.

+ Hành động:

- Giữ nguyên mô hình Chi nhánh Điện Bàn.

- Rà soát và xem xét chấm dứt hợp đồng với các đại lý có tỷ lệ tiêu thụ liên tục dưới 16% tại các xã thuần nông, xa trung tâm như Điện Lợi, Điện Hồng, Điện Thọ.

- Tập trung nguồn lực hỗ trợ (chính sách công nợ, vật phẩm marketing) cho các đại lý mạnh tại trung tâm Vĩnh Điện, khu vực KCN Điện Nam - Điện Ngọc và các đại lý hoạt động tại Hội An.

- Đối với nhóm C:

+ Chiến lược: Chuyển đổi mô hình.

+ Hành động:

- Giải thể 3 VPĐD kém hiệu quả nhất (Khánh Hòa, Bình Định - Phú Yên, Gia Lai). Dựa trên Bảng chi phí cơ sở, tổng chi phí cố định hàng năm cho 3 VPĐD này là

khoảng 3,27 tỷ đồng (3 người/VPĐD x 3 VPĐD x Lương & phụ cấp trung bình 25tr/tháng + Chi phí thuê mặt bằng 15tr/tháng + Chi phí khác). Trong khi đó, tỷ lệ tiêu thụ tại các thị trường này chỉ từ 13 - 14%, lợi nhuận gộp tạo ra không đủ bù đắp chi phí, gây lỗ nặng. Việc giải thể sẽ giúp tiết kiệm ngay lập tức khoản chi phí này, trực tiếp cải thiện lợi nhuận chung.

- Chuyển đổi sang mô hình Đại lý tổng quản khu vực: Tại 3 thị trường trên, lựa chọn 1 - 2 đại lý lớn nhất, có năng lực tài chính và mạng lưới tốt nhất (ví dụ: đại lý Lê Thị Chuân ở Bình Định, HKD Phạm Nguyên Bảo Thịnh ở Khánh Hòa, Nguyễn Thị Diện ở Gia Lai) để ký hợp đồng mới. Theo đó, Công ty chỉ giao vé, đại lý tự chịu trách nhiệm phân phối và thu hồi vé ở trong khu vực của mình. Công ty chỉ giữ lại 1 nhân viên giám sát thị trường (không cần văn phòng), làm việc từ xa và công tác định kỳ.

- Thu hẹp và tập trung tại Đắk Lắk: Giữ lại VPĐD nhưng thu hẹp quy mô nhân sự từ 3 xuống còn 1 - 2 người. Chấm dứt hợp đồng với toàn bộ các đại lý ở huyện Ea Súp và các huyện xa xôi khác có tỷ lệ tiêu thụ liên tục dưới 15,5%. Tập trung toàn bộ nguồn lực vào các đại lý tại TP. Buôn Ma Thuột và TX. Buôn Hồ.

- Tách thị trường Tam Kỳ - Quảng Ngãi và rút lui khỏi Quảng Ngãi: Quản lý Tam Kỳ như một thị trường sân nhà độc lập. Chấm dứt hoàn toàn hoạt động phân phối tại thị trường Quảng Ngãi do không thể cạnh tranh với XSKT địa phương và hiệu suất của tất cả đại lý đều rất thấp (quanh mức 14,9%). Việc này giúp tiết kiệm chi phí vận hành và công tác phí cho điểm thu hộ tại đây.

3.2.2. Số hóa chuỗi cung ứng với Hệ thống Quản lý Phân phối (DMS)

3.2.2.1. Mục tiêu

- Mục tiêu dữ liệu: Số hóa 100% báo cáo bán hàng và thu hồi vé ở cấp đại lý. Giảm thời gian tổng hợp dữ liệu tiêu thụ toàn hệ thống từ 48 giờ sau giờ quay số xuống còn dưới 2 giờ.

- Mục tiêu quản trị: Cung cấp cho Ban Lãnh đạo và các phòng ban dashboard báo cáo trực quan, theo thời gian thực về hiệu suất của từng đại lý, từng thị trường, có thể truy cập mọi lúc, mọi nơi.

- Mục tiêu hiệu quả: Giảm 50% thời gian làm việc của nhân viên Phòng Kế toán và Phòng KH - KD dành cho việc nhập liệu, đối chiếu công nợ thủ công.

3.2.2.2. Nội dung thực hiện

Thiết kế hệ thống DMS cho ngành xổ số (03 tháng)

- Nền tảng: Hệ thống được xây dựng trên nền tảng web và di động, gồm 2 thành phần chính:

- + Web Portal (cho Công ty): Giao diện quản trị dành cho Phòng KH-KD, Phòng Kế toán, Ban Lãnh đạo. Chức năng: quản lý thông tin đại lý, phân bổ vé, theo dõi công nợ, cấu hình chính sách hoa hồng, và xem hệ thống báo cáo, dashboard.

- + Mobile App (cho đại lý): Ứng dụng đơn giản, giao diện trực quan trên smartphone (Android/iOS). Đại lý sẽ được cấp tài khoản để đăng nhập và thực hiện các tác vụ chính.

- Các module chức năng cốt lõi:

+ Module Quản lý đại lý: Lưu trữ thông tin hợp đồng, hạn mức công nợ, lịch sử hoạt động, tài sản đảm bảo.

+ Module Phân phối vé (Dòng xuôi): Phòng KH-KD nhập lô vé phân bổ cho từng đại lý. Hệ thống tự động gửi thông báo đẩy (push notification) đến app của đại lý. Đại lý xác nhận đã nhận vé qua app.

+ Module Báo cáo bán hàng và tồn kho: Hàng ngày (vào 16h00), app sẽ tự động gửi thông báo nhắc nhở đại lý báo cáo. Đại lý chỉ cần mở app và nhập 2 con số: "Số lượng vé đã bán trong ngày" và "Tổng số vé tồn kho hiện tại". Hệ thống sẽ tự động tính toán và cập nhật tỷ lệ tiêu thụ theo thời gian thực.

+ Module Thu hồi vé ế (Dòng ngược): Trước giờ quay số 30 phút, đại lý phải chốt và nhập số lượng vé ế cuối cùng vào app. Nhân viên tại điểm thu hồi sẽ dùng app của mình để quét mã QR của đại lý và xác nhận số lượng thực tế, hoàn tất quy trình đối soát bước 1 ngay tại chỗ.

+ Module Công nợ và thanh toán: Hệ thống tự động tính toán công nợ phải thu dựa trên số vé tiêu thụ thực tế đã được xác nhận, giảm thiểu sai sót và thời gian đối chiếu thủ công.

+ Module Báo cáo và dashboard: Tự động tổng hợp dữ liệu và hiển thị dưới dạng biểu đồ trực quan: bản đồ nhiệt tỷ lệ tiêu thụ theo khu vực, biểu đồ xu hướng bán hàng, top 10 đại lý hiệu quả nhất/kém nhất trong tuần/tháng/quý.

KẾT LUẬN

Sự nghiệp đổi mới và phát triển kinh tế của đất nước do Đảng và Nhà nước khởi xướng đã và đang tạo ra những vận hội mới, đồng thời cũng đặt ra những thách thức lớn cho các doanh nghiệp nhà nước. Cùng với sự phát triển chung đó, Công ty TNHH MTV Xổ số Kiến thiết Quảng Nam trong suốt hành trình hoạt động của mình đã đạt được những thành tựu đáng ghi nhận, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ chính trị được giao, đóng góp một nguồn thu quan trọng và ổn định cho ngân sách địa phương để đầu tư xây dựng các công trình phúc lợi xã hội, đúng với tinh thần "Ích nước - Lợi nhà".

Cũng như ở bất kỳ một doanh nghiệp nào, trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, hoạt động của chuỗi cung ứng không còn là một bộ phận vận hành đơn thuần mà đã trở thành một lợi thế cạnh tranh chiến lược, một yếu tố then chốt quyết định đến hiệu quả tài chính và sự phát triển bền vững. Việc nắm bắt được thực trạng của chuỗi cung ứng, từ cấu trúc mạng lưới, chi phí vận hành, dòng chảy thông tin cho đến hiệu quả của từng mắt xích, sẽ giúp ban lãnh đạo của Công ty đưa ra được những quyết định kinh doanh đúng đắn và tối ưu. Do đó, việc xây dựng một đề án hoàn thiện hoạt động quản trị chuỗi cung ứng đóng vai trò hết sức quan trọng.

Từ kết quả nghiên cứu của đề án “Quản trị chuỗi cung ứng sản phẩm vé XSTT tại Công ty TNHH MTV Xổ số Kiến thiết Quảng Nam”, có thể rút ra một số kết luận cốt lõi sau:

- Đề án đã hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận của Quản trị chuỗi cung ứng (SCM) hiện đại, nhấn mạnh vai trò trung tâm của dòng thông tin trong việc tích hợp và tạo ra một chuỗi cung ứng linh hoạt.

- Đề án đã tiến hành phân tích thực trạng chuỗi cung ứng của Công ty. Qua đó, đã chỉ ra những vấn đề mang tính hệ thống đang là rào cản lớn nhất cho sự phát triển:

- + Sự lãng phí tài chính bắt nguồn từ tỷ lệ vé ế lên đến 80,25%, gây ra chi phí lãng phí trực tiếp ước tính 26,38 tỷ đồng/năm, cao gấp 2,89 lần lợi nhuận trước thuế năm 2024.

- + Một mạng lưới phân phối chồng chéo, nơi lợi nhuận từ các thị trường trọng điểm như Đà Nẵng, Huế đang phải gồng gánh cho chi phí vận hành tại các thị trường hoạt động chưa đạt hiệu quả mong muốn như ở Nam Trung Bộ và Tây Nguyên.

- + Tình trạng chậm trễ dữ liệu do các quy trình vận hành hoàn toàn thủ công, gây ra độ trễ thông tin (ít nhất 48 giờ), ảnh hưởng ít nhiều đến sự chỉ đạo điều hành kịp thời của ban lãnh đạo.

- Đề án đã đề xuất 2 loại giải pháp nhằm giải quyết những vấn đề cốt lõi đã được chỉ ra:

- + Giải pháp 1 - Tái cấu trúc Mạng lưới phân phối theo hiệu suất: Đây là giải pháp chiến lược, đề xuất một kế hoạch hành động quyết liệt nhưng cần thiết: phân loại thị trường dựa trên dữ liệu hiệu suất, mạnh dạn cắt bỏ các thị trường và VPĐD thua lỗ; chuyển đổi mô hình hoạt động sang Đại lý tổng quản để giảm chi phí cố định và tập trung toàn bộ nguồn lực vào các thị trường trọng điểm. Giải pháp này khi được thực thi sẽ giúp mạng lưới trở nên tinh gọn, hiệu quả và lành mạnh về tài chính.

- + Giải pháp 2 - Số hóa chuỗi cung ứng với Hệ thống quản lý phân phối (DMS): Đây được xem như là hệ thần kinh của chuỗi cung ứng mới. Bằng việc triển khai một hệ thống DMS với Web Portal cho Công ty và Mobile App cho đại lý, giải pháp này sẽ giải quyết tình trạng độ trễ dữ liệu, cung cấp thông tin bán hàng, tồn kho, công nợ theo thời

gian thực. Giúp tự động hóa các quy trình thủ công tốn kém, tạo ra nền tảng dữ liệu tin cậy cho việc ra quyết định quản trị hiện đại.

Nhờ kiến thức nền tảng, sự hướng dẫn của TS. Lê Thị Minh Hằng cùng với sự giúp đỡ tận tình của bạn bè và các đồng nghiệp trong công ty, tôi đã hoàn thành được đề tài. Với những hạn chế về thời gian và khuôn khổ của một đề án, các phân tích và giải pháp chắc chắn không thể tránh khỏi những thiếu sót. Tuy nhiên, tôi hy vọng rằng những kết quả nghiên cứu và các giải pháp đề xuất trong đề án này sẽ là một tài liệu tham khảo hữu ích, cung cấp một góc nhìn mới và một lộ trình hành động khả thi để ban lãnh đạo Công ty TNHH MTV Xổ số Kiến thiết Quảng Nam xem xét, qua đó thực hiện cuộc chuyển đổi cần thiết, đưa chuỗi cung ứng trở thành một lợi thế cạnh tranh sắc bén, góp phần vào sự thành công và phát triển bền vững của Công ty trong giai đoạn mới. Tôi rất mong nhận được sự đóng góp của các thầy cô giáo và các bạn để cố gắng khắc phục các hạn chế, những vấn đề còn tồn tại của đề án này.

Xin chân thành cảm ơn!