BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG

LUẬN VĂN THẠC SĨ

TỐI ƯU HÓA HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ THU MUA NHẰM HƯỚNG TỚI XÂY DỰNG CHUỖI CUNG ỨNG HIỆU QUẢ TẠI CÔNG TY TNHH WOOSUNG VIỆT NAM

NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

TRẦN VŨ KHOA

Thành phố Hồ Chí Minh - năm 2021

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG

LUẬN VĂN THẠC SĨ

TỐI ƯU HÓA HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ THU MUA NHẰM HƯỚNG TỚI XÂY DỰNG CHUỖI CUNG ỨNG HIỆU QUẢ TẠI CÔNG TY TNHH WOOSUNG VIỆT NAM

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số ngành: 8340101

Họ và tên học viên: Trần Vũ Khoa

Người hướng dẫn: TS. Nguyễn Thị Bình

Thành phố Hồ Chí Minh - năm 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn Thạc sĩ "Tối ưu hóa hoạt động quản trị thu mua, nhằm hướng tới xây dựng chuỗi cung ứng hiệu quả tại Công ty TNHH Woosung Việt Nam" là công trình nghiên cứu của riêng tôi và được sự hướng dẫn khoa học của Tiến sĩ Nguyễn Thị Bình. Các số liệu và tài liệu trong luận án là trung thực và chưa được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào. Tất cả những tham khảo và kế thừa đều được trích dẫn và tham chiếu đầy đủ.

Tác giả Luận văn

Trần Vũ Khoa

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành chương trình cao học Quản trị Kinh doanh và viết luận văn này, tác giả đã nhận được sự hướng dẫn, giúp đỡ và góp ý nhiệt tình của quý thầy cô trường Đại học Ngoại Thương (Cơ sở 2) tại Thành phố Hồ Chí Minh

Trước hết, tôi xin chân thành cảm ơn đến quý thầy cô trường Đại học Ngoại Thương (Cơ sở 2) tại Thành phố Hồ Chí Minh, đặc biệt là những thầy cô đã trực tiếp giảng dạy cho tôi suốt thời gian học tập tại trường.

Tôi xin gửi lời biết ơn sâu sắc đến Tiến sĩ Nguyễn Thị Bình đã dành nhiều thời gian và hướng dẫn tận tình, giúp tôi hoàn thành luận văn, là một công trình nghiên cứu khoa học có giá trị

Qua đây, tôi xin chân thành cảm ơn quý thầy cô trong Khoa Quản trị Kinh doanh đã tạo rất nhiều điều kiện để tôi học tập và hoàn thành tốt khóa học.

Đồng thời, tôi cũng xin cảm ơn quý đồng nghiệp và ban lãnh đạo Công ty TNHH Woosung Việt Nam đã tạo điều kiện cho tôi sử dụng dữ liệu để viết luận văn.

Mặc dù tôi đã có nhiều cố gắng hoàn thiện luận văn bằng tất cả sự nhiệt tình và năng lực của mình, tuy nhiên không thể tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được những đóng góp quí báu của quí thầy cô và các bạn.

Tôi xin chân thành cảm ơn.

Tác giả Luận văn

Trần Vũ Khoa

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN i
LỜI CẢM ƠN ii
MỤC LỤC iii
DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ vi
TÓM TẮT KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU LUẬN VĂN vii
MỞ ĐẦU 1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠT ĐỘNG THU MUA TRONG QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG 5
1.1. Tổng quan về chuỗi cung ứng trong ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi 5
1.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi 5
1.1.2. Khái niệm chuỗi cung ứng 6
1.1.3. Mô hình chuỗi cung ứng nguyên liệu sản xuất thức ăn chăn nuôi quốc tế 7
1.1.4. Mô hình chuỗi cung ứng nguyên liệu sản xuất thức ăn chăn nuôi địa phương 10
1.1.5. Các thành phần tham gia chuỗi cung ứng 12
1.1.6. Dịch vụ logistics phục vụ hoạt động cung ứng nguyên vật liệu từ nguồn tới nhà máy 14
1.2. Tổng quan về hoạt động thu mua và quản trị hoạt động thu mua 18
1.2.1. Thu mua 18
1.2.2. Quản trị thu mua 19
1.2.3. Quy trình thu mua 19
1.2.4. Cơ sở lý luận của việc tối ưu hóa hoạt động quản trị thu mua 23
1.3. Vai trò của hoạt động thu mua trong quản trị chuỗi cung ứng tại nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi 28
1.3.1. Mục tiêu của hoạt động thu mua trong quản trị chuỗi cung ứng 28
1.3.2. Vai trò của hoạt động thu mua trong quản trị chuỗi cung ứng 31
CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG THU MUA VÀ QUẢN TRỊ THU MUA TẠI CÔNG TY TNHH WOOSUNG VIỆT NAM 32
2.1. Giới thiệu về Công ty TNHH Woosung Việt Nam 32
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty TNHH Woosung Việt Nam 32

2.1.2.Ngành nghề hoạt động kinh doanh 33
2.1.3. Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý của công ty 35
2.1.4. Năng lực sản xuất và cạnh tranh của công ty trong ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi tại Việt Nam 36
2.2. Tổ chức hoạt động thu mua và quản trị thu mua tại Công ty TNHH Woosung Việt Nam 39
2.2.1. Cơ cấu tổ chức phòng thu mua.....39
2.2.2. Quy trình thu mua nguyên liệu tại Công ty TNHH Woosung Việt Nam 43
2.3. Kinh nghiệm trên thế giới về quản trị thu mua trong chuỗi cung ứng nguyên liệu thức ăn chăn nuôi 45
2.4. Phân tích và đánh giá hiệu quả hoạt động thu mua và quản trị thu mua tại Công ty TNHH Woosung Việt Nam.....48
2.4.1. Hiện trạng hoạt động thu mua và quản trị thu mua.....48
2.4.2. Đánh giá hiệu quả của hoạt động thu mua và quản trị thu mua.....62
2.5. Các yếu ảnh hưởng đến hoạt động thu mua và quản trị thu mua tại Công ty TNHH Woosung Việt Nam.....66
2.5.1. Môi trường bên ngoài.....66
2.5.2. Môi trường bên trong 68
2.5.3. Nhận diện rủi ro và quản trị rủi ro trong hoạt động thu mua 69
2.6. Kết luận chương 72
CHƯƠNG 3: TỐI ƯU HÓA HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ THU MUA, NHẰM XÂY DỰNG CHUỖI CUNG ỨNG HIỆU QUẢ TẠI CÔNG TY TNHH WOOSUNG VIỆT NAM 73
3.1. Xu thế phát triển của ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi trên thế giới 73
3.1.1. Xu thế phát triển của ngành chăn nuôi trên thế giới 73
3.1.2. Xu thế phát triển của ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi trên thế giới 75
3.2. Định hướng phát triển của ngành thức ăn chăn nuôi tại Việt Nam.....76
3.2.1. Định hướng phát triển chung của ngành 76
3.2.2. Định hướng phát triển của Công ty TNHH Woosung Việt Nam.....78
3.3. Tổng kết các vấn đề đặt ra trong hoạt động thu mua của công ty.....80

3.4. Các giải pháp nhằm nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động thu mua, và tối ưu hóa hoạt động quản trị thu mua.....81
3.4.1. Giải pháp về nguồn nhân lực 81
3.4.2. Giải pháp về năng lực của nhà quản trị mua hàng 82
3.4.4. Giải pháp về chiến lược thu mua 84
3.4.5. Giải pháp về quản lý hàng tồn kho 85
3.4.6. Giải pháp về tiết kiệm chi phí sử dụng nguyên liệu.....86
3.4.7. Giải pháp nâng cao chất lượng nhà cung cấp 87
3.5. Dự kiến một số tác động của các giải pháp đề xuất đến hoạt động chuỗi cung ứng nguyên liệu của Công ty TNHH Woosung Việt Nam 88
3.6. Các kiến nghị.....91
3.6.1. Kiến nghị với cơ quan quản lý nhà nước 91
3.6.2. Kiến nghị với công ty.....92
KẾT LUẬN 93
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....95
TÀI LIỆU TỪ CÁC TRANG WEB.....95
PHỤ LỤC 98
i. Phụ lục 1: Diễn giải nội dung quy trình thu mua nguyên liệu thức ăn chăn nuôi theo tiêu chuẩn ISO 22000/ ISO9001:2015 **.....98**
ii. Phụ lục 2: Diễn giải nội dung quy trình thu mua của Công ty TNHH Woosung Việt Nam **.....112**

DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ

BẢNG

Bảng 2.1: Giá trị, tỷ lệ và tiến độ góp vốn

Bảng 2.2: Sản lượng 2019 của Woosung VN so với Tổng sản lượng cả nước

Bảng 2.3: Sản lượng 2020 của Woosung VN so với Tổng sản lượng cả nước

Bảng 2.4: Sản lượng thức ăn chăn nuôi gia súc và gia cầm của Top 20 công ty có sản lượng lớn nhất Việt Nam năm 2020

Bảng 2.5: Tỷ trọng sử dụng nguyên liệu trong sản xuất thức ăn chăn nuôi năm 2020

Bảng 2.6: Tỷ trọng sử dụng nguyên liệu cho sản xuất thức ăn hỗn hợp tại Woosung Việt Nam tháng 01/2021

Bảng 2.7: Quản lý tồn kho nguyên liệu trong năm 2020

Bảng 2.8: Dự báo tồn kho ngũ cốc Hoa Kỳ & Toàn Cầu niên vụ 2020/21

Bảng 2.9: Dự báo sản lượng ngũ cốc của Nam Mỹ niên vụ 2020/21

Bảng 2.10: Nhập khẩu Bắp (ngô) năm 2020

Bảng 2.11: Chi phí phát sinh lưu kho cảng từ tháng 09/2019-03/2021

Bảng 3.1: Số liệu theo dõi số ngày tồn kho từng tháng (2016-2020)

HÌNH

Hình 1:1: Chuỗi cung ứng nguyên liệu chính trên toàn cầu

Hình 1:2: Chuỗi cung ứng nguyên liệu tại Việt Nam

Hình 1.3: Chuỗi cung ứng ngũ cốc quốc tế

Hình 1.4: Sơ đồ vận chuyển ngũ cốc đến nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi

Hình 1.5: Hình ảnh thu hoạch và vận chuyển ngũ cốc

Hình 1.6: Sơ đồ quy trình thu mua nguyên liệu tại nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi theo tiêu chuẩn ISO 22000/ ISO9001:2015

Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức công ty

Hình 2.2: Sơ đồ tổ chức phòng thu mua

Hình 2.3: Sơ đồ quy trình mua hàng Woosung Việt Nam

Hình 2.4: Sơ đồ SWOT

Hình 2.5: Lưu đồ lập kế hoạch cung ứng nguyên liệu và sản xuất

Hình 3.1: Đồ thị theo dõi số ngày tồn kho từng tháng (2016-2020)

TÓM TẮT KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU LUẬN VĂN

1. Các thông tin chung

1.1. Tên luận văn: Tối ưu hóa hoạt động quản trị thu mua, nhằm hướng tới xây dựng chuỗi cung ứng hiệu quả tại Công ty TNHH Woosung Việt Nam

1.2. Tác giả: Trần Vũ Khoa

1.3. Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh quốc tế

1.4. Bảo vệ năm: 2021

1.5. Giáo viên hướng dẫn: Tiến Sĩ Nguyễn Thị Bình

2. Những đóng góp của luận văn

- Thứ nhất, luận văn đã hệ thống hóa cơ sở lí luận về quản trị thu mua, về chuỗi cung ứng nguyên liệu sản xuất thức ăn chăn nuôi.

- Thứ hai, luận văn phân tích, đánh giá hiện trạng hoạt động thu mua, quản trị thu mua tại Công ty TNHH Woosung Việt Nam. Từ đó đánh giá thành tựu và hạn chế, tồn đọng cần hoàn thiện, nhằm năng cao tính hiệu quả.

- Thứ ba, tác giả đi sâu vào bối cảnh thị trường thế giới và trong nước cũng như tầm nhìn của công ty, phân tích cơ hội và thách thức để từ đó đưa ra một số giải pháp cho công ty nhằm hoàn thiện và nâng cao năng lực hoạt động thu mua, quản trị thu mua, xây dựng chuỗi cung ứng hiệu quả.

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong vòng 10 năm trở lại đây, ngành thức ăn chăn nuôi của nước ta giữ vững nhịp tăng trưởng, sản lượng thức ăn chăn nuôi không ngừng tăng, với tốc độ trung bình 8%/năm, đưa Việt Nam trở thành quốc gia đứng thứ 10 trên thế giới và số 1 trong khu vực ASEAN về sản lượng thức ăn chăn nuôi công nghiệp.

Với tốc độ tăng trưởng và quy mô ngày càng tăng, tạo ra thị trường cung ứng nguyên liệu sản xuất thức ăn chăn nuôi trị giá hàng tỷ USD, ước tính với 65% nguyên liệu được nhập khẩu, nước ta đã chi ra tới 5,7 tỷ USD cho nhập khẩu nguyên liệu sản xuất thức ăn chăn nuôi trong năm 2020. Vì vậy, ngành thức ăn chăn nuôi là một trong những ngành có quy mô chuỗi cung ứng rộng lớn, sử dụng đa phương thức trong quá trình vận hành và có tính gắn kết chặt chẽ.

Nguyên liệu chiếm 60-65% chi phí đầu vào, vì vậy quản trị thu mua hiệu quả nhằm kiểm soát tốt giá mua nguyên liệu, đồng thời phải tối ưu hóa được chuỗi cung ứng là nhiệm vụ sống còn đối với tất cả các doanh nghiệp trong ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi, ưu thế đang thuộc về các doanh nghiệp FDI khi họ có nguồn lực mạnh, và kinh nghiệm quản trị tốt.

Công ty TNHH Woosung Việt Nam, thuộc nhóm doanh nghiệp FDI tuy nhiên hiệu quả hoạt động kinh doanh lại không theo xu hướng chung. Có nhiều nguyên nhân bao gồm cả nguyên nhân chủ quan và nguyên nhân khách quan, vì vậy cần phải đánh giá lại toàn bộ hiện trạng, nhằm tìm ra giải pháp để cải thiện, đồng thời xác định được trọng tâm nằm ở đâu để từ đó tập trung nguồn lực xử lý hiệu quả.

Các tài liệu về tổ chức hoạt động thu mua, quản trị thu mua, xây dựng chuỗi cung ứng trong ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi là không nhiều. Các doanh nghiệp trong ngành thường tổ chức, vận hành, quản trị theo thực tế công việc, và học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau (bằng cách tuyển dụng nhân sự có thâm niên trong ngành) để từng bước hoàn thiện quy trình thu mua, quản trị chuỗi cung ứng cho riêng mình. Theo tìm hiểu của cá nhân người viết, tại Việt Nam cũng chưa có nhiều nghiên cứu khoa học chuyên sâu về những vấn đề nêu tại đầu mục.

Thực tiễn công việc quản lý phòng thu mua tại Công ty TNHH Woosung Việt Nam, giúp tác giả nhận thấy rõ tầm quan trọng của việc tối ưu hóa hoạt động thu mua, quản trị thu mua hiệu quả, có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động kinh doanh của công ty. Cụ thể bằng một nghiên cứu khoa học để quy chuẩn các vấn đề trên, đồng thời mang tính ứng dụng thực tiễn trong ngành. Vì tính cấp thiết của vấn đề, tác giả đã lựa chọn đề tài: **"TỐI ƯU HÓA HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ THU MUA NHẰM HƯỚNG TỚI XÂY DỰNG CHUỖI CUNG ỨNG HIỆU QUẢ TẠI CÔNG TY TNHH WOOSUNG VIỆT NAM"** để nghiên cứu luận văn Thạc sĩ Quản trị kinh doanh

2. Tình hình nghiên cứu

Trong khi các nghiên cứu về chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng nói chung là khá phong phú và đa dạng thì các nghiên cứu cụ thể về hoạt động thu mua trong chuỗi cung ứng, đặc biệt là chuỗi cung ứng trong ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi là khá hạn chế. Ở Việt Nam, một số nghiên cứu điển hình trong lĩnh vực này có thể kể đến như

Đề tài: **"Giải pháp hoàn thiện hoạt động thu mua nguyên vật liệu tại Công ty Cổ phần Chăn nuôi C.P Việt Nam"**, tác giả Lê Hồng Tây, Đại Học Kinh Tế TP.HCM, năm 2016. Nghiên cứu về giải pháp để hoàn thiện hoạt động thu mua nguyên vật liệu tại công ty sản xuất thức ăn chăn nuôi, chưa đề cập đến việc tối ưu hóa quản trị thu mua, và gắn kết vào chuỗi cung ứng; Đề tài: **"Quản trị chuỗi cung ứng sản phẩm thức ăn chăn nuôi tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam"**, tác giả Bùi Huy Toàn, Đại Học Thương Mại Hà Nội, năm 2018. Nghiên cứu về quản trị chuỗi cung ứng sản phẩm của công ty sản xuất thức ăn chăn nuôi, là một nhánh khác so với chuỗi cung ứng nguyên liệu để sản xuất thức ăn chăn nuôi; Đề tài: **"Quản trị rủi ro chuỗi cung ứng nhập khẩu nguyên liệu cho các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi tại Công ty Ngũ cốc Long Vân KS"**, tác giả Bùi Tấn Đạt, Đại Học Ngoại Thương TP.HCM, năm 2019. Nghiên cứu về quản trị rủi ro trong chuỗi cung ứng nhập khẩu nguyên liệu sản xuất thức ăn chăn nuôi, dưới khía cạnh của một công ty kinh doanh nguyên liệu, chứ không phải nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi

Một số công trình khoa học tiêu biểu trong lĩnh vực về quản trị thu mua trong chuỗi cung ứng sản phẩm thức ăn chăn nuôi có thể kể đến như: **"Improving the effectiveness of procurement, Identification and improvement of key – determinant factors – The PEPPS Project",** Paul Joesbury, Aston University, 2016. Nghiên cứu về việc nâng cao hiệu quả của hoạt động thu mua, xác định các yếu tố tác động chính và giải pháp cải thiện hiệu quả của hoạt động thu mua tại một dự án cụ thể; **"Supply Chain Optimization and Economic Analysis of Using Industrial Spent Microbial Biomass (SMB) in Agriculture"** Lixia He Lambert, University of Tennessee, 2018. Nghiên cứu về tối ưu hóa chuỗi cung ứng, đồng thời phân tích hiệu quả kinh tế của việc sử dụng một sản phẩm trong ngành nông nghiệp

Tham khảo qua một số đề tài nghiên cứu về cải thiện hoạt động thu mua, tối ưu hóa chuỗi cung ứng cả trong và ngoài nước, tác giả nhận thấy đa phần các đề tài chỉ tập trung nghiên cứu riêng lẻ từng nội dung, mà chưa có gắn kết giữa việc quản trị thu mua vào xây dựng chuỗi cung ứng hiệu quả. Vì vậy, tác giả muốn tập trung theo hướng này nhằm bổ sung một công trình nghiên cứu mới

3. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu tổng thể: tìm ra các giải pháp nhằm tối ưu hóa hoạt động quản trị thu mua tại doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi

Mục tiêu cụ thể: nghiên cứu các cơ sở lý luận về hoạt động thu mua, quản trị thu mua, phân tích thực trạng nhằm tìm ra các giải pháp nhằm tối ưu hóa hoạt động quản trị thu mua, tạo nền tảng để xây dựng chuỗi cung ứng hiệu quả tại Công ty TNHH Woosung Việt Nam.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: hoạt động thu mua, quản trị thu mua tại doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi

Phạm vi nghiên cứu:

Phạm vi về mặt không gian: Công ty TNHH Woosung Việt Nam

Phạm vi về mặt thời gian: số liệu phân tích từ năm 2016 đến tháng 3 năm 2021

Phạm vi về mặt nội dung: tổ chức hoạt động thu mua, thực trạng và giải pháp để quản trị thu mua hiệu quả

5. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nguyên cứu định tính, thu thập số liệu để tổng hợp và phân tích

Số liệu dưới dạng thống kê, được thu thập bằng cách trích xuất dữ liệu trên phần mềm quản lý doanh nghiệp, và từ các nguồn thống kê khác như trang tin thị trường, số liệu tổng cục hải quan, … phân tích biểu đồ để hiểu rõ thực trạng từ đó đưa ra giải pháp nhằm hoàn thiện và đánh giá tác động từ các giải pháp mang lại

6. Ý nghĩa của nghiên cứu

Ý nghĩa khoa học: hệ thống hóa cơ sở lý luận về hoạt động thu mua trong chuỗi cung ứng, quy trình thu mua nguyên liệu, quản trị hoạt động thu mua

Ý nghĩa thực tiễn: thông qua việc phân tích và đánh giá hiện trạng tổ chức hoạt động thu mua, đưa ra các giải pháp mang tính thực tiễn nhằm tối ưu hóa hoạt động quản trị thu mua, nhằm xây dựng được chuỗi cung ứng hiệu quả, kiểm soát tốt chi phí thu mua và quản lý tồn kho.

7. Bố cục của luận văn

Ngoài danh mục chữ viết tắt, mục lục, phụ lục, các tài liệu tham khảo, phần mở đầu và kết luận, nội dung chính của luận văn được chia thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về hoạt động thu mua trong quản trị chuỗi cung ứng

Chương 2: Thực trạng thu mua và quản trị thu mua tại Công ty TNHH Woosung Việt Nam

Chương 3: Tối ưu hóa hoạt động quản trị thu mua, nhằm hướng tới xây dựng chuỗi cung ứng hiệu quả tại Công ty TNHH Woosung Việt Nam

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠT ĐỘNG THU MUA TRONG QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

1.1. Tổng quan về chuỗi cung ứng trong ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi

1.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi

Ngũ cốc xay xát được sử dụng làm thức ăn chăn nuôi bắt đầu ghi nhận từ khoảng thời gian đầu năm 1813 tại Hoa Kỳ và Châu Âu, nhưng việc xay xát ngũ cốc làm thức ăn cho gia súc chỉ là mục đích phụ của các nhà máy xay xát trong thời kỳ đầu, mục đích chính là họ xay xát ngũ cốc dùng làm thực phẩm cho con người, và họ nhận thấy rằng những phụ phẩm trong quá trình xay xát, hoặc những loại ngũ cốc không đủ tiêu chuẩn dùng làm thực phẩm cho con người thay vì thải loại, thì nó vẫn có giá trị dinh dưỡng đối với gia súc và gia cầm, thời kỳ sơ khai những loại này chỉ được sử dụng dưới dạng thô, nhưng đó là nền tảng cho những nghiên cứu khoa học về dinh dưỡng vật nuôi được phát triển đến ngày nay

Cuối thế kỷ thứ 19, đánh dấu ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi bắt đầu được công nghiệp hóa, các nhà máy xay xát ngũ cốc chuyên biệt để dùng làm thức ăn cho gia súc và gia cầm được ra đời. Cuộc cách mạng công nghiệp đã thúc đẩy sự phát triển trong ngành xay xát ngũ cốc làm thức ăn chăn nuôi, đóng gói thịt và chế biến sữa. Tuy nhiên đi kèm đó là vấn đề gia tăng chất thải từ hoạt động xay xát ngũ cốc gây ô nhiễm nguồn nước, vì vậy chính phủ các nước sở tại ban hành các quy định nhằm hạn chế hoạt động xay xát ngũ cốc dùng trong chăn nuôi gia súc, gia cầm và khuyến khích tìm kiếm các giải pháp thay thế hiệu quả.

Ngũ cốc xay xát được sử dụng làm thức ăn cho gia súc và gia cầm dưới dạng thô, nên việc hấp thụ các thành phần dinh dưỡng chưa đạt được hiệu suất tối ưu. Trong thời gian này, các nhà khoa học nhận ra được lợi ích của việc cân bằng chế độ dinh dưỡng trong khẩu phần thức ăn cho gia súc, gia cầm rất quan trọng. Phân tích thành phần dinh dưỡng trong các loại ngũ cốc và nhu cầu hấp thụ dưỡng chất của từng loại vật nuôi nhằm xây dựng công thức thức ăn hỗn hợp dùng trong chăn nuôi, từ đó tận dụng phụ phẩm tối đa những phụ phẩm từ quá trình xay xát ngũ cốc làm thực phẩm cho con người, giải quyết được vấn đề ô nhiễm từ chất thải xay xát ngũ

cốc, đồng thời sử dụng các công nghệ nhằm chiết xuất thành phần dinh dưỡng, năng lượng có trong ngũ cốc để tạo ra những hợp chất hữu cơ nhằm phối trộn thức ăn chăn nuôi dạng hỗn hợp cung cấp đầy đủ dinh dưỡng cho vật nuôi, năng cao năng suất chăn nuôi và tối ưu chi phí trên mỗi đơn vị thức ăn chăn nuôi so với việc sử dụng ngũ cốc dưới dạng thô

Việc thương mại hóa ngành công nghiệp thức ăn chăn nuôi là tiền đề cho sự phát triển của ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi hiện đại, và cũng là nền móng cho ngành khoa học dinh dưỡng vật nuôi

Sản phẩm bã ngô lên men "Corn Gluten" là dạng nguyên liệu được xử lý qua công nghệ lên men từ ngô, dùng để phối trộn với các loại ngũ cốc thô tạo ra dạng thức ăn hỗn hợp dùng trong chăn nuôi, cung cấp ra thị trường lần đầu tiên vào năm 1882.

Năm 1884, Cargill, Hoa Kỳ xuất phát điểm là nhà máy chuyên xay xát bột ngũ cốc, bước vào ngành công nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi, được ghi nhận như là nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi hỗn hợp đầu tiên trên thế giới. Cho đến nay, Cargill vẫn là một công ty chuyên về lĩnh vực nông nghiệp, sản xuất thức ăn chăn nuôi hàng đầu tại Hoa Kỳ, và mạng lưới đã vươn tầm ra toàn cầu.

1.1.2. Khái niệm chuỗi cung ứng

Chuỗi cung ứng, tiếng Anh "Supply Chain", và đa phần mọi người thường quen sử dụng từ gốc tiếng Anh để nói chung về các hoạt động liên quan đến chuỗi cung ứng như dịch vụ hậu cần, vận chuyển đa phương thức, giao nhận, kho bãi, kế hoạch cung ứng vật tư, nguyên vật liệu cho nhà máy sản xuất, hoặc các công ty làm dịch vụ thương mại, … Thực tế, chuỗi cung ứng rất rộng, bao hàm tất cả các hoạt động nêu trên, mỗi hoạt động như một mắc xích trong chuỗi vận hành liên tục và gắn kết chặt chẽ với nhau hình thành nên một chuỗi khép kín.

Có rất nhiều định nghĩa về chuỗi cung ứng được trích dẫn như sau:

Định nghĩa của Lee & Bilington, Chuỗi cung ứng là hệ thống các công cụ để chuyển hóa nguyên liệu thô từ bán thành phẩm tới thành phẩm và thông qua các hệ thống phân phối chuyển tới tay người tiêu dùng.

Định nghĩa của Ganeshan & Harrison, Chuỗi cung ứng là một mạng lưới các lựa chọn về phân phối và các phương tiện để thực hiện thu mua nguyên vật liệu, biến đổi các nguyên liệu này qua khâu trung gian để sản xuất ra sản phẩm, phân phối sản phẩm này tới tay người tiêu dùng.

Trong phạm vi bài luận văn này, chuỗi cung ứng được hiểu là một hệ thống các tổ chức, con người, hoạt động, thông tin và các nguồn lực liên quan tới việc di chuyển sản phẩm hay dịch vụ từ nhà cung cấp hay nhà sản xuất đến người tiêu dùng. Hoạt động chuỗi cung ứng liên quan đến biến chuyển các tài nguyên thiên nhiên, nguyên liệu và các thành phần thành một sản phẩm hoàn chỉnh để giao cho khách hàng cuối cùng (người tiêu dùng). Trong các hệ thống chuỗi cung ứng phức tạp, các sản phẩm được sử dụng có thể tái nhập vào chuỗi cung ứng tại bất kỳ điểm nào giá trị còn lại có thể tái chế được. Chuỗi cung ứng liên kết các chuỗi giá trị.

Thuật ngữ chuỗi cung ứng thường đi kèm với quản trị chuỗi cung ứng có mối liên quan cụ thể đến một hàng hoá nhất định. Tất cả hàng hoá đều có một chuỗi cung ứng riêng biệt và có những đặc điểm các nhau về mạng lưới cấu thành và phương pháp quản trị.

1.1.3. Mô hình chuỗi cung ứng nguyên liệu sản xuất thức ăn chăn nuôi quốc tế

Thức ăn dùng cho chăn nuôi hiện nay là loại thức ăn hỗn hợp, được phối trộn từ nhiều loại nguyên liệu theo công thức, nhằm đảm bảo cân bằng các chất dinh dưỡng: đạm, béo, xơ, tinh bột, kết hợp với các loại khoáng chất bổ sung vitamin, axit amin, … phù hợp với nhu cầu của vật nuôi theo từng giai đoạn phát triển và mục tiêu sản xuất.

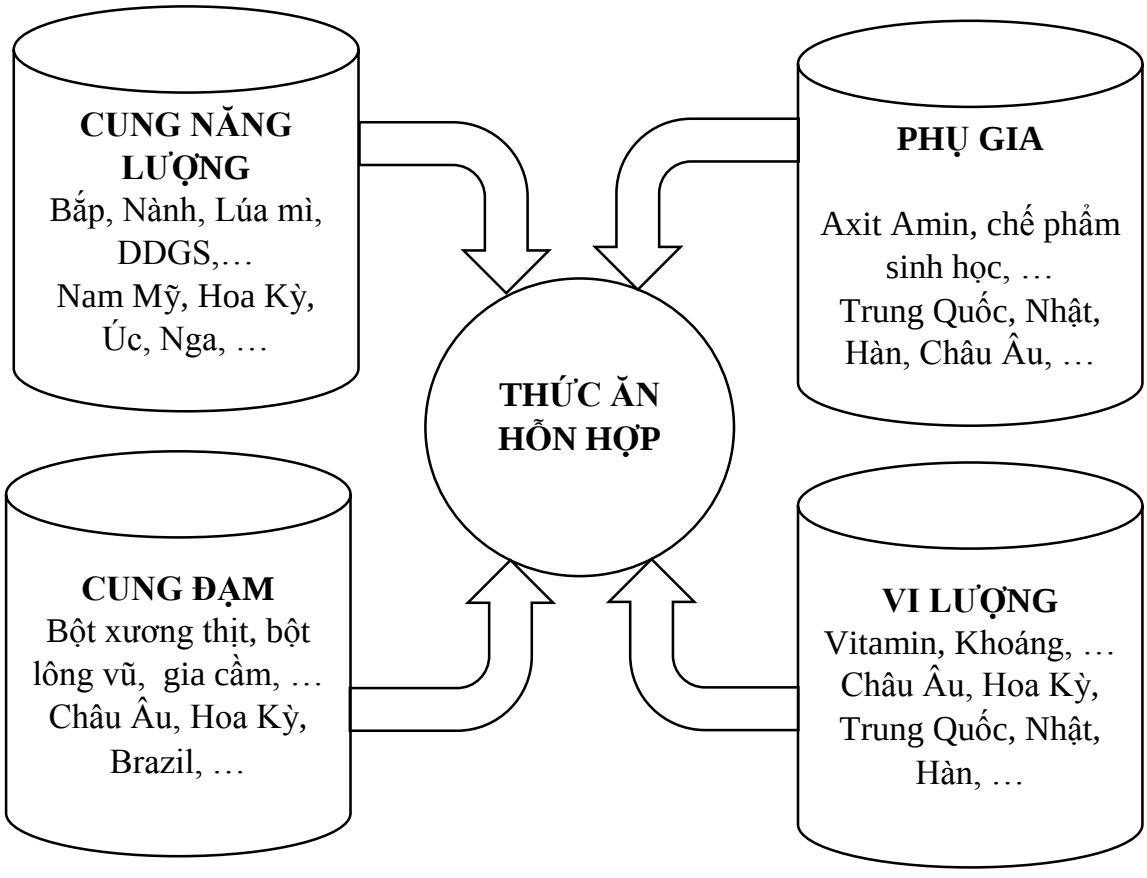
Các nhà dinh dưỡng vật nuôi phải tìm kiếm, nghiên cứu trích xuất các thành phần dinh dưỡng từ những nguồn nguyên liệu thô sẵn có với chi phí tối ưu nhất và xây dựng công thức để chuyển hóa những thành phần dinh dưỡng đó vào khẩu phần ăn, giúp cho vật nuôi hấp thụ tối đa dinh dưỡng

Nguồn nguyên liệu thô có ở khắp nơi trên thế giới, tùy vào điều kiện khí hậu thổ nhưỡng mà mỗi vùng sẽ chuyên canh trồng những loại ngũ cốc gì cho năng suất cao nhất.

Phần lớn những vùng trồng ngũ cốc lớn sẽ gắn liền với hoạt động chăn nuôi để tận dụng nguồn nguyên liệu tại chỗ giảm chi phí chuyên chở, vì vậy giá thành đầu ra cho chăn nuôi sẽ cạnh tranh hơn.

Tuy nhiên, thức ăn hỗn hợp được phối trộn không chỉ từ những loại ngũ cốc chính mà còn kết hợp từ những phụ phẩm trong quá trình sản xuất thức ăn cho con người, có nguồn gốc thực vật và động vật, mà đặc thù từng vùng không thể cung ứng đầy đủ.

Chính từ những điều trên đã hình thành nên chuỗi cung ứng nguyên liệu sản xuất thức ăn mang tính gắn kết toàn cầu, tại bất cứ nơi nào trên thế giới, các nguyên liệu sử dụng sản xuất thức ăn hỗn hợp phải có chi phí cạnh tranh nhất sau khi đã cộng chi phí chuyên chở và thuế phí xuất nhập khẩu, để có được điều này đòi hỏi mỗi vùng nguyên liệu tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu, phải được công nghiệp hóa tối đa nhằm nâng cao năng suất, hạ giá thành để có tính cạnh tranh không chỉ tại nước sở tại mà còn có khả năng cạnh tranh trên thị trường quốc tế



Hình 1:1: Chuỗi cung ứng nguyên liệu chính trên toàn cầu

Một số khu vực cung ứng nguyên liệu sản xuất thức ăn chăn nuôi chính trên thế giới, tạo nên chuỗi cung ứng quốc tế như sau:

Ngũ cốc: Ngô, Đậu tương, Lúa mì được trồng ở những vùng chuyên canh lớn như Hoa Kỳ, Nam Mỹ (Brasil, Argentina), Nam Phi, Đông Âu (Nga, Ukraina), Úc, Trung Quốc. Do sản lượng thu hoạch theo mùa vụ rất lớn, đi kèm đó phải có hệ thống kho bãi phục vụ việc tồn trữ và xuất khẩu, và tại đây họ cũng phát triển những ngành sản xuất sử dụng nguồn nguyên liệu ngũ cốc như nhà máy ép dầu đậu tương sử dụng đậu tương tại Hoa Kỳ và Nam Mỹ, nhà máy chế biến ethanol sử dụng ngô tại Hoa Kỳ, sản phẩm dùng làm thực phẩm cho con người, hoặc dùng làm nhiên liệu sinh học, và phụ phẩm từ quá trình sản xuất như khô đậu tương, DDGS (bã ngô lên men) được sử dụng làm nguyên liệu sản xuất thức ăn chăn nuôi và cung ứng trên toàn cầu

Đạm động vật: gồm phụ phẩm trong quá trình giết mổ, chế biến thịt gia súc, gia cầm có hàm lượng đạm cao được sử dụng trong công thức thức ăn hỗn hợp như bột xương thịt, bột gia cầm, bột lông vũ thủy phân, … tập trung chủ yếu ở những khu vực có ngành chế biến thịt phát triển như Hoa Kỳ, Châu Âu. Và những sản phẩm, phụ phẩm từ quá trình đánh bắt chế biến động vật dưới biển như bột cá, dầu cá biển, … từ vùng nguyên liệu chính ở Nam Mỹ như Chi Lê, Peru, …

Thuở sơ khai của ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi, con người chỉ xay xát ngũ cốc làm thức ăn cho vật nuôi, mà chưa tận dụng được hết thành phần dinh dưỡng trong các loại nguyên liệu chính, hoặc sử dụng dưới dạng thô chưa được chiết xuất, lên men, … Với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học dinh dưỡng vật nuôi, và công nghệ sinh học, các loại ngũ cốc, hoặc phụ phẩm thay vì sử dụng trực tiếp dưới dạng thô, ngày nay bằng những công nghệ hiện đại để chiết xuất thành những dạng nguyên liệu đa lượng hoặc vi lượng, những khu vực có nền khoa học kỹ thuật phát triển họ tiên phong trong việc nghiên cứu và cung ứng những loại nguyên liệu kỹ thuật cao như axit amin, vitamin và các chất phụ gia, … như Đức, Bỉ, Pháp và sau này họ chuyển giao công nghệ sang các nước Châu Á như Trung Quốc, Nhật Bản, Hàn Quốc, … tận dụng chi phí nhân công giá rẻ để tối ưu chi phí thành phẩm cung ứng.

Hiện tại, Trung Quốc đang là nước cung ứng nguyên liệu đã qua xử lý công nghệ, lớn nhất thế giới, trở thành nhà cung ứng quan trọng bậc nhất trong chuỗi cung ứng toàn cầu

Các loại ngũ cốc tham gia vào chuỗi cung ứng bằng việc giao dịch trên sàn giao dịch Chicago (Chicago Board of Trade) viết tắt là CBOT, được thành lập năm 1848, là sàn giao dịch hàng đầu về hợp đồng tương lai và lựa chọn tương lai. Dựa trên các báo cáo cung cầu, thông tin về mùa vụ, … hình thành nên các giao dịch mua bán trên sàn CBOT, xu hướng giá sẽ được quyết định theo quy luật cung cầu. Bất cứ một thông tin nào liên quan đến chuỗi cung ứng, cũng là yếu tố để tác động đến cung cầu và xu hướng giá. Ví dụ: thông tin đình công của công nhân làm việc tại các nhà máy ép dầu đậu tương ở Argentina, làm trì hoãn nguồn cung khô đậu tương và dầu đậu tương, ngay lập tức giá trên sàn CBOT sẽ biến động tăng do lo ngại việc thiếu nguồn cung, các chuyến hàng giao bị trễ so với lịch, hoặc thời tiết khô hạn tại các vùng trồng ngô chính trên thế giới như Hoa Kỳ, Nam Mỹ, Nga,… dự báo sản lượng giảm, trong khi nhu cầu không thay đổi, là yếu tố tác động tăng giá khi chênh lệch cung cầu

Sản lượng thức ăn tổng hợp trên thế giới ước tính đạt 1 tỷ tấn hàng năm, doanh thu hơn 400 tỷ đô la Mỹ. Đây là một ngành có giá trị khổng lồ, thu hút rất nhiều nguồn lực tham gia sâu rộng vào một chuỗi cung ứng có quy mô toàn cầu, từ trồng trọt, chế biến nguyên liệu, sản xuất, tiêu thụ.

1.1.4. Mô hình chuỗi cung ứng nguyên liệu sản xuất thức ăn chăn nuôi địa phương

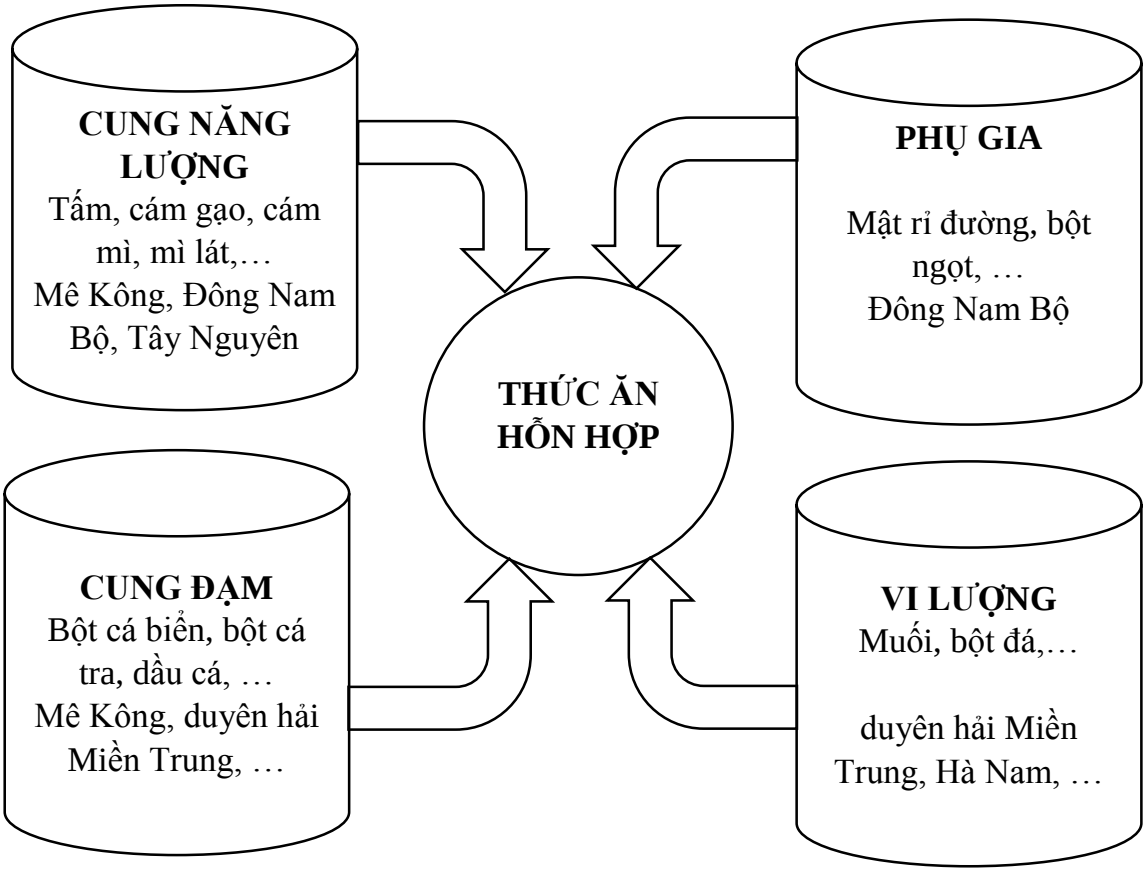
Thành phần dinh dưỡng của các nhóm nguyên liệu có sự tương đồng, vì vậy ưu tiên hàng đầu trong công thức sản xuất thức ăn hỗn hợp phải được sử dụng nguồn nguyên liệu sẵn có tại địa phương, đồng thời quảng bá để nguồn nguyên liệu địa phương được tham gia vào chuỗi cung ứng quốc tế thông qua các hội thảo chuyên đề, tư vấn giá trị dinh dưỡng trong thành phần nguyên liệu mang lại

Tuy nhiên, do năng lực sản xuất cũng như mức độ công nghiệp hóa, chuyên canh, trình độ khoa học kỹ thuật khác nhau, có những loại nguyên liệu được sản xuất ra tại địa phương nhưng giá thành không cạnh tranh so với hàng được nhập khẩu từ các quốc gia có mức độ chuyên canh cao. Vì vậy, họ sẽ chuyển đổi cơ cấu cây trồng

tận dụng thế mạnh riêng để nguyên liệu được sản xuất ra có khả năng tham gia vào chuỗi cung ứng nguyên liệu sản xuất thức ăn chăn nuôi toàn cầu.

Từ đó hình thành nên chuỗi cung ứng nguyên liệu tại địa phương. Tại Việt Nam, vùng trồng nguyên liệu không tập trung, và không được cơ giới hóa vì vậy giá nguyên liệu không cạnh tranh khi đặt vào chuỗi cung ứng quốc tế, giá ngô nguyên liệu của Việt Nam cao hơn giá ngô nhập khẩu từ Nam Mỹ, Nga, Hoa Kỳ vì vậy các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi sẽ không ưu tiên sử dụng ngô nguyên liệu nội địa, mà tập trung nhập khẩu.

Việt Nam có một số loại nguyên liệu sẵn có, và có thế mạnh cạnh tranh về giá do sản lượng và năng suất cao như khoai mì (sắn), bã mì sấy, phụ phẩm từ xay xát lúa gạo như cám gạo, tấm gạo, bột cá tra, bột cá biển (các loại cá tạp trong quá trình đánh bắt tại các vùng biển, xay xát sử dụng trong sản xuất thức ăn hỗn hợp), mật rỉ đường phụ phẩm trong việc ép mía đường, vỏ lụa hạt điều phụ phẩm trong chế biến hạt điều xuất khẩu.



Hình 1:2: Chuỗi cung ứng nguyên liệu tại Việt Nam

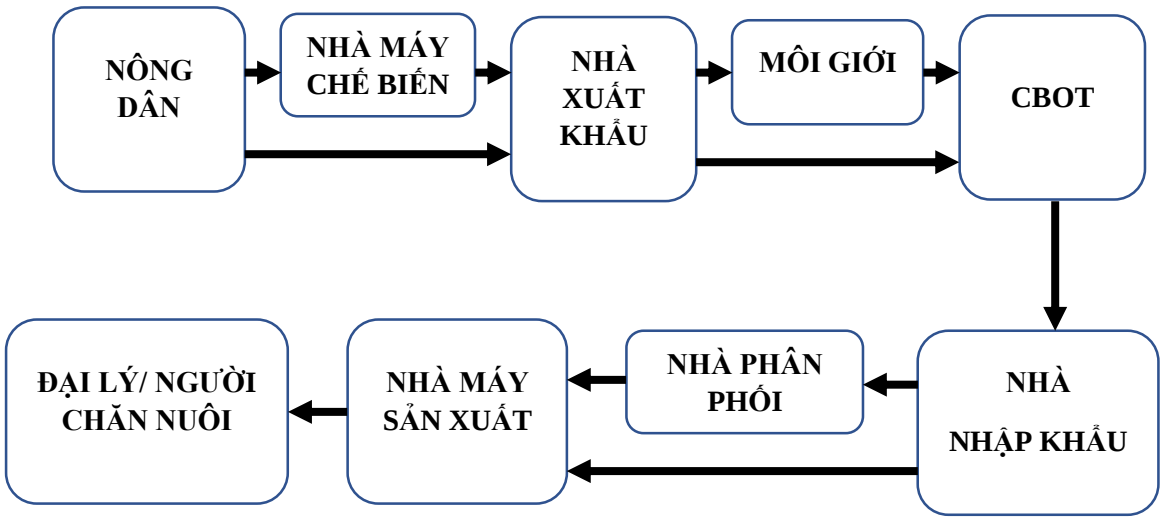
Những nguyên liệu thế mạnh của Việt Nam, ngoài sử dụng trong nước, các doanh nghiệp còn tìm kiếm thị trường để xuất khẩu sang các thị trường lân cận như Hàn Quốc, Ấn Độ.

Một thực trang đáng buồn, Việt Nam là một nước nông nghiệp, nhưng tham gia vào chuỗi cung ứng nguyên liệu cho sản xuất thức ăn chăn nuôi hầu như không có, phần lớn nguyên liệu sản xuất thức ăn chăn nuôi phải nhập khẩu, trong khi việc tiêu thụ thức ăn chăn nuôi chỉ giới hạn trong phạm vi nội địa, vì vậy ảnh hưởng đến cán cân xuất nhập khẩu, tăng tỷ lệ nhập siêu.

Việt Nam luôn nằm trong top đầu thế giới về nhập khẩu nguyên liệu sản xuất thức ăn chăn nuôi, đứng thứ 5 thế giới về sản xuất thịt lợn với sản lượng 2,8 triệu tấn vào năm 2019.

1.1.5. Các thành phần tham gia chuỗi cung ứng

Một chuỗi cung ứng ngũ cốc quốc tế dùng để làm nguyên liệu sản xuất thức ăn chăn nuôi được cấu tạo từ 5 thành phần cơ bản như sau:



Hình 1.3: Chuỗi cung ứng ngũ cốc quốc tế

i. Nông dân, nhà máy chế biến ngũ cốc

Nông dân trồng và thu hoạch ngũ cốc, bán sản phẩm là nguyên liệu thô cho nhà máy chế biến ngũ cốc, các nhà máy chế biến ngũ cốc sau đó bán lại các chế phẩm, phụ phẩm được dùng làm nguyên liệu thức ăn chăn nuôi cho các đại lý thu gom, hoặc

nông dân bán ngũ cốc trực tiếp cho các đại lý thu gom (được gọi chung là nhà cung cấp nguyên liệu), nhà cung cấp có thể bán nguyên liệu tại thị trường nội địa hoặc xuất khẩu, trong chuỗi cung ứng ngũ cốc quốc tế, chỉ đề cập đến hoạt động xuất khẩu, vì vậy nhà cung cấp nguyên liệu cũng chính là nhà xuất khẩu

ii. Nhà xuất khẩu

Có vai trò là đại lý thu gom nguyên liệu thô (ngũ cốc) từ nông dân, hoặc mua các chế phẩm, phụ phẩm từ nhà máy chế biến ngũ cốc, và là điểm khởi đầu cho chuỗi cung ứng quốc tế các nguyên liệu có nguồn gốc từ ngũ cốc dùng để sản xuất thức ăn chăn nuôi. Nhà xuất khẩu sẽ thông qua các trung gian hoặc trực tiếp chào bán hàng trên sàn giao dịch ngũ cốc – CBOT bằng các hợp đồng tương lai

iii. Sàn giao dịch hàng hóa – CBOT

Là nơi thực hiện các giao dịch hàng hóa (ngũ cốc) thông qua các hợp đồng tương lai. Hợp đồng tương lai cho phép một nhà giao dịch mua hoặc bán một loại hàng hóa (ngũ cốc) mà không cần lưu trữ, điều này cho phép các nhà đầu cơ trở thành một phần của thị trường, phân loại thành nhà đầu tư thực sự và nhà đầu cơ. Nhóm đầu tiên là những người mua và nhà sản xuất, sử dụng hợp đồng tương lai hàng hóa cho mục đích phòng ngừa rủi ro theo dự định ban đầu. Nhóm này thực sự thực hiện việc giao và nhận hàng hóa thực tế khi hợp đồng tương lai hết hạn. Nhóm thứ hai là những nhà đầu cơ. Đây là những người tham gia thị trường hàng hóa với mục đích duy nhất thu lợi nhuận từ biến động giá biến động. Những nhà giao dịch này không có ý định thực hiện hoặc giao nhận hàng hóa thực tế khi hợp đồng tương lai hết hạn

iv. Nhà nhập khẩu

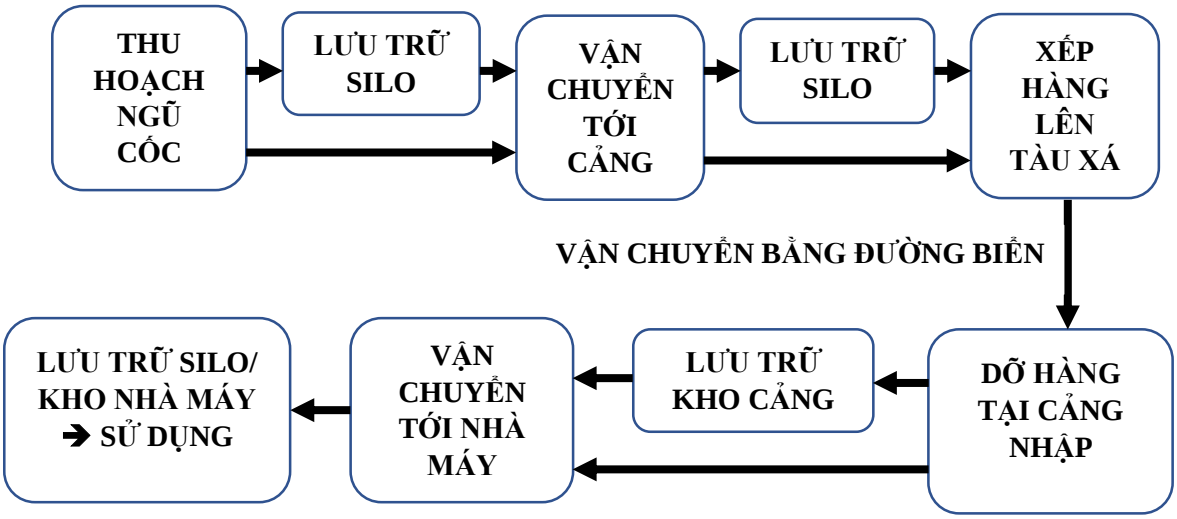
Là những người có nhu cầu mua hàng hóa (ngũ cốc) thực sự cho mục đích sử dụng hoặc kinh doanh. Bao gồm nhà nhập khẩu trực tiếp phục vụ sản xuất, đại lý kinh doanh nguyên liệu, nhà phân phối. Bằng việc thực hiện các hợp đồng nhập khẩu và cung ứng nguyên liệu tại thị trường trong nước, là đầu ra của chuỗi cung ứng ngũ cốc toàn cầu.

v. Nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi

Điểm kết thúc chuỗi cung ứng ngũ cốc toàn cầu là tại các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi, ngũ cốc hoặc sản phẩm từ ngũ cốc được dùng làm nguyên liệu chính phối trộn với các loại nguyên liệu khác để sản xuất ra thức ăn hỗn hợp hoàn chỉnh, phục vụ cho chăn nuôi. Thành phẩm đầu ra sẽ là khởi đầu cho một chuỗi cung ứng mới, riêng biệt

1.1.6. Dịch vụ logistics phục vụ hoạt động cung ứng nguyên vật liệu từ nguồn tới nhà máy

Với khối lượng lớn, chuỗi cung ứng nguyên liệu sản xuất thức ăn chăn nuôi đòi hỏi một hệ thống dịch vụ logistics đa dạng để đáp ứng đầy đủ và kịp thời nhu cầu.



Hình 1.4: Sơ đồ vận chuyển ngũ cốc đến nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi

Việc vận chuyển nguyên liệu được sử dụng hoàn toàn bằng đường biển, chi phí rẻ phù hợp với đặc thù chuyên chở số lượng hàng hóa lớn, giá trị không cao và không đòi hỏi khắc khe về thời gian vận chuyển như một số mặt hàng thực phẩm. Hai loại hình được sử dụng chủ yếu:

Vận chuyển bằng tàu xá, hàng rời: ngũ cốc sau khi thu hoạch sẽ được đưa vào bồn chứa (silo) tích trữ, sau đó vận chuyển hoặc vận chuyển trực tiếp từ cánh đồng thu hoạch, bằng đường bộ (xe tải, hoặc tàu hỏa) đến các bồn chứa (silo), hệ thống kho cảng để xuất lên tàu, hoặc bốc hàng trực tiếp từ phương tiện chuyên chở lên tàu xá tại cảng xuất. Tại các trung tâm xuất khẩu ngũ cốc chính ở Hoa Kỳ và Nam Mỹ, họ

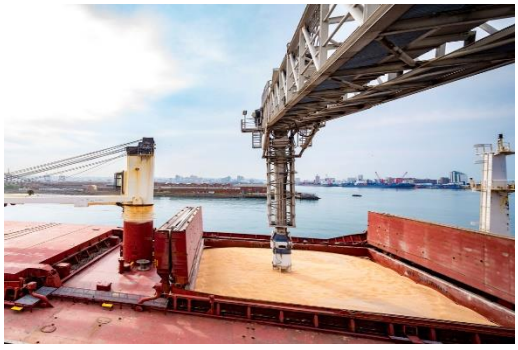
xây dựng các kho bãi, bồn chứa (silo) để chứa nguyên liệu rất lớn để tích trữ và điều tiết quá trình xuất hàng, vì mùa vụ thu hoạch tập trung 1 thời gian ngắn, trong khi nhu cầu sử dụng được trải đều trong năm. Ngoài ra tại các vùng chuyên canh ngũ cốc lớn, họ xây dựng các nhà máy chế biến sử dụng nguyên liệu thô tại chỗ, xuất thành phẩm để giảm chi phí vận chuyển, ví dụ như các nhà máy ép dầu đầu tương thường được đặt ngay cạnh các cảng biển, trung tâm xuất ngũ cốc tại Nam Mỹ (Brazil, Argentina) hoặc các nhà máy ethanol được đặt ngay tại vùng nguyên liệu ngô chính của Hoa Kỳ, và tại đây họ sẽ xuất thành phẩm dùng cho thực phẩm, hoặc nhiên liệu sinh học, đồng thời xuất các phụ phẩm trong quá trình chế biến nguyên liệu thô cho sản xuất thức ăn chăn nuôi

Mô tả quá trình trên bằng một số hình ảnh trực quan vận chuyển ngũ cốc từ vùng trồng đến cảng biển, xuất lên tàu xá, tại đầu nhập thì quá trình đi ngược lại đến điểm cuối là nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi.

I. THU HOẠCH NÔNG SẢN

II. VẬN CHUYỂN NÔNG SẢN TỚI CẢNG

III. XẾP DỠ HÀNG HÓA LÊN TÀU XÁ TẠI CẢNG XUẤT



Hình 1.5: Hình ảnh thu hoạch và vận chuyển ngũ cốc

Vận chuyển hàng rời, hoặc hàng bao đóng trong container: thường là những phụ phẩm, hoặc những nguyên liệu đã qua công nghệ xử lý, tỷ lệ sử dụng không quá nhiều, vì vậy việc vận chuyển nguyên tàu xá là không hiệu quả, thêm nữa đặc thù của những loại hàng này có giá trị cao hơn, và yêu cầu điều kiện bảo quản khắc khe hơn. Hàng axit amin, nguyên liệu đa lượng, vi lượng, phụ gia được xuất đi từ các nhà máy đặt tại Châu Âu, Trung Quốc, Hàn Quốc, Nhật Bản, …. Hàng phụ phẩm từ xay xát lúa gạo như cám gạo trích ly đóng bao xuất bằng container từ Ấn Độ.

Tại nước nhập khẩu, xây dựng hệ thống cảng biển, kho bãi chuyên dụng phục vụ cho việc xếp dỡ hàng rời, tàu xá, các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi tùy theo công suất thiết kế phải tính toán xây dựng kho bãi, silo chứa hàng. Việt Nam có hệ thống các cảng biển phục vụ cho hoạt động xếp dỡ hàng rời, tàu xá: cảng Cái Lân tại Miền Bắc, cảng Quy Nhơn, Cửa Lò khu vực Miền Trung và cụm cảng Phú Mỹ, Cái Mép khu vực Miền Nam, về phương tiện chuyên chở từ cảng về đến nhà máy sử dụng 2 loại hình vận chuyển đường bộ bằng xe tải, hoặc vận chuyển đường biển/ đường sông bằng Sà Lan chỉ áp dụng cho những nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi được quy hoạch có bến tàu ven sông để xếp dỡ nguyên liệu.

Tương tự việc vận chuyển hàng rời tàu xá để tiết kiệm chi phí, thì so sánh giữa chi phí vận chuyển từ cảng nhập đến nhà máy bằng sà lan đường biển/đường sông sẽ rẻ hơn vận chuyển bằng xe tải đường bộ, trong khi số lượng hàng hóa xếp dỡ nhiều và nhanh hơn.

Khi khảo sát đầu tư xây dựng nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi, việc lựa chọn vị trí đặt nhà máy rất quan trọng, tối ưu được chi phí nguyên vật liệu. Năm 1991, tập đoàn SCPA (Pháp) liên doanh với Việt Nam thành lập công ty liên doanh Việt-Pháp Sản xuất Thức ăn Gia súc PROCONCO, đây là công ty liên doanh đầu tiên trong lĩnh vực sản xuất thức ăn chăn nuôi. Bằng kinh nghiệm sẵn có, họ chọn những vị trí đắc địa cho việc xây dựng nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi, để tối ưu được chi phí logistics, tất cả nhà máy họ xây dựng có một điểm chung là đều nằm ngay khu vực cảng biển, có bến cảng cho việc bốc dỡ hàng xá bằng sà lan: Proconco Biên Hòa, Proconco Cần Thơ, Proconco Hải Phòng, … điều này tạo ra lợi thế cạnh tranh rất lớn vì chi phí vận chuyển trên mỗi đơn vị nguyên liệu sẽ rẻ hơn so với những nhà máy

không có được lợi thế này. Tại nhà máy Proconco Cần Thơ bến sông ngoài việc sử dụng nhập nguyên liệu từ sà lan, thêm một lợi thế nữa là họ có thể xuất bán thành phẩm trực tiếp xuống ghe, sà lan chuyên chở, tiết kiệm chi phí đóng bao, trung chuyển từ nhà máy đến đại lý, từ đại lý đến ao nuôi

1.2. Tổng quan về hoạt động thu mua và quản trị hoạt động thu mua

1.2.1. Thu mua

Thu mua là việc tìm kiếm những thiết bị, hàng hóa và dịch vụ có chất lượng tốt nhất cho công ty hoặc tổ chức và tiến hành thu mua với mức giá cạnh tranh nhất. Thu mua là một hoạt động được phát triển, mở rộng từ chức năng mua hàng đơn thuần, so với mua hàng thì trong thu mua người ta chú trọng nhiều hơn đến các vấn đề mang tính chiến lược. Thu mua bao gồm các chuỗi hoạt động như sau:

- Lập kế hoạch mua
- Xác định các tiêu chuẩn
- Nghiên cứu và lựa chọn nhà cung cấp
- Phân tích giá trị
- Tài chính
- Đàm phán giá cả
- Mua hàng
- Quản lý hợp đồng cung cấp
- Kiểm soát hàng tồn kho
- Thanh toán.

Tiếng Anh có hai từ chỉ về hoạt động "Mua hàng – Purchasing" và Thu mua – Procurement". Phân tích để hiểu rõ hơn sự khác biết

"Mua hàng - Purchasing" chỉ dừng lại ở việc liên hệ với các nhà cung ứng, nhận được số lượng, chủng loại, quy cách hàng hóa tại thời điểm hợp lí với chi phí thấp nhất, được ghi nhận như yếu tố đầu tiên giúp giảm chi phí trên tổng thể chuỗi cung ứng, liên kết giữa các phòng ban và mang lại giá trị cho người tiêu dùng cuối cùng.

Trong khi đó, "Thu mua" – Procurement đạt chiều sâu về kiến thức, tìm nguồn hàng chiến lược, lập kế hoạch mua hàng, chọn nhà cung ứng hợp lí, đàm phán và duy trì tính ổn định nguồn cung. "Mua hàng" chính là tập hợp con của "Thu mua". Ngoài ra thu mua còn bao hàm thêm chức năng "Tìm kiếm – Sourcing"

"Thu mua – Procurement" lại là tập hợp con của "Chuỗi cung ứng – Supply Chain". Tùy vào quy mô hoạt động và cách thức vận hành của từng công ty hoặc tổ chức, dịch vụ "Hậu cần – Logistics" là một tập hợp con của "Thu mua – Procurement" hoặc cả hai cùng là tập hợp con của "Chuỗi cung ứng – Supply Chain"

1.2.2. Quản trị thu mua

Quản trị thu mua được hiểu là quá trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo điều hành và kiểm soát mọi hoạt động thu mua của công ty hoặc tổ chức nhằm phục vụ hoạt động sản xuất, kinh doanh được hiệu quả, tối ưu hóa chi phí đầu vào nhằm giảm giá thành đầu ra, tăng tính cạnh tranh, đảm bảo biên lợi nhuận cao trong cùng ngành nghề kinh doanh

Quản trị thu mua có 2 nội dung chính cần lưu tâm:

Xác định nhu cầu thu mua: Việc xác định nhu cầu mua mặt hàng nào? Với số lượng bao nhiêu? Mua vào thời điểm nào và với mức ngân sách như thế nào là điều vô cùng quan trọng, cần phải được làm rõ trước hết.

Lập kế hoạch thu mua: sau khi xác định được nhu cầu mua hàng với đầy đủ thông tin, bước tiếp theo là lập kế hoạch thu mua sẽ trở nên đơn giản hơn rất nhiều.

Tất cả các bước trên đều được chi tiết trong quy trình thu mua của từng công ty, đảm bảo việc tuân thủ để quản trị thu mua được tốt nhất.

1.2.3. Quy trình thu mua

1.2.3.1. Mục đích, nội dung và phạm vi áp dụng

i. Mục đích:

Quy trình thu mua được xây dựng nhằm mục đích:

- Đưa ra một cách thức thống nhất trong việc mua nguyên vật liệu hoặc hàng hóa, dịch vụ cho công ty.

- Mua hàng hoá đúng chất lượng, quy cách yêu cầu với giá cả kinh tế nhất.

- Đảm bảo tính có sẵn của hàng hoá trên cơ sở kế hoạch sản xuất, kinh doanh, tránh tình trạng gián đoạn nguồn cung, hoặc phải mua ngoài kế hoạch với chi phí cao hơn.

- Duy trì mức tồn kho ổn định và an toàn theo định mức tối thiểu hàng tháng, năm, đảm bảo dòng tiền được luân chuyển với hiệu suất cao nhất

- Thực hiện mục tiêu tiết kiệm của Ban Giám đốc bằng việc cắt giảm chi phí bất biến, lựa chọn giá tối ưu nhất.

- Mở rộng nhà cung cấp, đảm bảo tính minh bạch trong hoạt động mua hàng, tính cạnh tranh hơn giữa các nhà cung cấp, mang lại lợi nhuận sau cùng cho công ty qua việc tìm kiếm nhiều nguồn hàng giá cả, chất lượng cạnh tranh hơn.

ii. Nội dung:

Yêu cầu chung trong xây dựng quy trình thu mua, để tuân thủ

Tất cả nhà cung cấp nguyên vật liệu, hàng hóa và dịch vụ phải được chọn lọc và được đánh giá theo hệ thống quản lý chất lượng do công ty ban hành, lập danh sách và được Tổng giám đốc phê duyệt

Đối với những nhà cung cấp dịch vụ theo yêu cầu từ cơ quan quản lý nhà nước như hiệu chuẩn, kiểm nghiệm, kiểm dịch, quản lý môi trường, … phải là các đơn vị, cơ quan chức năng của Nhà Nước hoặc các tổ chức chứng nhận đã được công nhận, cấp phép đủ điều kiện, yêu cầu thêm đối với những nhà cung cấp dịch vụ kiểm nghiệm, phải có giấy chứng nhận phù hợp với chứng nhận chất lượng mà công ty đang áp dụng, ví dụ: chứng nhận ISO 17025 như đề cập trong nội dung quy trình thu mua theo tiêu chuẩn ISO 22000/ ISO9001:2015

Một số trường hợp ngoại lệ: Đối với Nhà cung cấp không có trong danh sách được duyệt, chưa được đánh giá hoặc không đánh giá được): Tùy vào thực tế công việc, trình Tổng giám đốc xem xét và có quyết định riêng

Tất cả những nội dung trong quy trình thu mua sẽ là cơ sở để phòng thu mua áp dụng thực hiện. Trong suốt quá trình vận hành nếu phát hiện điểm chưa hoặc không phù hợp thì có thể điều chỉnh, bổ sung bằng văn bản. Và chỉ được áp dụng khi nhận được văn bản hoặc ý kiến chấp thuận từ Tổng giám đốc.

iii. Phạm vi áp dụng:

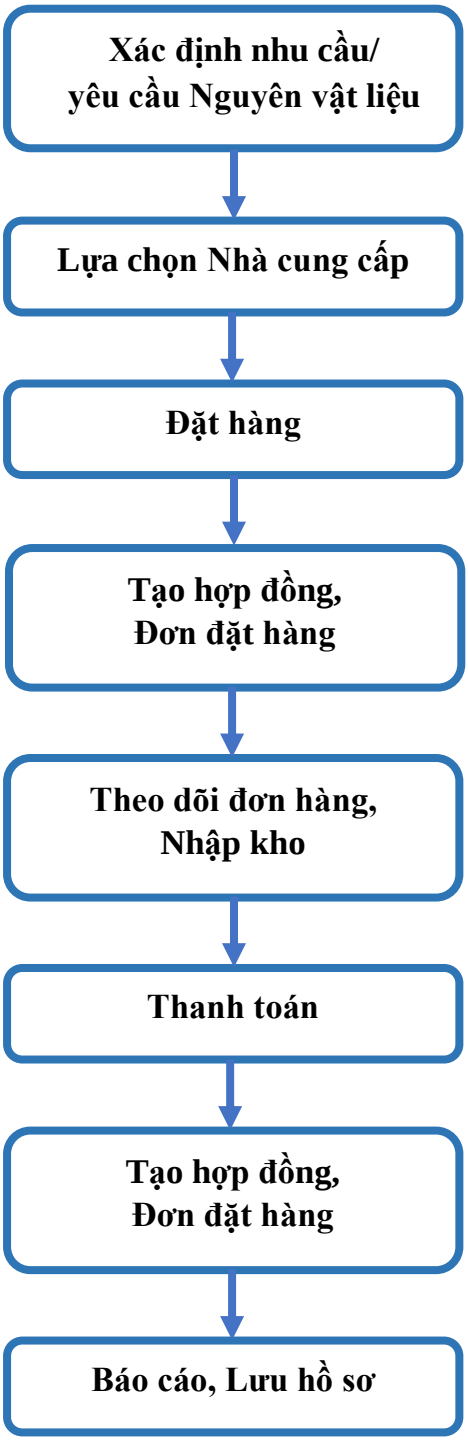
Đối tượng áp dụng: Quy trình, thủ tục thu mua được áp dụng cho phòng mua hàng và các bộ phận liên quan.

Trách nhiệm áp dụng: Những người thuộc phòng mua hàng có trách nhiệm áp dụng quy trình thủ tục công việc này.

1.2.3.2. Quy trình thu mua nguyên liệu của nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi theo tiêu chuẩn ISO 22000/ ISO9001:2015

Trong ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi. Công ty Cổ phần Việt Pháp Sản Xuất Thức Ăn Chăn Nuôi (Proconco) là một doanh nghiệp lâu năm, và tiên phong tại Việt Nam, vì vậy họ có nhiều kinh nghiệm trong việc tổ chức hoạt động thu mua và quản trị thu mua, đồng thời xây dựng quy trình thu mua theo hệ thống tiêu chuẩn chất lượng ISO 22000/ ISO9001:2015.

Cơ sở lý thuyết trong bài luận văn này sử dụng quy trình thu mua được áp dụng tại Proconco để có cái nhìn bao quát hơn về cách thức tổ chức hoạt động thu mua nguyên vật liệu cho nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi, và chuỗi cung ứng liên quan, với quy mô không chỉ một nhà máy đơn lẻ mà quy trình thu mua áp dụng đồng nhất cho toàn bộ hệ thống hơn 10 (mười) nhà máy trên toàn quốc, việc gắn kết trong chuỗi cung ứng là rất rộng.



Hình 1.6: Sơ đồ quy trình thu mua nguyên liệu tại nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi theo tiêu chuẩn ISO 22000/ ISO9001:2015

(Nguồn: tài liệu ISO 2200/ISO9001:2015 của Proconco)

***Diễn giải nội dung (Phụ lục 1, đính kèm)**

1.2.4. Cơ sở lý luận của việc tối ưu hóa hoạt động quản trị thu mua

1.2.4.1. Khái niệm về tối ưu hóa và tối ưu hóa hoạt động quản trị thu mua

Tối ưu hóa là tìm một giải pháp thay thế với hiệu suất chi phí cao nhất hoặc hiệu quả hoạt động cao nhất theo các ràng buộc đã cho, bằng cách tối đa hóa các yếu tố mong muốn và giảm thiểu các yếu tố không mong muốn.

Tối ưu hóa hoạt động quản trị thu mua là tìm kiếm những giải pháp để quá trình thu mua đạt được hiệu quả tốt nhất, chi phí thấp nhất nhưng vẫn đảm bảo chất lượng, tận dụng nguồn lực sẵn nhưng tạo ra dựng được giá trị cao hơn, đồng thời nhận diện ra những nguy cơ từ đó có phương án thực thi, nhằm giảm thiểu tối đa rủi ro, thiệt hại có thể lường trước được.

1.2.4.2. Các nhân tối ảnh hưởng đến tối ưu hóa hoạt động quản trị thu mua

*** *Nhân tố bên trong***

i. Chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh có vai trò quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Doanh nghiệp đặc biệt coi trọng quản lí hoạt động kinh doanh của mình theo chiến lược. Bởi vì chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp thấy rõ mục đích, hướng đi của mình.

Chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp nắm bắt được cơ hội trên thị trường và tạo được lợi thế cạnh tranh trên thương trường bằng các nguồn lực có hạn cho doanh nghiệp với kết quả cao nhằm đạt được mục tiêu đề ra.

Do đó chiến lược kinh doanh có ảnh hưởng rất lớn đến quá trình mua hàng do đó quản trị mua hàng cũng phải phụ thuộc vào chiến lược, tuỳ theo chiến lược trong từng giai đoạn mà các nhà quản trị mua hàng đưa ra kế hoạch mua hàng hợp lí

ii. Chính sách sản phẩm

Câu hỏi đầu tiên khi doanh nghiệp bắt tay vào kinh doanh là doanh nghiệp sẽ bán cái gì? cho đối tượng tiêu dùng nào? Lựa chọn đúng mặt hàng kinh doanh, có chính sách mặt hàng đúng đảm bảo cho tiêu thụ hàng hóa của doanh nghiệp. Muốn đạt được kết quả trong kinh doanh đòi hỏi doanh nghiệp phải có một chính sách sản

phẩm hợp lí nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, hạn chế rủi ro đến mức thấp nhất. Khi có chính sách sản phẩm doanh nghiệp sẽ hình thành được phương hướng kinh doanh, đầu tư nghiên cứu đúng hướng

Với mỗi sản phẩm luôn gắn liền với một chu kì sống nhất định nên để có một chính sách sản phẩm đúng đắn thì doanh nghiệp phải đi nghiên cứu chu kì sống của sản phẩm nhằm xác định xem sản phẩm đó đang ở giai đoạn nào của chu kì sống. Mặt khác với mỗi sản phẩm doanh nghiệp phải đi nghiên cứu xem tình hình tiêu thụ của sản phẩm đó trên thị trường và của bản thân doanh nghiệp đó như thế nào

iii. Kế hoạch cung ứng

Sau khi xác định nhu cầu trong công tác hoạch định mua hàng nhà quản trị phải đưa ra được một kế hoạch mua hàng chi tiết, phải lựa chọn được mặt hàng cung ứng. Kế hoạch mua hàng chi tiết hợp lí phải đảm bảo làm sao có đủ lượng hàng dự trữ nhất định phù hợp với nhu cầu bán ra. Nếu kế hoạch không hợp lí sẽ dẫn đến tình trạng thừa hoặc thiếu hàng dự trữ gây ứ đọng về vốn.

Trong hoạt động kinh doanh các doanh nghiệp thường kinh doanh nhiều mặt hàng. Mỗi mặt hàng lại chiếm vai trò, vị trí nhất định. Có những mặt hàng giữ vị trí chủ đạo và cũng có những mặt hàng giữ vị trí thứ yếu. Những mặt hàng chủ đạo là những mặt hàng đem lại doanh thu và lợi nhuận lớn mặc dù thậm chí số lượng của chúng chiếm tỷ trọng nhỏ trong mặt hàng kinh doanh, nếu thiếu những mặt hàng này sẽ ảnh hưởng lớn đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy doanh nghiệp cần phải có chính sách mặt hàng có sự chọn lựa.

iv. Năng lực sản xuất kinh doanh trong quá khứ

Có ảnh hưởng lớn đến công tác quản trị mua hàng vì để xây dựng nên một kế hoạch mua hàng hợp lí phải dựa trên kết quả tiêu thụ kì trước. Với mỗi một mặt hàng, doanh nghiệp có thể dựa trên kết quả tiêu thụ để xác định xem mặt hàng đó khả năng tiêu thụ như thế nào, và nếu có được kết quả đó thì nguyên nhân do đâu để từ đó xây dựng được một kế hoạch hợp lí hơn.

v. Nguồn vốn

Là điều kiện tiền đề vật chất cho mọi hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp đặc biệt là trong mua hàng. Đây là nhân tố quan trọng ảnh hởng đến công tác mua hàng của doanh nghiệp. Khi có vốn đầy đủ thì hoạt động mua hàng được tiến hành nhanh chóng, thuận lợi, tránh tình trạng dây dưa trong mua hàng, giảm được chi phí trong khâu mua. Mặt khác việc đảm bảo tiền vốn cho doanh nghiệp giúp doanh nghiệp chớp được các cơ hội trong các thương vụ kinh doanh.

vi. Cơ sở vật chất kỹ thuật

Đó là cơ sở phản ánh thực lực của doanh nghiệp. Cơ sở vật chất kĩ thuật tốt, hiện đại tạo điều kiện tốt trong mua hàng bởi nếu doanh nghiệp có cơ sở vật chất hiện đại. Chẳng hạn như với phần mềm quản lý mua hàng thì doanh nghiệp sẽ nhanh chóng nắm bắt được thông tin, có nhiều cơ hội chớp lấy thời cơ để mua được hàng nhanh hơn, tốt hơn … điều đó làm tăng sức cạnh tranh của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh. Nhưng nếu cơ sở vật chất

vii. Nhân viên mua hàng

Trong hoạt động mua hàng của doanh nghiệp thương mại hành vi dễ sai lầm nhất là mua hàng. Mua không đảm bảo sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy việc mua hàng phụ thuộc rất nhiều vào hoạt động của con người. Cho nên việc tuyển chọn nhân viên làm công tác thu mua là một khâu rất quan trọng trong hoạt động kinh doanh. Doanh nghiệp không thể giao hàng tuỳ ý cho bất cứ ai và ai mua cũng được mà doanh nghiệp phải có sự lựa chọn. Một nhân viên thu mua giỏi phải đảm bảo các tiêu chuẩn sau:

Kiến thức phong phú: Người nhân viên thu mua phải có kiến thức hiểu biết về hàng hoá kinh doanh có sự hiểu biết sâu rộng về hàng hoá mà mình có trách nhiệm đảm nhận, phải nắm được các hoạt động và mục tiêu của doanh nghiệp, hiểu về thị trường và biết phân tích ảnh hưởng của thị trường, nắm được chính sách kinh tế của nhà nước, hiểu biết pháp luật, có kinh nghiệm trong thu mua.

Năng động, tỉnh táo: Giỏi khai thác thông tin, nắm kịp thời tình hình biến động trên thị trường về nhu cầu và giá cả.

Có khả năng giao tiếp: Khả năng giao tiếp tốt là một trong những yếu tố có lợi cho đàm phán kinh doanh.

Việc tuyển nhân viên mua hàng là một khâu rất quan trọng. Chọn được một nhân viên mua hàng chuyên nghiệp, có kinh nghiệm là một lợi thế thực sự của doanh nghiệp.

viii. Năng lực của nhà quản trị mua hàng

Nhà quản trị có vai trò quan trọng quyết định đến sự thành công hay thất bại của quá trình mua hàng. Nhà quản trị là người chỉ đạo cho nhân viên mua hàng nên họ phải nắm rõ được về nhân viên, phải nắm rõ được khả năng của từng người, biết được người nào có khả năng đảm nhận việc mua hàng, khả năng thành công hay thất bại cao hơn để từ đó có sự lựa đúng đắn.

ix. Vị thế của doanh nghiệp trên thị trường

Nếu doanh nghiệp có vị thế, uy tín trên thương trường thì việc đặt mua hàng sẽ dễ dàng hơn, doanh nghiệp sẽ được các nhà cung ứng ưu tiên hơn trong việc chào hàng, các nhà cung ứng cũng chủ động đến chào hàng và dành nhiều điều khoản ưu đãi cho doanh nghiệp hơn, việc mua hàng nhiều khi tránh được tình trạng thủ tục rườm rà… Do đó với uy tín, vị thế doanh nghiệp trên thị trường có ảnh hưởng lớn đến công tác quản trị mua hàng.

Ngoài ra còn có các nhân tố khác như tình hình sản xuất kinh doanh, trình độ tiến bộ khoa học kĩ thuật…đều có ảnh hởng đến công tác mua hàng.

**** Nhân tố bên ngoài***

i. Nhà cung cấp

Đây là yếu tố khách quan ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả mua hàng của doanh nghiệp vì nếu lựa chọn không đúng nhà cung cấp sẽ không đảm bảo khả năng mua hàng của doanh nghiệp, không đảm bảo được số lượng hàng bán ra. Bởi đối với doanh nghiệp thương mại thường kinh doanh nhiều mặt hàng khác nhau. Mỗi mặt hàng có thể có một hoặc nhiều nhà cung ứng. Trong trường hợp như vậy sẽ có sự cạnh tranh của các nhà cung ứng.

Để lựa chọn người cung ứng cho doanh nghiệp cần dựa vào nguyên tắc:

+ Không hoàn toàn lệ thuộc vào một nhà cung cấp để tạo ra sự lựa chọn tối ưu và để tránh bị ép giá.

+ Cần theo dõi thường xuyên về tình hình tài chính, khả năng sản xuất và khả năng cung ứng của người cung ứng.

ii. Nhu cầu sử dụng

Dựa vào nhu cầu sử dụng nguyên liệu từ kế hoạch bán hàng, kế hoạch sản xuất để có kế hoạch mua hàng, đáp ứng đúng tiến độ

iii. Đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh có ảnh hưởng lớn đến mua hàng trong doanh nghiệp ở cả mua và bán. Đối thủ cạnh tranh trong mua hàng thể hiện ở chỗ doanh nghiệp luôn phải đối phó với hàng loạt các đối thủ cạnh tranh, sự cạnh tranh trên thị trường là sự cạnh tranh về giá nên để thắng được đối thủ cạnh tranh doanh nghiệp phải thường xuyên theo dõi chính sách giá của đối thủ cạnh tranh, đưa ra được mức giá khách hàng chấp nhận được mà có mức giá nhỏ hơn hoặc bằng giá của đối thủ cạnh tranh nhưng phải đảm bảo có lãi. Muốn đưa ra được một mức giá thấp hơn giá của đối thủ cạnh tranh thì doanh nghiệp phải đặc biệt chú trọng đến công tác mua hàng.

Mua hàng làm sao để đảm bảo bán được với giá thấp mà vẫn đảm bảo có lãi. Cạnh tranh không chỉ thể hiện ở các doanh nghiệp thương mại mà còn thể hiện ở sự cạnh tranh giữa các nhà cung cấp. Sự cạnh tranh này doanh nghiệp có nhiều lợi hơn bởi vì các nhà cung cấp luôn tìm cách đưa ra các điều khoản ưu đãi nhằm thu hút khách hàng là các doanh nghiệp trở thành khách hàng của mình.

Cho nên doanh nghiệp để đảm bảo thắng các đối thủ thì luôn tìm kiếm các nhà cung cấp khác nhau để làm sao mua đợc hàng với giá rẻ hơn các nhà cung cấp khác. Có như thế mới đảm bảo thắng được các đối thủ cạnh tranh thông qua giá.

Vì thế nếu nhà cung cấp nào đưa ra giá cả hay các điều khoản ưu đãi thì họ sẽ dễ dàng thu hút được các doanh nghiệp quan tâm đến hàng của mình.

iv. Chính sách của cơ quan nhà nước

Các cơ quan nhà nước ở Trung Ương và địa phương đều có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp đều có các cơ quan nhà nước và cơ quan địa phương theo dõi, kiểm tra và giám sát theo dõi các hoạt động có liên quan tới hoạt động kinh doanh của mình.

Thông qua hệ thống cơ quan nhà nước, nhà quản trị sẽ tìm được nguồn cung ứng tốt đảm bảo được mục tiêu mua hàng của mình. Hơn nữa cơ quan nhà nước còn ảnh hưởng đến việc mua hàng của doanh nghiệp thông qua các cơ chế, chính sách như thuế … Ví dụ nếu thuế cao chi phí mua hàng sẽ tăng làm cho giá cả cao và ngược lại. Lúc đó doanh phải điều chỉnh giá cả cho hợp lí.

1.3. Vai trò của hoạt động thu mua trong quản trị chuỗi cung ứng tại nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi

1.3.1. Mục tiêu của hoạt động thu mua trong quản trị chuỗi cung ứng

Các nhà lãnh đạo yêu cầu hoạt động thu mua phải đạt được mục tiêu "5 đúng":

+Đúng "CHẤT LƯỢNG" – Of the RIGHT QUALITY

+Đúng "NHÀ CUNG CẤP" – From the RIGHT SUPPLIER

+Đúng "SỐ LƯỢNG" – In the RICHT QUANTITY

+Đúng "THỜI ĐIỂM" – At the RIGHT TIME

+Đúng "GIÁ" – At the RIGHT PRICE

Từ đó xây dựng mục tiêu của hoạt động thu mua trong quản trị chuỗi cung ứng.

i. Đảm bảo cho hoạt động của công ty được liên tục, ổn định

Đây là mục tiêu cơ bản nhất, quan trọng nhất và đây cũng chính là lý do tồn tại của bộ phận quản trị chuỗi cung ứng.

ii. Mua hàng với giá cạnh tranh

Mua được hàng với giá cạnh tranh: nghĩa là mua hàng với giá tương ứng với cung cầu và mức độ khan hiếm của hàng hóa đó trên thị trường. Đôi khi để đạt được mục tiêu này đòi hỏi phải có sự hiểu biết về kết cấu và chi phí của nhà cung cấp cũng

như khả năng giúp họ cải thiện kết cấu ấy, từ đó thỏa thuận được 1 mức giá công bằng so với chi phí thực tế của họ. Một khi mua hàng với giá cao hơn những đối thủ cạnh tranh, có nghĩa là đã không đạt được mục tiêu này.

iii. Mua hàng 1 cách khôn ngoan

Mua hàng khôn ngoan nghĩa là luôn khéo léo thỏa mãn một cách tốt nhất các mặt chất lượng, dịch vụ và giá cả phù hợp với nhu cầu của mình. Như vậy thường xuyên phải có một 1 sự cộng tác giữa người mua và đối tượng trực tiếp sử dụng nguyên vật liệu đó nhằm làm rõ nhu cầu. Bên cạnh đó, có thể hình thành những nhóm chức năng chéo để phối hợp và điều hòa nhu cầu của đối tượng sử dụng với khả năng của nhà cung cấp theo hướng tối ưu.

iv. Dự trữ ở mức tối ưu

Mặc dù việc duy trì một tỷ lệ vật tư dự trữ cao sẽ đảm bảo đạt được mục tiêu thứ nhất, song lại rất tốn kém. Trên bình diện chung, mức dự trữ vật tư ở mỗi công ty là vào khoảng 25 đến 35% một năm nhằm đảm bảo cho quá trình sản xuất tiến hành liên tục, nhịp nhàng. Do vậy, công việc quản trị vật tư chính là cần đối mức dự trữ đó. Nếu áp dụng hệ thống sản xuất/ dự trữ vừa-đúng-lúc thì việc đạt được mục tiêu này sẽ dễ dàng hơn. Ngoài mục đích giảm những thất thoát có thể xảy ra trong quá trình mua hàng, vận chuyển, đóng gói và dự trữ, quản trị cung ứng tốt còn giúp hạn chế những thiệt hại do vật tư bị hư hỏng, lỗi thời hay mất cắp.

v. Phát triển những nguồn cung cấp hữu hiệu và đáng tin cậy:

Những nhà cung cấp sẵn sàng hợp tạc để cùng giải quyết rắc rối và giảm thiểu tối đa chi phí vật tư của công ty mua hàng, đó chính là những nguồn lực vô giá của công ty đó.

Ngày nay, những công ty tiên tiến có khuynh hướng “mua nhà cung cấp” chứ không đơn thuần là “mua hàng”. Việc phát hiện, điều tra, lựa chọn và trong 1 số trường hợp phát triển những nhà cung cấp nhanh nhạy, thỏa mãn các yêu cầu đặt ra là nhiệm vụ hàng đầu của người mua.

Một công ty không thể đạt hiệu suất tối ưu nếu không nhận được nguồn vật tư ổn định từ 1 nhóm các nhà cung cấp đáng tin cậy. Chính vì yêu cầu quan trọng này mà rất nhiều công ty đã thiết lập các mối quan hệ chặt chẽ hoặc những liên minh sản xuất chiến lược với những cơ sở cung cấp – một phương pháp hữu hiệu để đạt được mục tiêu của đôi bên.

vi. Giữ vững mối quan hệ tốt đẹp với các nhà cung cấp hiện có.

Quan hệ tốt với những nhà cung cấp là hết sức cần thiết, và mối quan hệ với các nhà cung cấp tiềm năng là vô giá. Về lâu dài, mục tiêu số 5 là khó lòng được đảm bảo nếu 2 bên không duy trì được sự hài lòng về nhau. Những nhà cung cấp tiềm năng rất quan tâm và thiết tha được làm ăn với 1 công ty mà họ nhận thấy đấy là 1 khách hàng tốt. Và một khi hợp đồng được thỏa thuận sẽ không tránh khỏi có vô số những vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện. Tuy nhiên mọi vấn đề sẽ được giải quyết dễ dàng và ổn thỏa nếu giữa 2 bên tồn tại 1 quan hệ tốt đảm bảo được lợi ích mỗi bên. Khi ấy, nhà cung cấp sẵn sàng chia sẻ những thành quả nghiên cứu, cung cấp thông tin về các sản phẩm mới và giá của họ cho người mua hay nói chung họ phục vụ người mua tốt hơn.

vii. Tăng cường hợp tác với các phòng ban khác trong công ty

Mục tiêu chính của quản trị cung ứng là đảm bảo cho sản xuất được tiến hành liên tục, nhịp nhàng. Muốn làm được điều đó thì bộ phận cung ứng phải xác định được chính xác nhu cầu của các bộ phận khác trong công ty. Vì vậy, bộ phận cung ứng phải có mối quan hệ chặt chẽ với các bộ phận khác trong công ty, trên tinh thần hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau để hoàn thành tốt nhiệm vụ chung. Bộ phận cung ứng cần tham gia vào các nhóm chức năng chéo, cung cấp kịp thời, chính xác các thông tin về giá cả, thị trường và các loại vật tư, để yêu cầu các nhà cung cấp đáp ứng nhu cầu 1 cách tốt hơn nữa.

viii. Thực hiện mua hàng – cung ứng 1 cách có hiệu quả

Thực hiện được đồng bộ 7 mục tiêu nêu trên, cũng có nghĩa là bộ phận cung ứng đã đạt được mục tiêu thứ 8 – thực hiện cung ứng 1 cách có hiệu quả. Để đạt được mục tiêu này phải liên tục kiểm tra, cải tiến, hợp lý hóa quy trình nghiệp vụ cung ứng.

1.3.2. Vai trò của hoạt động thu mua trong quản trị chuỗi cung ứng

Vai trò quan trọng của hoạt động thu mua đã được nhìn nhận rõ ngay từ giai đoạn đầu khi khái niệm Chuỗi Cung Ứng ra đời vào những năm 1980, cùng lúc với sự hình thành quá trình giao thương và trao đổi hàng hoá, nguyên vật liệu giữa các nước với nhau.

Hiện nay, các doanh nghiệp đã bắt đầu có sự thay đổi trong quan niệm và đánh giá về công tác quản trị thu mua khi không chỉ dừng lại ở việc liên hệ với các nhà cung ứng để nhận được đúng số lượng, chủng loại, quy cách hàng hóa, thời gian nhận hàng với chi phí giá cả tốt nhất, mà còn yêu cầu công việc phải đạt chiều sâu về kiến thức và chuyên nghiệp về nghiệp vụ bao gồm: xác định nguồn hàng chiến lược, lập kế hoạch, lựa chọn nhà cung cấp và xây dựng tiêu chí đánh giá nhà cung cấp, kỹ năng đàm phán, quản lý hợp đồng Quốc Tế. Qua đó đưa hoạt động thu mua đạt tầm chiến lược, trở thành mảng trọng yếu trong tổ chức doanh nghiệp và cần sự quản lý hiệu quả để mang lại giá trị toàn diện cho toàn Chuỗi.

Bộ phận thu mua của công ty đóng một vai trò quan trọng trong các quyết định quản lý chuỗi cung ứng.

Chi phí nguyên liệu trong sản xuất thức ăn chăn nuôi chiếm từ 60-65% giá vốn hàng bán, vì vậy hoạt động thu mua sẽ ảnh hưởng rất lớn đến lợi nhuận của công ty, hoạt động thu mua không chỉ có vai trò mua đủ số lượng, kịp thời gian cho nhu cầu sản xuất, kinh doanh mà còn phải thu mua với giá tốt nhất, giá đầu vào có thể cạnh tranh so với đối thủ cùng ngành, nhằm mục đích giảm giá thành sản phẩm, tăng doanh số, và tăng biên độ lợi nhuận

Hoạt động thu mua mang lại lợi ích cho công ty bằng nhiều cách khác nhau, không đơn thuần chỉ về giá, bởi vì hoạt động thu mua là một mắc xích quan trọng trong chuỗi cung ứng, việc mua theo đúng kế hoạch đưa ra sẽ giúp giảm thiểu rủi ro chi phí về tồn trữ, đảm bảo chất lượng nguyên liệu tốt nhất, giữ cho dòng tiền và lợi nhuận được tối ưu.

CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG THU MUA VÀ QUẢN TRỊ THU MUA TẠI CÔNG TY TNHH WOOSUNG VIỆT NAM

2.1. Giới thiệu về Công ty TNHH Woosung Việt Nam

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty TNHH Woosung Việt Nam

Tập đoàn Woosung Feed, Inc. tiền thân là Samsung Feeds Center được thành lập vào ngày 27/12/1968, là tập đoàn sản xuất kinh doanh đa ngành nghề tại Hàn Quốc, với 3 lĩnh vực chính là Sản xuất thức ăn chăn nuôi, Vận tải và Truyền hình. Nhằm mở rộng hoạt động kinh doanh tại thị trường quốc tế, Tập đoàn Woosung Feed Hàn Quốc đã lần lượt mở nhà máy tại Việt Nam năm 2003 và Trung Quốc năm 2004.

Công ty TNHH Woosung Việt Nam được thành lập vào ngày 19/07/2003. Trụ sở chính và nhà máy đặt tại Khu Công Nghiệp Bàu Xéo, Huyện Trảng Bom, Tỉnh Đồng Nai.

- 19/07/2003: Khánh thành nhà máy sản xuất thức ăn thủy sản

- 19/07/2007: Khánh thành nhà máy sản xuất thức ăn gia súc-gia cầm

- 19/07/2018: Nhân dịp kỷ niệm 15 năm thành lập Công ty TNHH Woosung Việt Nam. Tổng Giám Đốc Jeong Joon Young đánh giá chặng đường 15 năm đầu tư và phát triển tại Việt Nam, đồng thời đưa ra kế hoạch trong 5 năm tới và tầm nhìn phát triển cho Woosung Việt Nam.

Thị trường Việt Nam vẫn còn nhiều tiềm năng, tổng nhu cầu sản lượng thức ăn cho ngành chăn nuôi trên 20 triệu tấn/năm. Trong khi sản lượng của Woosung Việt Nam 2018 rất khiêm tốn chỉ 30,000 tấn/năm chiếm thị phần rất nhỏ, không tương xứng với quy mô đầu tư và tiềm năng của thị trường.

Hiện tại, Woosung Việt Nam đang vận hành hai nhà máy: một nhà máy thức ăn gia súc, gia cầm và một nhà máy thức ăn thủy sản. Tập đoàn Woosung Feeds đang xem xét xây dựng thêm nhà máy tại Việt Nam. Tuy nhiên cho đến nay, sản lượng tại Việt Nam vẫn chưa đạt được mục tiêu đề ra nên việc xây dựng thêm nhà máy vẫn chưa được tiến hành. Trong 5 năm tới, mục tiêu của Woosung Việt Nam là tăng sản lượng và xây thêm một nhà máy thức ăn gia súc, gia cầm và một nhà máy thức ăn thủy sản tại Việt Nam. Khi đó, công ty vừa có thể tiết kiệm được chi phí nguyên vật

liệu vừa cung cấp được các sản phẩm chất lượng vượt trội đưa đến nhiều địa phương ở Việt Nam hơn.

Tầm nhìn của Woosung Việt Nam có 2 điểm nhấn mạnh:

Thứ nhất: Woosung Việt Nam sẽ được bản địa hóa hoàn toàn. Hiện tại, công thức sản xuất của Woosung Việt Nam vẫn đang phụ thuộc vào Hàn Quốc. Nhờ vậy, chất lượng sản phẩm tốt. Tuy nhiên về sau, công ty chỉ tiếp nhận các kỹ thuật của Hàn Quốc và sẽ kinh doanh độc lập tại Việt Nam.

Thứ hai: như đã đề cập ở trên đó chính là sự tăng trưởng của Woosung Việt Nam. Mục tiêu của Woosung Việt Nam sẽ tăng trưởng gấp 5 lần trong vòng 5 năm tới. Đồng thời xây dựng thêm nhà máy tại Việt Nam, giúp công ty trở thành công ty sản xuất thức ăn chăn nuôi tiêu biểu tại Việt Nam.

Với kế hoạch và tầm nhìn trên, Woosung Việt Nam đã có bước phát triển mạnh về sản lượng trong 2 năm 2019-20210, cụ thể năm 2019 đạt 41,000 tấn/năm, năm 2020 đạt 59,000 tấn/năm và kế hoạch năm 2021 mục tiêu đề ra 80,000 tấn/năm

Năm 2020 lần đầu tiên sau 17 năm đầu tư tại Việt Nam, Woosung Việt Nam ghi nhận có kết quả kinh doanh không thua lỗ.

2.1.2. Ngành nghề hoạt động kinh doanh

Công ty TNHH Woosung Việt Nam được cấp phép hoạt động theo:

Giấy Chứng Nhận Đăng Ký Đầu Tư: mã số dự án 4351468634 chứng nhận lần đầu vào ngày 22/01/2002, cập nhật gần nhất là chứng nhận lần thứ hai mươi hai ngày 27/11/2020 do Ban Quản Lý Các Khu Công Nghiệp Đồng Nai cấp. Thời hạn hoạt động của dự án: 50 (năm mươi) năm kể từ ngày 22/01/2002.

Giấy Chứng Nhận Đăng Ký Doanh Nghiệp Công Ty TNHH Hai Thành Viên Trở Lên: mã số doanh nghiệp 3600526311 đăng ký lần đầu ngày 15/01/2007, cập nhật gần nhất là đăng ký thay đổi lần 7 ngày 30/11/2020.

Người đại diện theo pháp luật: Ông Lim Min Soo, chức vụ: Tổng Giám Đốc

Nội dung dự án đầu tư:

a/ Tên dự án đầu tư: **CÔNG TY TNHH WOOSUNG VIỆT NAM**

b/ Mục tiêu và quy mô của dự án:

- Sản xuất thức ăn gia súc với quy mô khoảng 40,000 tấn sản phẩm/năm.
- Sản xuất thức ăn gia cầm với quy mô khoảng 5,000 tấn sản phẩm/năm.
- Sản xuất thức ăn thủy sản với quy mô khoảng 50,000 tấn sản phẩm/năm.
- Kinh doanh bất động sản (cho thuê nhà xưởng với diện tích 5,200 m2, nhà kho diện tích 2,400 m2 và văn phòng diện tích 470 m2).
- Thực hiện quyền phân phối bán buôn (không thành lập cơ sở bán buôn) các mặt hàng thức ăn chăn nuôi, nguyên liệu thức ăn chăn nuôi thuộc 17 nhóm mã HS như sau: 0511.99.90, 0714 (0714.10.11 và 0714.10.19), 1001.99.90, 1005.90.90, 1109.00.00, 1201.90.00, 1504.20.90, 1507.90.90, 1511.90.99, 1513.19.90, 1702.19.00, 2301 (2301.20.10, 2301.20.20 và 2301.10.00), 2302 (2302.40.10 và 2302.30.00), 2303 (2303.10.90 và 2303.30.00), 2304.00.90, 2306 (2306.49.10 và 2306.60.00), 2309

c/ Địa điểm thực hiện dự án: Khu công nghiệp Bàu Xéo, xã Sông Trầu, huyện Trảng Bom, tỉnh Đồng Nai. Diện tích đất sử dụng: 70,114.10 m2.

d/ Tổng vốn đầu tư của dự án: 485,598,000,000 (bốn trăm tám mươi lăm tỷ, năm tram chín mươi tám triệu) đồng Việt Nam, tương đương 22,650,000 (hai mươi hai triệu, sáu tram năm mươi nghìn) đô la Mỹ.

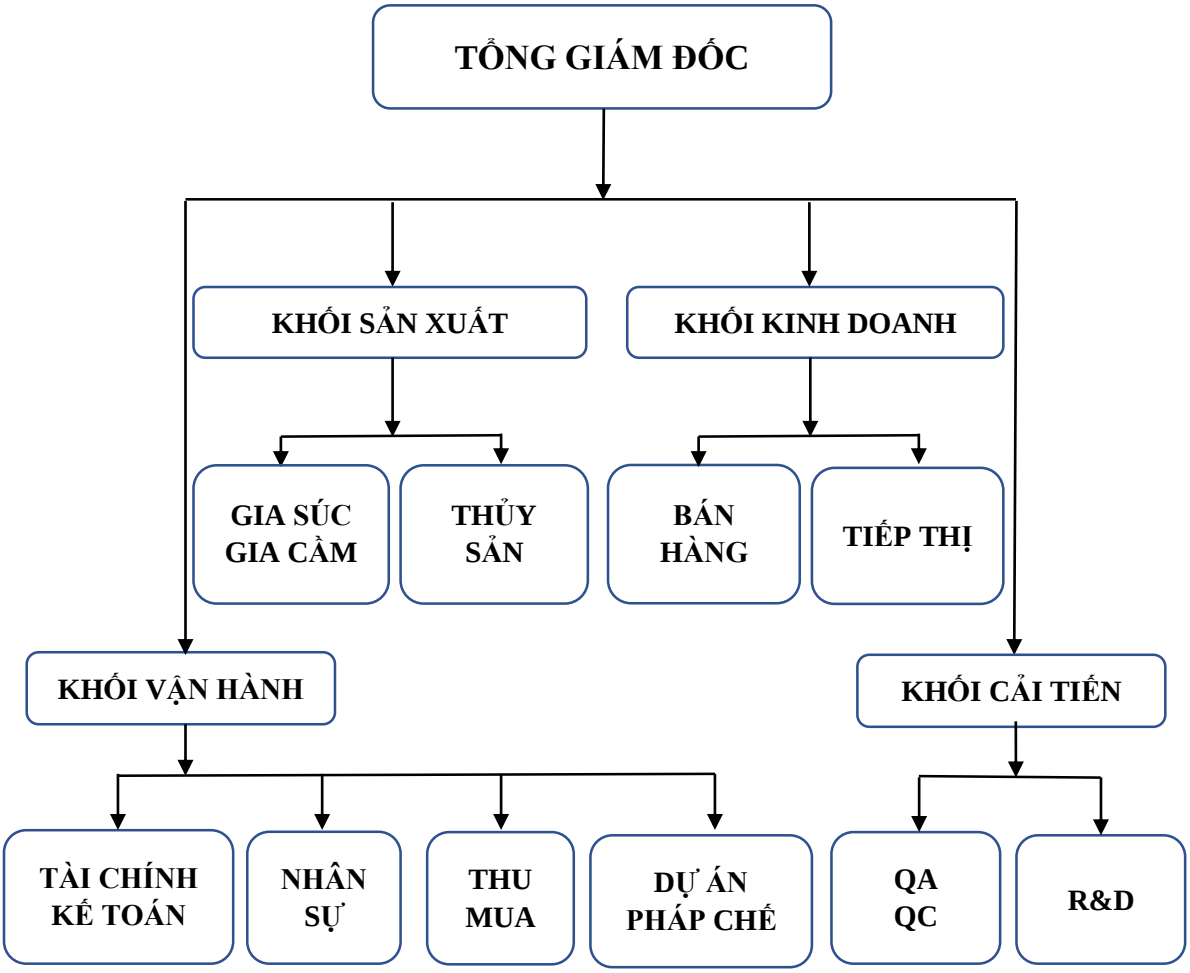
Bảng 2.1: Giá trị, tỷ lệ và tiến độ góp vốn

STT	Nhà Đầu Tư	Vốn Góp (USD)	Tỷ lệ (%)	Tiến độ góp vốn
01	WOOSUNG FEED CO., LTD	21,150,000	93.38	Đã góp 20,150,000 USD, 1,000,000 USD sẽ góp trong vòng 90 (chín mươi) ngày kể từ ngày 27 tháng 11 năm 2020)
02	WOOSUNG CO., LTD	1,000,000	4.41	Đã góp đủ

STT	Nhà Đầu Tư	Vốn Góp (USD)	Tỷ lệ (%)	Tiến độ góp vốn
03	WOOSUNG TRANSPORTATION CO., LTD	500,000	2.21	
TỔNG		**21,650,000**	**100**	

(Nguồn: giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp, năm 2020)

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



Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức công ty

(Nguồn: tài liệu nội bộ, Woosung Việt Nam 2020)

- Đứng đầu là Tổng Giám Đốc người Hàn Quốc, chịu trách nhiệm quản lý các hoạt động của Công ty TNHH Woosung Việt Nam, và cũng là người đại diện theo pháp luật

- Cơ cấu tổ chức bộ máy được chia ra làm 4 khối chính: khối Sản xuất, khối Kinh doanh, khối Vận hành, khối Cải tiến. Đứng đầu 4 khối là Giám Đốc Khối, dưới sự quản lý trực tiếp của Tổng Giám Đốc.

- Trong từng khối sẽ chia ra các phòng chức năng, đứng đầu là trưởng phòng

- Khối Sản xuất: nhà máy Gia súc-Gia Cầm và nhà máy Thủy sản

- Khối Kinh doanh: phòng Bán hàng (bao gồm bộ phận dịch vụ khách hàng), phòng Tiếp thị

- Khối Vận hành: phòng Thu mua, phòng Tài chính-Kế toán, phòng Nhân sự, phòng Dự án - Pháp chế

- Khối Cải tiến: phòng R&D (nghiên cứu và phát triển), phòng QA-QC (quản lý chất lượng)

- Tổng số nhân viên: 110 người, trong đó có 1 người quốc tịch Hàn Quốc, còn lại là quốc tịch Việt Nam

2.1.4. Năng lực sản xuất và cạnh tranh của công ty trong ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi tại Việt Nam

Việt Nam là một trong những nước có quy mô sản xuất thức ăn chăn nuôi lớn trên thế giới, tổng sản lượng năm 2020 đạt hơn 32 triệu tấn thức ăn hỗn hợp với tốc độ tăng trưởng 8%/năm, đứng trong top 10 của thế giới, nhằm đáp ứng nhu cầu cho ngành chăn cung cấp sản phẩm thịt động vật, trứng, sữa, thủy sản,… cho 100 triệu dân trong nước, đồng thời phục vụ nhu cầu xuất khẩu thủy hải sản đặc biệt là xuất khẩu tôm.

Giá trị thị trường tiềm năng của ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam khoảng trên 12 tỷ USD/năm. Vì vậy thu hút rất nhiều nguồn lực từ nước ngoài và trong nước đầu tư vào để chiếm thị phần, tạo ra một môi trường cạnh tranh khốc liệt, các doanh nghiệp Việt Nam ngày càng yếu thế và mất dần thị phần vào tay các doanh nghiệp FDI. Woosung Việt Nam thuộc nhóm doanh nghiệp FDI, nhưng thị phần chưa tương xứng và chưa thể cạnh tranh với cả các doanh nghiệp nội địa.

Phân tích số liệu trong 2 năm gần nhất 2019-2020 để so sánh chi tiết hơn, từ đó nhìn nhận hiện trạng và đề xuất các giải pháp nhằm cải thiện. Trả lời được câu hỏi tại sao nhóm các doanh nghiệp FDI chiếm thiểu số về số lượng, nhưng chiếm lĩnh thị phần, trong khi Woosung Việt Nam không làm được?

Bảng 2.2: Sản lượng 2019 của Woosung VN so với Tổng sản lượng cả nước

Năm 2019	Gia Súc & Gia Cầm		Thủy Sản		Tổng
	Gia Súc	Gia Cầm	Cá	Tôm	
Tổng sản lượng thức ăn chăn nuôi (ngàn tấn)	14,042	9,943	5,149	1,111	30,245
Sản lượng thức ăn chăn nuôi của Woosung (ngàn tấn)	24.14		16.94		41.09
Tỷ lệ sản lượng thức ăn chăn nuôi của Woosung	0.10%		0.27%		0.14%

(Nguồn: Báo Cáo Thường Niên 2020-2021 của trang tin: https://vnfeednews.com/ và số liệu nội bộ Woosung Việt Nam, 2019)

Bảng 2.3: Sản lượng 2020 của Woosung VN so với Tổng sản lượng cả nước

Năm 2020	Gia Súc & Gia Cầm		Thủy Sản		Tổng
	Gia Súc	Gia Cầm	Cá	Tôm	
Tổng sản lượng thức ăn chăn nuôi (ngàn tấn)	16,150	10,690	4,690	1,150	32,680
Sản lượng thức ăn chăn nuôi của Woosung (ngàn tấn)	38.74		19.21		57.95
Tỷ lệ sản lượng thức ăn chăn nuôi của Woosung	0.14%		0.33%		0.18%

(Nguồn: Báo Cáo Thường Niên 2020-2021 của trang tin: https://vnfeednews.com/ và số liệu nội bộ Woosung Việt Nam, 2019)

- Sản lượng thức ăn chăn nuôi của Woosung năm 2020 tăng 41% so với năm 2019, trong khi tổng sản lượng thức ăn chăn nuôi của Việt Nam năm 2020 tăng 8%

so với năm 2019. So với tốc độ tăng chung của toàn thị trường, thì mức tăng của Woosung trong năm 2020 là rất tốt, gấp hơn 5 lần mức tăng bình quân.

- Với tốc độ tăng trưởng mạnh trong năm 2020, sản lượng của Woosung chiếm 0.18% năm 2020, so với tỷ lệ 0.14% trong năm 2019. Tuy nhiên, so với toàn thị trường thì sản lượng của Woosung chiếm tỷ lệ rất nhỏ.

- Nhà máy Woosung có công suất thiết kế 100,000 tấn/năm, sản lượng năm 2020: 57,950 tấn chỉ đạt 58% công suất thiết kế, tác động đến biên lợi nhuận của công ty đó là lý do mặc dù sản lượng tăng 41% nhưng vẫn ghi nhận lỗ, và đó là năm thứ 17 liên tiếp ghi nhận lỗ, với kế hoạch năm 2021 mục tiêu sản lượng 80,000 tấn/năm tương đương 80% công suất, công ty Woosung kỳ vọng sẽ lần đầu tiên ghi nhận có lãi.

- Theo thống kê sơ bộ (nguồn nội bộ trong ngành), để lọt top 20 công ty sản xuất thức ăn gia súc-gia cầm lớn nhất. Sản lượng tối thiểu Woosung phải đạt trên 200,000 tấn thức ăn gia súc – gia cầm (không bao gồm thức ăn thủy sản), với sản lượng năm 2020 mới chỉ đạt xấp xỉ 39,000 tấn thức ăn gia súc – gia cầm, mục tiêu Woosung phải tăng sản lượng gấp 5 lần hiện tại, đồng thời tăng công suất nhà máy lên hơn gấp đôi.

Bảng 2.4: Sản lượng thức ăn chăn nuôi gia súc và gia cầm của Top 20 công ty có sản lượng lớn nhất Việt Nam năm 2020

STT	Công Ty	Sản lượng Cám Gia Súc-Gia Cầm (tấn)
1	CP	3,470,000
2	Masan (Anco+Proconco)	1,160,000
3	Dehues	1,120,000
4	Japfa	1,070,000
5	ANT	1,050,000
6	CJ	986,000
7	Emivest	965,000
8	Newhope	900,000
9	Greenfeed	804,000
10	Cargill	790,000
11	Austfeed	510,000
12	Dabaco	415,000

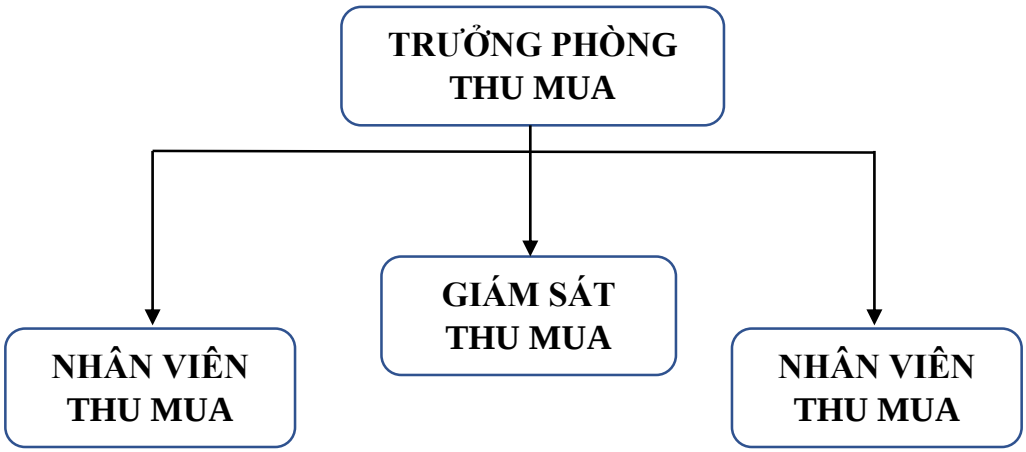
STT	Công Ty	Sản lượng Cám Gia Súc-Gia Cầm (tấn)
13	Vina	360,000
14	Guyomarc'h	329,000
15	Hòa Phát	320,000
16	Haid Feed	310,000
17	Lái Thiêu	305,000
18	Tongwei	236,000
19	Rico	224,000
20	Sunjin	221,000
21	US Feed	210,000
	….	
	Woosung Việt Nam	39,000

(Nguồn: Số liệu từ Tổng Cục Thống Kê, và số liệu tổng hợp từ các nguồn tin trong ngành, số liệu nội bộ Woosung Việt Nam 2020)

2.2. Tổ chức hoạt động thu mua và quản trị thu mua tại Công ty TNHH Woosung Việt Nam

2.2.1. Cơ cấu tổ chức phòng thu mua

2.2.1.1 Nguồn nhân lực



Hình 2.2: Sơ đồ tổ chức phòng thu mua

(Nguồn: tài liệu nội bộ Woosung Việt Nam, 2021)

Trình độ chuyên môn:

- 1 Cử nhân Quản trị kinh doanh
- 3 Cử nhân Nông nghiệp – Chăn nuôi thú y

Kinh nghiệm làm việc:

- 50% nguồn lực có kinh nghiệm làm thu mua từ các tập đoàn lớn trong ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi: CP, Proconco, Japfa, …

- 50% nguồn lực gắn bó với Woosung Việt Nam thời gian dài, trải qua nhiều công việc từ Marketing, Sales, Kiểm tra chất lượng, …

- Độ tuổi: từ 35-38 tuổi

2.2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ

Phòng thu mua có chức năng theo dõi việc sử dụng nguyên vật liệu, cân đối lượng tồn kho và dự báo nhu cầu sử dụng nguyên vật liệu để lên kế hoạch và tiến hành thu mua với giá tốt nhất, nhằm đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh và các hoạt động hàng ngày của công ty được diễn ra một cách suôn sẻ. Bên cạnh đó phòng thu mua còn có chức năng xử lý các thủ tục sau mua như làm hợp đồng, đơn đặt hàng, theo dõi giao hàng, thu thập hóa đơn làm thanh toán và các thủ tục kế toán liên quan theo quy trình và đúng quy định của công ty.

Từ những chức năng trên, theo tình hình thực tiễn hoạt động của công ty, nhiệm vụ của phòng thu mua được phân bổ và chi tiết cho từng thành viên như sau:

STT	**Vị trí**	**Nhiệm vụ**	
		Nội dung	**Mô tả công việc**
1	**Trưởng phòng Thu Mua**	Mua Nguyên liệu	Nguyên liệu chính (Nhập khẩu và nội địa) - Làm kế hoạch mua hàng, cân đối tồn kho - Mở thầu mua hàng nhập khẩu (Bắp, Nành, DDGS, Lúa mì) & hàng nguyên liệu chính gồm cả nguồn nhập khẩu bán nội địa, và nguồn nội địa - Đặt hàng: kế hoạch giao hàng, và xử lý vấn đề phát sinh về chất lượng, tổn thất, ... - Đánh giá nhà cung cấp: tìm kiếm nhà cung cấp mới, đánh giá nhà cung cấp cũ
		Mua Bao Bì	- Kế hoạch đặt hàng, theo dõi đơn hàng - Đánh giá nhà cung cấp cũ, phát triển nhà cung cấp mới - So sánh đơn giá để cân đối , phân bổ đơn hàng cho từng nhà cung cấp phù hợp
		Thanh Toán	- Cân đối dòng tiền để làm thanh toán mua nguyên liệu hàng tuần - Đàm phán với Nhà cung cấp để gia hạn thời hạn thanh toán

STT	Vị trí	Nhiệm vụ	
		Nội dung	**Mô tả công việc**
		Báo Cáo	- Báo cáo tuần: tình hình cung ứng nguyên liệu, giá thị trường và kế hoạch mua nguyên liệu chính - Báo cáo tháng: chi phí logistics, tình hình cung ứng nguyên liệu hàng tháng - Báo cáo giá nguyên liệu chạy công thức, đầu và giữa tháng
		Họp với các phòng ban	- Họp giao ban công việc hàng ngày với TGĐ và các bộ phận - Họp với P. Công thức về tình hình cung ứng nguyên vật liệu, xu hướng giá - Họp với Công thức & Thu mua Hàn Quốc về tình hình giá nguyên liệu, kế hoạch mua, sử dụng nguyên liệu - Họp với TGĐ, trưởng các bộ phận báo cáo hoạt động thu mua, hàng tháng
		Quản lý	- Tổ chức và kiểm soát công việc của nhân viên thu mua - Đào tạo nhân viên mới - Định hướng hoạt động thu mua đúng quy trình, tuân thủ chặt chẽ quy định
		Nhiệm Vụ Khác	- Thủ tục xuất nhập khẩu hàng hóa: máy móc, cám tôm, … - Các nhiệm vụ khác theo yêu cầu của TGĐ
2	**Giám sát Thu mua**	Mua Nguyên liệu	Phụ gia, Amino Acid và Premix - Làm kế hoạch mua hàng, cân đối tồn kho - Mở thầu mua hàng nguyên liệu gồm cả nguồn nhập khẩu bán nội địa, và nguồn nội địa - Đặt hàng: kế hoạch giao hàng, và xử lý vấn đề phát sinh về chất lượng, tổn thất, ... - Đánh giá nhà cung cấp: tìm kiếm nhà cung cấp mới, đánh giá nhà cung cấp cũ
		Xuất-Nhập Khẩu	Chứng từ xuất nhập khẩu - Hợp đồng nhập khẩu - Mở LC/ UPAS - Mua Bảo hiểm hàng hóa quốc tế - Liên hệ dịch vụ giao nhận: khai quan, sắp xếp vận chuyển - Theo dõi chứng từ thanh toán thuế nhập khẩu, phí dịch vụ logistics với hãng tàu, cảng, …
		Báo Cáo	- Cập nhật các báo cáo liên quan (đối với những nguyên liệu phụ trách mua)

STT	Vị trí	Nhiệm vụ	
		Nội dung	**Mô tả công việc**
		Nhiệm vụ khác	- Cập nhật đơn hàng, và phiếu nhập hàng hàng ngày lên hệ thống - Phụ trách ISO cho P. Thu mua - Cung cấp hồ sơ chứng từ nhập khẩu, theo yêu cầu của kế toán nếu có - Các công việc phát sinh theo yêu cầu của TP. Thu Mua
3	**Nhân viên Thu mua**	Mua vật tư	- Văn phòng phẩm, đồ dùng trong văn phòng - Làm thanh toán - Làm báo cáo mua vật tư hàng tháng
		Hợp Đồng	- Làm Hợp Đồng, PO mua nguyên liệu - Phối hợp với P. Pháp chế kiểm tra các điều khoản hợp đồng - Trình ký và gửi nhà cung cấp
		Thanh toán	- Nhận hóa đơn - Chuẩn bị bộ hồ sơ, chứng từ thanh toán mua nguyên vật liệu hàng tuần
		Nhiệm vụ khác	- Các công việc phát sinh theo yêu cầu của TP. Thu Mua
4	**Nhân viên Thu mua**	Mua vật tư	- Vật tư phụ tùng cho sản xuất - Sữa chữa, bảo trì máy móc phòng Lab, và công ty - Tất cả đề nghị mua, sửa chữa từ nhà máy - Làm thanh toán - Làm báo cáo mua vật tư hàng tháng
		Mua Nguyên liệu	- Phụ trách mua 1 số nguyên liệu, được chỉ định từ TP. Thu Mua - Tìm kiếm nhà cung cấp mới - Tìm kiếm nguồn nguyên liệu mới theo yêu cầu từ TGĐ, R&D, hoặc nguồn nguyên liệu cho xuất khẩu qua Woosung Hàn Quốc
		Nhiệm vụ khác	Điều chuyển 1 số công việc từ Giám sát & nhân viên thu mua - Xuất Nhập Khẩu - Làm Hợp đồng, Thanh toán mua nguyên liệu - Làm kế hoạch mua nguyên liệu, lên lịch giao hàng, …

(Nguồn nội bộ Woosung Việt Nam, năm 2021)

2.2.1.3. Vai trò

Phòng Thu mua thuộc khối vận hành, nhưng dưới sự quản lý trực tiếp của Tổng Giám Đốc, có vai trò đảm bảo cung ứng nguyên liệu đầu vào, và vật tư phụ tùng cho sản xuất và vận hành nhà máy.

Ngoài vai trò mua đúng chất lượng, đúng thời gian, đủ số lượng, phòng thu mua còn có vai trò rất quan trọng trong việc dự toán chi phí nguyên vật liệu đầu vào, và dự đoán xu hướng thị trường, khả năng cung ứng từ đó phòng công thức tính toán cơ cấu sử dụng nguyên vật liệu, nhằm tối ưu công thức, giá thành thức ăn hỗn hợp sản xuất có tính cạnh tranh, tăng doanh thu và biên độ lợi nhuận.

Chính vì vai trò quan trọng quyết định hiệu quả hoạt động của công ty, nên đội ngũ nhân sự phòng thu mua phải hiểu rõ vai trò của mình để có những chiến lược, quyết định thu mua hiệu quả nhất, bất cứ một sai soát nào cũng sẽ ảnh hưởng trực tiếp lên kết quả kinh doanh của công ty.

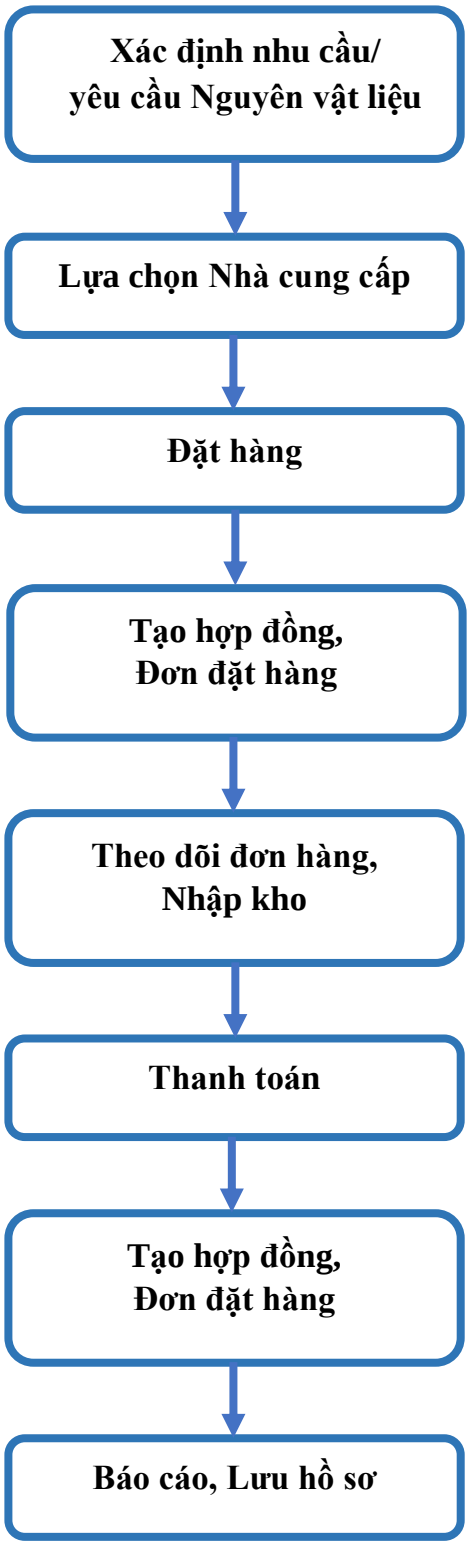
Đòi hỏi nhân sự phòng thu mua phải có kinh nghiệm, kiến thức chuyên môn vững vàng, đặc biệt có kỹ năng giao tiếp thương lượng tốt.

Có một câu nói: “Chỉ có người mua lầm, chứ người bán không bao giờ lầm” để nhắc nhở vai trò của người thu mua, phải luôn cảnh giác để tránh những rủi ro, sai sót nhiều nhất có thể.

2.2.2. Quy trình thu mua nguyên liệu tại Công ty TNHH Woosung Việt Nam

Công ty TNHH Woosung Việt Nam đang có lộ trình tiêu chuẩn hóa quy trình theo tiêu chuẩn ISO 22000/ ISO9001:2015.

Vì vậy quy trình thu mua được xây dựng dựa theo quy trình chung của hệ thống quản lý chất lượng HTQLCL ISO 9001:2015, và tham khảo quy trình thu mua của Công ty Proconco, nhưng ở quy mô công ty nhỏ lẻ, không có hệ thống nhiều nhà máy như Công ty Proconco, lưu đồ quy trình mua hàng cũng trình tự 8 bước nhưng vận hành linh hoạt và ít thủ tục hơn.



Hình 2.3: Sơ đồ quy trình mua hàng Woosung Việt Nam

(Nguồn: tài liệu nội bộ Woosung Việt Nam, năm 2021)

*** Diễn giải nội dung (Phụ lục 2, đính kèm)**

2.3. Kinh nghiệm trên thế giới về quản trị thu mua trong chuỗi cung ứng nguyên liệu thức ăn chăn nuôi

Khoảng thời gian đầu thập niên 2000, tại Việt Nam các công ty sản xuất thức ăn chăn nuôi tổ chức hoạt động thu mua riêng lẻ theo kế hoạch sản xuất ngắn hạn, và bộ phận thu mua tự lên kế hoạch thu mua từ số liệu tổng hợp từ các bộ phận liên quan, vì vậy khi có bất cứ thay đổi nào về sản lượng bán hàng, ảnh hưởng từ chuỗi cung ứng đều không được dự báo và cũng như các chiến lược nhằm quản trị quản trị rủi ro, trong khi đó ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi rủi ro về giá mua nguyên liệu đầu vào rất lớn.

Đến giữa thập niên 2010, khi các doanh nghiệp FDI đẩy mạnh đầu tư vả mở rộng quy mô hoạt động, chiếm lĩnh phần lớn thị phần tại thị trường Việt Nam, 70% vào năm 2015, và 87% vào năm 2018. Hầu hết các tập đoàn sản xuất thức ăn chăn nuôi lớn trên thế giới đều đã mở nhà máy tại Việt Nam như: CP (Thái Lan), Cargill (Hoa Kỳ), Dehues (Hà Lan), CJ (Hàn Quốc), Emivest (Malaysia), Jaffa (Indonesia),… Ngoài tiềm lực tài chính mạnh, họ mang theo kinh nghiệm quản trị thành công được đúc kết trong quá trình hoạt động lâu năm trong lĩnh vực sản xuất thức ăn chăn nuôi, đồng thời gắn kết thị trường Việt Nam vào chuỗi cung ứng toàn cầu mà họ đã, đang tham gia và không ngừng mở rộng.

Với công nghệ hiện đại, kinh nghiệm xây dựng công thức nhằm tận dụng tối đa nguồn cung ứng, nguyên liệu sẵn có tại địa phương, các tập đoàn đa quốc gia tập trung vào nghiên cứu phát triển sản phẩm để tối ưu hóa việc sự dụng nguồn nguyên liệu tại chỗ, đồng thời họ sẽ xuất nguồn nguyên liệu tại Việt Nam đi các nước nằm trong chuỗi cung ứng toàn cầu của họ, vừa đảm bảo được giá thành cạnh tranh và kiểm soát được chất lượng tại nguồn mà không qua trung gian, không chỉ tạo ra lợi thế cạnh tranh với các doanh nghiệp địa phương, mà còn tạo được lợi thế cạnh tranh ngay tại các quốc gia khác nằm trong hệ thống toàn cầu của họ.

Về mua hàng quốc tế, tận dụng quy mô lớn và toàn cầu họ mua được nguyên liệu, hàng hóa nông sản trên sàn giao dịch ngũ cốc CBOT với mức chiết khấu cao hơn, và họ có thể chủ động được lịch vận chuyển khi đủ khả năng thuê nguyên tàu xá

để chuyên chở hàng cho riêng họ với chi phí thấp hơn thông qua các thương mại (trung gian đứng ra mở tàu và bán hàng cho nhiều người mua). Tàu hàng xá tải trọng 50,000 – 70,000 tấn, chỉ những nhà máy công suất lớn như CP, Cargill, Greenfeed, Masan, … họ mới đủ khả năng nhập nguyên tàu, ký trực tiếp với nhà xuất khẩu, với quy mô nhỏ hơn, các nhà máy chỉ có thể ký qua các trung gian thương mại như: Cargill, LDC, ADM, Cofco, CJ, Gleencore, Enerfo,…

Để giảm thiểu mức chiết khấu qua trung gian, các tập đoàn sản xuất thức ăn chăn nuôi quy mô toàn cầu họ tối ưu hóa chuỗi cung ứng bằng cách lập ra các công ty trực thuộc chuyên kinh doanh thương mại nguyên liệu, vừa phục vụ nhu cầu cho hệ thống toàn cầu, vừa cạnh tranh với các công ty chỉ chuyên kinh doanh nguyên liệu thuần mà không tham gia vào quá trình sản xuất thức ăn chăn nuôi. Tập đoàn Cargill (Hoa Kỳ) không chỉ là một nhà sàn xuất thức ăn chăn nuôi, mà còn là công ty kinh doanh nguyên liệu khổng lồ họ có nhà máy kho bãi khắp các vùng nguyên liệu chính trên thế giới như Hoa Kỳ, Nam Mỹ (Argentina, Brazil),…

Tùy vào biến động giá cả, nguồn cung tại từng thị trường trong hệ thống toàn cầu của các tập đoàn đa quốc gia, tại mỗi thời điểm có nhiều chuyến hàng đi từ nhiều nơi đến nhiều cảng đích khác nhau, họ có thể điều chỉnh cảng đích để đảm bảo chuỗi cung ứng họ được vận hành nhịp nhàng, tối ưu hóa chi phí. Ví dụ: tập đoàn CP, họ có hệ thống nhà máy tại Việt Nam, Thái Lan, … kế hoạch ban đầu họ thuê nguyên tàu xá vận chuyển bắp, khô đậu tương từ Nam Mỹ (Argentina, Brazil) về cảng Phú Mỹ, Việt Nam, trên đường vận chuyển chưa tới cảng đích, nhu cầu của hệ thống nhà máy tại Thái Lan thiếu hụt, hoặc biến động giá chênh lệch giá giữa Việt Nam và Thái Lan, tối ưu chi phí họ có thể chuyển cảng đích về Thái Lan, và đảo chuyển một chuyến tàu khác theo chiều ngược lại, …

Một kinh nghiệm trong quản trị thu mua từ các tập đoàn đa quốc gia, là họ có mạng lưới toàn cầu, cập nhật thông tin thị trường chuẩn xác, và có đội ngũ phân tích thị trường để đưa ra quyết định mua hàng tại thời điểm tốt nhất, các đội phân tích thường tập trung tại một địa điểm và ra quyết định mua hàng cho toàn hệ thống trên toàn cầu. Chi phí cho đội ngũ phân tích thị trường này rất lớn, tuy nhiên giá trị mang lại trong quản trị thu mua cực kỳ lớn, và nguồn tài nguyên này được sử dụng cho

nhiều lĩnh vực kinh doanh như thương mại hay sản xuất, chứ không riêng lẻ chỉ cho một hoặc vài mục đích.

Từ những kinh nghiệm trên thế giới áp dụng vào quản trị thu mua của các tập đoàn đa quốc gia, để nhận ra rằng các công ty sản xuất thức ăn chăn nuôi của Việt Nam không đủ tầm vóc để cạnh tranh, đó cũng là lý giải tại sao thị phần sản xuất thức ăn chăn nuôi lần lượt rơi vào tay các doanh nghiệp FDI, tính đến hết 2020, cả nước có 265 nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi, nhóm các doanh nghiệp FDI chỉ có 85 nhà máy, chiếm 32% trong khi sản lượng chiếm tới 65% thị phần, riêng CP Việt Nam chiếm tới 20% thị phần.

Gần 75% nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi của Việt Nam, đa phần quy mô nhỏ lẻ, không chịu nổi áp lực cạnh tranh từ nhóm các doanh nghiệp FDI đã giảm quy mô hoặc chuyển đổi, ngừng hoạt động. Tuy nhiên, với xu hướng hội nhập, và không muốn bị đào thải, một số nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi quy chuẩn lại hoạt động thu mua, và quản trị thu mua hiệu quả để tiếp tục tồn tại và phát triển. Hiện tại, chỉ có 3 doanh nghiệp nội địa có quy mô lớn để cạnh tranh với nhóm các doanh nghiệp FDI: Masan (sau khi mua lại Proconco và Anco 2015), Greenfeed và Dabaco.

Proconco và Anco sau khi được tiếp quản bởi Masan, đã có những thay đổi mạnh mẽ trong quản trị hoạt động kinh doanh nói chung, và quản trị hoạt động thu mua nói riêng, trước thời điểm sát nhập Proconco có 5 nhà máy, Anco có 6 nhà máy trên cả nước, tuy nhiên hoạt động thu mua tại từng nhà máy mang tính riêng lẻ, thiếu gắn kết, và hoạt động thu mua không được đồng bộ trong chuỗi cung ứng, thu mua tự lên kế hoạch mua hàng, bộ phận logistics chỉ làm nhiệm vụ hỗ trợ sau mua, một số trường hợp thu mua mua nhiều hơn kế hoạch vì họ nhận định giá tốt, có thể tích trữ hàng và kinh doanh kiếm lợi nhuận bằng việc bán nguyên liệu, bằng nhận định chủ quan mà không tính toán được vấn đề hậu cần kho bãi cho việc tích trữ hàng hóa, và phân bổ dòng tiền, cũng như kiểm soát chất lượng tổn thất,…

Sau khi sát nhập, Masan là tập đoàn chuyên về lĩnh vực sản xuất hàng tiêu dùng, nhưng họ nhận thấy cốt lõi của ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi là phải kiểm soát hiệu quả chi phí nguyên liệu đầu vào, có như vậy họ mới có thể tồn tại trong môi

trường cạnh tranh khốc liệt, mà họ thua thiệt so với các tập đoàn đa quốc gia, họ đặt trong tậm vào xây dựng và quản lý chuỗi cung ứng hiệu quả, và xem đó là nhiệm vụ trọng tâm hàng đầu, họ đầu tư xây dựng hệ thống quản trị doanh nghiệp ERP để kết nối tất cả các nhà máy thuộc 2 hệ thống Proconco và Anco chung, đồng bộ các bộ phận từ làm kế hoạch nguyên liệu, kế hoạch bán hàng, dịch vụ bán hàng, thu mua, giao nhận, kho bãi, logistics vào khối cung ứng (Supply Chain), hoạt động thu mua được tách biệt chức năng chuyên môn vào phân tích giá cả thị trường, chọn thời điểm mua và chịu trách nhiệm mua đủ số lượng, đúng chất lượng và thời điểm đảm bảo tối ưu chi phí đầu vào, có tính cạnh tranh. Vì vậy việc quản trị thu mua sẽ được chuyên sâu và hiệu quả hơn.

2.4. Phân tích và đánh giá hiệu quả hoạt động thu mua và quản trị thu mua tại Công ty TNHH Woosung Việt Nam

2.4.1. Hiện trạng hoạt động thu mua và quản trị thu mua

2.4.1.1. Thực trạng tổ chức hoạt động thu mua tại công ty

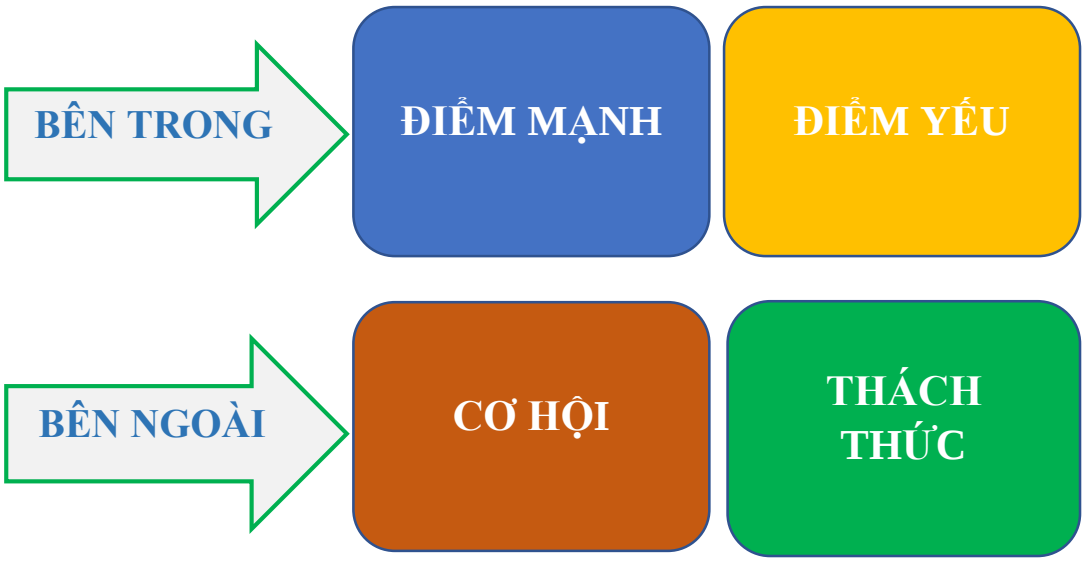
So về quy mô với các doanh nghiệp trong cùng ngành, hoạt động thu mua tại Công ty TNHH Woosung Việt Nam còn mang tính nhỏ lẻ, và kế hoạch thu mua ngắn hạn trong khoảng thời gian 3 tháng trở lại, không có kế hoạch mua quá xa do lo ngại rủi ro về kế hoạch kinh doanh không ổn định, nguồn vốn không dồi dào, khả năng xoay vòng vốn chậm, và hệ thống kho bãi hạn chế cho việc tồn trữ hàng hóa

Tổ chức bộ máy thu mua tinh gọn, đa chức năng từ việc lập kế hoạch, mua hàng, xuất nhập khẩu, chuỗi cung ứng. Phân tán thời gian, vì vậy có mặt hạn chế là không tập trung vào chuyên môn chính mua hàng, để từ đó cải tiến và xây dựng chiến lược mua hàng được hiệu quả

Việc phân quyền còn hạn chế, ảnh hưởng đến những quyết định mua hàng đòi hỏi thời gian gấp rút không đạt hiệu quả

Uy tín trên thị trường bị giảm sút do vấn đề công nợ quá hạn, và chiến lược mua hàng không được nhất quán, cơ cấu tổ chức thường xuyên xáo trộn làm ảnh hưởng đến lòng tin của các đối tác, nhà cung cấp

2.4.1.2. Phân tích SWOT

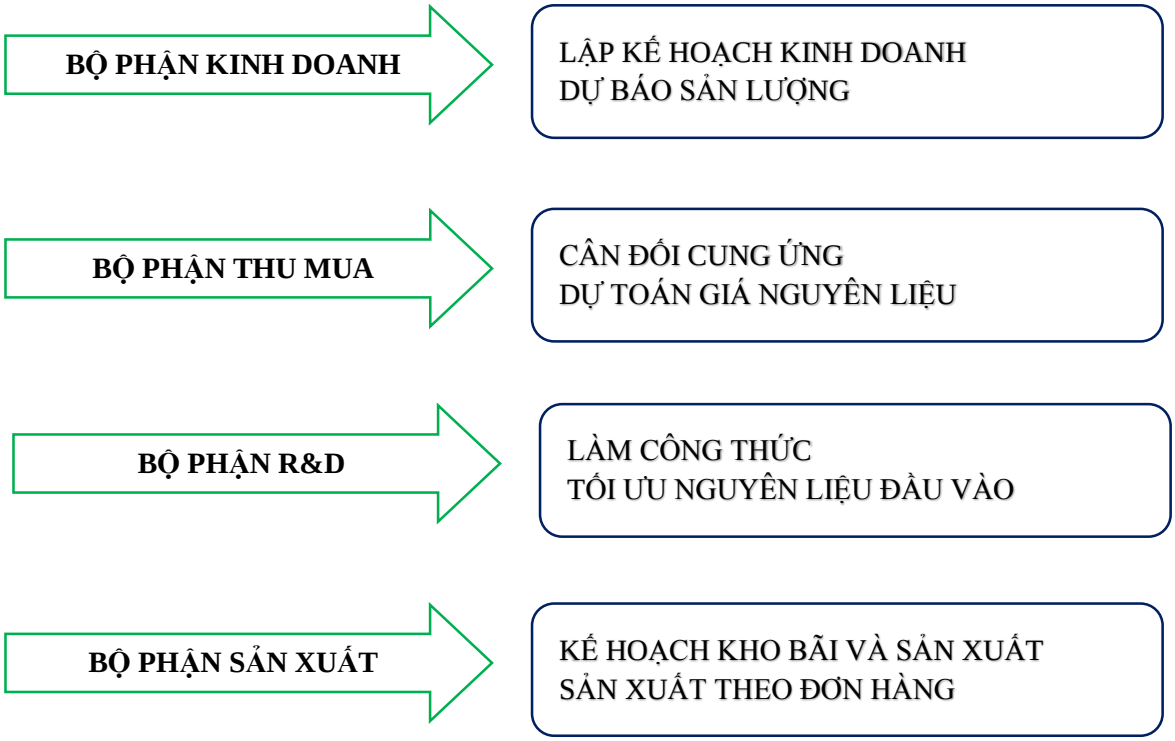


Hình 2.4: Sơ đồ SWOT

ĐIỂM MẠNH	- Bão lãnh từ tập đoàn Woosung Hàn Quốc - Thương hiệu từ nước ngoài - Diện tích nhà máy rộng, có quỹ đất để đầu tư mở rộng - Vị trí nhà máy đặt tại khu vực đắc địa
ĐIỂM YẾU	- Khả năng xoay vòng vốn chậm do hoạt động kinh doanh kém hiệu quả - Sản lượng không ổn định, kế hoạch ngắn hạn và trung hạn sai lệch nhiều - Quy mô thu mua nhỏ - Nhiệm kỳ Tổng Giám Đốc người Hàn Quốc chỉ có 3 năm, không có tính kế thừa, gây xáo trộn chiến lược và tổ chức vận hành
CƠ HỘI	- Thị trường cung ứng nguyên liệu đa dạng, nhiều sự lựa chọn - Thị trường sản xuất thức ăn chăn nuôi phát triển mạnh, thị phần của nhóm doanh nghiệp FDI cao, đầu tư nước ngoài mang nhiều lại hiệu quả

	- Tốc độ tăng trưởng của ngành cao, không bị tác động quá lớn từ đại dịch Covid-19 - Các thỏa thuận thương mại, và ưu đãi từ chính phủ giúp giảm chi phí đầu vào
THÁCH THỨC	- Tình hình dịch bệnh ảnh hưởng đến chăn nuôi như dịch tả lợn Châu Phi (ASF), dịch cúm gia cầm,… - Giá nguyên liệu tăng cao do vấn đề an ninh lương thực - Tập đoàn lớn xây dựng chuỗi khép kín 3F (Feed-Farm-Food), quy mô chăn nuôi công nghiệp, trại tập trung có tính liên kết, hộ chăn nuôi (là đối tượng khách hàng chính của Woosung) ngày càng thu hẹp và dần dần bị đào thải do không hiệu quả trong kiểm soát chi phí.

2.4.1.3. Kế hoạch cung ứng nguyên liệu



Hình 2.5: Lưu đồ lập kế hoạch cung ứng nguyên liệu và sản xuất

Cuối mỗi tháng, Bộ phận kinh doanh sẽ gửi dự báo sản lượng cám gia súc-gia cầm, và cám thủy sản cho tháng tiếp theo, và kế hoạch cho 3 tháng tiếp theo

Bộ phận thu mua: căn cứ vào số lượng tồn kho cuối tháng, và dự báo sản lượng bán hàng tháng tiếp theo để làm dự toán giá cho từng loại nguyên liệu. Trách nhiệm của bộ phận thu mua rất quan trọng, dự toán cần sự chính xác để tối ưu hóa chi phí và có chiến lược kinh doanh hiệu quả.

Bộ phận R&D: sử dụng bảng dự toán giá nguyên liệu từ bộ phận thu mua, sử dụng phần mềm tính toán công thức phối trộn để tối ưu hóa việc sử dụng từng loại nguyên liệu đảm bảo được các thành phần dinh dưỡng vật nuôi với chi phí giá vốn cho thành phẩm tốt nhất, mỗi loại nguyên liệu sẽ có hàm lượng dinh dưỡng khác nhau ví dụ như đạm, béo, xơ, tinh bột, … việc kết hợp các thành phần trong mỗi loại nguyên liệu cho ra công thức cám tối ưu về mặt dinh dưỡng và giá thành. Sau khi có công thức tối ưu cho từng loại cám, sẽ có bảng chi tiết hàm lượng từng loại nguyên liệu sử dụng để sản xuất, kết hợp với sản lượng cám (chi tiết từng chủng loại) do bộ phận kinh doanh cung cấp để ra được bảng tổng hợp nhu cầu từng loại nguyên liệu, đó là cơ sở cho bộ phận thu mua lập kế hoạch cung ứng nguyên liệu

Bộ phận thu mua: nhận bảng kế hoạch sử dụng nguyên liệu cho tháng tiếp theo để cân đối tồn kho, và lên kế hoạch nhập hàng trong tháng, đồng thời lấy kế hoạch sử dụng nguyên liệu 3 tháng tiếp theo để có kế hoạch mua dài hạn đối với những loại nguyên liệu có nguồn gốc nhập khẩu, cần thời gian vận chuyển lâu hơn

Bộ phận sản xuất: lên kế hoạch sản xuất theo đơn đặt hàng từ bộ phận kinh doanh, chuẩn bị kho bãi để sắp xếp nhập nguyên liệu và xuất thành phẩm, sản xuất đúng công thức và đảm bảo kiểm soát chất lượng chặt chẽ. Phối hợp với bộ phận thu mua để có kế hoạch nhập hàng, đảm bảo tồn kho an toàn, nguyên liệu được sử dụng theo nguyên tắc FIFO (nhập trước xuất trước), và chất lượng nguyên liệu đầu vào luôn đảm bảo.

2.4.1.4. Quản lý nguồn cung, nhà cung cấp

Nguyên liệu dùng sản xuất thức ăn chăn nuôi được chia theo 2 nhóm: nguyên liệu thô và phụ gia theo đặc tính nguyên liệu, nguyên liệu có nguồn gốc trong nước và nguyên liệu có nguồn gốc nhập khẩu theo nguồn gốc xuất xứ nguyên liệu

Mặc dù là nước sản xuất và xuất khẩu lương thực nằm ở tốp đầu thế giới, song ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi nước ta vẫn phải nhập khẩu 70-80% nguyên liệu từ nước ngoài. Trong khi mỗi năm Việt Nam xuất khẩu khoảng 6 triệu tấn gạo, trị giá khoảng 2,8 tỷ USD thì lại cần nhập tới trên 15 triệu tấn nguyên liệu sản xuất thức ăn chăn nuôi, trị giá gần 3,8 tỷ USD, như vậy giá trị nhập siêu riêng lĩnh vực lương thực đã lên tới khoảng 1 tỷ USD mỗi năm**.**

Những nguyên liệu có nguồn gốc trong nước: cám gạo, tấm gạo, mì lát (củ sắn), bã khoai mì, vỏ lụa hạt điều, mật rì đường, bột cá biển… Trong số này chỉ có cám gạo được sử dụng với tỷ lệ cao trong công thức chiếm tỷ trọng 13.8%, và bột cá biển cao đạm (55%-60% đạm) được sử dụng nhiều, còn lại tỷ lệ sử dụng rất hạn chế do thành phần dinh dưỡng thấp, hoặc giá thành cao khi làm so sánh trên 1 đơn vị thành phần dinh dưỡng mang lại, trọng tâm là thành phần protein (đạm).

Bảng 2.5: Tỷ trọng sử dụng nguyên liệu trong sản xuất thức ăn chăn nuôi năm 2020

Nguyên liệu thức ăn chăn nuôi	Năm 2020 (triệu tấn)	Tỷ trọng (%)
Bắp (Ngô)	12.3	37.7
Khô dầu đậu nành (tương)	5.81	17.8
Cám gạo nội địa	4.51	13.8
Các loại nguyên liệu khác	10.05	30.8
Tổng sản lượng thức ăn chăn nuôi (Gồm cả thức ăn chăn nuôi công nghiệp và thức ăn tự trộn)	32.67	100

(Nguồn: Báo Cáo Thường Niên 2020-2021 của trang tin: https://vnfeednews.com/)

Năm loại nguyên liệu được sử dụng chính trong thức ăn hỗn hợp gồm: bắp (ngô), khô đậu tương, lúa mì, bã bắp (DDGS), đạm động vật, Việt Nam nhập khẩu

gần như 100% do không trồng trọt hoặc sản xuất được. Trong nhóm nguyên liệu này, Việt Nam có trồng được bắp (ngô), tuy nhiên mức độ chuyên canh không cao, năng suất thấp, chất lượng không ổn định, trong khi giá thành cao hơn bắp (ngô) nhập khẩu, vì vậy các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi ưu tiên sử dụng bắp (ngô) nhập khẩu từ Argentina, Brazil, một phần nhỏ từ Hoa Kỳ, Nam Phi, Nga, … từ tháng 10/2020 đến tháng 03/2021, do tình hình thiếu hụt nguồn cung bắp (ngô) trên toàn cầu, đẩy giá lên đỉnh trong vòng một thập niên trở lại đây, Việt Nam tìm kiếm thêm một số nguồn cung khác thay thế như Myanma, Ấn Độ, … tuy nhiên, rủi ro về chất lượng thường không ổn định, mặc dù giá nhập khẩu cạnh tranh hơn do không chịu thuế nhập khẩu, cước vận chuyển rẻ hơn, và giá chào thấp hơn.

Phụ gia: nguồn gốc nhập khẩu 100%, hiện tại Việt Nam chưa có nhà máy sản xuất phụ gia, vitamin, axit amin, … chỉ một vài nhà máy gia công, phối trộn premix sừ dụng nguồn nguyên liệu nhập khẩu.

Từ phân loại nguyên liệu theo nguồn gốc xuất xứ, ta cũng phân biệt được nhà cung cấp gồm nhà cung cấp nội địa, và nhà cung cấp nước ngoài. Nhà cung cấp nội địa có thể cung cấp nguyên liệu có nguồn gốc trong nước hoặc nhập khẩu, tương tự nguồn nguyên liệu có nguồn gốc nhập khẩu có thể được cung cấp trực tiếp từ nhà cung cấp nước ngoài, hoặc những nhà cung cấp quốc tế có văn phòng giao dịch tại Việt Nam

Woosung Việt Nam tạo dựng mối quan hệ với hầu hết các nhà cung cấp lâu năm trên thị trường. Thị trường nội địa có những nhà cung cấp lớn chuyên nhập khẩu và cung ứng hàng nguyên liệu với số lượng lớn như Khai Anh, Tân Long, Vân Sơn, … và các nhà cung cấp quốc tế lớn như: Cargill, ADM, LDC, CJ, Coffco, Bunge, Gleencore, Wilmar, Enerfo, … và vô số các nhà cung cấp nhỏ lẻ, nhà cung cấp phụ gia cho những dòng nguyên liệu đặc trưng, ví dụ: Methionine từ Sumitomo (Nhật Bản), Evonik (Đức), CJ (Hàn Quốc), Fufeng, Meihui, NHU (Trung Quốc), …

Những nhà cung cấp chuyên nhập khẩu hàng đạm động vật: bột xương thịt, bột lông vũ, bột gia cầm, bột huyết, … từ Châu Âu (Ý, Đức, Pháp), Hoa Kỳ, Brazil, Australia như: DDP, Chim Én, Trung Chính, An Huy, Hồng Hà, Proteina, … do cơ

chế quản lý cho những sản phẩm nhạy cảm về an toàn vi sinh, chỉ một số nhà cung cấp nội địa như nêu, có mối quan hệ với cơ quan quản lý nhà nước được thuận lợi trong việc làm thủ tục nhập khẩu, mà các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi dù muốn nhưng vẫn không thể tổ chức nhập khẩu trực tiếp được, phần này sẽ được đề cập rõ hơn trong Chương 3 về các kiến nghị, giải pháp.

2.4.1.5. Chiến lược thu mua

Woosung Việt Nam, với sản lượng 5,000-6,000 tấn thức ăn chăn nuôi hỗn hợp/ tháng, nhu cầu nguyên liệu cũng ở mức tương đương. Tương tự như tất cả các doanh nghiệp trong cùng ngành, chiến lược thu mua đặt trọng tâm vào những nguyên liệu chính, giá biến động liên tục theo thị trường, để chọn thời điểm mua hiệu quả nhất, hiệu quả ở đây theo nghĩa tương đối giá nguyên liệu đầu vào không quá chênh lệch so với giá trung bình thị trường, là giá mà hầu hết các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi mua được, xét trên hệ quy chiếu cùng thời điểm sử dụng nguyên liệu cho dù thời điểm mua là không giống nhau cho cùng một thời gian giao hàng.

Bảng 2.6: Tỷ trọng sử dụng nguyên liệu cho sản xuất thức ăn hỗn hợp tại Woosung Việt Nam tháng 01/2021

Tháng 01/2021	Thành phần chính	Số lượng	Sử dụng (tấn)	Giá trị (Triệu Đ)	Tỷ trọng (%)		
					Số lượng	Sử dụng	Giá trị
Nguyên liệu chính - Nhập khẩu		**5**	**4,215**	**28,214**	**5.2%**	**70.9%**	**66.3%**
Bắp (Ngô)	Tinh bột: 65%	1	2,087	12,043		35.1%	28.3%
Lúa mì	Tinh bột: 75%	1	388	2,289		6.5%	5.4%
Khô Đậu Tương	Đạm: 45%	1	468	4,611		7.9%	10.8%
Bã bắp (ngô) lên men DDGS	Đạm: 26%	1	895	5,577		15.1%	13.1%
Bột xương thịt	Đạm: 50%	1	377	3,695		6.3%	8.7%
Nguyên liệu chính - Nội địa		**2**	**190**	**2,382**	**2.1%**	**3.2%**	**5.6%**
Cám gạo	Đạm: 12%	1	110	779		1.9%	1.8%
Bột cá biển	Đạm: 55%	1	80	1,603		1.3%	3.8%
Nguyên liệu khác		**90**	**1,539**	**11,951**	**92.8%**	**25.9%**	**28.1%**
Tổng		**97**	**5,944**	**42,547**	**100%**	**100%**	**100%**

(Nguồn: http://wsfeed.com.vn/, tháng 01/2021)

Phân tích số liệu cung ứng nguyên liệu của Woosung Việt Nam vào tháng 01/2021, sản lượng thức ăn hỗn hợp bán được 5,870 tấn, số lượng nguyên liệu dùng để sản xuất là 5,944 tấn (chêch lệch do số liệu tồn kho cuối kỳ ở mức tương đối, dao động 5-7%). Với 7 nguyên liệu chính: bắp (ngô), khô đậu tương, lúa mì, bã bắp (ngô) lên men (DDGS), bột xương thịt, cám gạo, bột cá biển. Số lượng nguyên liệu chỉ chiếm 7.3%, nhưng chiếm tỷ trọng 74.1% khối lượng sử dụng, tương đương tỷ trọng 71.9% giá trị nguyên liệu sử dụng. Giá mua nhóm 7 nguyên liệu chính quyết định phần lớn hiệu quả của hoạt động thu mua, ảnh hưởng trực tiếp đến giá đầu vào và hiệu suất lợi nhuận của công ty, điều này cho nhắc lại vai trò rất quan trọng của hoạt động thu mua và quản trị thu mua hiệu quả

Trong nhóm 7 nguyên liệu chính trên: chia ra làm 2 nhóm nhỏ nguyên liệu chính nhập khẩu và nguyên liệu chính nội địa. Nhóm nguyên liệu chính nội địa chỉ chiếm tỷ trọng 3.2% khối lượng sử dụng và 5.6% giá trị nguyên liệu sử dụng so với 70.9% & 66.3% tương ứng của nhóm nguyên liệu chính nhập khẩu, ta có thể thấy được trọng tâm của chiến lược thu mua chỉ tập trung vào nhóm 5 nguyên liệu chính nhập khẩu. Đây cũng là nhóm nguyên liệu có biên độ giá dao động rất lớn, ngoại trừ bột xương thịt, 4 nguyên liệu còn lại được giao dịch trên sàn giao dịch ngũ cốc Chicago (CBOT), giá biến động theo cung cầu và những thông tin tác động đến thị trường.

Tất cả doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi tập trung tối đa nguồn lực để xây dựng chiến lược thu mua nhóm 4 nguyên liệu chính trên để đạt được hiệu quả tốt nhất, những doanh nghiệp lớn họ đầu tư lớn cho đội chuyên phân tích thị trường để chọn thời điểm ra quyết định mua tối ưu. Với quy mô thu mua không quá nhiều, việc đầu tư một nhóm chuyên phân tích thị trường là không khả thi, vì vậy, trưởng bộ phận thu mua phải trực tiếp theo dõi thị trường, đề xuất kế hoạch mua và thảo luận với quản lý thu mua tại tập đoàn mẹ tại Hàn Quốc để ra quyết định mua, tại Hàn Quốc tập đoàn Woosung chiếm thị phần lớn nhất nước nên hoạt động thu mua được tổ chức rất chuyên nghiệp, Woosung Việt Nam tận dụng nguồn tài nguyên, dữ liệu có giá trị đó để tối ưu hoạt động thu mua, mặc dù quy mô thu mua rất nhỏ so với các doanh nghiệp lớn nhất trong nước, nhưng về cơ bản giá đầu vào không quá khác biệt đó được xem là một thành công, và là một lợi thế cạnh tranh so với những doanh nghiệp

quy mô tương đương ở mức vừa và nhỏ trong nước không có được sự hậu thuận từ tập đoàn nước ngoài.

2.4.1.6. Kiểm soát tồn kho nguyên liệu

Giá nguyên liệu chiếm 60-65% giá thành sản phẩm làm ra, vì vậy kiểm soát tồn kho hiệu quả cũng là một nhiệm vụ trọng tâm, giải quyết được vấn đề về dòng tiền, giảm chi phí lãi vay, và đảm bảo nguồn nguyên liệu đưa vào sản xuất đạt chất lượng tốt, đặc thù của nguyên liệu sản xuất thức ăn chăn nuôi thời gian bảo quản ngắn, chất lượng giảm theo thời gian với điều kiện thời tiết nóng ẩm như ở nước ta rất dễ bị mối mọt, mốc, …

Tham khảo kinh nghiệm từ một số doanh nghiệp lớn trong ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi. Woosung Việt Nam xây dựng mức tồn kho an toàn trong vòng 22 ngày, là thời gian tồn kho trung bình của tất cả các loại nguyên liệu kể cả nguyên liệu nhập khẩu và nguyên liệu có nguồn gốc nội địa, tùy từng trường hợp và nhận định tình hình cung ứng trên thị trường, bộ phận thu mua sẽ quyết định thời gian tồn kho an toàn cho từng loại nguyên liệu để đảm bảo quá trình sản xuất được thông suốt

Bảng 2.7: Quản lý tồn kho nguyên liệu trong năm 2020

Quản lý tồn kho - 2020	T1 20	T2 20	T3 20	T4 20	T5 20	T6 20	T7 20	T8 20	T9 20	T10 20	T11 20	T12 20
Nhập trong kỳ (tấn)	4,020	4,780	3,593	3,323	4405	5,376	4,947	5,667	7,543	7,311	5,119	6,158
Sử dụng trong kỳ (tấn)	3,264	3,794	4,520	3,943	4,681	5,254	5,359	5,402	6,553	5,615	5,964	5,456
Tồn kho cuối kỳ (tấn)	4,706	5,741	4,184	3,189	2,767	3,013	2,545	2,761	3,769	5,242	4,278	5,019
Số ngày tồn kho (ngày)	37	38	32	20	16	17	14	13	20	26	24	26

(Nguồn số liệu nội bộ Woosung Việt Nam, năm 2020)

Phân tích số liệu tồn kho hàng tháng trong năm 2020, nhằm đánh giá hiện trạng và có hướng điều chỉnh để chuỗi cung ứng được hiệu quả

Nhìn vào đồ thị quản lý tồn kho – 2020: cột nhập trong kỳ và cột sử dụng trong kỳ ngang bằng nhau, và cột tồn kho cuối kỳ thấp hơn 2 cột trước, bằng 1/2- 2/3 là tồn kho được kiểm soát tối, tối ưu được chuỗi cung ứng ở mức cao. Trường hợp cột nhập trong kỳ cao hơn cột sử dụng trong kỳ, và kéo theo cột tồn kho cuối kỳ cao gần bằng hoặc cao hơn cột sử dụng trong kỳ, đây là thời điểm tồn kho không được kiểm soát tốt, và chuỗi cung ứng mức độ tối ưu hóa chi phí thấp.

Để có cái nhìn trực quan hơn, đồ thị số ngày tồn kho sẽ thể hiện được tháng nào việc kiểm soát tồn kho không tốt, đường ranh màu đỏ là giới hạn số ngày tồn kho tối ưu (22 ngày), những tháng số ngày tồn kho nằm phía trên đường ranh màu đỏ là không hiệu quả, cần tìm nguyên nhân để xử lý, ngược lại những tháng có số ngày tồn kho nằm phía dưới đường ranh màu đỏ, kiểm soát tồn kho tốt, tối ưu được chi phí trong chuỗi cung ứng.

Ở đây ta thấy được 3 tháng đầu năm và 3 tháng cuối năm, kiểm soát tồn kho không được tốt, trong khi 6 tháng giữa năm tồn kho được duy trì ở tối ưu, thậm chí tháng 7, tháng 8 ở mức rất thấp (thiếu an toàn), tồn kho ghi nhận chỉ 13-14 ngày.

Lý giải cho những thời điểm tồn kho cao hơn mức tối ưu, có nhiều yếu tố: sản lượng bán hàng thấp hơn dự báo, chiến lược tăng tồn kho để tích trữ hàng trong thời điểm giá tốt, hoặc thời điểm mùa vụ, vận chuyển trễ, hàng hóa khan hiếm, bộ phận thu mua phải tăng tồn kho để bảo đảm an toàn tránh tồn kho nguy hiểm, thiếu hàng cục bộ ảnh hưởng đến sản xuất. Tuy nhiên, để kiểm soát tồn kho tốt, dự báo sản lượng bán hàng, nhu cầu sử dụng nguyên liệu phải có độ sai lệch ở mức tương đối không quá 15%, việc tăng hay giảm tồn kho ngoài mức tối ưu phải thực hiện một cách chủ động, khi đó vai trò của chuỗi cung ứng mới phát huy hết được giá trị.

2.4.1.7. Một số công cụ phân tích thị trường nhằm chọn thời điểm để ra quyết định thu mua

Bộ phận thu mua phải cập nhật thông tin thị trường thường xuyên để nắm bắt xu hướng biến động giá cả, phân tích, phán đoán thị trường chuẩn xác, càng chuẩn xác thì quyết định càng mang lại nhiều giá trị. Đồng thời phải có kỹ năng liên kết thông tin, và kinh nghiệm xử lý thông tin để ra quyết định đây cũng là một chức năng trong quản trị thu mua

Mua dữ liệu từ các trang tin thị trường, hiện tại Woosung Việt Nam đang mua quyền truy cập trang tin www.vnfeednews.com để xem thông tin tổng hợp từ thị trường, số liệu cung cầu nguyên liệu ở thị trường trong nước, lịch tàu về, lượng hàng về trong tháng và dự kiến trong các tháng tiếp theo, đặc biệt tham khảo giá nhập từ tất cả các đối thủ để so sánh với giá mua của Woosung đảm bảo tính cạnh tranh hay

không, hoặc giá nhập khẩu của những thương mại, nhà cung cấp nhập khẩu về bán trong nước, để xác định được mức giá mua ở mức có thể chấp nhận được hay không.

Theo dõi biến động giá cả trên sàn giao dịch ngũ cốc Chicago (CBOT) mỗi đêm, giao dịch theo giờ Hoa Kỳ, để chọn thời điểm mua cho hợp đồng kỳ hạn.

Theo dõi các báo cáo cung cầu, tồn kho ngũ cốc trên toàn thế giới do Bộ nông nghiệp Hoa Kỳ - USDA (United States Department of Agriculture) phát hành định kỳ hàng tháng, quý, năm, các số liệu về thống kê diện tích gieo trồng, dự kiến sản lượng, tồn kho cuối vụ, thông tin đơn hàng bán hàng tuần, và so sánh số liệu với cùng kỳ các năm, tác động trực tiếp đến xu hướng gia theo quy luật cung cầu.

Đa số những quốc gia xuất khẩu nông sản, ngũ cốc trên thế giới như Trung Quốc, Brazil, Argentina, Úc, Nga, Canada đều đưa ra những số liệu tương tự nhưng chỉ trong phạm vi quốc gia họ, Hoa Kỳ là một trong những nước sản xuất ngũ cốc đứng đầu Thế giới, số liệu thống kế đầy đủ, nguồn tin cậy, ngoài ra họ cũng tổng hợp được thông tin trên toàn cầu vào báo cáo thường niên của họ. Các quỹ đầu tư, và các nhà nhập khẩu tập trung chủ yếu vào báo cáo của Bộ nông nghiệp Hoa Kỳ - USDA cho chiến lược thu mua của mình.

Bảng 2.8: Dự báo tồn kho ngũ cốc Hoa Kỳ & Toàn Cầu niên vụ 2020/21

TỒN KHO NGŨ CỐC NIÊN VỤ 2020/21 – HÒA KỲ

United States Ending Stocks

USDA March 9, 2021 – billions of bushels

	2020/21	Trade Avg	USDA Feb.
Corn	1.502	1.471	1.502
Soybeans	0.120	0.117	0.120
Wheat	0.836	0.839	0.836

Data sources: USDA; Reuters @kannbwx

Tồn Kho Ngũ Cốc Cuối Kỳ - Hoa Kỳ
USDA 09/03/2021 - Tỷ Giạ (1 Giạ ~ 35Kg)

	Kỳ 2020/21	Trung Bình Thương Mại	USDA Tháng 2
Bắp (Ngô)	1.502	1.471	1.502
Đậu nành (tương)	0.120	0.117	0.120
Lúa mì	0.836	0.839	0.836

Nguồn: USDA, Reuters

TỒN KHO NGŨ CỐC NIÊN VỤ 2020/21 – TOÀN CẦU

USDA World Ending Stocks

WASDE March 9, 2021 – millions of tonnes

	2020/21	Trade	USDA Feb.
Corn	287.67	284.23	286.53
Soybeans	83.74	82.66	83.36
Wheat	301.19	304.39	304.22

Data sources: USDA; Reuters @kannbwx

USDA Tồn Kho Ngũ Cốc Cuối Kỳ - Thế giới
WASDE, 09/03/2021 - triệu tấn

	Kỳ 2020/21	Trung Bình Thương Mại	USDA Tháng 2
Bắp (Ngô)	287.67	284.23	286.53
Đậu nành (tương)	83.74	82.66	83.36
Lúa mì	301.19	304.39	304.22

Nguồn: USDA, Reuters

(Nguồn: trang tin USDA, Reuters, tháng 03/2021)

Phân tích dữ liệu từ báo cáo định kỳ tháng 03, phát hành ngày 09/03/2021 của Bộ nông nghiệp Hoa Kỳ - USDA cho bức tranh toàn cảnh về nguồn cung 3 loại ngũ cốc chính: Bắp (Ngô), Đầu nành (Đậu tương), Lúa mì của Hoa Kỳ, Nam Mỹ (Brazil, Argentina) và toàn cầu. 2 trong số 4 nguyên liệu sử dụng chính trong sản xuất thức ăn chăn nuôi là Bã bắp (ngô) lên men DDGS, Khô dầu đậu nành (đậu tương) vì là phụ phẩm được làm từ Bắp (ngô) và Đậu nành (đậu tương), xu hướng giá và cung cầu sẽ biến động theo sản lượng, tồn kho của Bắp (Ngô) và Đầu nành (Đậu tương).

Đọc báo cáo, so sánh số liệu thời điểm tháng 3 so với thời điểm tháng 2, điều chỉnh tăng hoặc giảm sẽ tác động đến xu hướng thị trường, tồn kho cuối niên vụ dự báo giảm ảnh hưởng tới nguồn cung, khi đó xu hướng giá tăng, và ngược lại.

Tồn kho cuối niên vụ tại Hoa Kỳ không có gì thay đổi so với báo cáo tháng 2, Hoa Kỳ là 1 trong 5 nước (gồm Argentina, Brazil, Trung Quốc, Nga) có sản lượng ngũ cốc lớn nhất thế giới, vì vậy số liệu tồn kho của Hoa Kỳ rất quan trọng.

Tồn kho cuối niên vụ toàn cầu, Bắp (ngô) & Đậu nành (tương) tăng trong khi lúa mì giảm, sẽ tác động trái chiều tới xu hướng giá.

Bảng 2.9: Dự báo sản lượng ngũ cốc của Nam Mỹ niên vụ 2020/21

SẢN LƯỢNG BẮP & ĐẬU NÀNH NIÊN VỤ 2020/21 – NAM MỸ

2020/21 South American Crop Production

(millions of tonnes)

	CORN		SOYBEANS	
	Argentina	Brazil	Argentina	Brazil
USDA March	**47.5**	**109.0**	**47.5**	**134.0**
Trade average	47.0	108.39	47.44	133.14
USDA Feb.	47.5	109.0	48.0	133.0
USDA 2019/20	*51.0*	*102.0*	*48.8*	*128.5*

Data sources: USDA/FAS; Reuters @kannbwx

2020/21 (triệu tấn) — Sản Lượng Mùa Vụ - Nam Mỹ

	Bắp		Đậu Nành	
	Argentina	Brazil	Argentina	Brazil
USDA T3	**47.5**	**109.0**	47.5	134.0
TB TM	**47.0**	**108.4**	47.4	133.1
USDA T2	**47.5**	**109.0**	48.0	133.0
USDA 2019/20	**51.0**	**102.0**	48.8	128.5

Nguồn: USDA, Reuters

(Nguồn: trang tin USDA, Reuters, tháng 03/2021)

Nam Mỹ là vùng cung cấp ngũ cốc chủ lực của toàn thế giới, vì vậy thị trường rất quan tâm đến dự báo sản lượng từ khu vực này, những thay đổi về diện tích gieo trồng, tiến độ gieo trồng, thu hoạch, đặc biệt là thời tiết làm ảnh hưởng đến năng suất thu hoạch, tác động đến nguồn cung toàn cầu. So với báo cáo tháng 2, dự báo sản lượng Bắp (ngô) của Argentina và Brazil tại thời điểm tháng 3 không thay đổi, trong khi Argentina điều chỉnh giảm sản lượng Đầu nành (tương), còn Brazil tăng. Đồng thời so sánh với niên vụ trước 2019/20 Bắp (ngô) Argentina giảm mạnh, Brazil tăng mạnh, trong khi Đậu nành (tương) Argentina giảm nhẹ, Brazul tăng mạnh, nếu tính tổng cả Argentina & Brazil thì dự báo niên vụ 2020/21 sản lượng dự báo sẽ tăng.

Ngoài ta, hoạt động thu mua còn phải theo dõi các tin tức về kinh tế: khủng hoảng kinh tế, lạm phát, thị trường chứng khoán, giá năng lượng, tình hình thời tiết, ảnh hưởng dịch bệnh, tình trạng vận chuyển, đình công, chính sách thuế của các nước xuất khẩu, … tất cả những thông tin này đều có tác động trực tiếp hoặc gián tiếp lên

xu hướng biến động của giá nguyên liệu do có mối liên hệ chặt chẽ với nhau trong chuỗi cung ứng toàn cầu.

Bảng 2.10: Nhập khẩu Bắp (ngô) năm 2020

Thị trường	2020		So với năm 2019 (%)		Tỷ trọng (%)	
	Lượng	Trị giá	Lượng	Trị giá	Lượng	Trị giá
Tổng cộng	**12,072,057**	**2,388,328,498**	**5.01%**	**2.76%**	**100%**	**100%**
Argentina	7,989,840	1,570,574,585	10.17%	8.57%	66.18%	65.76%
Brazil	3,063,290	584,151,189	-26.18%	-29.85%	25.38%	24.46%
Thái Lan	3,584	12,486,379	-45.76%	-32.75%	0.03%	0.52%
Ấn Độ	5,728	1,518,869	182.59%	-0.54%	0.05%	0.06%
Lào	1,050	156,641	22.09%	5.55%	0.01%	0.01%

(Nguồn: Tính toán theo số liệu công bố ngày 13/1/2021 của Tổng Cục Hải Quan)

Nhập khẩu Bắp (ngô) từ Argentina chiếm gần 70% kim ngạch, với trị giá gần 1.6 tỷ USD. Vì vậy, Việt Nam phụ thuộc rất lớn vào thị trường Argentina, những thông tin liên quan đến chuỗi cung ứng tại Argentina sẽ tác động trực tiếp tới thị trường Việt Nam. Nhà nhập khẩu tại Việt Nam phải cập nhật tin tức hàng ngày để có kế hoạch cung ứng nguyên liệu cho sản xuất kịp thời. Những thông tin như thời tiết, tiến độ thu hoạch, xếp dỡ hàng hóa tại các cảng xuất khẩu lớn như Rosario, Bahia Blanca, hay chính sách thuế xuất khẩu nông sản, những bất ổn về kinh tế, chính trị, tỷ giá leo thang, … sẽ tác động đến nguồn cung và giá cả. Nội dung này sẽ được đưa phân tích chi tiết hơn trong nhận diện rủi ro và quản trị rủi ro.

2.4.2. Đánh giá hiệu quả của hoạt động thu mua và quản trị thu mua

Mua hàng là khâu quan trọng không kém gì khâu tiêu thụ hàng hoá vì nếu đầu vào không tốt thì khó có thể nói đến có hiệu quả ở đầu ra. Vì vậy doanh nghiệp có thể đưa ra phương hướng nhằm nâng cao chất lượng công tác quản trị mua hàng. Thực chất nâng cao công tác quản trị mua hàng là việc doanh nghiệp phải đưa ra được các quyết định chính xác hơn nữa và việc thực hiện mang lại kết quả cao hơn trước đây đã làm. Nhà quản trị phải luôn đảm bảo cho quá trình mua hàng theo đúng chương trình, mục tiêu đã định một cách chủ động, ổn định lâu dài, phong phú sao cho doanh nghiệp có đủ hàng. Doang nghiệp phải đưa ra quá trình mua hàng bao gồm: quá trình

phân tích, lựa chọn và đi đến quyết định mua, mua cái gì? mua của ai? Giá cả và các điều kiện thanh toán như thế nào?…Không ngừng củng cố và hoàn thiện từng bước trong quy trình mua hàng bằng cách:

Nhà quản trị phải lập kế hoạch mua hàng một cách chi tiết, chính xác để quá trình mua hàng được thực hiện dễ dàng, không bị nhầm lẫn. Xác định chính xác số lượng, chủng loại, giá cả hàng hoá và nhà cung cấp hàng hoá cần mua. Lên kế hoạch chi tiết cho việc dự trữ như: chuẩn bị kho tàng, chi phí và lượng hàng hoá dự trữ.

Nhà quản trị mua hàng phải luôn đảm bảo cho quá trình mua hàng diễn ra theo đúng kế hoạch, mục tiêu đã xác định một cách chủ động, đảm bảo nguồn hàng ổn định lâu dài, phong phú sao cho doanh nghiệp có đủ hàng hoá phục vụ cho hoạt động kinh doanh của mình. Từ đó có thể thoả mãn nhu cầu của khách hàng.

Nhà quản trị phải luôn tìm kiếm, tạo ra nguồn hàng tốt nhất để đảm bảo cung cấp cho quá trình kinh doanh được tiến hành một cách thường xuyên liên tục và không ngừng nâng cao chất lượng nguồn hàng.

Quản lí tốt nguồn hàng tạo nên sự am hiểu và vận dụng một cách có khoa học các hình thức, phương thức mua hàng sao cho phù hợp với từng loại hàng, với nguồn lực của doanh nghiệp.

Tăng cường công tác quản lí kho hàng bằng phần mềm quản lý bán hàng, bảo quản tốt hàng hoá tránh tình trạng hàng hoá bị thất thoát, giảm tỷ lệ hao hụt hàng hoá. Xây dựng những kho chuyên dùng cho từng loại hàng hoá.

Nâng cao năng lực, phẩm chất của đội ngũ các nhà quản trị: Nhà quản trị phải biết nâng cao chất lượng mua hàng bằng cách thông qua đào tạo và đãi ngộ nhân sự. Cần phải đầu tư cơ sở vật chất, kho tàng, bến bãi một cách có khoa học sao cho phù hợp với ngành hàng mà doanh nghiệp đang kinh doanh.

Tổ chức cơ cấu phòng thu mua nhỏ gọn, nhưng phụ trách tất cả các công việc liên quan từ làm kế hoạch nguyên liệu theo kế hoạch bán hàng và sản xuất, tổ chức hoạt động thu mua, và theo dõi nhập hàng đảm bảo duy trì mức tồn kho tối ưu, đảm bảo chất lượng nguyên liệu thu mua theo tiêu chuẩn của công ty hành, tổ chức vận

hành dịch vụ cung ứng từ khai quan, giao nhận hàng hóa cả hàng xá cảng và hàng container, vận chuyển, … ngoài ra còn cân đối ngân sách để lên kế hoạch thanh toán.

Với nguồn lực mỏng hơn như những nhà máy sản xuất quy mô lớn, họ xây dựng được chuỗi cung ứng chuyên nghiệp, có các phòng ban chức năng riêng biệt từ lập kế hoạch, thu mua, logistics, vận chuyển kho bãi, … nhưng vẫn duy trì mức tồn kho tối ưu hiệu quả.

Xây dựng được nguồn cung cấp chiến lược, đàm phán được hạn mức công nợ tốt, công nợ trung bình 40 ngày so với trung bình của ngành chỉ dưới 30 ngày (mà không tính chi phí lãi vay công thêm vào giá). Mối quan hệ uy tín với hầu hết các nhà cung cấp lớn trên thị trường.

Hàng nhập khẩu, được sự hỗ trợ từ Hàn Quốc, phần lớn chọn được thời điểm mua tốt, số lượng đơn hàng nhỏ nhưng do chọn được thời điểm mua tốt, giá tương đương với các nhà máy quy mô lớn, số lượng đơn hàng gấp nhiều Woosung Việt Nam. Chính vì vậy, giá thành vẫn cạnh tranh được với các ông lớn trong ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi.

Kiểm soát tồn kho chặt chẽ, linh hoạt trong hoán chuyển đơn hàng để ngoài chức năng cung ứng đủ hàng cho sản xuất, tùy từng thời điểm có thể bán nguyên liệu với giá cao khi thị trường thiếu hụt hàng, và mua lại vào thời điểm khác với giá thấp hơn, có lợi nhuận, chính vì tính linh hoạt trong quản trị thu mua, bộ phận thu mua còn được tín nhiệm thêm 1 nhiệm vụ kinh doanh nguyên liệu, để cải thiện vào hiệu quả hoạt động của công ty.

Giai đoạn quý 1/2021 do ảnh hưởng tình trạng đình công tại các cảng xuất nông sản tại Argentina, nguồn cung trong nước thiếu hụt do tàu bị trễ lịch giao hàng, nhận định được tình hình đó, căn cứ vào kế hoạch bán hàng và sản xuất, bộ phận thu mua đề xuất cung ứng lượng nguyên liệu vừa đủ giảm tồn kho tối đa, nhưng vẫn đảm bảo được an toàn cho sử dụng, và bán ra phần lớn nguyên liệu để thu lợi nhuận, chính nhờ khoản lợi nhuận từ việc bán nguyên liệu này đã giúp công ty ghi nhận lợi nhuận dương (trong 17 năm hoạt động, lợi nhuận âm do sản lượng luôn thấp hơn điểm hòa vốn, tại mức sản lượng tối thiểu 5,500 tấn/tháng), so với 2 quý gần nhất là quý 3 và

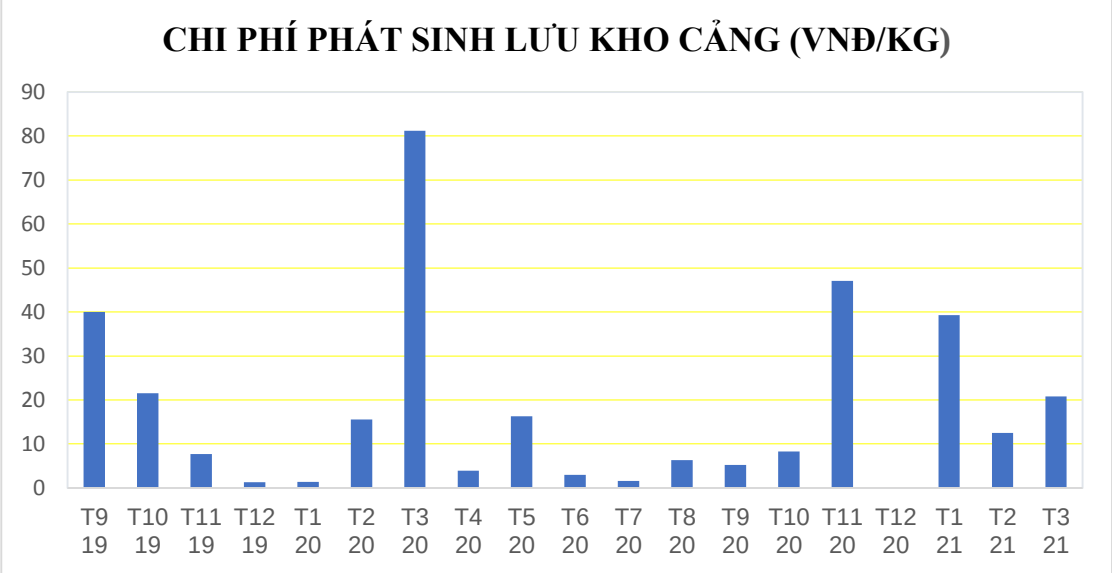
quý 4/2020 sản lượng của Woosung Việt Nam duy trì tại điểm hòa vốn, chỉ ghi nhận được lợi nhuận dương khiêm tốn, vì vậy khoản lợi nhuận từ việc kinh doanh nguyên liệu từ bộ phận thu mua, được đánh giá cao. Tuy nhiên, đó chỉ là lợi nhuận nhất thời, không bền vững vì cốt lõi của hoạt động thu mua nhằm cung ứng đủ nguyên liệu cho sản xuất.

Xây dựng được đội ngũ thu mua có kỹ năng và chuyên môn tốt, chuẩn hóa quy trình thu mua, kiểm soát được chi phí mua hàng luôn cạnh tranh, tối ưu chi phí trong chuỗi cung ứng như giảm giá cước vận chuyển, hạn chế tối đa phát sinh chi phí lưu kho, lưu bãi.

Thống kê chi phí lưu kho cảng đối với hàng xá nguyên liệu Bắp (ngô), Khô dầu đậu nành, lúa mì giai đoạn từ tháng 09/2020 đến tháng 03/2021

Bảng 2.11: Chi phí phát sinh lưu kho cảng từ tháng 09/2019-03/2021

Tháng 9/19-8/20	**T9 19**	**T10 19**	**T11 19**	**T12 19**	**T1 20**	**T2 20**	**T3 20**	**T4 20**	**T5 20**	**T6 20**	**T7 20**	**T8 20**
Chi Phí Lưu Kho Cảng (Đ/KG)	40	22	8	1	1	16	81	4	16	3	2	6
Tháng 9/20-3/21	**T9 20**	**T10 20**	**T11 20**	**T12 20**	**T1 21**	**T2 21**	**T3 21**					
Chi Phí Lưu Kho Cảng (Đ/KG)	5	8	47		39	13	21					



(Nguồn: số liệu nội bộ của Woosung Việt Nam, tháng 09/2019 – tháng 03/2021)

Tối ưu hóa chi phí lưu kho cảng bằng việc sắp xếp xếp dỡ nguyên liệu trực tiếp từ tàu, giảm chi phí đưa hàng vào kho và lưu kho, để làm được điều này cần có kế hoạch cung ứng vừa đủ và đúng thời điểm, để không vượt quá dung tích kho chứa đối với những nguyên liệu chính, với chi phí đưa hàng từ tàu vào kho trung bình mất thêm 40đ/kg, thông thường đơn vị khai thác cảng sẽ miễn phí lưu kho từ 7-21 ngày, đây là khoảng tạo ra lợi thế cạnh tranh nếu kế hoạch cung ứng được kịp soát tốt. Thời điểm trước tháng 09/2019 chưa chú trọng vào chi phí lưu kho, không có sự liên kết giữa bộ phận thu mua và bộ phận kho, vì vậy tỷ trọng nguyên liệu đưa vào lưu kho rất lớn, trong khi sản lượng 2019 chỉ bằng 70% năm 2020. Chi phí lưu kho tháng 03/2020 tăng vọt, được giải trình bằng việc chấp nhận trả phí lưu kho và chuyển phương thức vận chuyển để bán hàng, chi phí lưu kho này được hạch toán vào chi phí giá vốn hàng bán, có lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh nguyên liệu.

2.5. Các yếu ảnh hưởng đến hoạt động thu mua và quản trị thu mua tại Công ty TNHH Woosung Việt Nam

2.5.1. Môi trường bên ngoài

Ảnh hưởng của biến đổi khí hậu trên toàn cầu, tình trạng khô hạn xảy ra trên diện rộng, tốc độ sa mạc hóa đất nông nghiệp tăng cao tỷ lệ thuận với tốc độ đô thị hóa rộng khắp, đất dành cho trồng trọt ngày càng thu hẹp, năng suất cây trồng giảm, tình trạng mất mùa ngày càng thường xuyên hơn, mặc dù khoa học tiến bộ nghiên cứu ra những giống cây trồng cho năng suất cao nhưng vẫn không bù đắp được phần diện tích trồng trọt mất đi.

Trong khi, nhu cầu sử dụng nông sản, ngũ cốc dùng cho sản xuất thức ăn chăn nuôi và làm thực phẩm ngày càng cao do dân số thế giới ngày càng tăng, vì vậy tình trạng cung không đủ cầu, và các quốc gia lo ngại vấn đề an ninh lương thực ngày càng trầm trọng hơn, khiến cho giá nguyên liệu sản xuất thức ăn chăn nuôi liên tục tăng và nguồn cung ngày càng khan hiếm, hoạt động thu mua ngày càng khó khăn hơn, phải đi tìm kiếm nguồn hàng từ những thị trường mới, rủi ro trong kiểm soát chất lượng và thương mại.

Nhu cầu thu mua nông sản, ngũ cốc dùng sản xuất thức ăn chăn nuôi tại Trung Quốc rất lớn, và họ sẵn sàng trả giá cao hơn để thu mua được nhiều nhất có thể, đảm bảo an ninh lương thực cho quốc gia, họ sang Việt Nam thu mua nguồn nông sản trong nước với giá rất cao để sử dụng cho nhiều mục đích khác nhau, không chỉ riêng để dùng cho sản xuất thức ăn như Việt Nam. Đơn cử như trường hợp loại nông sản truyền thống ở Việt Nam được trồng rất nhiều trước đây tại các vùng đất khô hạn, không màu mỡ như khoai mì (sắn), tận dụng nguồn nguyên liệu tại chỗ giá thành rẻ để dùng trong sản xuất thức ăn nuôi, nhằm giảm giá thành thức ăn hỗn hợp bán ra. Tuy nhiên, từ khi Trung Quốc tập trung thu gom nguồn hàng này để sản xuất cồn, thì giá nguyên liệu tăng cao đột biến và cung không đủ cầu, việc thu mua khoai mì (sắn) để sử dụng cho mục đích làm nguyên liệu sản xuất thức ăn chăn nuôi là không thể cạnh tranh lại về giá, nếu được thì giá cao cũng không còn lợi thế về nguồn nguyên liệu sẵn có tại chỗ với giá rẻ nữa.

Ngày càng nhiều tập đoàn lớn quy mô toàn cầu, chú trọng đầu tư vào ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi tại Việt Nam, với nguồn lực tài chính mạnh và kinh nghiệm trong quản trị họ tổ chức rất chuyên nghiệp, chiến lược thu mua tốt và có tính liên kết toàn cầu, đồng thời họ từng bước tối ưu chuỗi cung ứng, hạn chế tới mức thấp nhất sự lệ thuộc vào nhà cung ứng bên ngoài. Trong khi đó Woosung Việt Nam không có được lợi thế cạnh tranh như vậy, mặc dù thuộc nhóm doanh nghiệp FDI, có sự trợ lực từ tập đoàn mẹ tại Hàn Quốc, và gia nhập thị trường Việt Nam rất sớm, nhưng đã bỡ lỡ nhiều cơ hội để phát triển, hiện tại sau 17 năm hoạt động thiếu hiệu quả, cơ sở hạ tầng xuống cấp, tiềm lực tài chính yếu, không tạo ra được sức bật để cạnh tranh, dần bị đào thải.

Lợi thế về sử dụng nguyên liệu tại chỗ giá rẻ tại Việt Nam hầu như không có, phần lớn phải nhập khẩu, vì vậy giá thành thức ăn chăn nuôi cao, và năng suất chăn nuôi tại Việt Nam thấp hơn, dẫn đến giá thành của sản phẩm chăn nuôi cao hơn so với giá nhập khẩu. Doanh nghiệp dần chuyển hướng nhập sản phẩm chăn nuôi về kinh doanh hơn là chú trọng đầu tư cho sản xuất chăn nuôi, trong khi đó sau thời gian phát triển nhanh, tổng công suất của các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi trong nước đã vượt quá dung lượng thị trường, nhưng đặc thù sản phẩm thức ăn chăn nuôi

không phù hợp để xuất khẩu vì thời hạn sử dụng ngắn 2 tháng và tính toán chi phí cho chuỗi cung ứng từ nhập nguyên liệu đến xuất bán thành phẩm là không thể cạnh tranh được với sản xuất tại chỗ. Thị phần dần sẽ rơi vào tay các doanh nghiệp có quy mô lớn, một khi họ tối ưu hóa triệt để chuỗi cung ứng, với chi phí thấp hơn vài chục đồng nhưng nhờ quy mô lớn tạo ra sức cạnh tranh rất lớn, vơi quy mô nhỏ lẻ như Woosung Việt Nam rất khó để tồn tại và phát triển.

2.5.2. Môi trường bên trong

Do tình trạng kinh doanh thiếu hiệu quả, lợi nhuận âm trong nhiều năm làm vốn chủ hữu giảm xuống, đồng thời chi phí lãi vay cao. Dòng tiền phục vụ cho hoạt động thu mua nguyên liệu luôn trong tình trạng thiếu hụt, ảnh hưởng đến kế hoạch thu mua, và thực hiện hợp đồng, kế hoạch nhập hàng.

Những rủi ro liên quan đến tính pháp lý trong quá trình thực hiện hợp đồng, do thường xuyên vi phạm về điều khoản thanh toán, trong tình hình thị trường khan hiếm, giá tăng cao đột biến, những nhà cung cấp thường quay lưng hoặc gây áp lực thanh toán đúng hạn để tiến hành thực hiện hợp đồng, gây khó khăn cho hoạt động thu mua và việc quản trị thu mua hiệu quả.

Chính sách đãi ngộ so với mặt bằng chung trong ngành không tốt bằng, môi trường và điều kiện làm việc không đủ sức thủ hút người tài. Nhân sự bộ phận thu mua có kinh nghiệm gắn bó lâu năm với công ty theo kiểu quen việc, nhưng khả năng và tư duy phát triển không được đánh giá cao, không bắt kịp được với xu hướng trong quản trị thu mua hiện đại.

Chưa chuẩn hóa được quy trình làm việc theo hệ thống quản lý chất lượng ISO, vì vậy xử lý công việc còn mang nặng tính định tính, theo ý kiến chủ quan của từng bộ phận, thiếu tính gắn kết và kiểm soát chi phí được hiệu quả. Tâm lý đùn đẩy trách nhiệm và các bộ phận thường can thiệp vào công việc chuyên môn của bộ phận thu mua, bộ phận bán hàng đòi hỏi giá thu mua nguyên liệu phải bằng hoặc tốt hơn những công ty trong top 20 (số liệu ở phần trước), trong khi giá bán thức ăn phải bằng hoặc thấp hơn để có thể bán được hàng vì lý do thương hiệu yếu hơn. Đó là những đòi hỏi

hết sức phi lý, trong khi số liệu đưa ra một chiều không được kiểm chứng và không có cái nhìn khách quan tổng thể toàn thị trường.

2.5.3. *Nhận diện rủi ro và quản trị rủi ro trong hoạt động thu mua*

Thị trường nguyên liệu sản xuất thức ăn là một thị trường hàng hóa phái sinh biến động hàng ngày, có tính liên kết thông tin trong một chuỗi cung ứng rộng lớn trên toàn cầu vì vậy hoạt động thu mua có rất nhiều rủi ro tiềm ẩn, việc nhận diện để có phương án hạn chế tác động của rủi ro có thể xảy ra là một trong những chức năng quan trong trong quản trị thu mua, nhằm xây dựng chiến lược thu mua hiệu quả, và tối ưu hóa chuỗi cung ứng phục vụ hoạt động thu mua tốt hơn.

Thứ nhất, rủi ro về nguồn cung. Như đã đề cập trong yếu tố ảnh hưởng từ môi trường bên ngoài, rủi ro về nguồn cung khi sản lượng nông sản, nguyên liệu sản xuất thức ăn chăn nuôi phụ thuộc nhiều vào thời tiết. Thị trường tập trung vào các thông tin thời tiết tạu các vùng trồng ngũ cốc chính như Nam Mỹ, Hoa Kỳ, Trung Quốc, Nga, Úc, … giai đoạn gieo trồng, từng thời kỳ sinh trưởng và thu hoạch, thời tiết bất lợi sẽ ảnh hưởng nhiều tới năng suất và chất lượng thu hoạch. Ví dụ: do ảnh hưởng hiện tượng El Nino làm giảm lượng mưa tại khu vực Nam Mỹ, diện tích gieo trồng thu hẹp, ít mưa trong giai đoạn gieo trồng và sinh trưởng của cây bắp (ngô) và đậu nành (tương) làm giảm dự báo sản lượng thu hoạch bắp (ngô) và đậu nành (tương) của Nam Mỹ, ảnh hưởng đến tổng cung trên toàn cầu, hoặc thời điểm tháng 3 thu hoạch chính vụ đậu nành (tương) tại Brazil, nước sản xuất đậu (nành) tương lớn nhất thế giới, thời tiết mưa nhiều ảnh hưởng đến tốc độ thu hoạch và chất lượng đậu nành (tương) không tốt do ẩm cao, đồng thời sẽ làm chậm tiến độ gieo trồng vụ bắp (ngô) chính tiếp theo, những thông tin trên sẽ được thống kê và so sánh với dữ liệu các năm trước đó như tỷ lệ thu hoạch và tỷ lệ gieo trồng vụ mới tới thời điểm 30/03. Những thông tin như trên sẽ ngay lập tức tác động đến diễn biến giao dịch trên sàn CBOT, tùy vào nhận định xu hướng để có quyết định mua hàng, số liệu để đưa ra dự báo cho các hợp đồng tương lai, người mua cần phải có kỹ năng phân tích và kinh nghiệm để đánh trúng thị trường.

Thứ hai, rủi ro về dự báo nhu cầu nguyên liệu, kế hoạch thu mua nguyên liệu thường dựa trên dự báo về sản lượng bán hàng. Đối với nhóm những nguyên liệu chính, nhập khẩu từ nước ngoài, để không bị động trong kế hoạch sử dụng phải có kế hoạch mua hàng trước từ 3-5 tháng thậm chí ký hợp đồng nhập khẩu trước 1 năm nếu nhận định được xu hướng giá. Tuy nhiên, dự báo sản lượng bán hàng thường có sai số rất lớn, chỉ khi nào tổng kết tháng mới có được con số chính xác của tháng đó vì không ai có thể tính toán được chính xác số lượng người mua sẽ mua trong tương lai, trong khu thu mua phải có kế hoạch mua từ trước. Hai trường hợp, nếu sản lượng bán hàng cao hơn dự báo dẫn đến số lượng nguyên liệu mua trước không đủ, lúc này thu mua phải tiến hành thu mua thêm với chi phí tại thời điểm đó mà không có lựa chọn nào khác có rủi ro về giá và nguồn cung trong trường hợp thị trường đang dư cung thì mua được giá tốt hơn, sản lượng bán hàng vượt sẽ có lợi nhuận vượt so với kế hoạch, ngược lại khan hiếm nguồn cung, số lượng mua thêm phải mua với giá cao, vì vậy sản lượng bán hàng vượt sẽ không đạt được kỳ vọng về lợi nhuận như kế hoạch, về trường hợp thứ 2, nếu sản lượng bán hàng thấp hơn dự báo, rủi ro về tồn kho tăng cao, chất lượng nguyên liệu giảm, trong trường hợp giá nguyên liệu tại thời điểm đó tăng so với giá mua, có thể bán ra để kiếm lợi nhuận, nếu ngược lại để giải quyết vấn đề tồn kho, bán lại nguyên liệu sẽ phải chịu lỗ, trường hợp vẫn giữ tồn kho cao thì rủi ro về việc sử dụng nguyên liệu giá cao hơn cho kỳ sản xuất tiếp theo trong khi có thể mua được đơn hàng mới giá thấp hơn. Quản trị rủi ro về dự báo nhu cầu nguyên liệu, bộ phận thu mua phải có chiến lược mua hàng phù hợp, tùy vào nhận định xu hướng thị trường, nếu xu hướng giá tốt có thể mua trước 100% nhu cầu theo dự báo bán hàng, xu hướng giá ổn định hoặc tăng thì chỉ mua trước từ 60-80% nhu cầu và tiếp tục theo dõi xu hướng giá, để mua lượng còn thiếu tại thời điểm sử dụng, tối ưu chuỗi cung ứng và quản trị rủi ro: mua 80% nhu cầu trước và 20% sẽ mua theo giá thị trường cho thời gian giao hàng ngay.

Thứ ba, rủi ro về chính sách, như tình hình kinh tế, chính trị tại từng quốc gia, khu vực có thể tác động làm gián đoạn chuỗi cung ứng. Ví dụ: Các công đoàn công nhân làm việc tại các nhà máy ép dầu đậu tượng, công nhân bốc xếp tại cảng, hoặc công đoàn công đoàn ngành vận tải thường xuyên tổ chức đình công đòi tăng lương,

thời gian đình công có khi kéo dài hàng tháng trời, làm đình trệ hoặc động xuất khẩu, thời điểm cuối tháng 12/2020 đến giữa tháng 01/2021 các công đoàn công nhân tại Argentina đồng loạt đình công, tê liệt tất cả các hoạt động tại cảng xuất, hàng trăm tàu neo đậu đợi xếp dỡ hàng, thời gian vận chuyển kéo dài hơn 1 tháng so với lịch ban đầu, điều này làm cho nguồn cung tại Việt Nam bị thiếu hụt trên diện rộng, đẩy giá lên cao, như đã đề cập ở phần quản lý hàng tồn kho, các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi chỉ tối ưu tồn kho khoảng 3 tuần lễ, một khi các chuyến hàng từ Argentina trễ gần 1 tháng, nguồn cung bù đắp tại chỗ là hầu như không thể, điều này rất nguy hiểm. Hoặc để đảm bảo an ninh lương thực, chính phủ một số quốc gia quyết định ra lệnh cấm xuất khẩu, hoặc tăng thuế xuất khẩu để đảm bảo ưu tiên phục vụ nhu cầu trong nước trước tiên, điều này sẽ gây áp lực cho các nhà nhập khẩu, khi họ bị động trong kế hoạch và cần thời gian để chuyển hướng sang các thị trường khác, nhưng không thể thay đổi ngày một ngày hai.

Thứ tư, những rủi ro không thể lường trước được. Rủi ro về dịch bệnh, dịch Covid-19 từ cuối năm 2019 tại Trung Quốc sau đó lây lan ra toàn cầu, thời gian đầu ảnh hưởng đến chuỗi cung ứng từ Trung Quốc làm thiếu hụt nguồn cung về các sản phẩm phụ gia, nhà máy, bến cảng phong tỏa hàng hóa bị ùn ứ trong khi nhu cầu sử dụng nguyên liệu sản xuất thức ăn chăn nuôi vẫn đều đặn, dẫn đến khan hiếm nguồn cung cục bộ đẩy giá lên cao kỷ lục, sau đó khi Trung Quốc kiểm soát được dịch bệnh, phục hồi lại hoạt động sản xuất đẩy mạnh xuất khẩu sang Hoa Kỳ, Châu Âu thì tại đây dịch bệnh bùng phát, phong tỏa toàn quốc, nền kinh tế bị đình trệ, dẫn đến tình trạng mất cân đối về xuất nhập khẩu, Hoa Kỳ thiếu hụt vỏ container rỗng để xuất hàng hóa nông sản đi, vì Trung Quốc thu hút phần lớn vỏ container rỗng để đẩy mạnh xuất khẩu hàng hóa sang Hoa Kỳ, Châu Âu, cước tàu biển tăng phi mã, một lần nữa chuỗi cung ứng toàn cầu lại bị ảnh hưởng. Hoặc những rủi ro bất ngờ như vụ tàu Ever Given của hãng tàu Evergreen mắc cạn tại kênh đào Suez (Ai Cập) từ ngày 23/03/2021 làm tê liệt tuyến vận tải đường biển huyết mạch nối Châu Âu với Châu Á, và bờ Tây nước Mỹ tới Châu Á. Theo Cơ quan Quản lý kênh đào Suez (SCA), khoảng 12% giao thương toàn cầu đi qua kênh đào Suez với tổng số 18.829 tàu chở 1,17 tỷ tấn hàng hóa trong năm 2020. [15], và theo ước tính 15% lượng lúa mì, và

7% bắp (ngô) của thế giới được vận chuyển qua kênh đào Suez, mặc dù chỉ là ách tắt tạm thời nhưng cũng ảnh hưởng đến dòng chảy thương mại ngũ cốc toàn cầu, thời gian kéo dài càng lâu thì rủi ro về thiếu hụt nguồn cung tại tại Châu Á, bao gồm cả Việt Nam là điều không tránh khỏi, phát sinh thêm về thời gian nếu tiếp tục chờ giải cứu tàu, hoặc chuyển hướng đi qua mũi Hảo Vọng (cực nam Châu Phi) thì mất thêm 7 ngày, kèm theo giá cước tăng cao do tốn thêm nhiên liệu. Những rủi ro như trên không ai lường trước được, quản trị rủi ro bằng cách xử lý hiệu quả chuỗi cung ứng sau khi xảy ra rủi ro, và tích lũy kinh nghiệm để đối phó rủi ro tương tự vì không ai biết được rủi ro sẽ có thể xảy ra khi nào.

2.6. Kết luận chương

Nội dung chương đi sâu vào hiện trạng tổ chức hoạt động thu mua và quản trị thu mua tại Công ty TNHH Woosung Việt Nam. Hiểu rõ hơn về quy mô, cách thức tổ chức và vận hành hoạt động thu mua của công ty, nhận ra được những khó khăn, bất cập để đề ra các giải pháp nhằm hoàn thiện, nâng cao hiệu quả của hoạt động thu mua, và quản trị thu mua nhằm mục tiêu hướng tới tối ưu hóa chuỗi cung ứng.

Phân tích SWOT để tìm ra điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức, đồng thời phân tích các yếu tố ảnh hưởng từ môi trường bên ngoài và môi trường bên trong đến hoạt động thu mua và quản trị thu mua, biết được vị thế của công ty trên thị trường, nhằm xây dựng chiến lược linh hoạt và phù hợp với nội tại.

Phân tích số liệu, để chỉ rõ tầm quan trọng của việc kiểm soát tồn kho, quản trị chuỗi cung ứng hiệu quả trong nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi, nhằm tối ưu hóa chi phí.

Nhận diên được các rủi ro trong quá trình vận hành thực tiễn và đề ra các phương án để quản tri rủi ro hiệu quả, xác định từng trọng tâm nhằm xây dựng chiến lược thu mua tốt, sử dụng hiệu quả nguồn lực sẵn có.

CHƯƠNG 3: TỐI ƯU HÓA HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ THU MUA, NHẰM XÂY DỰNG CHUỖI CUNG ỨNG HIỆU QUẢ TẠI CÔNG TY TNHH WOOSUNG VIỆT NAM

3.1. Xu thế phát triển của ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi trên thế giới

3.1.1. Xu thế phát triển của ngành chăn nuôi trên thế giới

Chăn nuôi là ngành kinh tế quan trọng trong sản xuất nông nghiệp của thế giới, là đầu ra của các sản phẩm nông nghiệp và ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi. Vài thập kỷ trở lại đây ngành chăn nuôi trên thế giới có sự phát triển mạnh mẽ cả về quy mô, phương thức sản xuất, chất lượng sản phẩm, và đặc biệt là năng suất.

Khi mà các nguồn lực, tài nguyên đất đai ngày càng cạn kiệt, biến đổi khí hậu đang diễn ra gay gắt trên toàn cầu. Xu thế phát triển của ngành chăn nuôi trên thế giới được dự báo sẽ bị ảnh hưởng và cần có sự điều chỉnh .

Nhu cầu về sản phẩm chăn nuôi ngày càng tăng.

Đô thị hóa có tác động đáng kể đến các mô hình tiêu thụ lương thực nói chung và nhu cầu đối với các sản phẩm chăn nuôi nói riêng. Đô thị hóa thường kéo theo sự giảm diện tích sản xuất và dân số làm nông nghiệp, nhưng sẽ làm gia tăng tiêu thụ sản phẩm chăn nuôi đông lạnh và chế biến.

Một nguyên nhân dẫn đến tăng nhu cầu về sản phẩm chăn nuôi là tăng trưởng thu nhập. Từ năm 2020 đến năm 2050, tỷ lệ tăng trưởng thu nhập bình quân đầu người trên toàn cầu hàng năm ước tính 2,5%. Khi thu nhập tăng, thì chi tiêu cho các sản phẩm chăn nuôi cũng sẽ tăng (số liệu trước khi dịch Covid-19 tàn phá nặng nề nền kinh tế toàn cầu, tăng trưởng âm trong năm 2020 và phục hồi một cách chậm chạm từ năm 2021 do thế giới vẫn chưa thể kiểm soát hoàn toàn dịch bệnh). Tăng trưởng tiêu thụ thịt, sữa ở các nước công nghiệp được dự đoán sẽ chậm hơn so với các nền kinh tế đang phát triển.

Nhu cầu lương thực cho sản phẩm chăn nuôi sẽ tăng gần gấp đôi ở vùng cận Sahara châu Phi và Nam Á, từ 200 kcal/người/ngày vào năm 2000 đến khoảng 400 kcal/người/ngày vào năm 2050.

Mặt khác, ở hầu hết các nước OECD đã có lượng hấp thụ calo cao của sản phẩm động vật (1.000 kcal/người/ngày trở lên), mức tiêu thụ sẽ không thay đổi, trong khi ở Nam Mỹ và các nước thuộc Liên Xô cũ sẽ tăng lên.

Dự báo mức tiêu thụ thịt và sữa bình quân/người/năm ở các nước phát triển đến năm 2030 tương ứng là 89 và 209kg và đến năm 2050 tương ứng là 94 và 216kg. Ở các nước đang phát triển đến năm 2030 tương ứng là 38 và 67kg, đến năm 2050 là 44 và 78kg.

Tổng mức tiêu thụ thịt, sữa ở các nước phát triển đến năm 2030 tương ứng là 121 triệu tấn và 284 triệu tấn, đến năm 2050 là 126 và 295 triệu tấn. Còn ở các nước đang phát triển, tổng mức tiêu thụ thịt và sữa đến năm 2030 tương ứng là 252 và 452 triệu tấn; đến năm 2050 là 326 và 585 triệu tấn.

Ở Việt Nam sự phát triển của ngành chăn nuôi cùng với việc thu nhập của người lao động tăng, dẫn đến thay đổi lớn trong cách chi tiêu. Theo một tính toán của Ngân hàng Thế giới, tổng chi tuyệt đối cho gạo giảm 4% trong khi chi cho thịt và sữa tăng gấp đôi. Tại khu vực đô thị, chi tiêu cho gạo giảm từ 25% (2002) xuống còn khoảng 17,2%, trong khi chi cho sản phẩm chăn nuôi tăng từ 32,7% lên 37,8% trong cùng kỳ. Tại khu vực nông thôn, chi tiêu cho gạo giảm từ 38,9% xuống 25,4% và chi cho sản phẩm chăn nuôi tăng từ 23,4% lên 34%.

Trong khi sự tăng trưởng sản lượng cây trồng chủ yếu do tăng năng suất chứ không phải từ việc mở rộng diện tích, và dự báo sự gia tăng đáng kể nhu cầu lương thực sẽ có tác động sâu sắc đối với hệ thống chăn nuôi trong những thập kỷ tới, thách thức đặt ra cho ngành chăn nuôi phải tạo ra năng suất tốt hơn, đồng thời sử dụng hiệu quả nguồn nguyên liệu từ các sản phẩm nông nghiệp, giá các loại cây lương thực thực phẩm có khả năng tăng với tốc độ nhanh hơn so với giá của các sản phẩm chăn nuôi, vì vậy, đòi hỏi mức độ chuyển hóa giá trị dinh dưỡng của sản phẩm chăn nuôi phải ưu việt hơn. Ở các nước phát triển, tăng trưởng năng suất sẽ góp phần tăng tỷ trọng tăng trưởng sản xuất chăn nuôi khi việc mở rộng quy mô sẽ chậm lại.

Sự tăng trưởng nhanh chóng về nhu cầu thịt và sữa có thể làm tăng giá bắp (ngô) và các loại ngũ cốc thô và các loại nguyên liệu thức ăn khác. Dự báo trong các thập kỷ tới, ngành chăn nuôi của thế giới sẽ phát triển theo hướng nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm, đồng thời giảm giá thành do tối ưu được chi phí sản xuất trên mỗi đơn vị sản phẩm nhờ áp dụng kỹ thuật chăn nuôi hiện đại.

3.1.2. Xu thế phát triển của ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi trên thế giới

Tổng khối lượng thức ăn chăn nuôi toàn cầu lần đầu tiên vượt quá 1 tỷ tấn và hơn 300 triệu tấn hỗn hợp thức ăn tự trộn từ năm 2017. Con số này buộc các nhà sản xuất thức ăn chăn nuôi cần nghiêm túc suy nghĩ về những thách thức trong tương lai gần cũng như xa mà ngành sẽ phải đối mặt.

Sự phát triển mạnh mẽ của ngành chăn nuôi kéo theo sản lượng sản xuất và tiêu thụ thức ăn chăn nuôi trên toàn cầu không ngừng tăng, kèm theo đó là những thách thức, và xu hướng phát triển, mà các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi cần phải cập nhật để bắt kịp tốc độ phát triển của ngành, nắm bắt cơ hội để tạo dựng được nền tảng vững chắc cho tương lai. Liệt kê 6 xu thế phát triển như sau:

Thứ nhất, tác động của người tiêu dùng. Người tiêu dùng trên toàn cầu ngày càng quan tâm đến chuỗi cung ứng thực phẩm. Họ liên tục nâng cao nhu cầu đối với các sản phẩm đạm động vật được sản xuất theo những hệ thống chuyên môn hóa. Điều này đã ảnh hưởng đến cách thức và công thức sản xuất thức ăn chăn nuôi.

Thứ hai, Loại bỏ kháng sinh kích thích tăng trưởng và chữa bệnh trong ngành chăn nuôi tiếp tục trở thành chủ đề nóng với các hãng thức ăn và chuyên gia dinh dưỡng.

Thứ ba, ngành thức ăn chăn nuôi toàn cầu đang tập trung vào những cách giảm thiểu rủi ro nhiễm bệnh và cải thiện an toàn sinh học qua dinh dưỡng. Dù những dịch bệnh do virus gây ra như tiêu chảy cấp trên heo (PED) và cúm gia cầm và nhiều dịch bệnh khác luôn là nỗi ám ảnh, nhưng Dịch tả heo châu Phi (ASF) đang là mối lo ngại nghiêm trọng nhất hiện nay.

Thứ tư, các mối quan hệ thương mại sẽ tiếp tục trở thành chủ đề chính trong tương lai gần, trong nhiệm kỳ 4 năm của Tổng thống Hoa Kỳ Donald Trump, hàng loạt các hiệp định thương mại tự do song phương, thỏa thuận thương mại giữa Hoa

Kỳ và Trung Quốc, gây sức ép buộc Trung Quốc phải mua nhiều hàng hóa hơn từ Hoa Kỳ, trọng tâm là các sản phẩm nông nghiệp. Hoa Kỳ là quốc gia sản xuất nông sản và sản phẩm chăn nuôi lớn nhất, trong khi Trung Quốc là quốc gia tiêu thụ lớn nhất thế giới, do đó các mối quan hệ thương mại như vậy tác động rất lớn đến xu thế phát triển của ngành chăn nuôi và sản xuất thức ăn chăn nuôi trên toàn cầu. Bất chấp xung đột thương mại, Châu Á tiếp tục là một trong những khu vực nhập khẩu ròng lớn nhất các mặt hàng ngũ cốc nguyên liệu, bởi đây là khu vực sản xuất đạm động vật lớn nhất thế giới, đặc biệt từ ngành nuôi thủy sản và gia cầm.

Thứ năm, bền vững và phúc lợi động vật. Một nhân tố quan trọng của phúc lợi động vật là bảo vệ con vật trước những tác động hủy hoại bởi stress suốt chu kỳ sống. Để giải quyết các vấn đề stress trong chăn nuôi, ngành thức ăn chăn nuôi đang nỗ lực cải thiện phúc lợi động vật qua dinh dưỡng và sử dụng phụ gia thức ăn.

Thứ sáu, Thay đổi, đa dạng hóa nguyên liệu. Christophe Bostvironnois, Giám đốc Quản lý sản phẩm gia cầm toàn cầu tại hãng sinh học toàn cầu Chr.Hansen dự báo, sự thay đổi nguyên liệu thức ăn chăn nuôi do khuynh hướng chính trị và kinh tế sẽ là thách thức lớn với nhà sản xuất thức ăn và dinh dưỡng.

Rất nhiều sản phẩm phụ sẽ được tung ra thị trường và những giá trị dinh dưỡng của các sản phẩm này luôn biến đổi. Do đó, quản lý sự biến đổi này để giữ toàn bộ hệ gen của vật nuôi ổn định, duy trì sản lượng luôn ổn định và có thể dự báo được sẽ là một thách thức ngày càng lớn của ngành, ngành sản xuấ thức ăn chăn nuôi phải tiếp tục tìm kiếm những nguồn đạm thay thế… Điều này đòi hỏi toàn ngành chăn nuôi phải nỗ lực thúc đẩy và đầu tư để giúp cho các nghiên cứu cải tiến được hiện thực hóa thành sản phẩm thương mại hữu ích và sẵn có trên thị trường.

3.2. Định hướng phát triển của ngành thức ăn chăn nuôi tại Việt Nam

3.2.1. Định hướng phát triển chung của ngành

Tiềm năng phát triển của ngành chăn nuôi Việt Nam hiện vẫn còn rất lớn, là động lực chính thúc đẩy ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi. Quyết định số 432/QĐ-TTg được Thủ tướng Chính phủ Nguyễn Tấn Dũng ký ngày 12 tháng 4 năm 2012, cho Chiến lược phát triển bền vững Việt Nam giai đoạn 2011-2020, trong đó có chiến

lược phát triển cho ngành chăn nuôi Việt Nam. Đến năm 2020, ngành chăn nuôi cơ bản đã chuyển sang sản xuất phương thức trang trại, công nghiệp, đáp ứng phần lớn nhu cầu thực phẩm đảm bảo chất lượng tiêu dùng. Trước đó, ngành chăn nuôi chủ yếu vẫn theo hình thức hộ gia đình nhỏ, lẻ. Do vậy, năng suất thường thấp hơn so với các nước phát triển với quy mô chăn nuôi tập trung. Nhu cầu tiêu thụ các loại thịt tại Việt Nam đang có sự gia tăng mạnh mẽ là động lực giúp người dân mở rộng quy mô chăn nuôi từ đó các doanh nghiệp tiếp tục đầu tư, mở rộng dây chuyền chế biến, nâng công suất để đáp ứng thị trường trong nước đồng thời xuất khẩu sản phẩm thịt đi các thị trường nước ngoài**.**

Việc ký kết thành công các hiệp định thương mại tự do song phương và đa phương giữa Việt Nam và các nước trên thế giới là cơ hội giúp cho các doanh nghiệp của ngành thức ăn chăn nuôi có thể xuất khẩu sản phẩm và nhập khẩu nguyên liệu từ các nước thành viên với mức thuế quan thấp nhất. Mở ra cơ hội lớn, tuy nhiên đó cũng là những thách thức khiến cho các doanh nghiệp không ngừng cố gắng phát triển để cạnh tranh với đối thủ nước ngoài.

Là ngành thu hút được đầu tư trong và ngoài nước cao nhất trong lĩnh vực nông nghiệp mà gần 100% đều là vốn của tư nhân. Thức ăn chăn nuôi cũng là ngành có mức độ hội nhập quốc tế sâu rộng nhất, với trên 65 nước và vùng lãnh thổ có trao đổi buôn bán về công nghệ, thiết bị thuộc top hiện đại nhất và mới nhất. Thị trường Việt Nam có mặt hầu hết các hãng thức ăn chăn nuôi lớn và nổi tiếng trên thế giới như Cargill, C.P., De Heus, Japfa… Các thông tin về giá nguyên liệu trong nước được kết nối, hàng ngày với các trung tâm buôn bán nguyên liệu lớn trên thế giới như châu Mỹ, châu Âu…

Nếu như trước đây, ngành thức ăn chăn nuôi chỉ đơn thuần sản xuất thức ăn bán cho các trang trại chăn nuôi, hoặc cho các hộ chăn nuôi riêng lẻ. Vài năm trở lại đây các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi chú trọng vào xây dựng mô hình 3F từ trang trại tới bàn ăn (3F là viết tắt cho cụm Feed-Farm-Food) với ngành thức ăn chăn nuôi là công đoạn đầu tiên, từng công đoạn lại có lợi nhuận riêng, rủi ro riêng. Nhưng mô hình 3F đòi hỏi sự đồng bộ từ khâu làm giống, sản xuất thức ăn, chăn nuôi, chế biến và cung ứng thực phẩm… tất cả phải có sự liên thông, minh bạch.

Khi dịch tả lợn châu Phi bùng phát dữ dội trong năm 2019, tổng đàn heo (lợn) trong nước sụt giảm 30-40%, nhiều hộ chăn nuôi phá sản và không còn khả năng tái đàn do lượng heo (lợn) phải tiêu hủy toàn bộ nếu phát hiện có dịch. Đây cũng là thời điểm mô hình 3F chứng minh được tính ưu việt, vì hệ thống trang trại lớn chăn nuôi khép kín, kỹ thuật hiện đại, đảm bảo vệ sinh phòng dịch hiệu quả hơn, họ kiểm soát được chất lượng thức ăn, và kỹ thuật chăn nuôi, đồng thời khả năng tài chính mạnh, rủi ro được phân bổ trong từng công đoạn vì vậy khả năng kháng cự tốt hơn.

Những doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi sớm xây dựng được mô hình 3F không những tồn tại được qua khủng hoảng, mà còn gặt hái được thành công rực rỡ trong năm 2020 khi mà nguồn cung heo (lợn) thiếu hụt đẩy giá lên cao, họ tối ưu mảng kinh doanh thức ăn chăn nuôi, ổn định được sản lượng, ngoài ra còn thu lợi kép từ việc chăn nuôi và bán thịt thành phẩm, tất cả lợi nhuận không phải qua bất cứ khâu trung gian nào. Thống kê cho thấy sau đợt tái cấu trúc ngành chăn nuôi heo (lợn), khoảng 80% đàn heo đang nằm trong tay các doanh nghiệp FDI và những doanh nghiệp lớn trong nước xây dựng được mô hình 3F, tiên phong là CP, sau đó Greenfeed, Masan MeatLife, Dabaco, CJ Vina Argi, Deheus, … Ở chiều ngược lại, những doanh nghiệp chỉ tập trung vào mảng cốt lõi thức ăn chăn nuôi, chứng kiến sự sụt giảm sản lượng thê thảm, điển hình như Cargill (không có trại chăn nuôi, và cũng không theo đuổi mô hình 3F).

Từ đó có thể thấy được, xu hướng phát triển tất yếu của ngành thức ăn chăn nuôi trong nước không chỉ dựa vào sản xuất thức ăn chăn nuôi đơn thuần, mà phải xây dựng mô hình 3F để tồn tại và phát triển, khi mà quy mô chăn nuôi nhỏ lẻ gần như tuyệt chủng, doanh nghiệp thức ăn chăn nuôi đơn thuần không còn đất sống. Từ mô hình 3F áp dụng cho chăn nuôi heo (lợn) và chế biến đầu tiên, dần sẽ mở rộng ra toàn bộ ngành chăn nuôi: bò, gia cầm (gà, vịt, cút), và cả cho thủy sản.

3.2.2. Định hướng phát triển của Công ty TNHH Woosung Việt Nam

Với chiến lược phát triển 5 năm giai đoạn 2018-2023, mục tiêu sản lượng tăng gấp 5 lần, đầu tư mở rộng tăng công suất lên gấp đôi và cố gắng lọt vào top 20. Đi kèm với mục tiêu đó, ban lãnh đạo của Woosung Việt Nam đã có kế hoạch xây dựng trang trại chăn nuôi heo (lợn) với quy mô 5,000 nái từ năm 2019, và phối hợp với

một chi nhánh phân phối thịt heo (lợn) đã hoạt động trước từ năm 2017 nhưng không hiệu quả do thiếu tính liên kết. Nếu hiện thực được việc này, đây là thời cơ vàng bắt kịp xu hướng của các doanh nghiệp xây dựng mô hình 3F cùng thời điểm. Rất tiếc mọi kế hoạch chỉ nằm trên giấy.

Khi chứng kiến một năm 2020 đại thành công từ các doanh nghiệp thức ăn chăn nuôi, xây dựng mô hình 3F phát triển ngày càng vững chắc. Mặc dù, riêng mảng kinh doanh cốt lõi thức ăn chăn nuôi, Woosung Việt Nam cũng đã có bước phát triển mạnh về sản lượng, nhưng không bền vững, khó khăn bắt đầu được bộc lộ trong quý đầu tiên năm 2021, khi giá nguyên liệu tăng cao, giá thức ăn chăn nuôi tăng, số lượng ít ỏi các trại chăn nuôi nhỏ lẻ còn lại có khả năng tái đàn, là đối tượng khách hàng chính của Woosung Việt Nam cũng buộc phải treo chuồng vì kinh doanh không hiệu quả, chi phí cao, không cạnh tranh được với các trang trại quy mô lớn, thuộc các doanh nghiệp làm mô hình 3F.

Để đạt mục tiêu tăng trưởng và lợi nhuận, ngoài việc đẩy mạnh kinh doanh làm thương hiệu, bắt buộc phải xây dựng trang trại chăn nuôi riêng hoặc liên kết với các trang trại chăn nuôi sẵn có, để đảm bảo mức sản lượng ổn định, tối ưu được công suất nhà máy, mà không quá phụ thuộc vào thị trường kinh doanh thức ăn truyền thống ngày càng bị thu hẹp và quá nhiều rủi ro: dung sai thị trường nhỏ, trong khi quá nhiều đối thủ cạnh tranh giành giật thị phần, biên lợi nhuận ngày càng thấp.

Tập trung phát triển các thị trường ngách như phát triển các loại thức ăn cho các loài vật chưa được chăn nuôi quy mô công nghiệp nhiều như: thức ăn cho dê, thỏ, thú cưng, … Tranh thủ thời gian các ông lớn chưa mở rộng mô hình 3F qua các mảng gia cầm, thủy sản, … đẩy mạnh tiếp thị, kinh doanh để giành thị phần, mở rộng hoạt động kinh doanh tại các thị trường Campuchia, Myanma, … khi tại đây chưa có nhiều nhà máy sản xuất thức ăn tại chỗ, phải nhập từ Việt Nam.

Mở rộng thêm hướng kinh doanh nguyên vật liệu, từ những kết quả khả quan do quản trị chuỗi cung ứng nguyên liệu hiệu quả mang lại, và tăng cường hoạt động xuất khẩu nguyên liệu sẵn có trong nước sang tập đoàn mẹ bên Hàn Quốc.

3.3. Tổng kết các vấn đề đặt ra trong hoạt động thu mua của công ty

Hoạt động thu mua có vai trò rất quan trọng trong tổ chức sản xuất kinh doanh của công ty, đặc biệt đối với những công ty trong ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi như tại Công ty TNHH Woosung Việt Nam, sử dụng ngân sách nhiều nhất, hoạt động thu mua càng hiệu quả thì tỷ suất lợi nhuận của công ty càng cao, mặc dù hiệu quả hoạt động kinh doanh còn liên quan đến chi phí sản xuất, chi phí vận hành và chi phí bán hàng, tuy nhiên chi phí thu mua là chi phí đầu vào đầu tiên và quan trọng nhất.

Tổ chức hoạt động thu mua và quản trị thu mua hiệu quả là nhiệm vụ trọng tâm của công ty. Từ thực trạng tổ chức hoạt động thu mua và quản trị thu mua nêu ra trong chương 2, còn những tồn tại/hạn chế cần có giải phải để hoàn tiện, một số vấn đề được đặt ra như sau:

Thứ nhất, cần cải thiện chất lượng nguồn lực, không ngừng đào tạo và hoàn thiện các kỹ năng cho nhân viên thu mua, nâng cao tiêu chuẩn tuyển dụng, và có kế hoạch tuyển dụng để thu hút nguồn lực chất lượng từ bên ngoài

Thứ hai, cần chú trọng năng lực của người lãnh đạo phòng mua hàng, để tối ưu hóa hoạt động quản trị thu mua

Thứ ba, cần phải xây dựng được đội ngũ làm kế hoạch tốt, có tính kết nối chặt chẽ trong một chuỗi cung ứng khép kín, đề cao giá trị của việc dự báo, lập kế hoạch chính xác, đồng thời kiểm tra thường xuyên, liên tục để đánh giá mức độ sai lệch trong việc lập kế hoạch.

Thứ tư, cần có chiến lược thu mua nhất quán, áp dụng các phương pháp quản trị hiệu quả nhằm tiết kiệm chi phí thu mua, sử dụng nguồn vốn hiệu quả.

Thứ năm, cần phải kiểm soát chặt chẽ tồn kho, số ngày tồn kho cho phép đối với từng loại nguyên liệu theo đặc thù riêng nhằm giúp cho dòng tiền luân chuyển hiệu quả, tận dụng tối đa nguồn vốn từ nhà cung cấp, đồng thời giảm chi phí sử dụng vốn vay nhiều nhất có thể.

Thứ sáu, cần phải tiết kiệm chi phí sử dụng nguyên liệu tối đa, nâng cao năng lực cạnh tranh so với đối thủ trong ngành

Thứ bảy, duy trì mối quan hệ tốt với tất cả các các nhà cung cấp, đánh giá sàng lọc và phát triển danh mục nhà cung cấp chiến lược, xây dựng mối quan hệ kinh doanh bền vững.

Tối ưu hóa chuỗi cung ứng, bao gồm kiểm soát hàng tồn kho, và luân chuyển dòng tiền một cách hiệu quả nhất, là một trong những trọng tâm của hoạt động thu mua, tại một số doanh nghiệp lớn, chuỗi cung ứng được chia ra thành nhiều mảng: từ làm kế hoạch cung ứng, tổ chức hoạt động thu mua, giao nhận và kho bãi, … tất cả phải gắn kết chặt chẽ với nhau để vận hành và xử lý khi có vấn đề phát sinh, đó là một bài toán khó. Trong ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi, công ty nào tổ chức và vận hành được chuỗi cung ứng tốt hơn, thì công ty đó sẽ có lợi thế cạnh tranh cao hơn và phát triển nhanh hơn, đồng nghĩa với tỷ suất lợi nhuận cũng được tối ưu hóa.

3.4. Các giải pháp nhằm nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động thu mua, và tối ưu hóa hoạt động quản trị thu mua

Tổng kết các vấn đề đặt ra trong hoạt động thu mua của công ty, tương ứng cần đề ra những giải pháp nhằm hoàn thiện, từ đó nâng cao hiệu quả của hoạt động thu mua, các giải pháp đều mang tính cấp bách và mức độ quan trọng như nhau, cần phải thực hiện đồng bộ các giải pháp để đạt được hiệu quả tốt nhất.

Từ cơ sơ lý luận cho việc tối ưu hóa hoạt động quản trị thu mua, đúc kết ra 7 nhóm giải pháp nhằm từng bước hoàn thiện và nâng cao hiệu quả trong quản trị thu mua

3.4.1. Giải pháp về nguồn nhân lực

Mục tiêu giải pháp: xây dựng được đội ngũ thu mua có trình độ chuyên môn phù hợp, kinh nghiệm thực tiễn lâu năm trong ngành thức ăn chăn nuôi, tư duy và kỹ năng phân tích tốt, đặc biệt là phải có đạo đức nghề nghiệp.

Nội dung giải pháp:

Trẻ hóa nguồn lực hiện tại, bằng cách tuyển mới (khi có điều kiện) nhằm thay thế đối với nhân viên yếu về kiến thức kinh tế, chuỗi cung ứng và kỹ năng đàm phán thương lượng. Hạn chế nhận luân chuyển nhân sự từ các phòng ban khác, chuyên môn không phù hợp.

Ngành thức ăn chăn nuôi phần lớn tuyển dụng nhân sự từ các trường khối nông nghiệp, nông lâm, chăn nuôi thú y, … có chuyên môn về ngành chỉ là điều kiện cần, chưa đủ đáp ứng yêu cầu tuyển dụng vào vị trí thu mua, đòi hỏi kiến thức về kinh tế đối ngoại, kỹ năng và tư duy nhạy bén để phân tích phán đoán thị trường, am hiểu về luật thương mại,…

Thu hút nhân sự thu mua từ các tập đoàn, công ty lớn trong ngành về để tận dụng tối đa kinh nghiệm, và cách quản trị thu mua hiệu quả nhằm định hướng cho hoạt động thu mua tại Công ty TNHH Woosung Việt Nam.

Xây dựng quy trình thu mua chuyên nghiệp, theo hệ thống quản lý chất lượng để hoạt động thu mua được chuyên nghiệp, tạo uy tín cho nhân viên thu mua khi làm việc, giao tiếp với các nhà cung ứng.

Đào tạo định kỳ các kỹ năng thu mua và quản trị thu mua theo xu hướng hiện đại, đơn giản hóa thủ tục nhưng không làm giảm tính hiệu quả. Có lộ trình để tất cả thành viên thu mua có hướng phấn đấu, phát triển vị trí tại công ty.

Đạo đức nghề nghiệp của nhân sự thu mua là một yếu tố rất quan trọng, xây dựng một môi trường chuyên nghiệp, nơi mọi thành viên đều có thể phát huy hết năng lực, và nhận lại thành quả xứng đáng với công sức bỏ ra. Tuy nhiên, tuyệt đối minh bạch trong hoạt động thu mua.

Phòng ban triển khai giải pháp: Phòng thu mua và Phòng nhân sự

3.4.2. Giải pháp về năng lực của nhà quản trị mua hàng

Mục tiêu giải pháp: nhà quản trị có vai trò quyết định trong việc tối ưu hóa hoạt động mua hàng, chức năng tổ chức, hoạch định, lãnh đạo và kiểm soát hiệu quả hoạt động mua, năng lực của nhà quản trị càng tốt sẽ mang lại nhiều giá trị cho doanh nghiệp, tối ưu chi phí đầu vào

Nội dung giải pháp:

Cần người lãnh đạo phòng mua hàng có kiến thức chuyên môn tốt về thương mại, luật, quản lý chuỗi cung ứng, có kinh nghiệm thực tiễn tại những doanh nghiệp lớn cùng ngành

Người lãnh đạo có đạo đức nghề nghiệp tốt, có mối quan hệ sâu rộng trong ngành nguyên liệu thức ăn chăn nuôi, khả năng đàm phán tốt

Người lãnh đạo ngoài chuyên môn tốt còn phải có tố chất lãnh đạo, biết cách tận dụng nguồn lực sẵn có một cách hiệu quả, đồng thời có định hướng phát triển và tạo động lực làm việc cho cấp dưới , xây dựng một tập thể đoàn kết, vững mạnh

Người lãnh đạo không ngừng học hỏi, trao dồi kiến thức chuyên môn để mang đến những phương pháp quản trị hiện đại, áp dụng vào thực tiễn công việc mang lại hiệu suất cao hơn

Phòng ban triển khai giải pháp: Ban giám đốc, Phòng nhân sự, Trưởng phòng thu mua

3.4.3. Giải pháp về dự báo và lập kế hoạch

Mục tiêu giải pháp: hạn chế tới mức tối đa sai số trong dự báo, để lên kế hoạch thu mua nguyên liệu được hiệu quả, với mục tiêu cung ứng đủ lượng, đúng thời gian.

Nội dung giải pháp:

Với quy mô nhỏ, việc xây dựng riêng biệt Phòng cung ứng nguyên liệu có các bộ phận chuyên trách từ làm dự báo, kế hoạch, hậu cần, cung ứng, … là không khả thi. Để chủ động được kế hoạch thu mua nguyên liệu đảm bảo mục tiêu kép là mua đủ số lượng đúng thời điểm với giá tốt nhất, Phòng thu mua sẽ trực tiếp thực hiện các công đoạn như chức năng của phòng cung ứng tại các công ty có quy mô lớn.

Từ số liệu dự báo sản lượng bán hàng của Phòng kinh doanh, và nhu cầu sử dụng từng loại nguyên liệu từ Phòng công thức, Phòng thu mua dựa vào xu hướng giá nguyên liệu hiện tại, đồng thời phân tích nguồn cung và dự báo xu hướng tương lại để lên kế hoạch thu mua, quyết định số lượng cần mua, và thời điểm giao hàng.

Phòng thu mua chủ động về dự báo và lập kế hoạch có ưu điểm là sẽ linh hoạt hơn trong việc điều chỉnh kế hoạch cung ứng nếu có sai số, bằng các biện pháp như hoãn giãn lịch giao hàng, cân đối cho mượn hàng hoặc bán nguyên liệu để tối đa lợi nhuận nếu cần

Phòng ban triển khai giải pháp: Phòng thu mua, Phòng kinh doanh, Phòng công thức

3.4.4. Giải pháp về chiến lược thu mua

Mục tiêu giải pháp: xây dựng chiến lược thu mua phù hợp với thực trạng của công ty. Chiến lược thu mua nhất quán và cập nhật kịp thời theo xu hướng chung của ngành thức ăn chăn nuôi để đạt hiệu quả cao nhất.

Nội dung giải pháp:

Với quy mô nhỏ, nhưng sản lượng tăng trưởng nhanh trong ngắn hạn, vì vậy cần xây dựng chiến lược thu mua linh hoạt trong từng giai đoạn, tổng hợp nhiều nguồn thông tin, phân tích và đưa ra dự báo để có chiến lược thu mua cụ thể trong từng giai đoạn, đồng thời nhận diện các rủi ro để xây dựng chiến lược thu mua an toàn, luôn đảm bảo khả năng cung ứng xuyên suốt với chi phí tối ưu nhất.

Đặt trọng tâm vào chiến lược mua 4 nguyên liệu chính: bắp (ngô), khô dầu đậu nành (tương), lúa mì, bã bắp (ngô) lên men – ddgs phải có kế hoạch xa để nhập khẩu trực tiếp, nhằm đảm bảo chủ động được giá và nguồn cung, cũng như chất lượng, mà không phải thông qua trung gian là các thương mại tại Việt Nam, chênh lệch giá theo lợi nhuận, nguồn cung và chất lượng không đảm bảo (có trường hợp vì lợi nhuận họ phối trộn giữa hàng loại 1, loại 2, hoặc giữa hàng mới và hàng cũ tồn kho).

Chênh lệch sản lượng thực tế với dự báo, sẽ điều chỉnh kế hoạch cung ứng cho phù hợp, trường hợp sản xuất cao hơn kế hoạch cung ứng, cần phải thu mua nhằm cung ứng ngay tại thời điểm đó, thông thường giá mua ngay sẽ cao hơn vì vậy phối hợp với bộ phận làm công thức giảm lượng sử dụng những nguyên liệu có giá cao hơn và bù đắp bằng những nguyên liệu còn tồn kho nhiều, hoặc có thể mua đơn hàng mới với giá tốt hơn, ngược lại trường hợp sản xuất thấp hơn kế hoạch cung ứng, xem xét chấp nhận kéo dài tồn kho hoặc bán nguyên liệu ra tại thời điểm đó với giá cao hơn so với thời điểm mua lại lượng tương ứng trong tương lai.

Mặc dù ưu tiên nhập khẩu nguyên liệu chính, nhưng trong giai đoạn tăng trưởng sản lượng, dòng tiền mua nguyên liệu chưa đáp ứng kịp thời với mức sản lượng bán hàng tăng lên (vì nguyên liệu phải mua trước để sản xuất, sau đó bán hàng thu tiền

sau). Chuyển trạng thái từ nhập khẩu, phải thanh toán trước khi hàng về theo bộ chứng từ, sang trạng thái mua hàng từ thương mại trong nước, nhận hàng và thanh toán công nợ sau 15 ngày, để tận dụng nguồn vốn từ nhà cung cấp nội địa, ngoài ra còn giảm chi phí lãi vay để thanh toán những lô hàng nhập khẩu (gần như 100% nguồn vốn hoạt động kinh doanh của Woosung Việt Nam đều phải vay).

Chiến lược đa dạng hóa nguồn cung, để đảm bảo nguồn cung ứng ổn định. Xây dựng mối quan hệ với các nhà cung cấp chiến lược để nhận được sự hỗ trợ tốt nhất về cung ứng nguyên liệu, uy tín chất lượng, và khả năng tài chính, giảm thiểu bớt rủi ro khi hợp tác với những nhà cung cấp nhỏ, lẻ thiếu chuyên nghiệp và không ổn định, ảnh hưởng đến chất lượng hoạt động thu mua.

Phòng ban triển khai giải pháp: Phòng thu mua, Phòng tài chính – kế toán

3.4.5. Giải pháp về quản lý hàng tồn kho

Mục tiêu giải pháp: kiểm soát tồn kho nguyên liệu trong mức cho phép, nhằm đảm bảo chất lượng nguyên liệu đưa vào sử dụng, và hiệu quả trong việc sử dụng nguồn vốn, luân chuyển dòng tiền

Nội dung giải pháp:

Sử dụng phần mềm quản lý doanh nghiệp ERP, để quản lý xuất nhập tồn nhằm truy xuất số liệu tồn kho nhanh chóng, chính xác. Kiểm soát mức độ sai lệch giữa tồn kho thực tế với tồn kho trên hệ thống, ở mức dung sai cho phép, việc sử dụng nguyên liệu phải tuân thủ đúng liều lượng theo công thức được cài đặt tự động trên hệ thống sản xuất, không tự ý điều chỉnh bằng tay. Kiểm kê định kỳ hàng ngày để phát hiện sai lệch và truy vết nhằm có hướng xử lý kịp thời.

Duy trì mức tồn kho tối ưu, không quá 22 ngày. Tính toán dung lượng kho bãi, công suất xếp dỡ hàng của công ty để tính toán, phân bổ lịch nhập hàng, đảm bảo hàng hóa được luân chuyển thường xuyên, nhập trước xuất trước, và nguyên liệu không lưu trữ tại kho quá lâu trước khi đưa vào sử dụng nhằm đảm bảo chất lượng, cũng như dòng tiền được sử dụng hiệu quả. Tùy từng đặc điểm mùa vụ, hoặc đặc tính của nguyên liệu và khả năng cung ứng sẵn có để xây dựng mức tồn kho phù hợp cho từng loại nguyên liệu cụ thể, ví dụ như cám gạo là loại cám tươi từ nhà máy xay xát

lúa, thời hạn sử dụng ngắn và nguồn cung sẵn có không phù hợp cho việc tích trữ, vì vậy tồn kho tối ưu chỉ trong vòng 7-10 ngày.

Sản xuất thường tăng công suất vào các thời điểm cuối tháng, hoặc khi có các chương trình khuyến mãi bán hàng. Thu mua phải nắm được kế hoạch sản xuất để phân bổ nguồn lực và sắp xếp lịch giao hàng kịp thời tránh ùn ứ hoặc thiếu cục bộ ảnh hưởng đến hoạt động của công ty.

Ngoài việc theo dõi thông tin thị trường để biết xu hướng giá nguyên liệu, chọn thời điểm thu mua, còn phải theo dõi sát thị trường tiêu thụ thức ăn chăn nuôi để có kế hoạch dự phòng, hoặc điều chỉnh kế hoạch cung ứng để tránh bị động khi tăng hoặc giảm sản lượng, đồng nghĩa với khủng hoảng thiếu hoặc thừa, qua đó xây dựng các chiến lược ứng phó linh hoạt.

Phòng ban triển khai giải pháp: Phòng thu mua, Phòng sản xuất (chủ đạo là bộ phận kho)

3.4.6. Giải pháp về tiết kiệm chi phí sử dụng nguyên liệu

Mục tiêu giải pháp: chi phí nguyên liệu đầu vào phải có tính cạnh tranh so với các đối thủ trong ngành, tiết kiệm tối đa những chi phí không cần thiết để giảm giá thành nguyên liệu đầu vào.

Nội dung giải pháp:

Cơ cấu giá nguyên liệu ngoài giá trị thuần của nguyên liệu, thì có tỷ trọng rất lớn chi phí về cung ứng như: vận chuyển, đóng gói, xếp dỡ, … vì vậy cần phải có những giải pháp phù hợp để tiết kiệm tối đa chi phí đầu vào của nguyên liệu. Hiện đại hóa dây chuyền sản xuất, sử dụng máy móc vận hành cho bốc xếp thay cho sử dụng lao động bốc xếp chi phí cao và tốn nhiều thời gian.

Nguyên liệu sử dụng trong sản xuất thức ăn chăn nuôi phần lớn là nguyên liệu thô, chuyên chở bằng tàu rời, xá. Vì vậy, nhà máy sản xuất cần sử dụng tối đa thiết bị vận chuyển, nhập kho giữ nguyên hiện trạng hàng rời, xá mà không cần tịnh bao quy cách làm phát sinh chi phí bao bì và đóng bao, xếp dỡ. Tại Woosung Việt Nam, do đặc thù của hệ thống dây chuyền sản xuất, một số loại nguyên phải đổ từ bao thay

vì hàng xá đổ trực tiếp vào hầm chứa, phát sinh chi phí đóng bao tại kho xuất và vận chuyển về kho nhà máy Woosung Việt Nam, vì vậy giá nguyên liệu thường cao hơn 200-250đ/kg so với các đối thủ cùng ngành.

Chú trọng thu mua nguyên liệu chất lượng tốt, tránh hao hụt do nguyên liệu kém chất lượng hiệu suất sử dụng không đạt 100%, đồng thời phòng công thức cần phải tối ưu việc sử dụng nguyên liệu tránh tình trạng sử dụng quá nhiều loại nguyên liệu, hoặc sử dụng những loại nguyên liệu mang tính đặc thù chỉ sử dụng trong một vài sản phẩm, khi sử dụng không hết sẽ gây lãng phí, mà không thể tận dụng được.

Quy mô đơn hàng nhỏ, vì vậy cần tối ưu số lượng đặt hàng cho mỗi lần đặt hàng, để tiết kiệm những khoản định phí, đồng thời vẫn đáp ứng được công suất xếp dỡ của nhà máy, hạn chế tối đa chi phí lưu kho bãi tại cảng, như phân tích ở trên, chênh lệch chi phí giữa việc nhận hàng trực tiếp tại tàu, và lấy hàng từ kho cảng (thời gian làm hàng từ lúc tàu cập cảng đến lúc tàu rời đi chỉ khoảng 4-7 ngày, sau thời gian trên nếu không nhận hàng kịp, thì tàu sẽ đưa hàng vào kho và rời đi, chi phí để đưa hàng vào kho phát sinh 40-70đ/kg hàng xá). Giải quyết tốt được vấn đề này, lợi thế về giá nguyên liệu đầu vào sẽ rẻ hơn bằng khoản tiền tương ứng.

Phòng ban triển khai giải pháp: Phòng thu mua, Phòng sản xuất, Phòng công thức

3.4.7. Giải pháp nâng cao chất lượng nhà cung cấp

Mục tiêu giải pháp: tạo dựng mối quan hệ tốt với nhà cung cấp, thiết lập danh mục nhà cung cấp chiến lược, nhằm nâng cao chất lượng cung ứng, trên tinh thần hợp tác đôi bên cùng có lợi.

Nội dung giải pháp:

Xây dựng và hoàn thiện các quy trình thủ tục thu mua đạt chuẩn theo hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2015, tạo dựng niềm tin với các đối tác, nhà cung cấp nguyên liệu trong và ngoài nước.

Minh bạch quy trình thu mua, chính sách mua hàng của công ty tới tất cả nhà cung cấp, thường xuyên đánh giá, phát triển nhà cung cấp mới nhằm đa dạng nguồn

cung, đồng thời sàng lọc để lựa chọn nhà cung cấp uy tín chất lượng, thiết lập nhà cung cấp chiến lược, luôn đồng hành cùng công ty trong những thời điểm khó khăn cần sự hỗ trợ.

Đào tạo, và huấn luyện nhân viên thu mua đủ năng lực trình độ, và đạo đức nghề nghiệp để giao dịch với đối tác, nhà cung cấp một cách chuyên nghiệp, có uy tín, đồng thời xây dựng mối quan hệ tốt đẹp, bền chặt. Đàm phán trên tinh thần win-win (đôi bên cùng có lợi), làm kim chỉ nam trong hoạt động thu mua.

Trong quá trình vận hành, do hoạt động kinh doanh không hiệu quả, dẫn đến tình hình tài chính luôn gặp khó khăn, ảnh hưởng không nhỏ đến lịch sử công nợ của công ty, làm mất lòng tin với nhà cung cấp. Một phần lý do do yếu kém trong việc cân đối và kiểm soát dòng tiền, mất cân đối thu chi, dẫn đến chậm trễ thanh toán cho nhà cung cấp, phần nữa do quan điểm của bộ phận thu mua các giai đoạn trước mang tính quan liêu, không cam kết gắn bó lâu dài, vì vậy thiếu trách nhiệm xử lý, và đàm phán thuyết phục nhà cung cấp. Phòng kế toán cần phối hợp với Phòng thu mua để cải thiện vấn đề này, để không ảnh hướng đến uy tín của công ty trên thị trường.

Các giải pháp quản lý tồn kho, và chiến lược thu mua nêu ra ở trên phần nào giúp kiểm soát được dòng tiền tốt hơn, từng bước cải thiện hướng đến cam kết thanh toán công nợ đúng hạn, khi đó nhân viên thu mua sẽ có lợi thế trong việc đàm phán thuyết phục nhà cung cấp tăng thời hạn thanh toán dài hơn, và không còn nằm trong danh sách nợ xấu trên các tổ chức tín dụng, giúp cho các nhà cung cấp có cơ sở dữ liệu để duyệt hạn mức tín dụng, công nợ tốt hơn.

Phòng ban triển khai giải pháp: Phòng thu mua, Phòng kế toán, Phòng quản lý chất lượng.

3.5. Dự kiến một số tác động của các giải pháp đề xuất đến hoạt động chuỗi cung ứng nguyên liệu của Công ty TNHH Woosung Việt Nam

Nguồn nhân lực tốt hơn, giúp hoạt động thu mua và quản trị thu mua được hiệu quả hơn. Thu hút được nhiều nhân sự có kinh nghiệm lâu năm trong ngành, và kinh nghiệm làm việc tại các tập đoàn lớn về làm việc cho Woosung Việt Nam. Nhà cung cấp không còn nhìn nhận và đánh giá thiếu tích cực về mức độ chuyên nghiệp trong

quản lý thu mua của Woosung Việt Nam như trước đây, khi toàn bộ nhân sự thu mua xuất thân từ những phòng ban, ngành nghề không đúng chuyên môn, làm theo tư duy quen việc.

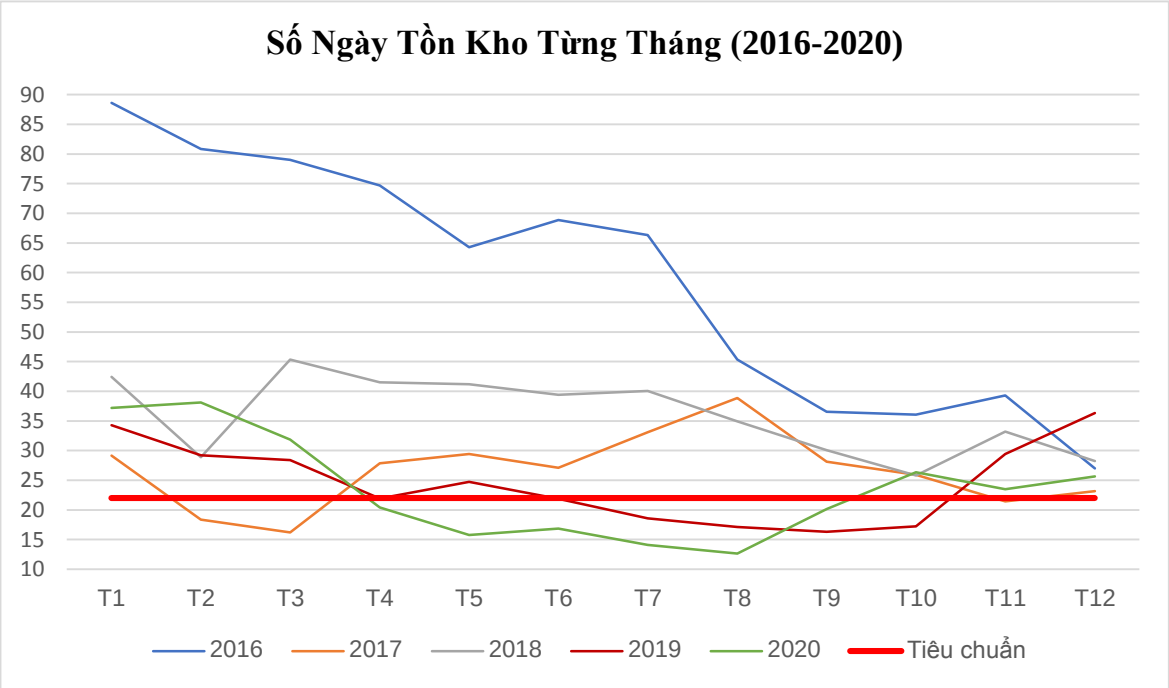
Khi áp dụng các chỉ tiêu đo lường nhằm quản lý tồn kho, nhìn nhận được thực trạng và đề xuất được các giải pháp để kiểm soát tồn kho hiệu quả, tiết kiệm chi phí, để quản trị thu mua tốt hơn, tại bất kỳ thời điểm nào, quản lý tồn kho cũng nằm trong tầm kiểm soát, và giải trình được lý do tại sao tại chấp nhận tồn kho vượt mức cho phép cho từng thời điểm cụ thể. Luôn đảm bảo tối ưu hóa chuỗi cung ứng, có lợi nhất cho công ty.

Ví dụ dưới đây minh chứng cho việc trình độ nhân viên hạn chế dẫn đến sai số trong dự báo, phá vỡ kế hoạch cung ứng, ảnh hưởng lớn đến dòng tiền, tổn thất về chi phí và mất nhiều thời gian để khắc phục.

Bảng 3.1: Số liệu theo dõi số ngày tồn kho từng tháng (2016-2020)

Số ngày tồn kho (ngày)	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
2016	89	81	79	75	64	69	66	45	37	36	39	27
2017	29	18	16	28	29	27	33	39	28	26	21	23
2018	42	29	45	42	41	39	40	35	30	26	33	28
2019	34	29	28	22	25	22	19	17	16	17	29	36
2020	37	38	32	20	16	17	14	13	20	26	24	26
Tiêu chuẩn	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22

(Nguồn: http://wsfeed.com.vn/, 2016-2020)



Hình 3.1: Đồ thị theo dõi số ngày tồn kho từng tháng (2016-2020)

Nhìn vào số liệu bảng 3.1 và đồ thị hình 3.1 thấy rõ được tồn kho nguyên liệu được kiểm soát tốt hơn từ giai đoạn 2019-2020, và tồn kho ở mức báo động trong 8 tháng đầu năm 2016 do sai số quá lớn trong dự báo, và chưa có giải pháp nhằm quản trị rủi ro (ví dụ như đăng ký bổ sung giấy phép kinh doanh buôn bán nguyên liệu). Qua đây làm nổi bật được tầm quan trọng của việc tối ưu hóa hoạt động thu mua, quản trị thu mua và xây dựng chuỗi cung ứng hiệu quả.

Nhận diện các chi phí không đáng có làm tăng giá nguyên liệu đầu vào, giảm mức độ cạnh tranh so với các đối thủ cùng ngành, kiến nghị với các phòng ban, bộ phận liên quan để cải thiện quy trình làm việc, dây chuyền sản xuất theo hướng chuyên môn hóa, hiện đại hóa nhằm tiết kiệm chi phí, loại bỏ hết những chi phí không mang lại giá trị gia tăng.

Thu mua có chiến lược rõ ràng, phân tích đánh giá và giảm thiểu rủi ro tối đa. Đảm bảo chi phí thu mua vẫn đảm bảo tính cạnh tranh, loại bỏ yếu tố so sánh quy mô đơn hàng. Tạo điều kiện thuận lợi cho bộ phận bán hàng cạnh tranh song phẳng trên thị trường, mà không còn định kiến chi phí thu mua nguyên liệu của Woosung Việt

Nam luôn cao hơn các công ty lớn trong ngành, dẫn đến suy nghĩ giá thành không cạnh tranh, trong khi thương hiệu không mạnh bằng.

Từng bước chuyên nghiệp quy trình thu mua, tạo dựng lòng tin từ đối tác, nhà cung cấp, khi đó thu hút được nhiều nhà cung cấp chiến lược, đồng thời thanh lọc phần lớn nhà cung cấp nhỏ, năng lực yếu kém, mà trước đây cung ứng cho Woosung Việt Nam, phần nào đã làm ảnh hưởng đến hình ảnh của công ty. Vị thế của bộ phận thu mua hiện tại đã được cải thiện rất nhiều, và không ngừng cải thiện đi kèm những chiến lược rõ ràng và có định hướng mang tính bền vững.

3.6. Các kiến nghị

3.6.1. Kiến nghị với cơ quan quản lý nhà nước

- Cần có chính sách khuyến khích phát triển vùng nguyên liệu tập trung, định hướng và khuyến khích nông dân chuyển đổi cây trồng, đồng thời hỗ trợ nguồn vốn vay ưu đãi để phát triển nông nghiệp, hướng tới mục tiêu tăng tỷ trọng sử dụng nguồn nguyên liệu tại chỗ vừa góp phần phát triển nền nông nghiệp trong nước, cũng như giảm giá đầu vào.
- Cần có chính sách ưu đãi thuế, ưu đãi tiền cho thuê đất, để thu hút đầu tư nước ngoài và nguồn vốn tư nhân trong nước, đặc biệt đầu tư vào lĩnh vực nông nghiệp công nghệ cao, xây dựng các nhà máy sản xuất vi lượng kỹ thuật cao cung ứng cho nhu cầu tại chỗ và hướng đến xuất khẩu.
- Cơ quan chức năng, chuyên ngành phải thống kê số lượng đầy đủ chính xác, nhằm kiểm soát cung cầu, qua đó quản lý điều tiết thị trường hiệu quả, tránh tình trạng thao túng giá, gây thiệt hại cho cả doanh nghiệp sản xuất và người tiêu dùng.
- Minh bạch các thủ tục trong công tác quản lý nhà nước về chất lượng, tăng cường kiểm tra, xử lý nghiệm các hành vi bao che, tiếp tay cho các doanh nghiệp sử dụng chất cấm, kháng sinh trong sản xuất thức ăn chăn nuôi.
- Đầu tư phát triển các trung tâm nghiên cứu hiện đại tiệm cận được với trình độ khoa học kỹ thuật tiên tiến nhất trên thế giới, đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng được yêu cầu để phát triển lĩnh vực nông nghiệp công nghệ cao.

3.6.2. Kiến nghị với công ty

- Cần có chính sách đãi ngộ tốt để thu hút nguồn nhân lực có kinh nghiệm, trình độ chuyên môn cao, nhiệt huyết và tư duy đổi mới để cùng nhau hợp sức vực dậy công ty, từng bước thoát lỗ và có lợi nhuận.
- Cần phải ổn định tổ chức, định hướng hoạt động kinh doanh rõ ràng, trên cơ sở đó xây dựng chiến lược phát triển vững chắc, và có tính kế thừa.
- Cần khắc phục nhược điểm, nhiệm kỳ tổng giám đốc người Hàn Quốc chỉ có 3 năm, thường thay đổi đột ngột làm ảnh hưởng xấu đến hoạt động kinh doanh, cũng như tác động tiêu cực đến tâm lý của toàn thể công ty, và đối tác bên ngoài.
- Đi kèm với mục tiêu tăng trưởng sản lượng, cần phải chuẩn bị đủ nguồn lực và nguồn vốn tránh bị động.
- Bảo trì, nâng cấp và hiện đại hóa dây chuyền sản xuất, xu hướng sử dụng máy móc vận hành thay thế cho việc sử dụng nhân công.
- Chú trọng đến công tác dự báo, làm kế hoạch, thành lập một bộ phận chuyên trách để làm việc này một cách khoa học và hiệu quả nhất.
- Nhận thức rõ vai trò và tầm quan trọng của hoạt động thu mua và quản trị thu mua, đầu tư nguồn lực và hỗ trợ các điều kiện tốt nhất nhằm tối ưu hóa chuỗi cung ứng, xem đó là nhiệm vụ sống còn trong quá trình vận hành và phát triển của công ty.

KẾT LUẬN

Ngành thức ăn chăn nuôi là một ngành có tốc độ tăng trưởng nhanh, thu hút được nhiều nguồn lực từ các tập đoàn đa quốc gia, và các tập đoàn lớn trong nước đầu tư vào. Tạo ra nhiều cơ hội, nhưng cũng không ít thách thức, sau khoảng thời gian tăng tưởng liên tục, hầu hết các tập đoàn lớn trong ngành đều đã đầu tư xây dựng nhà máy và mở rộng sản xuất, công suất hiện tại đã vượt khá xa so với nhu cầu thực tế, vì vậy mức độ cạnh tranh giành thị phần rất khốc liệt.

Chi phí nguyên liệu chiếm phần lớn tỷ trọng, tác động trực tiếp đến tỷ suất lợi nhuận của doanh nghiệp, giá nguyên liệu thu mua phải hợp lý, tạo được lợi thế cạnh tranh với các đối thủ trong cùng ngành, bất lợi về quy mô so với các ông lớn, nhưng muốn tồn tại, thì bằng mọi cách phải tối ưu được chi phí mua nguyên liệu, không chênh lệch quá lớn.

Nhận biết được những thách thức dành cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ như Công ty TNHH Woosung Việt Nam. Làm thế nào để không bị đào thải, hoặc bị bỏ lại quá xa, cần phải tìm ra các giải pháp đồng bộ nhằm vực dậy hoạt động kinh doanh, từng bước ổn định và hướng tới mục tiêu có lợi nhuận. Tổ chức hoạt động thu mua, và tăng cường các chức năng quản trị, đánh giá thực trạng, tìm ra giải pháp để không ngừng hoàn thiện quy trình thu mua, nhằm quản trị thu mua một cách hiệu quả luôn là nhiệm vụ trọng tâm đối người giữ trọng trách quản lý phòng thu mua.

Với mục tiêu ban đầu đặt ra, đề tài: **"TỐI ƯU HÓA HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ THU MUA NHẰM HƯỚNG TỚI XÂY DỰNG CHUỖI CUNG ỨNG HIỆU QUẢ TẠI CÔNG TY TNHH WOOSUNG VIỆT NAM"** đã thực hiện được các nội dung sau:

- Trình bày khái quát có hệ thống những cơ sở lý luận về hoạt động thu mua, về chuỗi cung ứng nguyên liệu sản xuất thức ăn chăn nuôi
- Tổng hợp, phân tích, đánh giá hiện trạng hoạt động thu mua, quản trị thu mua tại Công ty TNHH Woosung Việt Nam. Từ đó xác định được những kết quả đã đạt được, những hạn chế, nguyên nhân, tồn tại cần khắc phục trong quản trị thu mua

- Đề xuất các giải pháp nhằm tối ưu hóa hoạt động quản trị thu mua nhằm hướng tới xây dựng chuỗi cung ứng hiệu quả. Đồng thời đánh giá hiệu quả từ những giải pháp mang lại.
- Đưa ra một số kiến nghị nhằm giải quyết những khó khăn còn tồn đọng.

Khi nghiên cứu và thực hiện đề tài này, tác giả mong muốn đưa ra cái nhìn sâu sắc hơn về thực trạng hoạt động thu mua tại công ty, từ đó đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện, và việc quản trị thu mua được hiệu quả. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện đề tài, tác giả gặp một số khó khăn do đề tài này mới, chưa có nhiều nghiên cứu khoa học chuyên sâu, dữ liệu được trích dẫn từ một số trang tin tổng hợp, hoặc chia sẻ trong nội bộ ngành (tính xác thực chỉ tương đối không như nguồn dữ liệu gốc từ Tổng cục thống kê, Tổng cục hải quan, Bộ nông nghiệp và phát triển nông thôn).

Bản thân tác giả cũng chỉ phụ trách vị trí quản lý tại phòng thu mua công ty từ đầu năm 2019, vì vậy những thực trạng và giải pháp đưa ra còn mang tính chủ quan của cá nhân, vẫn cần cái nhìn đa chiều hơn, những góp ý bổ sung để đề tài thực sự là một nghiên cứu khoa học có giá trị áp dụng trong thực tiễn. Với những nội dung trong phạm vi đề tài thực hiện được, tác giả hi vọng sẽ góp phần tối ưu hóa được hoạt động quản trị thu mua, hướng tới xây dựng chuỗi cung ứng hiệu quả tại Công ty TNHH Woosung Việt Nam.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

TÀI LIỆU TỪ CÁC TRANG WEB

1. 6 thách thức của ngành công nghiệp thức ăn chăn nuôi trong tương lai là gì? Tại địa chỉ: https://www.vietdvm.com/tin-tuc/the-gioi/thong-tin/6-thach-thuc-cua-nganh-cong-nghiep-thuc-an-chan-nuoi-trong-tuong-lai-la-gi.html , truy cập tháng 03/2021

2. 6 xu hướng thức ăn chăn nuôi toàn cầu 2019, tại địa chỉ: http://hoinongdanquangngai.org.vn/6-xu-huong-thuc-an-chan-nuoi-toan-cau-2019-11742.html , truy cập tháng 03/2021

3. Bức tranh tổng thể của ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi mùa dịch Covid 19, tại địa chỉ: http://vinanet.vn/nong-san/buc-tranh-tong-the-cua-nganh-san-xuat-thuc-an-chan-nuoi-mua-dich-covid-19-735335.html , truy cập tháng 03/2021

4. Chuỗi cung ứng là gì? Cách vận hành chuỗi cung ứng hiệu quả, tại địa chỉ: https://accnet.vn/chuoi-cung-ung-la-gi , truy cập tháng 03/2021

5. Diễn biến vụ giải cứu tàu chặn ngang kênh đào Suez, tại địa chỉ: https://bnews.vn/dien-bien-vu-giai-cuu-tau-chan-ngang-kenh-dao-suez/190709.html , truy cập tháng 03/2021

6. Định nghĩa chuỗi cung ứng: tại địa chỉ: https://vi.wikipedia.org/wiki/Chu%E1%BB%97i_cung_%E1%BB%A9ng, truy cập tháng 03/2021

7. Doanh nghiệp FDI sắp nắm gần trọn sản xuất thức ăn chăn nuôi, tại địa chỉ: http://www.baodongnai.com.vn/kinhte/201806/doanh-nghiep-fdi-sap-nam-gan-tron-san-xuat-thuc-an-chan-nuoi-2898429/ , truy cập tháng 03/2021

8. Doanh nghiệp thức ăn chăn nuôi: Bao giờ mới có thể "lội ngược dòng"?, tại địa chỉ: https://vneconomy.vn/doanh-nghiep-thuc-an-chan-nuoi-bao-gio-moi-co-the-loi-nguoc-dong-20210202120336 84.htm , truy cập tháng 03/2021

9. Giao dịch tại thị trường hàng hóa, tại địa chỉ: https://www.xtb.com/vn/learn-to-trade/hoc-giao-dich-tren-thi-truong-hang-hoa-vn, truy cập tháng 03/2021

10. Mục tiêu của quản trị cung ứng, tại địa chỉ http://quantri.vn/dict/details/354-muc-tieu-cua-quan-tri-cung-ung , truy cập tháng 03/2021

11. Nhân tố ảnh hưởng đến quản trị mua hàng, https://sites.google.com/view/quanlymuahang/nh%C3%A2n-t%E1%BB%91-%E1%BA%A3nh-h%C6%B0%E1%BB%9Fng-%C4%91%E1%BA%BFn-qu%E1%BA%A3n-tr%E1%BB%8B-mua-h%C3%A0ng, truy cập tháng 06/2021

12. Quản trị mua hàng, tại địa chỉ: https://vilas.edu.vn/quan-tri-mua-hang-purchasing-management.html , truy cập tháng 03/2021

13. Supply Chain là gì, tại địa chỉ https://marketingai.admicro.vn/supply-chain-la-gi/, truy cập tháng 03/2021

14. Tầm quan trọng của quản trị mua hàng trong doanh nghiệp thương mại, tại địa chỉ: http://quantridoanhnghieptongthe.com/chi-tiet-tin/tam-quan-trong-cua-quan-tri-mua-hang-trong-doanh-nghiep-thuong-mai-27/ , truy cập tháng 03/2021

15. Thu mua là gì, tại địa chỉ: http://ebizdict.com/cong-viec-cua-nhan-vien-purchasing-va-procurement.html ; https://logistics4vn.com/thu-mua-la-gi-procurement-purchasing-la-gi ; https://vietnambiz.vn/thu-mua-procurement-trong-logistics-la-gi-qui-trinh-thu-mua-20191023104511423.htm ; https://vilas.edu.vn/infographic-dau-la-su-khac-biet-giua-purchasing-va-procurement.html , truy cập tháng 03/2021

16. Top 10 công ty thức ăn chăn nuôi uy tín năm 2020, tại địa chỉ: https://vietnamnet.vn/vn/kinh-doanh/vef/top-10-cong-ty-thuc-an-chan-nuoi-uy-tin-nam-2020-694475.html , truy cập tháng 03/2021

17. Triển vọng ngành thức ăn chăn nuôi năm 2020, tại địa chỉ: https://viracresearch.com/trien-vong-nganh-thuc-an-chan-nuoi-nam-2020.html , truy cập tháng 03/2021

18. Việt Nam đứng thứ 5 thế giới về chăn nuôi lợn, tại địa chỉ: http://vinanet.vn/nong-san/viet-nam-top-5-the-gioi-ve-nuoi-lon-bat-ngo-nhap-khau-o-at-718218.html, truy cập tháng 03/2021

19. Woosung thay đổi tầm nhìn sau 15 năm đầu tư tại Việt Nam, tại địa chỉ: https://tieudung.vn/doanh-nghiep/woosung-thay-doi-tam-nhin-sau-15-nam-dau-tu-tai-viet-nam-27620.html, truy cập tháng 03/2021

20. Xu thế phát triển chăn nuôi của thế giới: http://nhachannuoi.vn/xu-the-phat-trien-chan-nuoi-cua-the-gioi/ , truy cập tháng 03/2021

21. Đánh giá ngành thức ăn chăn nuôi từ góc độ lịch sử và ý nghĩa đối với tương lai của nó, 20/01/20216 tại địa chỉ: https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-applied-animal-nutrition/article/review-of-the-feed-industry-from-a-historical-perspective-and-implications-for-its future/A655939BDBB386140F15ECB577F5711C, truy cập tháng 03/2021

22. Lịch sử thành lập tập đoàn Woosung, Hàn Quốc, tại địa chỉ: http://www.woosungfeed.co.kr/eng/sub07/sub07_04.html truy cập tháng 03/2021

23. Ngành thức ăn chăn nuôi toàn cầu, tại địa chỉ: https://ifif.org/global-feed/industry/, truy cập tháng 03/2021

PHỤ LỤC

i. Phụ lục 1: Diễn giải nội dung quy trình thu mua nguyên liệu thức ăn chăn nuôi theo tiêu chuẩn ISO 22000/ ISO9001:2015

Công việc	Trách nhiệm	Diễn giải / hình ảnh / biểu mẫu ghi chép
1. Xác định nhu cầu/ yêu cầu Nguyên vật liệu	R&D, SC, PMH	**1.1. Nguyên vật liệu có trong Tiêu chuẩn NL của MNS** *(Tham khảo tiêu chuẩn nguyên vật liệu" hiện hành của MNS mã số* ***TCNL)*** - Nhận đề nghị mua hàng từ phòng SC (số lượng, thời gian, địa điểm nhận hàng,…). - Kiểm tra sự phù hợp pháp lý của NL cần mua *(Tham khảo "Quy định về việc sử dụng NL trong sản xuất thức ăn chăn nuôi" biểu mẫu số* **CE-LE-QĐ-01***).* **1.2. NL mới chưa có trong Tiêu chuẩn NL của MNS.** - Nhận yêu cầu mua hàng từ R&D hoặc với tiêu chuẩn chất lượng cụ thể (bằng email hoặc thông báo bằng văn bản nếu có).
	PMH, MDM, R&D	- Nhận đề nghị mua hàng từ phòng SC: số lượng, thời gian, địa điểm nhận hàng,…(bằng email hoặc thông báo bằng văn bản nếu có). - Kiểm tra sự phù hợp pháp lý của NL cần mua *(Tham khảo "Quy định về việc sử dụng NL trong sản xuất thức ăn chăn nuôi" biểu mẫu số* **CE-LE-QĐ-01***).*
	PMH, SC	- Yêu cầu MDM tạo mã NL mới trên hệ thống ERP và thông báo cho các phòng ban liên quan. **1.3. BB của MNS (đã được duyệt Marquette)**

	PMH, R&D, Marketting, SC	- Nhận đề nghị mua hàng từ phòng SC (số lượng, thời gian, địa điểm nhận hàng…). - Kiểm tra sự phù hợp pháp lý của BB cần mua (đối với các BB đã có marquette trong MNS). **1.4. BB mới chưa có Marquette.** - Nhận yêu cầu mua hàng từ R&D hoặc Marketting với tiêu chuẩn chất lượng cụ thể (bằng email hoặc thông báo bằng văn bản nếu có). - Nhận đề nghị mua hàng từ phòng SC: số lượng, thời gian, địa điểm nhận hàng…(bằng email hoặc thông báo bằng văn bản nếu có). - Kiểm tra Marquette, xác nhận về việc làm bản in, trục ống đồng (nếu có), thời gian giao hàng. - Yêu cầu MDM tạo mã BB mới trên hệ thống ERP và thông báo cho các phòng ban liên quan.
2. Lựa chọn NCC	PMH	**2.1. Nhà cung cấp đã có trong danh sách được duyệt của MNS:** - Nhân viên mua hàng lựa chọn NCC dựa vào Danh sách NCC được duyệt của MNS số "**CE-QA-QT-05/PL01**". **2.2. Nhà cung cấp chưa có trong danh sách được duyệt của MNS:** **Bước 1**: Xác định NCC tiềm năng + Nhân viên mua hàng thu thập thông tin liên quan đến NCC từ thị trường và thông qua biểu mẫu "*Phiếu Khảo sát NCC mới*" biểu mẫu **CE-QA-QT-05/BM01** + Trong trường hợp cần gởi mẫu để đánh giá chất lượng trước thì PMH sẽ gởi mẫu kèm thông tin đầy đủ cho QC (Specification, tên NCC/ NSX,…)

		+ Nhân viên mua hàng thu thập hồ sơ pháp lý chung (Giấy phép ĐKKD; Tờ khai đăng ký thuế; Thông báo phát hành hóa đơn và các chứng nhận ISO; HACCP; GMP….(nếu có). **Bước 2:** Đề nghị đánh giá nhà cung cấp. + Nhân viên mua hàng gửi đề nghị lên cho trưởng bộ phận và phòng QC, QA. + PMH, QC, QA sẽ đánh giá NCC. **Bước 3:** Kiểm tra, đánh giá NCC + Tham khảo Quy trình đánh giá NCC số "**CE-QA-QT-05"** **Bước 4:** Cập nhật Danh sách NCC được duyệt: + Định kỳ hàng quý, PMH sẽ cập nhật các NCC mới đã được đánh giá và được lựa chọn là NCC được duyệt mua thông qua các email duyệt mua của BOM và/ hoặc *Phiếu kiểm tra pháp lý nguyên liệu* của Legal ban hành,…vào Danh sách NCC chính hoặc NCC dự phòng để trình ký BOM và cập nhật cho các phòng ban liên quan (R&D, QC, QA) theo biểu mẫu danh sách NCC được duyệt **CE-QA-QT-05/PL01**
3. Mua hàng	PMH	**3.1 Nhóm NL mua Đấu thầu.** **Bước 1:** Chuẩn bị + Theo dõi thị trường và chọn thời điểm mua thích hợp + Kiểm tra lại nhu cầu mua **Bước 2:** Mở thầu + Vòng 1 : Gửi mail thông báo mở thầu (tender) bao gồm các nội dung và điều khoản mà MNS

		mong muốn (gửi email CC cho CEO, COO, Giám đốc mua hàng, Giám Đốc mua nguyên liệu, Trưởng nhóm mua và BCC cho các NCC trong danh sách). + Vòng 2 : Gửi mail trả giá mua sau khi nhận bản chào của các nhà cung cấp (gửi email CC cho CEO, COO, Giám đốc mua hàng, Giám Đốc mua nguyên liệu, Trưởng nhóm mua và BCC cho 03 NCC có bản chào giá tốt nhất hoặc có thể nhiều hơn 03 NCC nếu khoảng cách chênh lệch giá chào nhỏ). + Vòng 3 : Gửi mail đàm phán giá/ các điều khoản với nhà cung cấp có bản chào giá tốt thứ 2 để đưa về cùng 1 mức giá tốt nhất, và/hoặc với nhà cung cấp thứ 3 trong trường hợp nhà cung cấp thứ 2 không đồng ý (gửi email CC cho CEO, COO, Giám đốc mua hàng, Giám Đốc mua nguyên liệu, Trưởng nhóm mua và BCC cho nhà cung cấp có bản chào tốt thứ 2, hoặc tốt thứ). **Bước 3:** Trình duyệt mua: + Gửi mail trình duyệt mua theo mẫu/ Gọi điện hoặc nhắn tin trình mua trong trường hợp khẩn và sẽ gửi mail trình mua bổ sung sau (gửi email trực tiếp cho CEO, COO, Giám đốc mua hàng, Giám Đốc mua nguyên liệu và CC cho các trưởng nhóm). **Bước 4:** Phê duyệt mua: + COO/ GĐ mua hàng duyệt mua sau khi nhận được đề nghị chấp nhận của RM Manager.

	COO/ GĐMH	**Bước 5:** Xác nhận mua + Gửi mail xác nhận mua sau khi nhận được phê duyệt của lãnh đạo (gửi trực tiếp cho NCC được được lãnh đạo duyệt mua và CC cho Giám đốc mua hàng, Giám Đốc mua nguyên liệu, RC, FC tại các nhà máy).
	PMH	**Bước 6:** Đóng thầu + Gửi mail thông báo kết quả thầu của các loại nguyên liệu có mức giá biến động (BCC: cho nhà cung cấp đã gửi bản chào và CC cho Giám đốc mua hàng, Giám Đốc mua nguyên liệu, Trưởng nhóm mua).
	PMH	**3.2 Nhóm NL mua theo Basis/ Premium (Chốt giá trên CBOT (Bắp, Bánh dầu đậu nành)** **Bước 1:** Mua Basis - Thực hiện từ bước 1 đến bước 6 theo quy trình cho các loại nguyên liệu mua đấu thầu 1 vòng (bao gồm cả bước tạo & ký hợp đồng).
	PMH	**Bước 2:** Chốt giá trên CBOT - Theo dõi thị trường CBOT, chọn thời điểm và chọn giá đặt lệnh + nhắn tin cho CEO, COO mức giá định đặt - Gửi mail đặt lệnh cho NCC sau khi nhận phê duyệt qua tin nhắn + Theo dõi diễn tiến giá trên CBOT (Gởi email trực tiếp cho NCC đã trúng thầu Basis và CC cho CEO, COO, GĐNL). - Trường hợp đến hạn cuối phải chốt mà lệnh không khớp hoặc xu hướng giá thị trường thay đổi… nhắn tin cho CEO, COO về đề nghị đổi lệnh.

	PMH COO,GĐMH, GĐNL PMH	- Khi lệnh khớp, NCC gửi mail xác nhận, gửi báo cáo về các lệnh đã khớp bao gồm: ngày khớp lệnh, giá future + quy đổi giá CNF, giá CNF bình quân… (Gởi email trực tiếp cho COO và CC cho CEO, GĐMH, GĐNL). **3.3 Nhóm NL mua theo Hợp đồng nguyên tắc.** **Bước 1:** Chuẩn bị - Làm việc với Viện Công nghệ và dinh dưỡng (MINS) nhu cầu sử dụng các loại NL đặc biệt - Kiểm tra lại tồn kho và nhu cầu sử dụng trong khoảng thời gian cần mua **Bước 2:** Đàm phán giá: - Vòng 1 : Gửi mail nhu cầu mua hàng có ước tính số lượng và khoảng thời gian giao hàng (gửi email CC cho CEO, COO, Giám đốc mua hàng, Giám Đốc mua nguyên liệu, Trưởng nhóm mua và BCC cho các NCC trong danh sách). - Vòng 2: Gửi mail đàm phán giá mua và chiết khấu trên giá khi vượt số lượng mua dự kiến ban đầu (gửi email CC cho CEO, COO, Giám đốc mua hàng, Giám Đốc mua nguyên liệu, Trưởng nhóm mua và BCC cho các NCC trong danh sách). **Bước 3:** Trình duyệt mua - Gửi mail trình duyệt mua (gửi email trực tiếp cho CEO, COO, Giám đốc mua hàng, Giám Đốc mua nguyên liệu và CC cho các trưởng nhóm). **Bước 4:** Phê duyệt mua

		- COO/ GĐ mua hàng duyệt mua sau khi nhận được đề nghị chấp nhận của RM Manager. **Bước 5**: Xác nhận mua - Gửi mail xác nhận mua sau khi nhận được phê duyệt của lãnh đạo (gửi trực tiếp cho NCC được được lãnh đạo duyệt mua và CC cho Giám đốc mua hàng, Giám Đốc mua nguyên liệu, RC, FC tại các nhà máy). **3.4 Nhóm BB** - Mua theo Hợp đồng nguyên tắc, quy trình tương tự mục 3.3 ở trên.
4. Tạo hợp đồng, SPO.	PMH	**4.1. Đối với NL mua nội địa:** - **Tạo Hợp đồng:** + LCE căn cứ xác nhận mua hàng từ nhóm mua để tạo hợp đồng mua bán cho từng nhà máy trong vòng 02 ngày làm việc. Yêu cầu NCC trình ký, đóng dấu và gửi hợp đồng gốc cho mình kiểm tra và trình ký BGĐ. Sau đó gởi cho FC tại các nhà máy đóng dấu. + FC đóng dấu xong gởi lại Hợp đồng gốc cho LCE lưu giữ. - **Tạo SPO:** + Nhân viên mua hàng tạo SPO trên hệ thống ERP và gửi cho Nhà cung cấp ký xác nhận, CC cho GĐMH, GĐNL, FC và các Trưởng nhóm. + LCE thu thập hồ sơ gốc đầy đủ từ Nhà cung cấp bao gồm Hợp đồng, SPO, Thư cam kết không sử dụng chất cấm (nếu có). LCE sẽ lưu giữ bản gốc của Hợp đồng, FC sẽ lưu giữ SPO, Thư cam kết (nếu có) và bản sao Hợp đồng.

		4.2. Đối với NL mua nhập khẩu: - ICE yêu cầu NCC gởi bản nháp hợp đồng trong vòng 02 ngày làm việc kể từ ngày xác nhận mua hàng, kiểm tra các điều khoản, trình ký (tham khảo "Quy trình *Đàm phán, Soạn thảo hợp đồng*" số **CE-LE-QT-01**). - Nhân viên mua hàng tạo SPO trên hệ thống ERP gởi email số SPO cho ICE và trưởng nhóm hỗ trợ sau mua. - ICE lưu giữ hợp đồng gốc. - Đối với hàng mua theo Basis: Ký Phụ lục Hợp đồng với giá quy đổi CNF sau khi tất cả các lệnh cho cùng 1 shipment đã khớp. **4.3. Đối với BB:** - **Tạo Hợp đồng:** + PMH soạn thảo hợp đồng nguyên tắc cho từng nhà máy. Yêu cầu NCC trình ký, đóng dấu và gửi hợp đồng gốc cho mình kiểm tra và trình ký BGĐ. Sau đó gởi file scan cho các FC tại các nhà máy lưu trữ. - **Tạo SPO:** + Nhân viên mua hàng tạo SPO trên hệ thống ERP và gửi cho Nhà cung cấp, CC cho TPNNL và các FC nhà máy.
5. Theo dõi đơn hàng	PMH	**5.1. Tiếp nhận hợp đồng, đơn hàng:** - FC tiếp nhận số SPO, hợp đồng từ nhóm mua và điều phối hợp đồng đối với NL mua nội địa và BB, cập nhật file theo dõi.

		- ICE tiếp nhận SPO từ nhóm mua và cập nhật file theo dõi. **5.2 Điều hàng và theo dõi tiến độ hợp đồng** **5.2.1 Hàng mua từ NCC trong nước (NL và BB):** - Căn cứ theo kế hoạch sản xuất, tồn kho thực tế và thông tin trên hợp đồng để gọi hàng về cho phù hợp. - Đảm bảo việc giao hàng theo đúng tiến độ hợp đồng và/hoặc phù hợp với nhu cầu sử dụng NL, BB của nhà máy, đồng thời đảm bảo an toàn tồn kho. - Điều chỉnh ngày giao hàng và các thông tin khác trên ERP nếu có thay đổi trước khi hàng giao tới nhà máy. **5.2.2 Hàng mua từ NCC nước ngoài:** - ICE làm việc với NCC tiếp nhận thông tin về các shipment theo xác nhận đơn hàng từ nhóm mua và hợp đồng đã ký. - Trường hợp MNS thay đổi nhu cầu sử dụng và cần hàng sớm hoặc muộn hơn dự kiến, PO Staff hoặc SC sẽ báo cho ICE làm việc với NCC để thay đổi lịch trình ship hàng sớm hoặc trễ hơn dự kiến. - Điều chỉnh ngày giao hàng và các thông tin khác trên ERP nếu có thay đổi trước khi hàng giao tới nhà máy. - Thông báo những vấn đề sau đây đến GNVC để sắp xếp, chẩn bị phương tiện và làm thủ tục nhận hàng nhập khẩu trực tiếp:

	BPK Logistics QC KTK	+ Thông báo trước kế hoạch tàu về Việt Nam (khoảng từ 5 – 30 ngày tùy theo cự ly vận chuyển). + Cung cấp các thông tin về : đặc điểm con tàu, sơ đồ hầm hàng, năng suất cẩu tàu, năng suất bốc dỡ quy định, mức thưởng/ phạt của tàu để GNVC thương lượng và ký hợp đồng bốc xếp với cảng. + Phối hợp cùng GNVC để giải quyết nhanh chóng các phát sinh, tổn thất, nếu có xảy ra trong quá trình nhận hàng NK. *** Trong trường hợp bất khả kháng buộc bên bán phải hủy bỏ hợp đồng hoặc trì hoãn thời gian giao hàng, Bộ phận Thu Mua NL phải: - Trình vấn đề này đến BGĐ xin ý kiến tìm mua NL từ nhà cung cấp khác (quay lại bước 2, trong trường hợp còn tồn kho an toàn). - Thông tin về vấn đề này đến Phòng công thức để thay đổi công thức nếu NL tồn kho không đủ cho sản xuất. **5.3 Nhận hàng** - **Hàng mua nội địa:** + FC thông báo kế hoạch nhập NL / BB đến BP-QC để bố trí nhân sự kiểm tra chất lượng hàng hóa. Thông báo được thực hiện bằng : email, thông báo bằng điện thoại, thông tin bằng lời nói … + Hồ sơ giao hàng: Bao gồm hoá đơn (nếu có), SPO, phiếu xuất kho thể hiện số SPO, … và các giấy tờ khác theo quy định trong "*Thông tin pháp lý của NL*" của Legal. **- Hàng nhập Khẩu**

		+ GNVC gởi chứng từ nhập hàng, thông tin đơn hàng, số lượng, thời gian giao hàng…cho Kế Toán Kho khi hàng về tới cảng hoặc giao tới nhà máy. + GNVC và bộ phận Kho tổ chức, sắp xếp nhận hàng. **5.4 Kiểm hàng** - Tham khảo GMP tiếp nhận nguyên vật liệu số **BH-SX-GMP-01.** **5.5 Nhập Kho** - Tham khảo GMP tiếp nhận nguyên vật liệu số **BH-SX-GMP-01.**
6. Thanh toán	PMH	**1.1 Tập hợp chứng từ nhận hàng:** • **Hàng mua trong nước (NL và BB) (FC)** - Điều phối nhà máy sẽ thu thập đầy đủ chứng từ nhập Kho từ Kế Toán kho. - Đối chiếu số liệu giữa Phiếu nhập kho, Hoá đơn và thông tin trên đơn hàng. • **Hàng mua nhập khẩu (ICE)** - ICE tập hợp và gửi bộ chứng từ copy cho Kế toán thanh toán và Logistics thông qua email. - Đối với chứng từ thanh toán bằng hình thức DP, DA, LC, Kế toán nhận bộ chứng từ gốc để nhận hàng từ Ngân hàng, chuyển cho Logistics và lưu trữ hồ sơ. - Đối với chứng từ thanh toán bằng hình thức T/T và các trường hợp chứng từ chuyển ngoài hệ thống ngân hàng theo quy định của hợp đồng, chứng từ gốc được NCC chuyển trực tiếp cho ICE và/hoặc

		Logistics (tuỳ trường hợp) . ICE /Logisitcs kiểm tra và chuyển cho Kế Toán để làm thủ tục thanh toán. - Kế toán kho tự quản lý và chuyển chứng từ nhập hàng vào cửa kho nhà máy cho Kế toán AP. **1.2 Chuyển hồ sơ thanh toán** • **Hàng mua trong nước (FC)** - Điều phối nhà máy tập hợp đầy đủ hồ sơ, chứng từ và lập bảng kê thanh toán gửi cho Phòng Kế toán. - Hồ sơ thanh toán: Tham khảo "*Quy định đề nghị mua – thanh toán*" tài liệu số "**KTTC/AP-01**". • **Hàng mua nhập khẩu (ICE)** - Trên cơ sơ bộ chứng từ copy phù hợp và thời hạn thanh toán trên hợp đồng, ICE làm ĐNTT hoặc gửi email trình xin duyệt thanh toán cho lô hàng. - ICE chuyển ĐNTT hoặc email phê duyệt thanh toán cùng bộ chứng copy phù hợp cho Kế toán để làm thủ tục thanh toán cho lô hàng theo thời hạn của hợp đồng.
7. Đánh giá thực hiện hợp đồng của Nhà cung cấp	PMH	- Hàng tháng, sau khi kết thúc hợp đồng, đơn hàng trong tháng, nhân viên điều phối tiến hành xem xét đánh giá việc thực hiện tiến độ hợp đồng của Nhà cung cấp, theo "***Tiêu chuẩn Đánh giá NCC***" của PMH. Kết quả đánh giá nhà cung cấp được phản ánh theo mẫu *Phiếu Đánh giá năng lực thực hiện hợp đồng theo tháng* biểu mẫu **CE-QA-QT-05/BM07.**

		- Dựa vào kết quả đánh giá hợp đồng hàng tháng, PMH sẽ tổng hợp kết quả 6 tháng hoặc 1 năm (biểu mẫu **CE-QA-QT-05/BM08)** để gởi cho QA, QC tổng hợp vào Kết quả đánh giá NCC định kỳ.
8. Báo cáo/ Lưu hồ sơ	PMH	- Báo giá - Duyệt giá - Hợp đồng - Thư cam kết - Hồ sơ NCC - Kết quả đánh giá NCC - Thông tin pháp lý của NL

- **Từ viết tắt**

- NL : Nguyên liệu
- BB : Bao bì
- QC : Phòng kiểm tra chất lượng.
- QA : Phòng đảm bảo chất lượng
- SC : Phòng cung ứng
- R&D : Phòng nghiên cứu & phát triển
- CEO : Giám đốc điều hành
- CFO : Giám đốc tài chính
- COO : Giám đốc Vận hành
- MDM : Bộ phận Master Data Management
- NCC : Nhà cung cấp
- PMH : Phòng mua hàng
- GĐMH : Giám Đốc Mua Hàng
- GĐNL : Giám Đốc mua nguyên liệu
- TPNNL : Trưởng phòng mua ngoài nguyên liệu
- MKT : Phòng Marketing
- SPO : Đơn đặt hàng
- PO : Nhóm mua hàng
- RC : Điều phối vùng
- FC : Điều phối viên nhà máy
- ICE : Nhân viên phụ trách sau mua hàng nhập khẩu
- LCE : Nhân viên phụ trách hợp đồng nội địa
- GNVC : Bộ phận giao nhận vận chuyển (Logistics)
- KTK : Kế Toán Kho
- BPK : Bộ phận Kho

- **Tài liệu và hồ sơ liên quan**

Tên tài liệu/hồ sơ	Mã số
- Tiêu chuẩn nguyên liệu	TCNL
- Quy định về việc sử dụng NL trong sản xuất thức ăn chăn nuôi	CE-LE-QĐ-01
- Quy trình đàm phán soạn thảo hợp đồng.	CE-LE-QT-01
- GMP tiếp nhận nguyên vật liệu	BH-SX-GMP-01
- Quy trình đánh giá NCC	CE-QA-QT-05
- Phiếu Khảo sát NCC mới	CE-QA-QT-05/BM01
- Danh sách Nhà cung cấp được duyệt	CE-QA-QT-05/PL01
- Phiếu Đánh giá năng lực thực hiện hợp đồng theo tháng	CE-QA-QT-05/BM07
- Phiếu Đánh giá năng lực thực hiện hợp đồng 6 tháng	CE-QA-QT-05/BM08
- Quy định đề nghị mua – thanh toán	KTTC/AP-01
- Tiêu chuẩn đánh giá NCC	Không
- Thông tin pháp lý của nguyên liệu	Không
- Phiếu kiểm trả pháp lý nguyên liệu	Không

ii. Phụ lục 2: Diễn giải nội dung quy trình thu mua của Công ty TNHH Woosung Việt Nam

Bước	Nội dung	Người thực hiện	Tần xuất	Biểu mẫu áp dụng
1	**Xác định nhu cầu/ yêu cầu Nguyên vật liệu** - Căn cứ vào kế hoạch thu mua - Căn cứ vào để nghị mua hàng từ phòng R&D	PTM, R&D	- Đột xuất - Đầu mỗi tháng	
2	**Lựa chọn NCC** Nhà cung cấp đã có trong danh sách được duyệt của Woosung	PTM	Trước khi mua	

3	**Duyệt dữ liệu mua hàng** - **Bước 1: Chuẩn bị** + Theo dõi thị trường và chọn thời điểm mua thích hợp + Kiểm tra lại nhu cầu mua **- Bước 2: Mở thầu** + Vòng 1 : gửi mail hoặc zalo thông báo mở thầu (tender) bao gồm các nội dung và điều khoản mà Woosung mong muốn + Vòng 2 : trả giá mua sau khi nhận giá chào của các nhà cung cấp - **Bước 3: Trình duyệt mua:** Gửi trình duyệt mua hàng lên Trưởng phòng Thu mua và Tổng giảm đốc - **Bước 4: Phê duyệt mua:** Tổng giám đốc duyệt mua sau khi nhận được đề nghị mua hàng - **Bước 5: Xác nhận mua:** PTM sẽ xác nhận mua với NCC sau khi được lãnh đạo phê duyệt mua	PTM & R&D PTM PTM TPTM, TGĐ PTM	Mỗi khi có kế hoạch đề nghị mua hàng	
4	**Tạo đơn hàng** - **Mua nội địa:** + Lập đơn đặt hàng/ hợp đồng ghi rõ tên sản phẩm, số lượng, chủng loại, ký mã hiệu, các	PTM	Khi có yêu cầu mua hàng.	Đơn hàng

- **ĐỊNH NGHĨA (hoặc CHỮ VIẾT TẮT):**

	thông số kỹ thuật theo các yêu cầu, quy định của Công ty. - **Mua nhập khẩu:** + Yêu cầu NCC gởi bản nháp hợp đồng, kiểm tra các điều khoản, trình ký.			
5	**Theo dõi đơn hàng nhập Kho** - **Hàng mua từ NCC trong nước (Nguyên liệu và Bao bì):** + Căn cứ theo kế hoạch sản xuất, tồn kho thực tế và thông tin trên hợp đồng để gọi hàng về cho phù hợp + Đảm bảo việc giao hàng theo đúng tiến độ hợp đồng và/hoặc phù hợp với nhu cầu sử dụng Nguyên liệu, Bao bì của nhà máy, đồng thời đảm bảo an toàn tồn kho + Điều chỉnh ngày giao hàng và các thông tin khác nếu có thay đổi trước khi hàng giao tới nhà máy - **Hàng mua từ NCC nước ngoài:** + Làm việc với NCC tiếp nhận thông tin về các shipment theo xác nhận đơn hàng + Điều chỉnh ngày giao hàng và các thông tin khác nếu có thay	PTM, KHO	Khi có đơn hàng, nhập hàng	Phiếu nhập hàng

	đổi trước khi hàng giao tới nhà máy + Thông báo về kế hoạch giao nhận hàng **Kiểm duyệt:** + Thực hiện theo dõi chất lượng hàng hóa: cảm quan, lấy thử nghiệm, phân tích. **Nhập kho:** + Thực hiện so sánh chất lượng với tiêu chuẩn nhập hàng. + Cân xe, nhập kho	QC, QA QA, QC, KHO, CS		
6	**Thanh toán** Tập hợp chứng từ để thực hiện thanh toán: + Mua nội địa: chứng từ nhập kho, hóa đơn và thông tin trên đơn hàng. + Mua nhập khẩu: Tập hợp và gửi bộ chứng từ cho kế toán thanh toán. Sau khi tập hợp đủ các chứng từ liên quan thì làm trình phê duyệt thanh toán, sau khi được phê duyệt thanh toán chuyển chứng từ sang bộ phận kế toán để làm thanh toán.	PTM & Kế toán	Tuần, theo đơn hàng, hóa đơn	
7	**Đánh giá việc thực hiện hợp đồng của NCC**	PTM	Quý	

	Hàng quý, sau khi kết thúc hợp đồng, đơn hàng trong quý, PTM tiến hành xem xét đánh giá việc thực hiện tiến độ hợp đồng của Nhà cung cấp, theo "Tiêu chuẩn Đánh giá NCC" của PTM			
8	**Lưu hồ sơ** - Thu thập hồ sơ chứng từ có liên quan đến quá trình mua hàng và lưu trữ	PTM, Kế toán	Mỗi đơn hàng.	

- PTM: Phòng Thu Mua
- TPTM: Trưởng phòng Thu Mua
- TGĐ: Tổng Giám Đốc
- QA QC: Phòng kiểm tra và đảm bảo chất lượng
- R&D: Phòng Nghiên cứu và Phát triển
- NCC: Nhà cung cấp