

Lê Thị Hà Thanh_K56LQ1

Phần 1: Câu hỏi trắc nghiệm:

1. B

Giải thích: Theo khái niệm thu mua

2. C

Giải thích: Do quan điểm tích hợp yêu cầu việc xây dựng quan hệ dài hạn với một số nhà cung cấp tốt và đặc biệt. Chiến lược mua sẽ được tích hợp hoàn toàn vào chiến lược cạnh tranh của công ty và tạo thành một phần nỗ lực tích hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận chức năng để xây dựng và triển khai kế hoạch chiến lược chung toàn công ty.

3. C

Giải thích: giao dịch theo hình thức đấu thầu mua sắm chọn lựa nhà cung cấp phù hợp nhất thông qua cuộc thi công khai, các nhà cung cấp đáp ứng về chất lượng sản phẩm/dịch vụ và các yếu tố khác dựa trên yêu cầu của doanh nghiệp sẽ công khai về giá cả để doanh nghiệp lựa chọn, nhờ đó mà cho phép doanh nghiệp tìm kiếm được nhà cung cấp tốt nhất, đảm bảo về số lượng, chất lượng và giá cả hợp lý

4. B.

Giải thích: Theo khái niệm nhà cung cấp quản lý dự trữ (VMI)

5. D

Giải thích: Mua mới sẽ cần lựa chọn nhà cung cấp khá kỹ lưỡng. Việc sử dụng 1 trong 2 phương thức đàm phán cạnh tranh hoặc mời thầu giúp DN tìm kiếm được những nhà cung cấp mới, đáp ứng tốt nhất những điều kiện mà doanh nghiệp đưa ra, các nhà cung cấp đàm phán với doanh nghiệp hoặc công khai với doanh nghiệp về các tiêu chí phổ biến như: chất lượng, giá cả, điều kiện giao hàng... sẽ giúp doanh nghiệp dễ dàng lựa chọn được nhà cung cấp phù hợp nhất.

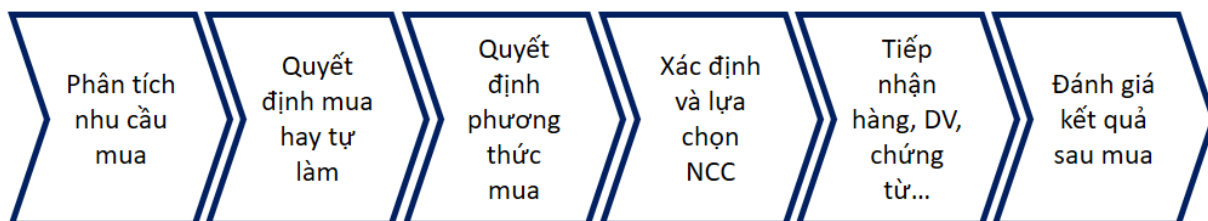
Phần 2: Câu hỏi tư luận:

Quy trình mua nguyên vật liệu đầu vào của công ty Vinamilk

- ***Giới thiệu:***

Vinamilk là tên gọi tắt của Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam (Vietnam Dairy Products Joint Stock Company) một công ty sản xuất, kinh doanh sữa và các sản phẩm từ sữa cũng như thiết bị máy móc liên quan tại Việt Nam. Công ty là doanh nghiệp hàng đầu của ngành công nghiệp chế biến sữa, hiện chiếm lĩnh phần lớn thị phần sữa tại Việt Nam.

- ***Mô hình quy trình mua của công ty Vinamilk:***



- ***Mô tả quy trình mua:***

Việc kiểm soát quá trình thu mua hàng hóa, dịch vụ gắn liền với việc quản lý một phần lớn chi phí của Vinamilk. Hàng hóa, dịch vụ mua vào liên quan trực tiếp đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, khối lượng hàng hóa, dịch vụ mua về là một nhân tố quyết định của các mức dự trữ hàng tồn kho. Mặt khác, việc đầu tư vào hàng tồn kho là một nhân tố chủ yếu đánh giá được lợi tức trên vốn đầu tư. Do đó, kiểm soát quy trình mua hàng và thanh toán tiền hàng cần được công ty Vinamilk quan tâm thích đáng.

- Phân tích nhu cầu mua:

Ở giai đoạn này, doanh nghiệp sẽ xác định các loại nguyên vật liệu cần mua. Bộ phận mua hàng sẽ sử dụng các đơn đặt hàng của khách hàng do bộ phận bán hàng nhận được và gửi đến thống kê kho hàng ngày để xác định nguyên liệu thô nào dưới mức tồn kho an toàn cuối cùng. Vinamilk dựa trên những dữ liệu như mức tiêu thụ hàng hoá, lượng hàng tồn kho, nhu cầu kinh doanh của doanh nghiệp trong thời gian tới, các thông tin, số liệu cập nhật và dự báo để lên kế hoạch cho hoạt động mua của mình về số lượng, chất lượng, các tiêu chí để lựa chọn nhà cung cấp phù hợp. Bộ phận mua hàng sẽ phụ trách việc lập kế hoạch mua nguyên vật liệu.

- Quyết định mua hay tự làm:

Việc đầu tư các trang trại chăn nuôi bò sữa nhằm chủ động nguồn nguyên liệu sữa tươi là một mục tiêu chiến lược quan trọng và là hướng đi lâu dài giúp Vinamilk nâng cao chất lượng tăng tỷ lệ nội địa hóa nguồn nguyên liệu.

+ Tự sản xuất:

Vinamilk cũng đầu tư trang trại chăn nuôi bò sữa, phát triển vùng nguyên liệu _giảm bớt tỷ lệ nguyên liệu bột sữa nhập khẩu và tăng cường các nguồn cung cấp sữa tươi (ước tính 10.000 con bò ở 5 trang trại lớn chủ chốt của Vinamilk đáp ứng 40% nhu cầu nguồn nguyên liệu của công ty năm 2012)

Đầu tư tạo nguồn nhân lực tri thức cao, đội ngũ lao động lành nghề, được đào tạo bài bản và thường xuyên. Đồng thời thiết bị và công nghệ sản xuất hiện đại đạt chuẩn quốc tế, ứng dụng tốt CNTT trong toàn bộ hệ thống

+ Mua từ các nhà cung cấp khác

Khâu cung ứng đầu vào của công ty sữa Vinamilk gồm: nguồn nguyên liệu nhập khẩu và nguồn nguyên liệu thu mua từ các hộ nông dân nuôi bò nông trại nuôi bò trong nước.

Vinamilk tiếp tục duy trì chiến lược ưu tiên lựa chọn những nguồn cung cấp nguyên liệu từ những khu vực có nền nông nghiệp tiên tiến có tiêu chuẩn và yêu cầu về đảm bảo chất lượng an toàn thực phẩm cao.

Nguyên liệu sữa nhập khẩu có thể được nhập thông qua trung gian. Hoặc tiến hành nhập khẩu trực tiếp rồi được chuyển đến nhà máy sản xuất. Các nguồn cung cấp nguyên liệu chính hiện nay của Vinamilk là Hoa Kỳ, New Zealand và châu Âu.

Các hộ nông dân nuôi bò nông trại nuôi bò có vai trò cung cấp nguyên liệu sữa đầu vào cho sản xuất thông qua trạm thu gom sữa. Sữa được thu mua từ các nông trại phải luôn đạt được các tiêu chuẩn về chất lượng được ký kết giữa công ty Vinamilk và các nông trại sữa nội địa

- Quyết định phương thức mua:

Để hoạt động thu mua được diễn ra hiệu quả, Vinamilk áp dụng cả 3 phương thức mua: mua lại thẳng, mua lại có điều chỉnh và mua mới cho từng trường hợp và loại hình nguyên vật liệu đầu

vào khác nhau. Trong đó, mua lại thẳng và mua lại có điều chỉnh là phương thức thu mua được sử dụng phổ biến và thường xuyên hơn đối với các nguyên vật liệu chính cho hoạt động sản xuất của doanh nghiệp. Cụ thể:

Hiện nay, Vinamilk đang hỗ trợ thu mua sữa cho hộ nông dân chăn nuôi bò sữa cùng một mặt bằng giá thu mua thống nhất với các trang trại thuộc công ty con của Vinamilk, để người nông dân tiếp cận các chính sách, phương tiện kỹ thuật chăn nuôi hiện đại, tiến tới phát triển ngang bằng với trang trại chăn nuôi quy mô công nghệ cao, công nghiệp hiện đại trong tương lai.

- Xác định và lựa chọn nhà cung cấp:

Có 7 yếu tố cơ bản Vinamilk cần xem xét để đưa ra quyết định lựa chọn nhà cung cấp:

1. Chi phí/liên quan giá: Chi phí nguyên vật liệu và chi phí nhân công rẻ
2. Chất lượng: Nhà cung cấp nước ngoài có bằng sáng chế cho các sản phẩm sữa, việc truy xuất và đánh giá chất lượng từng nguyên vật liệu được cải tiến thông qua việc kiểm soát ngày sản xuất tại từng nhà cung cấp
3. Phân phối, giao hàng: Có mạng lưới phân phối rộng trên toàn cầu, giao hàng nhanh.
4. Tính linh hoạt: Khả năng thích ứng của nhà cung cấp trong việc cung cấp sản phẩm cho Vinamilk khi các điều kiện liên quan thay đổi. Cạnh tranh lành mạnh, bình đẳng vì mục tiêu kinh doanh chung và đưa ra thái độ cương quyết với những hành vi phi luật pháp hoặc phi đạo đức trong cạnh tranh.
5. Trách nhiệm với môi trường: 100% nhà cung cấp dịch vụ xử lý chất thải có giấy phép hành nghề.
6. Ứng dụng công nghệ: Ứng dụng công nghệ 4.0 trong cung ứng sản phẩm.
7. Yếu tố liên quan tới hoạt động kinh doanh: Nhà cung cấp phải tôn trọng Bộ Quy Tắc Ứng Xử cũng như đạo đức kinh doanh, tuân thủ pháp luật và đảm bảo rằng những sản phẩm và dịch vụ cung cấp cho Vinamilk.

- Tiếp nhận hàng hoá/Dịch vụ:

Sữa tươi nguyên liệu phải luôn đạt được các tiêu chuẩn về chất lượng được ký kết giữa các công ty Vinamilk và các nông trại sữa nội địa. Sữa tươi nguyên liệu phải trải qua quá trình kiểm tra gắt gao khi tiếp nhận các chỉ tiêu: cảm quan, đảm bảo chất khô chất béo lớn hơn, độ tươi, độ acid... Doanh nghiệp sẽ xác nhận chất lượng nguyên vật liệu, vật tư kỹ thuật khi nhận hàng. Trong một số trường hợp yêu cầu đảm bảo chất lượng cao, Vinamilk sẽ trực tiếp đến chỗ nhà cung cấp và đánh giá chỉ tiêu chất lượng của nguyên vật liệu rồi mới đưa ra quyết định đặt hàng

Sữa được thu mua từ các nông trại phải luôn đạt được các tiêu chuẩn về chất lượng được ký kết giữa công ty Vinamilk và các nông trại sữa nội địa. Các trung tâm thu mua sữa tươi có vai trò thu mua nguyên liệu sữa tươi từ các hộ nông dân nông trại nuôi bò thông qua các trạm thu gom sữa và thực hiện cân đo khối lượng sữa kiểm tra chất lượng sữa bảo quản, sau đó vận chuyển đến nhà máy sản xuất. Trung tâm sẽ cung cấp thông tin cho hộ nông dân về chất lượng, giá cả và nhu cầu khối lượng nguyên vật liệu. Đồng thời trung tâm thu mua sẽ thanh toán tiền cho các hộ nông dân nuôi bò.

Bên cạnh đó, những chính sách thắt chặt tiêu chuẩn chất lượng sữa thu mua của Vinamilk sẽ giúp cho người nông dân ngày càng hướng đến việc phát triển chăn nuôi bền vững, hiệu quả và ngày càng nâng cao chất lượng an toàn thực phẩm đối với nguyên liệu đầu vào, đáp ứng tốt yêu cầu của nhà sản xuất, giúp cho doanh nghiệp và người nông dân ngày càng gắn bó, hợp tác một cách hiệu quả vì một ngành chăn nuôi phát triển bền vững.

- Đánh giá kết quả sau mua của Vinamilk:

Đây là bước cuối cùng và cũng là thước đo kết quả, căn cứ để quyết định có mua lại, điều chỉnh hay mua mới. Vinamilk xây dựng một hệ thống các tiêu chí cũng như sử dụng các công cụ để có thể đo lường chính xác nhất hiệu quả của hoạt động mua sắm. Các tiêu chí đánh giá sẽ bao gồm như: tiêu chuẩn của lô hàng (số lượng, cơ cấu, chất lượng), tiêu chuẩn hoạt động (thời gian thực hiện đơn hàng/hợp đồng, tính chính xác về mặt thời gian, địa điểm giao hàng, tiêu chuẩn về chi phí, mức độ tiết kiệm chi phí trong quá trình mua...)

• **Đánh giá hoạt động thu mua của Vinamilk:**

Ưu điểm:

- Về phòng ban mua hàng: Việc lựa chọn cơ cấu tổ chức mua hàng tập trung, kết hợp giữa tự sản xuất và thuê ngoài các nguồn nguyên liệu đầu vào giúp cho Vinamilk giảm thiểu được chi phí sản xuất, đáp ứng được chất lượng của nguồn nguyên liệu đầu vào, hạn chế được khả năng thiếu nguồn nguyên liệu hoặc nguồn nguyên liệu không đủ đáp ứng, hoặc chậm trễ khi vận chuyển. Giao hàng số lượng lớn giúp cắt giảm chi phí giao hàng và chi phí nhân lực trong việc dỡ và xếp hàng vào các kho. Các hoạt động của phòng ban thu mua được tiêu chuẩn hóa, bỏ qua các sự lặp lại trong nguồn lực và chi phí

Về lựa chọn, đánh giá nguồn cung đầu vào: Việc áp dụng công nghệ khoa học kỹ thuật, kiểm duyệt khắt khe nguyên liệu cung đầu vào giúp đảm bảo chất lượng của nguồn sữa. Nguồn cung ứng đầu vào của Vinamilk được quản lý chặt chẽ trong việc đầu tư vào các trang trại chăn nuôi bò sữa, chủ động nguồn nguyên liệu sữa tươi. Sữa bò được thu mua từ nông dân Việt Nam, qua nhiều khâu kiểm tra tại các trạm thu mua, trung chuyển. Có đội ngũ chuyên viên hỗ trợ bà con nông dân về kỹ thuật nuôi bò, thức ăn, vệ sinh chuồng trại, cách vắt sữa, cách bảo quản và thu mua sữa,... Sữa tươi nguyên liệu sau khi được thu mua và trữ lạnh trong các xe bồn, khi đến nhà máy lại được kiểm tra nhiều lần trước khi đưa vào sản xuất, tuyệt đối không chấp nhận sữa có chất lượng kém, chứa kháng sinh,...

- Về lựa chọn, đánh giá và phát triển nhà cung cấp: Nhờ các tiêu chí cụ thể trong lựa chọn, đánh giá nhà cung cấp và giám sát quá trình cung ứng, cũng như luôn lắng nghe và hài hòa nhu cầu và mong đợi của các nhà cung ứng, Vinamilk đã và đang duy trì được mạng lưới nhà cung cấp đa dạng, đa quốc gia đồng thời chú trọng nhà cung cấp địa phương.

- Về quy trình mua hàng: Mua hàng theo quy trình sẽ giúp hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty không bị gián đoạn, không những thế còn giúp Vinamilk dễ dàng cải tiến để tăng năng suất và chất lượng mua nguyên liệu vật tư, nhờ đó, nhân rộng quy mô sản xuất kinh doanh

Nhược điểm:

Mặc dù Vinamilk có các trang trại bò để tự sản xuất tuy nhiên phần trăm còn thấp, đa số chưa chủ động được nguồn nguyên liệu: Hiện tại nguồn nguyên liệu chủ yếu của Vinamilk vẫn được nhập khẩu từ New Zealand, việc nhập khẩu này khiến chi phí đầu vào cao, do đó giá thành của sản phẩm cũng tăng lên

Ngành chăn bò hiện nay tại Việt Nam chủ yếu là của hộ gia đình. Nguồn nguyên liệu chủ yếu vẫn phải nhập khẩu từ nước ngoài. Người chăn nuôi bò sữa không còn mặn mà với công việc của mình vì công việc chăn bò sữa không mang lại lợi nhuận, các nhà thu mua bò sữa thô ép giá. Đây là nguyên nhân chính khiến nguồn nguyên liệu sữa trong nước giảm đáng kể. Điều này khiến Vinamilk bắt buộc phải cạnh tranh với doanh nghiệp thu mua nguyên liệu sữa khác.

Nhìn chung, có thể thấy Vinamilk đang thực hiện tương đối tốt hoạt động mua của mình. Nhà cung cấp nguyên vật liệu có vai trò mang tính chiến lược đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, là yếu tố ảnh hưởng chính tới chất lượng sản phẩm đầu ra cũng như tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Do đó, việc kết hợp sử dụng nguyên vật liệu tự sản xuất, thuê ngoài đã giúp Vinamilk đảm bảo được nguồn cung về nguyên vật liệu, đáp ứng yêu cầu kinh doanh của doanh nghiệp. Đồng thời việc cho phép nhà cung cấp tham gia vào hoạt động nghiên cứu phát triển sản phẩm đã giúp doanh nghiệp có được nguồn nguyên liệu chất lượng nhất, đáp ứng tốt nhất những yêu cầu, tiêu chí mà doanh nghiệp đề ra.

- ***Đề xuất giải pháp cải thiện quy trình mua:***

- Vinamilk nên tập trung mua hàng của những nhà cung cấp đã có uy tín với công ty, đã ký hợp đồng đảm bảo sẽ cung cấp đủ số lượng hàng hóa vào 1 thời gian nhất định mà không có sự thay đổi quá nhiều về mặt giá cả hay chất lượng, những nhà cung cấp này sẽ đảm bảo cho công ty kịp thời gian, đảm bảo đúng số lượng và chất lượng mà công ty yêu cầu. Tuy nhiên đối với họ, VNM luôn phải có sự kiểm tra, giám sát chặt chẽ xem liệu chất lượng hàng hoá, giá cả của họ so với các nhà cung cấp khác có sự khác biệt hay không xem có cần phải thay bằng các nhà cung cấp khác hay vẫn tiếp tục mua của các nhà cung cấp cũ.

- Thêm vào đó, Vinamilk nên tăng cường tìm kiếm, tạo lập nhiều mối quan hệ với các nhà cung cấp mới, từ đó tìm ra nhà cung cấp tối ưu có thể cung cấp hàng hoá cho công ty với chất lượng cao, giá thành hợp lí, kịp thời về mặt thời gian. Với sự phát triển của khoa học kỹ thuật thì ngày nay, có rất nhiều trang trại sở hữu công nghệ chăn nuôi bò sữa tiên tiến để tạo ra những dòng sản phẩm chất lượng. Công ty nên cố gắng tìm những sản phẩm mới có khả năng thay thế để đảm bảo có lợi nhất cho mình và người tiêu dùng. Tuy nhiên với những nhà cung cấp mới công ty nên mua với số lượng ít để phòng ngừa rủi ro.

- Để đảm bảo việc Vinamilk hợp tác với nhiều nhà cung cấp nhưng vẫn bảo vệ được tính độc quyền, giảm rủi ro bị lộ các đặc tính quan trọng của sản phẩm sữa thì khi lựa chọn nhà cung cấp công ty nên chú trọng vào khâu nghiên cứu kỹ đối tác của mình đảm bảo đây là 1 đối tác uy tín cho công ty. Ngoài ra khi đàm phán và ký kết hợp đồng phải kèm theo điều khoản bảo đảm không tiết lộ những độc quyền của Vinamilk cho các đối thủ cạnh tranh khác.

- Các nhân viên cung ứng của Vinamilk phải thường xuyên nắm bắt thông tin về phía đối tác làm ăn với mình. Nếu không nắm bắt được thông tin về phía họ, công ty sẽ không thể biết được tình hình sản xuất kinh doanh của họ, càng không thể lường trước được hậu quả do không chuẩn bị kịp khi những nhà cung cấp mới không có khả năng cung cấp hàng hoá cho công ty. Mặt khác nhân viên cung ứng theo dõi biến động giá hàng hoá trên thị trường để biết bên cung ứng có ép giá mình không.

- Nguyên liệu sữa của Vinamilk thường sẽ đặt từ các nông trại bên nước ngoài hoặc qua trung gian để tránh tình trạng bị tồn quá nhiều hàng trong kho thì bên Vinamilk nên có các phương án dự trữ lượng đặt hàng phù hợp, kiểm kê đơn hàng rõ ràng tránh tình trạng thiếu hoặc thừa, hoặc lượng hàng sai quá nhiều nguyên liệu vì khâu đặt hàng khá khó khăn.

- Vinamilk nên cân nhắc thêm việc lựa chọn nguồn cung trong nước. Việc nhập khẩu các giống bò từ nước ngoài về sẽ gây khó khăn cho chi phí vận chuyển, ngoài ra phải chọn giống bò có khả năng thích ứng với môi trường ở Việt Nam cũng rất khó, khâu chọn lọc mất khá nhiều thời gian. Chính vì thế, Vinamilk nên có biện pháp phù hợp để tìm kiếm các nguồn cung sữa bò tốt tại Việt Nam để giảm các chi phí không đáng có, tăng sản lượng và chất lượng của sản phẩm