

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

-----

**PHẠM THANH THỦY**

**QUẢN TRỊ LOGISTICS ĐẦU VÀO CỦA  
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN  
FUJI XEROX HẢI PHÒNG**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**HÀ NỘI, NĂM 2016**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

-----

**PHẠM THANH THỦY**

**QUẢN TRỊ LOGISTICS ĐẦU VÀO CỦA  
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN  
FUJI XEROX HẢI PHÒNG**

**Chuyên ngành : Kinh doanh thương mại**

**Mã số : 60 34 01 21**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:**

**PGS,TS. AN THỊ THANH NHÀN**

**HÀ NỘI, NĂM 2016**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan bài luận văn là công trình nghiên cứu khoa học, độc lập của tôi, được thực hiện dựa trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết, kiến thức chuyên ngành, nghiên cứu khảo sát tình hình thực tiễn và dưới sự hướng dẫn khoa học của PGS.TS. An Thị Thanh Nhân.

Các số liệu, bảng biểu có nguồn gốc rõ ràng và những kết quả trong khóa luận là trung thực, các nhận xét, phương hướng đưa ra xuất phát từ thực tiễn và kinh nghiệm hiện có.

**Ngày 15 tháng 08 năm 2016**

**Tác giả luận văn**

**Phạm Thanh Thủy**

## LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tác giả luận văn xin bày tỏ sự biết ơn sâu sắc tới PGS. TS An Thị Thanh Nhân đã tận tâm hướng dẫn và định hướng khoa học cho tôi trong suốt quá trình nghiên cứu, thu thập số liệu, khảo sát thực tế và thực hiện luận văn đồng thời có những ý kiến đóng góp quý báu để luận văn hoàn thành tốt hơn.

Tôi xin chân thành cảm ơn các Thầy, Cô giáo trong Khoa sau đại học, thuộc Trường Đại học Thương Mại đã tận tình giảng dạy, hướng dẫn, truyền đạt kiến thức trong suốt quá trình học tập, thực hiện và hoàn thành Luận văn.

Tôi xin chân thành cảm ơn lãnh đạo Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng đã tạo mọi điều kiện giúp đỡ trong suốt thời gian học cao học, thực hiện và hoàn thành Luận văn.

Tôi cũng xin chân thành cảm ơn bạn bè, đồng nghiệp thuộc Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng và Lớp cao học 20A KDTM đã giúp đỡ tôi trong quá trình thực hiện và hoàn thành Luận văn.

Mặc dù đã rất 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 hoặc có những phần nghiên cứu chưa sâu. Rất mong nhận được sự chỉ bảo của các Thầy cô.

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	<i>i</i>
LỜI CẢM ƠN.....	<i>ii</i>
MỤC LỤC.....	<i>iii</i>
DANH MỤC BẢNG BIỂU SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ .....	<i>vi</i>
DANH MỤC SƠ ĐỒ .....	<i>vii</i>
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT .....	<i>viii</i>
PHẦN MỞ ĐẦU .....	<i>1</i>
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	<i>1</i>
2. Tổng quan các công trình nghiên cứu có liên quan đến đề tài .....	<i>2</i>
3. Mục tiêu nghiên cứu.....	<i>4</i>
4. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu đề tài .....	<i>5</i>
5. Phương pháp nghiên cứu .....	<i>5</i>
6. Kết cấu bài luận văn.....	<i>7</i>
CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ LOGISTICS ĐẦU VÀO CỦA CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT.....	<i>8</i>
1.1. Khái niệm, vị trí và đặc điểm của Logistics đầu vào của DNSX.....	<i>8</i>
1.1.1. <i>Khái niệm và vị trí logistics đầu vào .....</i>	<i>8</i>
1.1.2. <i>Đặc điểm Logistics đầu vào.....</i>	<i>10</i>
1.2. Hoạt động Logistics đầu vào của doanh nghiệp sản xuất và các nhân tố ảnh hưởng .....	<i>11</i>
1.2.1. <i>Hoạt động Logistics đầu vào của doanh nghiệp sản xuất .....</i>	<i>11</i>
1.2.2. <i>Các nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động Logistics đầu vào của doanh nghiệp sản xuất .....</i>	<i>17</i>
1.3. Nội dung và sự cần thiết quản trị Logistics đầu vào của các doanh nghiệp sản xuất .....	<i>19</i>
1.3.1. <i>Khái niệm và mục tiêu của quản trị Logistics đầu vào .....</i>	<i>19</i>
1.3.2. <i>Quá trình quản trị Logistics đầu vào .....</i>	<i>22</i>

<i>1.3.3. Sự cần thiết phải quản trị logistics đầu vào.....</i>	<i>34</i>
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ QUẢN TRỊ LOGISTICS ĐẦU VÀO CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN FUJI XEROX HẢI PHÒNG .....</b>	<b>36</b>
<b>2.1. Khái quát về hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trách nhiệm hữu hạn Fuji Xerox Hải Phòng .....</b>	<b>36</b>
<i>2.1.1. Giới thiệu chung, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức bộ máy.....</i>	<i>36</i>
<i>2.1.2. Các nguồn lực chính của công ty.....</i>	<i>38</i>
<i>2.1.3. Kết quả sản xuất và kinh doanh của công ty từ năm 2013 đến nay.....</i>	<i>41</i>
<b>2.2. Thực trạng hoạt động quản trị Logistic đầu vào của Công ty trách nhiệm hữu hạn Fuji Xerox Hải Phòng.....</b>	<b>41</b>
<i>2.2.1. Đặc điểm sản xuất và yêu cầu sử dụng nguyên vật liệu, vật tư đầu vào.....</i>	<i>41</i>
<i>2.2.2. Phân tích quá trình quản trị Logistic đầu vào tại Công ty Fuji Xerox Hải Phòng .....</i>	<i>45</i>
<b>2.3. Các nhân tố ảnh hưởng và kết luận về hoạt động quản trị Logistic đầu vào. ....</b>	<b>61</b>
<i>2.3.1. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả quản trị Logistic đầu vào .....</i>	<i>61</i>
<i>2.3.2. Kết luận về hoạt động quản trị Logistic đầu vào tại công ty.....</i>	<i>65</i>
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ LOGISTICS ĐẦU VÀO CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN FUJI XEROX HẢI PHÒNG..</b>	<b>69</b>
<b>3.1. Xu hướng phát triển của thị trường máy in tại Việt Nam và chiến lược phát triển sản xuất của Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng .....</b>	<b>69</b>
<i>3.1.1. Xu hướng phát triển của thị trường máy in tại Việt Nam .....</i>	<i>69</i>
<i>3.1.2. Chiến lược phát triển sản xuất của công ty tới năm 2020 .....</i>	<i>70</i>
<b>3.2. Giải pháp hoàn thiện quản trị Logistic đầu vào của Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng .....</b>	<b>71</b>
<i>3.2.1. Hoàn thiện chiến lược và quá trình quản trị Logistic đầu vào của Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng.....</i>	<i>71</i>
<i>3.2.2. Hoàn thiện các hoạt động logistic đầu vào.....</i>	<i>75</i>

<b>3.2.3. Bộ phận logistics chức năng và tăng cường các nguồn lực cho hoạt động logistics đầu vào.....</b>	<b>79</b>
<b>3.3. Một số kiến nghị đối với cơ quan hữu quan .....</b>	<b>82</b>
<b>DANH MỤC THAM KHẢO.....</b>	<b>88</b>
<b>PHỤ LỤC</b>	

## DANH MỤC BẢNG BIỂU SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

<i>Bảng 2.1. Số liệu về tài sản và nguồn vốn của công ty.....</i>	39
<i>Bảng 2.2. Cơ cấu đội ngũ lao động về mặt chất lượng.....</i>	39
<i>Bảng 2.3. Thống kê số lượng chuyên sản xuất và kho vật liệu tại doanh nghiệp (năm 2015).....</i>	40
<i>Bảng 2.4. Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty năm 2013-2015.....</i>	41
<i>Bảng 2.5. Nhu cầu mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp Quý III - 2015.....</i>	46
<i>Bảng 2.6. Số liệu tổng hợp số lượng nhà cung cấp trong nội địa qua các năm 2012-2015.....</i>	47
<i>Bảng 2.7. Số liệu về một số chuyến thuê vận tải ngoài và mức giá trung bình mỗi chuyến của công ty từ năm 2013-2015.....</i>	53
<i>Bảng 2.8. Tình hình lượng dự trữ linh kiện trung bình tại kho dự trữ (2 tuần) .....</i>	54
<i>Bảng 2.9. Tổng kết kho nguyên vật liệu đầu vào tại công ty năm 2015.....</i>	54
<i>Bảng 2.10. Cơ cấu lao động phục vụ hoạt động Logistics tại công ty .....</i>	58
<i>Bảng 2.11. Thống kê số liệu đặt hàng từ tháng 7 đến 10/2015 .....</i>	64



## DANH MỤC SƠ ĐỒ

<i>Sơ đồ 1.1. Sơ đồ minh họa về Logistics đầu vào và đầu ra tại DNSX.....</i>	<i>8</i>
<i>Sơ đồ 1.2. Mô hình quản trị logistics đầu vào.....</i>	<i>20</i>
<i>Sơ đồ 1.3. Quy trình mua hàng tại DNSX. ....</i>	<i>23</i>
<i>Sơ đồ 1.4. Quy trình lựa chọn nhà cung cấp. ....</i>	<i>25</i>
<i>Sơ đồ 1.5. Quá trình nghiệp vụ kho đầu vào. ....</i>	<i>29</i>
<i>Sơ đồ 1.6. Mô hình tổ chức logistics nửa chính tắc.....</i>	<i>31</i>
<i>Sơ đồ 1.7. Mô hình tổ chức logistics chính tắc.....</i>	<i>32</i>
<i>Sơ đồ 1.8. Quy trình đánh giá hoạt động logistics đầu vào.....</i>	<i>33</i>
<i>Sơ đồ 2.1. Bộ máy tổ chức của Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng.....</i>	<i>37</i>
<i>Sơ đồ 2.2. Chu trình nguyên vật liệu được lưu chuyển trong nhà máy.....</i>	<i>42</i>
<i>Sơ đồ 2.3. Quy trình sản xuất lắp ráp máy in tại doanh nghiệp.....</i>	<i>43</i>
<i>Sơ đồ 2.4. Quy trình ký kết hợp đồng mua. ....</i>	<i>47</i>
<i>Sơ đồ 2.5. Phương thức vận chuyển thẳng đối với NVL mua nội địa.....</i>	<i>51</i>
<i>Sơ đồ 2.6. Phương thức vận chuyển NVL mua từ FXFE.....</i>	<i>52</i>
<i>Sơ đồ 2.7. Quy trình nhập NVL tại kho đầu vào.....</i>	<i>55</i>
<i>Sơ đồ 3.1: Quy trình hoạch định hoạt động logistics đầu vào.....</i>	<i>73</i>
<i>Sơ đồ 3.2: Sơ đồ kiểm soát hoạt động logistics đầu cho công ty.....</i>	<i>74</i>
<i>Sơ đồ 3.3. Thiết lập cách lấy linh kiện chuẩn vào trong chuyền sản xuất.....</i>	<i>76</i>
<i>Sơ đồ 3.4. Quy trình phối hợp giữa các hoạt động logistics.....</i>	<i>79</i>

**DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT**

<b>Viết tắt</b>	<b>Viết đầy đủ</b>	<b>Giải nghĩa</b>
DNSX	Doanh nghiệp sản xuất	
FXFE	Fuji Xerox Far East	Công ty thương mại của tập đoàn Fuji Xerox tại Hongkong
FXHP	Fuji Xerox Hải Phòng	
KPI	Key Performance Indicator	Chỉ số đánh giá thực hiện công việc
NVL	Nguyên vật liệu	
PO	Purchase Order	Đơn đặt hàng
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn	
WTO	World Trade Organization	Tổ chức thương mại thế giới

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Quản trị logistics là một hoạt động không thể thiếu trong mỗi doanh nghiệp. Quản trị tốt hoạt động logistics sẽ góp phần giảm chi phí quản lý doanh nghiệp nói chung, giảm giá thành sản phẩm và kích cầu tiêu dùng. Hoạt động Logistic đầu vào làm tăng tính hiệu quả, giúp cho quá trình sản xuất được liên tục và không bị gián đoạn. Với nguyên tắc, đầu vào sẽ là một trong những nhân tố quan trọng quyết định đầu ra sản phẩm trong sản xuất nên hoạt động logistics đầu vào càng được chú trọng và phát triển. Các doanh nghiệp luôn mong muốn sản xuất ra sản phẩm chất lượng với chi phí tối ưu nhất, để thực hiện được mục tiêu này, một trong những cách hiệu quả nhất đó là doanh nghiệp tập trung hoàn thiện cho quản trị Logistic đầu vào.

Trong điều kiện hiện nay, Việt Nam đang hội nhập quốc tế sâu sắc, hoạt động thương mại hàng hoá ngày càng tăng lên cả quy mô và cơ cấu thị trường. Các doanh nghiệp sản xuất có nhiều cơ hội hơn khi tham gia vào thị trường quốc tế, tuy nhiên bên cạnh những cơ hội là sự cạnh tranh ngày càng trở nên mạnh mẽ hơn. Các doanh nghiệp thường sẽ quan tâm nhiều hơn về nâng cao năng lực cạnh tranh bằng việc hoàn thiện hoạt động logistics của mình như hoạt động mua hàng, quản lý nhà cung ứng, các yếu tố vận chuyển đầu vào, dự trữ kho hàng...đặc biệt là hoạt động logistics đầu vào do các nguồn nguyên liệu ngày càng mở rộng từ nhiều nguồn, từ nhiều quốc gia khác nhau trên thế giới.

Ngành công nghiệp điện tử đang là một trong những ngành kinh tế có tốc độ tăng trưởng lớn đối với cả thị trường xuất khẩu và thị trường nội địa. Với thị trường rộng lớn đó yêu cầu các doanh nghiệp sản xuất cần nâng cao hơn hiệu quả hoạt động quản trị logistics nói chung và logistics đầu vào nói riêng để tăng hiệu quả của quá trình sản xuất và tối ưu chi phí logistics.

Là một trong những nhà máy được Tập đoàn Fuji Xerox đầu tư - Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng là nhà máy mới bắt đầu được thành lập và hoạt động từ năm 2012, được sự hỗ trợ không ngừng từ Tập đoàn nhưng cũng không nằm

ngoài những khó khăn chung. Vấn đề cấp thiết hiện nay đối với ngành và cụ thể là đối với Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng là phải có sự kiểm soát tối ưu hóa tất cả quá trình logistics, triển khai một cách hệ thống từ hoạt động logistics đầu vào đến đầu ra và các dòng logistics ngược. Công ty hoạt động với lĩnh vực sản xuất máy in xuất khẩu sang thị trường nước ngoài, hoạt động sản xuất tại nhà máy khá đa dạng như chuyen lắp ráp máy in, khu sản xuất các nguyên nhiên liệu như hộp mực, scanner, linh kiện nhựa, bản mạch,... Đầu vào của công ty vô cùng phức tạp bao gồm 80% là nguyên nhiên vật liệu mua về lắp ráp và 20% nguyên vật liệu thô để chế biến. Để hoạt động sản xuất hiệu quả thì công ty cần chú trọng hoàn thiện quản trị logistics đầu vào.

Với ý nghĩa như vậy, vấn đề **“*Quản trị Logistic đầu vào của công ty trách nhiệm hữu hạn Fuji Xerox Hải Phòng*”** được chọn làm đề tài luận văn thạc sĩ kinh tế chuyên ngành kinh doanh thương mại.

## **2. Tổng quan các công trình nghiên cứu có liên quan đến đề tài**

Trên thế giới và cả trong nước có rất nhiều các công trình và tư liệu có liên quan đến quản trị Logistic đầu vào, sau đây là một số công trình có liên quan

*Logistic and supply chain management*, M. Christopher (2012). Cuốn sách giới thiệu về phát triển và quản lý của một mạng lưới chuỗi cung ứng. Doanh nghiệp sản xuất có thể vận dụng để củng cố và quản lý chuỗi cung ứng một cách hiệu quả.

*Strategic logistics management*, James R. Stock - Douglas M.Lambert (2001). Cuốn sách này tập trung trên mọi khía cạnh của quản trị Logistics bắt đầu từ việc tạo ra một đơn đặt hàng cho một sản phẩm /hàng hóa phải thông qua các dịch vụ quá trình sản xuất, nhà kho, quản lý hàng tồn kho, vận chuyển và khách hàng. Nó đề cập chi tiết hơn khi nói đến quản lý hàng tồn kho kết hợp một số phương pháp tính toán, đồng thời cũng giải thích chi tiết quá trình của hậu cần "chuỗi cung ứng". Cuốn sách này có thể không hoàn toàn đề cập cụ thể như một số sách hậu cần khác cùng lĩnh vực nhưng cũng là một tài liệu tham khảo khá đầy đủ cho quản trị Logistics.

*21st century logistics making supply chain integration a reality*, Bowersox, Donald JCloss, David J Stank, Theodore P (1999). Cuốn sách này dành cho những người quản lý đang theo đuổi tìm tòi trong lĩnh vực hậu cần và chuỗi cung ứng nhưng chưa nhận ra những lợi ích đầy đủ của nó. Cuốn sách giúp ta nhận ra và khắc phục những trở ngại đã làm suy yếu cả bên trong và bên ngoài của hoạt động gia tăng giá trị hậu cần.

*Giáo trình Quản trị logistics kinh doanh*, PGS.TS. An Thị Thanh Nhân, TS. Nguyễn Thông Thái, (2010), NXB Thống kê. Giáo trình Logistic có nội dung trình bày về tổng quan môn học Quản trị Logistics kinh doanh, dịch vụ khách hàng, quản trị dự trữ, quản trị vận chuyển, quản trị các hoạt động Logistics hỗ trợ, tổ chức và kiểm soát Logistics. Trong đó, cũng đã đề cập những kiến thức cơ bản nhất về Logistics đầu vào.

*Phát triển dịch vụ hậu cần (logistics) Việt Nam sau khi gia nhập WTO và triển vọng* (Nhan Cẩm Trí, 2015, Học Viện khoa học xã hội). Luận án tiến sĩ trên chỉ ra dịch vụ Logistics ngày càng được quan tâm nghiên cứu nhằm góp phần quan trọng vào tăng trưởng kinh tế, bố trí hợp lý nguồn tài nguyên và nâng cao khả năng cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường quốc tế. Kinh tế Việt Nam đang ngày càng tăng trưởng, xuất nhập khẩu hàng hóa ngày một tăng, quan hệ kinh tế đối ngoại ngày càng mở rộng. Việt Nam lại có vị trí địa lý thuận lợi, nơi giao lưu của những tuyến đường hàng hải nhộn nhịp nhất thế giới. Đây là những tiền đề quan trọng để Việt Nam có thể phát triển thành một trung tâm dịch vụ Logistics của khu vực. Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận và thực tiễn về dịch vụ logistics làm cơ sở để phân tích thực trạng phát triển dịch vụ logistic tại Việt Nam sau khi gia nhập WTO; chỉ ra triển vọng phát triển của dịch vụ này trong bối cảnh hội nhập, cạnh tranh quốc tế sâu rộng và toàn diện; đề xuất một số giải pháp để phát triển và nâng cao hiệu quả dịch vụ Logistics Việt Nam đến năm 2030.

*Quản trị hoạt động logistics của các công ty sản xuất và kinh doanh nhựa*, (Trần Thị Thu Hương, 2010, Trường ĐH Thương mại) đề tài đã nghiên cứu vấn đề quản trị logistics tại doanh nghiệp sản xuất nhựa, đi sâu vào lý luận quản trị logistics, thực trạng tại một số doanh nghiệp nhựa và trên cơ sở đó đã chỉ ra một số giải pháp cơ bản.

*Quản lý chuỗi logistics trên thế giới và giải pháp phát triển lĩnh vực này ở Việt Nam* (Phạm Huy Hưng, 2008, Trường Đại học ngoại thương). Luận văn tiến sĩ này đề cập quản lý chuỗi trong logistics trên thế giới và thực trạng tại Việt Nam trong thời gian qua. Thực trạng phát triển lĩnh vực quản lý chuỗi trong logistics tại Việt Nam và các giải pháp đề xuất nhằm tăng cường, phát triển việc quản lý chuỗi trong logistics tại Việt Nam trong thời gian tới.

Ngoài những công trình nghiên cứu trên cũng đã có những công trình nghiên cứu liên quan về quản trị logistics đầu vào.

*Quản trị hoạt động logistics đầu vào của các công ty lắp ráp ô tô, định hướng nghiên cứu ở công ty cổ phần tập đoàn Thành Công*, (Phạm Thị Huyền, 2010, Trường ĐH Thương Mại) đề tài đã đề cập đến quản trị logistics đầu vào tại doanh nghiệp sản xuất lắp ráp ô tô, về cơ bản đã chỉ ra được cái riêng của quản trị logistics đầu vào và chỉ rõ những điểm khác biệt so với logistics đầu ra.

Có thể nói nội dung các đề tài nghiên cứu là khá phong phú và đề cập đến nhiều khía cạnh khác nhau của quản trị logistics. Tuy nhiên chưa có đề tài nào tập trung nghiên cứu vấn đề quản trị logistics đầu vào tại Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng. Vì vậy, vấn đề nghiên cứu của đề tài có tính độc lập cao và có ý nghĩa cả lý luận và thực tiễn đối hoạt động quản trị logistics đầu vào cho các doanh nghiệp sản xuất nói chung và Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng nói riêng.

### **3. Mục tiêu nghiên cứu**

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài nhằm tìm kiếm các giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị Logistic đầu vào của Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng. Để thực hiện mục tiêu trên, đề tài có những nhiệm vụ sau:

- Tập hợp một số vấn đề lý luận cơ bản về quản trị Logistic đầu vào tại các doanh nghiệp sản xuất.
- Phân tích thực trạng quản trị Logistic đầu vào của Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị Logistic đầu vào của Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng.

#### **4. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu đề tài**

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là hoạt động Quản trị Logistic đầu vào của Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng.

Không gian nghiên cứu là nghiên cứu quản trị hoạt động logistics đầu vào, định hướng nghiên cứu tại Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng, trong đó tập trung nghiên cứu một số nội dung cơ bản của từng hoạt động nhằm đáp ứng đầy đủ và kịp thời các linh kiện, phụ tùng chính phục vụ cho hoạt động lắp ráp máy in, tự sản xuất linh kiện tại nhà máy.

Thời gian nghiên cứu: Nghiên cứu này sử dụng các dữ liệu thứ cấp và khảo sát sơ cấp trong giai đoạn từ năm 2013 đến nay để phân tích thực trạng và đưa ra những giải pháp hoàn thiện quản trị logistics đầu vào của Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng tới năm 2020.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

##### **5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu**

- Dữ liệu thứ cấp

Nguồn cung cấp dữ liệu bên trong là từ các phòng Kế toán Tài chính, phòng Kế hoạch sản xuất, phòng mua hàng, phòng Xuất nhập khẩu, phòng kho vận... của Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng. Các thông tin nội bộ và báo cáo thống kê của công ty... Các nguồn thông tin này đều đã được tổng hợp và lưu trữ tại các phòng ban của công ty. Các nguồn dữ liệu thứ cấp này chủ yếu được sử dụng để phân tích thực trạng quản trị hoạt động logistics đầu vào tại công ty.

Nguồn cung cấp dữ liệu bên ngoài bao gồm sách và tư liệu quốc tế về logistics, tạp chí chuyên ngành và kỷ yếu hội thảo khoa học.... Các lý thuyết về quản trị logistics trong doanh nghiệp nói chung và lý thuyết về quản trị logistics đầu vào nói riêng; dữ liệu về thực trạng cũng như định hướng phát triển ngành công nghiệp sản xuất máy in tại Việt Nam.

- Dữ liệu sơ cấp

Các nguồn dữ liệu thứ cấp chỉ có thể cung cấp được phần nào thông tin cho vấn đề cần nghiên cứu, do vậy, để có được đầy đủ thông tin và các thông tin xác thực cần phải thu thập thông tin từ nguồn dữ liệu sơ cấp. Dữ liệu sơ cấp được thu

thập qua phương pháp phỏng vấn bảng câu hỏi (Phụ lục 1) với đối tượng phỏng vấn là các cán bộ trực tiếp phụ trách hoạt động logistics, bao gồm cả quản lý và nhân viên phòng kho vận trong doanh nghiệp (Phụ lục 2). Mục đích của các cuộc phỏng vấn là tìm hiểu những vấn đề liên quan đến thực tế quản trị hoạt động logistics đầu vào của công ty mà các dữ liệu thứ cấp chưa phản ánh hết. Qua phỏng vấn, tác giả có cái nhìn tổng thể và đầy đủ hơn về nhận thức của các đối tượng được phỏng vấn, cũng như thực trạng của hoạt động quản trị logistics đầu vào tại công ty.

### ***5.2. Phương pháp phân tích***

- Phương pháp phân tổ thống kê là căn cứ vào một hay một số tiêu thức nào đó để tiến hành phân chia các đơn vị hiện tượng nghiên cứu thành các tổ và các tiểu tổ có tính chất khác nhau phân tổ thống kê phản ánh được bản chất và quy luật phát triển của hiện tượng, phải nêu được đặc trưng của từng loại hình, từng bộ phận cấu thành hiện tượng phức tạp và đánh giá tầm quan trọng của mỗi bộ phận, nêu lên mối liên hệ giữa các bộ phận, từ đó mới nhận thức được đặc trưng của toàn bộ tổng thể hiện tượng nghiên cứu.

- Phương pháp tổng hợp thống kê là tiến hành tập trung, chỉnh lý và hệ thống hóa một cách khoa học các tài liệu ban đầu đã thu thập được trong điều tra thống kê. Nhiệm vụ cơ bản của tổng hợp thống kê là làm cho các đặc trưng riêng của từng đơn vị trong tổng thể chuyển thành đặc trưng chung của toàn tổng thể.

- Phương pháp chỉ số, phương pháp này dùng để phân tích sự biến động của một chỉ tiêu và được dùng để phân tích vai trò ảnh hưởng của biến động từng nhân tố tới sự biến động của toàn hiện tượng. Sử dụng phương pháp này nhằm phân tích sự biến động của chi phí logistics đầu vào tác động đến chi phí logistics chung và ảnh hưởng đến doanh thu của cả doanh nghiệp sản xuất.

- Một số phương pháp khác được sử dụng trong phân tích dữ liệu như thống kê, phân tích, tổng hợp, so sánh, tỷ lệ phần trăm, phương pháp dùng biểu đồ phân tích nhằm đánh giá thực trạng hoạt động quản trị logistics đầu vào tại Công ty Fuji Xerox Hải Phòng.



## **6. Kết cấu bài luận văn**

Ngoài phần mở đầu, phần kết luận, mục lục, danh mục bảng biểu, danh mục từ viết tắt, luận văn được sắp xếp theo kết cấu gồm 3 chương:

Chương 1: Một số vấn đề lý luận cơ bản về quản trị logistics đầu vào của các doanh nghiệp sản xuất.

Chương 2: Thực trạng về quản trị logistics đầu vào của Công ty trách nhiệm hữu hạn Fuji Xerox Hải Phòng.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện quản trị logistics đầu vào của Công ty trách nhiệm hữu hạn Fuji Xerox Hải Phòng.

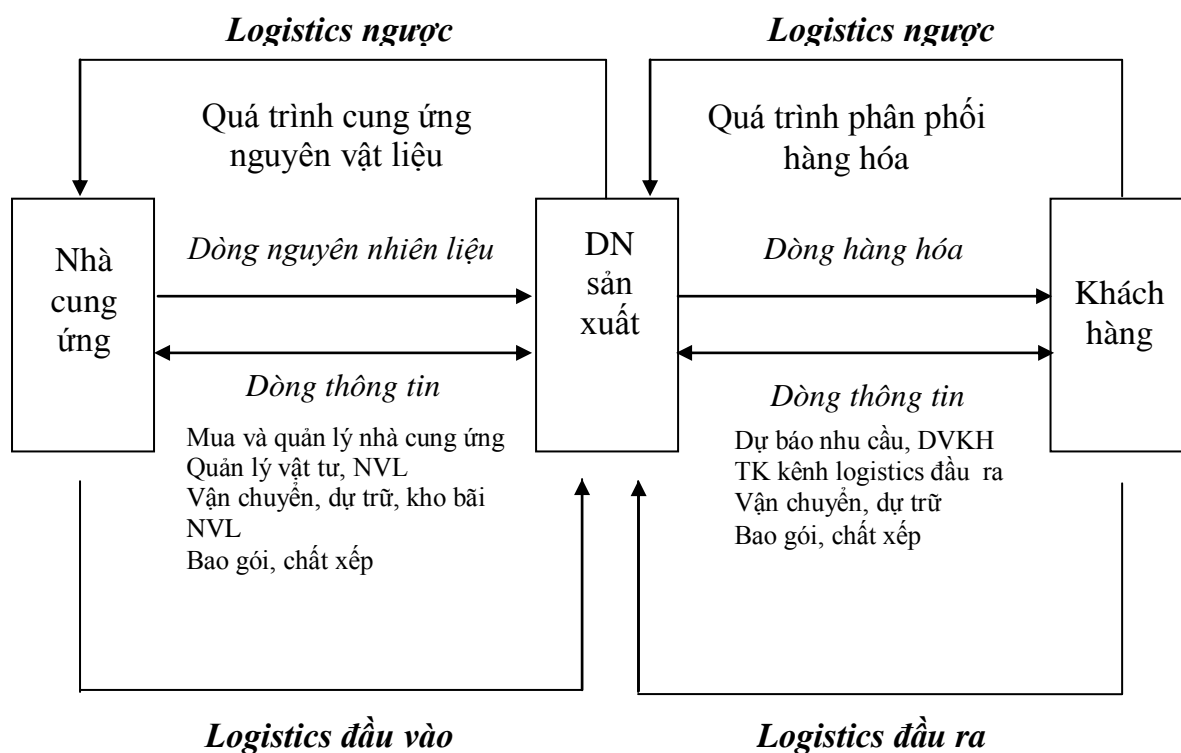
## CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ LOGISTICS ĐẦU VÀO CỦA CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT

### 1.1. Khái niệm, vị trí và đặc điểm của Logistics đầu vào của DNSX

#### 1.1.1. Khái niệm và vị trí logistics đầu vào

Có nhiều định nghĩa khác nhau về logistics với các cách tiếp cận khác nhau. Khái niệm sử dụng phổ biến nhất là của Hội đồng quản lý Logistics của Hoa Kỳ. Theo đó “*Logistics là quá trình lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và kiểm soát quá trình lưu chuyển, dự trữ hàng hoá, dịch vụ và những thông tin liên quan từ điểm xuất phát đầu tiên đến nơi tiêu thụ cuối cùng sao cho hiệu quả và phù hợp với yêu cầu của khách hàng*”.

Quá trình logistics tại doanh nghiệp được chia làm 3 phần là logistics đầu vào, logistics đầu ra và logistics ngược trong sơ đồ 1.1.



Sơ đồ 1.1. Sơ đồ minh họa về Logistics đầu vào và đầu ra tại DNSX.

Nguồn:[1]

Mô hình cho thấy logistics đầu vào bao gồm toàn bộ quá trình dịch chuyển vật tư, nguyên vật liệu và các bộ phận linh kiện sản phẩm từ các nhà cung cấp khác nhau và qua nhiều công đoạn khác nhau đến với khâu sản xuất tại doanh nghiệp.

Có thể hiểu, *Logistics đầu vào là một phần của hệ thống logistics tại các doanh nghiệp và là toàn bộ các hoạt động hỗ trợ dòng nguyên vật liệu, bán thành phẩm và thành phẩm đầu vào từ nguồn cung cấp trực tiếp cho quá trình sản xuất của doanh nghiệp.*

Các doanh nghiệp cần phải kiểm soát dòng dịch chuyển này, không chỉ đảm bảo cung cấp đầy đủ các yếu tố đầu vào hữu hình cho quá trình sản xuất, kinh doanh được tiến hành đúng mục tiêu, mà còn phải đảm bảo sử dụng nguồn lực tài chính ít nhất và chi phí bỏ ra thấp nhất.

Đối với doanh nghiệp sản xuất, logistics có một vai trò hết sức quan trọng là công cụ liên kết các hoạt động trong chuỗi giá trị toàn cầu (GVC-Global Value Chain) như cung cấp, sản xuất, lưu thông phân phối, mở rộng thị trường cho các hoạt động kinh tế. Khi thị trường toàn cầu phát triển với các tiến bộ công nghệ, đặc biệt là việc mở cửa thị trường ở các nước đang và chậm phát triển, logistics được các nhà quản lý coi như là công cụ, một phương tiện liên kết các lĩnh vực khác nhau của chiến lược doanh nghiệp. Logistics tạo ra sự hữu dụng về thời gian và địa điểm cho các hoạt động của doanh nghiệp. Là một phần của hệ thống logistics tại doanh nghiệp sản xuất, logistics đầu vào có vai trò sau:

- Logistics đầu vào góp phần nâng cao hiệu quả quản lý, giảm thiểu chi phí kinh doanh, tăng cường sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

- Logistics đầu vào góp phần tối ưu hóa dòng nguyên vật liệu tại doanh nghiệp sản xuất nhờ vào việc phân bổ mạng lưới kho bãi và các điều kiện phù hợp để vận chuyển nguyên vật liệu. Mặt khác, các mô hình quản lý và phương án tối ưu trong dự trữ, vận chuyển, mua hàng,... cùng hệ thống thông tin hiện đại sẽ tạo điều kiện cung cấp nguyên liệu nhanh với chi phí thấp, cho các doanh nghiệp thực hiện hiệu quả các hoạt động logistics đầu vào của mình.

- Logistics đầu vào hỗ trợ nhà quản lý ra quyết định chính xác trong hoạt động sản xuất kinh doanh, là một nguồn lợi tiềm năng cho doanh nghiệp. Hoạt động logistics đầu vào tốt sẽ tạo ra rất nhiều lợi thế cho doanh nghiệp và thúc đẩy hiệu quả sản xuất một cách rõ rệt.

Trong doanh nghiệp sản xuất, mọi nguồn lực đều tập trung để hỗ trợ và thúc đẩy cho bộ phận sản xuất vì vậy việc cung cấp nguyên vật liệu đầu vào là rất quan trọng. Logistics đầu vào tốt sẽ đảm bảo được hiệu quả sản xuất là cao nhất, tối ưu hóa được chi phí vận chuyển, chi phí lưu kho bãi, chi phí thu mua và tăng khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp.

### **1.1.2. Đặc điểm Logistics đầu vào**

Theo sơ đồ 1.1, logistics đầu vào là một phần của hệ thống logistics vì vậy, nó vừa mang đặc điểm chung của logistics như sau

- Logistics là một quá trình, điều đó có nghĩa Logistics không phải là một hoạt động riêng lẻ mà là một chuỗi các hoạt động liên tục, liên quan mật thiết và tác động qua lại với nhau, được thực hiện một cách khoa học và có hệ thống qua các bước: nghiên cứu, hoạch định, tổ chức, quản lý, thực hiện, kiểm tra, kiểm soát và hoàn thiện.

- Logistics liên quan đến tất cả các nguồn tài nguyên các yếu tố đầu vào cần thiết để tạo ra sản phẩm hay dịch vụ phù hợp với yêu cầu của người tiêu dùng. Nguồn tài nguyên không chỉ có vật tư, nhân lực mà còn bao gồm cả dịch vụ, thông tin và bí quyết công nghệ.

- Logistics tồn tại ở cả hai cấp độ: hoạch định và tổ chức. Ở cấp độ thứ nhất, vấn đề đặt ra là phải lấy nguyên vật liệu, bán thành phẩm, thành phẩm hay dịch vụ... Ở đâu? Vào khi nào? Và vận chuyển chúng đi đâu? Cấp độ thứ hai quan tâm tới việc làm thế nào để đưa được nguồn tài nguyên, các yếu tố đầu vào từ điểm đầu đến điểm cuối dây chuyền cung ứng, từ đây nảy sinh vấn đề vận chuyển và lưu trữ.

Bên cạnh đó, Logistics đầu vào có một số đặc điểm riêng như

- Logistics đầu vào của doanh nghiệp sản xuất tập trung vào cung ứng nguyên nhiên vật liệu. Chính vì vậy, phương thức vận chuyển, lưu trữ và bảo quản sẽ khác biệt so với đối tượng là thành phẩm và hàng hóa.

- Logistics đầu vào gắn chặt với mạng lưới nhà cung ứng. Vận chuyển nguyên nhiên vật liệu có thể được thiết kế theo phương án khác nhau để đưa hàng hóa từ nhà cung ứng tới doanh nghiệp. Đây là quá trình mà doanh nghiệp phải tính toán để có một phương án hợp lý nhất theo đặc thù nguyên nhiên vật liệu, theo cách thức tổ chức và theo quá trình sản xuất của doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp sản xuất có những phương án khác nhau để đưa NVL tới nơi sản xuất nhưng đều chung một mục tiêu đó là đảm bảo quá trình sản xuất, nâng cao hiệu quả quá trình vận chuyển và tối ưu chi phí vận chuyển.

## **1.2. Hoạt động Logistics đầu vào của doanh nghiệp sản xuất và các nhân tố ảnh hưởng**

### ***1.2.1. Hoạt động Logistics đầu vào của doanh nghiệp sản xuất***

Tại các DNSX, logistics đầu vào bao gồm một số các hoạt động cơ bản sau

#### ***1.2.1.1. Hoạt động mua hàng***

Mua hàng là hoạt động của doanh nghiệp sản xuất nhằm tạo nguồn lực đầu vào, góp phần thực hiện các quyết định của dự trữ, đảm bảo vật tư, nguyên liệu, bán thành phẩm đầu vào cho quá trình sản xuất. Mua hàng tại DNSX được hiểu là hệ thống các mặt công tác nhằm tạo nên lực lượng vật tư, nguyên liệu, bán thành phẩm... cho doanh nghiệp, đáp ứng các yêu cầu dự trữ và sản xuất với tổng chi phí thấp nhất.

Mua hàng có vai trò giúp doanh nghiệp sản xuất đảm bảo bổ sung dự trữ kịp thời, đáp ứng các yêu cầu vật tư nguyên liệu của quá trình sản xuất, tránh hiện tượng gián đoạn sản xuất, tận dụng tốt nhất công suất sản xuất. Đồng thời mua hiệu quả giúp giảm chi phí, tăng hiệu quả sử dụng vốn và do đó tăng hiệu quả kinh doanh cho doanh nghiệp.

Mục tiêu của mua hàng nhằm vào là hợp lý hóa dự trữ, đáp ứng những yêu cầu của dự trữ, đảm bảo bổ sung dự trữ hợp lý vật tư, nguyên liệu về số lượng, chất lượng và thời gian. Mua hàng cũng nhằm vào mục tiêu giảm chi phí, đây cũng là mục tiêu cơ bản của mua hàng nhằm giảm giá thành vật liệu, tạo điều kiện để giảm

giá thành sản phẩm và tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Mục tiêu phát triển các mối quan hệ cũng không kém phần quan trọng tại các doanh nghiệp tham gia vào các chuỗi cung ứng. Để phát triển, doanh nghiệp luôn cần phải tạo dựng các mối quan hệ với khách hàng và nguồn cung ứng. Mua hàng trong logistics đầu vào giúp tạo mối quan hệ tốt với nguồn cung ứng tiềm năng và cải thiện mục tiêu kinh doanh cho doanh nghiệp.

Hoạt động mua hàng tập trung vào các chiến lược, chính sách mua và quản lý các quá trình mua hàng chặt chẽ.

#### *1.2.1.2. Quản lý nhà cung ứng*

Doanh nghiệp có thể giảm chi phí liên quan đến việc mua hàng và tăng lợi nhuận mà không phải tăng sản lượng bán hoặc giảm chất lượng của sản phẩm, thì quản trị mối quan hệ nhà cung ứng là một cách tiếp cận toàn diện để quản lý các tương tác của DN với các tổ chức cung cấp hàng hóa và dịch vụ mà DN sử dụng. Quản trị mối quan hệ với nhà cung cấp được hiểu là tập hợp các phương pháp và ứng dụng cần thiết đối với việc tương tác với nhà cung ứng nguyên vật liệu nhằm mang lại lợi nhuận cho DN. Theo đó, DN xây dựng mối quan hệ gần gũi hơn với nhà cung ứng chiến lược đã được lựa chọn nhằm tìm ra những đặc điểm có thể tăng cường mối quan hệ trong khi vẫn đảm bảo nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh trên cơ sở đôi bên cùng có lợi và cùng nhau tăng cường khả năng tạo ra nguồn lợi nhuận mới.

Mục tiêu của phát triển mối quan hệ nhà cung cấp và DN là củng cố hợp tác, liên kết và tín nhiệm. Hợp tác không chỉ có nghĩa là DN và nhà cung ứng cùng nhau lên lịch trình hoạt động của mình mà phải cùng nhau hoạch định vì lợi ích lâu dài và đôi bên cùng có lợi. Các DN đã liên kết những thông tin vô cùng quý giá, từ đó nhằm tăng cường mối quan hệ cộng tác giữa nhà cung ứng và nhà phân phối, đôi bên cùng nhau chia sẻ tin, kỹ năng để cùng có lợi.

Quan hệ tốt với nhà cung cấp giúp DN quản lý tốt hơn dây chuyền cung cấp và các quy trình tự động, kết nối với toàn bộ hệ thống cung cấp. Thay vì gây sức ép

với từng nhà cung cấp để giảm chi phí, DN cần hợp tác với các nhà cung cấp và xây dựng các mối quan hệ tin cậy, cùng có lợi trong toàn bộ hệ thống cung cấp.

### *1.2.1.3. Vận chuyển đầu vào*

Vận chuyển đầu vào có đối tượng là các nguyên nhiên vật liệu, linh kiện cho quá trình sản xuất. Được hiểu là sự di chuyển nguyên nhiên vật liệu trong không gian bằng sức người hay phương tiện vận tải nhằm thực hiện các yêu cầu của quá trình sản xuất. Để quản lý hoạt động vận chuyển nguyên nhiên vật liệu đầu vào tập trung thành hai nhóm với các đặc điểm khác nhau

-Vận chuyển bên ngoài: Là quá trình di chuyển của nguyên nhiên vật liệu từ các nguồn cung ứng đến kho của doanh nghiệp. Loại VC này chiếm tỷ lệ lớn với doanh nghiệp sản xuất và thường sử dụng các phương tiện vận tải công cộng. Trong một số trường hợp nhu cầu nhỏ và bất thường, khoảng cách ngắn, doanh nghiệp có thể lựa chọn hình thức tự vận chuyển. Còn phần lớn loại vận chuyển này được lập kế hoạch cùng với hoạt động mua và thuê ngoài để tận dụng tính kinh tế trong chuyên chở. Tùy theo yêu cầu về hàng hóa và khoảng cách cũng như điều kiện vận tải thực tế, doanh nghiệp sẽ lựa chọn một hoặc phối hợp 5 loại hình vận chuyển là đường sắt, đường thủy, đường bộ, đường hàng không và đường ống.

- Vận chuyển bên trong nhà máy là sự di chuyển của nguyên nhiên vật liệu từ kho đến các chuyền sản xuất và tới kho thành phẩm. Hoạt động vận chuyển này diễn ra tại bên trong nhà máy, nguyên nhiên vật liệu cần được cung ứng đúng, đủ và kịp thời đối với yêu cầu của chuyền sản xuất. Dòng NVL có thể đi qua các khâu trung gian như từ kho đầu nhập để tạm đến kho riêng biệt rồi mới tới điểm cuối là chuyền sản xuất. Thường là vận chuyển theo lô nhỏ, tần suất vận chuyển cao, khoảng cách ngắn, đòi hỏi tính liên tục và chủ yếu sử dụng các phương tiện vận tải nhỏ và xe chuyên dụng.

Vận chuyển có vai trò rất quan trọng tại doanh nghiệp sản xuất, chi phí vận chuyển nguyên vật liệu đầu vào chiếm tỷ trọng khá lớn trong tổng chi phí logistics đầu vào nên vận chuyển sẽ ảnh hưởng đến giá thành sản phẩm của doanh nghiệp.

Vận chuyển được coi là một mắt xích quan trọng góp phần thúc đẩy quá trình sản xuất được diễn ra liên tục và không bị gián đoạn.

#### *1.2.1.4. Quản lý dự trữ nguyên nhiên vật liệu cho quá trình sản xuất*

Trong các DNSX, dự trữ là sự tích lũy, ngưng đọng nguyên vật liệu, bán thành phẩm, thành phẩm ở các giai đoạn vận động của quá trình logistics. Quản lý dự trữ là tổng hợp các hoạt động xác định nhu cầu dự trữ, tổ chức dự trữ và đánh giá công tác dự trữ nhằm đảm bảo thực hiện được các mục tiêu của doanh nghiệp.

Đối với DNSX, dự trữ có vai trò quan trọng và rất cần thiết do yêu cầu giảm chi phí. Nó duy trì sản xuất ổn định, năng suất cao, tiết kiệm trong khi mua và vận chuyển (do có thể được giảm giá khi mua khối lượng lớn và mua trước thời vụ, hoặc đảm bảo vận chuyển tập trung với chi phí thấp). Đồng thời, nhờ dự trữ các doanh nghiệp cũng giảm được chi phí do những biến động, rủi ro không thể lường trước.

Tuy nhiên, vai trò trên của dự trữ sẽ không được đảm bảo nếu doanh nghiệp dự trữ thừa, bởi nó sẽ làm cho ứ đọng vốn, gia tăng chi phí (do có thêm các chi phí kho, bảo quản, thuế, bảo hiểm và hao hụt), từ đó làm giảm lợi nhuận kinh doanh. Hoặc nếu doanh nghiệp dự trữ thiếu, không đủ về số lượng, chủng loại hoặc không đạt yêu cầu về chất lượng, thì hoạt động logistics không thể diễn ra liên tục, nhịp nhàng, có thể dẫn đến hiệu quả sản xuất kinh doanh sẽ kém. Do đó, doanh nghiệp cần phải có giải pháp thích hợp trong việc tăng hoặc giảm dự trữ đúng thời điểm, đúng nguyên nhiên vật liệu để đáp ứng tốt nhất cho sản xuất.

Lượng dự trữ là lượng NVL tồn kho cần thiết được quy định trong kỳ kế hoạch để đảm bảo cho quá trình sản xuất được tiến hành liên tục. Căn cứ vào tính chất, công dụng, NVL dự trữ được chia làm 3 loại: dự trữ thường xuyên, dự trữ bảo hiểm và dự trữ theo mùa.

- Dự trữ thường xuyên là dùng để đảm bảo NVL cho sản xuất của doanh nghiệp được tiến hành liên tục giữa hai kỳ cung ứng nối tiếp nhau.

- Dự trữ bảo hiểm là dự trữ nhằm bảo đảm quá trình sản xuất được tiến hành liên tục trong điều kiện cung ứng vật tư không ổn định.



- Dự trữ theo mùa để đảm bảo quá trình sản xuất được tiến hành liên tục, thường áp dụng với loại NVL thu hoạch theo mùa.

Muốn xác định lượng NVL cần dự trữ, doanh nghiệp cần phải căn cứ các yếu tố như quy mô sản xuất của doanh nghiệp, mức tiêu hao NVL cho một đơn vị sản phẩm, tình hình tài chính của doanh nghiệp, tính chất sản xuất của doanh nghiệp, thuộc tính tự nhiên của NVL,...

#### *1.2.1.5. Quản lý kho đầu vào/ Kho nguyên vật liệu*

Kho NVL là một bộ phận của hệ thống logistics, là nơi cất trữ nguyên nhiên vật liệu và bán thành phẩm.

Kho có một số vai trò nhất định như: (1) Giảm chi phí đặt hàng: Các chi phí đặt hàng gồm chi phí liên quan đến đơn đặt hàng có thể được giảm rất nhiều nếu doanh nghiệp đặt những đơn hàng lớn hơn là vài đơn hàng nhỏ lẻ; (2) Đạt được hiệu quả sản xuất: Việc lưu trữ đủ số lượng hàng tồn kho cũng đảm bảo cho quá trình sản xuất đạt hiệu quả. Nói cách khác, nguồn cung ứng đủ hàng tồn kho sẽ ngăn ngừa sự thiếu hụt nguyên liệu ở những thời điểm nhất định mà có thể làm gián đoạn quá trình sản xuất; (3) Hỗ trợ quá trình thực hiện “logistics ngược” thông qua việc gom, xử lý, tái sử dụng bao bì, sản phẩm hỏng hoặc thừa,...

Kho nguyên vật liệu sẽ bao gồm những hoạt động cơ bản sau: nhập nguyên vật liệu, phân loại sắp xếp, lưu trữ và bảo quản NVL, mỗi một loại nguyên vật liệu sẽ có những đặc tính riêng chính vì vậy công tác phân loại, sắp xếp tại kho là rất quan trọng.

Quản lý kho cần có kỹ thuật và cách sắp xếp phù hợp giữa các công việc trong một khâu nào đó để các hoạt động được diễn ra thông suốt. Về cơ bản, quản lý kho cần chú trọng một số lưu ý như (1) sắp xếp kho thành phẩm vật tư, nguyên vật liệu theo từng vị trí và theo nguyên tắc nhập trước xuất trước;(2) mỗi loại sản phẩm sẽ có một thẻ kho được công nhân cập nhật thường xuyên số liệu;(3) cần xác định chính xác lệnh xuất hàng đóng hàng và lệnh sản xuất xưởng;(4) liên hệ chính xác

bên giao hàng vật tư phụ liệu sắp xếp thời gian vào nhập hàng;(5) những người lên hàng là những người nhanh nhẹn theo tiêu chuẩn công ty.

#### *1.2.1.6. Hoạt động Logistics ngược*

Logistics ngược (reverse Logistics) là quá trình thu hồi các phế liệu, phế phẩm, phụ phẩm và tất cả các yếu tố khác phát sinh từ quá trình sản xuất, phân phối và tiêu dùng có thể ảnh hưởng đến môi trường để xử lý hoặc tái chế. (vị trí của dòng logistics ngược có thể tham khảo ở hình 1.1). Tồn tại logistics ngược ở cả đầu vào và cả đầu ra, tuy nhiên giữa chúng có sự khác biệt khá rõ ràng.

Dòng logistics ngược đầu vào có đặc điểm là dự báo khó khăn hơn, vận chuyển từ nhiều điểm tới một điểm, chất lượng NVL không đồng nhất, bao bì đóng gói tái sử dụng thường đã bị phá hủy, giá cả phụ thuộc vào nhiều yếu tố, tốc độ thường không được xem là ưu tiên, chi phí không thể nhìn thấy trực tiếp, quản lý dự trữ không nhất quán, mâu thuẫn về sở hữu và trách nhiệm vật chất.

Vai trò của logistics ngược là

- Tạo sự thông suốt cho quá trình logistics đầu vào: Ở nhiều khâu của quá trình logistics đầu vào xuất hiện những NVL không đạt yêu cầu cần sửa chữa lại. Để đảm bảo đưa các NVL này trở lại kênh logistics đầu vào một cách nhanh chóng, kịp thời nhất thì cần một loạt các hoạt động logistics ngược hỗ trợ dòng vận động xuôi này.

- Giúp tiết kiệm chi phí cho DN: Nếu tổ chức và triển khai tốt dòng logistics ngược thì DN sẽ tiết kiệm được đáng kể các khoản chi phí khác như: tiết kiệm được chi phí nguyên vật liệu do được tái sinh, giảm chi phí thùng trống chứa NVL do tái sử dụng nhiều lần, thu hồi được giá trị còn lại của những NVL đã loại bỏ, trả lại NVL lỗi cho nhà cung cấp (dù có thể mức giá không bằng giá của NVL mới).

- Giúp tạo dựng hình ảnh “xanh” cho DN. Một trong những nguyên nhân chủ yếu dẫn đến sự ô nhiễm môi trường nghiêm trọng như hiện nay là do hoạt động sản xuất kinh doanh của con người gây ra. Do đó, các DN cần quan tâm hơn nữa tới việc giảm sự tác động tiêu cực của sản xuất kinh doanh đến môi trường thông qua thu hồi nguyên vật liệu và bao bì để tái chế hoặc vứt bỏ nó một cách có trách nhiệm.

Là một phần trong mạng lưới logistics, logistics ngược cũng có vai trò quan trọng giúp doanh nghiệp đạt hiệu quả tối ưu khi thực hiện logistics đầu vào.

### ***1.2.2. Các nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động Logistics đầu vào của doanh nghiệp sản xuất***

#### ***1.2.2.1. Nhân tố khách quan***

##### **a. Môi trường kinh tế**

Các yếu tố kinh tế như giá cả, lãi suất, thuế và sự thay đổi của nó đều tác động trực tiếp đến các yếu tố thị trường đầu vào của doanh nghiệp. Do đó, nó tác động đến việc tăng giảm các chỉ tiêu kết quả hoạt động logistics hoặc tăng giảm một số chi phí logistics. Sự biến động chung có thể là cùng chiều giữa các yếu tố trên nhưng tốc độ khác nhau cũng tạo nên sự biến động không đều của các chỉ tiêu kết quả và chi phí, từ đó cũng tác động đến hiệu quả hoạt động logistics của doanh nghiệp.

##### **b. Môi trường pháp luật**

Để phát triển nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong quá trình hội nhập cần xây dựng hành lang pháp lý mở và chọn lọc, đảm bảo tính nhất quán, thông thoáng và hợp lý trong các văn bản, quy định liên quan đến lĩnh vực logistics với mục đích tạo cơ sở cho một thị trường logistics minh bạch. Từ đó giúp các doanh nghiệp có cơ hội tăng cường hiệu quả hoạt động logistics của mình hơn.

##### **c. Môi trường công nghệ**

Công nghệ mà doanh nghiệp sử dụng được xếp vào loại nào của thế giới (hiện đại, tiên tiến, trung bình, lạc hậu). Nếu giả định các nhân tố khác không thay đổi thì trình độ công nghệ của doanh nghiệp có tác động rất lớn đến hoạt động logistics đầu vào. Việc doanh nghiệp đầu tư nâng cao trình độ công nghệ cũng không ngoài mục đích giảm chi phí hoạt động logistics đầu vào.

##### **d. Nhu cầu của thị trường**

Hoạt động logistics đầu vào cũng ảnh hưởng bởi nhu cầu của thị trường. Với sức mua tăng cao thì doanh nghiệp sẽ chủ động thúc đẩy năng suất của sản phẩm. Do đó, dòng nguyên vật liệu đầu vào cũng sẽ tăng lên, khi đó đòi hỏi các hoạt động logistics

đầu vào cần sắp xếp một cách hợp lý. Tránh tình trạng không đáp ứng kịp thời do dòng nguyên liệu đầu vào quá nhiều như thiếu xe, diện tích kho không đủ chứa,...

#### **e. Thị trường cung ứng**

Nguyên vật liệu đầu vào là rất quan trọng cũng ảnh hưởng đến hoạt động logistics đầu vào của doanh nghiệp. Nếu một doanh nghiệp có thị trường cung ứng khả rộng cả trong và ngoài nước thì hoạt động logistics cũng phải tổ chức sao cho phù hợp với nhà cung ứng riêng. Chẳng hạn như, cho nhà cung ứng trong nước khoảng cách không quá xa phương tiện vận chuyển có thể sử dụng là xe tải nhưng đối với nhà cung cấp nước ngoài thì phải tổ chức vận chuyển bằng tàu hoặc máy bay,... Chính vì vậy, thị trường cung ứng cũng ảnh hưởng trực tiếp tới các hoạt động logistics đầu vào.

#### *1.2.2.2. Nhân tố chủ quan*

##### **a. Nhân tố quản lý**

Muốn tăng cường hiệu lực hoạt động logistics đầu vào, trước tiên doanh nghiệp cần quản lý tốt từng khâu trong hoạt động logistics của mình. Quản lý tốt từng khâu, nắm bắt kịp thời thông tin chính xác để từ đó có thể đưa ra quyết định đúng, không gây tổn thất cho công ty.

##### **b. Nhân tố nguồn lực**

Đối với bất cứ doanh nghiệp sản xuất nào, nguồn nhân lực cũng chính là yếu tố quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Doanh nghiệp muốn tăng cường hiệu lực cho hoạt động logistics trước hết doanh nghiệp cần tăng cường nguồn nhân lực có chất lượng cao, giúp doanh nghiệp hoạt động và điều hành bộ máy logistics một cách hiệu quả nhất. Nếu nhân sự giữa các bộ phận kho, vận chuyển, dự trữ đều là những người có trình độ và được đào tạo một cách bài bản thì họ sẽ dễ dàng hoàn thành nhiệm vụ, chỉ tiêu mà công ty giao cho họ. Bên cạnh đó trong công việc họ luôn sáng tạo, tìm tòi những phương pháp, cách làm hiệu quả nhất giúp ích cho công việc của mình đồng thời tăng năng suất lao động. Do đó công ty nên có những chính sách tuyển dụng cũng như giữ chân những người tài, cho họ môi trường làm việc chuyên nghiệp và những chế độ đãi ngộ phù hợp giúp họ gắn bó với công ty hơn.

### **c. Cơ sở vật chất**

Gồm cơ sở vật chất kỹ thuật, cơ sở hạ tầng thông tin và cơ sở hạ tầng phục vụ sản xuất. Các cơ sở này cần phải được phối hợp với nhau một cách đồng bộ giúp cho sự liên kết giữa các bộ phận được dễ dàng hơn. Nếu một trong những cơ sở trên không được đầu tư và quan tâm thì sẽ gây gián đoạn trong hoạt động logistics của công ty. Do vậy muốn tăng cường hiệu lực trong hoạt động logistics đầu vào công ty cần quan tâm đến cơ sở hạ tầng thông tin, cơ sở hạ tầng phục vụ sản xuất và cơ sở vật chất kỹ thuật nhiều hơn nữa.

Công ty nên có những chính sách cụ thể về việc nâng cấp, đầu tư cơ sở hạ tầng để đảm bảo, phục vụ tốt nhất cho hoạt động logistics đầu vào của công ty. Ngoài những cơ sở hạ tầng trên còn cơ sở giao thông vận tải, là cơ sở hạ tầng quan trọng trong việc phát triển dịch vụ logistics, nếu cơ sở hạ tầng yếu kém sẽ làm cho chi phí của dịch vụ logistics cao lên, làm ảnh hưởng đến sự phát triển cũng như hiệu quả của hoạt động logistics tại doanh nghiệp sản xuất. Hoạt động logistics cần phải có sự kết hợp giữa nhà nước với doanh nghiệp trong việc đầu tư cơ sở hạ tầng giúp cho hàng hóa được lưu thông một cách thuận tiện và nhanh chóng với chi phí rẻ nhất đến tay người tiêu dùng.

### **d. Vốn**

Đối với bất kỳ doanh nghiệp nào yếu tố vốn cũng vô cùng quan trọng. Nó quyết định sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp. Trong đó hoạt động logistics đầu vào, doanh nghiệp cần có năng lực tài chính nhất định. Chẳng hạn như đầu tư máy móc trang thiết bị phục vụ cho hoạt động vận chuyển một cách nhanh chóng và thuận tiện, hay đầu tư xây dựng thêm các kho bảo quản hàng hóa một cách tốt nhất.

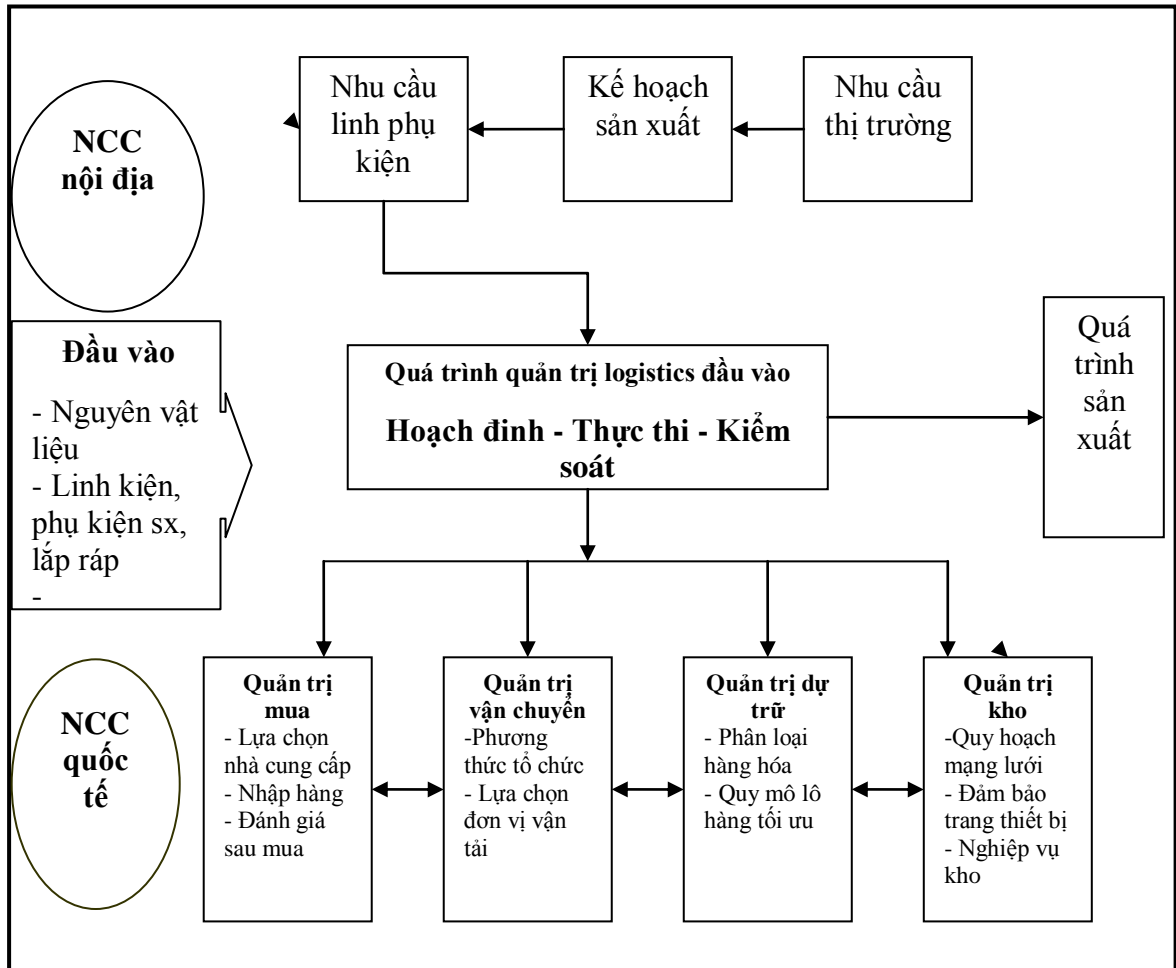
## **1.3. Nội dung và sự cần thiết quản trị Logistics đầu vào của các doanh nghiệp sản xuất**

### ***1.3.1. Khái niệm và mục tiêu của quản trị Logistics đầu vào***

Là một phần trong hệ thống Logistics của doanh nghiệp, quản trị logistics đầu vào được hiểu là *một phần của hoạt động quản trị logistics trong doanh nghiệp, bao gồm việc lập kế hoạch, thực hiện và kiểm soát sự di chuyển và dự trữ của các*

nguyên vật liệu đầu vào và các thông tin có liên quan một cách hiệu lực và hiệu quả từ các nhà cung ứng đến mạng lưới sản xuất của doanh nghiệp. (Nguyễn Thái Thông và An Thị Thanh Nhân, 2010).

Mô hình quản trị logistics đầu vào được thể hiện trong sơ đồ 1.2



Sơ đồ 1.2. Mô hình quản trị logistics đầu vào

Nguồn [1]

Quản trị logistics đầu vào ở DNSX có vai trò hết sức quan trọng, hỗ trợ cho quá trình cung ứng nguyên vật liệu cho sản xuất, đảm bảo đáp ứng được mục tiêu của sản xuất đã đặt ra. Kết quả sản xuất tại doanh nghiệp chính là thước đo cho quá trình logistics đầu vào, vì vậy để đáp ứng được mục tiêu sản xuất theo kế hoạch của doanh nghiệp thì hoạt động quản trị logistics đầu vào cần phải được thực hiện theo quá trình từ lập kế hoạch, thực thi và kiểm soát, đi cùng với những yêu cầu nhất định.

Mục tiêu quản trị logistics đầu vào cũng chính là mục tiêu của cả hệ thống logistics, mong muốn tạo ra giá trị gia tăng doanh nghiệp bằng cách cung ứng nguyên nhiên vật liệu nhằm thỏa mãn các nhu cầu và đòi hỏi của sản xuất theo cách hiệu quả nhất mà doanh nghiệp có thể thực hiện. Theo quan điểm này mục tiêu của quản trị logistics đầu vào tập trung vào 03 vấn đề sau

- *Đáp ứng tốt nhất yêu cầu của quá trình sản xuất*: logistics đầu vào cung cấp giá trị gia tăng cho bộ phận sản xuất trong quá trình cung ứng NVL, vì vậy đảm bảo đáp ứng nhu cầu cho sản xuất là mục tiêu trọng tâm của hoạt động quản trị logistics đầu vào, để thỏa mãn yêu cầu của sản xuất cần đáp ứng 2 tiêu chuẩn sau

(1) Tính sẵn có của NVL có nghĩa là NVL có sẵn sàng và đầy đủ trong quá trình cung ứng không? Tỷ lệ thực hiện đầy đủ các đơn hàng trong thời gian bao lâu? Tỷ lệ giao NVL đáp ứng đúng yêu cầu của sản xuất?

(2) Hiệu suất nghiệp vụ đề cập tới thời gian cần thiết để đáp ứng các yêu cầu của sản xuất. Hiệu suất nghiệp vụ thể hiện qua chỉ tiêu tốc độ và độ ổn định thời gian cung ứng NVL. Để đạt được sự thông suốt các doanh nghiệp thường nhằm vào sự cung ứng ổn định trước hết, sau đó mới là tốc độ.

- *Mục tiêu về chi phí logistics*, một hệ thống logistics đầu vào được thiết kế và điều hành tốt sẽ giúp cho doanh nghiệp vận hành tốt được quá trình sản xuất. Vì vậy, quản trị logistics đầu vào sẽ góp phần giúp doanh nghiệp giảm thiểu các chi phí của hệ thống.

Thông thường, các chi phí logistics đầu vào là các khoản chi phí có liên quan đến việc thực hiện các yêu cầu của hoạt động logistics. Tổng chi phí logistics đầu vào được tính từ chi phí của các hoạt động cấu thành, bao gồm 5 loại chi phí: (1) Chi phí vận tải, (2) Chi phí kho bãi, (3) Chi phí xử lý đơn hàng và quản lý thông tin, (4) Chi phí mua hàng, (5) Chi phí dự trữ. Chìa khóa để đạt được yêu cầu giảm chi phí trong quản trị logistics đầu vào là phân tích tổng chi phí. Điều này có nghĩa là cần phải tìm cách giảm tổng chi phí logistics xuống mức thấp nhất trong điều kiện cho phép và cân cân đối chi phí giữa các hoạt động logistics.

- *Giảm vốn đầu tư*, chi phí đầu tư cho cơ sở vật chất kỹ thuật logistics đầu vào là chi phí tài sản cố định lớn, có thể làm cho doanh nghiệp mất đi những cơ hội đầu tư và hoạt động khác hoặc nhiều doanh nghiệp không có đủ tiềm lực tài chính để đầu tư cho cơ sở vật chất kỹ thuật logistics. Các chi phí như phương tiện vận chuyển, thiết bị xếp dỡ hàng hóa, nhà kho...vv. Bài toán này được giải quyết nếu chúng ta quản trị logistics đầu vào một cách hiệu quả, sử dụng tối ưu các nguồn lực hiện có và khai thác hiệu quả nâng cao được hiệu quả việc đầu tư vốn. Hoặc các hoạt động logistics đầu vào này được doanh nghiệp sản xuất thuê ngoài, tức là toàn bộ quá trình logistics đầu vào từ vận chuyển, kho bãi, bao bì...được một đơn vị cung ứng dịch vụ logistics đảm nhiệm. Nhà cung cấp dịch vụ logistics sẽ có những lợi thế như cơ sở vật chất kỹ thuật sẵn có, tính chuyên nghiệp logistics cao hơn và sẽ thực hiện quá trình hỗ trợ cho cung ứng NVL đầu vào hiệu quả hơn. Tuy nhiên đây là bài toán mà doanh nghiệp sản xuất cần cân nhắc dựa trên các nguồn lực và đặc thù sản xuất của mình để đưa ra quyết định tự làm hay thuê.

### ***1.3.2. Quá trình quản trị Logistics đầu vào***

*1.3.2.1. Lập kế hoạch logistics đầu vào.* Lập kế hoạch cho hoạt động logistics đầu vào là tổng thể các hoạt động liên quan tới đánh giá, dự đoán và huy động các nguồn lực để xây dựng chương trình cho logistics đầu vào đáp ứng yêu cầu của sản xuất tại doanh nghiệp. Dưới đây là các quyết định đối với hoạt động logistics đầu vào

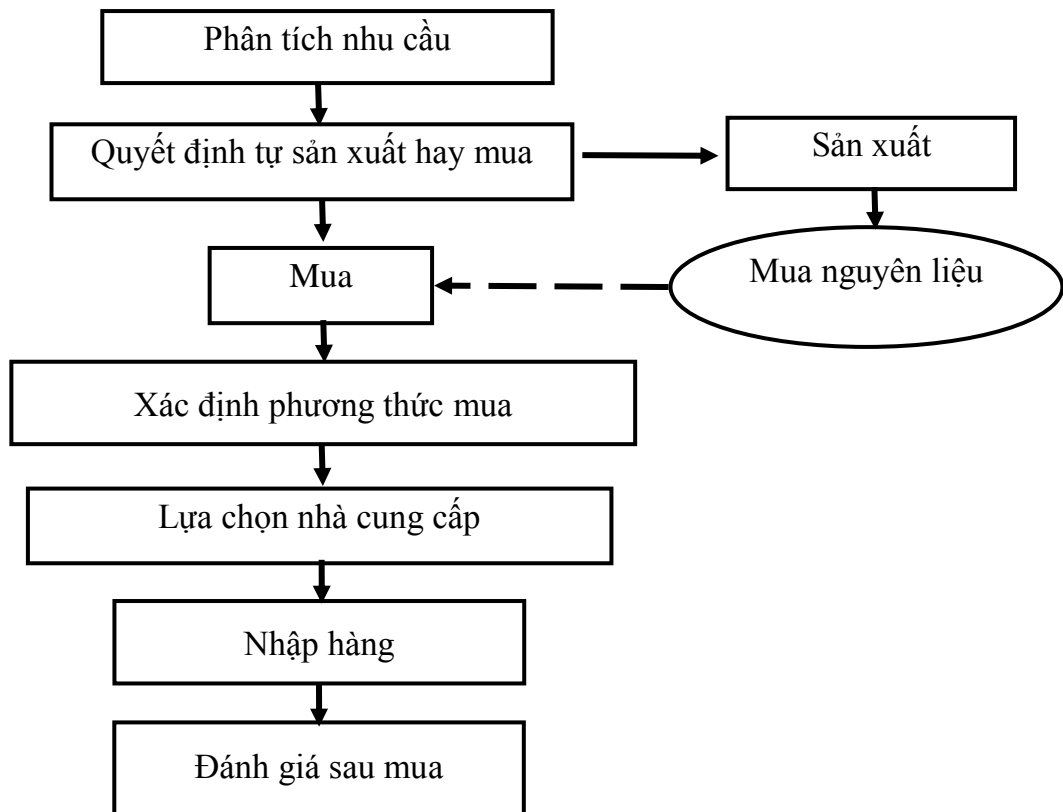
#### **a. Hoạt động mua hàng**

Doanh nghiệp sẽ tiến hành mua dựa trên quy trình mua hàng được mô tả ở sơ đồ 1.3.

Bước 1: Phân tích nhu cầu mua thường được nhận dạng bởi nhu cầu và đòi hỏi của khách hàng hoặc của chính nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp. Xác định đúng nhu cầu thì bộ phận mua hàng mới có thể đặt hàng đúng và tìm kiếm chính xác nhà cung cấp. Sau đó, nhu cầu này phải được cụ thể hóa về mặt số lượng, giá hàng, cơ cấu và giá trị hàng cần mua sẽ được xác định cho mỗi thời kỳ nhất định căn cứ vào các quyết định trước đó của quản trị dự trữ.



Bước 2: Quyết định tự làm hay mua là trước khi tìm kiếm các nhà cung cấp bên ngoài, doanh nghiệp phải quyết định tự làm hay mua ngoài để thỏa mãn nhu cầu sử dụng. Tuy nhiên, dù là quyết định tự sản xuất thì doanh nghiệp vẫn phải mua một số nguyên liệu/yếu tố đầu vào từ các nhà cung cấp bên ngoài.



**Sơ đồ 1.3. Quy trình mua hàng tại DNSX.**

*Nguồn:[1]*

Bước 3: Xác định phương thức mua có 3 dạng phương thức mua như sau: (1) Mua lại thẳng (mua của nguồn hàng hiện tại với đơn hàng không có thay đổi lớn); (2) Mua lại có điều chỉnh (mua của nguồn hàng hiện tại nhưng đơn hàng đã có sự thay đổi về những điều khoản cơ bản); (3) Mua mới (mua của nguồn hàng mới). Cùng với phương thức mua, doanh nghiệp phải xác định thời điểm mua hợp lý để vừa đáp ứng tốt nhu cầu, vừa có được giá mua phải chăng. Thời điểm mua có thể là mua tức thì khi có nhu cầu trong thời gian hiện tại, mua trước để đáp ứng nhu cầu tiêu thụ trong cả thời gian dài hay mua hỗn hợp (phối hợp giữa mua trước và mua tức thì).

Bước 4: Lựa chọn nhà cung cấp cần quan tâm đến chất lượng cung ứng và hiệu quả mua hàng phụ thuộc rất lớn vào việc xác định đúng nguồn hàng. Do đó, việc phân tích, đánh giá nguồn hàng cần phải được tiến hành cẩn thận, theo các bước sau: (1) Tập hợp và phân loại nhà cung cấp; (2) Đánh giá nhà cung cấp (dựa trên các tiêu chuẩn như năng lực marketing, năng lực tài chính, năng lực hậu cần và dịch vụ bổ sung); (3) Quyết định nhà cung cấp sau khi đã khảo sát sơ bộ, mua thí điểm và rút kinh nghiệm.

Bước 5: Nhập hàng là quá trình thực hiện đơn đặt hàng, hợp đồng mua bán của nguồn NVL và đưa NVL vào các cơ sở logistics của doanh nghiệp (kho hoặc nhà máy). Nhập hàng bao gồm vận chuyển và giao nhận hàng hóa. Đặt hàng ký hợp đồng nhằm tạo nên hình thức pháp lý của quan hệ mua bán.

Bước 6: Đánh giá sau mua là quá trình đo lường và đánh giá kết quả mua hàng, để từ đó tiến hành điều chỉnh nếu cần thiết. Quá trình kiểm soát mua hàng được tiến hành theo các bước: (1) Xác định chỉ tiêu đánh giá; (2) Kiểm tra kết quả mua hàng; (3) So sánh kết quả với chỉ tiêu; (4) Thực hiện việc điều chỉnh; (5) Tiếp tục theo dõi công tác mua hàng.

#### **b. Vận chuyển đầu vào**

Phương thức vận chuyển là cách thức di chuyển hàng hóa từ nguồn cung ứng đến doanh nghiệp và tới khu vực sản xuất nhằm đảm bảo sự vận động hợp lý của dòng nguyên nhiên vật liệu đầu vào theo những điều kiện nhất định. Có nhiều phương thức vận chuyển khác nhau, bao gồm

- Vận chuyển thẳng đơn giản là tất cả các NVL được chuyển trực tiếp từ từng nhà cung ứng tới kho của doanh nghiệp. Đó là những tuyến đường cố định và nhà quản trị logistics chỉ cần xác định loại phương tiện vận tải và quy mô lô hàng cần gửi.

- Vận chuyển qua trung tâm phân phối là các nhà cung ứng không vận chuyển trực tiếp tới địa điểm của doanh nghiệp mà vận chuyển thông qua một trung tâm phân phối (TTPP) trong một khu vực địa lý. Sau đó, TTPP này chuyển những lô hàng NVL tương ứng đến doanh nghiệp trên địa bàn hoạt động của mình.

- Vận chuyển đáp ứng nhanh là phương thức phối hợp nhiều phương án kể trên để tăng mức độ đáp ứng và giảm chi phí trong hệ thống logistics. Phương thức này đòi hỏi trình độ quản lý cao, hệ thống thông tin nhạy bén, kết nối trực tiếp với khách hàng và nhà cung cấp.

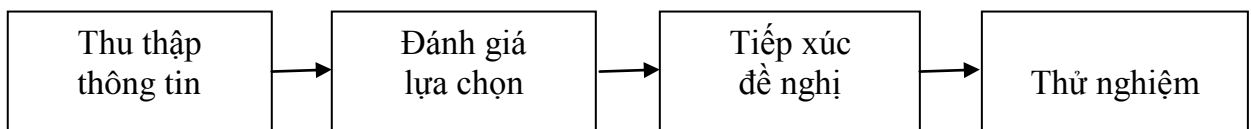
Lựa chọn đơn vị vận chuyển là trường hợp phải thuê ngoài dịch vụ vận chuyển, doanh nghiệp sẽ phải đứng trước quyết định lựa chọn đơn vị vận chuyển. Khi đó, căn cứ vào việc phân tích nhu cầu của doanh nghiệp, vào đặc trưng dịch vụ và chi phí của từng loại phương tiện vận tải ... để doanh nghiệp quyết định lựa chọn. Lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ vận chuyển có thể căn cứ vào các tiêu thức sau: (1) Chi phí vận chuyển, (2) Thời gian vận chuyển; (3) Độ tin cậy; (4) Năng lực vận chuyển; (5) Tính linh hoạt; (6) An toàn hàng hóa.

### c. Quản lý nhà cung ứng

Quản lý nhà cung ứng liên quan đến việc phát triển chiến lược về nguồn cung ứng, không chỉ dừng lại ở tìm kiếm mà còn bao gồm sự phối hợp và hợp tác với các nhà cung cấp nguyên vật liệu, các nhà cung cấp dịch vụ bên thứ ba... để đảm bảo có được các đầu vào hỗ trợ tốt nhất cho sản xuất.

Nhà cung ứng tốt có vai trò quan trọng đối với DNSX như đảm bảo giao hàng đúng chất lượng, đủ số lượng, kịp thời gian, với giá cả hợp lý,... Hỗ trợ doanh nghiệp phát triển sản phẩm, phân tích giá trị, sẵn sàng hợp tác trong các chương trình giảm chi phí,... giúp người doanh nghiệp đạt được hiệu quả sản xuất cao hơn.

Để có hệ thống nhà cung ứng tốt doanh nghiệp cần tiến hành lựa chọn nhà cung ứng theo quy trình 1.4



**Sơ đồ 1.4. Quy trình lựa chọn nhà cung cấp.**

*Nguồn [3]*

- Thu thập thông tin từ nguồn dữ liệu gồm dữ liệu sơ cấp và thứ cấp, trước hết cần thu thập thông tin thứ cấp là các báo cáo về tình hình mua và phân tích nguồn

cung ứng trong doanh nghiệp. Những dữ liệu sơ cấp thu thập thông qua điều tra, khảo sát trực tiếp tại các nhà cung ứng.

- Đánh giá lựa chọn giúp phân loại các nhà cung ứng theo các tiêu thức cơ bản, như theo thành phần kinh tế, theo vị trí trong kênh phân phối, theo trình độ công nghệ,... Các cách phân loại sẽ cho những đặc điểm nhất định để đánh giá, lựa chọn nhà cung ứng theo các tiêu chuẩn nhất định.

- Tiếp xúc đề nghị là giai đoạn mà các nhân viên thu mua đi thăm dò nguồn hàng để đưa ra những đề nghị có tính nguyên tắc, thiết lập mối quan hệ mua-bán giữa doanh nghiệp và nguồn cung ứng về vật liệu mua, giá cả, cách thức đặt hàng và cung ứng thủ tục và hình thức thanh toán.

- Thử nghiệm nhằm kiểm tra trong một thời gian nhất định các nhà cung ứng có đảm bảo được đặt những tiêu chuẩn thông qua các thương vụ mua bán hay không.

#### **d. Dự trữ nguyên vật liệu đầu vào**

- Mô hình kiểm tra thường xuyên dự trữ là mô hình phải thường xuyên kiểm tra tình trạng và các thông số dự trữ. Mô hình này thường áp dụng đối với những sản phẩm thuộc nhóm A, có tốc độ chu chuyển nhanh. Đối với mô hình này, điểm tái đặt hàng được xác định như sau:

$$D_d = \bar{m} \times \bar{T}_h + D_b \left\{ \begin{array}{l} D_d - \text{Điểm tái đặt hàng} \\ \bar{m} - \text{Mức tiêu thụ hàng hoá bình quân ngày} \\ \bar{T}_h - \text{Thời gian trung bình thực hiện một đơn hàng} \\ D_b - \text{Dự trữ bảo hiểm} \end{array} \right.$$

Qui mô lô hàng được xác định theo cách tính qui mô lô hàng kinh tế  $Q_0$  - quy mô lô hàng nhập có tổng chi phí thấp nhất. Việc xác định quy mô lô hàng kinh tế phụ thuộc điều kiện tài chính, diện tích kho bãi... và sự tính toán của từng doanh nghiệp.

Khi kiểm tra dự trữ, nếu xảy ra trường hợp sau:

$$D_k + Q_d \leq D_d$$

$Q_d$  - Qui mô lô hàng đã đặt (đang thực hiện)

$D_k$ - Dự trữ thực tế tại thời điểm kiểm tra thì tiến hành đặt hàng với qui mô lô hàng kinh tế.

Với mô hình này, dự trữ trung bình được xác định theo công thức sau:

$$\bar{D} = \frac{Q_o}{2} + D_b$$

- Mô hình kiểm tra định kỳ thông thường sau một thời gian nhất định thì lại tiến hành kiểm tra dự trữ và xác định các thông số dự trữ. Mô hình này thường áp dụng đối với những sản phẩm thuộc nhóm C, có chu kỳ kiểm tra dài ngày

Đối với mô hình này, điểm tái đặt hàng được tính theo công thức sau:

$$D_d = \bar{m} \left( \bar{T}_h + \frac{L}{2} \right) + D_b$$

L- Chu kỳ kiểm tra dự trữ (ngày)

Qui mô lô hàng cũng được xác định theo cách tính qui mô lô hàng kinh tế  $Q_o$ .

Dự trữ trung bình trong trường hợp này sẽ là

$$\bar{D} = \frac{Q_o}{2} + \frac{\bar{m}.L}{2} + D_b$$

- Các mô hình kiểm tra biến dạng bao gồm 2 mô hình: mô hình hệ thống chu kỳ đặt hàng cố định và mô hình 2 mức dự trữ (min- max).

Mô hình hệ thống chu kỳ đặt hàng cố định thường áp dụng trong trường hợp đơn đặt hàng có nhiều mặt hàng, có cùng thời điểm đặt hàng. Đối với mô hình này, chu kỳ kiểm tra cũng đồng thời là chu kỳ đặt hàng, và do đó  $D_d = D_k$ . Qui mô lô hàng được xác định như sau

$$Q_h = D_{\max} - D_k - Q_d$$

$D_{\max}$ - Mức dự trữ bổ sung mục tiêu:  $D_{\max} = \bar{m}(\bar{T}_h + L) + D_b$

Với hệ thống này, dự trữ trung bình sẽ là:  $\bar{D} = \frac{\bar{m}.L}{2} + D_b$

Hệ thống 2 mức dự trữ (hệ thống min-max) mô hình này thường áp dụng đối với sản phẩm thuộc nhóm B, có chu kỳ kiểm tra ngắn hạn.

Với hệ thống này, tại thời điểm kiểm tra nếu

$D_k + Q_d < D_{\min}$  thì tiến hành đặt hàng với qui mô lô hàng  $Q_h = D_{\max} - D_k - Q_d$

$D_{\min}$ - Dự trữ thấp nhất, và  $D_{\min} = D_d = \bar{m} \cdot \bar{T}_h + D_b$

Dự trữ trung bình cũng được tính theo công thức của mô hình trên.

### **e. Các quyết định cơ bản trong quản trị kho đầu vào**

Về mức độ sở hữu là quyết định của doanh nghiệp tự đầu tư xây và khai

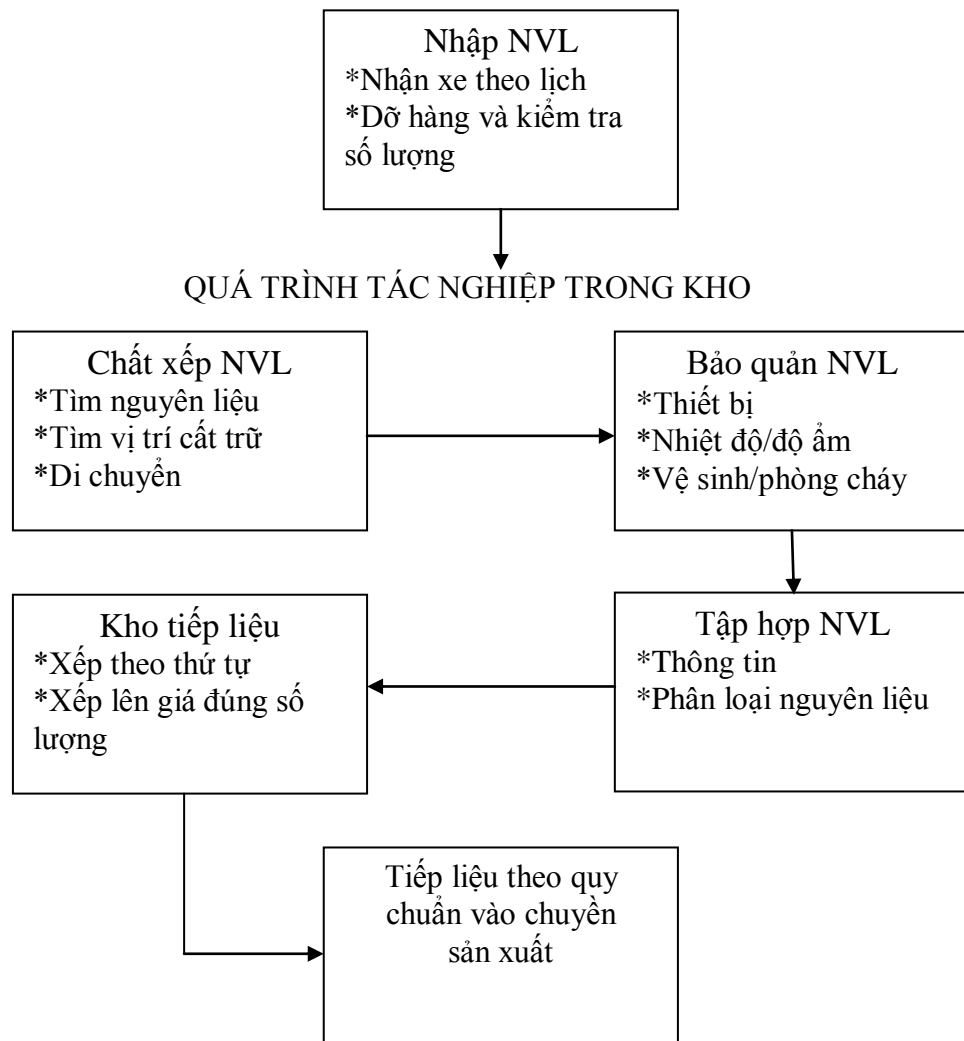
thác kho riêng hay thuê không gian chứa hàng trong một khoảng thời gian nhất định. Căn cứ để đưa ra quyết định lớn này gồm có: Kho riêng cần phải có đầu tư ban đầu lớn về đất đai, thiết kế/xây dựng và trang thiết bị, bởi vậy doanh nghiệp có quy mô lớn về đất đai, nhu cầu thị trường ổn định, lưu chuyển NVL qua kho cao thì thường mới tính đến việc đầu tư cho kho riêng. Cân đối giữa linh hoạt và khả năng kiểm soát: ưu điểm nổi bật của kho công cộng là tính linh hoạt về quy mô vị trí với nhiều loại hình dịch vụ khác nhau, tuy nhiên khi nhu cầu sản xuất tăng đột biến thì kho công cộng có thể không đáp ứng được nhu cầu thuê chứa NVL của doanh nghiệp.

Số lượng, quy mô và vị trí kho đầu vào, doanh nghiệp cần quyết định sẽ sử dụng bao nhiêu kho? Ít kho với quy mô lớn hay nhiều với quy mô nhỏ? Vị trí kho ở kho vực nào?... Các quyết định liên quan chặt chẽ với nhau và phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau.

Quản lý nhà kho bao gồm việc bố trí không gian kho và phân loại NVL. Tùy theo nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp mà có thể phân loại để tách biệt thành nhiều kho vực. Có trường hợp hàng sơ chế hay bán thành phẩm không thể đưa ngay đến công đoạn sản xuất sau. Sản xuất theo mẻ, theo đợt với số lượng lớn cùng một chủng loại sản phẩm, cần thiết phải có kho vật tư, nguyên liệu, bán thành phẩm và thành phẩm.

Bố trí diện tích các khu vực dành cho các tác nghiệp như nhận hàng, dự trữ dài ngày/ngắn ngày, văn phòng, chỗ cho thùng bao bì và đường đi xe phương tiện/thiết bị kho. Kho hàng cần phải thiết kế sao cho đảm bảo đáp ứng nhanh quá trình vận chuyển nguyên liệu qua kho, phải hợp lý hóa việc phân bố dự trữ trong kho và đảm bảo chất lượng NVL.

Để quản lý kho có hiệu quả, cần nắm vững được nghiệp vụ tại kho đầu vào, dưới đây là sơ đồ miêu tả chi tiết quá trình nghiệp vụ kho đầu vào.



**Sơ đồ 1.5. Quá trình nghiệp vụ kho đầu vào.**

*Nguồn [3]*

#### **f. Quản lý logistics ngược**

Quản lý Logistics ngược được thực hiện 4 bước như sau

Bước 1: “Tập hợp” bao gồm các hoạt động cần thiết để thu về các NVL lỗi và vận chuyển chúng tới điểm phục hồi.

Bước 2: Tại điểm phục hồi, NVL sẽ được “Kiểm tra” thông qua các hoạt động như kiểm tra chất lượng, chọn lọc và phân loại lỗi. Kết quả của giai đoạn 2 là căn cứ quan trọng và cần thiết để xác định quá trình tiếp theo.

Bước 3 “Xử lý”, khi NVL được thu hồi ngược trở lại, DN sẽ có nhiều cách xử lý: (1) trả lại nhà cung cấp; (2) phục hồi sản phẩm (sửa lại, làm mới lại, sản xuất lại, tháo để lấy phụ tùng...); và (3) xử lý rác thải (thieu đốt hoặc thải ra môi trường).

Bước 4: “Phân phối lại” NVL đã được phục hồi. Giai đoạn này đề cập đến các hoạt động logistics để đưa lại NVL vào kho và chuyển nó cho khu vực sản xuất.

#### *1.3.2.2. Tổ chức triển khai logistics đầu vào*

Tổ chức là một khâu quan trọng của quá trình quản trị logistics đầu vào tại doanh nghiệp sản xuất, bao gồm việc lựa chọn phương thức tổ chức, xây dựng cơ cấu chức năng logistics và phân định trách nhiệm thực hiện hoạt động logistics cho từng bộ phận. Hoạt động tổ chức logistics tại doanh nghiệp sản xuất cũng liên quan đến việc tuyển lựa, đào tạo và bồi dưỡng một đội ngũ các nhà quản trị và các nhân viên logistics chuyên nghiệp cho hoạt động quản trị logistics đầu vào.

**a. Phương thức tổ chức:** có hai phương thức cơ bản sau

(1) Tự thực hiện: Doanh tự tổ chức điều hành các hoạt động logistics đầu vào bao gồm đầu tư về cơ sở vật chất, mua sắm phương tiện vận tải, tuyển dụng lái xe và thành lập bộ phận chuyên cung cấp dịch vụ vận chuyển cho doanh nghiệp, hoặc doanh nghiệp có thể tự mình đầu tư xây dựng các kho hàng để dự trữ, bảo quản vật tư nguyên liệu, hàng hóa đáp ứng cho yêu cầu của sản xuất, kinh doanh... đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực logistics.

(2) Thuê ngoài: Thuê ngoài dịch vụ logistics là việc sử dụng nhà cung cấp dịch vụ logistics bên ngoài để tổ chức và triển khai hoạt động logistics thay thế cho công việc của bộ phận logistics trong nội bộ doanh nghiệp. Quy trình thuê ngoài của doanh nghiệp thường được triển khai theo các bước sau

Bước 1: Đánh giá chiến lược và nhu cầu thuê ngoài: Doanh nghiệp cần rà soát lại năng lực của hệ thống logistics hiện tại, đánh giá khả năng thực hiện của hệ thống logistics so với mục tiêu kế hoạch của doanh nghiệp trên cơ sở đó xác định nhu cầu sử dụng dịch vụ thuê ngoài là bao nhiêu.

Bước 2: Đánh giá các phương án: Xây dựng một số phương án thuê ngoài, từ đó đánh giá ưu nhược điểm của từng phương án và lựa chọn một phương án phù hợp nhất với mục tiêu và nguồn lực của doanh nghiệp.



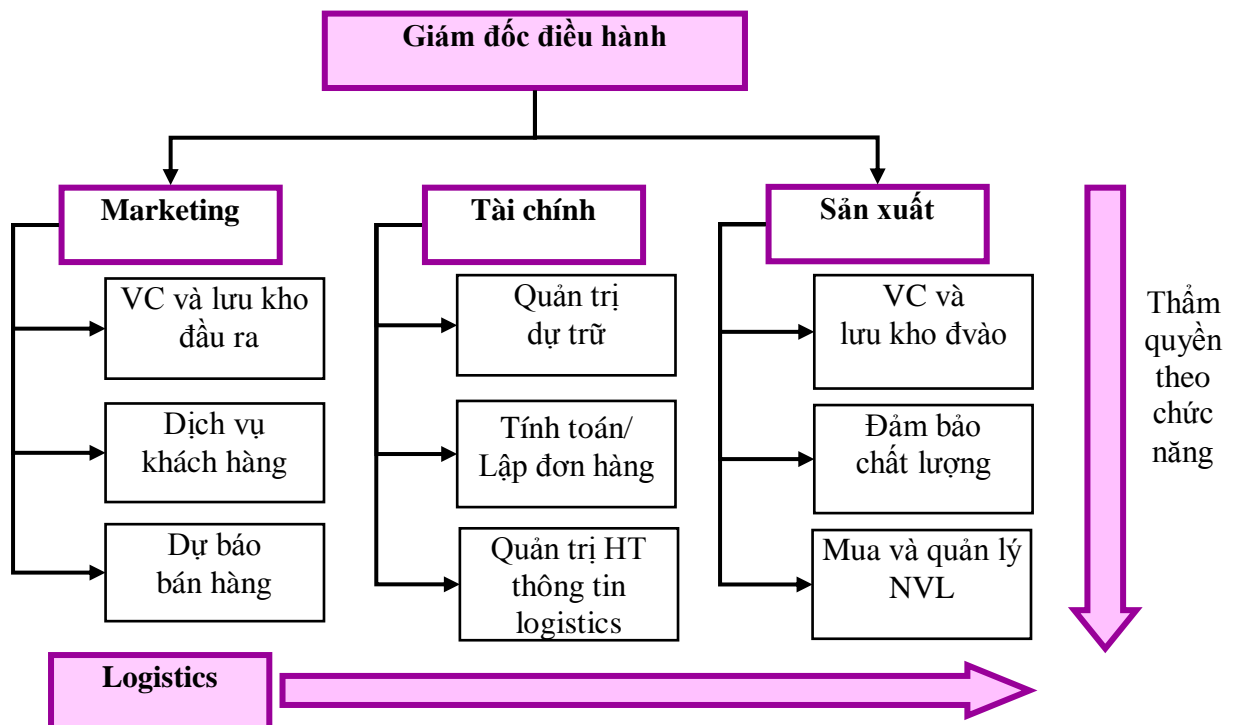
Bước 3: Lựa chọn đối tác: Dựa trên tiền năng dịch vụ của các đối tác và dựa trên nhu cầu của doanh nghiệp. Tiến hành so sánh, thử nghiệm và lựa chọn đối tác chính.

Bước 4: Xây dựng quy trình tác nghiệp là sự phối hợp giữa các nguồn lực để thực hiện hoạt động thuê ngoài, quy trình phải thống nhất và kết nối nhịp nhàng, xác định rõ phương thức giao tiếp, mức độ kiểm soát của các bên và điều chỉnh nếu cần.

Bước 5: Triển khai và liên tục hoàn thiện: Triển khai hoạt động thuê ngoài sau khi lựa chọn và thực hiện quy trình tác nghiệp, quá trình triển khai cần phải cân đối lợi ích của các bên, giải quyết thỏa đáng các vướng mắc và hoàn thiện quy trình tác nghiệp.

#### b. Xây dựng cơ cấu tổ chức cho hoạt động logistics trong DN

- Mô hình tổ chức logistics nửa chính tắc là hình thức tổ chức nửa chính tắc là dạng tổ chức mà doanh nghiệp đã quan tâm hơn tới hoạt động logistics nhưng chưa hình thành nên bộ phận logistics riêng biệt. Mà các nhà quản trị Logistics được phân công để phối hợp các dự án bao gồm Logistics và một số lĩnh vực.

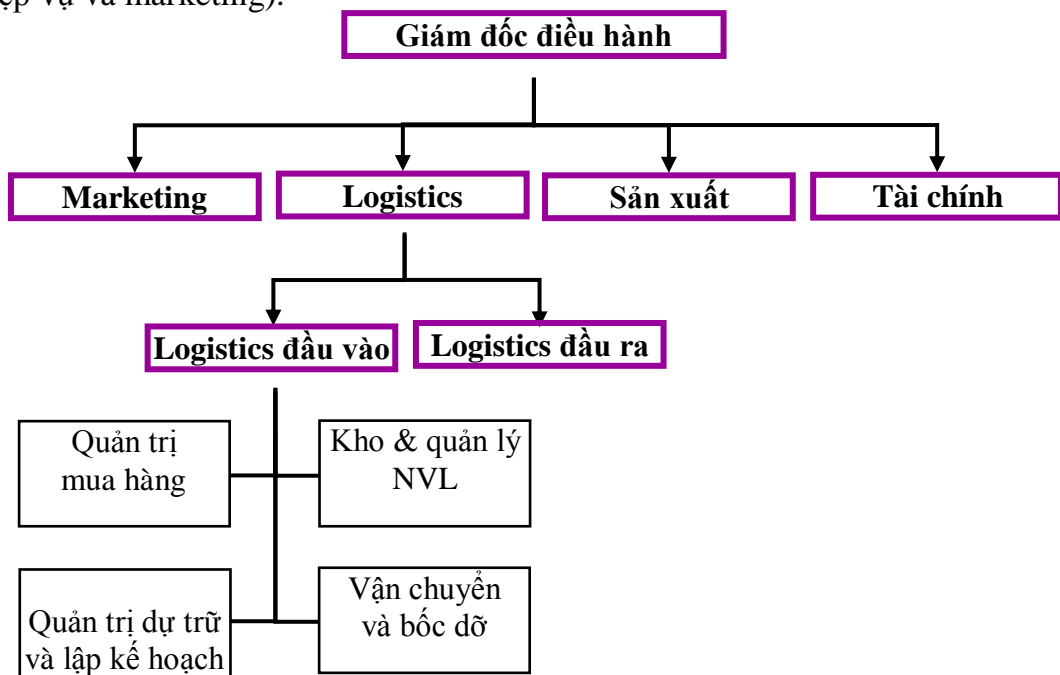


Sơ đồ 1.6. Mô hình tổ chức logistics nửa chính tắc

Nguồn: [1]

Trong tổ chức nửa chính tắc, nhà quản trị Logistics có trách nhiệm đối với toàn bộ hệ thống logistics, nhưng không có quyền lực trực tiếp đối với các hoạt động từng phần. Cấu trúc tổ chức truyền thống của doanh nghiệp vẫn giữ nguyên. Nhà quản trị logistics chia sẻ quyền quyết định và giải quyết các vấn đề với nhà quản trị khu vực hoạt động. Chi phí cho các hoạt động phải được điều chỉnh bởi mỗi phòng chức năng cũng như mỗi chương trình logistics, đây là cơ sở để hiệp tác và phối hợp. Tuy tổ chức nửa chính tắc có thể là hình thức tổ chức hữu ích, nhưng chúng ta cũng nhận ra rằng, tuyến quyền lực và trách nhiệm trở nên không rõ ràng.

- Mô hình tổ chức logistics chính tắc là hình thức tổ chức tạo nên các tuyến quyền lực và trách nhiệm rõ ràng đối với logistics. Đã hình thành nên bộ phận riêng biệt về logistics, bố trí nhà quản trị vào vị trí cấp cao để quản lý các hoạt động logistics và xác định quyền lực của nhà quản trị ở mức cấu trúc của tổ chức cho phép điều hoà hiệu quả với các lĩnh vực chức năng quan trọng khác (tài chính, nghiệp vụ và marketing).



Sơ đồ 1.7. Mô hình tổ chức logistics chính tắc

Nguồn: [1]

Mô hình tổ chức logistics chính tắc đem lại hiệu quả như vị trí của Logistics được nâng cao ngang tầm với các lĩnh vực chức năng khác và quyền lực của nhà quản trị Logistics cũng ngang bằng với các nhà quản trị chức năng quan trọng khác.

Cấu trúc tổ chức chính tắc là sự cân đối giữa tối thiểu hoá số lượng các nhóm hoạt động nhằm khuyến khích sự phối hợp trong khi vẫn chuyên môn hoá chúng để đạt được hiệu quả trong quản trị các yếu tố kỹ thuật logistics.

### c. Nguồn nhân lực cho hoạt động logistics đầu vào tại doanh nghiệp

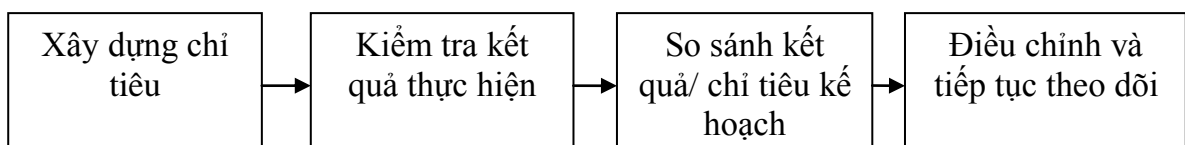
Để thực hiện các hoạt động logistics thì nguồn nhân lực dành riêng cho hoạt động này là cần thiết. Doanh nghiệp cần phân bổ nguồn nhân lực với các nội dung sau

- (1) Phân bổ nhân lực cho phục vụ hoạt động logistics.
- (2) Phân công công việc cho từng người, từng hoạt động (chuyên môn hóa) hay một người có thể đảm nhiệm hơn một nghiệp vụ.
- (3) Đào tạo nghiệp vụ logistics.

#### 1.3.2.3. Kiểm soát và đánh giá logistics đầu vào

Đối với doanh nghiệp sản xuất, logistics đầu vào đáp ứng yêu cầu sản xuất nên phương pháp đánh giá trong được sử dụng là phổ biến nhằm so sánh kết quả thực hiện so với chỉ tiêu kế hoạch đề ra trong doanh nghiệp, nếu chưa đạt yêu cầu sẽ tiến hành điều chỉnh. Đánh giá trong dựa trên các mục tiêu doanh nghiệp đặt ra trong kế hoạch sản xuất, kinh doanh, như các nguồn lực hiện có với khả năng thực hiện và khai thác các nguồn lực đó hiệu quả hay chưa.

Quy trình đánh giá hoạt động logistics là triển khai hệ thống các bước tuần tự từ việc xây dựng các chỉ tiêu đánh giá, kiểm tra kết quả thực hiện thực tế và tiến hành so sánh kết quả với các chỉ tiêu đề ra, từ đó nhận ra những hạn chế của hoạt động logistics và đưa những biện pháp điều chỉnh và tiếp tục theo dõi quá trình quản trị logistics tại doanh nghiệp. Quy trình đánh giá phải đảm bảo phản ánh được tốt nhất chất lượng của hoạt động logistics, trên cơ sở đó quy trình được mô tả theo sơ đồ sau



Sơ đồ 1.8. Quy trình đánh giá hoạt động logistics đầu vào

Nguồn [3]

Để thực hiện các mục tiêu hoạt động logistics đầu vào thì chi phí là chỉ tiêu phản ánh trực tiếp nhất kết quả logistics. Kết quả chi phí logistics chủ yếu được đo bằng tổng số tiền, tỷ lệ phần trăm trên doanh số, hoặc chi phí trên một đơn vị NVL, quy mô NVL nhập, các chi phí như chi phí thực hiện đơn hàng, xử lý đơn hàng, hàng trả lại, vận chuyển, dự trữ, kho bãi và chi phí xếp dỡ hàng hóa...vv.

Các chỉ tiêu về tính thuận tiện của đặt hàng, sự an toàn cho NVL như vận chuyển hàng không gây thiệt hại, các vận đơn chính xác/hoàn hảo, thực hiện trả hàng an toàn, cung cấp thông tin nhanh chóng và chính xác.

### ***1.3.3. Sự cần thiết phải quản trị logistics đầu vào***

Quản trị Logistics đầu vào là một hoạt động mà mọi doanh nghiệp sản xuất đều phải thực hiện, việc không ngừng hoàn thiện nó sẽ tạo ra một lợi ích thiết thực cho doanh nghiệp.

Dù kế hoạch có tốt đến đâu, thì doanh nghiệp cũng luôn phải hoàn thiện quản trị Logistics đầu vào. Trong quá trình quản trị luôn có sự biến đổi có thể là kế hoạch sản xuất thay đổi, lượng hàng thay đổi số lượng hoặc thay đổi số lượng nhà cung ứng, do đó cần có những biện pháp để hoàn thiện củng cố. Đôi khi các nguồn nguyên liệu đầu vào có thể sẽ thay đổi về số lượng, tính chất,...thì việc vận chuyển, quản lý kho cũng như phương thức bảo quản là khác nhau. Đòi hỏi phải hoàn thiện quản trị Logistics để có những hoạt động Logistics tương ứng tạo được hiệu quả tốt nhất.

Sau đây là một vài ví dụ điển hình về quản trị hoạt động logistics. Một số những thiệt hại khi không quản trị tốt hoạt động logistics. Tháng 10/1997, Boeing thiệt hại 2,6 tỷ USD do thiếu hụt nguyên vật liệu và các linh kiện để phục vụ quá trình sản xuất. Tập đoàn US Surgical giảm 25% doanh thu và lỗ 22 triệu USD do hàng tồn kho còn quá nhiều. IBM không dự báo đúng nhu cầu thị trường nên đã mất cơ hội kinh doanh. Bên cạnh đó, Wal-mart, P&G đã cải tiến và quản lý tốt hoạt động logistics đem lại thị phần to lớn và tiết kiệm được hàng triệu USD. Từ những thực tế trên có thể thấy rằng hoạt động quản trị logistics đầu vào trong doanh nghiệp là rất quan trọng và cần thiết.

*\*Kết luận:* Trong chương 1, đã trình bày những lý thuyết cơ bản về logistics đầu vào với 3 nội dung chính là khái niệm, vị trí và đặc điểm của logistics đầu vào của DXSX, tiếp theo là các hoạt động logistics đầu vào của doanh nghiệp sản xuất và nhân tố ảnh hưởng, cuối cùng là nội dung và sự cần thiết quản trị logistics đầu vào của DXSX. Từ những tiền đề kiến thức cơ bản trên, tác giả sẽ sử dụng để phân tích thực trạng của quản trị logistics đầu vào tại Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng ở chương 2.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ QUẢN TRỊ LOGISTICS ĐẦU VÀO CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN FUJI XEROX HẢI PHÒNG**

### **2.1. Khái quát về hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trách nhiệm hữu hạn Fuji Xerox Hải Phòng**

#### ***2.1.1. Giới thiệu chung, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức bộ máy***

Công ty trách nhiệm hữu hạn Fuji Xerox Hải Phòng (Tên giao dịch tiếng anh là: Fuji Xerox Hai Phong co., ltd) có vốn điều lệ lên tới 36 triệu USD - là một trong những công ty có số vốn đầu tư nước ngoài lớn nhất tại thành phố Hải Phòng.

Công ty Fuji Xerox Hải Phòng là công ty 100% vốn đầu tư Nhật Bản, được thành lập tại KCN VSIP Hải Phòng, Việt Nam từ ngày 17 tháng 8 năm 2012. Công ty chuyên sản xuất và xuất khẩu máy photocopy, máy in màu, máy in đen trắng, máy in đa chức năng. Công ty tuy mới được thành lập nhưng sau khi đầu tư và vận hành, nhà máy Fuji Xerox Hải Phòng đã thu hút khoảng hơn 1.500 công nhân Việt Nam làm việc. Đây là một trong những trọng điểm đầu tư của tập đoàn hàng đầu Nhật Bản về sản xuất thiết bị văn phòng với mục tiêu biến nhà máy hiện đại tại Hải Phòng trở thành trung tâm phân phối sản phẩm cho thị trường toàn cầu.

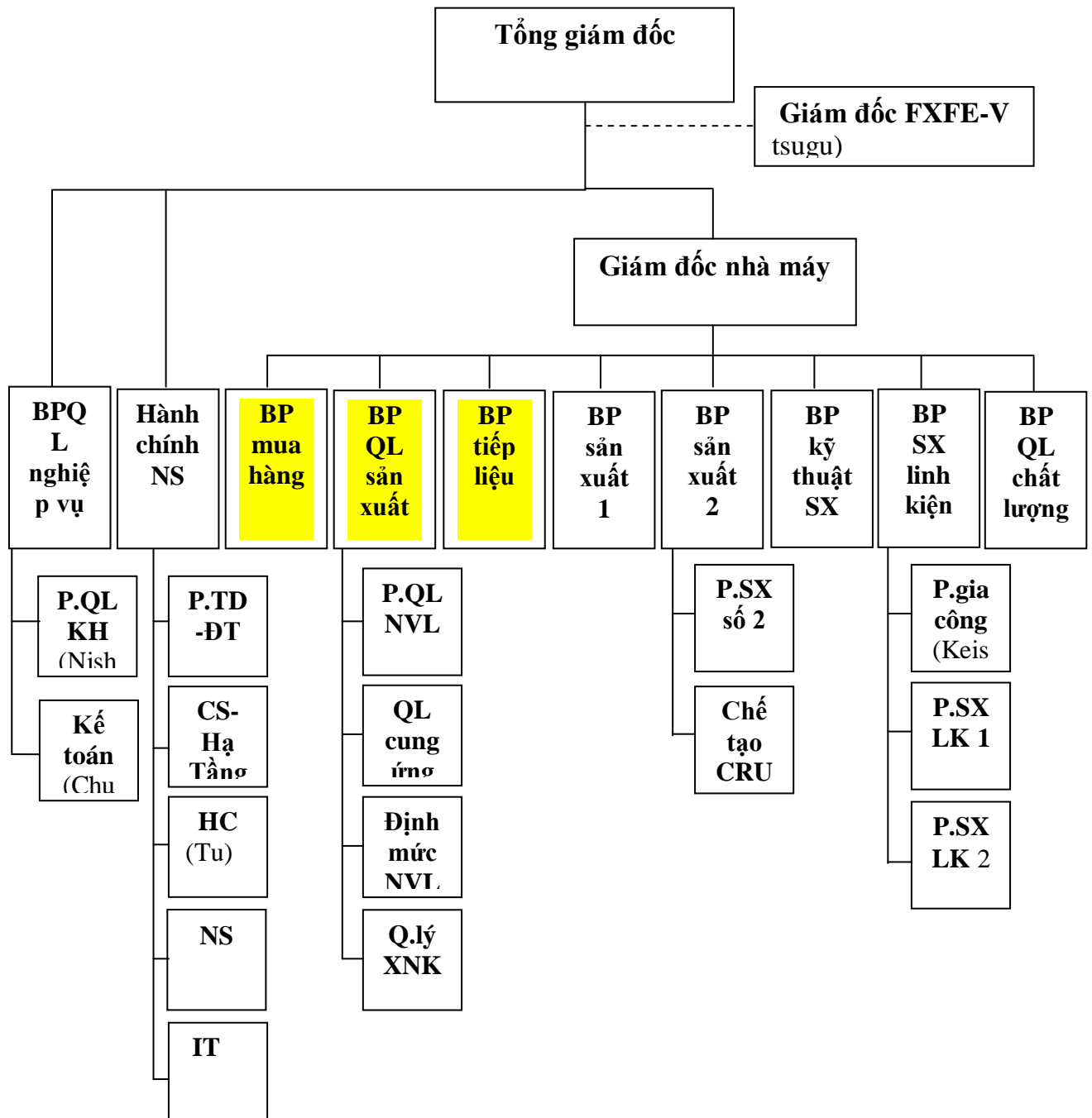
Công ty đã đạt các chứng chỉ về chất lượng vào năm 2013: (1) Tiêu chuẩn về hệ thống quản lý chất lượng: ISO 9001; (2) Tiêu chuẩn về hệ thống quản lý môi trường: ISO 14001.

Từ khi thành lập, công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng đã không ngừng hoàn thiện, đổi mới trang thiết bị hiện đại, sản lượng hàng năm đạt trên 2.000.000 chiếc/năm. Công ty đã góp phần tạo điều kiện công việc làm đáng kể cho một bộ phận lao động của thành phố Hải Phòng.

Lĩnh vực sản xuất của công ty chủ yếu các loại máy in, máy photocopy, thiết bị văn phòng... không chỉ cho khách hàng là người tiêu dùng mà còn cung cấp dịch vụ cho các khách hàng tổ chức lớn như sản xuất máy in với cho Tập đoàn Dell, máy in Epson,..có thể nói nguồn doanh thu từ khách hàng tổ chức chiếm tỷ trọng lớn nhất.

Công xuất sản xuất lớn cùng với thị trường đầu ra rộng mở nên nguồn nguyên vật liệu đầu vào của công ty khá đa dạng, phức tạp và được cung cấp từ nhiều nguồn khác nhau.

Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty được mô tả trong hình 2.1



Sơ đồ 2.1. Bộ máy tổ chức của Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Hoạt động Logistics đầu vào tại doanh nghiệp có liên quan trực tiếp đến ba bộ phận đó là bộ phận quản lý sản xuất, bộ phận mua hàng, bộ phận tiếp liệu.

Hoạt động logistics sẽ được thực hiện tại bộ phận mua hàng đầu tiên (tìm kiếm nhà cung ứng) sau đó là bộ phận quản lý sản xuất với công việc như đặt hàng, nhập nguyên vật liệu, tổ chức sắp xếp kho,...Phòng tiếp liệu trong bộ phận sản xuất sẽ có nhiệm vụ lấy hàng từ kho tiếp liệu cấp trực tiếp vào chuyền sản xuất.

Mỗi phòng ban đều có những nhiệm vụ riêng nhưng đều gắn kết với nhau bằng vào mục đích chung là mọi nguồn lực đều phục vụ cho sản xuất, mọi nỗ lực của các bộ phận với mong muốn vì một nhà máy không bao giờ dừng chuyền. Đối với một công ty sản xuất thì mỗi bộ phận cần phải ý thức được người ở công đoạn sau sẽ là khách hàng của công đoạn trước. Ví dụ như mua hàng nguyên vật liệu sản xuất sẽ có khách hàng là kho nhập cần phải cung cấp đủ chứng từ cũng như thời gian để kho có thể sắp xếp và tiếp nhận hàng. Tiếp đó, khách hàng của kho sẽ là phòng tiếp liệu, kho cần phải sắp xếp ngăn nắp đúng trật tự để phòng tiếp liệu có thể nhanh chóng tiếp nguyên vật liệu và tiếp đúng nguyên vật liệu. .

### **2.1.2. Các nguồn lực chính của công ty**

#### **2.1.2.1. Nguồn lực tài chính**

Theo báo cáo tài chính năm 2014 của Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng thì tổng tài sản của công ty là 42 triệu USD, được coi là một doanh nghiệp lớn (theo Nghị định 90/2001/ND của Chính phủ ngày 23/11/2001). Công ty chỉ mới bắt đầu sản xuất từ năm 2012 nhưng đã nâng cao được năng suất theo từng năm hứa hẹn hoàn thành mục tiêu của công ty đưa ra đó là “*Trở thành nhà máy số 1 thế giới*”. Bên cạnh đó, công ty có sự hỗ trợ của công ty mẹ là Fuji Xerox Asian Pacific đặt tại Singapo, Nhà máy ở Việt Nam được tổng giám đốc tập đoàn khẳng định là nhà máy rất quan trọng trong tập đoàn. Với sự hậu thuẫn vững mạnh về tài chính của tập đoàn, công ty có thể vững bước để phát triển.

Bảng số liệu dưới đây cho thấy tổng vốn của công ty không ngừng tăng lên từ năm 2013 đến năm 2015 điều đó cũng góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho công ty



để có nguồn lực về tài chính đầu tư cho hoạt động logistics đầu vào-một trong những hoạt động được công ty khá chú trọng.

**Bảng 2.1. Số liệu về tài sản và nguồn vốn của công ty**

*Đơn vị: USD*

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Chênh lệch 2014-2013	Chênh lệch 2015-2014
Tổng tài sản	36.470.000	38.618.570	42.628.514	5.89%	10.38%
Tài sản dài hạn	12.151.436	17.435.873	18.915.170	43.49%	8.48%
Tài sản ngắn hạn	24.318.564	21.182.697	23.713.344	-12.89%	11.95%
Tổng vốn	36.470.000	38.618.570	42.628.514	5.89%	10.38%
Nợ phải trả	22.256.573	22.487.453	24.553.196	1.04%	9.19%
Vốn chủ sở hữu	14.213.427	16.131.117	18.075.318	13.49%	12.05%

*Nguồn: Phòng kế toán tài chính*

#### 2.1.2.2. Nguồn nhân lực

Cũng với mức độ tăng trưởng về quy mô, lực lượng lao động của công ty tăng nhanh trong các năm gần đây. Xem bảng 2.2

**Bảng 2.2. Cơ cấu đội ngũ lao động về mặt chất lượng**

Chỉ tiêu	Năm 2014		Năm 2015	
	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
1. Tổng số lao động	1563	100	2158	100
Lao động nữ	956	61.16%	1389	64.37%
Lao động nam	607	38.84%	769	35.63%
2. Trình độ đào tạo	1563	100	2158	100
Trên đại học	5	0.32%	5	0.23%
Đại học	250	15.99%	315	14.60%
Cao đẳng, trung cấp	60	3.84%	95	4.40%
Lao động phổ thông	1248	79.85%	1743	80.77%

*Nguồn: Phòng hành chính nhân sự*

Với lực lượng lao động hiện lên tới hơn 2000 người, công ty có thể tổ chức sản xuất theo 3 ca: Ca sáng: từ 6h đến 14h; Ca chiều: từ 14h đến 22h; Ca hành chính: từ 8h đến 17h. Việc tổ chức 3 ca sẽ giúp cho sản lượng của công ty đảm bảo đáp ứng được kịp thời đơn đặt hàng và đôi khi có thể vượt kế hoạch sản xuất. Đội ngũ công nhân trẻ tuổi trung bình từ 18 đến 24 năng động, nhiệt tình, sáng tạo, tiếp thu nhanh với công việc cũng là lợi thế nguồn nhân lực tại công ty.

### 2.1.2.3. Cơ sở vật chất nhà xưởng, chuyên sản xuất, máy móc

**Bảng 2.3. Thống kê số lượng chuyên sản xuất và kho vật liệu tại doanh nghiệp (năm 2015)**

Vị trí	Cơ sở vật chất	Số lượng
Chuyên sản xuất	Lắp ráp	14
	Sản xuất bản mạch	2
	Sản xuất nhựa	1
	Sản xuất CRU	1
	Sản xuất Sanner	1
Kho	Kho thuê ngoài	3
	Kho thường/ Kho tiếp liệu	3
	Nhựa	1
	Bản mạch	1
	Vật liệu đặc biệt	1
Máy móc	Máy lắp JIG	25
	Máy hàn	10
	Máy kiểm tra PWPA	2
	Xe kéo	30
	Xe forklift	15

*Nguồn: P. KHSX*

Qua bảng thống kê, ta có thể thấy quy mô nhà máy tương đối lớn, với nhiều chuyên sản xuất các loại cũng như kho nguyên vật liệu dành riêng cho mỗi khu vực sản xuất là khác nhau. Ngoài ra, nhà máy mới chỉ sử dụng hơn một nửa phần diện tích hiện có. Hiện công ty dự kiến mở rộng nhà máy và tiến hành xây dựng tiếp phần diện tích còn lại trong thời gian tới.

### **2.1.3. Kết quả sản xuất và kinh doanh của công ty từ năm 2013 đến nay**

Kết quả kinh doanh trong bảng 2.4 cho thấy tổng sản lượng của công ty tăng đều qua các năm 2014, 2015. Năm 2015 tăng 1.000.000 đơn vị so với năm 2013, điều này cho thấy, cùng với hoạt động sản xuất của công ty được mở rộng thì cũng cần phải đầu tư để tăng cường hoạt động logistics đầu vào hỗ trợ kịp thời đáp ứng nhu cầu của quá trình sản xuất.

**Bảng 2.4. Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty năm 2013-2015**

STT	Chỉ tiêu	2013	2014	2015
1	Tổng sản lượng (chiếc)	2.000.000	2.600.000	3.000.000
2	Tổng vốn (triệu USD)	36,47	38,62	42,63
3	Doanh số bán (chiếc)	2.000.000	2.600.000	3.000.000
4	Doanh thu (triệu USD)	856	1.040	1.200
5	Lợi nhuận sau thuế (triệu USD)	18,85	20,45	23,51

*Nguồn Phòng kế toán*

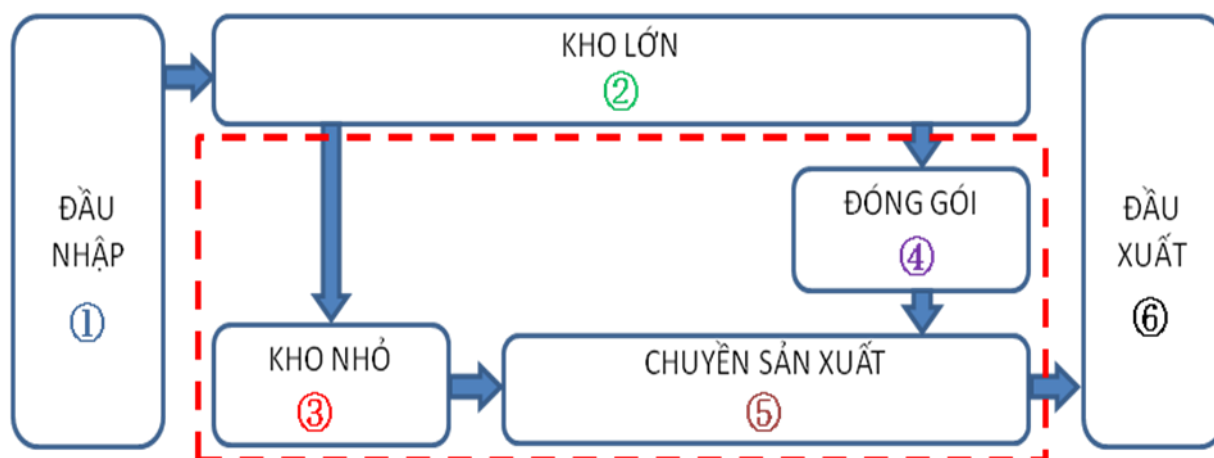
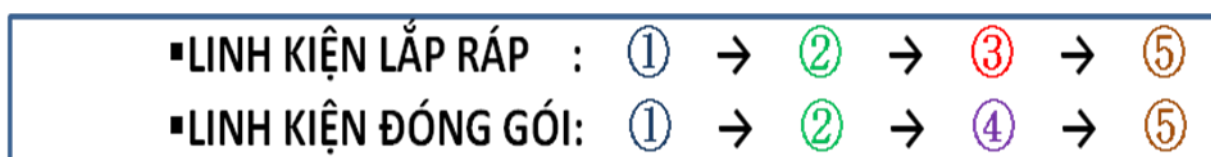
Công ty đã đẩy mạnh sản xuất giữ vững được năng suất, liên tục tuyển thêm công nhân viên tại các vị trí cho nhà máy. Quá trình sản xuất ổn định, công nhân đã vững tay nghề. Xu hướng của công ty là mở rộng sản xuất, tăng số lượng chuyên sản xuất lên, do đó kéo theo nhu cầu về hoạt động logistics đầu vào phục vụ cho sản xuất tăng lên. Công ty cần có kế hoạch để củng cố thêm cho hoạt động logistics đầu vào để đảm bảo quá trình sản xuất.

## **2.2. Thực trạng hoạt động quản trị Logistic đầu vào của Công ty trách nhiệm hữu hạn Fuji Xerox Hải Phòng**

### **2.2.1. Đặc điểm sản xuất và yêu cầu sử dụng nguyên vật liệu, vật tư đầu vào**

#### **2.2.1.1. Đặc điểm quy trình sản xuất**

Công ty bố trí khu vực sản xuất tại vị trí trung tâm so với các khu vực nhập NVL và xuất hàng tạo thành dòng vận động nguyên nhiên vật liệu và hàng hoá một cách liên tục và thông suốt, thuận lợi cho các hoạt động logistics đầu vào lưu chuyển dòng nguyên vật liệu trong nhà máy.



**Sơ đồ 2.2. Chu trình nguyên vật liệu được lưu chuyển trong nhà máy.**

*Nguồn: Phòng tiếp liệu*

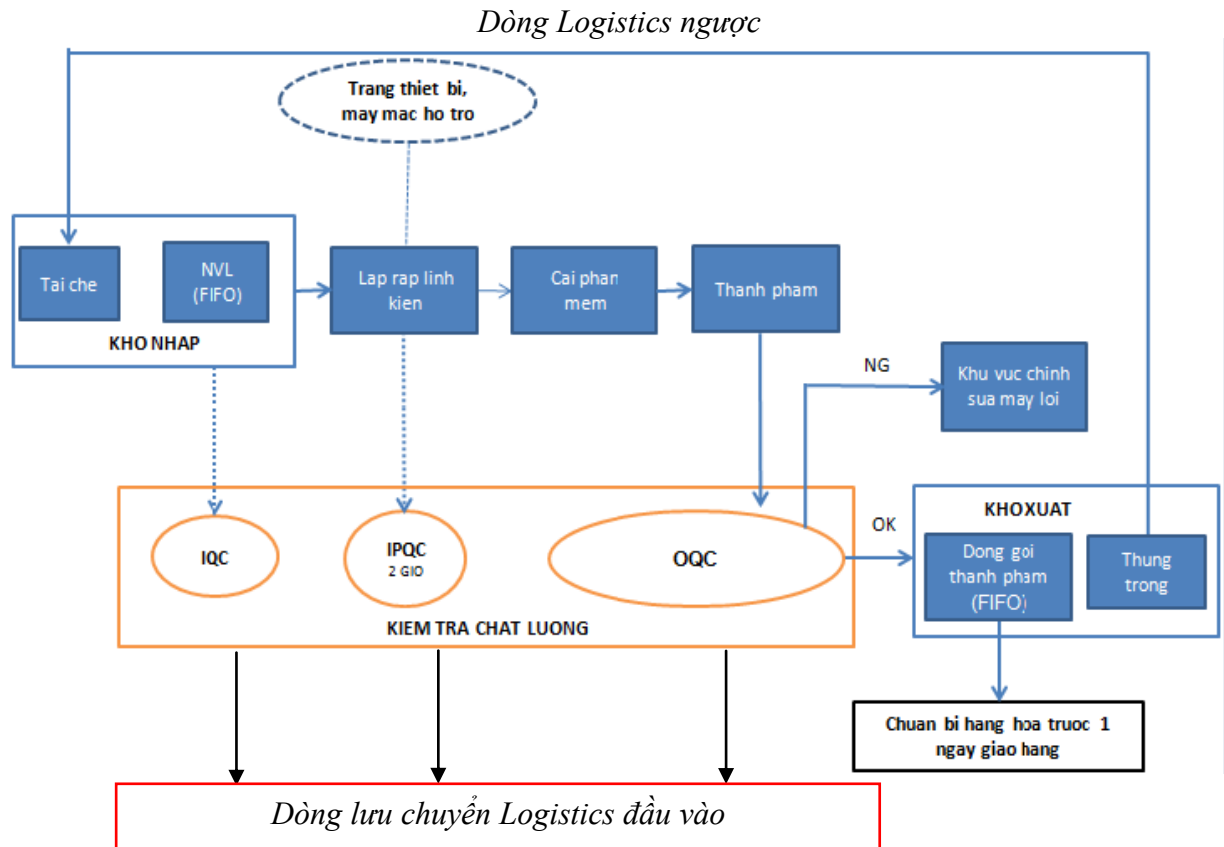
Toàn bộ nhà máy được chia ra thành 3 khu vực chính: (1) Khu vực chuyên sản xuất lắp ráp; (2) Khu vực sản xuất bán thành phẩm phục vụ lắp ráp; (3) Khu vực sản xuất linh kiện để bán như linh kiện nhựa, bản mạch PWBA,...

- Khi đi vào sản xuất hàng loạt mỗi một dòng máy sẽ có một chuyên riêng, một khu vực để tiếp liệu riêng, bởi có những linh kiện là đặc thù và chỉ dùng cho một dòng máy. Việc sắp xếp riêng biệt cho khu vực tiếp liệu là rất quan trọng.

- Sản xuất là lắp ráp cho nên quy trình sản xuất là lần lượt từng bước, hết công đoạn trước công nhân sẽ đẩy chuyên cho người công nhân thiết theo lắp ráp linh kiện theo thứ tự đã được chỉ dẫn.

- Quy trình sản xuất được quy định rất nghiêm ngặt, mỗi một công đoạn sẽ có bảng chỉ dẫn ở trước mặt công nhân để tiện theo dõi khi tháo tác. Một chuyên sẽ có hai tổ trưởng giám sát với nhiệm vụ giữ nghiêm ngặt về quy trình và đảm bảo thông báo được sự cố khi có điều bất thường diễn ra trên chuyên.

Quy trình sản xuất chuyên máy in được diễn ra như mô tả chi tiết hơn trong sơ đồ 2.3 sau



### Sơ đồ 2.3. Quy trình sản xuất lắp ráp máy in tại doanh nghiệp

*Nguồn: Phòng mua hàng*

Mô hình 2.3 cho thấy, dòng logistics đầu vào sẽ xuất phát từ nhà cung cấp giao hàng đến kho, sau đó là sự lưu chuyển trong nhà máy. Kho sẽ nhận hàng và phân loại, tiếp tục vận chuyển vào từng kho chuyên biệt. Từ kho chuyên biệt, nguyên vật liệu sẽ được chuyển tới kho tiếp liệu, phòng tiếp liệu sẽ tiếp tục cấp liệu trực tiếp cho chuyên sản xuất. Hoạt động logistics đầu vào sẽ không dừng lại ở đó, tất cả những thùng trống sau khi được vận chuyển từ chuyên sẽ là dòng logistics ngược, thùng trống sẽ được chuyển lại ra kho ngoài khu vực thùng để trả lại nhà cung cấp khi họ tới giao hàng xong.

2.2.1.2. *Yêu cầu đối với các hoạt động Logistics trong việc sử dụng nguyên vật liệu, vật tư đầu vào phục vụ cho sản xuất.*

**a. Yêu cầu về số lượng**

Số lượng nhập nguyên vật liệu ngày càng tăng và chuyên được vận hành liên tục, đều đặn. Trước tháng 12/2014, công ty nhập hàng theo định kỳ thứ 5 hàng tuần. Nhưng từ sau tháng 12/2014 đến nay, công ty chuyển sang nhập hàng theo ngày số lượng tăng lên để đáp ứng nguyên vật liệu đủ cho chuyên sản xuất. Như vậy, hoạt động Logistics đầu vào cũng phải được vận hành liên tục để đảm bảo quá trình cung cấp NVL được liên tục.

**b. Yêu cầu sử dụng**

- Yêu cầu tại kho NVL: Nguyên vật liệu trước khi đưa vào sản xuất phải được kho kiểm tra đủ số lượng đầu tiên. IQC sẽ kiểm tra về chất lượng linh kiện, nếu sản phẩm có chất lượng đạt tiêu chuẩn thì sẽ đưa vào vị trí được quy định riêng cho từng mã hàng ở trong kho và cả khu vực tiếp liệu.

- Yêu cầu tại kho cấp liệu: Việc cấp nguyên vật liệu cho chuyên sản xuất cần phải đảm bảo cấp đúng nguyên vật liệu, đủ nguyên vật liệu và đúng thời gian. Cần tránh tình trạng cấp nguyên vật liệu quá nhanh dẫn đến nguyên vật liệu trên giá ở chuyên quá nhiều, ngược lại, nếu cấp nguyên vật liệu tìm quá lâu và cấp quá chậm sẽ làm ảnh hưởng đến năng suất của chuyên sản xuất.

- Yêu cầu riêng đối với từng loại nguyên vật liệu: Tùy thuộc vào từng nguyên vật liệu sẽ có những yêu cầu riêng. Cụ thể như

+ Đối với linh kiện là bản mạch máy in cần người tiếp liệu lấy một cách nhẹ nhàng đi bao tay để tránh làm hư hỏng bản mạch. Quan trọng nhất là phải phân loại để sắp xếp vào khu vực bảo quản ở nhiệt độ thích hợp.

+ Đối với màn hình máy in (scanner) yêu cầu người tiếp liệu lấy vừa đủ nguyên vật liệu lên xe đẩy, tránh tình trạng làm va đập nguyên vật liệu, rất dễ xước và phải hủy bỏ nguyên vật liệu.

+ Đối với hàng tem nhãn, vì tính chất nguyên vật liệu là mỗi bìa có chứa 4, 8, 10,...tem, vì vậy, trước khi cấp liệu người công nhân cần cắt riêng mỗi tem để công nhân tham gia sản xuất trên chuyền sẽ thao tác một cách nhanh chóng.

## ***2.2.2. Phân tích quá trình quản trị Logistic đầu vào tại Công ty Fuji Xerox Hải Phòng***

### ***2.2.2.1. Lập kế hoạch logistics đầu vào***

Tham gia vào lập kế hoạch logistics đầu vào có các bộ phận: sản xuất, quản lý sản xuất và mua hàng. Ba bộ phận này phối hợp với nhau để cùng lập ra các kế hoạch phục vụ cho logistics đầu vào tại công ty Fuji Xerox Hải Phòng.

#### **a. Quản trị mua hàng**

Mục tiêu mua hàng tại công ty được căn cứ theo 4 tiêu chí QCDE cụ thể là (1) Chất lượng nguyên vật liệu (Quality); (2) Giá thành tối ưu (Cost); (3) Giao hàng đúng thời gian quy định (Delivery); (4) Mua hàng xanh (Environment). Để đạt được hiệu quả mua hàng, bộ phận mua hàng tại công ty luôn tuân thủ theo 6 bước.

Bước 1: Phân tích nhu cầu mua: Nhu cầu mua hàng dựa trên lượng tồn kho nguyên vật liệu và đơn đặt hàng của khách hàng. Việc tính toán tồn kho sẽ được hệ thống của mua hàng tính toán, phòng kế hoạch sẽ nhập dữ liệu đơn đặt hàng lên hệ thống. Sau khi nhận thông tin, hệ thống sẽ tự động tính toán và phát hành tự động đơn đặt hàng nguyên vật liệu cho từng mã hàng với con số phù hợp. Phòng mua hàng sẽ nhận thông tin số lượng cần mua và liên lạc đặt hàng với nhà cung cấp. Tuy có hệ thống hỗ trợ nhưng nhân viên phòng mua hàng vẫn cần luôn chủ động và điều tra theo dõi việc sản xuất của công ty.

Rõ ràng việc mua nguyên vật liệu quá ít hoặc quá nhiều đều gây nên những bất lợi trong sản xuất của công ty. Nếu lượng mua về quá ít so với lượng cần có, công ty sẽ lâm vào tình trạng không đủ nguyên vật liệu cho sản xuất và phải dừng chuyền. Hậu quả của tình trạng này là không sử dụng hết năng lực lao động và thiết bị, hiệu quả sản xuất kinh doanh giảm, không đủ hàng hóa cung cấp cho khách hàng. Ngược lại, nếu lượng mua quá nhiều so với nhu cầu sử dụng và do vậy lượng

dự trữ của công ty quá lớn, sẽ gây nên tình trạng căng thẳng vốn một cách giả tạo và tạo nên tình trạng ứ đọng vốn.

**Bảng 2.5. Nhu cầu mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp Quý III - 2015**

(Đơn vị: triệu USD)

STT	Nguyên liệu vật tư	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9
1	Máy móc, thiết bị phục vụ lắp ráp	3	6,5	8,4
2	Nguyên liệu cho lắp ráp	86	125	189
3	Nguyên liệu thay thế vì hư hỏng trong quá trình lắp ráp	2,12	0,7	1,15
4	TỔNG	91.12	132.2	198.55

*Nguồn: Phòng xuất nhập khẩu*

Bước 2: Quyết định tự sản xuất hay mua. Tại công ty Fuji Xerox Hải Phòng công tác ra quyết định tự làm hay mua nguyên vật liệu cần có sự chỉ định của công ty Fuji Xerox tại Nhật Bản cụ thể là phòng nghiên cứu và phát triển. Công ty sẽ tính toán để ra quyết định sẽ mua hay tự sản xuất.

Một số ví dụ về các nguyên vật liệu mua và tự sản xuất: (1) Mua NVL: Vỏ cho máy in, con lăn, trục quay, trống mực, lò xo, .v.v.; (2) Tự sản xuất: một vài linh kiện nhựa nhỏ, PWPA, CRU, scanner.

Đối với những linh kiện tự sản xuất vẫn cần có sự tham gia của hoạt động logistics đầu vào bởi sản xuất vẫn cần những NVL để tạo ra linh kiện.

Bước 3: Xác định phương thức mua: Công ty áp dụng với hai hình thức mua là mua lại thẳng và mua mới

(1) Mua lại thẳng: công ty sẽ áp dụng với những loại linh kiện nhập cho sản xuất hàng loạt, lượng mua ổn định và ít thay đổi.

(2) Mua mới: Tại một số thời điểm những nhà cung cấp cũ không thể đáp ứng được lượng đặt hàng quá nhiều. Công ty sẽ xem xét trong việc tìm nguồn hàng mới để giảm rủi ro không đủ hàng cho sản xuất.



Bước 4: Lựa chọn nhà cung cấp. Hiện tại phòng mua hàng phải quản lý số lượng nhà cung cấp nội địa khá nhiều bởi vì quy mô sản xuất đã được mở rộng vào năm 2015, dưới đây là số liệu tham khảo về số lượng nhà cung cấp NVL cho công ty.

**Bảng 2.6. Số liệu tổng hợp số lượng nhà cung cấp trong nội địa qua các năm 2012-2015.**

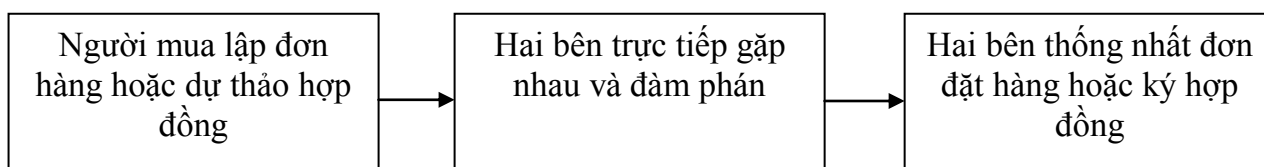
Nhà cung cấp	2012	2013	2014	2015
Nhà cung cấp cho nguyên vật liệu	30	45	93	135
Nhà cung cấp cho trang thiết bị nhà máy	25	33	46	58

*Nguồn: Phòng mua hàng*

Việc lựa chọn nhà cung cấp ở đây sẽ được nhân viên mua hàng chọn lựa trong danh sách những nhà cung cấp hiện đang cung ứng NVL cho công ty. Nhân viên mua có thể căn cứ vào một số tiêu chí như chất lượng giao hàng, năng lực cung ứng, dịch vụ ưu đãi từ nhà cung cấp,... để lựa chọn nhà cung cấp.

Bước 5: Ký kết HĐ và nhập hàng

(1) Ký kết hợp đồng: Nhân viên phòng mua sẽ phải soạn thảo ký hợp đồng mua bán với nhà cung cấp trước khi đặt hàng. Công ty có quy định ký kết như sau



**Sơ đồ 2.4. Quy trình ký kết hợp đồng mua**

*Nguồn: Phòng mua hàng*

(2) Phát hành đơn đặt hàng

Nhà cung cấp sẽ căn cứ theo đơn đặt hàng nhận từ các nhân viên phòng mua để chuẩn bị nguyên vật liệu và giao hàng theo đúng yêu cầu về số lượng thời gian, trên đơn đặt hàng.

(3) Nhận hàng tại kho nhà máy

Nhà cung cấp sẽ đưa thông tin NVL, thời gian cụ thể giao hàng, nhân viên phòng mua sẽ thông báo thông tin này đến bộ phận nhận hàng đầu nhập để nhận hàng.

Bước 6: Đánh giá sau mua. Công tác đánh giá này được thực hiện vào mỗi thứ 2 hàng tuần. Nhân viên phòng mua sẽ tổng kết lại theo từng nhà cung cấp mà họ quản lý với một số các tiêu chí sau

- Bao nhiêu nhà cung cấp giao hàng đúng thời hạn?
- Bao nhiêu nhà cung cấp giao hàng chậm và có đơn xin giao hàng chậm xác nhận từ nhà cung cấp hay không?
- Số lượng từng lô hàng thực tế so với đơn hàng yêu cầu có đúng không?
- Số lượng hàng lỗi là bao nhiêu?

#### **b. Quản lý nhà cung cấp**

- Chiến lược lựa chọn nhà cung ứng

Đối với quản trị nhà cung ứng, công ty được sự kiểm soát khá chặt chẽ, các nhà cung ứng hiện tại hầu hết đến 90% là sự chi định từ bên tập đoàn Fuji Xerox. Từ năm 2014 đến nay, công ty đang từng bước được độc lập trong việc tìm kiếm nhà cung cấp mới. Công ty đã tham gia hai kỳ “Triển lãm công nghiệp hội trợ Việt Nam”, lần gần tham dự gần đây nhất từ 10-12/09/2015 tại Cung văn hóa , 91 Trần Hưng Đạo, Hà Nội. Tại đây, là cơ hội để các doanh nghiệp sản xuất muốn mua hoặc bán các NVL, sản phẩm trao đổi và tìm kiếm đối tác. Công ty Fuji Xerox Hải Phòng tham gia triển lãm với mục tiêu tìm kiếm nhà cung cấp cho một số linh kiện vẫn còn phải đặt mua từ nhà cung cấp ở Trung Quốc ví dụ như loa, bản mạch, thanh đột dập,... để tiết kiệm chi phí logistics đầu vào, cũng như chi phí thu mua NVL. Tuy nhiên, rất ít nhà cung cấp có thể đáp ứng nhu cầu đưa ra để trở thành nhà cung ứng của công ty.

Các nhà cung cấp nội địa sẽ được chia theo đặc điểm riêng biệt của nguyên vật liệu theo 5 loại

- + Nguyên liệu nhựa được cung cấp bởi Takahata, Tenma, Kuroda, Yonghan, Nidec Sankyo, Kyowa,...
- + Nguyên liệu sắp thép (đột dập lạnh) được cung cấp bởi Shinghung, Interplex, EVA,...

+ Nguyên liệu điện là quan trọng nhất được cung cấp bởi UMC, Sumidenso, Taishodo, Taisei, Volex,...

+ Nguyên liệu đóng gói có các nhà cung cấp là EPE và Wako.

+ Nguyên liệu tem, nhãn là FXSS, Mejitsu, Fancy, Shoei, Chiyodo, Atarih,...

Các nhà cung cấp nước ngoài sẽ được mua từ nhà máy trong tập đoàn và trung tâm mua hàng của riêng cả tập đoàn Fuji Xerox đó là FXSZ-nhà máy tại thăm quyền, FX-nhà máy tại Ebina Nhật, FXMFG-nhà máy tại Suzuka, FXFE-trung tâm gom hàng nước ngoài của cả tập đoàn.

Công ty có sự kiểm soát rất chặt chẽ về việc lựa chọn nhà cung cấp mới, công việc lựa chọn này thường do các cán bộ quản lý cấp cao đảm nhiệm và được thực hiện theo 3 bước sau

(1) Tập hợp và phân loại nhà cung cấp: các nhà cung cấp hiện tại của công ty toàn bộ là công ty 100% vốn đầu tư của nước ngoài. Các công ty này được phân loại theo tính chất NVL đó là linh kiện nhựa, linh kiện điện, linh kiện sắt thép và linh kiện đóng gói bao bì và tem nhãn.

(2) Đánh giá nhà cung cấp (dựa trên các tiêu chuẩn như năng lực marketing, năng lực tài chính, năng lực hậu cần và dịch vụ bổ sung): Các cán bộ cấp quản lý sẽ đi khảo sát và đánh giá nhà cung cấp trực tiếp. Đối với các nhà cung cấp mới thì thời gian đánh giá và khảo sát sẽ từ 5 tháng đến 1 năm.

(3) Quyết định nhà cung cấp sau khi đã khảo sát sơ bộ, mua thí điểm và rút kinh nghiệm.

Sau khi có quyết định lựa chọn, việc mua sẽ được tiến hành đặt hàng đến nhà cung cấp trong khoảng thời gian 1 năm sau đó.

- Chiến lược phát triển mối quan hệ nhà cung ứng tại công ty như

Chấp nhận mua NVL cho hàng tồn kho: một số trường hợp NVL sẽ được thay đổi thiết kế không sử dụng mẫu mã cũ, nhưng để tạo mối quan hệ công ty luôn có phương châm mua là mua hàng tồn kho của nhà cung cấp. Có hai cách thức để mua hàng tồn kho này: (1) Công ty sẽ mua về dùng sản xuất hết NVL cũ; (2) Công ty sẽ mua NVL tồn kho và trả tiền cho nhà cung cấp để tiêu hủy.

Thăm định kỳ các nhà cung cấp: công ty sẽ đến thăm định kỳ các nhà cung cấp. Nếu phát hiện có một số quy trình chưa đúng thì sẽ vẫn mua NVL của họ. Tuy nhiên, công ty sẽ theo dõi và yêu cầu nhà cung ứng khắc phục lỗi để cải thiện. Nếu lỗi được khắc phục, công ty sẽ tiếp tục mua NVL từ NCC, ngược lại, công ty sẽ phải xem xét dừng đặt hàng tại NCC đó.

Doanh nghiệp mới chỉ dừng lại ở một số các hoạt động xây dựng mối quan hệ với nhà cung cấp mà chưa đầu tư vào chiến lược cụ thể rõ ràng để phát triển mối quan hệ với nhà cung ứng.

Nguyên nhân doanh nghiệp chưa chú trọng chiến lược phát triển mối quan hệ với nhà cung cấp có thể là do tất cả các nhà cung cấp đều là doanh nghiệp 100% vốn đầu tư nước ngoài và những doanh nghiệp này đã có quan hệ cung ứng từ các công ty mẹ với Tập đoàn Fuji Xerox. Chính vì vậy, doanh nghiệp được hưởng lợi từ các mối quan hệ trước đó.

Quy trình phát triển nhà cung cấp công ty chưa có quy trình rõ ràng song sẽ có các hạng mục cải thiện và buộc nhà cung cấp phải đáp ứng trong khoảng thời gian từ 1 đến 2 năm. Nhân viên mua và nhân viên kỹ thuật sẽ là người trực tiếp đánh giá định kỳ 6 tháng/ 1 lần. Nếu nhà cung cấp không đáp ứng đủ yêu cầu, công ty sẽ tạm dừng mua hàng.

Kết luận: Nhà cung ứng được giám sát chặt chẽ bởi tập đoàn do đó, hoạt động quản trị nhà cung ứng của công ty mới chỉ dừng lại ở các hoạt động tác nghiệp, chưa có các chiến lược dài hạn cho lựa chọn nhà cung ứng cũng như phát triển mối quan hệ với các nhà cung ứng đó.

### **c. Vận chuyển đầu vào**

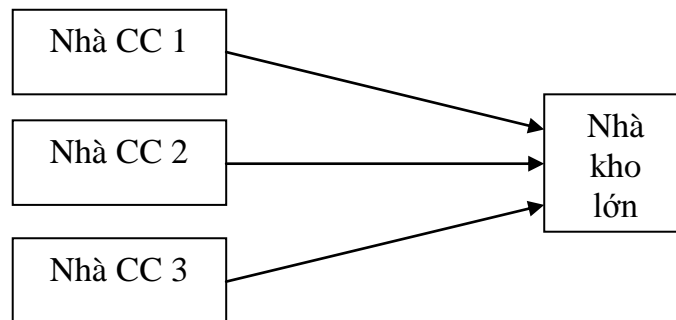
Mục tiêu chiến lược của vận chuyển mà công ty lựa chọn là tối ưu hóa chi phí, hiện tại tỷ lệ nhập NVL nội địa so với NVL nước ngoài là 25% và 75%. Đối với đầu vào công ty sẽ không tự vận chuyển mà tính gộp giá mua là tổng của giá NVL và giá vận chuyển. Như vậy, giá thành vận chuyển chỉ giảm khi đến các quý giảm giá của năm từ nhà cung cấp. Ngoài ra, công ty chỉ có thể giảm chi phí logistics đầu vào

bằng cách tổ chức các hoạt động lưu chuyển NVL trong nhà máy một cách thông suốt ổn định từ kho đến chuyên sản xuất.

Hiện công ty đang nhập nguyên vật liệu với hai phương vận chuyển thẳng đối với nhà cung cấp nội địa và vận chuyển qua kho đối nhà cung cấp nước ngoài (có sự hỗ trợ sự gom hàng từ công ty thương mại của tập đoàn-Fuji Xerox Far East, Fuji Xerox Shenzhen và Fuji Xerox Nhật Bản).

- Vận chuyển thẳng NVL đầu vào của Công ty được nhập từ rất nhiều nhà cung cấp nội địa, chính vì vậy để thuận tiện nhất, việc mua hàng sẽ áp dụng theo hình thức DDU (Incoterm 2010), tức là nhà cung cấp sẽ giao hàng trực tiếp đến kho và giá thành sản phẩm đã bao gồm chi phí vận chuyển. Công ty sẽ không phải tổ chức vận chuyển và chỉ việc làm thủ tục nhập hàng sau đó khai thác hàng khi nhà cung cấp giao đến kho.

Phương thức vận chuyển thẳng đơn giản áp dụng với tất cả các nhà cung cấp nội địa. Nhà cung cấp thực hiện giao hàng bằng phương tiện chủ yếu là xe tải vì phần lớn các nhà cung cấp nội địa của công ty chỉ tập trung ở Hà Nội, Hải Dương, Bắc Ninh, quãng đường đến nhà máy tại Hải Phòng không quá xa.



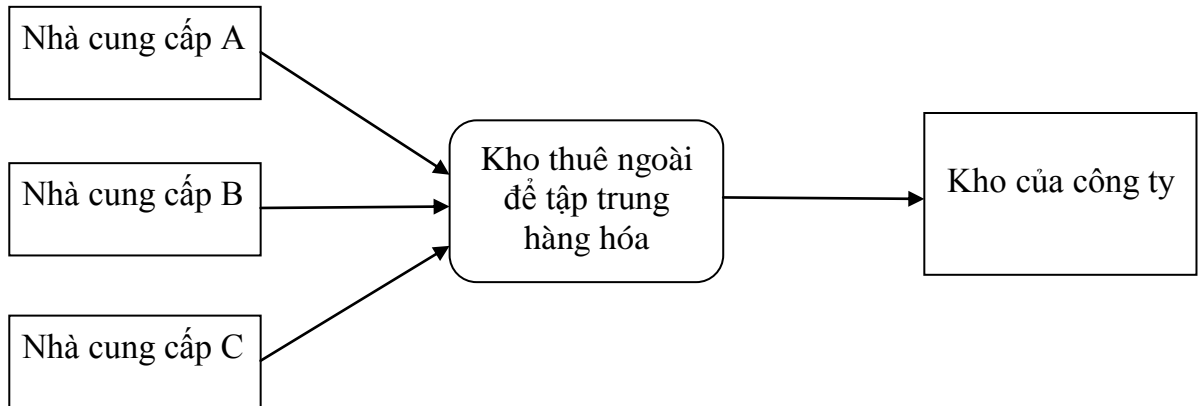
**Sơ đồ 2.5. Phương thức vận chuyển thẳng đối với NVL mua nội địa.**

*Nguồn: Phòng mua hàng*

- Vận chuyển NVL qua kho trung gian

Với hàng nhập khẩu, lựa chọn phương thức vận chuyển qua kho trung gian. Hàng được chuyển từ 3 nguồn chính: Hongkong, Thẩm Quyển và Nhật. Hàng từ Nhật và Thẩm Quyển là nguyên vật liệu được sản xuất từ nhà máy của tập đoàn tại

chính Nhật và Thảm Quyết để bán cho công ty tại Hải Phòng. Ngoài ra, số ít đến từ Thái Lan, Hàn Quốc, Indonesia,...



**Sơ đồ 2.6. Phương thức vận chuyển NVL mua từ FXFE**

*Nguồn: Phòng mua hàng*

Riêng hàng từ Hong Kong là do công ty thương mại của tập đoàn (FXFE) chịu trách nhiệm gom hàng và bán cho các nhà máy thuộc tập đoàn. Kho Nippon Express tại Hongkong là nơi tập kết hàng, có nhiệm vụ kiểm hàng, đóng gói và sắp hàng lên container, đặt tàu để chuyển hàng tới Hải Phòng, Việt Nam (đối với vận tải bằng đường biển). Mặt khác, nếu hàng gấp thì công ty cung ứng dịch vụ sẽ tổ chức hàng đi bằng đường hàng không theo yêu cầu của FXFE hoặc của công ty.

Khác với nhà cung cấp trong nước, nguyên vật liệu từ nước ngoài sẽ được vận chuyển bằng đường biển và đường hàng không (vì chi phí hàng không cao nên chỉ sử dụng khi cần mã linh kiện gấp).

Đối với hàng nước ngoài, công ty thuê ngoài dịch vụ vận chuyển bởi lẽ hàng hóa mua từ nước ngoài với điều khoản là FOB. Khi hàng hóa được vận chuyển đến cảng Hải Phòng, Công ty lựa chọn nhà cung cấp cung ứng dịch vụ theo sự chỉ định từ Tập đoàn, Yusen logistics sẽ chịu trách nhiệm bốc dỡ, sắp xếp xe container để trở dần về nhà máy.

Công ty đang tiến tới xu hướng mua hàng trong nước để tiết kiệm chi phí cho logistics. Theo nguồn từ phòng xuất nhập khẩu, số lượt thuê đơn vị vận chuyển

ngoài của công ty đã có xu hướng giảm nhưng tần suất hàng nước ngoài vẫn nhiều và giá thuê của các chuyến vận tải vẫn khá cao, cụ thể ở bảng sau

**Bảng 2.7. Số liệu về một số chuyến thuê vận tải ngoài và mức giá trung bình mỗi chuyến của công ty từ năm 2013-2015**

Năm	Số chuyến thuê vận chuyển (chuyến)	Khối lượng (tấn)	Mức giá trung bình (USD)
2013	135	8	4500
2014	360	14	5300
2015	435	18	6600

*Nguồn Phòng SCM*

#### **d. Quản lý dự trữ NVL đầu vào**

Đối với một công ty sản xuất, thì hoạt động dự trữ là nhu cầu tất yếu, dự trữ giúp giảm khả năng rủi ro thiếu nguyên vật liệu. Trong quá trình sản xuất, nguyên vật liệu sẽ có thể bị mất, hỏng hóc chính vì vậy luôn cần có nguồn nguyên liệu dự trữ để thay thế. Ngược lại, nếu không có nguồn dự trữ thì chuyên không thể sản xuất liên tục và làm thiệt hại rất nhiều chi phí của công ty. Công ty dựa theo các yếu tố cấu thành dự trữ trung bình để tiến hành dự trữ kho đầu vào và chỉ áp dụng hai loại dự trữ sau và không áp dụng dự trữ bảo hiểm.

- *Dự trữ trên đường:*

Nhà cung cấp vận chuyển hàng hóa trên đường cũng được coi là dự trữ. Ngoài ra, dự trữ của công ty còn được tính thêm cả lượng tồn kho NVL tại kho nhà cung ứng. Tóm lại, dự trữ giúp công ty đảm bảo cung ứng cho sản xuất tốt hơn nhưng dự trữ đồng thời cũng lại làm cho nguồn vốn của công ty giảm. Vì vậy, công ty cần đẩy nhanh tốc độ sản xuất cũng như đáp ứng kịp thời các đơn hàng từ tập đoàn để đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả.

- *Dự trữ chu kỳ:*

Theo phòng kế hoạch sản xuất, lượng tồn kho dự trữ tối thiểu là 2 tuần, có nghĩa là trữ lượng tồn kho nguyên vật liệu có thể sử dụng để sản xuất trong vòng 2

tuần. Linh kiện để lắp ráp ra một máy in cần rất nhiều loại khác nhau. Các loại linh kiện sẽ phân chia theo các loại chính như: nhựa chiếm 50%, linh kiện đột dập chiếm 15%, linh kiện điện chiếm 15%, hàng đóng gói và tem nhãn chiếm 20%. Căn cứ theo tỷ lệ này, sẽ có lượng dự trữ linh kiện phù hợp trong 2 tuần cho sản xuất.

**Bảng 2.8. Tình hình lượng dự trữ linh kiện trung bình tại kho dự trữ (2 tuần)**

STT	Tên nguyên liệu	Lượng dự trữ (chiếc)
1	Linh kiện đột dập	3500
2	Linh kiện nhựa	10500
3	Linh kiện điện	3500
4	Hàng đóng gói	7500
5	Linh kiện cho jig	500
6	Hàng tiêu hao(mực, dầu,...)	5000

*Nguồn: Phòng Quản lý sản xuất*

#### e. Quản lý kho đầu vào

- Hệ thống kho đầu vào của công ty

Công ty sử dụng với hai hệ thống kho song song là hệ thống kho tại ngay trong nhà máy và hệ thống kho thuê ngoài. Kho chứa nguyên vật liệu được tách biệt với kho hàng hóa thành phẩm.

**Bảng 2.9. Tổng kết kho nguyên vật liệu đầu vào tại công ty năm 2015**

STT	Tên kho	Số lượng	Diện tích sàn mỗi kho (m <sup>2</sup> )
1	Kho nguyên liệu chung	4	6000
2	Kho thành phẩm	1	10000
3	Kho tiếp nguyên liệu vào chuyên	2	3000
4	Kho phế liệu và bao bì sản phẩm	1	2000

*Nguồn: Phòng cơ sở hạ tầng.*

Năm 2013, kho đầu vào tại nhà máy là 2 kho chung và 4 kho chuyên biệt.

Năm 2014, tiến hành thuê kho ngoài do nhu cầu nhập hàng ngày càng tăng diện tích kho không đủ, công ty đã phải thuê thêm kho ngoài để chứa nguyên vật



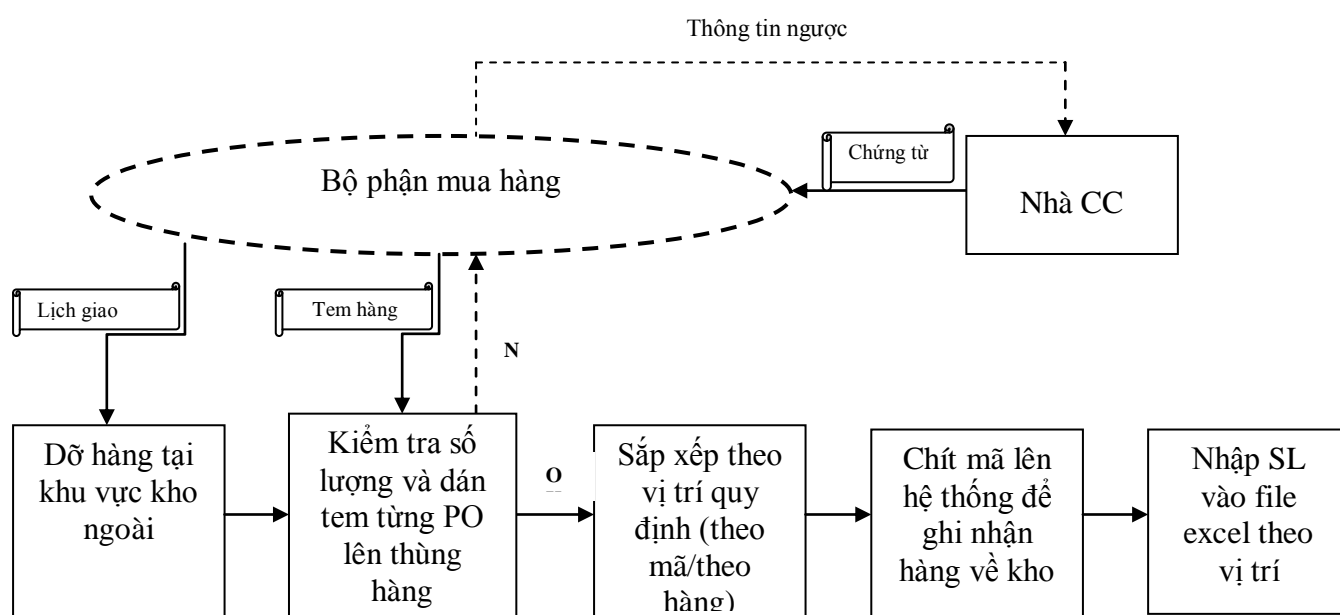
liệu, lên kế hoạch nhập hàng dần về công ty khi nguyên vật liệu tại kho công ty đã được giải phóng bớt.

Đến năm 2015, xây thêm 2 kho chung để tạm. Việc thuê kho ngoài không chỉ tốn thêm chi phí mà còn phải trả thêm cả chi phí vận chuyển, công ty đã quyết định mở rộng thêm kho chứa nguyên vật liệu.

• *Quy trình nhập NVL áp dụng tại kho công ty*

Vì công ty sử dụng hệ thống quản lý kho theo tập đoàn nên quy trình nhập NVL áp dụng tại công ty sẽ khác so với quy trình chung và được miêu tả rõ hơn ở Sơ đồ 2.7 dưới đây. Bao gồm 5 công đoạn

- (1) Dỡ hàng tại khu vực kho ngoài
- (2) Kiểm tra số lượng và dán tem từng PO lên thùng hàng
- (3) Sắp xếp theo vị trí quy định (theo mã/theo hàng)
- (4) Chít mã lên hệ thống để ghi nhận hàng về kho
- (5) Nhập SL vào file excel theo vị trí sắp xếp tại kho



**Sơ đồ 2.7. Quy trình nhập NVL tại kho đầu vào**

*Nguồn: Bộ phận kho nhập*

Quy trình này sẽ có một số những ưu điểm như có thể kiểm soát được chặt chẽ luồng nguyên vật liệu nhập về, tạo sự dễ dàng lưu thông dòng NVL trong nhà máy, đáp ứng được nhu cầu kiểm soát về mặt số liệu của bộ phận kế toán. Bên cạnh đó,

có một số hạn chế là không thể kiểm soát được lượng NVL mất, lỗi hỏng trên hệ thống dẫn đến tình trạng chênh lệch số lượng NVL từ dữ liệu trên hệ thống so với số lượng thực tế.

#### **f. Quản lý dòng logistics ngược**

##### *• Quản lý thùng trống trả lại nhà cung cấp*

Đối với nhà cung cấp nội địa, công ty lại có thể tiết kiệm chi phí bằng các: Yêu cầu nhà cung cấp sử dụng thùng nhựa đựng nguyên vật liệu, loại có thể tái sử dụng nhiều lần. Khi chuyên sản xuất sử dụng hết linh kiện trong thùng, thùng trống sẽ được chuyển lại ra khu vực quy định để thùng trống tại kho nhập.

Thùng của từng nhà cung cấp sẽ được sắp xếp đặt trên đúng pallet nhà cung cấp đó. Nhà cung cấp sau khi giao hàng sẽ đồng thời nhận lại thùng trống xếp lên xe để chờ lại, những thùng này sẽ được phục vụ đóng gói linh kiện cho đợt hàng sau. Như vậy cùng một quãng đường nhà cung cấp vừa có thể vận chuyển hàng, vừa có thể nhận lại thùng trống để phục vụ cho sản xuất đợt hàng tiếp theo.

Tuy nhiên, khâu quản lý thùng trống hiện nay vẫn còn chưa chặt chẽ, vẫn xảy ra tình trạng thiếu thùng, mất thùng, hỏng thùng... cũng là một nhân tố gây ảnh hưởng đến việc cung ứng nguyên liệu từ nhà cung cấp.

##### *• Quản lý linh kiện lỗi hỏng*

Đối với linh kiện lỗi hỏng, công ty sẽ có bộ phận OQC chuyên trách và có hai cách xử lý. Thứ nhất, nếu bộ phận OQC có thể sửa chữa khắc phục thì linh kiện sẽ được đưa vào chuyên sử dụng bình thường. Thứ hai, nếu lỗi linh kiện quá nghiêm trọng thì nhà cung cấp sẽ được yêu cầu mang hàng mới đến để đổi trả hàng lỗi, hỏng.

#### *2.2.2.2. Tổ chức, thực hiện logistics đầu vào*

##### **a. Áp dụng mô hình tổ chức logistics nửa chính tắc**

Nhìn vào sơ đồ cơ cấu tổ chức Sơ đồ 1.2, Công ty không có riêng một phòng ban đảm nhiệm về logistics nhưng các công việc logistics được phân tách, xen kẽ tới các phòng ban liên quan như lập kế hoạch logistics đầu vào sẽ được phân bổ liên

quan đến ba bộ phận như đề cập ở trên. Công tác mua hàng sẽ do bộ phận mua hàng đảm nhiệm, quản lý kho sẽ có phòng quản lý mua linh kiện đảm nhiệm.

### **b. Hình thức tổ chức các hoạt động logistics đầu vào**

Công ty lựa chọn hình thức vận chuyển thuê ngoài và tự thực hiện kết hợp

- Vận chuyển bên ngoài

Công ty vẫn đang hoàn toàn áp dụng 100% vận chuyển thuê ngoài và chưa thực hiện hình thức tự vận chuyển. Hoạt động vận chuyển NVL từ nước ngoài, công ty thuê ngoài dịch vụ của công ty TNHH Yusen Logistics, cách thức chọn nhà cung cấp dịch vụ được dựa trên sự chỉ định từ Tập đoàn Fuji Xerox. Công ty thuê ngoài một số dịch vụ như bốc xếp dỡ hàng, vận chuyển hàng đến kho, lưu kho tại bãi.

Đối với nhà cung cấp trong nước, NVL sẽ được vận chuyển từ nhà cung cấp đến kho nhà máy do người bán chịu trách nhiệm vận chuyển. Giá thành vận chuyển sẽ được tính cùng với giá bán của NVL.

- Vận chuyển NVL bên trong nhà máy

Đối với dòng lưu chuyển bên trong nhà máy, công ty sắp xếp khá chi tiết cho các khu vực. Nguyên vật liệu sẽ lưu chuyển từ kho đầu vào đến kho lớn đã sắp xếp, phân loại và cuối cùng được công nhân tiếp liệu chuyển tới kho tiếp liệu, cuối cùng là cấp trực tiếp vào chuyển sản xuất.

### **c. Đào tạo đội ngũ nhân viên và quản lý phục vụ hoạt động Logistics**

Nguồn nhân lực phục vụ cho các hoạt động Logistics đầu vào được đào tạo khá kỹ bởi đây là khâu quan trọng, phải đảm bảo đầu vào nguyên vật liệu mới có sự ra đời của sản phẩm chất lượng tốt. Số lượng công nhân viên cũng tương đối đầy đủ.

**Bảng 2.10. Cơ cấu lao động phục vụ hoạt động Logistics tại công ty***Đơn vị: người*

STT	Bộ phận/Phòng ban	Số lao động	Độ tuổi		Trình độ học vấn	
			18-30	> 30	ĐH trở lên	Dưới CĐ
1.	Phòng kế hoạch sản xuất	12	11	1	12	0
2.	Bộ phận mua hàng	28	20	8	24	4
3.	Phòng đặt hàng	11	10	1	11	0
4.	Phòng SCM	25	20	1	23	2
5.	Bộ phận kho đầu nhập	42	41	1	3	39
6.	Phòng tiếp liệu	88	82	6	8	80

*Nguồn: Phòng nhân sự*

Qua bảng trên ta có thể thấy đội ngũ cán bộ công nhân viên trong công ty đa số là những người trẻ tuổi. Với một đội ngũ công nhân viên trẻ trung, có tri thức giúp cho công ty luôn hoàn thành tốt kế hoạch, nhiệm vụ đặt ra.

Công ty thực hiện đào tạo theo phương thức lý thuyết và “Training on job”, sau khi học các lý thuyết cơ bản thường là từ 3-5 ngày, người mới sẽ được những người làm việc có kinh nghiệm chỉ dạy trực tiếp vào công việc. Cách đào tạo này được đánh giá là sẽ giúp nhân viên nhanh chóng tiếp cận công việc hơn.

#### **d. Phối hợp hoạt động Logistics giữa các phòng ban**

- Phòng quản lý kế hoạch sản xuất

Phòng quản lý kế hoạch sản xuất bao gồm 10 nhân viên và 1 quản lý người Nhật thuộc bộ phận quản lý sản xuất. Với nhiệm vụ nhận đơn đặt hàng máy in của khách hàng, từ đó lên kế hoạch về số máy cần sản xuất. Lập lên một danh sách chi tiết với các dòng máy, số lượng cần đạt được và thời gian dự kiến sản xuất từng dòng máy, thường thì phải đóng gói hàng hóa hoàn thành trước 2 ngày giao hàng. Danh sách kế hoạch sản xuất này sẽ được chuyển đi cho các bộ phận với những vai trò khác nhau.

- Bộ phận mua hàng

Nhận đơn đặt hàng (PO) từ phòng đặt hàng, sau đó gửi cho nhà cung cấp đã được ấn định cho từng mã hàng.

Trên đơn đặt hàng sẽ bao gồm đầy đủ thông tin về mã linh kiện, tên linh kiện, số lượng, giá, ngày giao hàng, địa điểm, điều kiện thanh toán,... Người nhân viên mua hàng có trách nhiệm cung cấp thông tin và giám sát theo dõi nhà cung cấp giao hàng đúng thời gian và địa điểm quy định.

Lập danh sách lịch giao hàng của các nhà cung cấp theo ngày gửi xuống bộ phận kho nhập có kèm số hóa đơn, giờ hàng đến.

Kiểm tra chứng từ theo PO để đảm bảo chính xác về mặt giấy tờ, sau đó tải dữ liệu lên hệ thống để kho có thể nhận tem nhãn cho việc kiểm tra số lượng hàng và dán tem lên thùng hàng.

Bên cạnh đó, còn có dòng thông tin ngược khi nhà cung cấp giao hàng thiếu, hoặc hỏng hóc thì kho sẽ báo lên bộ phận mua hàng. Tiếp đó, nhân viên mua hàng sẽ báo lại nhà cung cấp kèm qua mail cùng với ảnh chụp để hai bên thỏa thuận đưa ra phương án giải quyết tốt nhất.

- Phòng làm thủ tục nhập hàng

Bộ phận mua hàng kiểm tra giấy tờ và cung cấp đầy đủ chứng từ có dấu của nhà cung cấp cùng với PO hợp lệ để bên làm thủ tục nhập hàng tiến hành quá trình nhập hàng.

Phòng này sẽ chia làm hai nhóm. Một nhóm với nhiệm vụ làm thủ tục hải quan đầu nhập cho hàng nội địa, nhóm khác làm thủ tục hải quan cho hàng nhập từ nước ngoài.

Sau khi hoàn thành thủ tục, phòng sẽ thông báo cho bộ phận mua hàng để lên kế hoạch cho hàng về tới nhà máy.

- Bộ phận kho nhập

Tiếp nhận thông tin nhận hàng và kiểm tra hàng hóa bằng tem dán. Hàng sẽ được nhà cung cấp nội địa vận chuyển bằng xe tải, container đối với hàng nước ngoài, công nhân kho nhập sẽ sử dụng xe kéo hoặc xe forklift để chuyển hàng từ xe vào tới kho. Sau khi kiểm tra đủ hàng ký nhận biên bản giao nhận, kho sẽ kéo

lượng thùng trống của từng nhà cung cấp để trả lại trên xe, thực hiện dòng logistics ngược.

Nhập dữ liệu lên hệ thống, sau đó là nghiệp vụ sắp xếp hàng vào kho theo quy định. Kho được đánh theo khu vực, mỗi khu vực thì có các hàng được chia làm từng ô, mỗi ô có diện tích bằng diện tích đặt pallet. Đặt hàng theo đúng mã quy định, mỗi mã sẽ được quản lý vị trí bằng bảng theo dõi excel quy định trước chẳng hạn: mã hàng 645K 24560 sẽ được đặt ở 15-01-06 có nghĩa là mã hàng này sẽ đặt ở khu vực 01, hàng 15 và ô 06.

- Phòng tiếp liệu tới chuyên sản xuất

Để linh kiện đến được đến nơi lắp ráp, thì cần có đội ngũ công nhân phòng tiếp liệu. Dòng nguyên vật liệu sẽ đi từ kho hàng về tới giá để linh kiện được phân riêng theo từng dòng máy. Công nhân tiếp liệu sẽ có nhiệm vụ cung cấp nguyên vật liệu đến đúng vị trí trên chuyên để công nhân trên chuyên thao tác. Một số nguyên vật liệu cần đến sự chuẩn bị trước như tem cần phải cắt nhỏ, bản mạch cần phải được bỏ lớp đệm nilong bảo vệ,... công việc này cần người tiếp liệu cần bị để đưa nguyên vật liệu vào chuyên.

Cần đảm bảo các yêu cầu khi tiếp nguyên vật liệu như tiếp đủ nguyên liệu, đúng nguyên liệu, kịp thời gian, tránh gây hỏng linh kiện khi đẩy xe từ khu vực lấy đến vị trí lắp linh kiện trên chuyên.

### 2.2.2.3. Kiểm tra, đánh giá logistics đầu vào

Hiện nay công ty Fuji Xerox Hải Phòng chủ yếu sử dụng phương pháp đánh giá trong, qua đó phòng kho quản lý mua linh kiện sẽ là đơn vị xây dựng các tiêu chuẩn đo lường, bao gồm chỉ tiêu về chi phí. Từ chỉ tiêu đó phòng kho quản lý mua linh kiện đo lường kết quả thực hiện với chỉ tiêu kế hoạch, nếu chưa đảm bảo công ty sẽ quy trách nhiệm từng bộ phận và điều chỉnh.

Các bước tiến hành bao gồm

Bước 1: Xây dựng chỉ tiêu. Chỉ tiêu chi phí là mức độ gia tăng chi phí, chi phí dự kiến và các yếu tố do biến động chi phí biến đổi.

Bước 2: Đo lường kết quả thực hiện hoạt động logistics, qua đó phòng quản lý mua hàng sẽ tiến hành thống kê toàn bộ đơn hàng thực hiện theo năm, và tổng hợp phân loại ra đơn hàng thực hiện, tỷ lệ đơn hàng hoàn hảo và đơn hàng lỗi.

Bước 3: Tiến hành so sánh kết quả thực hiện so với kế hoạch đề ra, nếu đảm bảo tiếp tục duy trì, nếu chưa đảm bảo quy trách nhiệm từng bộ phận và tiến hành điều chỉnh.

Đánh giá hoạt động logistics tại FXHP hiện nay còn nhiều hạn chế, chưa được quan tâm đúng mức. Các thống kê về tình hình thực hiện các đơn hàng, tình hình thực hiện các hoạt động logistics chỉ mang tính hình thức khi chưa có biện pháp khắc phục triệt để tình trạng lỗi trong giao hàng. Mức độ nhận thức tầm quan trọng của việc đánh giá hoạt động logistics chưa cao.

### **2.3. Các nhân tố ảnh hưởng và kết luận về hoạt động quản trị Logistic đầu vào**

#### **2.3.1. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả quản trị Logistic đầu vào**

##### *2.3.1.1. Nhân tố khách quan*

##### **a. Vị trí địa lý thuận lợi**

Nhà máy đặt tại Hải Phòng rất thuận lợi cho dòng lưu chuyển nguyên vật liệu trong bên ngoài. Phần lớn công ty vẫn đang nhập nguyên liệu từ nước ngoài nên vị trí nhà máy rất đắc địa, gần cảng biển đó là một lợi thế. Nguyên liệu nhập từ nước ngoài thường sử dụng phương tiện là tàu và máy bay. Tuy nhiên, đường hàng không với chi phí khá cao nên chỉ sử dụng khi vận chuyển số lượng ít và hàng cần gấp. Quãng đường vận chuyển cho container từ cảng đến nhà máy trung bình khoảng 20 km.

Đối với hàng nội địa, công ty chủ yếu mua nhiều ở các khu công nghiệp tại Hải Dương, Hà Nội và cả tại Hải Phòng. Phương tiện vận chuyển được sử dụng là xe tải bởi quãng đường không quá xa cũng như thuận tiện nhất với chi phí thấp nhất.

Khí hậu cũng ảnh hưởng đến hoạt động Logistics, đối với tháng 7 và tháng 8 sẽ xuất hiện khá nhiều đợt bão, điều này làm ảnh hưởng đến lịch trình giao hàng của hàng nước ngoài đi bằng đường biển. Những lô hàng này thường là những lô hàng lớn, khi có bão thường sẽ bị hoãn lịch tàu xuất phát khoảng 2 đến 3 ngày, có lô hàng bị hoãn đến 6 ngày. Việc trì hoãn này sẽ ảnh hưởng rất lớn đến sản xuất nên thường khi quản trị logistics sẽ phải tính được lượng tồn kho và thường phải có lượng hàng dự trữ cho sản xuất trong khoảng 2 tuần, đây được coi là lượng tồn kho an toàn của công ty. Nhưng đôi khi việc tính toán sẽ không chính xác, dẫn đến sẽ có nguy cơ thiếu hàng. Khi đó, bên SCM sẽ phải yêu cầu nhà cung cấp nước ngoài chuyển hàng bằng phương tiện máy bay.

#### **b. Ngày càng nhiều các công ty cung cấp dịch Logistics**

Ngành logistics ngày càng được quan tâm, chính vì vậy rất nhiều các công ty logistics xuất hiện. Họ cạnh tranh với nhau và chính bởi vậy người được lợi lại là các công ty.

Công ty sẽ chọn lựa dựa trên tiêu chí chất lượng, cũng như chi phí phù hợp nhất. Cụ thể là, cho dịch vụ kho bãi công ty Yusen Logistics với giá cả hợp lý và kho hàng lại đặt khá gần công ty sẽ được lựa chọn để làm người hỗ trợ cho công ty trong dịch vụ kho bãi. Đối với công ty Sankyo, công ty lựa chọn thuê dịch vụ hỗ trợ hoàn thiện chứng từ hải quan vì giá thành và chất lượng khá hợp lý.

Mỗi công ty logistics đều có những lợi thế riêng nên chúng ta có thể lựa chọn dịch vụ để sử dụng sao cho phù hợp và hiệu quả tối đa nhất.

#### **c. Môi trường pháp luật được hoàn thiện**

Sự ổn định của hệ thống chính trị, luật pháp, chính sách của một quốc gia có ảnh hưởng rất nhiều đến sự ổn định và khả năng phát triển của các ngành kinh tế nói chung. Đối với hoạt động doanh nghiệp sản xuất nói riêng cũng không nằm ngoài sự tác động đó. Việt Nam là một quốc gia có ổn định chính trị tạo động lực cho phát triển hoạt động đầu tư, tăng trưởng kinh tế. Hệ thống chính sách minh bạch, thông thoáng và công bằng cũng sẽ là môi trường thuận lợi cho FXHP phát triển.



Mặt khác, công ty Fuji Xerox Hải Phòng là công ty chế xuất 100% và xuất khẩu sản phẩm ra nước ngoài, chính vì vậy, sẽ được nhà nước ưu đãi với thuế VAT là 0% khi mua nguyên liệu sản xuất với các công ty chế xuất khác.

### **c. Các nguồn cung ứng**

Nguồn cung ứng có tầm quan trọng rất lớn đối nguồn đầu vào, công ty có rất nhiều nguồn cung ứng khác nhau. Kể cả khi cùng một nguyên vật liệu đầu vào, sẽ có 2 đến 3 nhà cung cấp có thể cung ứng linh kiện đó. Điều này sẽ làm giảm nguy cơ bị thiếu hàng hoặc rủi ro khi hàng không đạt chất lượng, từ đó có thể dễ dàng chuyển đổi nhà cung ứng thích hợp. Chẳng hạn, như nhà cung ứng chậm giao hàng dẫn đến nguyên vật liệu thiếu, dùng chuyển điều này gây ảnh hưởng rất nghiêm trọng đối với sản xuất. Các hoạt động lưu chuyển linh kiện trong nhà máy sẽ bị dừng lại.

#### *2.3.1.2. Nhân tố chủ quan*

##### **a. Sự tăng lên của nhu cầu số lượng nguyên vật liệu đầu vào**

Trước đây, tần số giao hàng của nhà cung cấp là theo tuần, mỗi thứ 5 hàng tuần là ngày tập trung giao hàng của nhà cung cấp nội địa, đồng thời cũng là ngày FOB của hàng nước ngoài. Nhưng do số lượng chuyển sản xuất tăng lên cao, cụ thể từ 2 chuyển chính thành 6 chuyển chính và thêm chuyển sản xuất nhựa và chuyển sản xuất PWBA. Bộ phận mua hàng đã phải thay đổi kế hoạch từ giao hàng theo tuần sang giao hàng ngày. Mỗi sáng, bộ phận sẽ thống kê tất cả những nhà cung cấp giao hàng bao gồm mã số chứng từ, số lượng, giờ giao hàng và gửi cho các bộ phận liên quan đặt biệt là bộ phận kho cần phải cung cấp cho họ thông tin chính xác và sớm nhất. Trong trường hợp, lịch giao hàng, số lượng giao,...có sự thay đổi đột xuất, nhân viên mua hàng cần thông tin kịp thời cho người chịu trách nhiệm tại kho đầu nhập.

**Bảng 2.11. Thống kê số liệu đặt hàng từ tháng 7 đến 10/2015***Đơn vị PO*

<b>Hạng mục</b>	<b>Tháng 7</b>	<b>Tháng 8</b>	<b>Tháng 9</b>	<b>Tháng 10</b>
Nguyên liệu mua từ nội địa	37,400	30,300	32,000	35,400
Nguyên liệu mua từ nước ngoài (Mua trong tập đoàn FX)	55,500	35,700	32,400	40,850

*Nguồn Phòng mua hàng*

Từ bảng số liệu, có thể thấy rằng lượng nguyên vật liệu nhìn chung tăng lên theo từng tháng. Riêng tháng 7, lượng nguyên vật liệu đầu vào nhập về là cao nhất. Đây là do công ty có kỳ nghỉ lễ dài vào tháng 7 (tháng 7 nghỉ hè vào cuối tháng 8 ngày nghỉ), kỳ nghỉ dài nên công ty sẽ có kế hoạch nhập hàng trước kỳ nghỉ về nhiều hơn. Số lượng này là bù cho những ngày nghỉ công ty sẽ không nhập hàng, đảm bảo cho nguyên vật liệu có đầy đủ để phục vụ sản xuất sau kỳ nghỉ lễ.

Việc tăng lên nhu cầu của nguyên vật liệu đầu vào cũng tạo sức ép lên quản trị logistics đầu vào. Nó đòi hỏi phải có nhiều nhân lực hơn, việc quản lý phải chặt chẽ, tránh tình trạng hàng đưa về quá nhiều dư thừa hoặc quá ít không đủ để sản xuất.

### **b. Đào tạo nguồn nhân lực**

Hoạt động Logistics luôn đòi hỏi phải có nguồn nhân lực đông đủ và có kinh nghiệm. Ở Việt Nam, khả năng cung ứng nhân lực logistics đã hoàn toàn bất lực trước sự phát triển của logistics. Và hệ lụy là, đa số nhân viên đang hoạt động trong lĩnh vực logistics đều xuất thân từ các ngành ngoại ngữ, ngoại thương và các ngành hàng hải khác. Dĩ nhiên, kiến thức của họ về quản trị logistics và chuỗi cung ứng rất thiếu và yếu, thậm chí có người chẳng hiểu gì về logistics. Sự hạn chế về chất lượng nguồn nhân lực đã phần nào làm chậm lại và kém hiệu quả của quá trình Logistics. Vì sự phức tạp của logistics và công ty khó có thể đào tạo bài bản nên hoạt động của nhân viên tại phòng xuất nhập khẩu chỉ dừng lại ở chuẩn bị chứng từ, kê khai hải quan và phối hợp hỗ trợ với các công ty logistics thuê ngoài các dịch vụ.

Công ty vẫn chưa thể tự làm hoạt động logistics xuyên suốt mà luôn phải có sự hỗ trợ từ các công ty chuyên về dịch vụ logistics. Đôi khi việc phối hợp không nhịp nhàng cũng làm ảnh hưởng đến hoạt động quản trị logistics đầu vào của công ty. Vì là thuê ngoài nên hoạt động logistics của công ty vẫn phải chi trả với chi phí khá cao.

### **c. Cơ sở vật chất kỹ thuật**

Công ty đầu tư thêm hai kho chứa nguyên vật liệu thường có hiệu quả đối với quản trị kho cũng như tiết kiệm được chi phí do sẽ thuê kho ngoài dự trữ ít đi. Trang thiết bị nhà cung cũng được đầu tư như xe kéo, đẩy, xe nâng,.. tạo hiệu quả tốt cho hoạt động bốc xếp hàng hóa kho. Giúp giải phóng hàng nguyên liệu nhanh để đón các đợt hàng tiếp theo một cách nhanh chóng. Nhà kho có 8 cửa khai thác hàng rất thuận lợi và giảm được tình trạng tắc nghẽn xe hàng tại cửa kho.

#### **2.3.2. Kết luận về hoạt động quản trị Logistic đầu vào tại công ty**

##### **2.3.2.1. Những thành công**

- Có sự phân công rất rõ ràng, tổ chức thực hiện hoạt động logistics theo từng nhiệm vụ đã giao theo bộ phận, phòng ban. Tuy chưa có phòng logistics chuyên biệt nhưng công ty đã có sự sắp xếp hợp lý với các phòng ban đảm nhiệm từng hoạt động logistics đầu vào.

- Có sự phối hợp nhịp nhàng giữa luồng thông tin từ bộ phận này đến bộ phận kia để hoạt động logistics đầu vào diễn ra khá thông suốt. Luồng thông tin được trao đổi giữa các bộ phận rất quan trọng, nó quyết định đến cách tính chính xác để lên kế hoạch, tổ chức và triển khai logistics đầu vào.

- Quản lý kho đã được chuyên môn hóa rõ ràng từng công đoạn. Bên cạnh đó, việc mở rộng thêm kho nguyên liệu đầu vào giúp tiết kiệm chi phí lưu kho ngoài tương đối lớn, đồng thời tạo điều kiện cho lưu thông dòng NVL trong nhà máy được nhanh chóng dễ dàng hơn, không tốn thời gian vận chuyển NVL từ kho ngoài về nhà máy.

- Kế hoạch nhập hàng về nhà máy được kiểm soát theo dõi chặt chẽ, làm cho kho không bị tình trạng quá tải chỗ chứa nguyên vật liệu.

- Kho quản lý và thực hiện dòng logistics ngược, vận chuyển thùng trống trả lại nhà cung cấp để tái sử dụng, điều này cũng giảm được chi phí trong giá thành mua NVL khá cao.

#### 2.3.2.2. Những hạn chế

- Đôi khi kế hoạch sản xuất thay đổi đột ngột, do nhu cầu khách hàng thay đổi hoặc dữ liệu tồn kho trên hệ thống tính toán sai so với thực tế làm ảnh hưởng đến sản xuất và sự chuẩn bị nguyên vật liệu. Phải yêu cầu nhà cung cấp đẩy hàng giao sớm hơn so với đơn đặt hàng do nguyên vật liệu thiếu (kế hoạch sản xuất thay đổi). Thông thường công ty sẽ đặt hàng trước hai tuần và phát dự báo nhu cầu đặt hàng trong vòng 1 tháng để nhà cung cấp căn cứ điều chỉnh sản xuất và mua nguyên vật liệu.

- Hệ thống phát hàng đơn hàng (PO) có sự sai sót khi phát hành, do lượng tồn kho tính toán sai. Chẳng hạn, vì trên hệ thống tính toán là tồn kho còn nhiều nhưng trên thực tế do lỗi hỏng linh kiện, mất,... sẽ làm linh kiện thiếu. PO mua ít, sẽ làm cho không đủ linh kiện sản xuất tiếp tục. Trong trường hợp này, công ty buộc phải liên hệ nhà cung cấp trong nước giao sớm hàng, còn nếu là hàng nước ngoài thì sẽ buộc phải đi bằng hàng không, chi phí bỏ ra rất tốn kém.

- Việc chuyển hàng từ kho để tạm vào kho cố định vị trí, đôi khi xảy ra tình trạng để nhầm vị trí đã quy định linh kiện, dẫn đến khó khăn cho phòng tiếp liệu lấy linh kiện và chuyển ra chuyển sản xuất, rất mất thời gian nếu phải đi tìm linh kiện trong kho.

- Nhà cung cấp nội địa tự vận chuyển hàng đến kho công ty và giá thành vận chuyển được tính chung vào giá nguyên vật liệu. Chính vì vậy, giá thành mua nguyên vật liệu đầu vào vẫn ở mức giá cao.

- Nhà cung cấp đôi khi không thể giao hàng vì lý do thiếu thùng trống. Đây là trường hợp quản lý dòng logistics ngược quản lý chưa hợp lý. Thùng trống bị mất, hỏng, thất thoát và quan trọng nhất là lượng tồn kho quá nhiều, không thể trả lại số lượng thùng trống cần thiết cho nhà cung cấp.

### 2.3.2.3. Phân tích nguyên nhân của những hạn chế trong quản trị logistics đầu vào

Để dễ dàng hơn đưa ra những giải pháp khắc phục những hạn chế còn tồn tại cần phải chỉ ra những nguyên nhân trong quản trị logistics đầu vào. Những hạn chế có thể được khái quát hoá với 4 nhóm hạn chế lớn sau

- Quản lý kho nguyên nhân dẫn đến hạn chế trong quản lý kho là do lỗi quản lý và lỗi thao tác con người trong quy trình tác nghiệp. Về lỗi quản lý, kho chưa có một hệ thống quản lý cho vị trí đặt để cố định mà chỉ quản lý bằng file excel và sơ đồ vị trí đặt để, sai sót trong quá trình thay đổi vị trí NVL và chưa nhập dữ liệu bằng thủ công lên excel là điều không tránh khỏi. Đối với lỗi quy trình, thì do một số công nhân chưa nhận thức được tầm quan trọng của việc đảm bảo quy trình nên dẫn đến sai sót trong các khâu như kho chưa kiểm tra thì hàng đã được đưa vào chuyển sản xuất hay chưa nhập dữ liệu hàng về đã đưa NVL ra vị trí đặt để.

- Quản lý dự trữ xuất hiện những hạn chế là do nguyên nhân bởi lỗi hệ thống dữ liệu và thao tác quy trình tác nghiệp. Lỗi hệ thống là do hệ thống quản lý mua hàng mắc lỗi tự động mất một số các dữ liệu đã được cập nhật là chênh lệch số lượng thực tế gây ra khó khăn trong tính toán dự trữ, đặt hàng và đây là nguyên nhân khách quan. Nguyên nhân do quy trình tác nghiệp là thuộc về các bộ phận chuyên trách, do sự chủ quan trong việc nhập dữ liệu hàng về cũng như kiểm tra hàng hoá làm dữ liệu nhập trên hệ thống sai sót với dữ liệu NVL thực tế.

- Vận chuyển đầu vào chưa hiệu quả cụ thể là giá thành cho chi phí vận chuyển ở mức cao. Nguyên nhân là do NVL nước ngoài chiếm 75% chính vì vậy chi phí logistics đầu vào rất cao (chi phí nhập hàng, chi phí hàng biển và hàng không, chi phí kho bãi, chi phí thuê dịch vụ logistics ngoài,...). Lượng NVL mua nội địa tuy chỉ chiếm 25% nhưng chi phí vận chuyển công ty chưa thực hiện được giá thành được tính vào chi phí NVL, nó cũng là sự tăng lên đối với chi phí logistics đầu vào.

- Logistics ngược cho thùng trống kém hiệu quả là do sự quản lý kém chặt chẽ, chưa có lịch cụ thể cho việc vận chuyển dòng logistics ngược, chưa chặt chẽ quản

lý trong khâu lượng thùng nhập vào bao nhiêu mà chỉ có dữ liệu trả cho nhà cung cấp bao nhiêu được ghi chép bằng tay, dẫn đến việc mất, hỏng thùng của nhà cung cấp mà công ty cũng không quản lý được, thiếu thùng nhà cung cấp không giao được hàng ảnh hưởng nghiêm trọng đến sản xuất.

*\*Kết luận:* Từ những thực trạng đã được nghiên cứu tại Công ty Fuji Xerox Hải Phòng, nhìn chung công ty là một nhà máy với quy mô khá lớn, các chức năng và hoạt động logistics đầu vào của công ty khá là phức tạp. Hoạt động logistics đầu vào đã có sự phối hợp giữa các phòng ban, tuy nhiên đôi khi còn chưa có sự phân công nhiệm vụ rõ ràng do vậy hoạt động có thể bị trùng lặp vì chưa có phòng logistics chuyên biệt. Dưới đây là chương 3 sẽ đề cập đến một số các giải pháp để hoạt động logistics đầu vào tại công ty được hiệu quả hơn.

### **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ LOGISTICS ĐẦU VÀO CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN FUJI XEROX HẢI PHÒNG**

#### **3.1. Xu hướng phát triển của thị trường máy in tại Việt Nam và chiến lược phát triển sản xuất của Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng**

##### ***3.1.1. Xu hướng phát triển của thị trường máy in tại Việt Nam***

Thị trường máy in ở Việt Nam vẫn đang là một thị trường đang phát triển, được nhiều thương hiệu lớn nhắm đến và luôn đạt được mức tăng trưởng thị trường khá lớn, chính bởi vì thế mà việc lựa chọn cho mình những chiếc máy in từ bình dân cho đến cao cấp ở thị trường Việt Nam là rất dễ dàng.

Nếu như nói về ông vua máy in đang chiếm lĩnh thị trường Việt Nam thì ông vua ấy chính là Cannon bởi chúng chiếm đến 66% thị trường, chính con số ấn tượng này đã khiến cho thương hiệu máy in của nhãn hàng này ngày càng được phủ rộng khắp nơi và tin tưởng từ các quốc gia lớn, chính chất lượng và tuổi thọ, giảm thiểu chi phí sửa máy in của sản phẩm đã giúp cho Cannon ngày càng lớn mạnh và đứng vững trong thị trường nước ta. Thương hiệu lớn thứ 2 trong thị trường máy in ở nước ta đó chính là HP chúng chiếm 21%, nếu như trước kia trong khoảng năm 2005, HP là thương hiệu dẫn đầu chỉ số tiêu thụ ở nước ta nhưng sự phát triển vũ bão của Cannon khiến HP nhường bước, thế nhưng đây vẫn là những dòng máy in được ưu chuộng hiện nay.

10% thị trường còn lại chính là thị trường của máy in Dell, Samsung đây cũng là hai thương hiệu khá lớn về máy tính, laptop thế nhưng vẫn chưa chinh phục được người tiêu dùng trong lĩnh vực máy in này và tồn tại khá nhiều vấn đề khiến cho chỉ số tiêu thụ không cao và 3% còn lại của thị trường chính là dành cho những nhãn hiệu máy in khác.

Dựa vào những con số thống kê trên thì chúng ta nhận thấy được rằng nếu muốn chen chân được vào thị trường máy in Việt Nam sẽ phải đánh đổ được một trong hai ông trùm máy in của thị trường này đó chính là Cannon và HP nhưng đó

không phải là một nhiệm vụ dễ dàng, cho nên cần có những chiến lược kinh doanh ưu tú nhất khi định chiếm lĩnh thị trường này, hãy xây dựng thương hiệu, nâng cao chất lượng sản phẩm và đặc biệt là tuổi thọ của máy in, hạn chế được nhất việc sửa máy in trong quá trình sử dụng và giá thành hợp lý, chính điều này sẽ giúp cho thương hiệu máy in đứng vững trên thị trường Việt Nam.

Đứng trước những thách thức đó, Fuji Xerox vẫn tiếp tục thử sức trên thị trường đầy tiềm năng này. Fuji Xerox luôn coi Việt Nam là thị trường chiến lược trong khu vực châu Á- Thái Bình Dương, từ đó, không ngừng đầu tư vào Việt Nam, Fuji Xerox muốn mở rộng mạng lưới thị trường thông qua các đại lý phân phối, đồng thời đẩy mạnh triển khai các dịch vụ bảo hành sản phẩm.

### ***3.1.2. Chiến lược phát triển sản xuất của công ty tới năm 2020***

Nhà máy Fuji Xerox ở Hải Phòng nhận 100% vốn đầu tư từ Fuji Xerox Asia Pacific đặt tại Singapore, toàn bộ sản phẩm sản xuất ra từ nhà máy này là phục vụ thị trường xuất khẩu.

Hiện nay nhà máy lớn nhất của tập đoàn được đặt tại Thâm Quyển (Trung Quốc). Nhà máy ở Hải Phòng còn rất nhỏ so với nhà máy ở Thâm Quyển. Tuy nhiên, trong tương lai tập đoàn sẽ không ngừng đầu tư để mở rộng nhà máy Hải Phòng ngang bằng với quy mô của nhà máy ở Thâm Quyển.

Điều này có nghĩa là, trong tương lai nhà máy sẽ tiếp tục được mở rộng hơn nữa. Đi kèm với mở rộng quy mô sản xuất của nhà máy thì kéo theo đó hoạt động quản trị logistics sẽ tăng lên và đòi hỏi ngày càng khó khăn hơn.

#### **a. Đối với nguồn nhân lực**

Sản xuất tăng lên, số lượng công nhân viên không đủ cho phục vụ sản xuất. Công ty chú trọng tuyển thêm đội ngũ công nhân và nhân viên. Trong đó, tăng lên đáng kể là nhân viên phòng xuất nhập khẩu thuộc bộ phận quản lý sản xuất và nhân viên phòng mua hàng nguyên vật liệu thuộc bộ phận mua hàng. Trong đó, trong 3 tháng đầu năm 2015, mỗi phòng đều tuyển thêm khoảng 9 nhân viên trong đó có 3 công nhân văn phòng làm công việc hỗ trợ và 6 nhân viên văn phòng với bằng cấp từ đại học chính quy trở lên cùng yêu cầu bắt buộc là tiếng anh tốt.



Nhân lực trong ngành Logistics còn khá ít, chủ yếu khi tuyển dụng công ty sẽ chỉ nhận được nhân viên ở các ngành kinh tế, ngoại ngữ, thương mại quốc tế,... Vì vậy, công ty vẫn có phương hướng sử dụng dịch vụ từ các công ty logistics để đạt hiệu quả tốt trong logistics đầu vào.

#### **b. Phân bổ mua nguyên liệu trong nước và nước ngoài**

Công ty tiến tới thực hiện chiến lược nội địa hóa NVL bởi vì đối với nguyên vật liệu mua từ nước ngoài, phương tiện vận chuyển luôn là tàu hoặc máy bay chi phí khá tốn kém, hơn nữa giá nguyên vật liệu sẽ cao hơn hẳn so với nguyên vật liệu mua từ nội địa.

Nhận thấy rõ được điều này, bộ phận mua hàng đã đặt ra kế hoạch cho năm nay là tăng nội địa hóa, có nghĩa là tăng tỷ lệ mua nguyên vật liệu trong nước lên tới 60%, mua hàng nước ngoài là 40%. Tuy nhiên, nguyên vật liệu đòi hỏi có chất lượng kỹ thuật khá chặt chẽ nên việc tìm kiếm nhà cung cấp thỏa mãn nhu cầu là khó khăn.

#### **c. Sàng lọc nguyên liệu tại kho**

Sản xuất tăng lên mở rộng ra thì nguyên vật liệu cũng tăng lên rõ rệt. Việc sắp xếp hợp lý kho hàng là cần thiết. Hàng sẽ được chia riêng rẽ cho các kho, đối với nguyên vật liệu dùng chung cho tất cả các dòng máy có thể đặt chung. Sản xuất tăng lên cùng với các dòng máy khác nhau tại nhà máy nên công ty có kế hoạch tiến hành việc chia riêng các nguyên liệu dùng cho từng dòng máy và cho từng chuyền sản xuất riêng.

### **3.2. Giải pháp hoàn thiện quản trị Logistic đầu vào của Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng**

#### **3.2.1. Hoàn thiện chiến lược và quá trình quản trị Logistic đầu vào của Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng**

##### **3.2.1.1. Chiến lược Logistic và chiến lược Logistic đầu vào**

Chọn một chiến lược logistics đòi hỏi phải có quy trình tốt như khi soạn thảo chiến lược cấp công ty. Một chiến lược logistics cần có ba mục tiêu: giảm chi phí,

giảm vốn và cải tiến dịch vụ. Đối với chiến lược logistics đầu vào cũng tương tự, công ty cần hoạch định, thực hiện và kiểm soát một cách cụ thể, rõ ràng. Để lựa chọn chiến lược phù hợp cần xác định công ty đang đi theo sản xuất theo lượng tồn kho hay sản xuất theo đơn đặt hàng.

Mô hình sản xuất đẩy là mô hình mà luồng sản xuất trong nhà máy được điều tiết không phải từ công đoạn cuối của quy trình. Chính vì vậy, công ty nên lựa chọn chiến lược kéo bởi công ty luôn dựa theo đơn đặt hàng và tồn kho để tạo ra kế hoạch sản xuất. Chiến lược logistics kéo là luồng sản xuất trong nhà máy được điều tiết bởi yêu cầu từ công đoạn cuối quy trình. Nghĩa là, khi nào có tín hiệu từ công đoạn sau thì công đoạn trước mới tiến hành gia công nguyên liệu. Trong quá trình sản xuất của công ty, một đơn đặt hàng tạo ra nhu cầu về thành phẩm, thành phẩm đó sẽ được hoạch định về kế hoạch giao hàng, sản xuất, mua nguyên vật liệu... để đáp ứng cho đơn hàng đó.

Từ đó, công ty sẽ triển khai hoạt động vận tải với phương thức Milk run để tiết kiệm chi phí. Có nghĩa là, thay vì để cho nhà cung ứng vận chuyển và tính giá thành vào linh kiện. Công ty sẽ tự tổ chức hoặc thuê một công ty vận tải ngoài để đảm nhiệm vai trò đi gom hàng. Xe tải trở đi sẽ chất đầy xe là thùng trả lại (logistics ngược) sau khi đến kho từng nhà sẽ trả lại lượng thùng trống và chất lên xe lượng hàng mua về. Tuy nhiên, việc thực hiện này cần có sự tính toán chặt chẽ, tránh trường hợp thiếu chỗ chờ hàng hoặc trả nhầm thùng thông, nhầm lẫn nhà cung ứng. Công ty cần thực hiện chính sách tiết kiệm chi phí bằng cách giảm dự trữ, tính toán chính xác lượng tồn kho, để tối ưu hóa lượng hàng dự trữ.

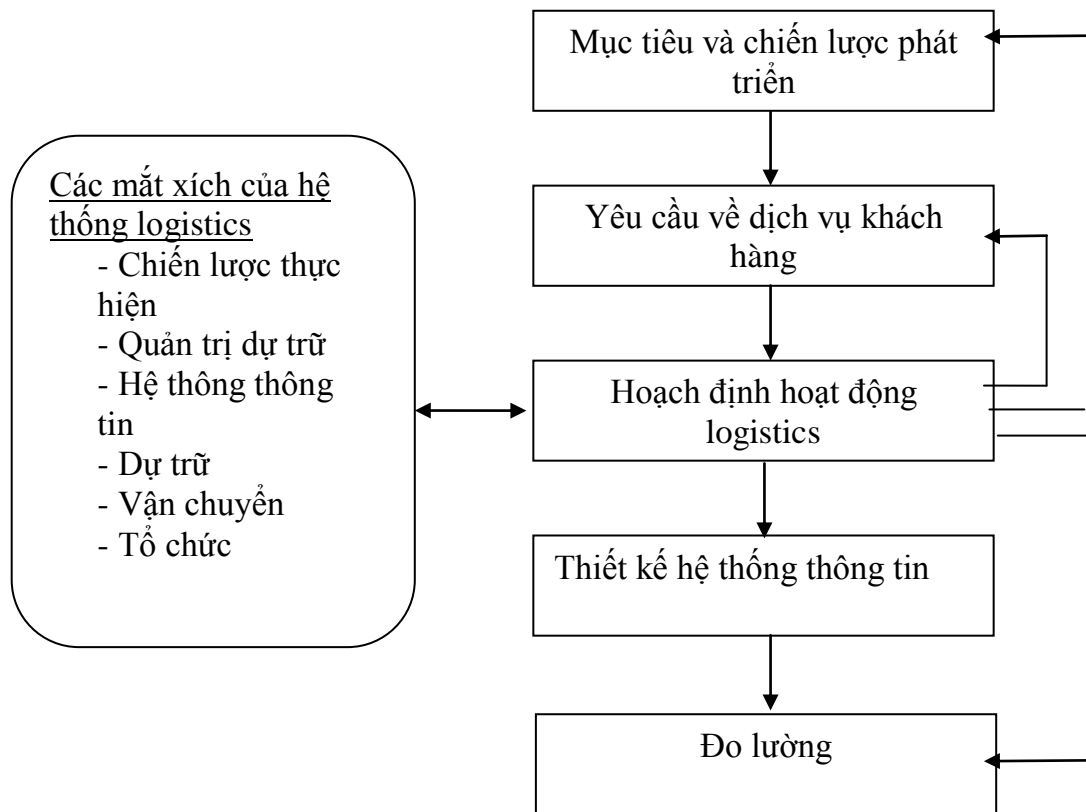
### *3.2.1.2. Hoàn thiện quy trình quản trị logistic đầu vào*

Quản trị logistics cũng giống như mọi hoạt động quản trị khác trong công ty sản xuất kinh doanh đều phải trải qua các quy trình: hoạch định, thực thi và kiểm soát. Do vậy để tăng cường hiệu lực quản trị logistics tại chi nhánh thì trước tiên phải hoàn thiện quy trình quản trị này.

### a. Hoàn thiện quá trình hoạch định các hoạt động logistics

Hiện nay, công ty còn tồn tại điểm yếu kém tại khâu kế hoạch sản xuất, kế hoạch sản xuất còn chậm và có sự sai lệch dẫn đến hậu quả nghiêm trọng đối với một công ty sản xuất đó chính là dừng truyền.

Để các hoạt động logistics công ty thực sự đạt hiệu quả, công ty cần phải lập kế hoạch cụ thể. Kế hoạch hóa các hoạt động logistics của công ty tức là phải hướng cho các hoạt động đó theo mục tiêu và chiến lược phát triển công ty từ đó dễ dàng tổ chức thực thi và kiểm soát chúng.



**Sơ đồ 3.1: Quy trình hoạch định hoạt động logistics đầu vào**

Từ những mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty, bộ phận logistics (quản lý sản xuất) sẽ đưa ra những yêu cầu về đặt hàng từ khách hàng. Cần phải quản lý chặt chẽ luồng thông tin từ khách hàng bởi nó là nhân tố làm thay đổi kế hoạch sản xuất của doanh nghiệp. Từ đó, nhà quản trị tiến hành hoạch định cho hoạt động logistics bằng việc lên kế hoạch cho từng bộ phận dự trữ, kho, vận chuyển, hệ thống thông tin, quản trị mua. Hoạch định hoạt động logistics phải phù hợp với mục

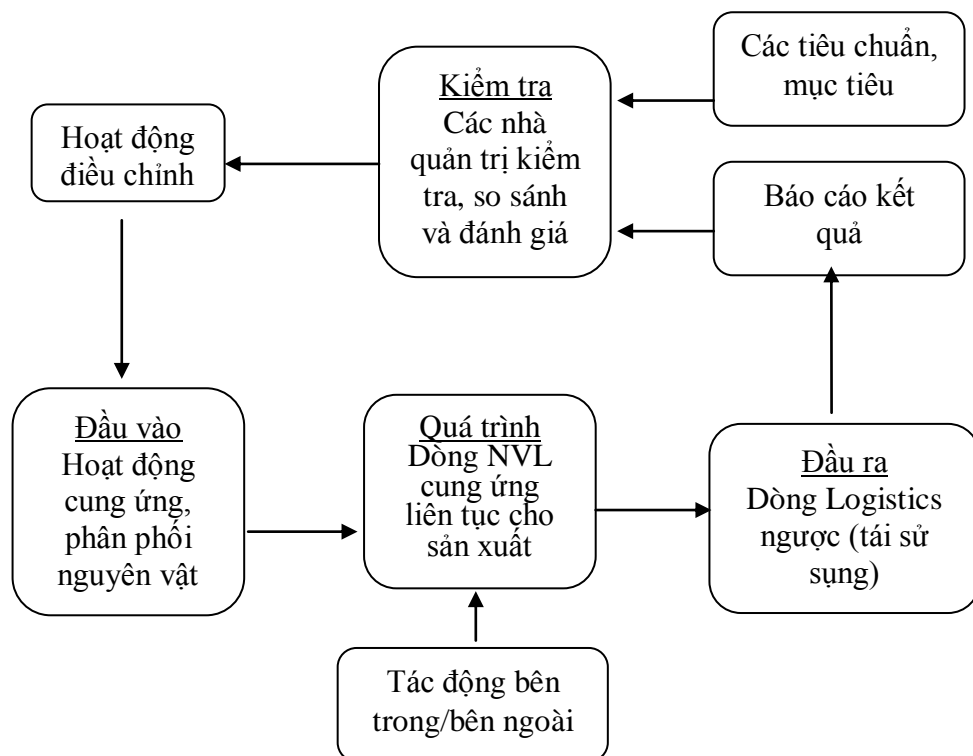
tiêu và chiến lược mở rộng của công ty. Ngoài ra các bộ phận logistics cũng cần cung cấp các thông tin cần thiết cho nhà quản trị để nhà quản trị đưa ra hoạch định chính xác nhất.

### b. Hoàn thiện quy trình tổ chức thực thi hoạt động logistics

Hiện nay, công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng đã có đội ngũ nhân viên phục vụ hoạt động Logistics tương đối đầy đủ từ các phòng ban có liên quan. Trong đó có bộ phận sản xuất, bộ phận R&D, bộ phận kế hoạch sản xuất, bộ phận mua hàng, bộ phận kho và vận chuyển thuê ngoài. Tuy nhiên, do chưa có sự chuyên môn hóa dẫn đến tình trạng nhiệm vụ bị trùng lặp và trong một số trường hợp là trách nhiệm công việc phân bổ không rõ ràng giữa các phòng ban liên quan. Để hoạt động logistics có hiệu quả thì công ty nên tách biệt phòng logistics để có sự chuyên môn hóa cao, dễ dàng kiểm soát và đánh giá hoạt động logistics đầu vào tại công ty.

Trên cơ sở của mục tiêu và kế hoạch chiến lược logistics, các nhà quản trị phải xây dựng kế hoạch nghiệp vụ. Trong kế hoạch nghiệp vụ, phải xác định rõ những nội dung logistics cụ thể nhằm thực hiện các hoạt động logistics một cách hợp lý.

### c. Hoàn thiện quy trình kiểm soát hoạt động logistics



Sơ đồ 3.2: Sơ đồ kiểm soát hoạt động logistics đầu vào cho công ty

Công ty chưa phân bổ rõ ràng việc kiểm tra giám sát hoạt động logistics. Trong trường hợp xuất hiện những lỗi như mất hàng tại kho, hàng về trễ dẫn đến dừng sản xuất, kế hoạch không khớp với thực tế,... Công ty mới bắt đầu điều tra nguyên nhân và khắc phục. Phòng logistics cần phải xây dựng cho mình một hệ thống kiểm soát các hoạt động logistics theo từng công đoạn mà không nên để đến khi xảy ra hậu quả lớn mới kiểm tra lại. Việc kiểm soát này phải diễn ra thường xuyên để hướng việc thực hiện các hoạt động theo đúng kế hoạch đề ra và phát hiện ra những sai sót để đưa ra những biện pháp kịp thời.

### **3.2.2. Hoàn thiện các hoạt động logistic đầu vào**

#### **3.2.2.1. Hoạt động vận chuyển**

##### **a. Vận chuyển bên ngoài**

Việc vận chuyển có ảnh hưởng rất lớn đến chi phí hoạt động logistics. Vì vậy để giảm chi phí hoạt động logistics công ty phải tối ưu hóa hoạt động vận chuyển. Công ty cần quan tâm đến khối lượng vận chuyển, tuyến đường vận chuyển, phương tiện và đơn vị vận chuyển sao cho hợp lý. Khó khăn của công ty hiện nay là chưa có đội ngũ xe tải chuyên chở. Hiện tại, đối với logistics đầu vào, công ty đang áp dụng mua nguyên vật liệu với giá DDU, giá vận chuyển đã được tính vào giá mua và người bán sẽ vận chuyển hàng hóa tới nhà máy. Nhưng đó sẽ không là giải pháp tối ưu lâu dài khi quy mô hoạt động sản xuất của công ty đang ngày càng được mở rộng.

- Công ty nên đầu tư xe loại 5 tấn và 15 tấn vì NVL được đóng vào thùng carton lớn hoặc pallet, công kênh nếu chở bằng loại xe bé sẽ chở được rất ít hàng hóa, còn nếu chở loại xe to hơn sẽ không thuận tiện trong việc đi lại trên đường.

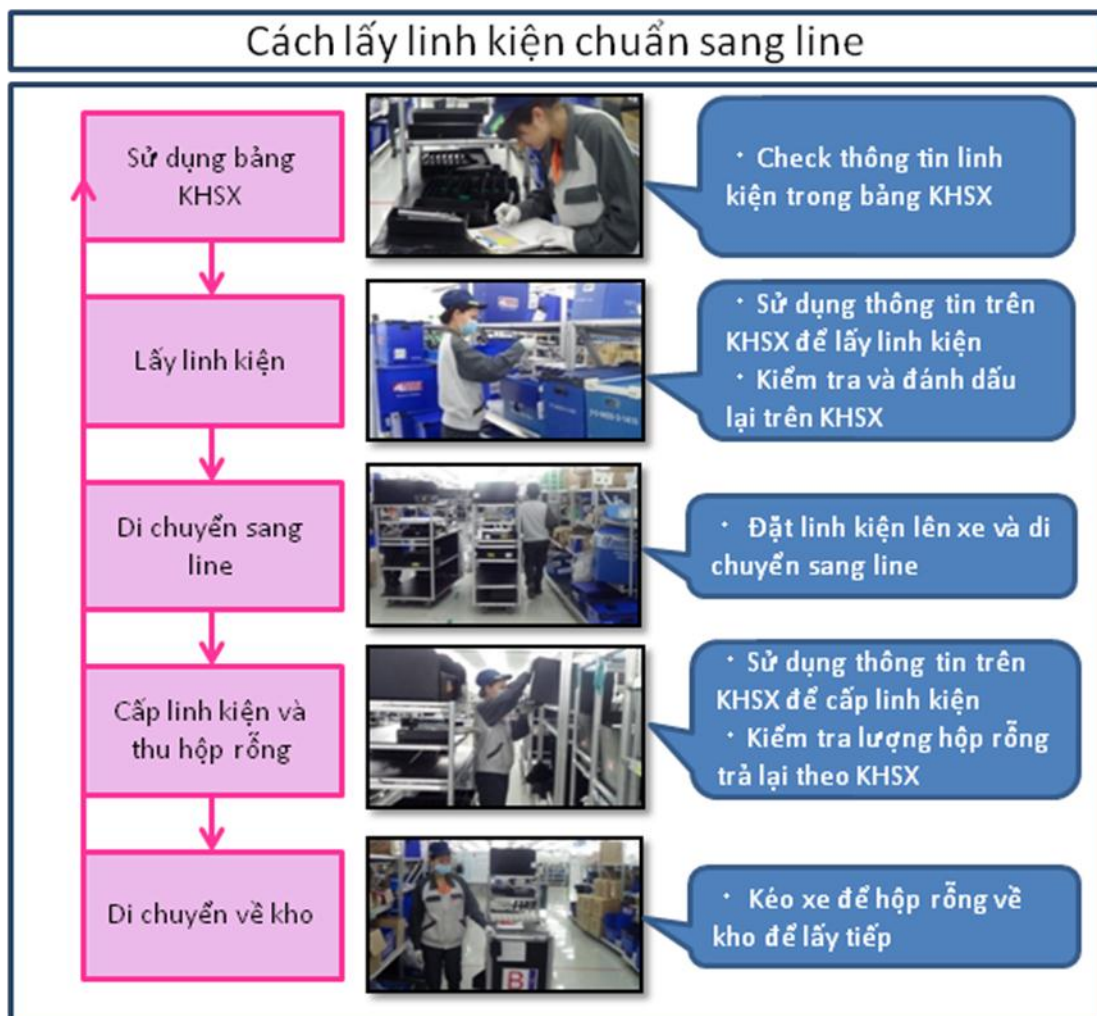
- Trong trường hợp vẫn thuê vận tải bên ngoài, đối với đơn vị vận chuyển trung gian đảm bảo vấn đề vận chuyển đúng tiến độ. Vận dụng hình thức vận chuyển Milk run, tính toán quãng đường thu gom nguyên vật liệu. Một ngày tổ chức xe tải vận chuyển tới từng nhà máy trên cùng tuyến đường vận chuyển để gom nguyên vật liệu sẽ tiết kiệm khá nhiều chi phí vận chuyển.

- Tăng cường đào tạo nâng cao năng lực và trình độ cho đội ngũ nhân lực phục vụ công tác vận chuyển.

- Có chế độ đãi ngộ tốt đối với nguồn nhân lực phục vụ công tác vận chuyển, công việc của họ tương đối căng thẳng cần độ tập trung cao.

### b. Hoàn thiện quy trình cấp linh kiện vào chuyền (vận chuyển bên trong)

Công ty sẽ thiết lập bảng hiện thị để công nhân có thể thao tác một cách dễ dàng



### Sơ đồ 3.3. Thiết lập cách lấy linh kiện chuẩn vào trong chuyền sản xuất.

#### 3.2.2.2. Hoạt động dự trữ

Hoạt động dự trữ giúp cho quá trình hoạt động sản xuất của công ty được diễn ra liên tục và thông suốt. Vì vậy công ty cần phải có phương án dự trữ tối ưu. Ngoài

ra, dự trữ cũng là một khoản chi phí của công ty, là hoạt động đảm bảo khả năng cung ứng nguyên vật liệu cho quá trình sản xuất. Do vậy cần phải có một chính sách dự trữ hợp lý để giảm lượng nguyên vật liệu, NVL dự trữ xuống mức thấp nhất có thể nhưng vẫn không ảnh hưởng đến quá trình sản xuất. Yêu cầu đặt ra đối với bộ phận logistics nói chung và các bộ phận chức năng nói riêng là phải tiến hành

- Lập kế hoạch sản xuất chặt chẽ, dựa trên nhu cầu chính xác từ các đơn đặt hàng của khách hàng cụ thể là từ công ty kinh doanh của tập đoàn gửi tới.

- Liên lạc thường xuyên và duy trì mối quan hệ với các nhà cung ứng để tránh bị gây sức ép (tại một số thời điểm thị trường vật tư nhạy cảm) dẫn tới thiếu hụt vật tư, đảm bảo nguyên vật liệu được cung cấp đúng và đủ khi công ty cần.

- Căn cứ vào tình hình đặt hàng của khách, tình hình đáp ứng nguyên vật liệu của nhà cung cấp và thời gian sản xuất cũng như giao hàng của công ty để xác định mức dự trữ an toàn. Xác định mức dự trữ an toàn sẽ giúp công ty tiết kiệm được những lãng phí không cần thiết, đảm bảo cho quá trình luân chuyển nguồn vốn nhưng vẫn đáp ứng đúng nhu cầu khách hàng.

### 3.2.2.3. Hoàn thiện quản lý kho

Kho là một nhân tố quan trọng để hoạt động dự trữ được tốt. Hệ thống kho bãi phải phù hợp với loại nguyên liệu của công ty. Một số linh kiện sản xuất khá nhạy cảm dễ hỏng nên khâu bảo quản rất quan trọng, luôn phải đảm bảo chất lượng linh kiện không bị ảnh hưởng, có như vậy sản phẩm đầu ra mới đảm bảo chất lượng. Vì vậy yêu cầu kho bãi của linh kiện này cần phải cải thiện

- Công ty cần đầu tư thêm một số trang thiết bị trong kho, như thiết bị quạt thông gió để đảm bảo nhiệt độ trong kho không quá cao và luôn thông thoáng tránh ẩm ướt, hỏng, mốc, ảnh hưởng chất lượng linh kiện.

- Cần bố trí, sắp xếp linh kiện trong kho một cách trật tự và ngăn nắp theo thứ tự các mã linh kiện, dòng linh kiện theo mã máy. Để tận dụng tối đa diện tích trong kho, thuận tiện cho việc bốc xếp dỡ các linh kiện, kho cần bố trí thêm các giá hàng theo tầng cao, sử dụng xe nâng để bốc xếp dỡ linh kiện. Hiện kho đang sắp xếp theo hàng và linh kiện được đặt trên pallet nên rất tốn diện tích kho, lãng phí.

- Luôn phải đảm bảo số lượng linh kiện cho các dòng máy phục vụ cho sản xuất.

- Cán bộ, người lao động trong kho phải được trang bị đầy đủ kiến thức về kho bãi, bốc dỡ, chất xếp hàng hóa cũng cần được đào tạo.

#### 3.2.2.4. Hoàn thiện hoạt động mua hàng

Để thuận tiện hơn trong cho logistics đầu vào, công ty chủ động hơn trong việc nhập nguyên liệu đầu vào cho nhà máy. Những nguyên liệu đầu vào nào mà ở Việt Nam cũng có chi nhánh, công ty cần tìm nhà sản xuất và mua luôn trong nước để giảm thiểu tối đa chi phí sản xuất cho sản phẩm. Chẳng hạn như việc mua linh kiện nhựa từ nhà máy Takahata ở Trung Quốc thì công ty chuyển dần sang mua nguyên vật liệu nhựa tại nhà máy Takahata đặt tại Hải Phòng cách công ty chỉ khoảng 15 km. Mua hàng như vậy sẽ tiết kiệm được rất nhiều chi phí và chất lượng linh kiện là tương đương.

Việc tiết kiệm mua nguyên vật liệu trong nước là một trong những chính sách công ty đang hướng tới, vừa ổn định được đầu vào nguyên liệu vừa tiết kiệm được chi phí. Như vậy sản phẩm của công ty có sức hấp dẫn, tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

#### 3.2.2.5. Giải pháp phối hợp giữa các hoạt động logistics

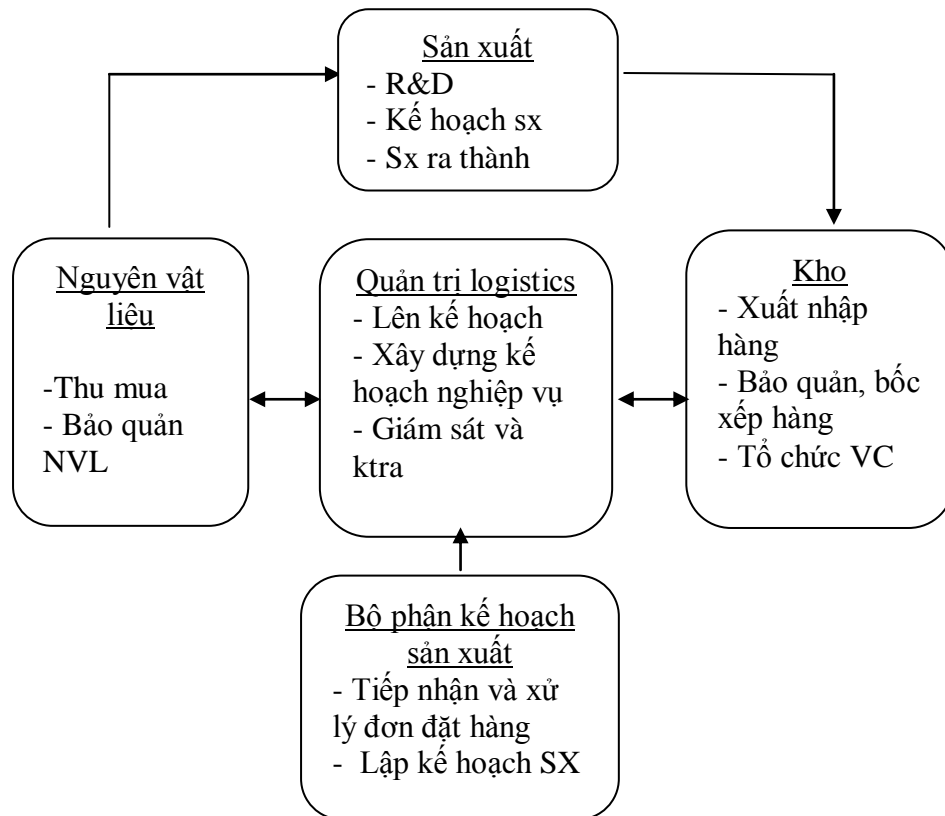
Bộ phận nguyên vật liệu có nhiệm vụ thu mua, bảo quản nguyên vật liệu, sau đó nguyên vật liệu được chuyển đến kho để sản xuất theo kế hoạch. Thống kê số lượng nhập xuất NVL, hàng tồn cho nhà quản trị để từ đó nắm bắt được thông tin và ra các quyết định chính xác. Trước khi sản xuất, bộ phận sản xuất phải có nhiệm vụ nghiên cứu và phát triển sản phẩm, thực hiện sản xuất theo kế hoạch sản xuất, mua nguyên vật liệu đạt tiêu chuẩn và chuyển đến kho của nhà máy. Bộ phận sản xuất cũng báo cáo cho nhà quản trị những thông tin như sản lượng sản phẩm, hay một số tiêu chuẩn, lượng thành phẩm, phế phẩm để từ đó nhà quản trị có những kế hoạch và quyết định chính xác cho hoạt động logistics đầu vào.

Bộ phận kho nhập của nhà máy có nhiệm vụ nhập nguyên liệu, bảo quản và bốc xếp hàng, sắp xếp hàng hóa trong kho. Sau đó bộ phận kho cũng báo lại cho



nhà quản trị những thông tin như lượng hàng tồn kho, số lượng nhập trong ngày, số lượng đưa vào dùng trong chuyề, thời gian tiếp liệu, để từ đó các nhà quản trị có thể phân tích và đưa ra các quyết định chính xác.

Sản phẩm được đặt hàng là mục tiêu mà sản xuất phải đạt được đúng tiến độ như vậy việc quản trị logistics đầu vào là hết sức quan trọng, đảm bảo yếu tố đầu vào đúng, đủ và chất. Nhà quản trị logistics tiếp nhận thông tin từ các bộ phận nguyên vật liệu, sản xuất, kho, bộ phận kế hoạch và xử lý thông tin đó, từ đó đưa ra những kế hoạch đúng đắn và chính xác. Ngoài ra nhà quản trị cần kiểm tra, giám sát các bộ phận có liên quan như sơ đồ 3.4 sau



**Sơ đồ 3.4. Quy trình phối hợp giữa các hoạt động logistics**

### ***3.2.3. Bộ phận logistics chức năng và tăng cường các nguồn lực cho hoạt động logistics đầu vào***

#### ***3.2.3.1. Bộ phận logistics chức năng và nhân lực***

Công ty có kế hoạch mở rộng sản xuất kinh doanh nên việc thiết lập một phòng ban chuyên trách cho hoạt động logistics là điều cấp thiết. Bộ phận logistics

sẽ được thiết lập với sự hỗ trợ của các phòng ban như bộ phận quản lý sản xuất, mua hàng, bộ phận tiếp liệu. Theo đó, sẽ không có sự rời rạc trong các hoạt động phòng ban mà bộ phận logistics sẽ đưa ra những kế hoạch cụ thể chi tiết để các phòng ban có liên quan thực hiện. Vì là công tác quản lý và lập kế hoạch nên sẽ có khoảng 5 người đảm nhiệm vai trò này và 1 quản lý cấp cao, bộ phận sẽ ra các kế hoạch logistics cũng như nghiên cứu các cải tiến trong quá trình hoạt động và triển khai tới các phòng ban. Bộ phận này cũng sẽ phải là người thực hiện công tác kiểm tra và đánh giá các nghiệp vụ tác nghiệp từ các tiêu phòng ban chức năng có liên quan.

Công ty muốn phát triển và ngày càng phát triển hơn nữa thì cần phải có chính sách phát triển nguồn nhân lực sao cho hợp lý. Công ty cần phải có chiến lược đào tạo nguồn nhân lực phù hợp cho từng bộ phận của công ty nói chung và cho bộ phận logistics của công ty nói riêng. Bởi yếu tố con người là yếu tố chủ đạo trong bất kỳ một hoạt động, một công việc nào. Phân công đúng người, đúng ngành đúng nghề sẽ đem lại hiệu quả công việc cao hơn.

Ngoài việc thu hút và giữ chân các nhân tài, công ty nên quan tâm đến chính sách đãi ngộ cho các cán bộ công nhân viên của mình cho họ cảm giác yêu nghề và gắn bó với công ty hơn

- Thường tặng quà, từng năm sau khi công ty tổng hợp kết quả kinh doanh của quý, năm tương ứng.

- Hàng năm công ty nên tổ chức tham quan, du lịch cho các cán bộ công nhân viên của mình nhằm nâng cao khả năng gắn kết giữa các nhân viên, các phòng ban trong chi nhánh. Giúp họ có cơ hội giao lưu, học hỏi và hiểu nhau hơn qua các buổi dã ngoại từ đó tiến độ làm việc của họ sẽ tốt và nhanh chóng hơn.

- Vào những ngày lễ, dịp đặc biệt như sinh nhật, quốc tế phụ nữ 8/3 công ty sẽ có những món quà ý nghĩa thể hiện sự quan tâm tặng cho cán bộ công nhân viên của mình. Giúp họ hiểu rằng, họ rất quan trọng trong mái nhà Fuji Xerox Hải Phòng, mọi người luôn nhớ và yêu thương họ.

- Điều quan trọng nhất là công ty nên tạo môi trường, điều kiện làm việc năng động, chuyên nghiệp và có khả năng thăng tiến cao cho cán bộ công nhân viên. Có

các khóa đào tạo ngắn ngày, dài hạn ở trong nước cũng như nước ngoài nhằm nâng cao trình độ, kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp chuyên môn.

- Đánh giá công nhân viên hàng năm theo KPI và khen thưởng theo năm để khuyến khích mọi người trong công việc.

Kế hoạch tăng nhân lực cho hoạt động logistics trong năm 2016. Các bộ phận sẽ có chỉ tiêu để tuyển thêm nhân lực mới trong năm nay như phòng mua hàng có chỉ tiêu thêm 12 người mới, bộ phận quản lý sản xuất thêm 15 người và bộ phận tiếp liệu thêm 500 người. Với lực lượng đội ngũ nhân lực mới này, sẽ có thêm sức mạnh để phục vụ cho hoạt động logistics đầu vào được tốt hơn.

#### 3.2.3.2. *Vốn và chi phí*

Để tổng chi phí giảm một cách tối đa, các bộ phận nên tối thiểu hóa chi phí của mình cho hợp lý. Có thể cắt giảm những chi phí không cần thiết nhằm giảm chi phí chung. Chẳng hạn như các công nhân văn phòng thời vụ làm việc khi có đơn hàng gấp thay vì thuê công nhân chính thức làm tăng chi phí do phải trả lương và những chính sách đãi ngộ mà công việc không đều.

Bộ phận mua nguyên vật liệu cập nhật kế hoạch sản xuất và tình hình biến động trên thị trường để từ đó ra đó ra quyết định mua một cách hợp lý và tiết kiệm chi phí nhất. Những nguyên vật liệu có sẵn ở Việt Nam có thể liên hệ, kiểm tra xem có phù hợp không nếu mua được nguyên vật liệu trong nước sẽ giảm được chi phí một cách đáng kể.

Bộ phận sản xuất tổ chức sản xuất chính xác và tốt nhất nhằm giảm các phế phẩm nâng cao chất lượng thành phẩm, tăng năng suất lao động. Như vậy sẽ giảm được lượng hàng tồn phế phẩm, giảm chi phí quản lý kho phế phẩm, tăng số lượng thành phẩm, tăng doanh thu.

Bộ phận dự trữ và vận chuyển dự trữ đúng đủ, vận chuyển nhanh, chính xác cố gắng quản lý và giảm chi phí không cần thiết, quản lý tốt đội ngũ vận chuyển, chi phí xăng dầu, bảo trì, bảo dưỡng cho xe có như vậy mới không tăng chi phí.

Công ty có 100% vốn đầu tư nước ngoài từ Fuji Xerox Pacific Asia Singapo nên vấn đề về vốn không phải là một trở ngại đối với công ty. Tuy nhiên, công ty

cũng cần có chính sách tiết kiệm chi phí, giảm thiểu một cách tối đa những chi phí không cần thiết, nhằm giảm tổng chi phí, tăng năng suất của nhà máy.

#### 3.2.3.3. Cơ sở vật chất

Để phát triển thêm các sản phẩm mới mà công ty nhập khẩu thêm máy móc hiện đại phục vụ quá trình sản xuất. Công ty xây dựng thêm khu phân xưởng với quỹ đất dự trữ hơn 30000 m<sup>2</sup> để phục vụ mở rộng sản xuất thêm nhằm đáp ứng yêu cầu của thị trường với những sản phẩm mới. Ngoài ra, công ty nên kiểm tra và rà soát lại xem những bộ phận nào chưa có hay thiếu những trang thiết bị cần thiết để truyền tin nhanh chóng cũng cần bổ xung để làm việc hiệu quả hơn.

### 3.3. Một số kiến nghị đối với cơ quan hữu quan

Ngành sản xuất công nghệ là một ngành quan trọng đối với nền kinh tế nhà nước. Nhà nước cần có những chính sách hỗ trợ cho ngành nói chung và cho công ty TNHH Fuji Xerox nói riêng. Sau đây luận văn xin đưa ra một số kiến nghị đối với nhà nước.

Để ngành công nghiệp sản xuất, lắp ráp máy in trong nước có thể phát triển tốt trong bối cảnh hội nhập quốc tế, rất cần có sự vào cuộc của Chính phủ, trong đó ngành công nghiệp phụ trợ cho sản xuất máy in cần được hình thành ở quy mô Nhà nước và coi đó là ngành công nghiệp then chốt. Bên cạnh đó, cần mời các nhà đầu tư nước ngoài từ Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc... tham gia tạo dựng và phát triển công nghiệp phụ trợ tại Việt Nam. Nhà nước cũng cần tạo điều kiện cho các doanh nghiệp có thể tái đầu tư bằng chính sách thuế trong giai đoạn 5 năm hình thành ngành công nghiệp phụ trợ.

#### a. Hoàn thiện hệ thống pháp luật

Hiện nay hệ thống luật thương mại Việt nam đã có nhiều lần sửa đổi bổ sung song vẫn còn nhiều điều chưa hợp lý, gây khó khăn, trở ngại cho các doanh nghiệp. Nhà nước cần phải hoàn thiện hơn nữa hệ thống pháp luật phù hợp với thông lệ quốc tế để tạo ra một môi trường luật pháp công bằng, minh bạch, chặt chẽ nhưng vẫn thông thoáng tạo thuận lợi cho các doanh nghiệp khi kinh doanh.

Chính sách về thuế như thuế nhập khẩu, thuế trước bạ,...nhà nước phải có quy định rõ ràng minh bạch đối với từng loại mặt hàng, các phụ lục thuế nhập khẩu cũng phải ghi rõ những mặt hàng chịu thuế và những mặt hàng không chịu thuế.

- Các thủ tục hành chính và các thủ tục nhập khẩu hiện nay quá rườm rà, Nhà nước nên thay đổi, đơn giản hóa các thủ tục đó để tránh tham nhũng cũng như tạo điều kiện cho các doanh nghiệp kinh doanh. Hoàn thiện và tiêu chuẩn hóa các thủ tục hải quan. Phải thống nhất giữa Bộ Công thương và Tổng cục hải quan trong việc quản lý nhập khẩu.

- Chính sách quản lý ngoại hối: Hiện nay chủ trương của Nhà nước chỉ chú trọng xuất khẩu trong khi hoạt động nhập khẩu giúp điều tiết cơ cấu mặt hàng, bổ sung hàng hóa trong nước còn thiếu hoặc không sản xuất được thì lại ít được quan tâm. Chính vì vậy, Nhà nước chỉ chú trọng điều chỉnh tỷ giá hối đoái theo hướng có lợi cho xuất khẩu, gây bất lợi cho nhập khẩu. Nhà nước nên xem xét và có các biện pháp điều hành tỷ giá một cách hợp lý, tạo môi trường kinh doanh công bằng cho tất cả các doanh nghiệp.

### **b. Hỗ trợ thông tin**

Thông tin đóng vai trò quan trọng trong việc nắm bắt cơ hội kinh doanh cũng như nắm bắt những biến động ảnh hưởng đến kinh doanh. Nhà nước cần phải cung cấp thông tin rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng, những bản tin, tài liệu thống kê,...cảnh báo về những biến động trên thị trường, những rủi ro doanh nghiệp có thể gặp phải...để doanh nghiệp có thể tính toán đưa ra các biện pháp ứng phó kịp thời, giảm thiểu nguy cơ phá sản.

### **c. Đào tạo nguồn nhân lực**

Phần lớn các doanh nghiệp tại Việt nam đều xảy ra tình trạng thiếu những nhân viên có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao, đồng thời cũng thiếu luôn cả những người lao động giỏi tay nghề cao. Do vậy Nhà nước cần phải đầu tư cho giáo dục, xây dựng một hệ thống giáo dục hiện đại, sát với thực tế, giới lý thuyết nhưng cũng phải giỏi cả thực hành. Kết hợp mở rộng các trường dạy nghề với chuyên môn cao. Tránh tình trạng thừa thầy thiếu thợ mà thầy cũng không đủ khả năng chuyên môn

để làm việc. Việc đào tạo ngoại ngữ tại các trường cũng phải được quan tâm xác đáng nhất là trong thời kỳ hội nhập rất cần đến những người giỏi ngoại ngữ, đặc biệt là ở các doanh nghiệp có hoạt động nhập khẩu.

#### **d. Nâng cấp cơ sở hạ tầng, kỹ thuật**

Hệ thống giao thông vận tải, thông tin liên lạc... đặc biệt quan trọng đối với các doanh nghiệp trong hoạt động nhập khẩu, nhưng để nâng cấp, sửa chữa chúng thì doanh nghiệp không tự làm được vì vậy đành phải trông chờ vào Nhà nước. Nhà nước cần có những chính sách đầu tư thích đáng hơn để có thể quy hoạch, sửa chữa, xây mới cơ sở hạ tầng kỹ thuật nhiều hơn không chỉ phục vụ cho các doanh nghiệp mà còn phục vụ cho nhân dân, phục vụ cho sự phát triển kinh tế đất nước.

#### **e. Kiến nghị nhằm phát triển ngành logistics**

Như đã phân tích ở trên, các công ty sản xuất và lắp ráp máy in tại Việt Nam có thuê ngoài một số dịch vụ logistics, do vậy, dịch vụ logistics phát triển sẽ đem lại hiệu quả cho các doanh nghiệp này.

Những năm gần đây, logistics bắt đầu thu hút sự chú ý của các cấp quản lý Nhà nước cũng như các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực giao nhận kho vận trong và ngoài nước. Tuy nhiên hạ tầng cơ sở và các trang thiết bị dành cho logistics còn yếu kém, lạc hậu, thiếu đồng bộ; hệ thống kho bãi quy mô nhỏ, rời rạc; các phương tiện, trang thiết bị như xe nâng hạ hàng hoá, dây chuyền, băng tải, phương tiện đóng gói mã hóa, hệ thống đường ống, đèn chiếu sáng... nói chung còn thô sơ; hệ thống vận tải đường không, đường biển, đường sắt, đường bộ và đường sông còn nhiều hạn chế, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả của hoạt động logistics. Mặt khác, đa số các doanh nghiệp có quy mô tài chính vừa và nhỏ, ít hiểu biết về luật pháp quốc tế. Tính minh bạch của các giao dịch liên quan đến quá trình sản xuất, vận chuyển, tồn kho và phân phối chưa cao đã tác động trực tiếp đến hiệu quả của quá trình logistics, làm phát sinh chi phí hoặc ảnh hưởng đến uy tín nhà cung cấp trong quá trình thực hiện logistics.

Để phát triển, nâng cao năng lực cạnh tranh của dịch vụ Logistics trong quá trình hội nhập, cần thực hiện một số giải pháp sau

- Nhà nước cần đầu tư hợp lý cho các cảng, sân bay, cảng thông quan nội địa (ICD), đường bộ, đường sắt, đường sông, kho bãi, trang thiết bị, ngân hàng, bảo hiểm... theo một kế hoạch tổng thể, có khả năng tương tác và hỗ trợ qua lại lẫn nhau một cách hiệu quả.

- Đầu tư và nâng cấp hạ tầng giao thông vận tải, khuyến khích vận tải container đường sắt, chú trọng đầu tư xây dựng cảng nước sâu trung chuyển khu vực.

- Chuẩn hóa các quy trình dịch vụ logistics, thống kê logistics.

- Xây dựng hành lang, khung pháp lý mở và chọn lọc, đảm bảo tính nhất quán, thông thoáng và hợp lý trong các văn bản, quy định liên quan đến lĩnh vực logistics với mục đích tạo cơ sở cho một thị trường logistics minh bạch.

- Hiệp hội giao nhận kho vận Việt Nam (VIFFAS) cần nâng động hơn trong việc quản lý bảo vệ quyền lợi hội viên, đặc biệt là trong việc đào tạo, gắn kết, thông tin, điều phối, hướng dẫn các thành viên tiếp cận và xâm nhập các thị trường nước ngoài, cải tiến quy trình thủ tục hải quan - xuất nhập khẩu.

- Thúc đẩy và phát triển công nghệ thông tin, chuẩn trao đổi dữ liệu điện tử trong thương mại/ khai quan điện tử (EDI) để tận dụng ưu thế của công nghệ thông tin nhằm mang lại năng suất lao động cao, tiết kiệm chi phí, giảm thiểu tình trạng tiêu cực, gian lận trong thương mại, xuất nhập khẩu và hải quan.

- Các đơn vị trong ngành có thể xem xét khả năng sáp nhập và thành lập các đơn vị cung ứng dịch vụ logistics theo nhóm 3 - 4 đơn vị để đủ sức cạnh tranh với các công ty đa quốc gia.

- Đào tạo nguồn nhân lực cho hoạt động logistics. Từ trước tới nay, các trường đại học, cao đẳng chuyên ngành kinh tế, ngoại thương, hàng hải, giao thông vận tải cũng chỉ đào tạo chung các kiến thức cơ bản về nghiệp vụ ngoại thương, vận tải... Sách giáo khoa, tài liệu tham khảo về loại hình dịch vụ logistics cũng chưa nhiều. Ngay cả các chuyên gia được đào tạo chuyên nghiệp trong lĩnh vực này vẫn còn quá ít so với yêu cầu phát triển. Kiến nghị đưa vào giảng dạy căn bản và chuyên sâu tại các trường đại học, cao đẳng khối kinh tế, hàng hải, giao thông vận tải ngành học mới này.

- Phổ biến sâu rộng những quy định về pháp luật cho các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp kinh doanh hoạt động logistics. Theo thống kê, khoảng 6000 nhân viên hiện đang làm việc trong lĩnh vực logistics thì những người có kinh nghiệm và hiểu biết về luật pháp quốc tế còn thiếu nhiều. Hiện nguồn nhân lực chính cho ngành này đều được lấy từ các đại lý hãng tàu, các công ty giao nhận vận tải biển và sử dụng theo khả năng hiện có. Trong khi đó, đây là lĩnh vực đòi hỏi chuyên gia không những am hiểu hệ thống pháp luật, thông lệ của nước sở tại mà còn phải am hiểu hệ thống luật pháp và thông lệ của các nước khác trên thế giới có xây dựng mối quan hệ kinh doanh.



## KẾT LUẬN

Việc hoàn thiện hoạt động logistics đầu vào ở bất kỳ công ty nào cũng vô cùng quan trọng, nó quyết định rất lớn đến sự hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty. Với công ty sản xuất như công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng hoạt động hậu cần đầu vào kịp thời, đầy đủ, đảm bảo chất lượng sẽ tạo cho công ty lợi thế cạnh tranh, hoàn thành xuất sắc mục tiêu được giao, tạo công ăn việc làm cho người lao động, đáp ứng tốt nhất nhu cầu của người tiêu dùng, của khách hàng, ngày càng khẳng định được uy tín của mình trên thị trường.

Tuy còn một số mặt hạn chế, nhưng nhìn chung thì hoạt động logistics đầu vào của công ty đã góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh một cách rõ rệt. Với sự nỗ lực không ngừng của tất cả cán bộ công nhân viên trong công ty, hy vọng công ty sẽ tiếp tục gặt hái được những thành công ở những năm tiếp theo.

Việc nghiên cứu đề tài “*Quản trị Logistic đầu vào của công ty trách nhiệm hữu hạn Fuji Xerox Hải Phòng*”. là một cơ hội quý báu để tác giả tìm hiểu, học tập, đúc kết lý luận và thực tế nhằm nâng cao chất lượng học tập và nghiên cứu ở trình độ thạc sỹ; là nền tảng cho công tác nghiên cứu sau này. Kết quả nghiên cứu của luận văn cũng góp phần bổ sung vào lý luận và thực tiễn về quản trị hoạt động logistics đầu vào tại Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng.

Cuối cùng em xin chân thành cảm ơn PGS.TS An Thị Thanh Nhân và các anh, chị trong công ty, đặc biệt là các anh chị phòng kế hoạch, phòng mua hàng, phòng quản lý sản xuất, phòng tiếp liệu đã giúp đỡ và tạo điều kiện để em có thể hoàn thành bài luận văn này.

Tác giả rất mong nhận được sự góp ý, nhận xét của Hội đồng chấm luận văn thạc sỹ, các thầy cô giáo, đồng nghiệp và bạn bè để tác giả có thể chỉnh sửa những sai sót, hạn chế trong luận văn này nhằm hoàn thiện tốt hơn.

## DANH MỤC THAM KHẢO

### TIẾNG VIỆT

- [1]. TS. Nguyễn Thông Thái, PGS.TS. An Thị Thanh Nhân (2010) – Giáo Trình Quản trị logistics kinh doanh, NXB Thống kê.
- [2]. GS.TS Đoàn Thị Hồng Vân (2010), *Logistics - Những vấn đề cơ bản*, NXB Lao động - Xã hội.
- [3]. PGS.TS Đoàn Thị Hồng Vân (2006), *Quản trị logistics*, Nhà Xuất Bản Thống kê.
- [4]. TS. Lục Thị Thu Hường (2009) Quản trị hậu cần trong thương mại điện tử, Nhà xuất bản Thống Kê
- [5]. PGS. TS. Trần Trí Thiên, TS. Nguyễn Đình Hiền, *Phát triển nguồn nhân lực trong xây dựng hệ thống logistics quốc gia theo hướng bền vững*, NXB Lao động
- [6]. GS.TS. Đặng Đình Đào, TS. Nguyễn Đình Hiền, *Một số vấn đề phát triển hệ thống logistics ở nước ta trong hội nhập quốc tế*, NXB Lao động
- [7]. TS. Nguyễn Thông Thái, *Bài giảng logistics KDTM*
- [8]. PGS.TS. Nguyễn Như Tiến (2006), *Logistics: Khả năng ứng dụng và phát triển trong kinh doanh dịch vụ vận tải giao nhận Việt Nam*, NXB Giao thông vận tải
- [9]. Nghị định 87/2009/NĐ – CP, của Chính phủ *Quy định về kinh doanh vận tải đa phương thức tại Việt Nam*.
- [10]. Bài toán logistics tại Việt Nam – Bùi Thanh Thủy, địa chỉ: [www.agro.gov.vn](http://www.agro.gov.vn).
- [11]. Vài nét về logistics trong doanh nghiệp sản xuất – Nguyễn Thị Bình, tại địa chỉ <http://en.uct.edu.vn>
- [12]. Phát triển logistics: Vương từ thủ tục và luật – Nguyễn Sơn, tại địa chỉ: [www.logistics-institute.vn](http://www.logistics-institute.vn)
- [13]. Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng: [www.fxhp.com.vn](http://www.fxhp.com.vn)

**TIẾNG ANH**

- [14]. The management of business logistics ( A supply chain perspective) –  
2003
- [15]. James R. Stock – Douglas M.Lambert; Strategic logistics management;  
2001
- [16]. Edward H. Frazelle, Ph.D; Supply chain Strategy; 2001
- [17]. Alan Rushton, John Oxley, Phil Croucher; The Handbook of Logistics  
and Distribution Management 2004

**PHỤ LỤC 1**  
**DANH MỤC CÂU HỎI PHÒNG VẤN**

1. Anh(Chị) cho biết những bộ phận nào trong công ty thực hiện chức năng quản trị logistics?
2. Anh(Chị) cho biết các quyết định về quản trị logistics có được phối hợp giữa các bộ phận hay không?
3. Nguồn nhân lực trong bộ phận thực hiện chức năng logistics có đáp ứng yêu cầu công việc không?
4. Thời gian trung bình thực hiện đơn hàng (kể từ khi ký tiếp nhận đơn hàng đến khi xếp hàng vào kho nhà máy)? Thời gian dự trữ nguyên vật liệu?
5. Tỷ lệ đơn hàng giao đúng thời gian, địa điểm, đảm bảo số lượng, chất lượng từ nhà cung cấp?
6. Quý vị cho biết mức độ thường xuyên sử dụng các loại hình vận chuyển chủ yếu tại công ty khi mua hàng?

STT	Loại hình vận chuyển	Mức độ sử dụng
1	Đường bộ	
2	Đường thủy	
3	Đường sắt	
4	Vận chuyển đa phương thức	

7. Thời gian dự trữ trung bình tại kho đối với NVL/bán thành phẩm công ty?

STT	Vị trí kho	Thời gian dự trữ TB
1	Tổng kho	
2	Kho thuê ngoài	
3	Kho thường	
4	Kho tiếp liệu	
5	Kho nhựa	
6	Kho bản mạch	
7	Kho vật liệu đặc biệt	

8. Số lần dừng chuyển nguyên nhân chính là gì? Nguyên nhân do logistics đầu vào chiếm bao nhiêu %?

9. Công ty thuê ngoài những hoạt động logistics nào và mức độ thuê ngoài là bao nhiêu?

10. Quý vị cho biết tỷ lệ chi phí hoạt động logistics đầu vào trong tổng chi phí logistics của công ty?

11. Quý vị đánh giá như thế nào về hiệu quả của hoạt động logistics đầu vào tại công ty?

STT	Hoạt động logistics	Mức độ hiệu quả
1	Hoạt động mua hàng	
2	Quản lý nhà cung cấp	
3	Quản trị dự trữ	
4	Quản trị vận chuyển	
5	Quản trị kho	
6	Dòng logistics ngược	

*Thang điểm: 5 là hiệu quả nhất, 1 là ít hiệu quả nhất*

12. Xin quý vị hãy sắp xếp theo mức độ cấp thiết cần phải cải tiến của các hoạt động logistics dưới đây.

STT	Hoạt động logistics	Mức độ cần thiết
1	Hoạt động mua hàng	
2	Quản lý nhà cung cấp	
3	Quản trị dự trữ	
4	Quản trị vận chuyển	
5	Quản trị kho	
6	Dòng logistics ngược	

*Thang điểm: 5 là cấp thiết nhất, 1 là ít cấp thiết nhất*

13. Quý vị đánh giá mức độ khó khăn của công ty trong việc thực hiện các hoạt động logistics đầu vào?

STT	Nguồn	Mức độ khó khăn
1	Nguồn lực cơ sở vật chất, phương tiện vận tải	
1	Nguồn nhân lực chưa đáp ứng được yêu cầu	
2	Khó khăn đến từ phía các nhà cung cấp	
3	Khó khăn đến từ phía trung tâm mua hàng	
4	Cơ sở hạ tầng logistics của VN	
5	Môi trường pháp lý chưa hoàn thiện	
6	Môi trường xã hội chưa thuận lợi	

*Thang điểm: 5 là mức khó khăn cao nhất, 1 là mức độ khó khăn thấp nhất*

14. Xin quý vị cho biết hiện tại Fuji Xerox sử dụng phương pháp đánh giá hoạt động logistics như thế nào? Và nhận thức của công ty về tầm quan trọng của việc đánh giá hoạt động logistics?

15. Quý vị đánh giá mức độ hỗ trợ của các tổ chức liệt kê dưới đây như thế nào trong việc giúp đỡ công ty trong hoạt động sản xuất-kinh doanh và trong hoạt động logistics?

STT	Các tổ chức	Mức độ hỗ trợ
1	Cơ quan bộ, ngành	
2	Hiệp hội doanh nghiệp	
3	Chính quyền địa phương	
4	Tổ chức khác	

*Thang điểm: 5 là mức hỗ trợ cao nhất, 1 là mức hỗ trợ thấp nhất*

**PHỤ LỤC 2**  
**DANH SÁCH THAM GIA PHÒNG VẤN**

<b>STT</b>	<b>Họ và tên</b>	<b>Chức vụ</b>
<b>Công ty TNHH Fuji Xerox Hải Phòng</b>		
<b>1</b>	Kazuya Makisaka	Trưởng phòng quản lý sản xuất
<b>2</b>	Liao Ai Hua	Phó phòng mua hàng
<b>3</b>	Bùi Thị Hồng Yến	Phó phòng xuất nhập khẩu
<b>4</b>	Vũ Hồng Nhung	Phó phòng quản lý sản xuất
<b>5</b>	Nguyễn Thuý Quỳnh	Nhân viên phòng Xuất nhập khẩu
<b>6</b>	Lê Thị Thuý	Nhân viên phòng kế hoạch
<b>7</b>	Phạm Thị Hương	Nhóm trưởng mua hàng
<b>8</b>	Nguyễn Anh Tuấn	Kỹ sư kho
<b>9</b>	Lê Hoàng Long	Tổ trưởng kho lớn
<b>10</b>	Lê Nhật Minh	Tổ trưởng kho nhỏ
<b>11</b>	Hoàng Thu Hòa	Tổ trưởng kho tiếp liệu