

Final Round

Team: 4G



4G's Members



01

Minh Thư

02

Hải Yến

03

Phương Trinh

04

Nhật Lệ

Về Công ty và Phòng mua hàng

Công ty

Business của công ty:

Bán xe đạp (FGs) | Sửa chữa – Thay thế phụ tùng xe đạp và xe hơi

Phòng mua hàng (PMH)

- Quy trình duyệt PR qua nhiều cấp bậc

Step 1

Requestors làm PR

Step 3

Manager_L2 duyệt

Step 5

CEO duyệt

Step 7

NVMH làm PO



Step 2

Manager_L1 duyệt

Step 4

Budget controller duyệt

Step 6

PMH kiểm tra thông tin PR

- Lượng workload và performance giữa các nhân viên mua hàng (NVMH) không đồng đều
- Điều khoản thanh toán với Nhà cung cấp (Supplier) chưa phù hợp

Ảnh hưởng của dịch Covid-19 đến hiệu quả hoạt động của phòng Mua hàng

- Nhà Cung cấp: OTIF thấp (trung bình là 55%) → Thiếu hàng, đứt gãy chuỗi cung ứng
- Thiếu nhân sự (NVMH) → Trong tổng lượng Request mua hàng đang pending, có đến 91% là lượng PR Line chưa được chuyển sang PO (còn lại là do giao trễ)

4G – Đội ngũ hỗ trợ Quản lý PMH

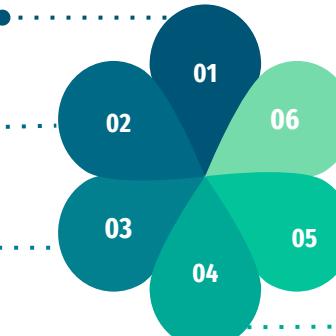


Nhiệm vụ

Tinh gọn quy trình mua hàng

Cơ cấu mới nội bộ

Tăng năng suất nhân viên



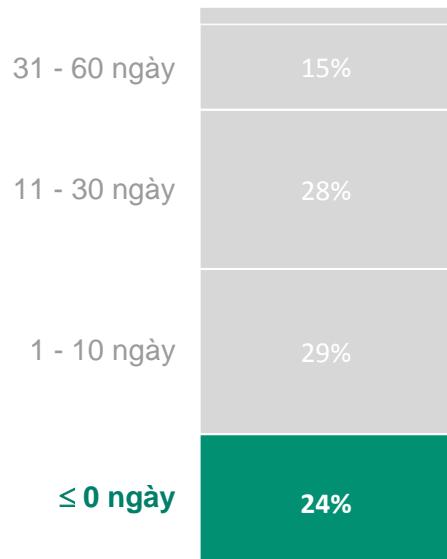
Giải quyết tình trạng thiếu hàng

Nâng cao hiệu quả quản lý Nhà cung cấp

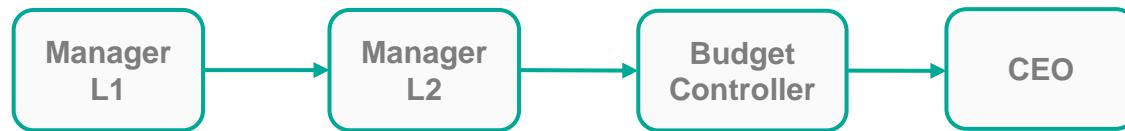
Nâng cao hiệu quả hoạt động đặt mua hàng

Quy trình mua hàng

Thời gian yêu cầu giao hàng
từ PR_Final_Approval_Date



Quy trình approve PR:



→ Quy trình phức tạp dẫn đến khó đáp ứng ngày yêu cầu giao hàng của Requestor

78% giá trị PR đến từ các PR
trên **100 triệu** tương đương với
10% số PR nhận được

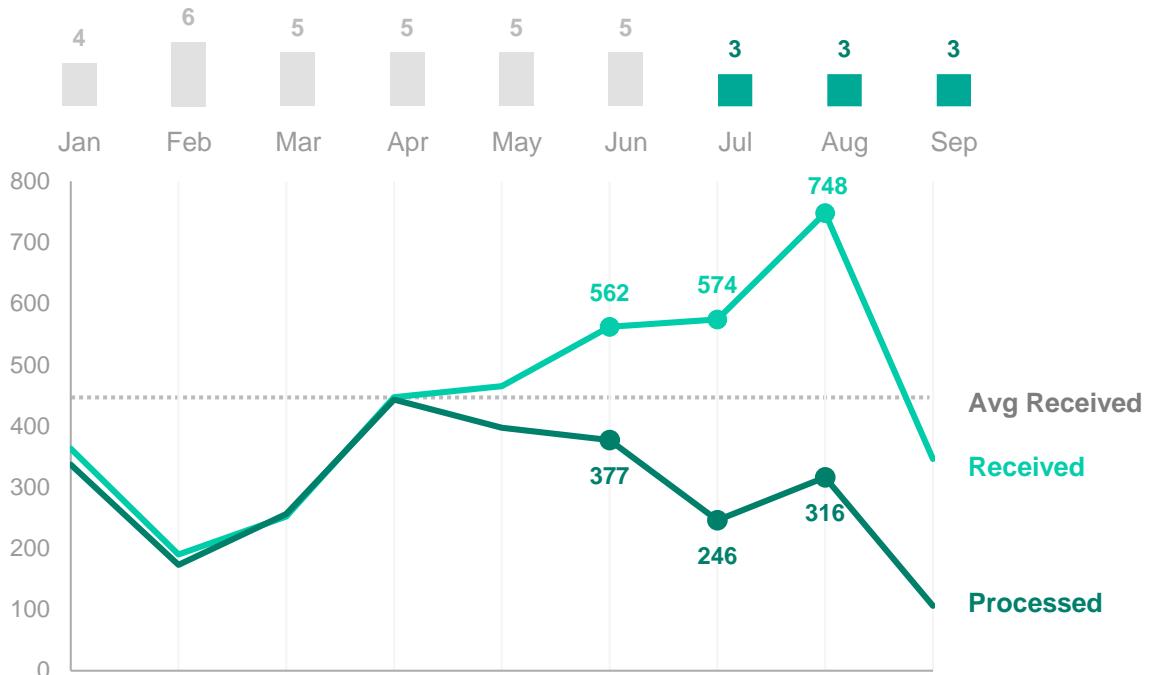
Giải pháp

Tinh gọn quy trình: chỉ cần CEO
approve cho các PR có giá trị trên
100 triệu → giảm thời gian
approval cho **90% số PR**.

(*) Dữ liệu được tính toán từ PR Data

Workload nhân viên phòng Mua hàng (NVMH) bị quá tải

Tình hình NVMH xử lý yêu cầu mua hàng từ các phòng ban



(* Dữ liệu được tính toán từ PR và PO Data)

Vấn đề

Từ sau tháng 4, phòng mua hàng không còn đáp ứng được lượng PR line nhận từ các phòng ban

Giải pháp

Short term:

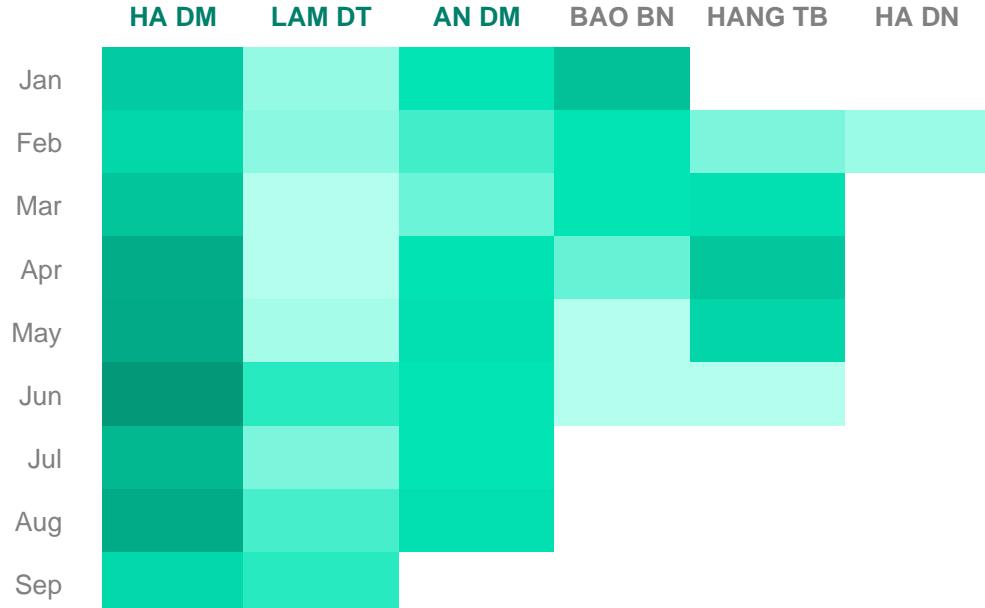
- Tăng thêm 2 headcount PMH
- Kiểm tra lại nhu cầu các PR đã trễ
- Over time

Long term:

- Tinh gọn quy trình
- Tối ưu hoá năng suất nhân viên
- Review performance của NVMH

Workload phân bổ không đồng đều giữa các nhân viên mua hàng

Số PR line mỗi Nhân viên mua hàng đã xử lý



(*) Dữ liệu được tính toán từ PR và PO Data

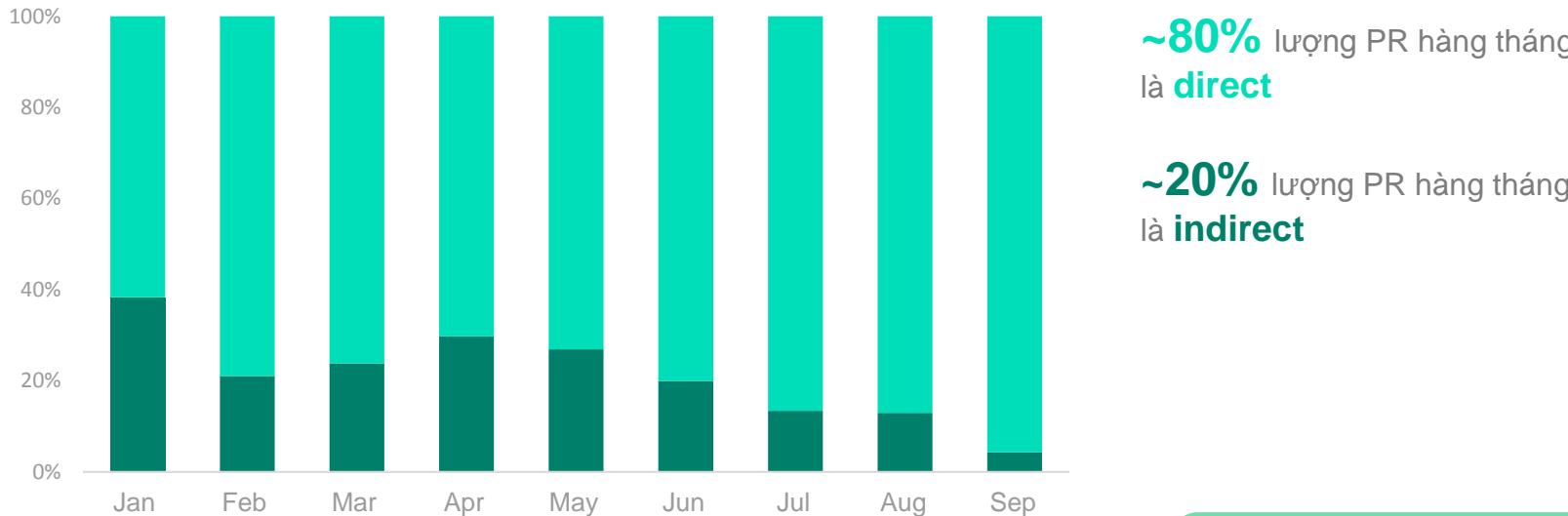
Vấn đề

- Workload giữa các NVMH không đồng đều
↔ Phản ánh performance của NVMH có sự cách biệt lớn
- Có NVMH nghỉ việc từ tháng 7 hoặc nghỉ sau khi vào làm được 1 tháng → Thiếu nhân sự

Giải pháp

- Phân chia lại workload của NVMH
- Thường xuyên theo dõi để có phương án khắc phục kịp thời
- Review performance của 3 NVMH còn làm

Đề xuất phân bổ Workload theo PR Indirect và Direct



~80% lượng PR hàng tháng
là **direct**

~20% lượng PR hàng tháng
là **indirect**

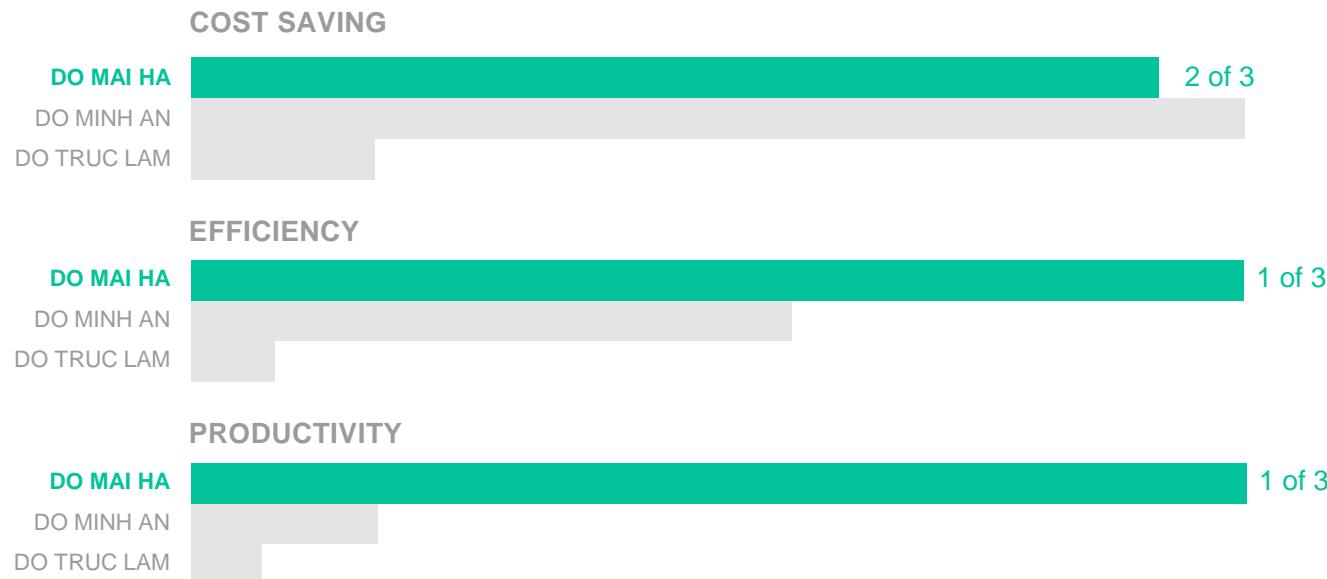
Đề xuất

Nhằm chuyên biệt hoá để tăng hiệu suất công việc

- Một nhân viên xử lý lượng hàng **Indirect**
- Bốn nhân viên xử lý lượng hàng **Direct**

Đánh giá Performance của nhân viên mua hàng

Performance giữa các Nhân viên mua hàng có sự cách biệt lớn



(*) Weighted performance index applied Simple Additive Weighting method

➤ 1. **Do Mai Ha**: có hiệu suất làm việc cao và hiệu quả tốt

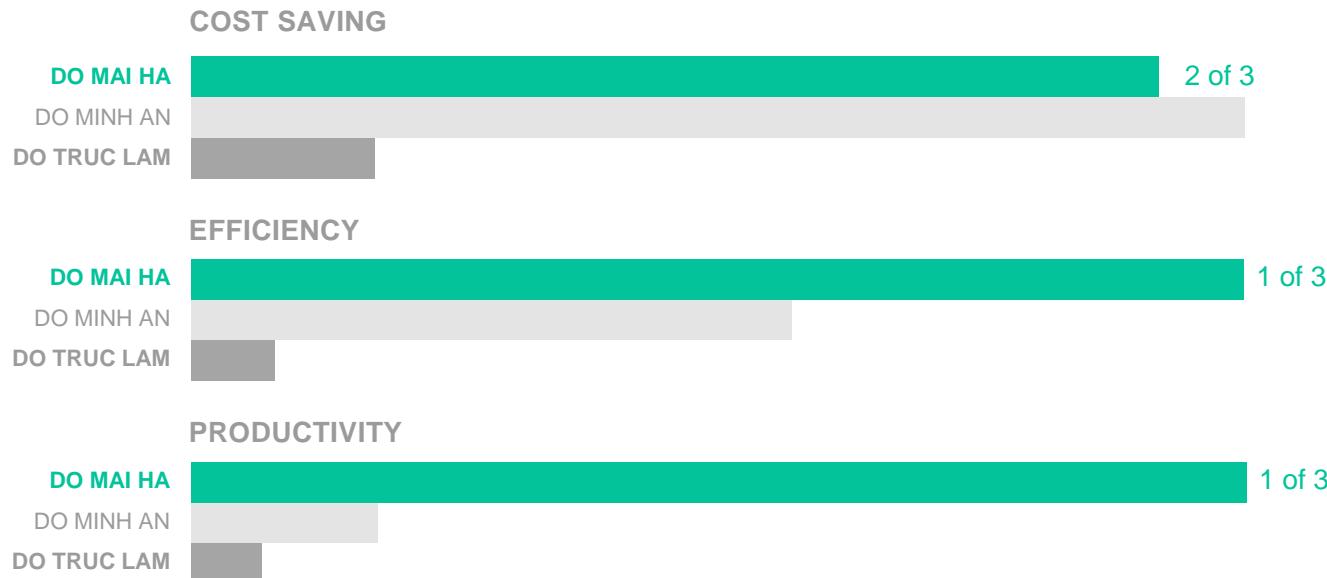


Để phù hợp với cơ cấu mới, đề xuất **Do Mai Ha** đảm nhiệm PR **indirect**

Cost saving
Tổng saving (VND) trong 2021
Efficiency
Hiệu suất làm việc – Average PR - PO processing time
Productivity
Năng suất làm việc – Số PR Line đã xử lý

Đánh giá Performance của nhân viên mua hàng

Performance giữa các Nhân viên mua hàng có sự cách biệt lớn



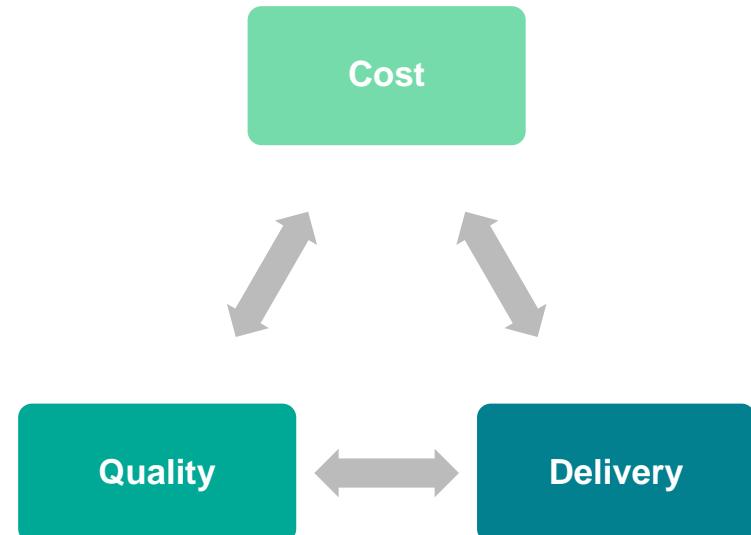
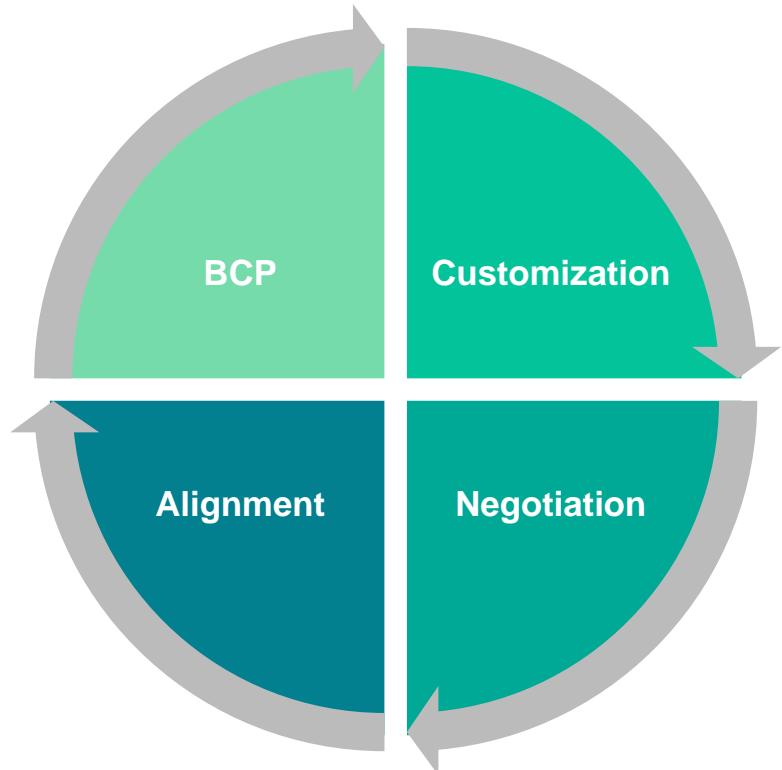
(*) Weighted performance index applied Simple Additive Weighting method

- 1. **Do Mai Ha:** có hiệu suất làm việc cao và hiệu quả tốt
- 2. **Do Truc Lam:** cần review lại performance

→ Để phù hợp với cơ cấu mới, đề xuất **Do Mai Ha** đảm nhiệm PR **indirect**

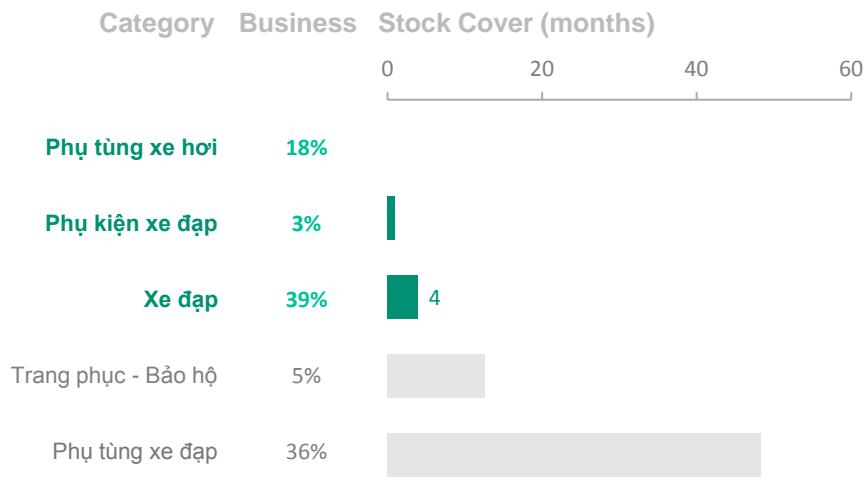
Cost saving
Tổng saving (VND) trong 2021
Efficiency
Hiệu suất làm việc – Average PR - PO processing time
Productivity
Năng suất làm việc – Số PR Line đã xử lý

Practice mua hàng trong bối cảnh Covid-19



Nhiều yêu cầu mua hàng pending từ T5/2021 gây ảnh hưởng đến Stock Availability

Khả năng đáp ứng nhu cầu của tồn kho

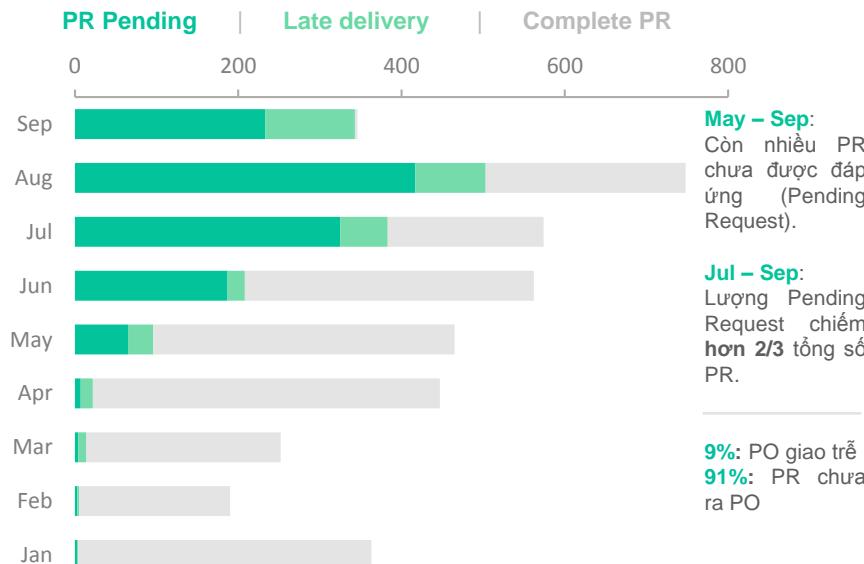


(*) Dữ liệu được ước tính dựa trên Stock data từ PR và Quantity Received từ PO

Sep: ước tính Stock của 3 item categories gần như là **hết Stock** hoặc chỉ còn cover được **4 tháng** tiếp theo.

Trong đó: **Phụ tùng xe hơi** và **Xe đạp** là 2 categories chiếm nhiều Value.

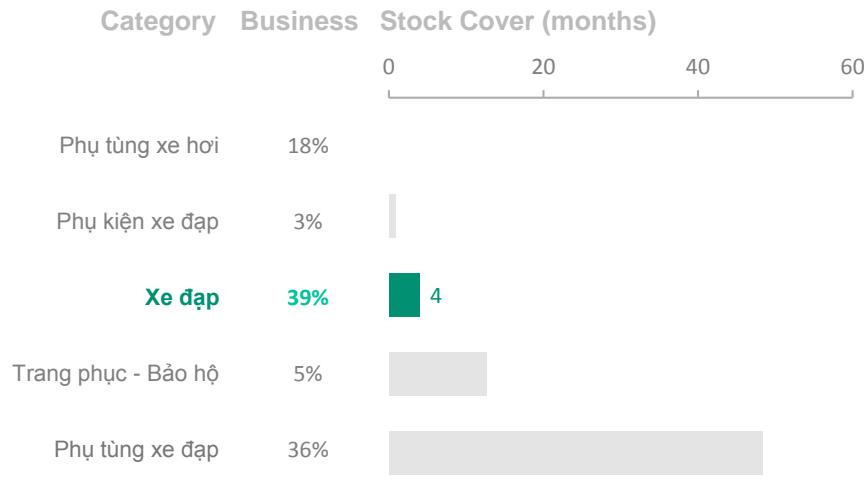
Tình hình đáp ứng yêu cầu mua hàng



(*) Yêu cầu mua hàng chưa được đáp ứng (Pending Request) gồm PR Pending (chưa được ra PO) và Late delivery (ra PO rồi nhưng giao trễ)

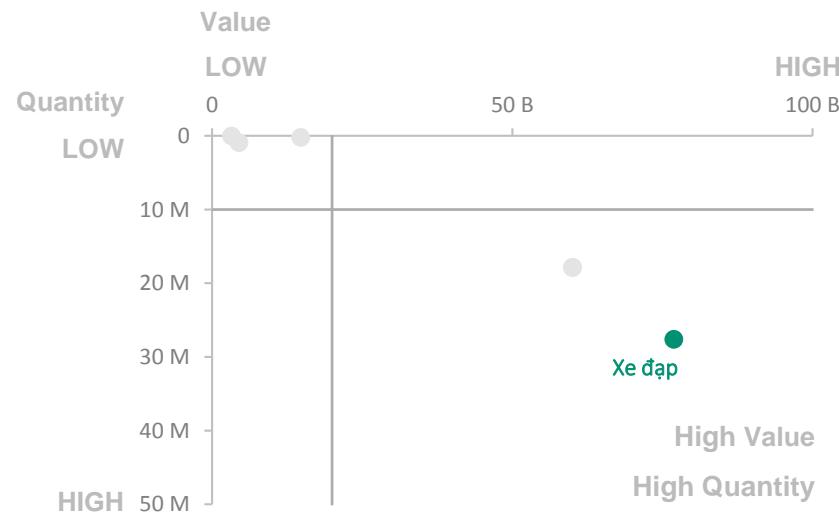
Trong 3 categories gần out of stock, xử lý Pending của 'Xe đạp' là workload chính

Khả năng đáp ứng nhu cầu của tồn kho



(*) Dữ liệu được ước tính dựa trên Stock data từ PR và Quantity Received từ PO

Tình hình Pending Request theo Item Category

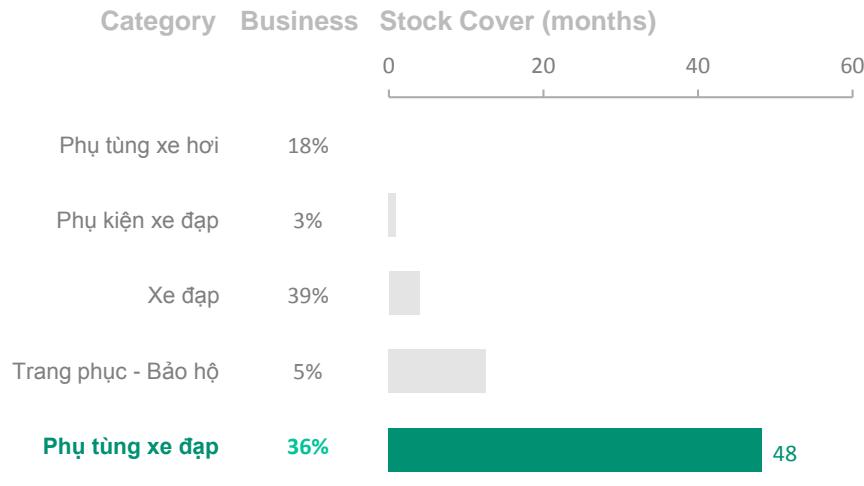


(*) Dữ liệu được tính toán từ PR Pending và Late delivery

THÁCH THỨC: Xe đạp chiếm gần 40% Value Business nhưng Stock chỉ còn cover được đến tháng 12 và có lượng lớn Request pending.

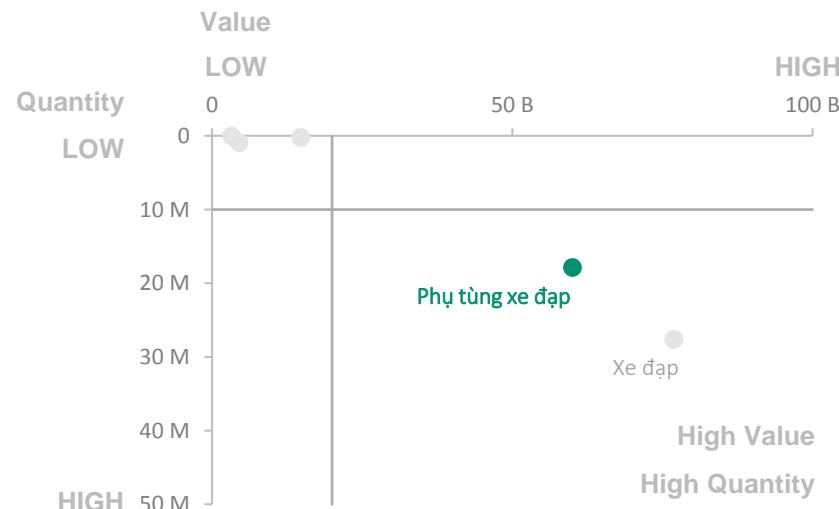
Trong 3 categories gần out of stock, xử lý Pending của 'Xe đạp' là workload chính

Khả năng đáp ứng nhu cầu của tồn kho



(*) Dữ liệu được ước tính dựa trên Stock data từ PR và Quantity Received từ PO

Tình hình Pending Request theo Item Category



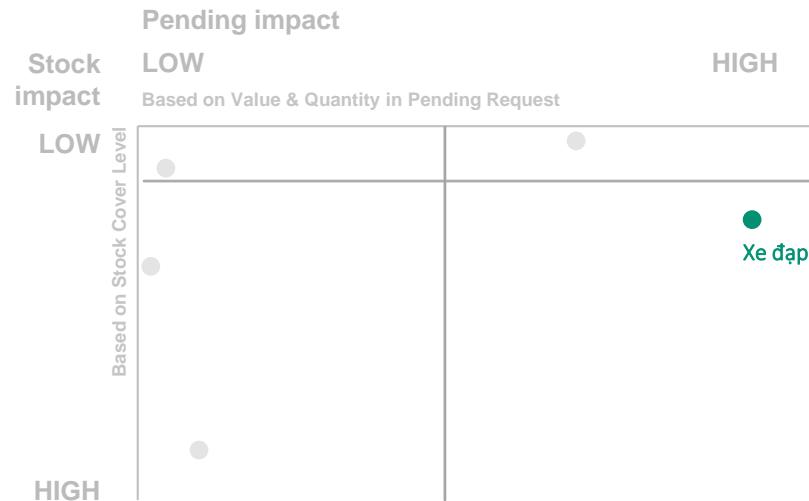
(*) Dữ liệu được tính toán từ PR Pending và Late delivery

THÁCH THỨC: Xe đạp chiếm gần 40% Value Business nhưng Stock chỉ còn cover được đến tháng 12 và có lượng lớn Request pending.

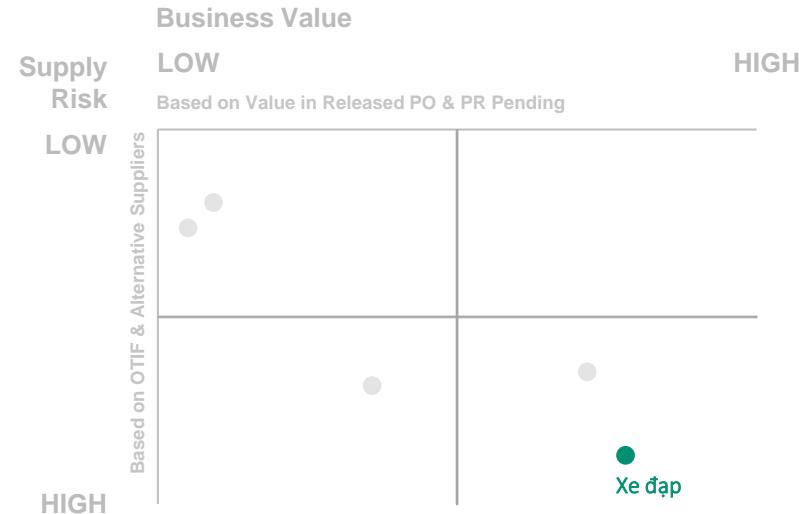
CƠ HỘI: Phụ tùng xe đạp tuy có lượng lớn yêu cầu đang pending nhưng Stock còn rất nhiều.

Tùy vào độ quan trọng của mỗi Category mà tập trung vào Cost/ Quality/ Delivery

Mức độ quan trọng theo Category khi xử lý Pending



Item Positioning



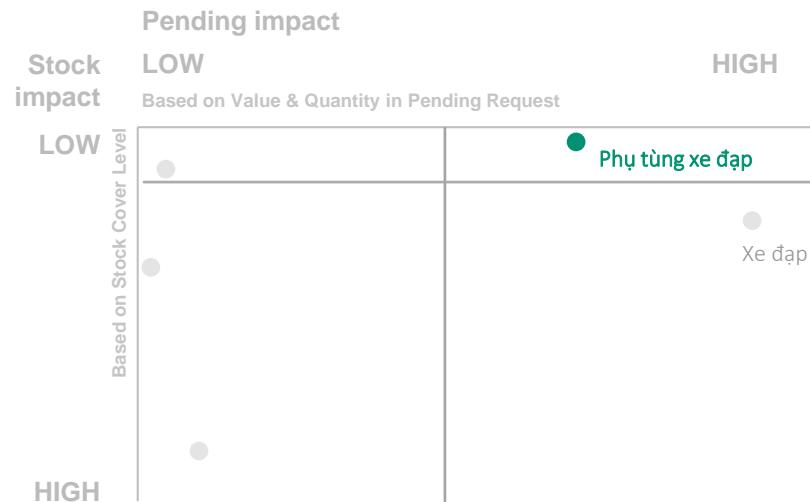
(*) Dữ liệu quy đổi, kết hợp từ biểu đồ “Khả năng đáp ứng của tồn kho” và “Tình hình Pending Request theo Item Category”

(*) Dữ liệu được tính toán từ PR và PO Data

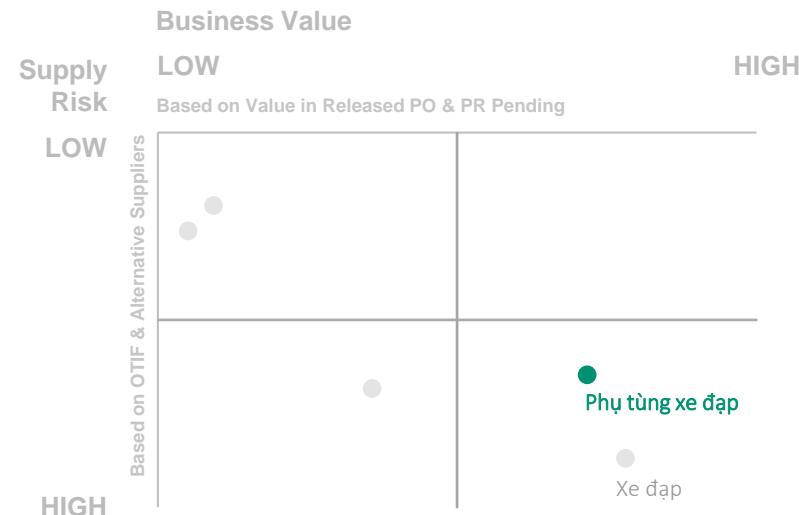
Xe đạp: Strategic item + High Pending + Stock out → chú trọng nâng cao Relation với Key Supplier để ổn định nguồn cung, đảm bảo On Time In Full, Quality

Tùy vào độ quan trọng của mỗi Category mà tập trung vào Cost/ Quality/ Delivery

Mức độ quan trọng theo Category khi xử lý Pending



Item Positioning



(*) Dữ liệu quy đổi, kết hợp từ biểu đồ “Khả năng đáp ứng của tồn kho” và “Tình hình Pending Request theo Item Category”

(*) Dữ liệu được tính toán từ PR và PO Data

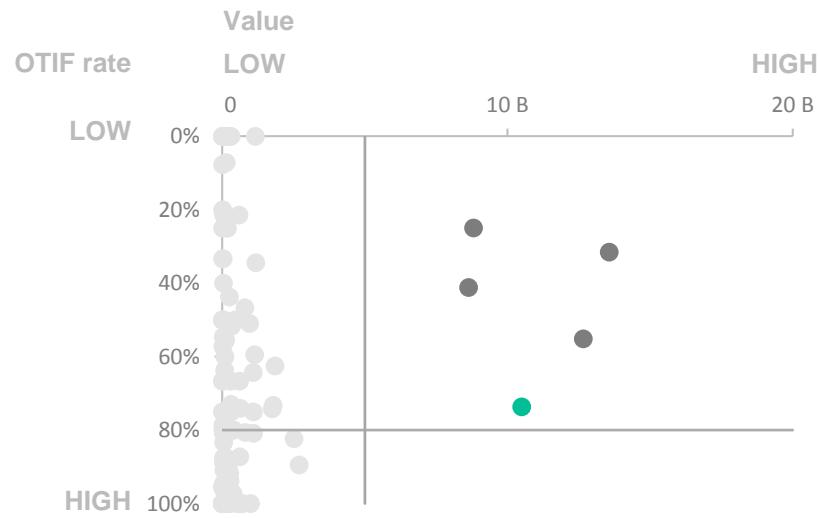
Xe đạp: Strategic item + High Pending + **Stock out** → chú trọng nâng cao Relation với Key Supplier để ổn định nguồn cung, đảm bảo On Time In Full, Quality

Phụ tùng xe đạp: High Value item + High Pending + **High stock** → chú trọng Cost Reduction

Category còn lại: chú trọng OTIF

Chọn Nhà cung cấp theo OTIF và Value trong Category (~ Relation/Quality)

Nhà cung cấp 'Xe đạp'



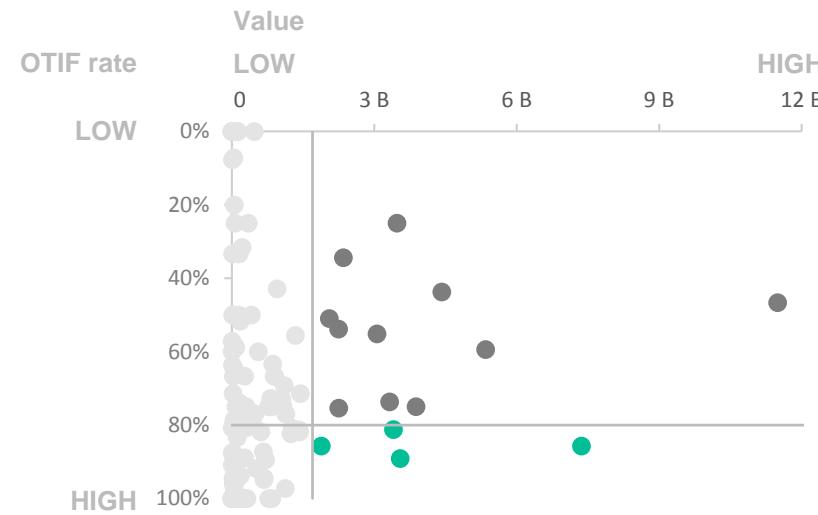
(*) Dữ liệu được tính toán từ PO Data

Xe đạp

Có 5 key Suppliers nhưng OTIF trong giai đoạn Covid-19 thấp.

→ Nâng cao OTIF của Supplier tốt nhất (thương lượng tăng Supplier Relation, tăng Volume trong tương lai). Lưu ý về performance tổng thể của NCC xe đạp

Nhà cung cấp 'Phụ tùng xe đạp'



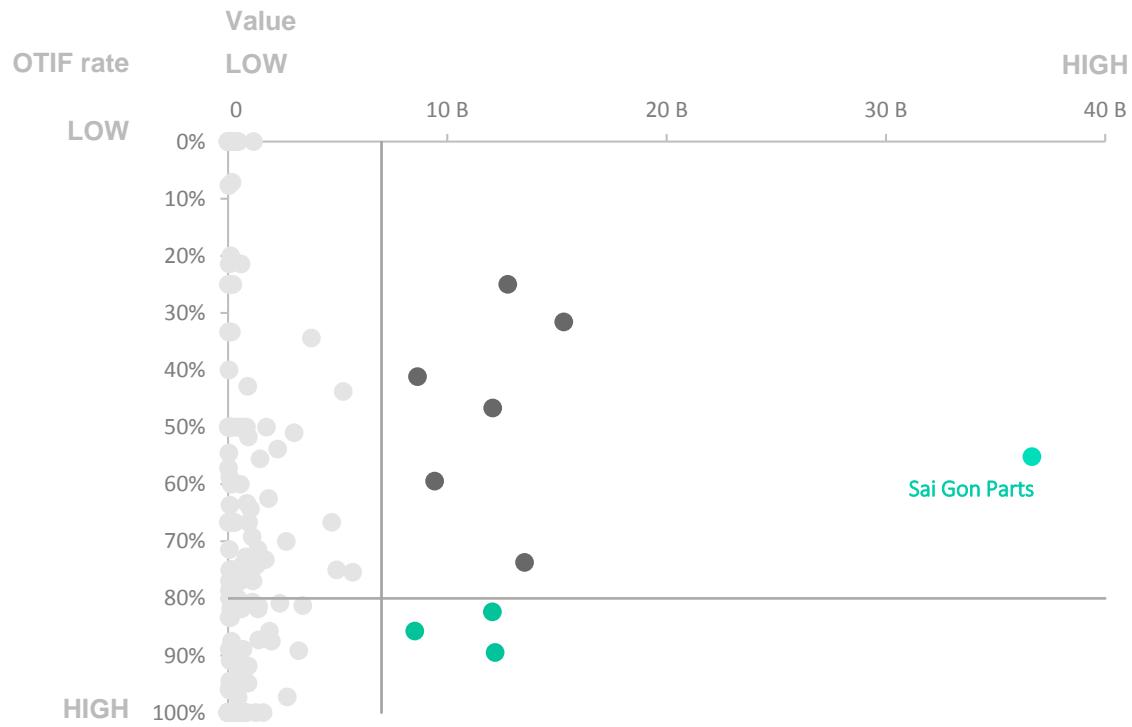
(*) Dữ liệu được tính toán từ PO Data

Phụ tùng xe đạp

Key Suppliers phân bố Value khá đều nhau → tiềm năng đạt Saving Perform OTIF nhìn chung tốt hơn Xe đạp.

Chỉ số OTIF của Nhà cung cấp trong giai đoạn Covid-19 nhìn chung rất thấp

Performance của Nhà cung cấp trong giai đoạn Covid-19



(*) Dữ liệu được tính toán từ PO Data

Performance OTIF – On Time In Full

Thách thức

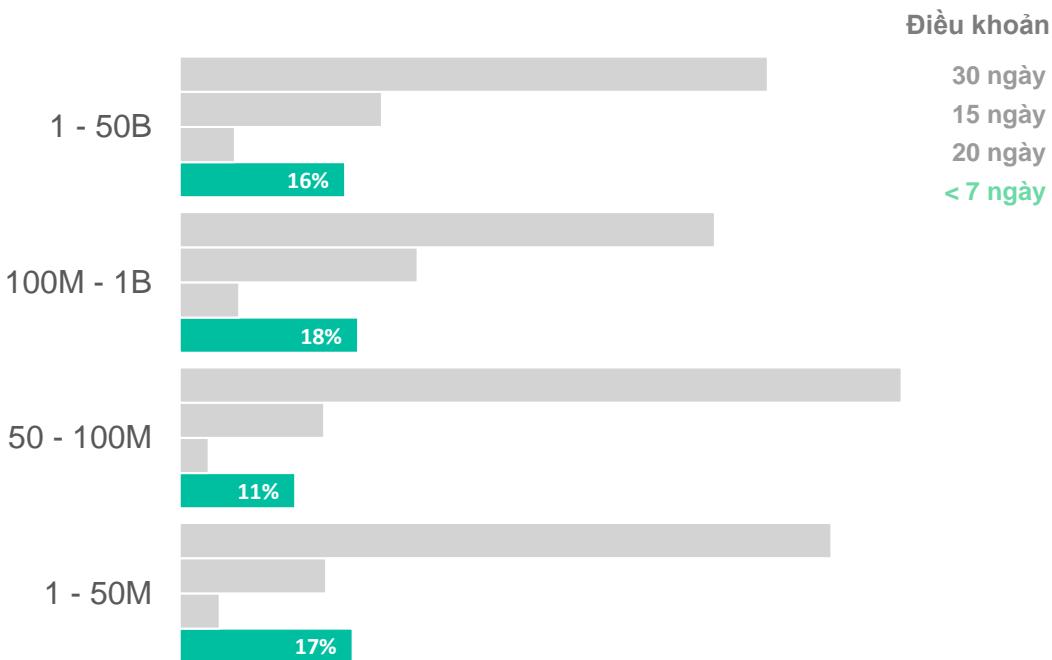
- a. **Sai Gon Parts** có Value chiếm gần 20% trong Business nhưng OTIF rất thấp (chỉ tầm 55%) → Sẽ ảnh hưởng nhiều đến Products Availability
- b. Có **67% key suppliers** perform OTIF **dưới 80%**, thậm chí dao động từ 30 – 50%

Đề xuất

- a. Cần làm việc kỹ hơn với các NCC, **align năng lực cung ứng và nhu cầu** để cả Công ty và NCC có thể đáp ứng nhau tốt hơn.
- b. **Khuyến khích nâng cao performance** với những NCC có OTIF trên 80% (tăng Volume, tăng Relation)
- c. **Review** chất lượng của NCC trong quá khứ để có **giải pháp thay thế** kịp thời, như phát triển NCC tiềm năng mới

Điều khoản thanh toán với Nhà cung cấp chưa hợp lý dựa trên Value mua hàng

Điều khoản thanh toán với NCC theo giá trị mua hàng



Vấn đề

Tỷ trọng phân bổ điều khoản thanh toán ở mỗi mức Value mua hàng khá **tương đồng** (VD: dù Value là bao nhiêu thì số NCC được thanh toán trong vòng 7 ngày cũng chiếm tầm 16-18%)

- Tính thanh khoản thấp
- Tăng áp lực lên **dòng tiền công ty**

Giải pháp (cho tác động dài hạn)

Phối hợp với Finance để điều chỉnh Payment term policy dựa theo Value mua hàng trong năm

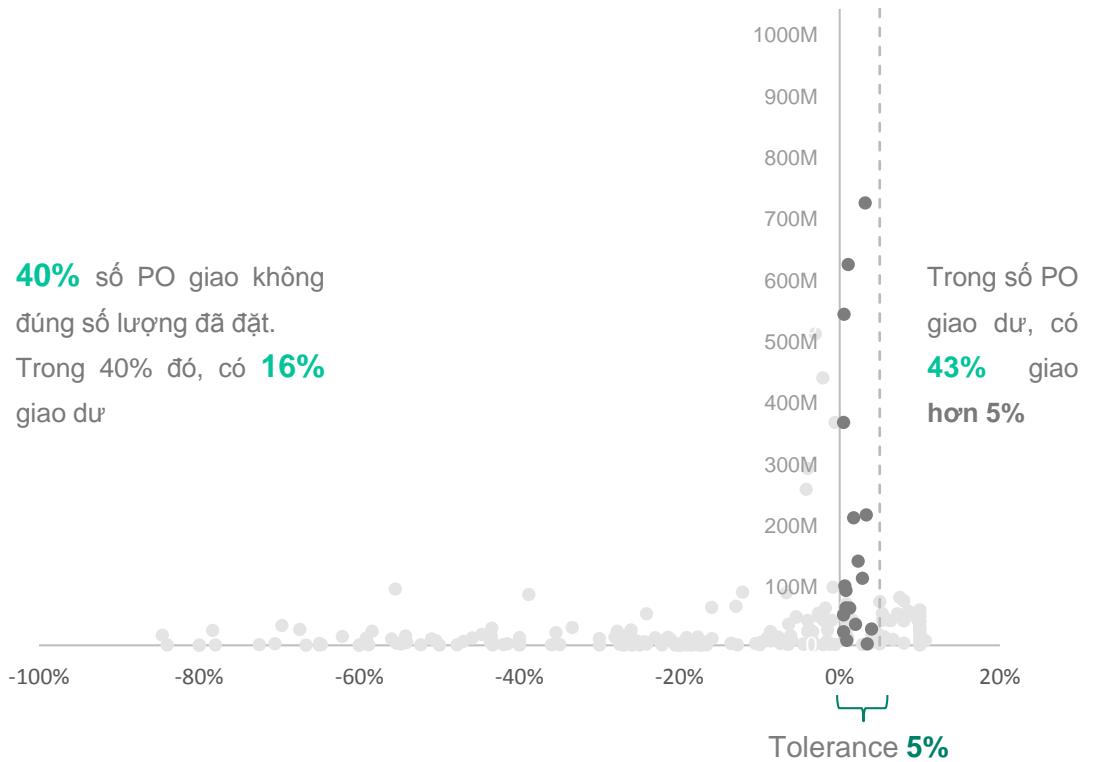
VD:

- + 1tỷ – 50 tỷ: 30 ngày trả lên
- + 100 tr – 1 tỷ: 15 ngày trả lên
- + 50 tr – 100 tr: 10 ngày trả lên
- + 50 tr trả xuống: 7 ngày trả lên

Đa số đơn hàng được giao với số lượng chênh lệch lớn so với lượng đặt hàng

Chênh lệch giữa số lượng đặt hàng và số lượng thực nhận

40% số PO giao không đúng số lượng đã đặt.
Trong 40% đó, có **16%** giao dư



Vấn đề

Trong số các đơn hàng đã hoàn tất việc giao, việc NCC giao **không đúng 100% số lượng** đã đặt chiếm khoảng **40%**

- Thiếu hàng hoặc
- Dư hàng: ảnh hưởng dòng tiền, capacity kho

Giải pháp

Đặt **tolerance policy** cho hoạt động nhận hàng tại kho, và con số này còn phụ thuộc nhiều vào tính toán của Finance

VD: Dựa vào biểu đồ, có thể đề xuất tolerance từ 5% trở lên

Wrap-up:



Business của công ty: bán xe đạp, sửa chữa thay thế phụ tùng của xe đạp, xe hơi

Bối cảnh **Covid-19** tác động đến chuỗi cung ứng của công ty và hoạt động phòng mua hàng



Nhiều yêu cầu giao hàng chưa được đáp ứng (**Pending Request**)
Phòng mua hàng **thiếu nhân sự** do ảnh hưởng dịch Covid

Performance **OTIF** của các NCC trong giao đoạn này rất thấp (trung bình 55%)
Potential issues: payment terms và Receipt tolerance



Nâng cao hiệu quả hoạt động Phòng mua hàng, giải quyết tình trạng thiếu hàng, thiếu người



Nhân sự phòng mua hàng: tuyển thêm nhân sự, phân bổ lại workload và review performance của nhân sự

Yêu cầu mua hàng bị pending: ưu tiên xử lý những category hàng gần hết stock và bị pending nhiều đồng thời có value lớn

Quy trình: tinh gọn quy trình mua hàng

Nâng cao **performance** của các **NCC** có OTIF cao; tạo áp lực phù hợp với các NCC perform trung bình và kém

Nâng cao hiệu quả hoạt động của DN: điều chỉnh **payment terms policy** và **receipt tolerance policy**

Viet Nam Supply Chain Analyst Challenge 2021

THANKS

We are 4G

