

Viet Nam Supply Chain Analyst Challenge 2021

# Final Round

Team: 4G



# 4G's Members



01

Minh Thu



02

Hải Yến



03

Phương Trinh



04

Nhật Lệ

## Về Công ty và Phòng mua hàng

### Công ty

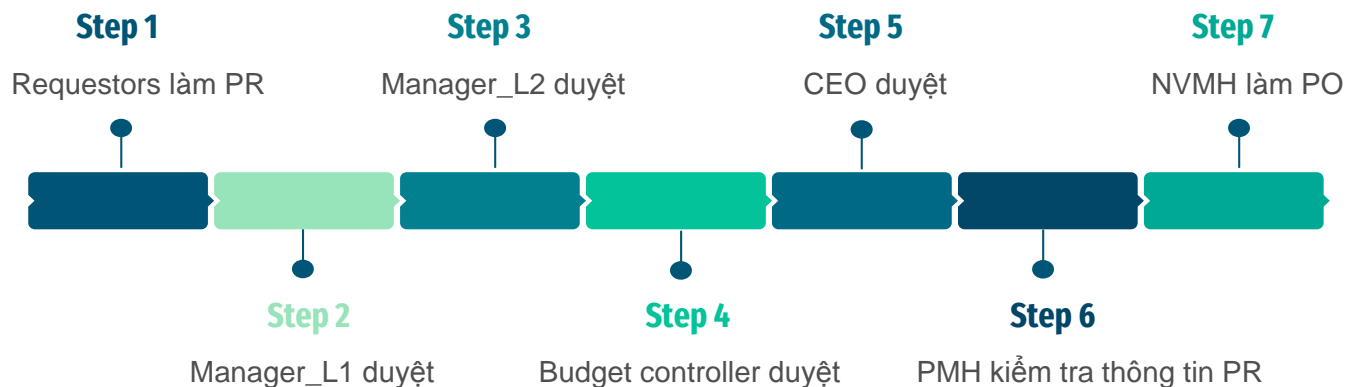
#### Business của công ty:

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



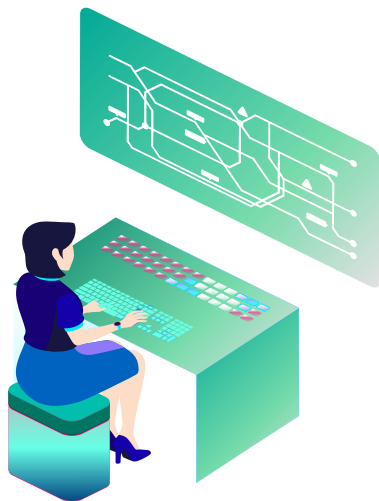
- Lượng workload và performance giữa các nhân viên mua hàng (NVMH) không đồng đều
- Điều khoản thanh toán với Nhà cung cấp (Supplier) chưa phù hợp

## 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



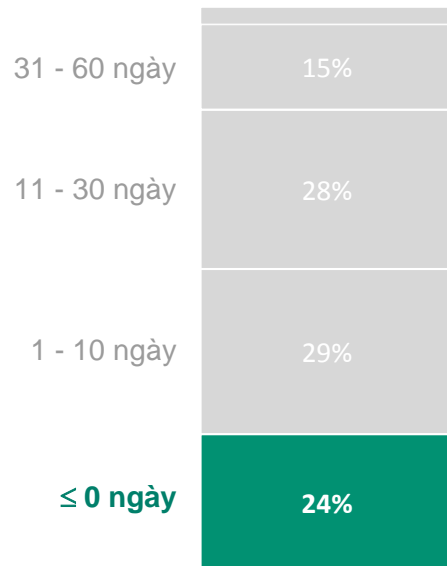
Giải quyết tình trạng thiếu hàng

Nâng cao hiệu quả quản lý Nhà cung cấp

Nâng cao hiệu quả hoạt động đặt mua hàng

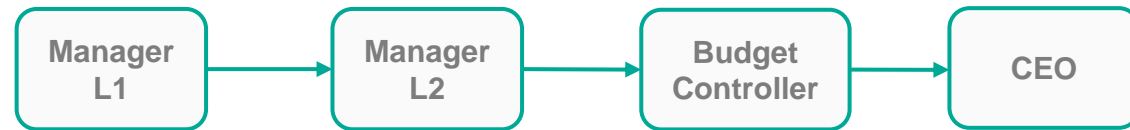
# Quy trình mua hàng

Thời gian yêu cầu giao hàng  
từ PR\_Final\_Approval\_Date



(\*) Dữ liệu được tính toán từ PR Data

Quy trình approve PR:



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

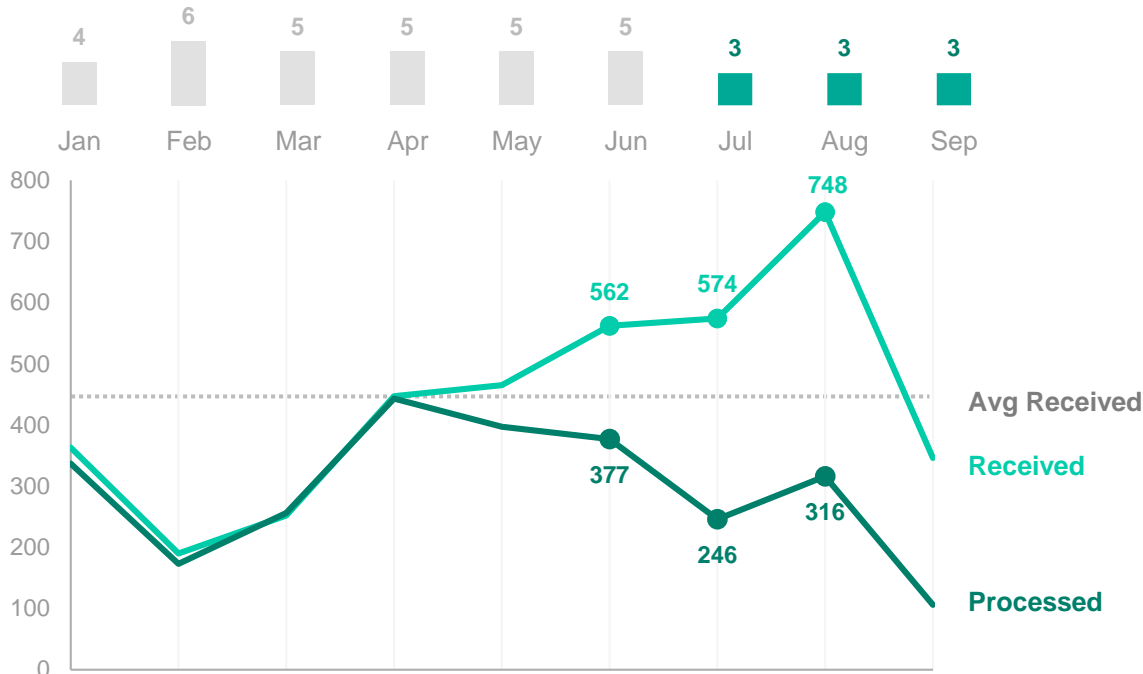
**78%** giá trị PR đến từ các PR  
trên **100 triệu** tương đương với  
**10%** số PR nhận được

## 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**.

# 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:

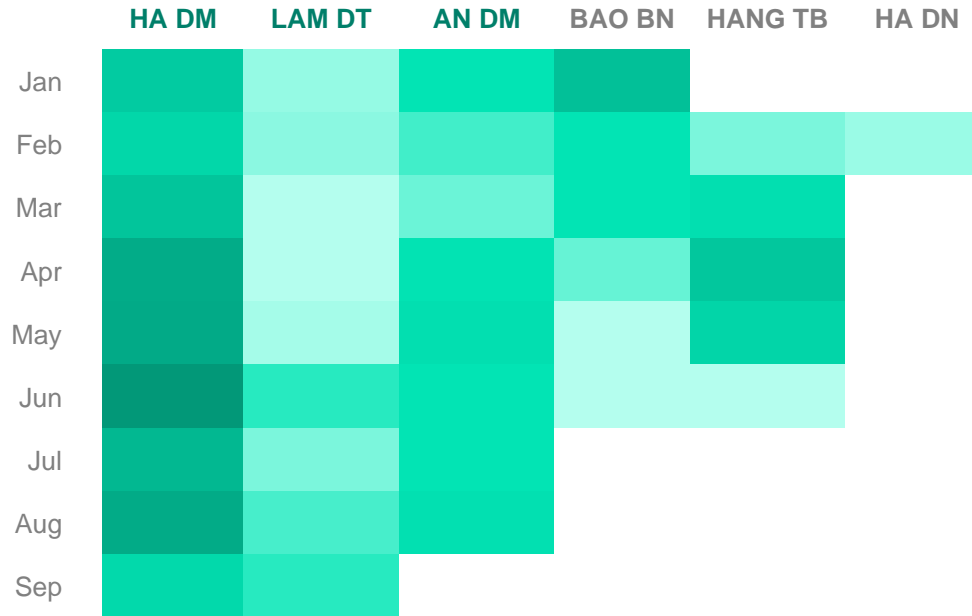
- Tăng thêm 2 headcount PMH
- Kiểm tra lại nhu cầu các PR đã trễ
- Over time

#### Long term:

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

# Workload phân bố 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

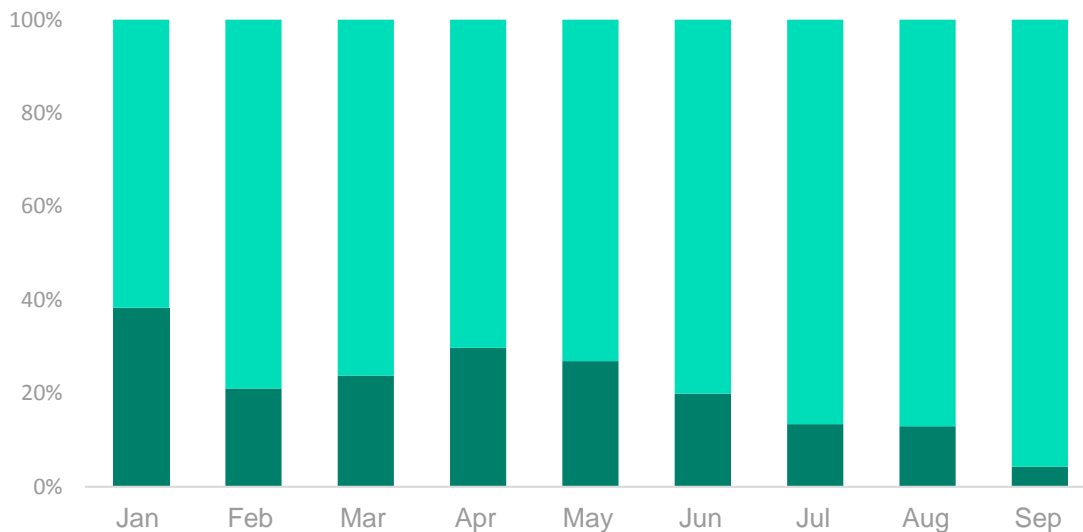
### Vấn đề

- 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

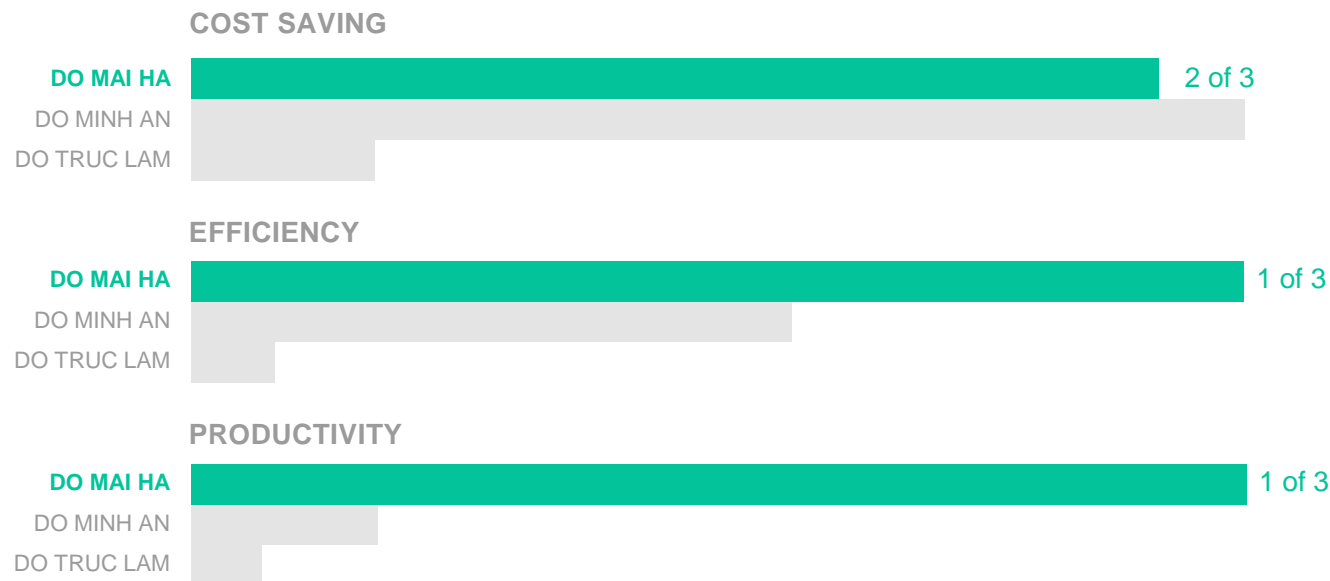
Nhằm chuyên biệt hoá để tăng hiệu suất công việc

- 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



## 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

(\*) Weighted performance index applied Simple Additive Weighting method

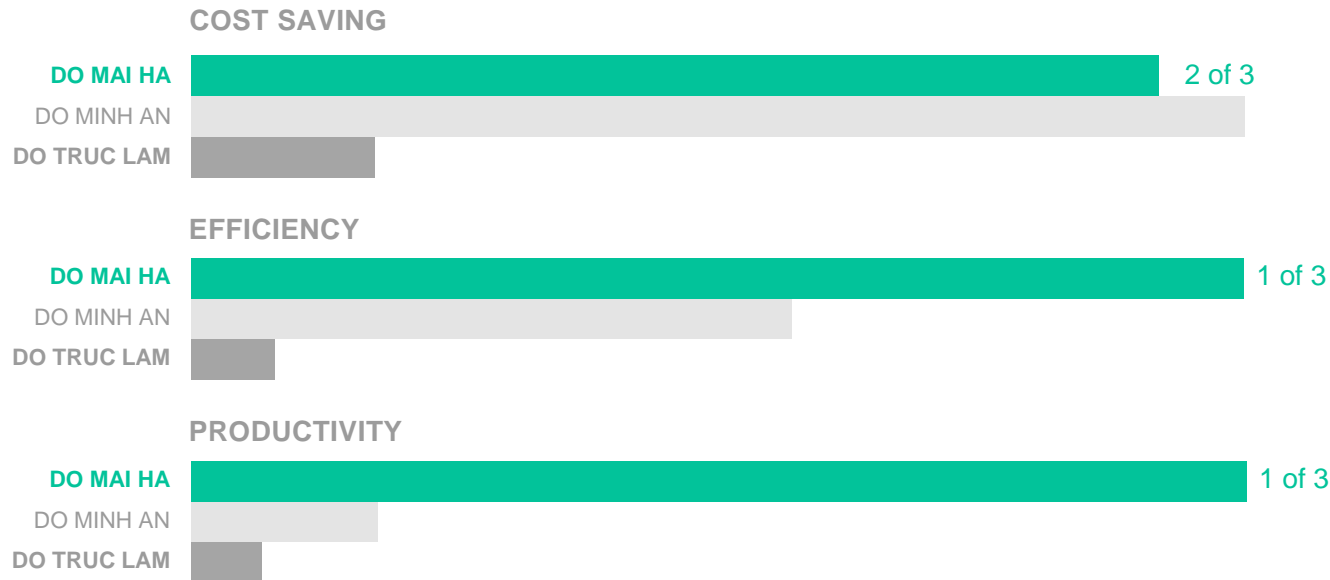
➤ 1. **Do Mai Ha**: có hiệu suất làm việc cao và hiệu quả tốt



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

# Đánh giá Performance của nhân viên mua hàng

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



## 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

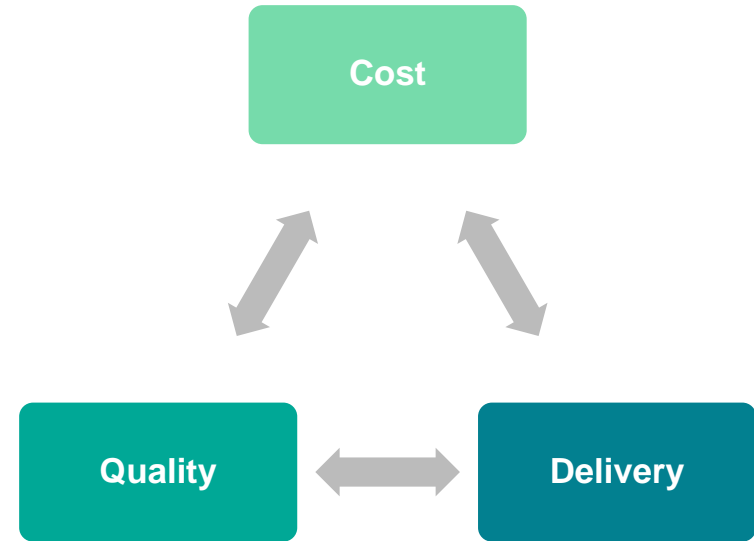
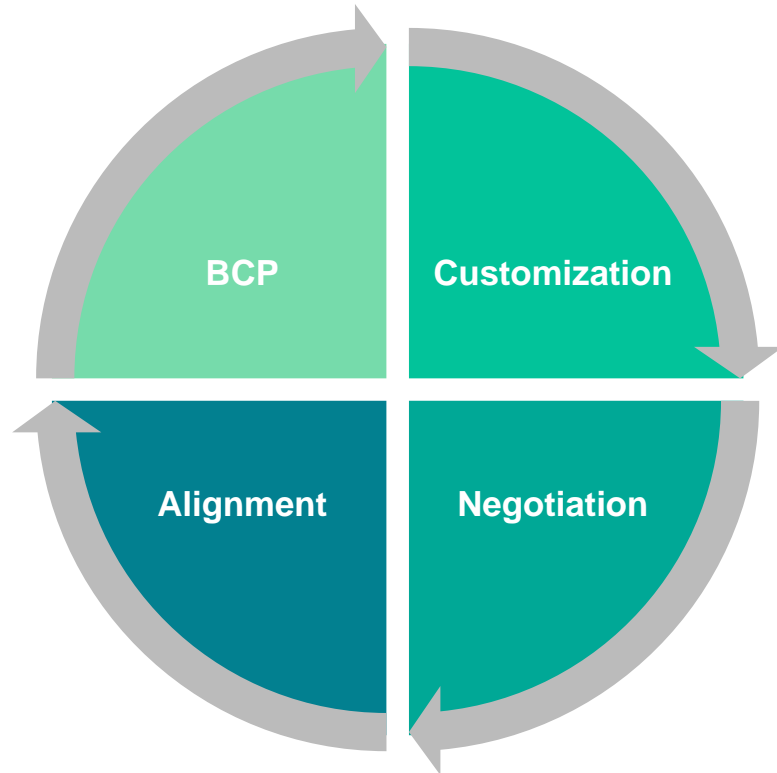
(\*) Weighted performance index applied Simple Additive Weighting method

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



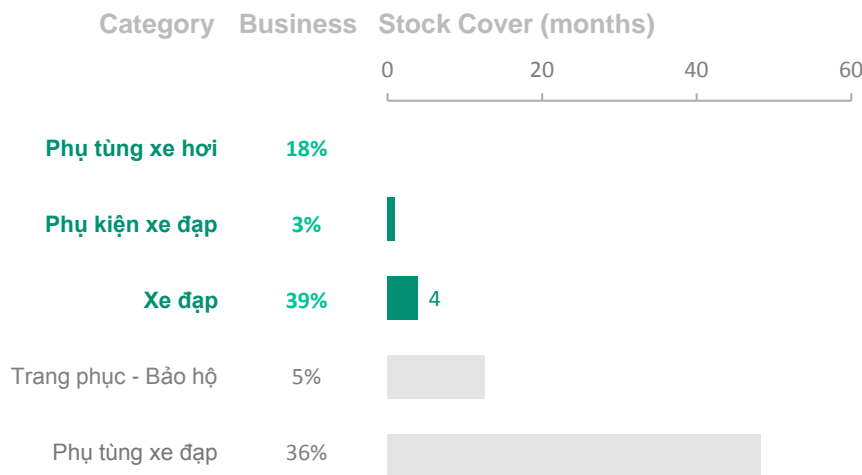
Để phù hợp với cơ cấu mới, đề xuất **Do Mai Ha** đảm nhiệm PR **indirect**

## 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

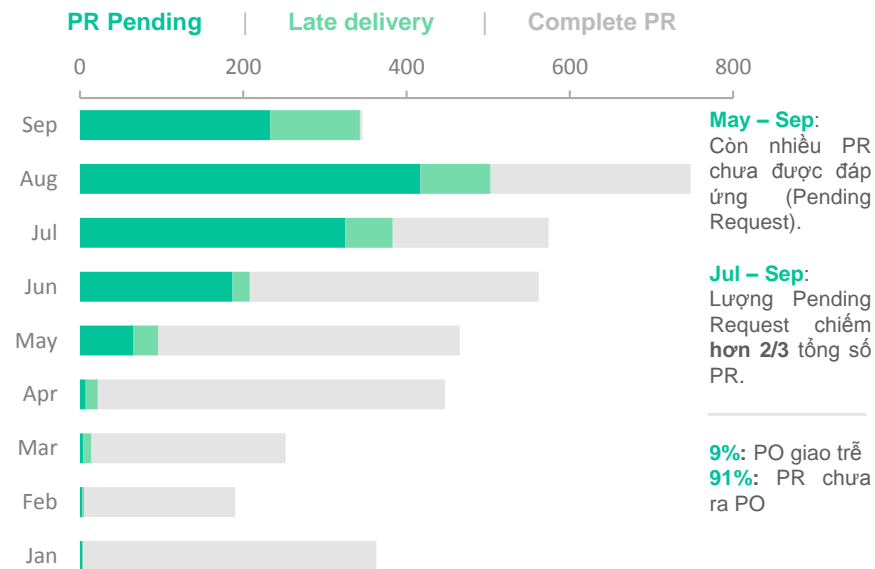


(\*) Dữ liệu được ước tính dựa trên Stock data từ PR và Quantity Received từ PO

**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



**May – Sep:**  
Còn nhiều PR chưa được đáp ứng (Pending Request).

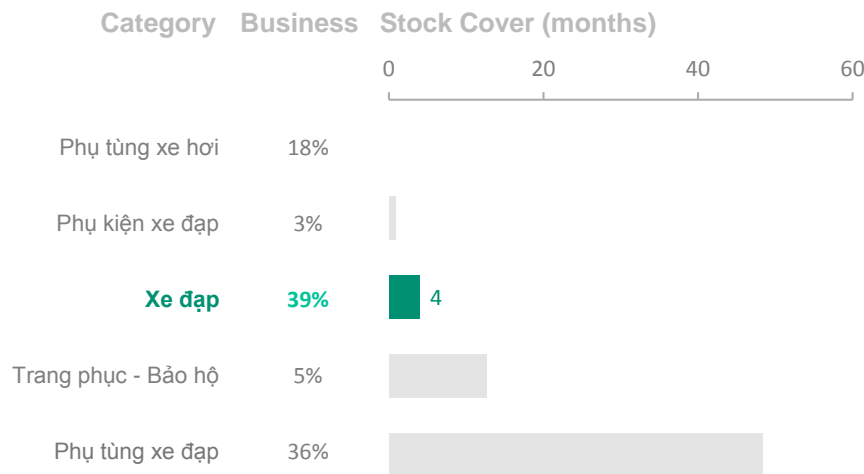
**Jul – Sep:**  
Lượng Pending Request chiếm hơn 2/3 tổng số PR.

**9%:** PO giao trễ  
**91%:** PR chưa ra PO

(\*) 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)

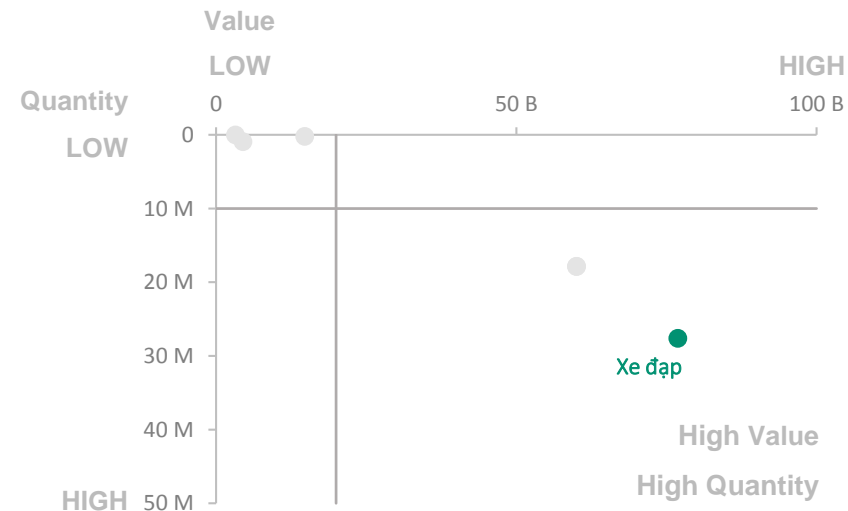
## Trong 3 categories gần out of stock, xử lý Pending của 'Xe đạp' là workload chính

### 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

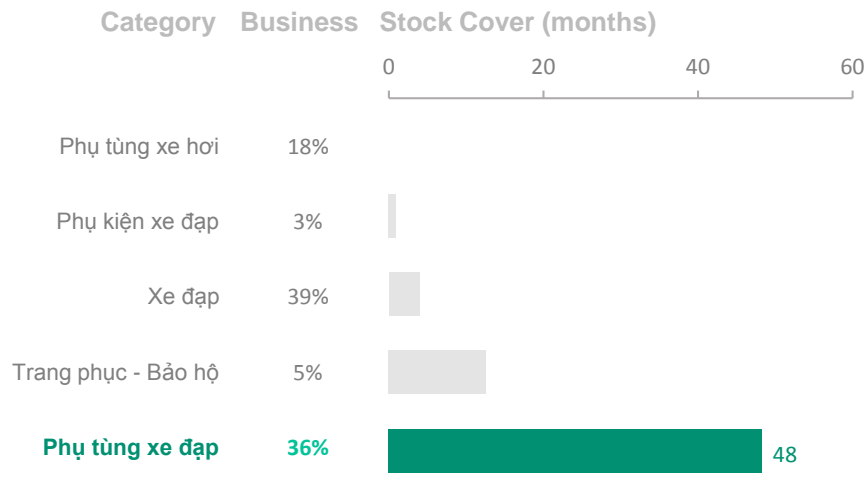


(\*) Dữ liệu được tính toán từ PR Pending và Late delivery

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

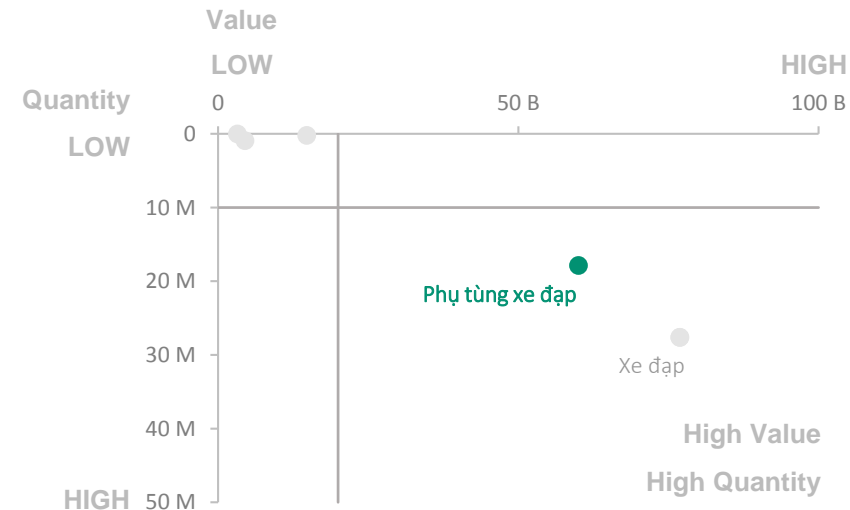
## Trong 3 categories gần out of stock, xử lý Pending của 'Xe đạp' là workload chính

### 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



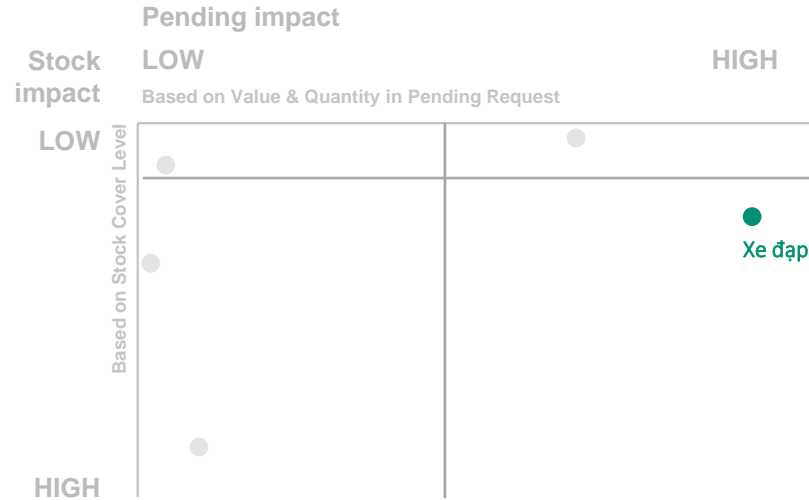
(\*) Dữ liệu được tính toán từ PR Pending và Late delivery

**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.

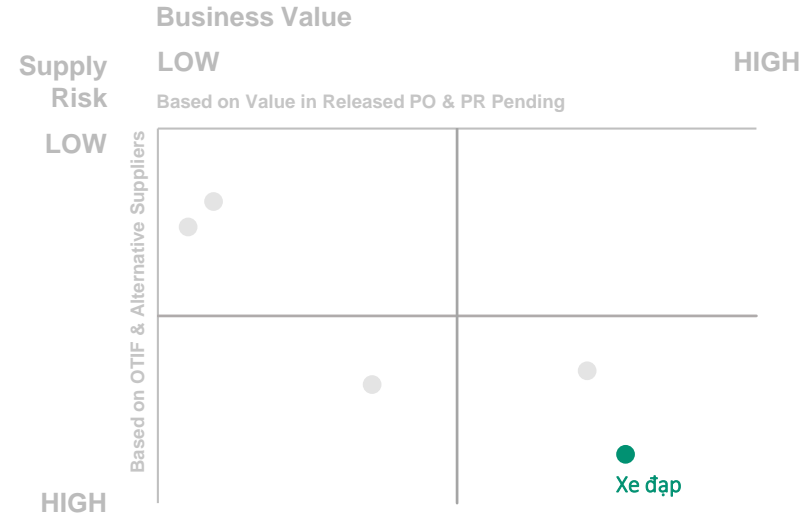
# Tùy vào độ quan trọng của mỗi Category mà tập trung vào Cost/ Quality/ Delivery

## Mức độ quan trọng theo Category khi xử lý Pending



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

## Item Positioning

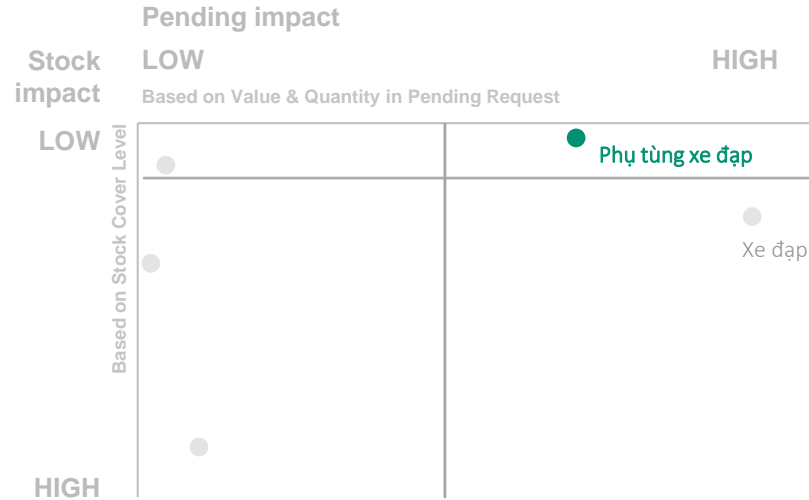


(\*) Dữ liệu được tính toán từ PR và PO Data

**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

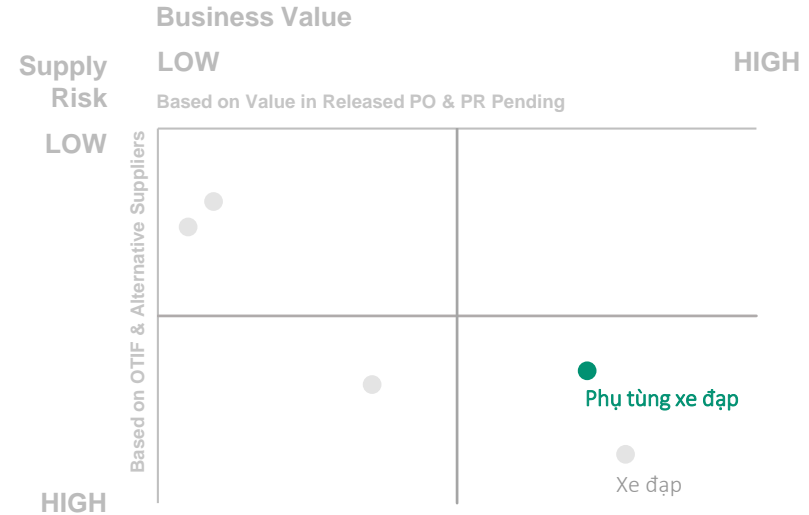
# Tùy vào độ quan trọng của mỗi Category mà tập trung vào Cost/ Quality/ Delivery

## Mức độ quan trọng theo Category khi xử lý Pending



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

## Item Positioning



(\*) 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

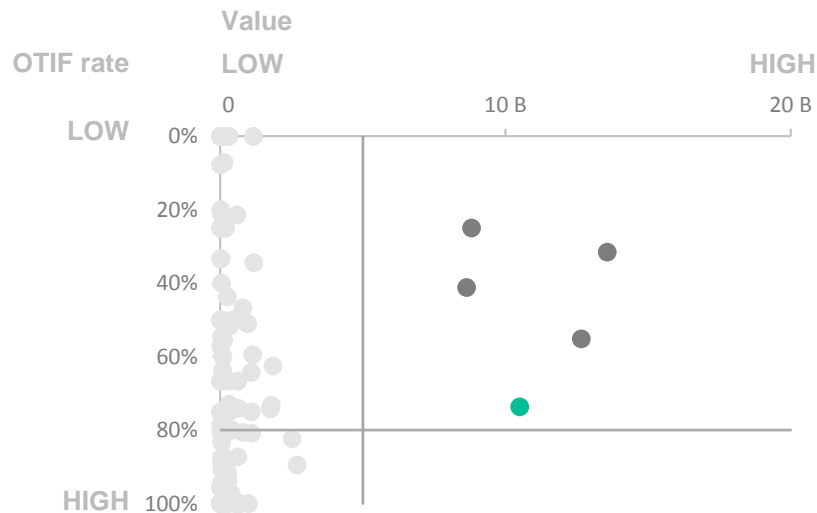
**Phụ tùng xe đạp:** High Value item + High Pending + **High stock** → chú trọng Cost Reduction

**Category còn lại:** chú trọng OTIF



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

## Nhà cung cấp 'Xe đạp'



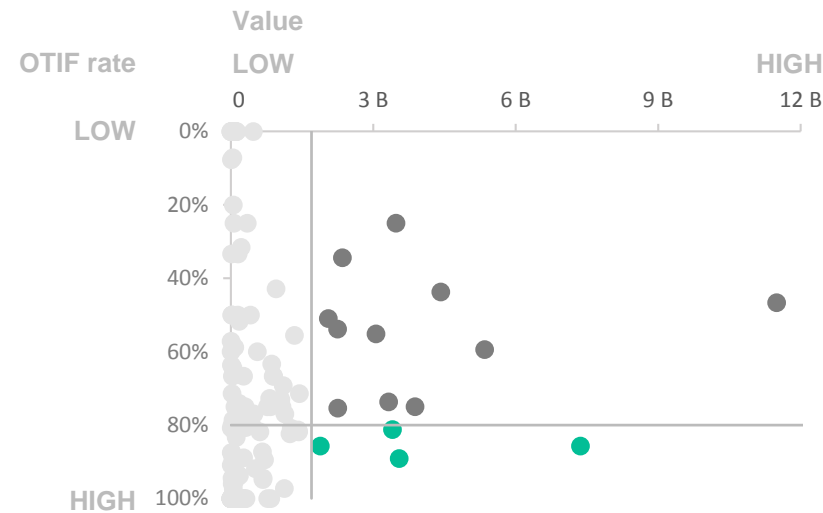
(\*) Dữ liệu được tính toán từ PO Data

### 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'



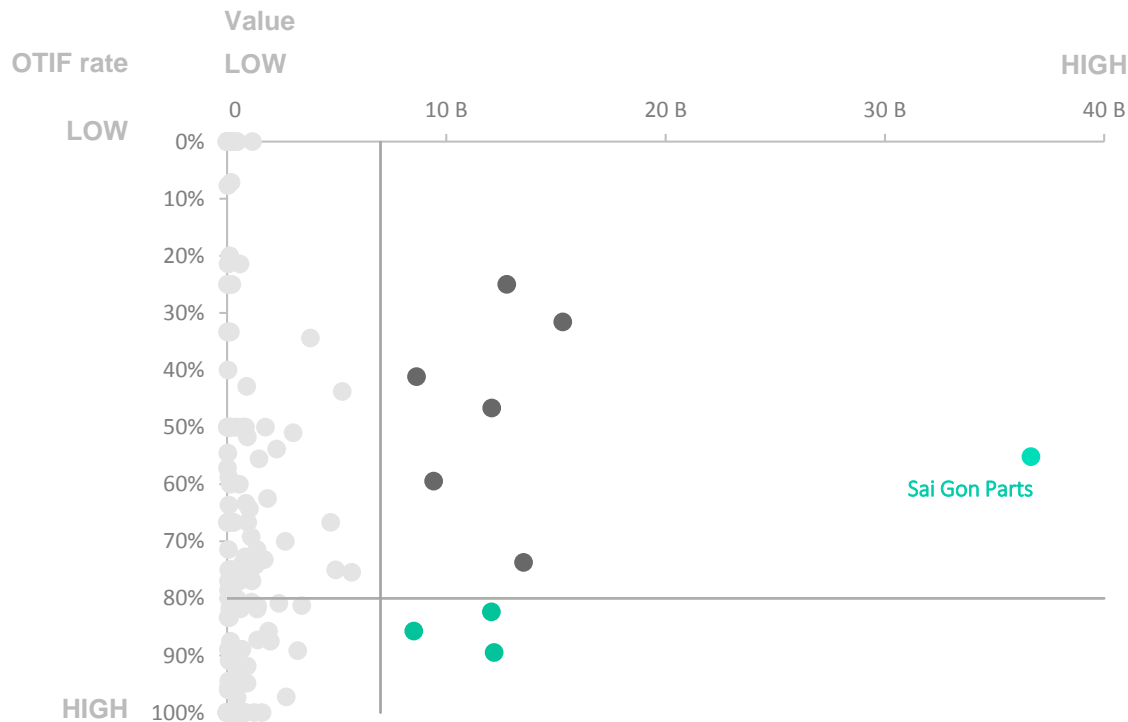
(\*) Dữ liệu được tính toán từ PO Data

### 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



## Performance OTIF – On Time In Full

### Thách thức

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

### Đề xuất

- 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.
- Khuyến khích nâng cao performance** với những NCC có OTIF trên 80% (tăng Volume, tăng Relation)
- Review** chất lượng của NCC trong quá khứ để có **giải pháp thay thế** kịp thời, như phát triển NCC tiềm năng mới

(\*) Dữ liệu được tính toán từ PO Data

# 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

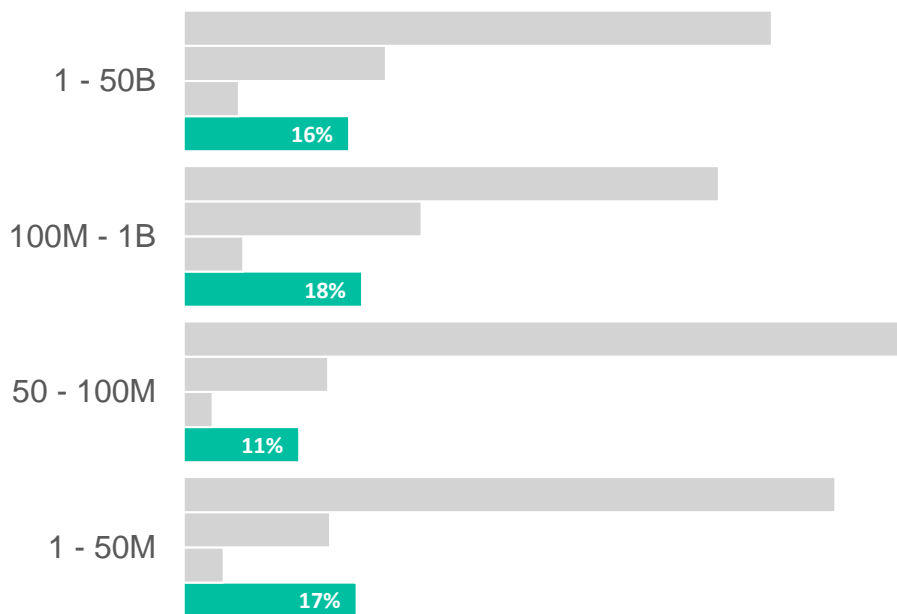
### Điều khoản

30 ngày

15 ngày

20 ngày

&lt; 7 ngày



### 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:

+ 1 tỷ – 50 tỷ: 30 ngày trở lên

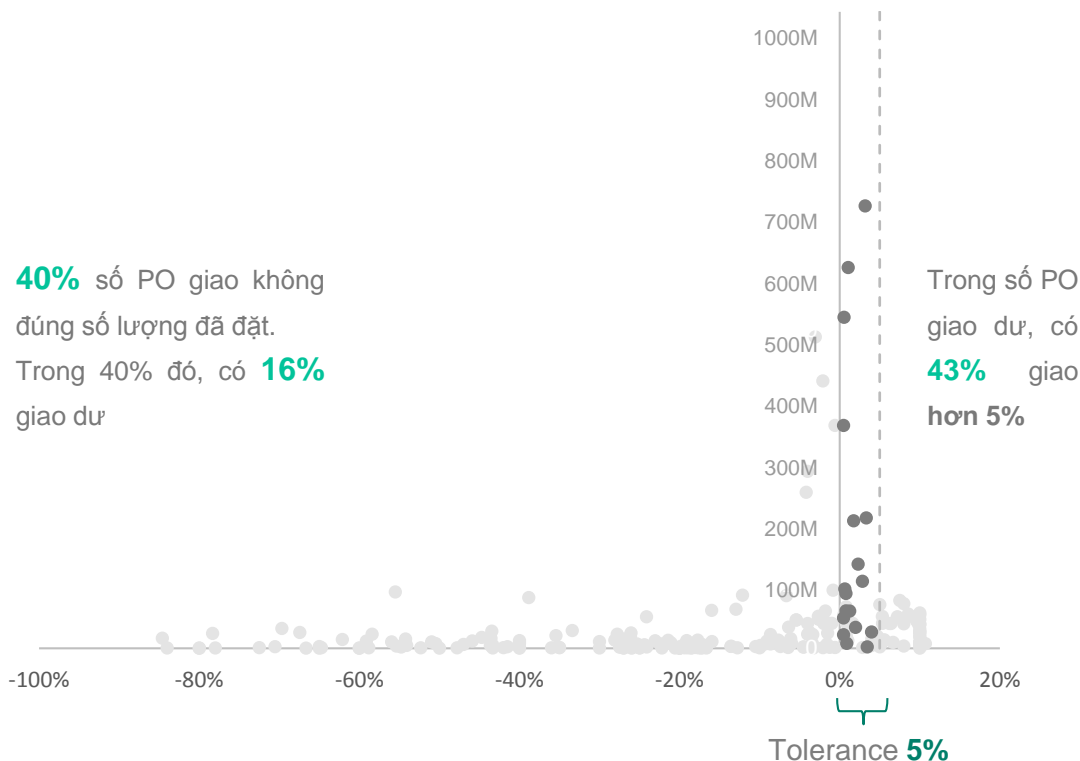
+ 100 tr – 1 tỷ: 15 ngày trở lên

+ 50 tr – 100 tr: 10 ngày trở lên

+ 50 tr trở xuống: 7 ngày trở 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



## 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:



### Situation

**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



### Issue

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



### Goals

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

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



### Suggestions

Viet Nam Supply Chain Analyst Challenge 2021

# THANKS

## We are 4G

