

ĐẠI HỌC UEH
TRƯỜNG CÔNG NGHỆ VÀ THIẾT KẾ
KHOA CÔNG NGHỆ THÔNG TIN KINH DOANH



TIỂU LUẬN CUỐI KỲ
BỘ MÔN: “CHIẾN LƯỢC THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ”

ĐỀ TÀI:

*CHIẾN LƯỢC QUẢN LÝ KHO VÀ SẢN PHẨM CHO TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN
MAY VIỆT TIẾN*

Giảng viên hướng dẫn: TS. Nguyễn Thành Huy

Nhóm thực hiện: Nhóm 10

Mã LHP: 23C1INF50902903

Thành viên nhóm:

Nguyễn Mạnh Dũng – 31211023520

Nguyễn Minh Châu – 31211024074

Đinh Minh Dương – 31211023119

Nguyễn Thị Ngọc Nhi – 31211021156

Huỳnh Thị Thúy – 31211026355

TP Hồ Chí Minh, ngày 13 tháng 11 năm 2023

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thiện được bài đồ án này, lời đầu tiên nhóm em xin được gửi lời cảm ơn chân thành đến giảng viên bộ môn Chiến lược kinh doanh Thương mại điện tử – thầy Nguyễn Thành Huy, thời gian qua đã đồng hành và chỉ dạy tận tình những kiến thức bổ ích về môn học, hướng dẫn thực hành, hỗ trợ và giải đáp các thắc mắc của sinh viên, nhờ đó chúng em có thể vận dụng những kiến thức đã học để hoàn thành đề tài của đồ án lần này. Đây chắc chắn là những kiến thức bổ ích, kinh nghiệm quý báu mà sau này chúng em có thể áp dụng vào thực tiễn, hỗ trợ rất nhiều cho con đường sự nghiệp sắp tới.

Mặc dù được học tập và thực hành dưới sự chỉ dạy tận tình của giảng viên nhưng trong quá trình hoàn thành đồ án sẽ không thể tránh khỏi những thiếu sót và nhiều chỗ còn chưa chính xác. Vì vậy rất mong nhận được những nhận xét, ý kiến đóng góp từ thầy để nhóm em rút ra được nhiều kinh nghiệm và hoàn thành bài đồ án được tốt hơn.

Cuối cùng, nhóm em xin gửi đến thầy lời chúc sức khỏe, sự thành công và thật nhiều may mắn trong cuộc sống.

Xin chân thành cảm ơn,

Trân trọng!

MỤC LỤC

CHƯƠNG I: THỰC TRẠNG	9
1. Giới thiệu doanh nghiệp	9
1.1. Tổng quan	9
1.2. Business Model Canvas.....	9
2. Phân tích thực trạng doanh nghiệp	11
2.1. Môi trường vĩ mô.....	11
2.2. Môi trường vi mô.....	17
CHƯƠNG 2: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC	25
1. Tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu chiến lược	25
1.1. Tầm nhìn.....	25
1.2. Sứ mệnh.....	25
1.3. Mục tiêu chiến lược	25
2. Sản phẩm cốt lõi	26
3. Thị trường mục tiêu.....	27
4. Định vị thị trường	28
5. Kế hoạch tài chính	28
6. Chiến lược chuỗi cung ứng	36
6.1. Quy trình chuỗi cung ứng.....	36
6.2. Quản lý nhà cung cấp (inbound).....	39
6.3. Quản lý kênh phân phối (outbound):.....	43
6.4. Quy trình đặt hàng (order fulfillment).....	44
6.5. Quản lý tồn kho.....	45
7. Chiến lược marketing (marketing trong quản lý tồn kho)	50
8. Chiến lược xây dựng hạ tầng CNTT	53
CHƯƠNG 3: LỘ TRÌNH XÂY DỰNG TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC	60
1. Tổng quan chiến lược	60
2. Quản trị dự án triển khai chiến lược.....	61
3. Các bên liên quan đến dự án	63

4. Kế hoạch triển khai chiến lược.....	65
5. Quản lý chi phí	67
6. Quản trị sự thay đổi	70
7. Kiểm soát rủi ro	72
CHƯƠNG IV: ĐÁNH GIÁ VÀ KẾT LUẬN	80
1. Tiêu chí đánh giá chiến lược	80
2. Kết luận	81
TÀI LIỆU THAM KHẢO	83

BẢNG PHÂN CÔNG CÁC THÀNH VIÊN

Họ và tên	MSSV	Mức độ hoàn thành
Nguyễn Mạnh Dũng	31211023520	100%
Đinh Minh Dương	31211023119	100%
Nguyễn Minh Châu	31211024074	100%
Nguyễn Thị Ngọc Nhi	31211021156	100%
Huỳnh Thị Thúy	31211026355	100%

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1: Business Model Canvas	9
Hình 2:Cơ sở hạ tầng tổ chức.....	10
Hình 3: Mô hình TOWS	17
Hình 4:Mô hình lực lượng cạnh tranh.....	18
Hình 5:Bảng cân đối kế toán.....	29
Hình 6:Báo cáo kết quả kinh doanh.....	30
Hình 7: Báo cáo lưu chuyển tiền tệ.....	31
Hình 8: Quy trình Logistic	36
Hình 9: Quy trình sản xuất.....	38
Hình 10: Hệ thống kênh phân phối.....	39
Hình 11: Outbond Logistic	43
Hình 12:Order fulfillment Viettien	45
Hình 13:Just-in-time	46
Hình 14: Phân tích ABC	47
Hình 15:Công nghệ RFID	49
Hình 16: Quy trình nhập kho	49
Hình 17: Chiến lược giá và tồn kho	51
Hình 18:Bảng so sánh RFID và Barcode	55
Hình 19: Quản lý thực hiện chuyển đổi	71

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1:Năng lực cạnh tranh.....	20
Bảng 2:Rào cản ngành	21
Bảng 3:Các nhà cung cấp.....	22
Bảng 4: Áp lực sản phẩm thay thế	23
Bảng 5: Vấn đề trong quản lý kho vận.....	33
Bảng 6:Bảng kế toán tài chính	35
Bảng 7: Các loại tồn kho.....	48
Bảng 8: Các đầu mục công việc.....	65
Bảng 9:Timeline triển khai chiến lược.....	65
Bảng 10: Ma trận trách nhiệm RACI.....	67
Bảng 11:Mức lương của các thành viên trong dự án	68
Bảng 12:Tiêu chí đánh giá tần suất.....	73
Bảng 13:Bảng khả năng xảy ra	74
Bảng 14: Bảng các cấp độ rủi ro	74
Bảng 15:Mức độ chi tiết rủi ro.....	75
Bảng 16: Đề xuất phương án	79
Bảng 17: Hệ thống KPI đánh giá chiến lược	81

LỜI MỞ ĐẦU

Trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0 hiện nay, công nghệ thông tin và sản phẩm điện tử đã và đang phát triển với tốc độ chóng mặt. Do đó, các doanh nghiệp sản xuất và kinh doanh thiết bị điện tử đứng trước nhiều cơ hội to lớn để mở rộng thị trường trên phạm vi toàn quốc cũng như xuất khẩu ra nước ngoài. Tuy nhiên, một trong những thách thức lớn nhất của các doanh nghiệp này là quản lý kho và hàng tồn - điều kiện tiên quyết giúp doanh nghiệp mở rộng phát triển trong kỷ nguyên số thời đại cạnh tranh khốc liệt hơn bao giờ hết.

Trước khi chúng ta bắt đầu khám phá về quản lý kho và hàng tồn của công ty Việt Tiến trong ngành hàng máy tính, hãy tưởng tượng về sự phức tạp và quan trọng của việc duy trì một hệ thống kho hiệu quả. Trên thị trường đầy cạnh tranh và đa dạng như ngành công nghiệp máy tính, việc quản lý chặt chẽ, hiệu quả về việc nhập khẩu, lưu trữ và phân phối hàng tồn kho không chỉ là yếu tố quyết định đến sự thành công của một doanh nghiệp mà còn đem lại lợi thế cạnh tranh vượt trội.

Công ty Việt Tiến, với vị thế của mình trong lĩnh vực công nghệ thông tin và máy tính, không chỉ đòi hỏi việc quản lý hàng tồn kho một cách chính xác và hiệu quả mà còn đặt ra những thách thức độc đáo trong việc đáp ứng nhu cầu thị trường nhanh chóng, duy trì chất lượng sản phẩm và cải thiện hiệu suất vận hành.

Trong đề tài này, chúng ta sẽ cùng nhau khám phá cách mà Công ty Việt Tiến tiếp cận và quản lý kho hàng trong ngành hàng máy tính, nhằm tối ưu hóa hiệu suất, tăng cường chất lượng sản phẩm và đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng. Hãy cùng nhau đi sâu vào thế giới phức tạp này để hiểu rõ hơn về chiến lược quản lý kho hàng và hàng tồn của công ty Việt Tiến.

Dựa trên nhu cầu trên, nhóm hãy thực hiện việc lên kế hoạch xây dựng chiến lược quản lý kho và sản phẩm để giúp dự án công ty thành công. Việc thành lập và phát triển chiến lược án nên tuân theo các phần sau:

- ❖ Chương I: Thực trạng
- ❖ Chương II: Xây dựng chiến lược.
- ❖ Chương III: Quá trình xây dựng và triển khai chiến lược.
- ❖ Chương IV: Đánh giá và kết luận

CHƯƠNG I: THỰC TRẠNG

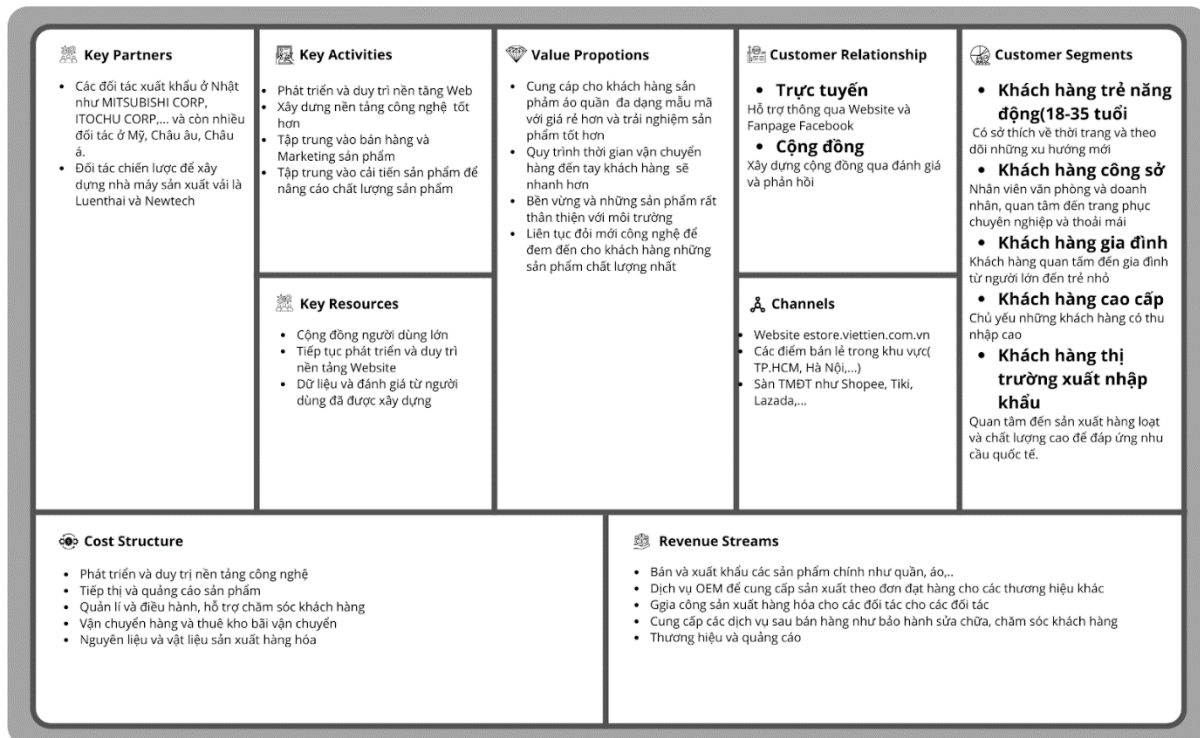
1. Giới thiệu doanh nghiệp

1.1. Tổng quan

- Tên doanh nghiệp: TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN MAY VIỆT TIỀN
- Tên tiếng Anh: VIETTIEN GARMENT CORPORATION
- Tên viết tắt: VTEC (VIETTIEN GARMENT IMPORT - EXPORT CORPORATION)
- Được thành lập năm 1975, Việt Tiến hiện nay là doanh nghiệp dệt may hàng đầu trong lĩnh vực dệt may và được đông đảo khách hàng tin dùng.

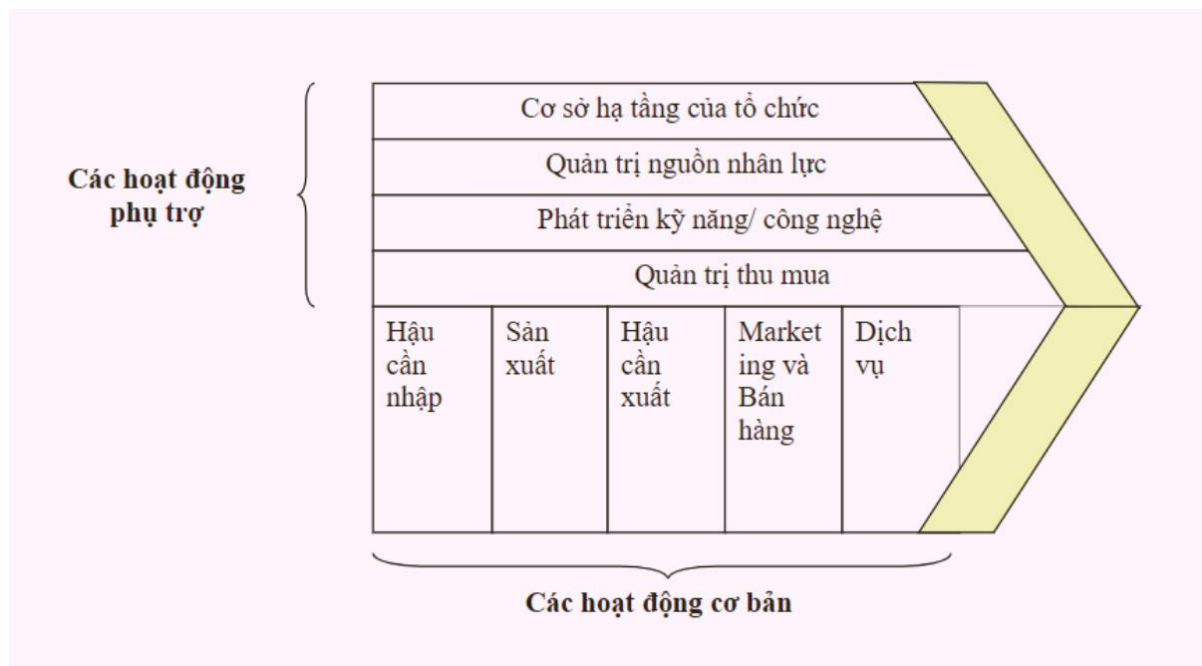
1.2. Business Model Canvas

BUSINESS MODEL CANVAS



Hình 1: Business Model Canvas

Các yếu tố bên trong



Hình 2: Cơ sở hạ tầng tổ chức

1.1.1. Các hoạt động cơ bản trong công ty Việt Tiến

Hậu cần nhập: Nguyên liệu để sản xuất sản phẩm chủ yếu là đến từ nước ngoài, do đó công ty bị phụ thuộc vào sự thay đổi trên thế giới. Bên cạnh đó việc thay đổi thị hiếu của khách hàng cũng là một yếu tố mạnh tác động đến rủi ro về tài chính. Việt tiến đã hợp tác với công ty Tungshing Sewing Machine (Hong Kong), công ty chuyên cung ứng các thiết bị, phụ tùng ngành may, bảo hành và tư vấn các giải pháp, an toàn, nâng cao hiệu suất và tối ưu các loại thiết bị ngành này.

Sản xuất: Sử dụng mô hình sản xuất OME (sản xuất thiết bị gốc) có tỷ trọng cao. Với quy mô 30.000 lao động – lớn nhất cả nước, năng suất và hiệu quả kinh tế cao, Việt Tiến là doanh nghiệp dệt may duy nhất cho công nhân làm việc đúng 8 giờ/ngày, 5 ngày rưỡi/ tuần, duy trì lương trung bình 6 triệu đồng/người/tháng (ở khu vực TPHCM), 5,5 triệu đồng (ở Thủ Đức)

Hậu sản xuất: hệ thống chuyển sản phẩm đến hệ thống tiêu thụ với hơn 2000 cửa hàng và đại lý bán lẻ. Công ty đã đầu tư hệ thống phân phối theo mô hình chuẩn, thống nhất, đã nâng cao được chất lượng và phát triển mạnh để mở rộng thị trường tiêu thụ, hiện đại hóa 100% giao dịch giữa Công ty và các kênh phân phối bằng công nghệ thông tin.

Marketing và bán hàng: Chiến lược “Lựa chọn đại lý không giới hạn” và các chiến lược quảng cáo với các slogan ấn tượng: “Mỗi ngày là một ngày mới”, “Hãy cảm nhận vẻ đẹp cuộc sống cùng Việt Tiến”,... đã giúp sản phẩm của công ty đến tay người tiêu dùng dễ dàng và đáp ứng được thị trường nội địa đầy tiềm năng

Dịch vụ: Việt Tiến sử dụng các bước “hướng dẫn tiêu dùng, nhận biết về sản phẩm, cửa hàng, đại lý của Tổng Công ty và các dịch vụ chăm sóc hậu mua hàng.

1.1.2. Các hoạt động phụ trợ trong công ty Việt Tiến

Cơ sở hạ tầng: “Tổng diện tích đất thuộc quản lý của công ty là 39.010m² và 16.592m² là nhà xưởng thuê. Ngoài ra công ty còn có 8.959m² đất đang sử dụng lại liên doanh và hợp tác kinh doanh”

Quản trị nguồn nhân lực: Trong chiến lược kinh doanh của Việt Tiến, con người là yếu tố quan trọng nhất. Việc xây dựng nguồn nhân lực năng động trong các lĩnh vực quản lý điều hành, quản lý kỹ thuật, nghiệp vụ chuyên môn và đào tạo đội ngũ công nhân lành nghề luôn được công ty quan tâm hàng đầu. Đặc biệt đối với công nhân, tổng công ty không đào tạo đại trà mà đào tạo trên từng cụm công việc, nhằm chuyên môn hóa và tiếp thu được dây chuyền công nghệ mới.

Phát triển công nghệ: Công ty đã quản lý được số liệu từng công đoạn và xây dựng thời gian chuẩn cho từng bước công việc, phân công lao động để thực hiện nhịp nhàng các hoạt động từ đó cắt giảm được chi phí sản xuất

Quản trị thu mua: Để tối ưu chi phí trong thu mua, Việt Tiến đã hợp tác với công ty MS & VTEC chuyên kinh doanh về dịch vụ vận chuyển đường biển, hàng không để điều chỉnh nguồn cung cấp nguyên liệu từ Châu Âu và Nhật Bản để giảm giá thành phẩm xuống 2%.

2. Phân tích thực trạng doanh nghiệp

2.1. Môi trường vĩ mô

2.1.1. Yếu tố xã hội

Việt Nam có quy mô dân số lớn, với dân số hiện tại là 100.008.730 người (vào ngày 06/12/2023). Mật độ dân số ngày càng tăng cao, đồng thời Việt Nam cũng là một thị trường tiêu thụ hàng hoá lớn trong lĩnh vực dệt may. Điều này tạo ra nhiều cơ hội phát triển cho ngành này.

Công ty May Việt Tiến đã chú trọng hơn đối với thị trường trong nước và có một hệ thống phân phối rộng lớn, hiện đã có hơn 1300 cửa hàng và đại lý trên toàn quốc. Công ty cũng có kế hoạch mở rộng phát triển để đáp ứng nhu cầu của thị trường trong nước, nhằm thực hiện chủ trương của Đảng và Chính phủ về việc "Người Việt Nam ưu tiên dùng hàng Việt Nam". Lãnh đạo May Việt Tiến cũng đã luôn chú trọng xây dựng mối quan hệ với chính quyền địa phương và quan tâm chăm sóc cho người lao động, tạo ra sự ổn định về việc làm và thu nhập cho nhiều người tại các tỉnh thành.

Một trong những thách thức trong ngành dệt may là thiếu nhân công lao động. Dệt may là một ngành sử dụng số lượng lao động lớn, nhưng lại phải đối mặt với sự cạnh tranh

gay gắt trong việc thu hút lao động từ các ngành khác như điện, điện tử và các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Hơn nữa, phần lớn lao động trong ngành dệt may chỉ có trình độ phổ thông và thực hiện các công đoạn gia công sản phẩm, trong khi các công việc yêu cầu trình độ kỹ thuật vẫn thiếu và yếu. Thống kê của Bộ Công Thương cho thấy khoảng 75% lao động trong lĩnh vực này chưa được đào tạo hoặc chỉ được đào tạo dưới 3 tháng. Điều này đặt ra một thách thức cho ngành dệt may.

Theo số liệu thống kê, số lượng người lao động trong ngành dệt may đã giảm trong những năm gần đây. Năm 2019, có 7836 người, giảm 7% so với cùng kỳ. Năm 2020, có 6785 người, giảm 13,4% so với cùng kỳ. Năm 2021, có 5553 người, giảm 18,2% so với cùng kỳ.

Nhu cầu của người tiêu dùng về sản phẩm may mặc cũng không ngừng biến đổi. Những người có thu nhập cao đặc biệt quan tâm đến sản phẩm phục vụ tiêu dùng, đặc biệt là quần áo. Thị hiếu thẩm mỹ của người tiêu dùng đối với sản phẩm may mặc cũng không ổn định và luôn thay đổi theo xu hướng. Điều này đặt ra một thách thức khác cho ngành dệt may.

Công ty May Việt Tiến đã phân chia đối tượng khách hàng thành nhiều phân khúc để đáp ứng nhu cầu mua sắm của mọi lứa tuổi. Công ty tập trung mạnh vào nhóm đối tượng khách hàng chính là nam giới độ tuổi trung niên (35-50 tuổi), chiếm 60-70% số lượng khách hàng mục tiêu. Đối tượng này có nhu cầu thời trang ổn định và muốn có nhiều lựa chọn về mẫu mã, họa tiết cho các trang phục thiết yếu phù hợp với lứa tuổi. Bên cạnh đó, họ cũng muốn thể hiện bản thân qua những thay đổi nhỏ về phong cách khi cần thiết. Công ty cũng xác định nhóm đối tượng mục tiêu phụ là người thân (Vợ/Người yêu/Con cái) của nhóm chính, chiếm 30-40% số lượng khách hàng mục tiêu. Đối tượng này có sự quan tâm đến các xu hướng thời trang và thường chú ý đến các chương trình khuyến mãi. Ngoài ra, công ty còn xác định nhóm đối tượng mục tiêu mở rộng là người trẻ (23-29 tuổi) trong giai đoạn bắt đầu đi làm và phát triển sự nghiệp. Đối tượng này có nhu cầu thay đổi phong cách theo hướng công sở, lịch lãm và chín chu hơn, nhưng vẫn muốn thể hiện được sự năng động, trẻ trung và hợp thời trang.

2.1.2. Kinh tế

“Tốc độ tăng trưởng kinh tế Việt Nam: Ước tính tổng sản phẩm trong nước (GDP) năm 2022 tăng 8,02% [1] so với năm trước, đạt mức tăng cao nhất trong giai đoạn 2011-2022 [2] do nền kinh tế khôi phục trở lại. Sử dụng GDP năm 2022, tiêu dùng cuối cùng tăng 7,18% so với năm 2021, đóng góp 49,32% vào tốc độ tăng chung; tích lũy tài sản tăng 5,75%, đóng góp 22,59%; xuất khẩu hàng hóa và dịch vụ tăng 4,86%; nhập khẩu hàng hóa và dịch vụ tăng 2,16%; chênh lệch xuất, nhập khẩu hàng hóa và dịch vụ đóng góp 28,09%. GDP bình quân đầu người năm 2022 theo giá hiện hành ước đạt 95,6 triệu đồng/người, tương đương 4.110 USD, tăng 393 USD so với năm 2021. [1]

- [1] GDP quý I tăng 5,05% so với cùng kỳ năm trước; quý II tăng 7,83%; quý III tăng 13,71%; quý IV tăng 5,92%.
- [2] Tốc độ tăng GDP các năm 2011-2022 lần lượt là: 6,41%; 5,50%; 5,55%; 6,42%; 6,99%; 6,69%; 6,94%; 7,47%; 7,36%; 2,87%; 2,56%; 8,02%”

Sau dịch bệnh Covid-19, mọi người đã trở lại cuộc sống sau một thời gian dài giãn cách xã hội với trạng thái "bình thường mới". GDP bình quân/ đầu người tăng, từ đó mức sống của người dân cũng tăng. Nhu cầu về ăn mặc và thời trang cũng tăng cao rõ rệt. Điều này tạo cơ hội cho Việt Tiến đưa ra nhiều sản phẩm có mẫu mã đẹp, chất lượng tốt, đáp ứng nhu cầu thiết yếu của người dân ở mức độ cao hơn và đạt doanh thu ngày càng tăng. Doanh thu của Việt Tiến trong năm 2021 đạt 850 tỷ đồng, trong 10 tháng đầu năm 2022 đã đạt 950 tỷ đồng. Với việc tăng trưởng thị trường nội địa cao hơn so với năm trước, Việt Tiến có phản ứng tích cực.

Tăng trưởng ngành dệt may ở Việt Nam:

- Thị trường nội địa với quy mô 5 tỷ USD: Thị trường nội địa chủ yếu là vải và quần áo. Vải có mức tăng trưởng tốt hơn do doanh nghiệp trong nước tận dụng được thời điểm nguồn vải nhập khẩu từ Trung Quốc gặp khó khăn do tác động từ chính sách “Zero covid”. Những nhà sản xuất vải trong nước như Đông Xuân, Nam Định đạt hiệu quả kinh doanh rất tốt. Ngành sản xuất quần áo cũng đạt tăng trưởng khoảng 20%.
- Tuy thị trường nội địa năm 2022 đã mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp dệt may, nhưng nhiều doanh nghiệp cho rằng sang năm 2023 khó có thể duy trì tốc độ tăng trưởng đã đạt được. Nguyên nhân là do nhu cầu tiêu dùng trong nước giảm mạnh trong quý IV/2022 và có xu hướng giảm ít nhất đến hết quý I/2023. Đồng thời, việc mở rộng mạng lưới phân phối cũng tốn kém chi phí. Việt Tiến đối mặt với thách thức bị cắt giảm chi tiêu, thiếu đơn hàng và giảm giá. Dự báo tình hình kinh tế trong nước và thế giới còn nhiều khó khăn, trong bối cảnh đó việc giữ ổn định lao động, thị trường, khách hàng, đảm bảo việc làm cho người lao động, duy trì hoạt động sản xuất là nhiệm vụ trọng tâm của Tổng Công ty.

Năm 2023, Việt Tiến đặt mục tiêu đạt doanh thu 8.030 tỷ đồng (bằng 95% so với thực hiện năm 2022); Lợi nhuận trước thuế 200 tỷ đồng (bằng 96% so với năm 2022); Thu nhập bình quân của người lao động đạt 11,5 triệu đồng/người/tháng.

2.1.3. Chính trị - luật pháp

Về chính trị, Việt Nam là một nước có nền chính trị ổn định và tốt, mang đến nhiều cơ hội thu hút các nhà đầu tư từ các nước khác trên thế giới.

Chính sách của chính phủ: Ngành dệt may là ngành mang lại nhiều việc làm, có lợi thế cạnh tranh cao và tiềm năng xuất khẩu, do đó, chính phủ khuyến khích phát triển ngành này bằng cách:

- Ban hành Nghị định 111/2015/NĐ-CP về phát triển công nghiệp hỗ trợ, trong đó đưa ra các chính sách hỗ trợ (chương II) và chính sách ưu đãi (chương III) dành cho ngành công nghiệp hỗ trợ, trong đó có ngành Dệt - May”;
- Ban hành Nghị quyết số 43/2022/QH15 về chính sách tài khóa và tiền tệ hỗ trợ Chương trình phục hồi và phát triển kinh tế - xã hội, bao gồm hỗ trợ tiền nhà 3 tháng, tiền quay trở lại thị trường lao động cho công nhân, hỗ trợ lãi suất cho doanh nghiệp... tạo điều kiện thuận lợi và môi trường làm việc tốt cho các doanh nghiệp có nhiều nhân công. Ngoài ra, doanh nghiệp dệt may cũng có thể tiếp cận với hỗ trợ vay vốn lưu động, hỗ trợ trả lương và lãi suất khoản vay ngắn hạn;
- Thủ tướng Chính phủ đã ký Quyết định số 1643/QĐ-TTg ngày 29-12-2022 phê duyệt “Chiến lược phát triển ngành dệt may và da giày Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035”, định hướng phát triển thời trang dệt may và da giày thông qua việc thúc đẩy và tạo sự gắn kết, phối hợp giữa các nhà sản xuất, thiết kế phát triển sản phẩm và kinh doanh để định hướng và tạo ra các xu hướng thời trang cho thị trường trong nước, cùng với việc phát triển xây dựng thương hiệu sản phẩm và thương hiệu quốc gia.
- Việt Nam đã ký kết 15 Hiệp định thương mại có hiệu lực, bao gồm: Hiệp định AFTA sẽ loại bỏ hàng rào thuế quan giữa các nước trong khu vực. Năm 2023, Hiệp định EVFTA (Hiệp định Thương mại tự do giữa Việt Nam và Liên minh châu Âu) sẽ đưa thuế suất bằng 0, đây là động lực thúc đẩy chuyển dịch đầu tư từ bên ngoài vào Việt Nam.

Cơ hội: Với tình hình chính trị ổn định, chính sách hỗ trợ của nhà nước và các hợp tác thương mại, Việt Nam có thể tận dụng nhiều cơ hội, thu hút nhiều nhà đầu tư nước ngoài và khẳng định thương hiệu của mình tại nhiều thị trường trên thế giới. Đến năm 2022, Việt Nam đã có hơn 40 đối tác khách hàng xuất khẩu ở hơn 20 quốc gia.

Về luật pháp, đặc biệt là về Thuế:

- Thuế nhập khẩu: “Theo khoản 6 Điều 1 Nghị định 18/2021/NĐ-CP, sản phẩm xuất khẩu tại chỗ không được miễn thuế xuất khẩu, sản phẩm nhập khẩu tại chỗ đăng ký tờ khai hải quan theo loại hình không đáp ứng quy định tại điểm a, b khoản 2 Điều 10 Nghị định này thì người nhập khẩu tại chỗ phải kê khai và nộp thuế theo mức thuế suất và trị giá tính thuế của sản phẩm nhập khẩu tại thời điểm đăng ký tờ khai, và sẽ được hoàn lại sau khi chứng minh là thực sự xuất khẩu” => Một đối tượng hàng hóa phải chịu nộp thuế hai lần của hai doanh nghiệp. Trong khi đó, hàng nhập khẩu tại chỗ sử dụng để sản xuất và sau cùng xuất ra nước ngoài, không tiêu thụ trong thị trường Việt

Nam thì theo quy định tại Luật Thuế xuất nhập khẩu phải được miễn thuế. □ Hàng nhập khẩu tại chỗ để gia công xuất khẩu được miễn thuế, trong khi hàng nhập tại chỗ để sản xuất xuất khẩu lại không được miễn thuế.

- Thuế giá trị gia tăng (VAT): “Doanh nghiệp sử dụng nguyên liệu nhập khẩu không mất thuế, còn doanh nghiệp sử dụng nguyên liệu trong nước khi xuất khẩu phải nộp 8% thuế VAT. Sau khi chứng minh được nguồn gốc và xuất xứ của nguyên liệu, doanh nghiệp sẽ được hoàn lại 8%.”
- Các hoạt động kinh doanh có thu nhập chịu thuế TNDN của Việt Nam đang chịu thuế TNDN là 20%. Ngoài ra, doanh nghiệp còn phải chịu một số loại thuế như thuế thu nhập doanh nghiệp, thuế nhà đất (đối với nhà máy, kho, trụ sở), ...

Thách thức: Tuy được hoàn lại thuế, nhưng thời gian hoàn cho số tiền thuế mà doanh nghiệp đã tạm ứng khá lâu và việc “treo” một khoản tiền tương đối lớn, gây lãng phí tài chính cho doanh nghiệp. Việc nộp ngay thuế nhập khẩu để sản xuất hàng khiến cho doanh nghiệp phải có khoản tiền ứng trước. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng cần có một khoản riêng để chi trả cho nhân lực và dành thời gian để theo dõi và thực hiện các thủ tục hải quan, điều này gây tổn nguồn lực của doanh nghiệp. Những hoạt động sản xuất hàng xuất khẩu của Việt Nam gặp bất lợi hơn về mặt tài chính. Đây là yếu tố khiến Việt Nam ở thế bị động, tuy nhiên, công ty Việt Tiến có thể xem xét việc nâng cao mẫu mã, chất lượng, dịch vụ chăm sóc khách hàng và áp dụng các biện pháp hữu ích khác để tăng lợi thế cạnh tranh của mình.

2.1.4. Công nghệ

Sản xuất dệt may là một trong những ngành công nghiệp chịu nhiều thách thức nhất từ cuộc CMCN 4.0 do sử dụng nhiều lao động:

- Áp dụng CMCN 4.0, tự động hóa sẽ được kết nối trên nền tảng internet kết nối vạn vật, điện toán đám mây, công nghệ sản xuất in 3D, phân tích dữ liệu lớn và trí thông minh nhân tạo sẽ dần dần thay thế người lao động trong các dây chuyền sản xuất trong nhà máy và trong toàn bộ chuỗi cung ứng sản phẩm dệt may.
- Xu thế sử dụng sản phẩm xanh, vật liệu nano, vật liệu có tính năng đặc biệt ngày càng phổ biến trên thế giới. Do đó, công nghệ sản xuất của ngành Sợi, Dệt, Nhuộm phải đáp ứng xu thế này thì mới có đơn hàng. Ngoài ra, việc sử dụng thiết bị dệt may được số hóa, tự động hóa, đặc biệt trong lĩnh vực sản xuất sợi, dệt, nhuộm và may cơ bản (nhà máy thông minh, in 3D, dệt 3D),... cũng sẽ phải theo xu thế này để kết nối minh bạch trong toàn bộ chuỗi cung ứng

Thách thức: Khi công nghệ phát triển, Việt Tiến có thể ứng dụng để tạo ra sản phẩm có chất lượng tốt, cạnh tranh cao. Tuy nhiên nó cũng gây cho công ty sự tụt hậu, giảm năng lực cạnh tranh nếu không đổi mới kịp thời.

Những công nghệ - kỹ thuật được Việt Tiến áp dụng:

- Việt Tiến đã đưa ra những cải tiến đột phá trong sản phẩm, như sử dụng vải Cotton antibacterial và các loại sợi tre, đay, sen, bạch đàn để tạo ra các sản phẩm chất lượng cao và đáp ứng xu hướng sử dụng vật liệu xanh và có tính năng đặc biệt. Điều này chứng tỏ sự đổi mới và sẵn sàng thí nghiệm với công nghệ và nguyên liệu mới để duy trì và tăng cường độ cạnh tranh trên thị trường.
- Ngoài ra, Việt Tiến cũng đã đưa ra những bước tiến quan trọng trong việc sử dụng công nghệ thông tin, như việc ra mắt **estore.viettien.com.vn** (Tháng 10/2019). Điều này đánh dấu bước chuyển mình khi sở hữu một website Thương Mại Điện Tử về thời trang, giúp tối ưu hóa quy trình đặt hàng và tạo thuận lợi cho cả khách hàng và doanh nghiệp.
- Đến 2015, toàn bộ các đơn vị trong hệ thống Viettien đã thực hiện theo công nghệ LEAN- đây là công nghệ tạo nên sự đột phá về gia tăng năng suất lao động cho Viettien

Tóm lại, mức phản ứng tích cực của Việt Tiến đối với thách thức của Cách mạng Công nghiệp 4.0 là rất tích cực, và công ty luôn linh hoạt và sẵn sàng chấp nhận và thích ứng với những thay đổi về công nghệ để duy trì và củng cố vị thế của mình trong ngành công nghiệp sản xuất dệt may.

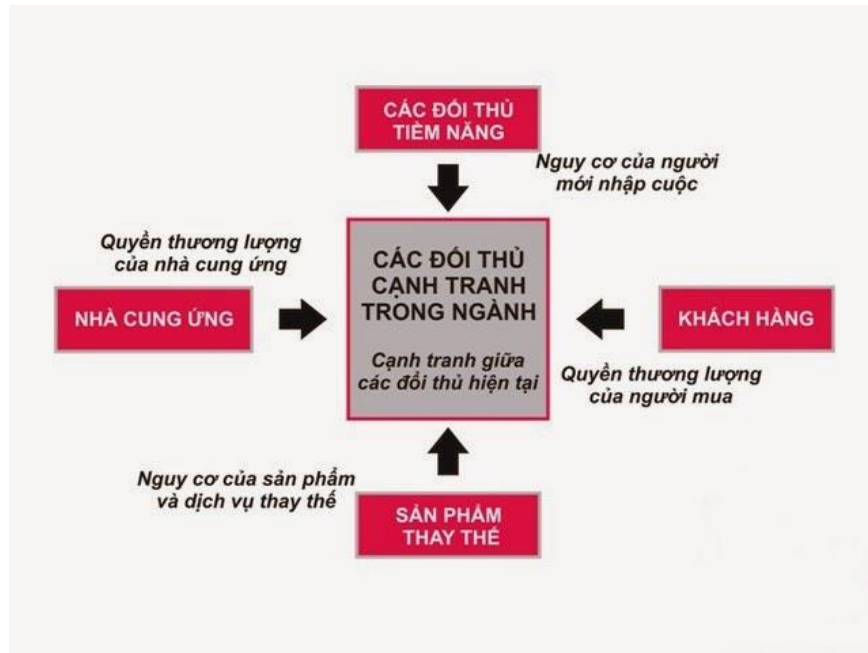
Từ những phân tích về môi trường vĩ mô của Việt Tiến, đưa ra được mô hình TOWS để tóm gọn những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức để đưa ra các định hướng chiến lược cho công ty Việt Tiến:

MÔ THỨC TOWS CỦA CÔNG TY MAY VIỆT TIẾN		
	Điểm mạnh S1: Nhân lực có tay nghề S2: Quy mô sản xuất lớn S3: Sản phẩm có uy tín S4: Ưu đãi của Vinatex S5: Hệ thống phân phối rộng	Điểm yếu W1: Máy móc thiết bị nhập khẩu W2: Thiết kế sản phẩm hạn chế W3: Chính sách R&D chưa hiệu quả W4: Nguyên vật liệu phải nhập khẩu
Cơ hội O1: Chính sách mở cửa nền kinh tế của nhà nước O2: Các nhân tố kinh tế vĩ mô O3: Chiến lược phát triển ngành dệt may Việt Nam O4: Thị trường Việt Nam O5: Lợi thế nguồn nhân lực	<u>Chiến lược SO</u> S1, S2 & O1, O2, O3: Phát triển thị trường	<u>Chiến lược WO</u> W2, W3 & O1, O5: Phát triển sản phẩm
Thách thức T1: Áp lực cạnh tranh toàn cầu T2: Tăng trưởng dệt may Trung Quốc T3: Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ T4: Tác động của nền kinh tế thế giới T5: Sự dịch chuyển của nguồn nhân lực tay nghề cao & chi phí nhân công cao	<u>Chiến lược ST</u> S1, S3 & T1, T4: Tập trung vào chi phí thấp	<u>Chiến lược WT</u> W1, W3 & T1: Liên minh, liên kết

Hình 3: Mô hình TOWS

2.2. Môi trường vi mô

Phân tích môi trường vi mô của Công ty Việt Tiến dựa theo “Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter”:



Hình 4: Mô hình lực lượng cạnh tranh

2.2.1 Áp lực từ đối thủ cạnh tranh hiện tại

Đặc thù ngành: Hệ thống quản lý quy trình sản xuất: **đa dạng và khá phức tạp**. Việc xây dựng được một quy trình lắp ráp sản phẩm và phân công lao động tối ưu cho từng người nhằm nâng cao năng suất lao động; việc tạo ra nhịp bước đều giữa các bộ phận phục vụ sản xuất và sản xuất nhằm làm cho dây chuyền may thường xuyên trôi chảy luôn là những nghiệp vụ quản lý cực kỳ cần thiết.

Hàng rào cản trở rút lui: Rào cản về công nghệ, vốn đầu tư: Các thiết bị, phương tiện, máy móc, kỹ thuật chỉ dùng cho chuyên môn hóa ngành dệt may => nếu doanh nghiệp rút khỏi ngành thì sẽ bị ứ đọng những tài sản cố định này, gây tổn thất lớn cho chính mình.

Ràng buộc với người lao động: Khi doanh nghiệp rút khỏi ngành thì sẽ cắt giảm một số lượng lớn người lao động, dẫn đến những người lao động có thu nhập thấp này sẽ thất nghiệp, làm cho tỉ lệ thất nghiệp tăng. Không chỉ ảnh hưởng đến bản thân người công nhân mà còn ảnh hưởng tới gia đình, người thân của họ. Không những vậy, doanh nghiệp sẽ mất khoản chi phí bồi thường thất nghiệp là rất lớn.

Các ràng buộc chiến lược kế hoạch: Khi doanh nghiệp rút lui khỏi ngành sẽ ảnh hưởng đến các doanh nghiệp có liên quan như các công ty sản xuất phụ liệu dệt may, các đại lý phân phối... Các khâu từ sản xuất => phân phối => trao đổi => tiêu dùng như 1 chuỗi mắt xích hoạt động của công ty, khi rút lui khỏi ngành thì các mắt xích này sẽ đứt đoạn, không còn liên kết với nhau, các kế hoạch chiến lược lâu dài cũng sẽ không còn tồn tại.

Thách thức: Cường độ cạnh tranh của ngành Dệt May ở mức khá cao, đặc biệt là các công ty với quy mô nhỏ sẽ càng phải cạnh tranh khốc liệt. Ngoài ra, các doanh nghiệp

dệt may Việt Nam còn chịu cạnh tranh từ các nước đang phát triển khác, đặc biệt là Trung Quốc, không chỉ trên thị trường hàng may mặc xuất khẩu mà cả tại thị trường trong nước do dần dần Việt Nam không còn lợi thế về chi phí nhân công nữa.

Đối thủ cạnh tranh hiện tại và trực tiếp của Việt Tiến là doanh nghiệp lớn như May 10, Phong Phú, Nhà Bè, Thành Công, An Phước... Năng lực cạnh tranh của Tổng công ty cổ phần may Việt Tiến so với các doanh nghiệp được thể hiện trong bảng sau:

	Công ty Cổ phần may Việt Tiến	Tổng Công ty May Nhà Bè	Tổng Công ty May 10
Tổng quan	Các doanh nghiệp hàng đầu ngành dệt may Việt Nam.		
	Thành lập từ năm 1975	Thành lập từ năm 1975	Thành lập từ năm 1946
Sản phẩm	Đều là các sản phẩm được đánh giá là: tốt, chất lượng, uy tín		
	Các sản phẩm chính: Áo sơ mi, Quần (quần tây, kaki, jeans), Cravat, Vest Các dòng sản phẩm nổi tiếng như: TT-up, smart casual... => chất lượng cao	Các sản phẩm chính: Sơ mi, Quần (quần tây, kaki, jeans), Veston, Jacket và đồ thể thao, Đồng phục	Các sản phẩm chính: Sơ mi, Veston, Quần (quần tây, kaki, sooc...), Jacket, Đồng phục: bảo hộ lao động, đồng phục học sinh, công sở... => mẫu mã chưa đa dạng
Giá cả (Mặt hàng so sánh)	Áo sơ mi: 340.000 - 690.000 đồng Quần tây: 495.000 - 710.000 đồng	Áo sơ mi ngắn tay: 165.000 - 529.000 đồng Quần tây: 198.000 - 295.000 đồng	Áo sơ mi: 595.000 - 898.363 đồng Quần tây: 388.800 - 1.043.182 đồng
Thị trường mục tiêu	Dân công sở văn phòng (Việt Tiến lịch lãm) Du lịch, dạo phố, thể thao (Việt Tiến Smart Casual trẻ trung) Khách hàng thành đạt (San Scicaro sang trọng) Nữ giới (T-up hiện đại)	Thuộc nhóm doanh nghiệp hàng đầu của Việt Nam về năng lực và kinh nghiệm sản xuất, gia công sản phẩm may mặc xuất khẩu. Thị trường xuất khẩu chính: Mỹ (40%), châu Âu (35%), Nhật Bản (20%),... Thị trường nội địa: rộng khắp cả nước nhưng phổ biến ở phía Nam hơn	Thời trang công sở trung cấp. Thời trang công sở cao cấp
Lợi thế cạnh tranh	Công nghệ hiện đại; hệ thống dây chuyền sản xuất tự động và các máy móc, thiết bị tiên tiến. Quy tụ hàng loạt những tên tuổi lớn trong ngành thời trang Việt Nam như Quốc Bình, Trọng Nguyên, Tấn Phát...	Không chỉ cạnh tranh về giá mà chất lượng sản phẩm còn tương đối ổn định. Đặc biệt, veston và jacket được công nhận sản xuất theo quy trình phù hợp với tiêu chuẩn	Là công ty liên kết của Tổng công ty Dệt may Việt Nam, May 10 nhận được sự trợ giúp đắc lực từ nguồn vốn, nguồn nhân lực và công nghệ sản xuất từ công ty mẹ.

		quản lý chất lượng ISO 9002.	
Thị phần trong nước	29%	18%	17%
Chiến lược marketing	Các chương trình biểu diễn thời trang, giới thiệu bộ sưu tập mới trong những tuần lễ thời trang lớn => chưa tiếp cận được khách hàng mục tiêu => độ nhận biết còn hạn chế	Chiến lược quảng cáo. Chào hàng trực tiếp. Cổ động, bán hàng.	Chưa có chiến lược nổi bật => mức độ nhận diện thấp
Phân phối	Hệ thống đại lý rộng khắp tại các thành phố trên cả nước. Hiện nay công ty có tới 416 cửa hàng trên khắp cả nước. (12/2023) Website: estore.viettien.com.vn (Tháng 10/2019)	Có mạng lưới các điểm bán hàng rộng khắp các tỉnh thành trong cả nước và đội ngũ bán hàng tận tâm	Mạng lưới rộng khắp cả nước với sự xuất hiện ngày càng nhiều các cửa hàng bán sản phẩm May 10, không chỉ ở Thủ đô mà còn ở khắp các tỉnh thành trên cả nước.

Bảng 1: Năng lực cạnh tranh

=> Việt Tiến có nhiều ưu thế cạnh tranh hơn đối với các công ty được liệt kê.

2.2.2. Áp lực từ đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Sức hấp dẫn của ngành: Ngành dệt may trong nhiều năm qua luôn là một trong những ngành xuất khẩu chủ lực của Việt Nam. Năm 2023, Hiệp định EVFTA (Hiệp định Thương mại tự do giữa Việt Nam và Liên minh châu Âu) sẽ đưa thuế suất bằng 0, đây là động lực thúc đẩy chuyển dịch đầu tư từ bên ngoài vào Việt Nam.

Rào cản gia nhập ngành được tổng hợp dưới dạng bảng sau:

Sự trung thành của khách hàng	Người tiêu dùng đa phần đều không có sự trung thành với một nhãn hàng. Ở Việt Nam, đa phần các sản phẩm may mặc đều no-brand hoặc làm giả các hãng lớn nhưng mẫu mã lại đa dạng, rẻ và bắt kịp xu hướng
Kỹ thuật	Cần trang bị đầy đủ => chi phí đầu tư các thiết bị, phương tiện hoạt động là khá lớn.
Vốn	Nguồn vốn rất lớn bỏ ra để chi trả cho máy móc, nhân sự, các công việc quảng bá thương hiệu...
Nguồn lực đặc thù	Nguyên vật liệu đầu vào bị kiểm soát, bằng cấp, phát minh sáng chế, nguồn nhân lực, sự bảo hộ của chính phủ

Các yếu tố thương mại	Tạo dựng hệ thống phân phối và có uy tín về thương hiệu thì doanh nghiệp cần một thời gian khá lâu.
Sự phản ứng của các doanh nghiệp hiện tại	Các doanh nghiệp may mặc trên thị trường hầu như không có nhiều phản ứng đối với một doanh nghiệp may mặc mới.
Rào cản khác	Khó triển khai các dự án dệt, nhuộm, do các địa phương e ngại vấn đề ô nhiễm môi trường.

Bảng 2: Rào cản ngành

=> Có thể thấy rào cản của việc gia nhập ngành không quá lớn do đó Việt Tiến phải đối mặt với nhiều sự cạnh tranh từ các đối thủ tiềm ẩn.

Các đối thủ tiềm ẩn chính là các công ty sử dụng công nghệ liên quan:

- + Những công ty, doanh nghiệp sản xuất vải nhanh nhạy, linh hoạt, có đủ tiềm lực về tài chính như Dệt Sài Gòn Rita, Vải sợi Song Hải Yến...
- + Các hãng quần áo nước ngoài có thể xuất khẩu vào thị trường Việt Nam.

2.2.3. Nhà cung cấp

Chưa tạo được nguồn nguyên liệu cho sản xuất là khó khăn và áp lực lớn nhất của ngành dệt may. Tính chung 11 tháng/2022, tổng trị giá nhập khẩu của nhóm hàng nguyên phụ liệu phục vụ ngành dệt may đạt 26,04 tỷ USD, tăng 8,6%, tương ứng tăng 2,06 tỷ USD so với cùng kỳ năm 2021. Nhóm hàng này chủ yếu có xuất xứ từ Trung Quốc, chiếm tỷ trọng khoảng 50-52%. Đây là một thách thức rất lớn với doanh nghiệp Việt Tiến.

Các nhà cung cấp đầu vào của Việt Tiến:

Đầu vào	Nhà cung cấp
Trang thiết bị	Công ty Việt Tiến - Tung Shing, Clipsal...
Bông, Sợi	Công ty dệt may Việt Nam Vinatex, Trung Nam, Long An và nhập khẩu từ Trung Quốc, Nhật Bản, Indonesia, Thái Lan...
Phụ liệu ngành may	Công ty liên doanh Golden –Vtec, Việt Phát
Nút nhựa	Công ty LDSX nút nhựa Việt Thuận
Nhãn mác	Công ty Nhãn Thời Gian Việt Tiến

Chỉ	Phong Phú
Nguồn vốn	Ngân hàng Công Thương, Ngân hàng Đông Á và Ngân hàng Ngoại thương Thành phố Hồ Chí Minh.

Bảng 3: Các nhà cung cấp

Có thể thấy rằng ở từng lĩnh vực, Việt Tiến đều có nhà cung ứng riêng do vậy tránh được tình trạng lệ thuộc vào một nhà cung cấp, tránh tình trạng công ty bị nhà cung cấp ép giá, tạo điều kiện thuận lợi cho việc lựa chọn nguyên liệu đầu vào. Tuy nhiên, đầu vào của công ty phụ thuộc vào các công ty nước ngoài và một số công ty thương mại rong nước. Do vậy, khi có biến động thị trường, hoạt động của công ty cũng bị ảnh hưởng như tăng giá đột ngột, thời gian giao hàng chậm trễ, chất lượng đầu vào không đồng đều, ảnh hưởng lớn đến sản phẩm đầu ra. Để quyết định mua các yếu tố đầu vào, công ty cần xác định rõ đặc điểm của nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị. Từ đó tìm kiếm nguồn cung cấp, lựa chọn nhà cung cấp tốt nhất về chất lượng, đảm bảo uy tín, độ tin cậy và giá cả

2.2.4. Áp lực từ khách hàng

Ngày nay khi ngày càng nhiều công ty cạnh tranh nhau về chất lượng hàng hoá thì khách hàng có nhiều sự lựa chọn hơn. Do đó công ty phải chú trọng nhu cầu của khách hàng. Khách hàng chủ yếu của công ty Việt Tiến là các hệ thống đại lý, hệ thống siêu thị, các cán bộ nhân viên... Và trong số đó chỉ có phần nhỏ người tiêu dùng thu nhập cao tiêu dùng sản phẩm cao cấp còn lại là những người có thu nhập thấp và trung bình.

Việt Nam mức thu nhập bình quân đầu người chưa cao. Người tiêu dùng nội địa chỉ khoảng 20% thu nhập cho việc mua sắm sản phẩm may mặc. Vì vậy, giá cả là yếu tố quyết định hàng đầu, là nhân tố chủ yếu ảnh hưởng tới quyết định lựa chọn mua.

Thị trường hàng may mặc ở Việt Nam hiện nay được phân thành nhiều khúc để thỏa mãn các nhu cầu của nhiều nhóm khách hàng. Kết quả của cuộc điều tra nghiên cứu thị trường cho thấy, nhu cầu về hàng may mặc chịu tác động lớn từ giá và có thể được phân chia thành 4 nhóm khách hàng:

Chi trả 60.000 đến 100.000 đồng/bộ
Chi trả 100.000 đến 300.000 đồng/bộ
Chi trả 300.000 đến 1.000.000 đồng/bộ
Chi trả từ 1.000.000 đồng/bộ trở lên

Điều này tạo ra thách thức đối và Công ty Việt Tiến đã chuyển đổi theo hướng “đa giá”: Không hạ giá, tung ra nhiều dòng sản phẩm có mức giá trung bình => tạo nhiều sự lựa chọn cho khách hàng nhưng vẫn đảm bảo chất lượng và uy tín.

Việt Tiến đã phát triển quy mô sản phẩm của mình ngày càng đa dạng và phong phú hơn, nhằm tiếp cận đến với nhiều đối tượng khác nhau, ở những độ tuổi khác nhau và thu nhập khác nhau để phù hợp tính chất công việc. Sự nghiên cứu và phát triển trong việc nghiên cứu khách hàng của Việt Tiến đã giúp cho doanh nghiệp đang tiếp tục giữ ngôi vị cao trong ngành công nghiệp may mặc ở Việt Nam.

2.2.5. Áp lực từ các sản phẩm thay thế

	Sản phẩm may đo	Sản phẩm nhập từ Trung Quốc, hàng buôn lậu và được làm nhái	Sản phẩm có công dụng khác (Sử dụng áo phông hãng khác thay cho sơ mi)
Ưu điểm	Phù hợp với vóc dáng và số đo của từng cá nhân Có thể tùy ý thay đổi mẫu mã, màu sắc, chi tiết Được tư vấn, hỗ trợ thiết kế sản phẩm phù hợp	Chất lượng tương đương, hợp xu hướng. Giá thành rẻ do chi phí sản xuất và nguyên liệu thấp hơn Việt Tiến	Không cần phải mua các sản phẩm khác, tiết kiệm
Nhược điểm	Giá cao Thời gian thực hiện lâu Cần phải giải quyết trực tiếp khi khách hàng không hài lòng Các nơi may đo có quy mô nhỏ và vừa không đáp ứng được tất cả nhu cầu khách hàng, không quảng bá hình ảnh...	Trái với quy định của pháp luật. Ăn cắp chất xám sẽ bị người tiêu dùng tẩy chay	Không phù hợp trong một số hoàn cảnh
Mức độ cạnh tranh	Không quá lớn Khách hàng của may đo vẫn sử dụng một tỷ lệ nhất định sản phẩm may sẵn.	Lớn Các sản phẩm của Việt Tiến không thể cạnh tranh lại.	Nhỏ

Bảng 4: Áp lực sản phẩm thay thế

Từ đó có thể thấy những thách thức từ các sản phẩm thay thế đối với Việt Tiến là không hề nhỏ. Công ty may Việt Tiến cần thực hiện theo dõi liên tục và cải tiến để luôn duy trì sự đổi mới sản phẩm. Điều này giúp công ty đáp ứng được nhu cầu ngày càng đa dạng của người tiêu dùng, đồng thời, công ty cũng phải thực hiện các biện pháp bảo vệ tên tuổi của thương hiệu và đảm bảo chất lượng sản phẩm. Bằng cách này, công ty sẽ tạo được lòng tin và sự tin cậy từ phía khách hàng, và sẽ nâng cao độ phân biệt của sản phẩm so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

CHƯƠNG 2: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC

1. Tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu chiến lược

1.1. Tầm nhìn

Công ty cổ phần may Việt Tiến tự hào đang định hướng trở thành một trong những doanh nghiệp dệt may hàng đầu và tiêu biểu nhất trong ngành dệt may tại Việt Nam. Mục tiêu của chúng tôi là xây dựng, phát triển và vươn xa hơn nữa trong việc tạo dựng thương hiệu công ty, nhãn hiệu hàng hóa với chất lượng vượt trội, cùng việc mở rộng kênh phân phối không chỉ trong quốc gia mà còn trên tầm quốc tế. Đồng thời, chúng tôi cũng đặt biệt lưu tâm đến việc xây dựng nền tài chính vững mạnh để đảm bảo sự phát triển bền vững và ổn định của công ty.

1.2. Sứ mệnh

Việt Tiến xác định nhiệm vụ chính là xây dựng một công ty vững mạnh trên mọi mặt, tạo ra nhiều cơ hội việc làm cho người lao động, và tham gia tích cực vào các hoạt động xã hội. Điều này góp phần ổn định cuộc sống của người lao động và tạo sự gắn kết với cộng đồng. Mục tiêu của công ty là đứng vững trên thị trường và được người tiêu dùng tin tưởng.

Công ty sản xuất các loại quần áo phục vụ cho mọi lứa tuổi, từ thanh niên đến công chức và những người có thu nhập cao. Công ty cũng muốn mở rộng thị trường và khẳng định tên tuổi tại Bắc Mỹ, Nam Mỹ, Đông Âu, Khu vực Đông Nam Á, Đông Á và Tây Âu. Mục tiêu hàng đầu của công ty là sở hữu lợi thế cạnh tranh về công nghệ trong chiến lược kinh doanh. Việt Tiến luôn cung cấp những mẫu sản phẩm ngày càng tốt hơn, đa dạng hơn và mang lại sự hài lòng cho khách hàng.

Việt Tiến không chỉ quan tâm đến sự phát triển và lợi nhuận của mình, mà còn đồng thời quan tâm đến đội ngũ nhân viên. Công ty hỗ trợ đào tạo nhân viên và tạo môi trường sáng tạo để thúc đẩy sự năng động của nhân viên.

1.3. Mục tiêu chiến lược

Xây dựng chiến lược cải thiện quy trình quản lý hàng tồn kho cho công ty cổ phần may Việt Tiến, với những mục tiêu sau:

- *Tối ưu hóa tồn kho:* đảm bảo hàng ở kho luôn đáp ứng kịp thời nhu cầu sản xuất và kinh doanh, không dư thừa hay thiếu hụt hàng hóa.
- *Tăng cường hiệu quả quy trình quản lý:* áp dụng những công nghệ mới, nâng cao hiệu quả quy trình vận hành, quản lý hàng tồn kho.
- *Tối ưu chi phí quản lý tồn kho:* giảm thiểu các chi phí liên quan đến lưu trữ, bảo quản và quản lý tồn kho.

- *Tối ưu hóa chuỗi cung ứng*: Xây dựng và duy trì mối quan hệ tốt đẹp với các nhà cung cấp, tối ưu hóa mạng lưới cung ứng để đáp ứng nhanh chóng nhu cầu sản xuất.
- *Tăng sự linh động trong quản lý tồn kho*: Điều chỉnh linh hoạt và nhanh chóng khi có sự thay đổi về nhu cầu thị trường hoặc các yếu tố khác.

2. Sản phẩm cốt lõi

Việt Tiến chủ yếu tập trung vào ngành hàng may mặc, trong đó hoạt động kinh doanh chính của Việt Tiến là sản xuất kinh doanh hàng may mặc và gia công các loại quần áo may sẵn.

🚦 Các hoạt động kinh doanh chiến lược của Việt Tiến: (chỉ đề cập đến Ngành dệt may)

- Việt Tiến: Được sử dụng cho các sản phẩm áo sơ mi, quần tây, quần kaki, veston mang tính chất nghiêm túc, chỉnh chu vòng đời sản phẩm dài, đối tượng sử dụng chính là những người có thu nhập ổn định, nghiêm túc, ít thay đổi, đa số các độ tuổi từ 28 trở lên
- Vee Sendy: là nhãn hiệu dành cho thời trang mặc hàng ngày cho giới trẻ (cả nam và nữ), chủ yếu cho lứa tuổi từ 16-28 mang tính cách sống động, trẻ trung với những loại sản phẩm như quần jeans, quần short, áo thun, somi thun... Màu sắc tươi mát, chất liệu vải theo thời trang và độ bền sản phẩm mang tính trung bình để có mức giá vừa phải, người mua có khả năng thay đổi kiểu nhanh chóng.
- San Sciaro: là thương hiệu thời trang nam cao cấp phong cách Ý, đẳng cấp Quốc tế, dành cho doanh nhân, nhà quản lý, nhà lãnh đạo, những người thành đạt, sành điệu. Thương hiệu được thiết kế chuyên nghiệp và nhất quán với nét sang trọng, lịch lãm, mạnh mẽ và quyền uy, được thể hiện sinh động qua logo với hình tượng đầu sư tử, chú trọng chăm sóc từng chi tiết nhằm mang đến một phong cách mới cho doanh nhân và nhà quản lý của Việt Nam. Sản phẩm thương hiệu này bao gồm áo sơ mi, quần Tây, vest, áo thun với nguyên liệu đặc biệt cao cấp được nhập từ các nước có ngành công nghiệp dệt tiên tiến như Nhật, Ý, Đức, Ấn Độ.
- Manhattan: là thương hiệu thời trang nam cao cấp phong cách Mỹ dành cho doanh nhân, nhà quản lý, nhà lãnh đạo, những người thành đạt, sành điệu. Thương hiệu Manhattan được Việt Tiến mua bản quyền của tập đoàn Perry Ellis International và Perry Ellis International Europe của Mỹ.

- Viettien Smart Casual: Nam giới có độ tuổi từ 28 đến 45 tầng lớp kinh tế trung bình được khác lên. Làm việc văn phòng hoặc người có hiểu biết, có chuyên môn, làm nghề tự do hay những nghề nghiệp có mang tính sáng tạo với tâm hồn trẻ trung, năng động, phóng khoáng, thích khám phá có kiến thức hiểu biết quan hệ giao tiếp rộng rãi các sản phẩm “Smart Casual” bao gồm:
 - Áo sơ mi: ngắn và dài tay
 - Áo thun: polo shirt, T-shirt
 - Quần dài/short: jean, kaki
 - Quần áo thể thao
- Việt Long: là dòng sản phẩm mới hướng đến phục vụ nhu cầu của người lao động có thu nhập trung bình thấp ở khu vực thành thị và nông thôn (đối tượng của khách hàng chiếm tỷ trọng lớn). Thương hiệu mới Việt Long là dòng sản phẩm dành cho nam giới với các sản phẩm chính là áo sơ mi, quần tây, quần jean, áo thun... mang hai phong cách thời trang là công sở (office wear) và thoải mái, tiện dụng (casual wear).

3. Thị trường mục tiêu

❖ Thị trường nội địa:

Việt Tiến nhắm đến đối tượng bình dân, có thu nhập trung bình trên thị trường nội địa. Sản phẩm của công ty phù hợp với nhiều đối tượng khách hàng, từ doanh nhân, nhà lãnh đạo, nhà quản lý đến người lao động bình thường.

Việt Tiến có hệ thống phân phối rộng khắp cả nước với 657 cửa hàng, đại lý, trong đó thị trường miền Nam và miền Bắc chiếm ưu thế. Thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội là hai khu vực có số lượng đại lý nhiều nhất, nhờ vào đặc điểm kinh tế phát triển, dân cư đông đúc, đời sống cao và thu nhập bình quân cao hơn các tỉnh thành khác. Chính vì vậy, Việt Tiến đã lựa chọn Thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội là thị trường mục tiêu để xây dựng chiến lược marketing hiệu quả.

Khi bước vào thị trường này, Việt Tiến phải đối mặt với sự cạnh tranh lớn từ các đối thủ nội địa như Thái Tuấn, Thắng Lợi, Hải Ông... Tuy nhiên, với chiến lược phát triển đúng đắn, Việt Tiến đã đạt được nhiều thành công trong những năm qua. Công ty hiện chiếm 40% thị phần nội địa, là doanh nghiệp thành công nhất trong lĩnh vực may mặc tại Việt Nam.

❖ Thị trường nước ngoài:

Việt Tiến đã xuất khẩu sản phẩm may mặc sang nhiều quốc gia trên thế giới, bao gồm Mỹ, Anh, Pháp, Đức, Nhật Bản, Tây Ban Nha... Năm 2010, Việt Tiến đã mở Tổng đại lý tại Campuchia và Lào. Năm 2011, Việt Tiến tiếp tục mở đại lý tại Trung Quốc.

Tuy nhiên, tại thị trường này, Việt Tiến gặp không ít khó khăn khi phải đối mặt với nhiều nước xuất khẩu may mặc mạnh như Trung Quốc, Ấn Độ, Bangladesh.

4. Định vị thị trường

Với định vị thị trường rõ ràng, Việt Tiến đã đạt được những thành công nhất định trong cả thị trường nội địa và thị trường xuất khẩu. Công ty đã trở thành một thương hiệu uy tín, được nhiều khách hàng tin tưởng và lựa chọn.

Trong thời gian tới, Việt Tiến cần tiếp tục phát huy những thế mạnh hiện có, đồng thời có những chiến lược phù hợp để cạnh tranh với các đối thủ trong nước và quốc tế.

Một số định hướng để Việt Tiến phát triển thị trường trong thời gian tới bao gồm:

- Tiếp tục đầu tư vào nghiên cứu và phát triển sản phẩm, nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ.
- Mở rộng hệ thống phân phối, tiếp cận nhiều khách hàng hơn.
- Đẩy mạnh hoạt động marketing, quảng bá thương hiệu.
- Tăng cường hợp tác với các đối tác chiến lược trong và ngoài nước.

5. Kế hoạch tài chính

5.1. Phân tích báo cáo tài chính

☒ **Bảng cân đối kế toán**

Thể hiện tổng quát toàn bộ giá trị tài sản hiện có và nguồn gốc hình thành tài sản đó của doanh nghiệp tại thời điểm lập báo cáo. Giúp đánh giá khái quát tình hình hoạt động kinh doanh và tình hình tài chính của doanh nghiệp tại thời điểm lập báo cáo.

**TỔNG
CÔNG TY
CỔ PHẦN
MAY VIỆT
TIẾN**

Digitally signed by TỔNG CÔNG
TY CỔ PHẦN MAY VIỆT TIẾN
DN: C=VN, S=HỒ CHÍ MINH,
L=Tân Bình, CN=TỔNG CÔNG
TY CỔ PHẦN MAY VIỆT TIẾN,
OID.2.5.2.342=1920300.100.1.1
=MST:0300401524
Reason: I am the author of this
document
Location: your signing location:
here
Date: 2023.10.30 13:41:37
Foxit PhantomPDF Version:
10.0.0

BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN

Quý 3 năm 2023

Tại ngày 30 tháng 09 năm 2023

Đơn vị tính : đồng

CHỈ TIÊU	Mã số	Thuyết minh	Số cuối quý	Số đầu năm
1	2	3	4	5
A - TÀI SẢN NGẮN HẠN	100		3,952,957,289,201	4,349,042,955,774
I . Tiền và các khoản tương đương tiền	110	V.1	637,729,859,484	357,270,475,066
1 . Tiền	111		505,576,551,731	204,639,262,327
2 . Các khoản tương đương tiền	112		132,153,307,753	152,631,212,739
II . Đầu tư tài chính ngắn hạn	120		-	271,000,000,000
1 . Chứng khoán kinh doanh	121		-	-
2 . Dự phòng giảm giá chứng khoán kinh doanh (*)	122		-	-
3 . Đầu tư nắm giữ đến ngày đáo hạn	123	V.2a	-	271,000,000,000
III . Các khoản phải thu ngắn hạn	130		1,677,442,187,961	1,786,597,788,159
1 . Phải thu ngắn hạn của khách hàng	131	V.3a	1,422,480,494,653	1,468,311,797,759
2 . Trả trước cho người bán ngắn hạn	132		205,036,131,131	254,925,744,499
3 . Phải thu nội bộ ngắn hạn	133		3,681,929,407	-
4 . Phải thu theo tiến độ kế hoạch hợp đồng xây	134		-	-
5 . Phải thu về cho vay ngắn hạn	135		41,500,000,000	54,000,000,000
6 . Phải thu ngắn hạn khác	136	V.4a	5,282,197,878	9,898,811,009
7 . Dự phòng phải thu ngắn hạn khó đòi (*)	137	V.5	(538,565,108)	(538,565,108)
8 . Tài sản thiếu chờ xử lý	139		-	-
IV . Hàng tồn kho	140	V.6	1,379,435,169,490	1,649,785,635,247
1 . Hàng tồn kho	141		1,387,001,746,078	1,652,502,021,299
2 . Dự phòng giảm giá hàng tồn kho (*)	149		(7,566,576,588)	(2,716,386,052)
V . Tài sản ngắn hạn khác	150		258,350,072,266	284,389,057,302
1 . Chi phí trả trước ngắn hạn	151	V.8a	815,814,315	288,135,714
2 . Thuế GTGT được khấu trừ	152		230,514,870,271	225,489,951,171
3 . Thuế và các khoản khác phải thu Nhà nước	153	V.12b	27,019,387,680	58,610,970,417
4 . Giao dịch mua bán lại trái phiếu Chính phủ	154		-	-
5 . Tài sản ngắn hạn khác	155		-	-
B - TÀI SẢN DÀI HẠN	200		808,691,930,508	824,463,174,393
I . Các khoản phải thu dài hạn	210		84,787,765,224	61,232,895,904
1 . Phải thu dài hạn của khách hàng	211		-	-
2 . Trả trước cho người bán dài hạn	212		-	-
3 . Vốn kinh doanh ở đơn vị trực thuộc	213		10,373,912,077	10,373,912,077
4 . Phải thu nội bộ dài hạn	214		-	-
5 . Phải thu về cho vay dài hạn	215		-	-
6 . Phải thu dài hạn khác	216	V.4b	74,413,853,147	50,858,083,827

Hình 5: Bảng cân đối kế toán

Khi đọc bảng cân đối kế toán của Viettien toán giúp ta khái quát được tình hình chung của công ty (về tài sản của công ty, nợ phải trả và vốn chủ sở hữu của công ty) giúp sơ lược qua được tình hình tài chính của công ty.

☒ **Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh**

BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH
Quý 3 năm 2023

Đơn vị tính : đồng

CHỈ TIÊU	Mã Số	Thuyết minh	QUÝ 3		Lũy kế từ đầu năm đến cuối quý này	
			Năm nay	Năm trước	Năm nay	Năm trước
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	1	VI.1	2,262,984,319,140	1,927,267,409,939	6,384,571,819,690	5,820,349,588,208
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	2	VI.2	126,280,450	791,831,016	885,606,438	3,360,630,530
3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	10		2,262,858,038,690	1,926,475,578,923	6,383,686,213,252	5,816,988,957,678
4. Giá vốn hàng bán	11		2,073,209,690,050	1,719,164,268,650	5,846,985,680,329	5,279,460,313,807
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (20 = 10 - 11)	20		189,648,348,640	207,311,310,273	536,700,532,923	537,528,643,871
6. Doanh thu hoạt động tài chính	21	VI.3	12,982,340,751	12,281,245,028	73,078,804,780	78,294,225,980
7. Chi phí tài chính	22	VI.4	983,073,573	12,428,437,261	38,792,749,546	60,506,454,985
<i>Trong đó : Chi phí lãi vay</i>	23		-	-	649,198,793	-
8. Chi phí bán hàng	25		113,283,934,964	112,399,417,799	317,578,920,446	307,418,192,922
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	26		37,298,200,548	35,191,980,756	116,227,306,847	103,306,182,847
10. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh { 30 = 20+(21-22)-(24+25) }	30		51,065,480,306	59,572,719,485	137,180,360,864	144,592,039,097
11. Thu nhập khác	31		7,196,123,999	105,251,348	13,126,940,870	914,877,839
12. Chi phí khác	32		1,122,359	349,709	1,122,359	2,222,179,069
13. Lợi nhuận khác (40 = 31-32)	40		7,195,001,640	104,901,639	13,125,818,511	(1,307,301,230)
14. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (50 = 30 + 40)	50		58,260,481,946	59,677,621,124	150,306,179,375	143,284,737,867
15. Chi phí thuế TNDN hiện hành	51	VI.5	11,131,674,023	11,187,879,544	29,309,679,910	23,695,410,764
16. Chi phí thuế TNDN hoãn lại	52		-	-	-	-
17. Lợi nhuận sau thuế TNDN (60 = 50 - 51 - 52)	60		47,128,807,923	48,489,741,580	120,996,499,465	119,589,327,103

Hình 6: Báo cáo kết quả kinh doanh

- ❖ Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh sẽ ảnh hưởng lớn đến chiến lược quản lý kho như:
 - Mở rộng dung lượng kho: Cung cấp cơ hội để mở rộng kho bãi để chứa lượng hàng hóa tăng lên
 - Tối ưu hóa quy trình lưu trữ: tăng cường đầu tư vào các hệ thống quản lý kho để tối ưu hóa quy trình lưu trữ và tăng cường khả năng đáp ứng nhanh chóng
 - Quản lý được rủi ro tồn kho: tăng cường khả năng theo dõi để dự báo tồn kho để giảm những rủi ro cần thiết
 - Tăng cường nguồn lực: để đầu tư vào cơ sở hạ tầng kho bãi, hệ thống quản lý tồn kho và công nghệ, ngoài ra còn liên quan về vấn đề nhân lực trong kho bãi

- Tăng cường đào tạo nhân sự: Sử dụng nguồn lực tài chính để cung cấp đào tạo cho nhân sự quản lý kho, giúp họ hiểu rõ các chiến lược và công nghệ mới.
- Diversification của Sản Phẩm: cơ hội mở rộng danh mục sản phẩm, đòi hỏi sự điều chỉnh và cải thiện quy trình quản lý kho để đối mặt với sự đa dạng trong sản phẩm.

Theo báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của công ty, ta thấy rằng doanh thu của công ty đã tăng so với năm trước nhưng tổng lợi nhuận của công ty lại không tăng quá nhiều so với năm trước. Điều này cũng ảnh hưởng khá lớn đến quá trình cải tiến và quản lý hệ thống kho của công ty.

☒ **Báo cáo lưu chuyển tiền tệ**

BÁO CÁO LƯU CHUYỂN TIỀN TỆ

(Theo phương pháp trực tiếp)

Quý 3 năm 2023

Chi tiêu	Mã số	Lũy kế từ đầu năm đến cuối quý này	
		Năm nay	Năm trước
I. LƯU CHUYỂN TIỀN TỪ HOẠT ĐỘNG SXKD			
1. Tiền thu từ bán hàng, cung cấp dịch vụ và doanh thu khác	1	6,549,881,397,171	5,797,059,008,471
2. Tiền chi trả cho người cung cấp hàng hoá và dịch vụ	2	(6,157,560,620,252)	(5,333,654,622,570)
3. Tiền chi trả cho người lao động	3	(483,979,336,891)	(494,850,536,471)
4. Tiền chi trả lãi vay	4	(649,198,793)	-
5. Tiền chi nộp thuế Thu nhập doanh nghiệp	5	(17,440,000,994)	(9,843,342,229)
6. Tiền thu khác từ hoạt động kinh doanh	6	476,327,651,904	278,025,713,811
7. Tiền chi khác cho hoạt động kinh doanh	7	(245,896,952,909)	(243,139,529,412)
Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động kinh doanh	20	120,682,939,236	(6,403,308,400)
II. LƯU CHUYỂN TIỀN TỪ HOẠT ĐỘNG ĐẦU TƯ			
1. Tiền chi để mua sắm, xây dựng TSCĐ và các TS DH khác	21	(29,485,383,192)	(20,957,629,035)
2. Tiền thu từ thanh lý, nhượng bán TSCĐ và các TS DH khác	22	5,669,926,347	427,248,727
3. Tiền chi cho vay, mua các công cụ nợ của đơn vị khác	23	(2,600,000,000)	(128,000,000,000)
4. Tiền thu hồi cho vay, bán lại các công cụ nợ của đơn vị khác	24	283,210,000,000	93,000,000,000
5. Tiền chi đầu tư góp vốn vào đơn vị khác	25	-	(2,823,750,000)
6. Tiền thu hồi đầu tư góp vốn vào đơn vị khác	26	-	-
7. Tiền thu lãi cho vay, tiền gửi, cổ tức và lợi nhuận được chia	27	10,533,573,956	46,605,033,440
Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động đầu tư	30	267,328,117,111	(11,749,096,868)
III. LƯU CHUYỂN TIỀN TỪ HOẠT ĐỘNG TÀI CHÍNH			
1. Tiền thu từ phát hành cổ phiếu, nhận vốn góp của chủ sở hữu	31	-	-
2. Tiền chi trả vốn góp cho các chủ sở hữu, mua lại CP của DN	32	-	-
3. Tiền thu từ đi vay	33	108,638,137,154	58,259,842,315
4. Tiền trả nợ gốc vay	34	(110,149,495,482)	(5,044,361,674)
5. Tiền chi trả nợ thuê tài chính	35	-	-
6. Cổ tức, lợi nhuận đã trả cho chủ sở hữu	36	(110,250,000,000)	(52,920,000,000)
Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động tài chính	40	(111,761,358,328)	295,480,641
Lưu chuyển tiền thuần trong kỳ (20 + 30 + 40)	50	276,249,698,019	(17,856,924,627)
Tiền và tương đương tiền đầu kỳ	60	357,270,475,066	489,639,496,835
Ảnh hưởng của thay đổi tỷ giá hối đoái quy đổi ngoại tệ	61	4,209,686,399	7,621,220,846
Tiền và tương đương tiền cuối kỳ (50+60+61)	70	637,729,859,484	479,403,793,054

Hình 7: Báo cáo lưu chuyển tiền tệ

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ giúp cho mình có cái nhìn tổng quát về dòng tiền hiện tại của công ty. Các vấn đề về dòng tiền có thể ảnh hưởng rất lớn đến kế hoạch quản lý kho của công ty, kể đến như:

<i>Vấn đề</i>	<i>Ảnh hưởng (nếu có)</i>
<i>Dòng Tiền Từ Hoạt Động Kinh Doanh</i>	Nếu dòng tiền từ hoạt động kinh doanh tăng, điều này có thể cung cấp nguồn lực để đầu tư vào quản lý kho, cải thiện hệ thống lưu trữ và mua sắm công nghệ mới.
<i>Dòng Tiền Từ Hoạt Động Đầu Tư</i>	Nếu có chi phí đầu tư lớn vào cơ sở hạ tầng kho bãi, hệ thống lưu trữ hoặc công nghệ, điều này có thể ảnh hưởng đến dòng tiền và lưu chuyển tiền trong doanh nghiệp.
<i>Dòng Tiền Từ Hoạt Động Tài Chính</i>	Việc có nguồn tiền từ hoạt động tài chính như vay mượn có thể cung cấp vốn để đầu tư vào quản lý kho. Ngược lại, việc trả nợ có thể ảnh hưởng tiêu cực đến khả năng đầu tư.
<i>Dự Trữ Tài Chính</i>	Có sự liên quan giữa khả năng tạo dự trữ tài chính và khả năng đầu tư vào cải thiện quản lý kho và hệ thống lưu trữ.
<i>Chi Phí Lãi Vay và Thu Nhập Lãi Suất</i>	Chi phí lãi vay và thu nhập lãi suất có thể ảnh hưởng đến lãi suất chiếm tỷ trọng trong chi phí tổng cộng, ảnh hưởng đến lưu chuyển tiền.

Chi Phí Thuế	Chi phí thuế là một yếu tố quan trọng trong việc đánh giá tình hình tài chính và có thể ảnh hưởng đến khả năng đầu tư vào quản lý kho.
Chi Phí Nguồn Lực Nhân Sự và Đào Tạo	Dòng tiền từ hoạt động kinh doanh có thể ảnh hưởng đến khả năng chi trả cho nguồn lực nhân sự và đầu tư vào đào tạo.

Bảng 5: Vấn đề trong quản lý kho vận

5.2. Kế hoạch tài chính quản lý kho

Sau khi đã phân tích được báo cáo tài chính của doanh nghiệp, giúp ta có được cái nhìn tổng quát về tình hình kinh doanh và dòng tiền của doanh nghiệp, để từ đó ta có thể đưa ra kế hoạch tài chính hợp lý với tình hình hiện tại của Viettien.

Kế hoạch tài chính	Mô tả	Chi tiết kế hoạch	Ngân sách dự kiến
Thu nhập	Doanh thu dự kiến cho sản phẩm	Doanh thu đạt được thông qua kế hoạch Quyết định giá bán sản phẩm và chiến lược giá	-Doanh thu đạt được thông qua chiến dịch là 20 tỷ. -Giá bán trung bình của áo sơ mi và quần sẽ là 680.000 đồng
Chi phí	Chi phí sản xuất	Ước tính chi phí sản xuất mỗi đơn vị sản phẩm (bao gồm chi phí nguyên liệu, nhân công và các chi phí khác)	-Chi phí nguyên liệu trung bình cho 1 chiếc áo Viettien là 100.000 đồng/một chiếc. Chi phí nguyên vật liệu là 1 tỷ -Chi phí nhân công (gồm chi phí lương cho nhân viên may: 4tr/tháng. Tổng chi phí nhân công là 500 triệu
	Chi phí lưu kho	Xác định chi phí lưu kho (bao gồm chi phí	Chi phí quản lý là 500 triệu

		quản lý, chi phí vận chuyển và chi phí bảo hiểm)	Chi phí vận chuyển là 200 triệu Chi phí bảo hiểm hàng hóa là 200 triệu
	Chi phí quản lý sản phẩm	Gồm có chi phí quảng cáo, chi phí tiếp thị và chi phí phân phối	Chi phí dành cho quảng cáo và tiếp thị, phân phối là 200 triệu.
Lãi suất và thuế	Chi phí lãi suất	Tính toán lãi suất liên quan đến vay vốn	Lãi suất vay ngân hàng hiện nay là 9%
	Chi phí thuế	Tính toán chi phí thuế dự kiến	Chi phí thuế trên 1 chiếc ao Viettien dao động khoảng 30.000 đồng
Dòng tiền và lưu chuyển tiền	Dòng tiền từ hoạt động kinh doanh	Dòng tiền từ hoạt động kinh doanh, bao gồm doanh thu, chi phí sản xuất và chi phí lưu kho.	Dòng tiền hiện tại mà doanh nghiệp đang có trên báo cáo tài chính hiện tại(được thể hiện trên bảng cân đối kế toán
	Dòng tiền từ hoạt động đầu tư tài chính	Dòng tiền từ hoạt động đầu tư và tài chính, bao gồm đầu tư vào quản lý kho và sản phẩm.	đầu tư vào để xây dựng kho và quản lý sản phẩm
	Tổng dòng tiền và lưu chuyển tiền tệ	Tổng hợp dòng tiền và lưu chuyển tiền để đảm bảo khả năng thanh toán và tính bền vững tài chính.	Tổng hợp lại toàn bộ dòng tiền mà doanh nghiệp hiện đang có.
Dự trữ và đầu tư	Dự trữ tài chính	Xây dựng dự trữ tài chính để đối phó với bất kỳ biến động không mong muốn nào.	Ngân sách dự trữ tài chính cho chiến dịch là khoảng 2 tỷ. Ngân sách này được dùng để cho việc quản lý rủi ro của chiến lược

	Đầu tư vào quản lý kho và cải thiện sản phẩm	Xác định mức đầu tư cần thiết để cải thiện quản lý kho và sản phẩm.	Cải tiến quản lý kho và xây dựng sản phẩm là 1 tỷ
Đánh giá và theo dõi	Bảng cân đối kế toán	Kiểm tra và so sánh với bảng cân đối kế toán để đảm bảo rằng kế hoạch được thực hiện đúng như dự kiến.	Tích hợp hệ thống quản lý kho ERP Chi phí dự kiến khoảng là khoảng 1 tỷ đồng.
	Theo dõi hiệu suất	Thiết lập các chỉ số hiệu suất quan trọng để theo dõi và đánh giá sự tiến triển.	

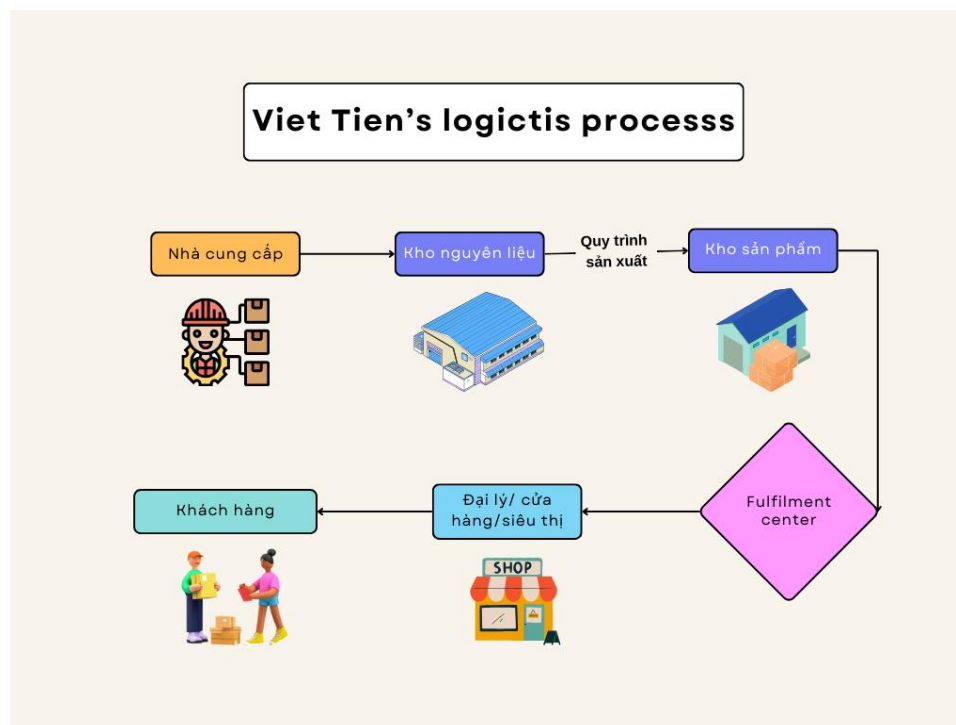
Bảng 6: Bảng kế toán tài chính

❖ Tổng ngân sách cho chiến dịch

Ngân sách dự trù cho chiến dịch quản lý kho và quản lý sản phẩm cho chiến dịch này là khoảng tầm 10 tỷ đồng. Doanh thu mong muốn sẽ thu lại được qua chiến dịch là 20 tỷ đồng

6. Chiến lược chuỗi cung ứng

6.1. Quy trình chuỗi cung ứng



Hình 8: Quy trình Logistic

❖ Nhà cung cấp nguyên liệu thô:

Đây là thành phần đầu tiên và là thành phần quan trọng không thể thiếu trong chuỗi cung ứng của Việt Tiến, là một doanh nghiệp sản xuất, nên nguyên liệu đầu vào là một quá trình tất yếu, việc chọn lựa và xây dựng chiến lược nguồn cung sẽ là một vấn đề quan trọng để tối ưu hóa chuỗi cung ứng.

Hoạt động kinh doanh của công ty Việt Tiến tập trung vào việc mua sắm nguyên liệu và phụ liệu cho sản xuất và xuất khẩu FOB. Công ty tự đặt mua các nguồn nguyên liệu và phụ liệu từ bên ngoài, đồng thời thực hiện công tác quản lý chặt chẽ để đảm bảo tiết kiệm tối đa các nguồn nguyên liệu chính, bảo quản tốt và tối ưu hóa chi phí bảo quản cho từng loại nguyên liệu và phụ liệu.

Đối với các hợp đồng gia công may, nguồn nguyên liệu chính được gửi sang từ bên đặt gia công. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, bên đặt gia công yêu cầu công ty mua hộ nguyên liệu cần thiết. Điều này đòi hỏi công ty phải có sự linh hoạt và khả năng đáp ứng nhanh chóng để đáp ứng yêu cầu của đối tác.

❖ Nguyên, phụ liệu, hàng tồn kho:

Nguyên vật liệu là một phần quan trọng trong hàng tồn kho - một loại tài sản lưu động rất lớn của công ty. Đối với Việt Tiến, hàng tồn kho luôn chiếm từ

40% đến 50% tổng giá trị tài sản của công ty. Chính vì thế mà việc kiểm soát nguồn nguyên, vật liệu và hàng tồn kho là điều đặc biệt quan trọng trong chuỗi cung ứng của công ty.

Để đảm bảo nguyên liệu và phụ liệu được quản lý một cách hiệu quả, công ty cổ phần may Việt Tiến đã thiết lập một hệ thống kho bao gồm 3 loại kho khác nhau. Kho đầu tiên là *kho dùng chung cho quá trình sản xuất*, nơi mà các nguyên liệu và phụ liệu được lưu trữ và sử dụng trong quá trình gia công. Kho thứ hai là *kho nguyên liệu và phụ liệu tiết kiệm*, nơi mà công ty tập trung lưu trữ những nguyên liệu được tiết kiệm từ quá trình sản xuất và tái sử dụng trong tương lai. Cuối cùng, công ty cổ phần may Việt Tiến còn có một *kho nguyên liệu và phụ liệu nợ khách hàng*, nơi mà các nguyên liệu và phụ liệu được lưu trữ cho các đơn hàng đặc biệt và chưa được thanh toán.

Việc quản lý và bảo quản nguồn nguyên liệu và phụ liệu là một yếu tố quan trọng trong hoạt động kinh doanh của công ty Việt Tiến. Công ty luôn đảm bảo rằng các nguyên liệu và phụ liệu được lưu trữ một cách an toàn và đáng tin cậy, từ quá trình mua sắm cho đến gia công và xuất khẩu. Điều này giúp công ty duy trì chất lượng sản phẩm và đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách hiệu quả.

❖ **Quy trình sản xuất:**

Tổng diện tích nhà xưởng của công ty cổ phần may Việt Tiến khoảng 55.709.32m², với 5668 bộ thiết bị hiện đại. Công ty có hơn 20000 lao động và hiện đang điều hành 21 đơn vị sản xuất trực thuộc và các nhà máy liên doanh trong nước như Công ty Cổ phần Việt Thịnh, Công ty Cổ phần May Vĩnh Tiến, Việt Phát J.v Ltd Co Việt Tiến luôn đứng đầu trong việc nghiên cứu và áp dụng công nghệ mới, đặc biệt là công nghệ **Lean Manufacturing**. Đồng thời, công ty đã đầu tư vào các thiết bị sản xuất hiện đại như hệ thống giác số điều/trái vai/cắt tự động, hệ thống dây chuyền sản xuất tự động và các máy móc chuyên dụng tiên tiến khác như máy móc túi tự động, máy trá tay, máy lập trình...



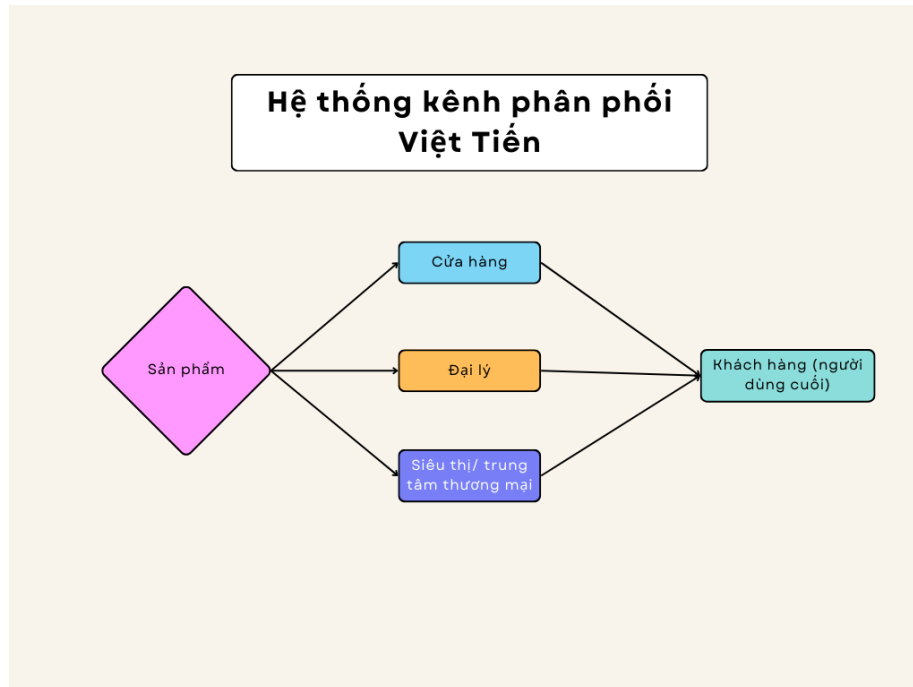
Hình 9: Quy trình sản xuất

Ngoài ra, Tổng công ty cũng đang chuẩn bị sẵn sàng để tiếp nhận các chương trình đầu tư về thiết bị và công nghệ từ Tập đoàn South Island, cũng như từ các Tập đoàn Nhật Bản như Itochu, Mitsubishi, Marubeni, Sumitomo, và Sandra. Nhờ đó, năng suất và chất lượng sản phẩm được nâng cao đáng kể, đáp ứng đầy đủ nhu cầu của khách hàng và thị trường.

❖ **Trung tâm phân phối và xử lý đơn hàng (fulfillment center):**

Là bộ phận/ hệ thống có nhiệm vụ đưa sản phẩm đến tay khách hàng và xử lý các quy trình trung gian như ghi nhận đơn hàng, xử lý tồn kho, đóng hàng...

Ngoài sản phẩm xuất khẩu FOB đi thị trường quốc tế thì ở trong nước, hệ thống phân phối của công ty Việt Tiến cũng trải rộng khắp cả nước với hệ thống cửa hàng lớn nhất trong ngành với hơn 1.300 cửa hàng phân bố khắp cả nước. Hệ thống phân phối trong nước của Việt Tiến được phân làm 3 kênh tiêu thụ, bao gồm: hệ thống cửa hàng, hệ thống các đại lý và hệ thống các siêu thị, trung tâm mua sắm cao cấp.



Hình 10: Hệ thống kênh phân phối

❖ **Khách hàng:**

Là thành phần cuối cùng của chuỗi cung ứng và họ chính là những công ty/ cửa hàng trực tiếp mua sản phẩm hàng hóa của Việt Tiến.

Tập khách hàng của Việt Tiến rất lớn bao gồm thị trường tiêu thụ nội địa và thị trường tiêu thụ xuất khẩu.

- Trong nước, hiện tại có hàng ngàn cửa hàng lớn nhỏ trên khắp các tỉnh thành Việt Nam kinh doanh các sản phẩm may mặc mang nhãn hiệu Việt Tiến.
- Ở thị trường quốc tế, sản phẩm của Việt Tiến được xuất khẩu đi rất nhiều nước trên thế giới bao gồm cả châu Âu, Châu Mỹ, Châu Á... trong đó Mỹ, Tây Á và các nước ASEAN là thị trường trọng tâm.

6.2. Quản lý nhà cung cấp (inbound)

❖ **Lựa chọn nhà cung cấp đáng tin cậy và thực hiện đánh giá chất lượng định kỳ**

Trong nước, Vinatex là nhà cung ứng bông sợi chủ yếu cho Việt Tiến. Vinatex đang tiến hành đầu tư xây dựng vùng nguyên liệu để đảm bảo nguồn cung ổn định và chất lượng cho ngành dệt may. Tập đoàn dệt may Việt Nam đã công bố rằng ngành dệt may đang tập trung đầu tư vào sản phẩm có khả năng hút vốn và phát triển cao.

Ngoài việc cung ứng từ trong nước, Việt Tiến cũng chủ yếu nhập khẩu nguyên phụ liệu từ một số quốc gia khác như Ấn Độ, Trung Quốc, Pakistan, và Trung Phi. Các

quốc gia này được chọn vì có nguồn cung lớn và chất lượng ổn định. Việc nhập khẩu nguyên phụ liệu từ những quốc gia này giúp đảm bảo nguồn cung ổn định và đa dạng cho Việt Tiến, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho công ty trong quá trình sản xuất và kinh doanh.

Về nguồn cung máy móc thiết bị, công ty Việt Tiến có liên doanh với công ty Việt Thuận để sản xuất các mặt hàng nút phục vụ cho sản xuất thành phẩm. Ngoài ra Việt Tiến còn hợp tác với Tungshing và công ty cổ phần cơ khí Thủ Đức để sản xuất các mặt hàng máy móc, thiết bị và phụ tùng phục vụ ngành may.

❖ **Thiết lập các điều khoản thỏa thuận và chính sách chiết khấu**

****Chính Sách Quan Hệ với Nhà Cung Cấp Nguyên Liệu Đầu Vào****

Mục tiêu:

Công ty Cổ phần May Việt Tiến cam kết xây dựng mối quan hệ hợp tác bền vững và đối tác chiến lược với các nhà cung cấp nguyên liệu đầu vào, nhằm tối ưu hóa chất lượng sản phẩm và đáp ứng nhu cầu sản xuất của công ty.

1. Tiêu Chuẩn Chất Lượng:

- Công ty xác định rõ ràng các tiêu chuẩn chất lượng và yêu cầu kỹ thuật cụ thể cho từng loại nguyên liệu đầu vào.
- Các nhà cung cấp được yêu cầu cung cấp thông tin chi tiết về thành phần, đặc tính kỹ thuật, và chứng nhận về chất lượng của sản phẩm.

2. Lựa Chọn Đối Tác:

- Việt Tiến sẽ chọn lựa các nhà cung cấp dựa trên khả năng cung cấp ổn định, chất lượng đáng tin cậy và có cam kết với quy trình sản xuất bền vững.
- Đối với những đối tác chiến lược, chúng tôi sẽ xem xét việc thiết lập mối quan hệ hợp tác dài hạn để tối ưu hóa hiệu quả sản xuất và chất lượng.

3. Kiểm Tra và Đảm Bảo Chất Lượng:

- Công ty sẽ tiến hành kiểm tra chất lượng đầy đủ đối với mọi lô hàng nguyên liệu đầu vào nhận được.
- Nếu phát hiện sự không phù hợp với tiêu chuẩn chất lượng, Việt Tiến sẽ thông báo và yêu cầu điều chỉnh từ nhà cung cấp.

4. Tuân Thủ Pháp Luật và Môi Trường:

- Các nhà cung cấp phải tuân thủ các quy định pháp luật và môi trường liên quan đến sản xuất, vận chuyển và xử lý nguyên liệu.
- Công ty khuyến khích các nhà cung cấp thực hiện các biện pháp bảo vệ môi trường và tài nguyên tự nhiên.

5. Hợp Tác và Phản Hồi:

- Công ty sẵn sàng hỗ trợ và cung cấp phản hồi xây dựng cho nhà cung cấp để cùng nhau nâng cao chất lượng và hiệu suất sản xuất.
- Việt Tiến cam kết xây dựng một môi trường hợp tác và linh hoạt, tạo điều kiện cho sự cải tiến liên tục.

6. Công Nghệ và Sáng Tạo:

- Khuyến khích việc áp dụng công nghệ tiên tiến và các phương pháp sáng tạo để cải thiện chất lượng và hiệu suất nguyên liệu đầu vào.

7. Đánh Giá và Cải Tiến Liên Tục:

- Việt Tiến sẽ liên tục đánh giá hiệu suất của các nhà cung cấp và chính sách quan hệ, từ đó điều chỉnh và cải thiện liên tục để đáp ứng nhu cầu sản xuất và thị trường.

****Chính sách Chiết Khấu Đối Với Nhà Cung Cấp Đạt Tiêu Chuẩn****

1. Tiêu Chuẩn Định Nguyên:

a. ****Chiết Khấu Số Lượng:**

- Công ty Việt Tiến sẽ xem xét cấp chiết khấu cho các nhà cung cấp dựa trên khả năng cung cấp số lượng ổn định và đáp ứng yêu cầu sản xuất.

b. Chiết Khấu Chất Lượng:

- Những nhà cung cấp đạt tiêu chuẩn chất lượng được xác định sẽ được hưởng các mức chiết khấu phản ánh chất lượng sản phẩm cung cấp.

2. Xác Định Tiêu Chuẩn:

- Tiêu chuẩn số lượng và chất lượng để được hưởng chiết khấu sẽ được xác định dựa trên việc đánh giá định kỳ và sâu rộng về hiệu suất và chất lượng của nguyên liệu đầu vào.

3. Cơ Chế Chiết Khấu:

- Công ty sẽ xác định các mức chiết khấu cụ thể dựa trên các yếu tố như đáp ứng yêu cầu số lượng, chất lượng sản phẩm, và cam kết đối tác hợp tác lâu dài.

4. Thực Hiện và Đánh Giá:

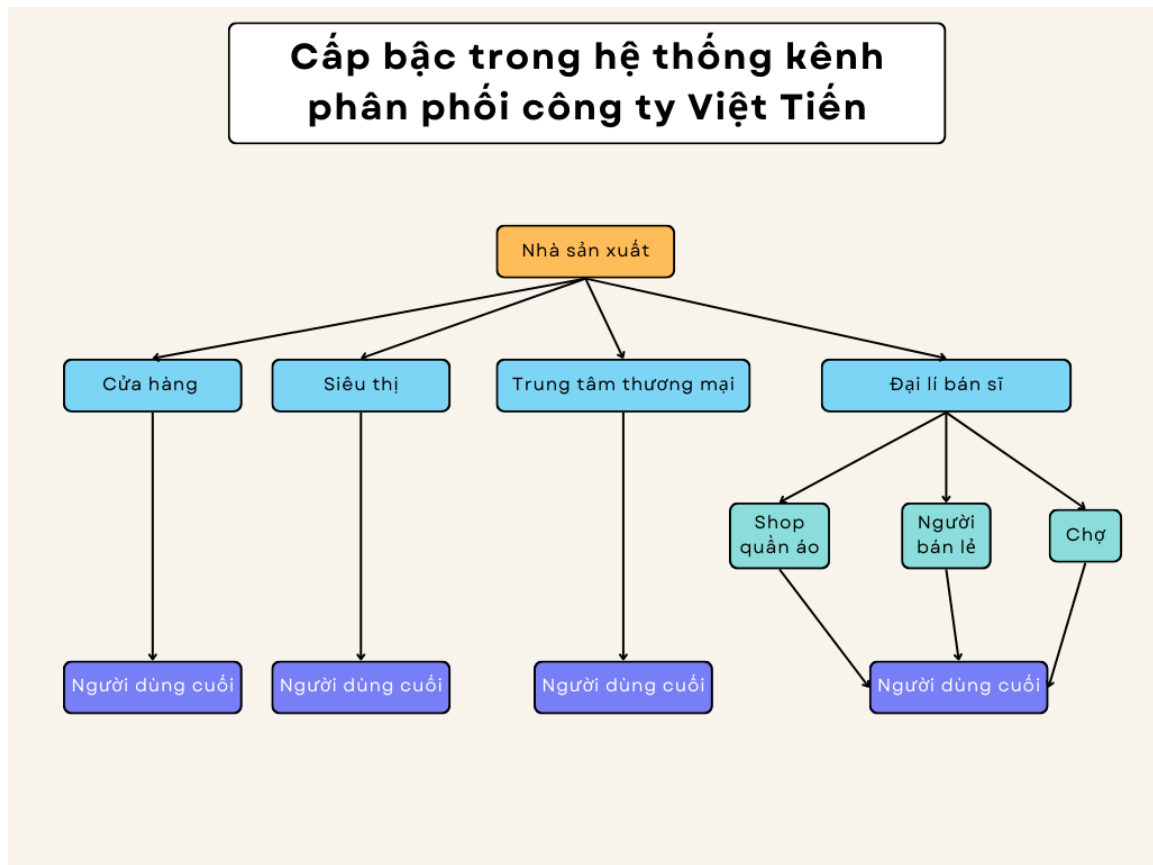
- Chiết khấu sẽ được áp dụng sau khi nhận được và kiểm tra đầy đủ về số lượng và chất lượng của nguyên liệu.

- Công ty sẽ thực hiện đánh giá định kỳ để đảm bảo rằng nhà cung cấp duy trì và cải thiện chất lượng theo thời gian.

5. Thay Đổi và Cải Tiến:

- Chính sách chiết khấu sẽ được xem xét và cải tiến liên tục để phản ánh sự phát triển của công ty và mối quan hệ với nhà cung cấp.

6.3. Quản lý kênh phân phối (outbound):



Hình 11: Outbond Logistic

Kênh phân phối là mắt xích quan trọng trong quản lý chuỗi cung ứng. Việc tuyển chọn thành viên kênh cùng phần nhiều quyết định đến sự hiệu quả của mạng lưới kinh doanh, đặc biệt đối với doanh nghiệp lớn như Việt Tiến, việc này càng đòi hỏi nhiều hơn những tiêu chuẩn nghiêm ngặt, kỹ lưỡng. Để đảm bảo sự phát triển và thành công của mạng lưới này, có những yêu cầu và ưu đãi cụ thể mà công ty đề ra.

- Đầu tiên, địa điểm đặt đại lý cần được chọn một cách cẩn thận. Địa điểm phải rõ ràng, dễ tìm và dễ nhận biết để thu hút khách hàng. Đồng thời, địa điểm cần phải hợp pháp và không bị tranh chấp, để đảm bảo sự ổn định và bảo vệ lợi ích của công ty và đại lý.
- Thứ hai, diện tích tối thiểu của một cửa hàng đại lý là 40m². Điều này đảm bảo rằng đại lý có không gian đủ để trưng bày và bán sản phẩm của công ty một cách hiệu quả.

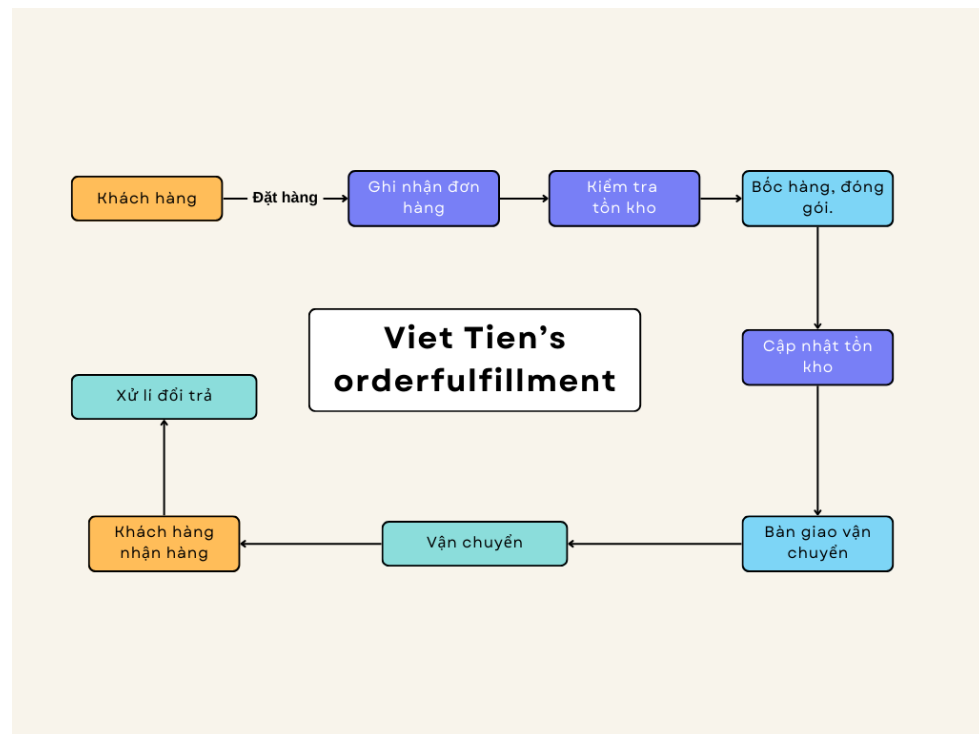
- Thứ ba, người đại diện của đại lý cần ký kết hợp đồng với công ty. Thời hạn tối thiểu của hợp đồng là 1 năm, để đảm bảo sự ổn định và cam kết lâu dài giữa các bên.

Ngoài ra, doanh thu của đại lý phải đạt mức do công ty áp dụng. Điều này đảm bảo rằng đại lý đóng góp đủ cho sự phát triển và thành công của mạng lưới kinh doanh.

Đối với thành viên kênh, công ty có những ưu đãi đặc biệt. Thành viên kênh có thể đổi lại sản phẩm bằng các sản phẩm khác thay thế, giúp họ linh hoạt trong việc điều chỉnh danh mục sản phẩm của mình. Họ cũng được hỗ trợ biển quảng cáo, băng rôn theo các chương trình của công ty, tạo điểm nhấn và thu hút sự chú ý của khách hàng. Đồng thời, công ty cung cấp đào tạo kỹ năng bán hàng và kiến thức về sản phẩm, giúp thành viên kênh nâng cao hiệu quả bán hàng và tăng cường hiểu biết về sản phẩm để phục vụ khách hàng tốt hơn. Ngoài ra, thành viên kênh cũng được hưởng giá ưu đãi áp dụng cho đại lý cấp và các chương trình khuyến mãi của công ty, giúp họ có lợi thế cạnh tranh và tăng cường doanh số bán hàng.

Quá trình tuyển chọn thành viên kênh và các yêu cầu, ưu đãi đi kèm đó là một phần quan trọng trong việc xây dựng và phát triển mạng lưới kinh doanh của công ty. Bằng cách đáp ứng các yêu cầu và tận dụng các ưu đãi, thành viên kênh có thể hợp tác với công ty một cách hiệu quả và đạt được thành công chung.

6.4. Quy trình đặt hàng (order fulfillment)



❖ **Đề xuất tối ưu quy trình fulfillment center với hình thức outsourcing**

Thực hiện một chuỗi cung ứng tối ưu là khó vì các mục tiêu và mâu thuẫn khác nhau trong chuỗi cung ứng. Tuy nhiên, trong thị trường cạnh tranh, hầu hết các công ty không có lựa chọn; họ phải tích hợp chuỗi cung ứng và tham gia cộng tác chiến lược.

Áp lực này đến từ khách hàng và đối tác trong chuỗi cung ứng. Doanh nghiệp cần đánh giá ảnh hưởng của việc cộng tác đến thành công, thông tin có thể chia sẻ trong quá trình cộng tác và mức độ tích hợp và loại hình cộng tác phù hợp cho từng tình huống, dự án cụ thể.

6.5. Quản lý tồn kho

6.5.1. kỹ thuật trong quản lý tồn kho

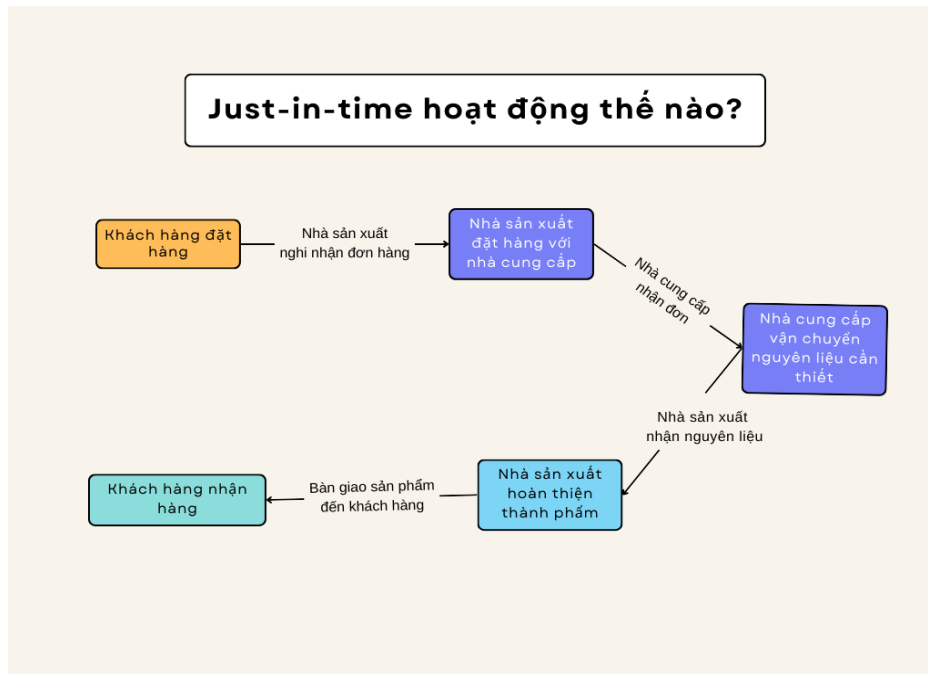
- **Just-in-time**

Just-in-time, hay JIT, là một phương pháp quản lý hàng tồn kho trong đó hàng hóa chỉ được nhận từ nhà cung cấp khi chúng cần thiết. Mục tiêu chính của phương pháp này là giảm chi phí lưu trữ hàng tồn kho và tăng cường vòng quay hàng tồn kho.

Just-in-time đòi hỏi việc lập kế hoạch cẩn thận cho toàn bộ chuỗi cung ứng và sử dụng phần mềm xuất sắc để thực hiện toàn bộ quy trình cho đến khi giao hàng, từ đó tăng cường hiệu quả và loại bỏ khả năng phạm lỗi vì mỗi quy trình được theo dõi. Dưới đây là một số tác động quan trọng của hệ thống quản lý hàng tồn kho Just-in-time:

- Giảm lãng phí hàng tồn kho
- Giảm chi phí lưu kho
- Mang lại cho nhà sản xuất nhiều sự kiểm soát hơn
- Yêu cầu về nguồn cung ứng địa phương
- Giảm tiền đầu tư cho hệ thống

- **JUST-IN-TIME hoạt động như thế nào?**

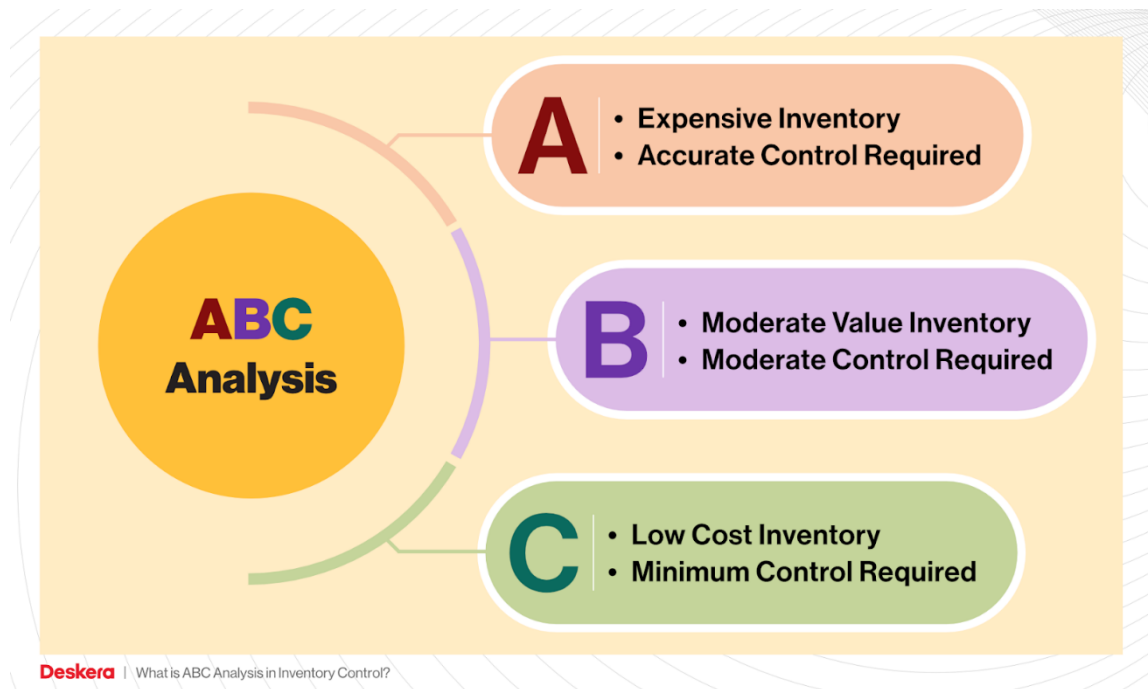


Hình 13: Just-in-time

Hình trên là luồng hoạt động của just-in-time. Đầu tiên, khách hàng đặt hàng với nhà sản xuất. Khi nhà sản xuất nhận được đơn đặt hàng, họ sẽ đặt hàng với các nhà cung cấp của họ. Các nhà cung cấp nhận đơn đặt hàng và sau đó cung cấp cho nhà sản xuất các nguyên liệu cần thiết để đáp ứng đơn đặt hàng của khách hàng. Những nguyên liệu thô sau đó được nhà sản xuất nhận và lắp ráp, sau đó bán cho khách hàng.

- **Phân tích ABC**

Phân tích ABC, còn được gọi là Phân loại ABC, là một phần quan trọng trong Quản lý Hàng tồn kho. Nó cho phép chủ doanh nghiệp phân biệt các sản phẩm trong kho hàng của họ và tập trung vào việc quản lý chúng dựa trên giá trị của từng sản phẩm. Mục tiêu chính của Phân tích ABC là tối đa hóa giá trị từ đầu tư tối thiểu mà không lãng phí bất kỳ tài nguyên hoặc hàng tồn kho nào.



Hình 14: Phân tích ABC

- Danh mục A: Các sản phẩm thuộc danh mục A là hàng hóa cực kỳ quan trọng với giá trị cao nhất. Hàng hóa thuộc phân khúc A chiếm khoảng 20% tổng số sản phẩm nhưng tạo ra 80% doanh thu cho doanh nghiệp của bạn. Đây được coi là một danh mục nhỏ với ít hàng hóa nhưng tạo ra doanh thu tối đa.
- Danh mục B: Các sản phẩm thuộc danh mục B có giá trị cao hơn so với danh mục B. Đây chiếm khoảng 30% hàng hóa với 15% doanh thu. Ngoài ra, các sản phẩm trong danh mục này có số lượng nhiều hơn nhưng ít hữu ích hơn.
- Danh mục C: Các sản phẩm thuộc danh mục C có số lượng nhiều hơn nhưng ít giá trị khi tạo ra doanh thu. So với danh mục A & B, phân khúc C chiếm tỷ lệ lớn nhất là 50% tổng số hàng tồn kho, chỉ tạo ra 5% doanh thu.

6.5.2. Phân loại tồn kho (ứng dụng phân tích ABC)

Là một doanh nghiệp sản xuất, công ty cổ phần May Việt Tiến quản lý hàng tồn kho của mình theo 3 loại khác nhau, phụ thuộc vào các giai đoạn trong quá trình sản xuất và dựa trên những nguyên tắc của quy tắc ABC.

Loại đầu tiên là tồn kho nguyên liệu và phụ liệu. Đây là các nguyên liệu và phụ liệu cần thiết cho quá trình sản xuất. Công ty đảm bảo rằng các nguyên liệu này được mua và lưu trữ một cách hiệu quả, để đáp ứng nhu cầu sản xuất và đảm bảo chất lượng sản phẩm cuối cùng. Việc quản lý tồn kho nguyên liệu và phụ liệu là một yếu tố quan trọng, giúp công ty tiết kiệm chi phí và tăng cường khả năng cung ứng.

Loại thứ hai là tồn kho sản phẩm đã hoàn thành. Sau khi quá trình sản xuất hoàn thành, sản phẩm được lưu trữ tại kho này trước khi được xuất khẩu hoặc phân phối đến

khách hàng. Công ty đảm bảo rằng sản phẩm được bảo quản và vận chuyển một cách an toàn, để đảm bảo chất lượng và đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

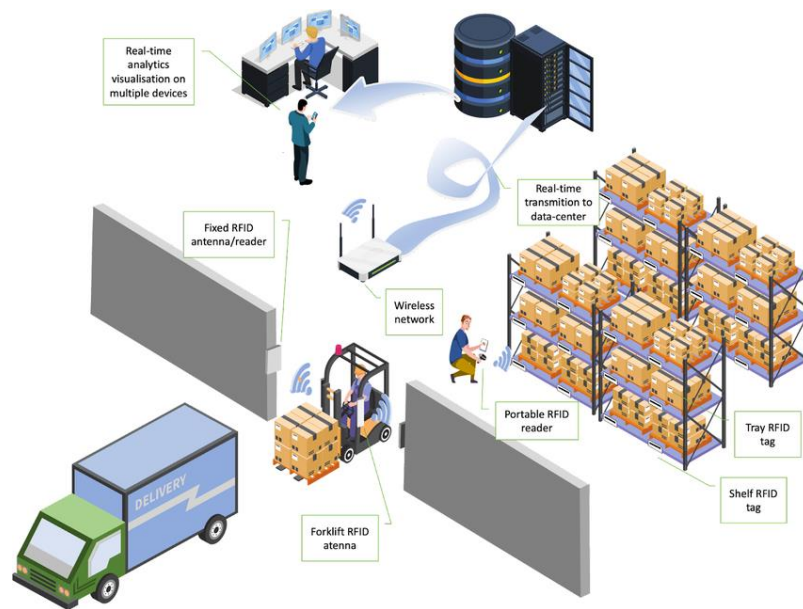
Cuối cùng là tồn kho thành phẩm - các sản phẩm sẽ được đóng gói và bàn giao đến khách hàng. Tuy nhiên, có những trường hợp khách hàng chưa thanh toán hoặc đơn hàng đặc biệt, sản phẩm này vẫn được lưu trữ tại kho để đảm bảo công ty có sẵn hàng trong trường hợp cần thiết.

Qua việc phân loại hàng tồn kho theo các giai đoạn sản xuất, công ty cổ phần May Việt Tiến có thể quản lý và kiểm soát tốt hơn việc sử dụng nguồn lực và đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Điều này giúp công ty tối ưu hóa quy trình sản xuất và tăng cường hiệu suất kinh doanh.

STT	Các loại tồn kho	Đặc điểm
1	Tồn kho nguyên vật liệu: Vải (cotton, kaki, jean, polyester), chỉ thêu, sợi, nút áo, ren...	Đây là những nguyên vật liệu chính mà Việt Tiến mua và nhập khẩu để sử dụng trong quy trình sản xuất. Việc duy trì lượng tồn kho phù hợp sẽ tạo thuận lợi cho công ty trong hoạt động sản xuất.
2	Tồn kho bán thành phẩm	Bao gồm tất cả những mặt hàng chưa được hoàn chỉnh, hiện đang nằm trong một công đoạn nào đó cụ thể như: chưa đóng gói, dán nhãn... Bán thành phẩm được dự trữ để chờ bước tiếp theo trong quy trình sản xuất.
3	Tồn kho thành phẩm	Các sản phẩm đã hoàn thành chu kỳ sản xuất, chuẩn bị đưa vào tiêu thụ. Hầu hết các tồn kho thành phẩm của Việt Tiến đều được dự trữ với khối lượng hợp lý.

Bảng 7: Các loại tồn kho

6.5.3. Ứng dụng công nghệ RFID trong quản lý tồn kho



Hình 15: Công nghệ RFID

- ❖ Quy trình hoạt động quản lý tồn kho sau khi sử dụng công nghệ RFID
 - Quy trình nhập kho



Hình 16: Quy trình nhập kho

Khi nhập vào kho thành phẩm: các sản phẩm đã được gắn sẵn thẻ RFID. Tại giai đoạn này, nhân viên sẽ đẩy sản phẩm qua cửa kho (hoặc vị trí) được lắp đặt thiết bị đọc RFID.

Khi sản phẩm đi qua, đầu đọc thẻ RFID sẽ đọc tất cả các thẻ RFID được gắn trên sản phẩm ngay cả khi không nhìn thấy chúng. Dữ liệu đọc được sẽ truyền thẳng đến phần mềm sever để đối chiếu, so sánh số lượng nhập kho hoặc tạo phiếu nhập kho mới với các thông tin cần quản lý khác. Kể từ lúc này, sản phẩm được quản lý thông qua thẻ RFID được gắn trên sản phẩm.

- **Quy trình xuất kho**



Khi xuất hàng hóa ra kho, máy kiểm kho RFID sẽ kiểm tra và đưa dữ liệu vào phần mềm kho. Nếu hàng hóa bị lấy nhầm ra ngoài kho sẽ kích hoạt hệ thống báo động ngăn cản việc nhầm lẫn này hoặc tình trạng mất trộm hàng hóa trong hệ thống. Phần mềm kho sẽ cập nhật lại hệ thống để đảm bảo hàng hóa trong kho luôn chính xác.

- **Quy trình kiểm kho và tìm kiếm vị trí sản phẩm**

Trong công tác kiểm kho, chỉ cần quản lý (nhân viên) vào phần mềm sẽ biết được số lượng tồn kho và vị trí chính xác của từng sản phẩm. Lúc đó sẽ xuất ra báo cáo hoặc cập nhật lại số liệu theo yêu cầu.

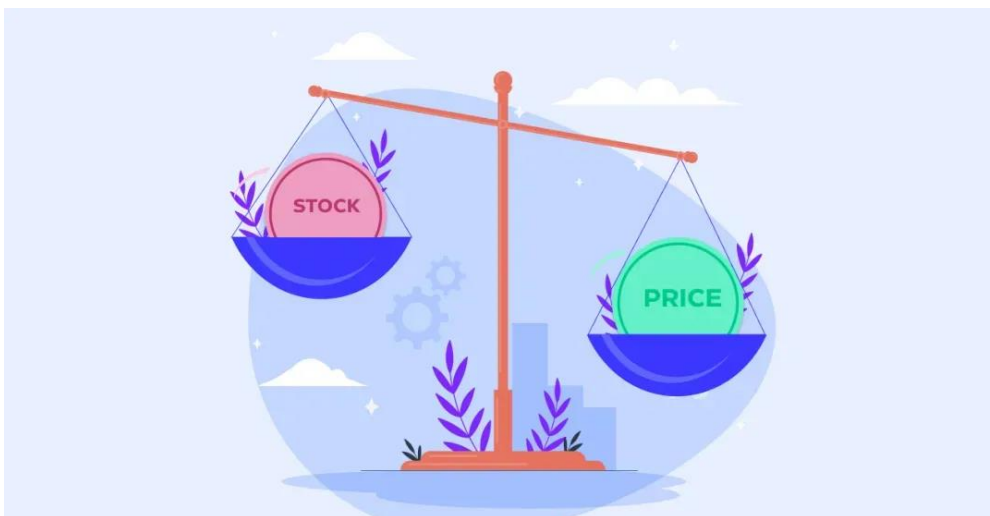
- **Quy trình kiểm tra nguồn gốc sản phẩm**

Khi sản phẩm đã được xuất cho khách hàng, trong trường hợp sản phẩm bị lỗi hoặc có vấn đề mà công ty cần biết sản phẩm này được sản xuất khi nào, xuất cho ai...thì có thể vào hệ thống để truy tìm thông tin về sản phẩm này thông qua RFID được gắn trên sản phẩm.

Việc tìm kiếm thông tin được thực hiện với đầu đọc RFID hoặc nhập tay mã số của sản phẩm này vào mô-đun truy tìm nguồn gốc. Từ đó, công ty sẽ có thông tin chính xác về sản phẩm và đưa ra được phương án giải quyết vấn đề một cách tối ưu.

7. Chiến lược marketing (marketing trong quản lý tồn kho)

****Đề xuất xây dựng chiến lược giá dựa trên tồn kho**



Hình 17: Chiến lược giá và tồn kho

❖ **Lợi ích của việc Định giá Dựa trên Hàng tồn kho**

🚦 **Nâng cao Biên Lợi nhuận:**

Một lý do hấp dẫn khi áp dụng phương pháp định giá này là khả năng nâng cao biên lợi nhuận. Các công ty sử dụng phương pháp này thường áp dụng việc tăng giá khi mức tồn kho giảm, từ đó quản lý biên lợi nhuận hiệu quả hơn.

🚦 **Tối ưu Hóa Luồng Tiền:**

Đối với một số doanh nghiệp, việc giảm thiểu hàng tồn kho là ưu tiên để giảm thiểu chi phí lưu trữ và đảm bảo vốn không bị ràng buộc không cần thiết trong hàng tồn kho. Định giá dựa trên hàng tồn kho mang lại lợi ích bằng cách tạo điều kiện cho việc di chuyển sản phẩm một cách hiệu quả, phù hợp với các mục tiêu này.

🚦 **Giảm Thiểu Thách thức Chuỗi Cung Ứng:**

Trong cảnh kinh doanh ngày nay với tốc độ nhanh chóng, sự cố trong chuỗi cung ứng có thể xảy ra một cách bất ngờ. Áp dụng dữ liệu hàng tồn kho trong chiến lược định giá của bạn có thể mang lại lợi ích, đặc biệt đối với các sản phẩm có chuỗi cung ứng phức tạp. Điều này đảm bảo sẵn có hàng tồn kho ngay cả khi đối mặt với những phức tạp của chuỗi cung ứng, tăng cường sức mạnh phục hồi của doanh nghiệp của bạn.

❖ **Các phần mềm hỗ trợ xây dựng chiến lược giá dựa trên tồn kho hoạt động như thế nào?**

- ☒ **Quản lý Hàng tồn kho Thời gian Thực:** Phần mềm theo dõi chặt chẽ hàng tồn kho của mình trong thời gian thực. Điều này có nghĩa là họ biết chính xác có bao nhiêu sản phẩm mỗi loại đang có sẵn trong kho tại bất kỳ thời điểm nào.

☑ **Dự Báo Nhu cầu:** Phần mềm cũng dự đoán xu hướng nhu cầu. Họ sử dụng dữ liệu lịch sử và thông tin thị trường để hiểu khi nào các sản phẩm cụ thể có khả năng được yêu cầu mạnh mẽ.

☑ **Điều Chỉnh Giá cả:** Khi một sản phẩm có sẵn dồi dào, phần mềm giảm giá để thanh lý hàng tồn kho nhanh chóng. Ngược lại, khi một mặt hàng thiếu nguồn cung, giá cả tăng lên.

☑ **Các cân nhắc khi lựa chọn phần mềm hỗ trợ xây dựng chiến lược giá cho công ty?**

- *Tính linh hoạt và tùy chỉnh:* Hệ thống cần có khả năng điều chỉnh để phù hợp với chiến lược giá của doanh nghiệp. Nó cần cho phép tùy chỉnh các ngưỡng tồn kho, cách tính giá cả dựa trên tình trạng hàng tồn kho và các biến đổi nhu cầu khác.
- *Độ chính xác của Dữ liệu:* Hệ thống phải có khả năng thu thập và xử lý dữ liệu hàng tồn kho một cách chính xác và đáng tin cậy. Dữ liệu không chính xác có thể dẫn đến các quyết định sai lầm về giá cả.
- *Khả năng Dự báo và Phân tích:* Hệ thống cần có tính năng dự báo nhu cầu và xu hướng thị trường dựa trên dữ liệu lịch sử và thông tin thị trường để đưa ra các quyết định giá cả đúng đắn.
- *Tính Thích ứng và Thời gian thực:* Hệ thống nên có khả năng thích ứng nhanh chóng với thay đổi trong tình trạng tồn kho và thị trường. Việc quản lý giá cả cần phải diễn ra ở thời gian thực để phản ứng nhanh với các biến đổi.
- *Tính Hợp nhất với Hệ thống Hiện có:* Đảm bảo rằng hệ thống có khả năng tích hợp với các hệ thống khác trong doanh nghiệp để chia sẻ dữ liệu và thông tin một cách liền mạch.
- *Hỗ trợ và Dịch vụ sau bán hàng:* Điều này rất quan trọng để đảm bảo rằng doanh nghiệp có thể nhận được hỗ trợ khi cần thiết và có thể giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng.

- *Chi phí và ROI:* Xem xét cả chi phí triển khai và sử dụng hệ thống so với lợi ích mà nó mang lại. Việc đầu tư vào một hệ thống phải có khả năng tạo ra lợi ích đủ lớn để đáng đầu tư.

8. Chiến lược xây dựng hạ tầng CNTT

8.1. Thực trạng các hệ thống thông tin tại công ty Việt Tiến

Công ty luôn chú trọng đầu tư công nghệ thông tin trong quản trị chuỗi cung ứng và hàng tồn kho. Tại hệ thống các cửa hàng cũng đã áp dụng công nghệ thông tin trong việc kiểm soát hàng hóa, thu thập các đơn đặt hàng tại các cửa hàng, quản lý hàng tồn kho, quản lý kho hàng, kiểm soát và truyền tải dữ liệu trong hệ thống... Có Thể kể đến một số phần mềm:

- Hệ thống mã vạch (Barcode) dùng để nhận dạng, quản lý dữ liệu thông tin chính xác, nhanh chóng hơn về sản phẩm ví dụ như giá cả sản phẩm, số lượng, trọng lượng và nhà sản xuất... Hiện nay, 100% sản phẩm tại công ty được gắn mã vạch của hệ thống.
- Hệ thống định vị tracking: cho phép công ty theo dõi tình trạng, vị trí của lô hàng. Các khách hàng cũng có thể dễ dàng kiểm tra, theo dõi đơn hàng qua phần mềm này.
- WMS (Hệ thống quản lý kho) là phần mềm ứng dụng được thiết kế để quản lý kho hàng của doanh nghiệp, được sử dụng để theo dõi vị trí và kiểm soát hàng tồn kho tại các kho, các trung tâm phân phối hay tại các cửa hàng cùng lúc.
- Phần mềm quản trị nguồn lực ERP (Enterprise Resource Planning) cũng được May Việt Tiến áp dụng để quản lý toàn diện mọi mặt hoạt động của mình, giúp tự động hóa các hoạt động, tác vụ kinh doanh, kết nối nhân sự, hoặc phục vụ số hóa một quy trình sản xuất. Nó bao gồm các module như quản lý kho, quản lý kế toán tài chính, quản lý mua hàng, quản lý bán hàng, quản lý dự án, quản lý văn phòng, quản lý nguồn nhân lực... Các module này có thể hoạt động độc lập hoặc trở thành các thành phần của giải pháp ERP toàn diện.

Ngoài ra còn dựa vào thông tin thị trường và nhu cầu thực tế của người tiêu dùng; các báo cáo kế toán, báo cáo tình trạng dự trữ hay tiến triển đơn hàng; báo cáo so sánh thực trạng với mục tiêu đề ra để đưa ra những tính toán về lượng hàng dự trữ, lượng hàng tồn kho trong các khâu để có hướng đi phù hợp và đúng đắn.

Nhờ áp dụng công nghệ và các phần mềm quản trị, toàn bộ dữ liệu liên quan đến hệ thống phân phối, đặt hàng, chuẩn bị hàng hóa, vận chuyển hàng hóa, nhập hàng về kho...

được lưu trữ và chia sẻ một cách thống nhất, cập nhật và chính xác, tăng hiệu quả kết nối, giúp nâng cao hiệu quả hoạt động. Việc áp dụng công nghệ thông tin trong quản lý chuỗi phân phối và Logistics cũng giúp giảm tải công việc, giảm các quy trình làm việc thủ công, tăng độ chính xác; hiệu quả và hiệu suất của quá trình.

8.2. Đánh giá chiến lược các hệ thống thông tin của công ty Việt Tiến

❖Thành công:

- Doanh nghiệp đã hoàn thiện chu trình căn bản hệ thống thông tin trong vận hành, giúp công ty trở thành một trong những doanh nghiệp tiên bộ về quản trị hệ thống thông tin Logistics. Nhờ áp dụng các phần mềm Barcode, Tracking, WMS...doanh nghiệp đã nâng cao trình độ quản lý kho, cải thiện dịch vụ khách hàng và chuẩn hóa quy trình làm việc.
- Hệ thống thông tin cải tiến cũng giúp Việt Tiến đạt được mục tiêu chính đề ra là thống nhất, cập nhật và giảm tải sai sót cũng như thời gian, tăng hiệu quả kết nối toàn quá trình Logistics.

❖ Hạn chế:

- Mặc dù áp dụng hệ thống định vị tracking cho từng đơn hàng nhưng công ty chỉ cung cấp thông tin cho khách hàng để xác nhận đơn đặt hàng và báo trước 2 giờ trước khi giao mà không có cập nhật về thời gian xuất kho và lộ trình di chuyển chi tiết của đơn hàng đó.
- Về hệ thống quét mã vạch (Barcode), thao tác thực hiện quét mã từng sản phẩm khá thủ công, tốn nhiều thời gian và có nguy cơ cao dây chuyền hoạt động đình trệ nếu gặp lỗi sự cố

8.3. Các giải pháp hệ thống thông tin trong quản lý tồn kho:

8.3.1. Hệ thống RFID

Công nghệ RFID (Radio Frequency Identification) sử dụng thông tin liên lạc tần số vô tuyến để tự động xác định, theo dõi và quản lý các đối tượng. RFID được ứng dụng vào quản lý tồn kho giúp người quản lý có thể kiểm tra chi tiết và chính xác từng vị trí của đối tượng cần quản lý, số lượng thực tế hàng trong kho, tình hình nhập xuất hàng... Giải pháp giúp tối ưu hoá và nâng cao hiệu quả quản lý, tiết kiệm chi phí.

Hệ thống RFID sử dụng công nghệ không dây thu phát sóng radio, không sử dụng tia sáng như mã vạch (Barcode hay QR Code). Do đó, thông tin có thể được truyền tải mà không cần tiếp xúc vật lý nào cả.

RFID có thể đọc những thông tin xuyên qua các môi trường, vật liệu như: bê tông, tuyết, sương mù, băng đá, sơn và các điều kiện môi trường thách thức khác mà mã vạch và các công nghệ khác không thể phát huy hiệu quả.

8.3.1.1. So sánh quản lý kho bằng RFID so với Barcode (mã vạch)

	RFID	Barcode (mã vạch)
Phương thức đọc	Sóng vô tuyến	Máy quét quang
Đường ngắm	Không cần, chỉ cần đặt trong vùng tần số của máy quét là có thể đọc được	Các mã vạch phải đặt trong đường ngắm của máy quét thì mới có thể đo được
Khoảng cách đọc	Xa	Gần
Tốc độ đọc	Nhanh và nhiều thẻ trong cùng một lần	Đọc chậm và mỗi lần chỉ đọc được một mã
Độ bền thẻ	Độ bền cao, có thể tái sử dụng	Sử dụng một lần
Bảo mật	Độ bảo mật cao, rất khó để truy cập trái phép	Tính bảo mật thấp, dễ dàng bị làm giả, sao chép
Khả năng đọc/ghi	Khả năng đọc ghi, chỉnh sửa và cập nhập thông tin cao	Không có khả năng thay đổi thông tin, chỉ có khả năng lưu trữ thông tin
Chi phí	Cao	Thấp hơn nhiều so với RFID
Tính ứng dụng	Chức năng chống trộm, quản lý tài sản, quản lý máy móc công nghiệp, chống làm giả	Quản lý ra vào tại cửa hàng, quản lý kho bãi, quản lý thẻ ưu đãi
Nguồn lực	Gần như không có. Chỉ cần đặt một lần, hệ thống sẽ tự động chạy	Đòi hỏi nhân sự phải dùng tay quét mã vạch
Hạn chế	Dễ xung đột khi đọc thẻ đi qua kim loại hoặc chất lỏng	Dễ bị hư hỏng, không đọc được nếu bị bẩn, rách ở vùng quá xa

Hình 18: Bảng so sánh RFID và Barcode

8.3.1.2. Thành phần cấu tạo hệ thống RFID

Một hệ thống RFID đầy đủ thường bao gồm hệ thống thiết bị phần cứng và phần mềm:

❖ Phần cứng hệ thống RFID

- Thẻ RFID (RFID Tags): Thẻ RFID được lập trình điện tử với thông tin duy nhất. Hiện nay, có hai cách để phân loại thẻ RFID bao gồm: Phân loại theo

tần số (LF, HF, UHF) và Phân loại theo loại hình giao tiếp (chủ động, thụ động, và bán thụ động).

- Đầu đọc (RFID Reader): Đây là thiết bị được cấu tạo từ một hoặc nhiều ăng-ten phát ra sóng vô tuyến và nhận lại tín hiệu từ thẻ. Đầu đọc thẻ RFID từ đó có thể gửi thông tin dưới dạng dữ liệu điện tử đến hệ thống máy tính doanh nghiệp. Có nhiều cách để phân loại đầu đọc RFID khác nhau: theo tính di động hay theo những đặc tính riêng biệt.
- Ăng ten RFID (Antenna)
- Máy chủ (Server): Đây là nơi mà máy chủ và hệ thống phần mềm giao diện với hệ thống được cài đặt để phân tích và xử lý thông tin thu thập được từ sản phẩm.
- Máy in RFID (RFID Printer): Nếu bạn đang sử dụng các thẻ bền thì việc lắp đặt máy in RFID là không cần thiết bởi loại thẻ này đã được tích hợp mã hóa trước tự động hoặc cũng có thể được mã hóa thủ công.

❖ Phần mềm hệ thống RFID

- Các phần mềm hỗ trợ (ERP, MES, PLM, SCM): tích hợp RFID với các phần mềm quản lý của doanh nghiệp, cụ thể là phần mềm ERP cho phép dữ liệu sau quá trình máy chủ phân tích có thể được sử dụng để hỗ trợ việc đưa ra các quyết định kinh doanh hiệu quả, hợp lý.

8.3.1.3. Nguyên lý hoạt động của công nghệ RFID

Công nghệ RFID hoạt động theo nguyên lý khá đơn giản: Đầu đọc RFID được đặt cố định ở một vị trí và phát ra sóng vô tuyến điện ở một tần số nhất định để phát hiện thiết bị phát xung quanh đó.

Khi RFID phát đi vào vùng sóng vô tuyến điện mà đầu đọc RFID phát ra, nó sẽ nhận sóng điện từ, thu nhận và phát lại cho đầu đọc về mã số của mình. Nhờ vậy mà đầu đọc RFID biết được thiết bị RFID phát nào đang nằm trong vùng hoạt động.

8.3.2. Hệ thống phần mềm quản lý tồn kho tích hợp trong ERP

Khi tích hợp hệ thống quản lý tồn kho vào ERP, có nghĩa một hệ thống cho phép doanh nghiệp quản lý tất cả các khía cạnh kinh doanh của công ty trên một nền tảng duy nhất, bao gồm: hàng tồn kho, tài chính, lập kế hoạch, hậu cần và vận hành. Từ đó cung cấp thông tin hàng tồn kho theo thời gian thực cho toàn bộ tổ chức. Đây là một khả năng quan trọng đối với các doanh nghiệp có kế hoạch mở rộng, có quy trình làm việc hoặc chuỗi cung ứng phức tạp như Việt Tiến.

8.3.2.1. Lợi ích

Triển khai quản lý hàng tồn kho ERP mang lại nhiều lợi ích cho các tổ chức. Một số lợi thế chính bao gồm:

- Khả năng hiển thị hàng tồn kho theo thời gian thực. Hệ thống ERP cung cấp thông tin chi tiết cập nhật về mức tồn kho, vị trí và biến động hàng tồn kho, trao quyền cho các doanh nghiệp đưa ra quyết định sáng suốt và tránh tình trạng hết hàng hoặc quá tải.
- Dự báo nhu cầu chính xác. Bằng cách tận dụng dữ liệu lịch sử, quản lý hàng tồn kho ERP cho phép dự báo chính xác, giúp các tổ chức tối ưu hóa mức tồn kho, giảm thiểu lượng hàng tồn kho dư thừa và giảm thiểu hụt.
- Quản lý chuỗi cung ứng hợp lý. Phần mềm ERP tạo điều kiện phối hợp hiệu quả giữa các nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà phân phối và nhà bán lẻ, đảm bảo luồng hàng hóa thông suốt, giảm thời gian giao hàng và tăng cường tính minh bạch của chuỗi cung ứng.
- Quy trình tự động. Quản lý hàng tồn kho ERP tự động hóa các tác vụ lặp đi lặp lại, chẳng hạn như tạo đơn đặt hàng, theo dõi mức tồn kho và kích hoạt bổ sung, giảm công việc thủ công tốn thời gian và giảm thiểu lỗi của con người.
- Giao hàng đúng hẹn. Với dữ liệu thời gian thực về tính sẵn có của hàng tồn kho và thực hiện đơn hàng nhanh hơn, các doanh nghiệp có thể cải thiện sự hài lòng của khách hàng bằng cách cung cấp trải nghiệm khách hàng vượt trội và đáp ứng nhu cầu của khách hàng kịp thời và chính xác.
- Cải thiện hiệu quả chi phí. Quản lý hàng tồn kho hiệu quả giúp tối ưu hóa mức tồn kho, giảm chi phí vận chuyển liên quan đến hàng tồn kho dư thừa và giảm thiểu rủi ro lỗi thời. Hệ thống ERP cũng tăng cường quy trình mua sắm, cho phép các doanh nghiệp đàm phán giá tốt hơn với các nhà cung cấp.
- Ra quyết định tốt hơn. Hệ thống ERP cung cấp cho người dùng một lượng dữ liệu khổng lồ được tổ chức gọn gàng và dễ dàng truy cập. Dữ liệu này có thể được sử dụng để tạo báo cáo và thống kê hữu ích, theo dõi KPI quản lý hàng tồn kho, kiểm tra trạng thái và nhiệm vụ đơn hàng, theo dõi chi phí và xác định giá tối ưu và nhanh chóng phản ứng bất cứ khi nào có điều gì đó bất ngờ xảy ra.
- Truy xuất nguồn gốc từ đầu đến cuối. Hệ thống ERP quản lý hàng tồn kho tăng cường đáng kể khả năng truy xuất nguồn gốc bằng cách cung cấp khả năng hiển thị thời gian thực về sự di chuyển và trạng thái của các mặt hàng tồn kho trong toàn bộ chuỗi cung ứng. Thông qua việc tích hợp quét mã vạch, theo dõi số sê-ri và thu thập dữ liệu tự động, doanh nghiệp có thể truy xuất nguồn gốc, vị trí và lịch sử của từng mặt hàng. Mức độ truy xuất nguồn gốc này không chỉ cải thiện kiểm soát hàng tồn kho và giảm nguy cơ

sản phẩm bị lỗi mà còn cho phép thu hồi hiệu quả và đảm bảo tuân thủ các yêu cầu quy định.

8.3.2.2. Các tính năng chính trong hệ thống

- **Theo dõi và quản lý hàng tồn kho**

Quản lý tồn kho liên quan đến việc đặt hàng, lưu trữ, theo dõi và kiểm soát hàng tồn kho. Nó áp dụng cho mọi mặt hàng mà một doanh nghiệp sử dụng để sản xuất các sản phẩm hoặc dịch vụ của mình, từ nguyên liệu thô đến thành phẩm. Quản lý thông tin chi tiết, bao gồm thông tin về mặt hàng, số lượng, vị trí lưu trữ, ngày sản xuất, hạn sử dụng, giá trị, và các thông số khác liên quan.

- **Quản lý đặt hàng và mua hàng**

Hệ thống ERP cung cấp tính năng quản lý đặt hàng và mua hàng liên quan đến hàng tồn kho. Người dùng có thể tạo đơn đặt hàng, theo dõi quá trình đặt hàng, xử lý yêu cầu mua hàng, và kết nối với nhà cung cấp để đảm bảo cung cấp hàng tồn kho đầy đủ và đúng thời điểm.

- **Quản lý kho**

Quản lý kho kiểm soát và giám sát các hoạt động hàng ngày như vận chuyển, nhận, chọn hàng, lập kế hoạch khối lượng công việc, theo dõi và giám sát chuyển động hàng hóa.

Một mô-đun quản lý kho trong giải pháp ERP tối ưu hóa các quy trình hoạt động để có được khả năng hiển thị thời gian thực về mức tồn kho, lưu trữ, năng suất của nhân viên, dự báo nhu cầu và quy trình thực hiện đơn hàng. Nó tự động hóa và hợp lý hóa các quy trình để tiết kiệm thời gian và công sức. Nó cũng giúp bạn có được ảnh chụp nhanh chính xác về những gì đang diễn ra trong cơ sở mà không cần kiểm tra kho định kỳ.

- **Phân tích và báo cáo**

Với sự trợ giúp của khả năng phân tích dữ liệu, có thể tiến hành dự báo nhu cầu chính xác. Phân tích dữ liệu cung cấp thông tin chi tiết hữu ích về hành vi của người tiêu dùng, sản phẩm và hiệu suất kênh để cải thiện doanh số bán hàng. Nó tăng hiệu quả hoạt động để nâng cao hiệu suất chuỗi cung ứng, ngăn chặn tình trạng hết hàng và tăng tốc quá trình thực hiện đơn hàng. Truy cập vào dữ liệu thời gian thực giúp tăng doanh số bán hàng, tối đa hóa lợi nhuận và tăng sự hài lòng của khách hàng.

Phân tích dữ liệu thời gian thực giúp doanh nghiệp duy trì mức tồn kho phù hợp bằng cách dự đoán xu hướng theo mùa, tăng đột biến hoặc suy giảm nhu cầu của khách hàng. Hệ thống cũng cung cấp các công cụ phân tích và báo cáo về hàng tồn kho. Nhân viên có thể tạo báo cáo về số lượng tồn kho, giá trị tồn kho, xu hướng tiêu thụ, lợi nhuận và các chỉ số quan trọng khác. Các báo cáo này giúp người dùng có cái nhìn tổng quan về tình trạng hàng tồn kho, hiệu suất và lợi nhuận, từ đó đưa ra quyết định và chiến lược quản lý hàng tồn kho.

CHƯƠNG 3: LỘ TRÌNH XÂY DỰNG TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC

1. Tổng quan chiến lược

🚩 Mục tiêu:

Chiến lược tập trung vào việc xây dựng hệ thống quy trình kiểm soát hàng tồn kho hiện đại, chuyên nghiệp nhằm tăng cường hiệu quả vận hành, giảm thiểu lãng phí cho doanh nghiệp.

🚩 Các giải pháp của chiến lược:

- Tích hợp hệ thống kiểm soát tồn kho vào hệ thống ERP để tích hợp hệ thống với các module quản lý kho hàng, sản xuất, kinh doanh phục vụ kiểm soát tồn kho.
- Công nghệ RFID: sử dụng các thẻ thông minh được gắn trên sản phẩm hoặc bao bì, cho phép ghi và đọc thông tin về sản phẩm một cách tự động thông qua sóng radio. Công nghệ này giúp cải thiện quá trình xác định, theo dõi và kiểm soát hàng tồn kho một cách chính xác và nhanh chóng.
- Kỹ thuật Just-in-time (JIT): Dự án sẽ áp dụng kỹ thuật JIT vào hệ thống để giảm thiểu lượng hàng tồn kho không cần thiết. JIT nhằm sản xuất hoặc nhập hàng chỉ khi có nhu cầu thực tế từ khách hàng. Thông qua việc đồng bộ hóa quy trình sản xuất và chuỗi cung ứng, JIT giúp loại bỏ lãng phí và tối ưu hóa quy trình để đáp ứng nhu cầu khách hàng một cách hiệu quả.
- Phân tích ABC: Hệ thống mới sẽ sử dụng phân tích ABC (Activity-Based Costing) để phân loại và ưu tiên hàng tồn kho theo mức độ quan trọng và ảnh hưởng của chúng đến hoạt động kinh doanh. Phân tích ABC giúp xác định nhóm hàng tồn kho quan trọng nhất (nhóm A) mà cần quản lý chặt chẽ, nhóm hàng tồn kho trung bình (nhóm B) và nhóm hàng tồn kho ít quan trọng (nhóm C), từ đó phân bổ nguồn lực và chú trọng kiểm soát theo đúng mức độ ảnh hưởng của từng nhóm hàng.
- Chức năng dự báo nhu cầu: Hệ thống sẽ sử dụng chức năng dự báo nhu cầu để định lượng và dự đoán nhu cầu hàng tồn kho trong tương lai. Các phương pháp dự báo nhu cầu, như dự báo chuỗi thời gian, phân tích xu hướng hoặc mô hình dự đoán dựa trên dữ liệu lịch sử, giúp dự báo nhu cầu tiêu thụ và đưa ra kế hoạch sản xuất và nhập hàng một cách chính xác.

🚩 Lợi ích dự kiến

- Giảm chi phí tồn kho, tiết kiệm được vốn lưu động.
- Nâng cao hiệu quả sử dụng diện tích kho bãi.
- Rút ngắn chu kỳ xoay vòng vốn, cải thiện dòng tiền.

- Quản lý chặt chẽ nguồn cung nguyên vật liệu đầu vào.
- Đáp ứng nhu cầu khách hàng nhanh hơn, gia tăng doanh số.
- Giảm chi phí hàng tồn kho hư hỏng, hết hạn sử dụng.
- Nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất, kinh doanh chung.
- Cải thiện chất lượng dịch vụ, duy trì lợi thế cạnh tranh.
- Tăng lợi nhuận hoạt động và giá trị doanh nghiệp trong dài hạn.

2. Quản trị dự án triển khai chiến lược

2.1. Các yêu cầu ràng buộc khi triển khai chiến lược

Các yêu cầu ràng buộc quan trọng trong triển khai chiến lược kiểm soát hàng tồn kho và sản phẩm:

- Có sự đồng thuận cao trong ban lãnh đạo và mọi bộ phận chức năng.
- Xây dựng được cơ sở dữ liệu và hạ tầng công nghệ đồng bộ phục vụ kiểm soát.
- Hoàn thiện quy trình nghiệp vụ theo đúng quy định và đảm bảo tính liên thông.
- Đảm bảo đội ngũ nhân sự đáp ứng yêu cầu về trình độ chuyên môn, tinh thần đổi mới.
- Bảo đảm nguồn lực tài chính và thời gian thực hiện đề án theo kế hoạch.
- Giải quyết kịp thời các vấn đề phát sinh trong quá trình triển khai.
- Xây dựng kế hoạch cụ thể để theo dõi, đánh giá hiệu quả triển khai.
- Linh hoạt điều chỉnh chiến lược phù hợp với diễn biến thực tế.

2.2. Tiêu chí để dự án kết thúc

❖ Tiêu chí đóng dự án thành công

- Hoàn thành được các nhiệm vụ, mục tiêu đề ra
- Đáp ứng được các tiêu chuẩn về chất lượng trong các cơ sở hạ tầng, quy trình quản lý, chăm sóc khách hàng cũng như những tiêu chí đã đề ra
- Đánh giá rủi ro và khắc phục, giảm thiểu những sự thay đổi của dự án sau khi hoàn thành các nhiệm vụ
- Không có xung đột xảy ra cả về hệ thống và người sử dụng hệ thống.
- Dự án diễn ra đúng theo các cột mốc tiến độ (sai sót cho phép ~7 ngày).

❖ Tiêu chí tạm ngừng dự án

- Thay đổi chiến lược doanh nghiệp.
- Khi có vấn đề đột xuất xảy ra đòi hỏi phải tạm ngừng để xem xét, cân nhắc thay đổi để phù hợp với tình hình hiện tại.
- Cần thời gian bổ sung ngân sách cho dự án tiếp tục.
- Gặp vấn đề về nhân lực >50% không thể tiếp tục dự án.
- Gặp vấn đề với các đối tác bên thứ ba tích hợp làm cho dự án không thể tiếp tục.

❖ Tiêu chí hủy dự án

- Hệ thống mới không đáp ứng được 80% yêu cầu đề ra.
- Vượt quá 20% kinh phí dự kiến.
- Đến ngày cuối cùng nhưng dự án còn chưa hoàn thành các nhiệm vụ, mục tiêu đề ra
- Thiếu hụt nguồn nhân lực quá nhiều, không đảm bảo được thành viên thực hiện dự án bởi các phòng ban
- Quá trình kiểm thử không hiệu quả và không có khả năng khắc phục.

2.3. Mục tiêu dự án

Dự án nhằm tạo ra một hệ thống quy trình kiểm soát hàng tồn kho tối ưu cho doanh nghiệp,

- Giảm thiểu hàng tồn kho không cần thiết để tránh tình trạng quá tồn đọng và tồn kém. Điều này có thể được đạt được bằng cách xác định các mức độ tồn kho tối ưu, đánh giá lại quá trình đặt hàng và áp dụng các phương pháp như kỹ thuật JIT (Just-In-Time) để chỉ sản xuất hoặc nhập hàng khi có nhu cầu thực tế.
- Cải thiện độ chính xác của quá trình kiểm soát hàng tồn kho đảm bảo rằng các hoạt động kiểm soát hàng tồn kho được thực hiện một cách chính xác và đáng tin cậy. Điều này được đạt được bằng cách sử dụng công nghệ như mã vạch, hệ thống quản lý kho thông minh và tự động, tạo ra các quy trình kiểm tra và kiểm tra định kỳ để phát hiện và khắc phục các sai sót.
- Tăng cường khả năng dự báo và lập kế hoạch, cải thiện khả năng dự báo nhu cầu và lập kế hoạch sản xuất và nhập hàng so với quy trình hệ thống cũ. Điều này có thể được đạt được bằng cách sử dụng các phương pháp dự báo, phân tích dữ liệu và công nghệ thông tin để thu thập và phân tích thông tin về xu hướng tiêu thụ, yêu cầu khách hàng và các yếu tố khác để đưa ra quyết định kế hoạch hiệu quả.
- Nâng cao khả năng phân loại và sắp xếp hàng tồn kho để tăng cường khả năng tìm kiếm, quản lý và kiểm soát hàng tồn kho. Điều này có thể bao gồm việc áp dụng các phương pháp như mã vạch, hệ thống lưu trữ thông minh và đánh giá lại cách tổ chức và phân loại hàng hóa.

Tất cả những mục tiêu trên đều nhằm tăng cường hiệu quả vận hành, giảm thiểu lãng phí và tăng cường sự linh hoạt của hệ thống quản lý hàng tồn kho và sản phẩm trong doanh nghiệp.

2.4. Phạm vi dự án

Phạm vi dự án triển khai chiến lược kiểm soát hàng tồn kho và sản phẩm có thể bao gồm các hoạt động sau:

- **Đánh giá hiện trạng:** Xác định hiện trạng quản lý hàng tồn kho và sản phẩm của doanh nghiệp. Điều này bao gồm việc xem xét quy trình hiện tại, hệ thống quản lý, cơ sở hạ tầng, và các vấn đề liên quan khác.
- **Xác định mục tiêu:** Định rõ các mục tiêu cụ thể mà doanh nghiệp muốn đạt được trong việc kiểm soát hàng tồn kho và sản phẩm. Mục tiêu có thể liên quan đến tối ưu hóa tồn kho, cải thiện quy trình, giảm lãng phí, tăng cường chất lượng, và tăng cường hiệu suất vận hành.
- **Thiết kế chiến lược:** Phát triển chiến lược kiểm soát hàng tồn kho và sản phẩm dựa trên mục tiêu đã xác định. Điều này bao gồm việc xác định các biện pháp và quy trình cần thiết để đạt được mục tiêu, bao gồm quy trình đặt hàng, quy trình lưu trữ, kiểm soát chất lượng, và quản lý chuỗi cung ứng.
- **Triển khai và thử nghiệm:** Thực hiện triển khai chiến lược kiểm soát hàng tồn kho và sản phẩm trong doanh nghiệp. Điều này bao gồm việc triển khai các biện pháp và quy trình mới, đào tạo nhân viên, và thử nghiệm hiệu quả của các thay đổi được áp dụng.
- **Đánh giá và cải thiện:** Đánh giá hiệu quả của chiến lược triển khai và xác định các điểm mạnh và điểm yếu. Dựa trên đánh giá này, tiến hành các biện pháp cải thiện và điều chỉnh để đảm bảo rằng mục tiêu đề ra được đạt được và hiệu quả vận hành được tăng cường.
- **Theo dõi và đánh giá liên tục:** Thiết lập hệ thống theo dõi và đánh giá liên tục để theo dõi hiệu quả và đảm bảo rằng chiến lược kiểm soát hàng tồn kho và sản phẩm được duy trì và cải thiện theo thời gian.

3. Các bên liên quan đến dự án

Các bên liên quan chính đến dự án triển khai chiến lược kiểm soát hàng tồn kho và sản phẩm bao gồm:

- **Ban lãnh đạo và quản lý cấp cao:** Bao gồm giám đốc điều hành, giám đốc tài chính và các thành viên quản lý cấp cao khác. Ban lãnh đạo và quản lý cấp cao có trách nhiệm xác định chiến lược tổng thể và mục tiêu của dự án, cung cấp nguồn lực và hỗ trợ cho việc triển khai chiến lược kiểm soát hàng tồn kho và sản phẩm.
- **Bộ phận quản lý hàng tồn kho:** Bao gồm những người phụ trách quản lý và kiểm soát hàng tồn kho, bao gồm quản lý kho, quản lý chuỗi cung ứng và các chuyên gia về hàng tồn kho. Bộ phận này chịu trách nhiệm thiết lập và triển khai các quy trình, hệ thống và công nghệ để kiểm soát và quản lý hàng tồn kho một cách hiệu quả.
- **Bộ phận mua hàng và cung ứng:** Đây là bộ phận có nhiệm vụ tiếp nhận đơn đặt hàng, quản lý quá trình mua hàng và đảm bảo cung ứng hàng hóa cho

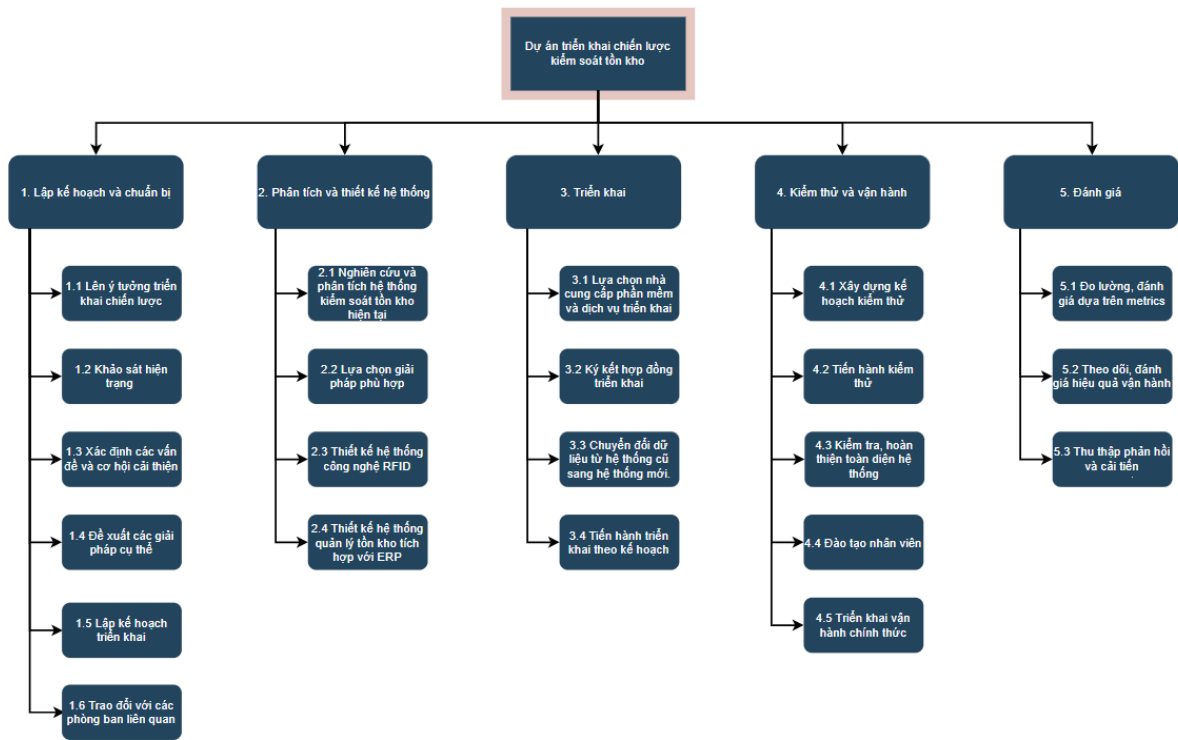
công ty. Bộ phận này cần tương tác chặt chẽ với bộ phận quản lý hàng tồn kho để đảm bảo sự phù hợp giữa nhu cầu và cung ứng hàng tồn kho.

- Bộ phận sản xuất: Bộ phận sản xuất có trách nhiệm thực hiện quy trình sản xuất và lập kế hoạch sản xuất dựa trên nhu cầu và yêu cầu của khách hàng. Sự cộng tác giữa bộ phận sản xuất và bộ phận quản lý hàng tồn kho là rất quan trọng để đảm bảo sự đồng bộ và hiệu quả trong việc kiểm soát hàng tồn kho.
- Nhà cung cấp: Nhà cung cấp là đối tác quan trọng trong quá trình cung ứng hàng hóa cho công ty. Đối với dự án triển khai chiến lược kiểm soát hàng tồn kho, việc tương tác với nhà cung cấp để đảm bảo chất lượng hàng hóa, thời gian giao hàng và thông tin về hàng tồn kho là rất quan trọng.
- Bộ phận kỹ thuật: Tham gia lập thiết kế hệ thống, triển khai vận hành và duy trì hệ thống.
- Nhà cung cấp phần mềm: Cung cấp giải pháp công nghệ, hỗ trợ tích hợp và đưa hệ thống vào vận hành.
- Bộ phận tài chính kế toán: Theo dõi và ghi nhận chi phí, hiệu quả từ dự án.
- Ban quản lý dự án: Điều phối và điều hành dự án triển khai.
- Khách hàng: Khách hàng là đối tượng mục tiêu của chiến lược thương mại điện tử. Nếu khách hàng hài lòng với sản phẩm và dịch vụ của Việt Tiến trên kênh thương mại điện tử thì sẽ giúp cho chiến lược thương mại điện tử của Việt Tiến thành công.
- Đối tác: Các đối tác cung cấp dịch vụ cho Việt Tiến trong lĩnh vực thương mại điện tử có vai trò quan trọng trong việc đảm bảo chất lượng dịch vụ cho khách hàng. Nếu các đối tác này có năng lực cao, đáp ứng được yêu cầu của Việt Tiến thì sẽ giúp cho kênh thương mại điện tử của Việt Tiến hoạt động hiệu quả.
- Chính phủ: Chính phủ có vai trò quy định các chính sách liên quan đến hoạt động thương mại điện tử. Nếu các chính sách của chính phủ phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp thì sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai chiến lược thương mại điện tử.

Để triển khai chiến lược thương mại điện tử thành công, Việt Tiến cần chú trọng đến việc phối hợp chặt chẽ với các bên liên quan. Mỗi bên liên quan đều có những vai trò và đóng góp riêng cho chiến lược thương mại điện tử. Do đó, việc hiểu rõ và nắm bắt được nhu cầu của các bên liên quan là rất quan trọng.

4. Kế hoạch triển khai chiến lược

4.1. WBS - Bảng các đầu mục công việc



Bảng 8: Các đầu mục công việc

4.2. Timeline - lộ trình triển khai chiến lược

		Timeline triển khai chiến lược (ước tính thời gian: 8 tháng)							
		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
Lập kế hoạch và chuẩn bị	Lên ý tưởng triển khai								
	Khảo sát hiện trạng								
	Xác định vấn đề và cơ hội cải thiện								
	Đề xuất các giải pháp cụ thể								
	Lập kế hoạch triển khai								
	Trao đổi với các phòng ban liên quan								
Phân tích và thiết kế hệ thống	Nghiên cứu và phân tích hệ thống tồn kho hiện tại								
	Lựa chọn giải pháp phù hợp								
	Thiết kế hệ thống công nghệ RFID								
Triển khai	Thiết kế hệ thống quản lý tồn kho tích hợp ERP								
	Lựa chọn nhà cung cấp phần mềm								
	Ký hợp đồng triển khai								
	Chuyển đổi dữ liệu								
	Tiến thành triển khai theo kế hoạch								
Kiểm thử và vận hành	Xây dựng kế hoạch kiểm thử								
	Tiến hành kiểm thử								
	Kiểm tra hoàn thiện toàn diện hệ thống								
	Đào tạo nhân viên								
Đánh giá	Triển khai vận hành chính thức								
	Đo lường, đánh giá dựa trên metrics								
	Theo dõi, đánh giá hiệu quả vận hành								
	Thu thập phản hồi và cải tiến								

Bảng 9: Timeline triển khai chiến lược

4.3. Ma trận trách nhiệm

Ma trận trách nhiệm (Responsibility Assignment Matrix - RAM) hay còn gọi là ma trận RACI. Ma trận RACI giúp xác định rõ vai trò và trách nhiệm của từng thành viên trong dự án hoặc quy trình. Ma trận RACI là một công cụ quản lý dự án và phân công trách nhiệm trong môi trường làm việc nhóm. RACI là viết tắt của các từ:

- R (Responsible): Người chịu trách nhiệm thực hiện công việc.
- A (Accountable): Người có trách nhiệm cuối cùng và chịu trách nhiệm về kết quả.
- C (Consulted): Những người được tham khảo ý kiến trước khi quyết định được đưa ra.
- I (Informed): Những người cần được thông tin sau khi quyết định đã được đưa ra.

Công việc	Thành viên đội dự án				
	QTDA	TV1	TV2	TV3	TV4
	Nhi	Dương	Dũng	Châu	Thúy
Giai đoạn 1: Lập kế hoạch và chuẩn bị					
1.1. Lên ý tưởng triển khai chiến lược	R	I	I	A	I
1.2. Khảo sát hiện trạng	I	R	R	I	I
1.3. Xác định các vấn đề và cơ hội cải thiện	I	I	R	C	I
1.4. Đề xuất các giải pháp cụ thể	I	I	I	R	R
1.5. Lập kế hoạch triển khai	I	I	I	A	R
1.6. Trao đổi với các phòng ban liên quan	R	I	I	I	I
Giai đoạn 2: Phân tích và thiết kế hệ thống					
2.1 Nghiên cứu và phân tích hệ thống kiểm soát tồn kho hiện tại	R	R	I	A	I
2.2 Lựa chọn giải pháp phù hợp	I	R	R	A	I
2.3 Thiết kế hệ thống công nghệ RFID	I	I	I	A	R
2.4 Thiết kế hệ thống quản lý tồn kho tích hợp với ERP	R	I	R	A	R
Giai đoạn 3: Triển khai					

3.1 Lựa chọn nhà cung cấp phần mềm và dịch vụ triển khai	I	I	I	R	I
3.2 Ký kết hợp đồng triển khai	I	I	I	R	I
3.3 Chuyển đổi dữ liệu từ hệ thống cũ sang hệ thống mới.	R	R	R	R	R
3.4 Tiến hành triển khai theo kế hoạch	R	R	R	R	R
Giai đoạn 4: Kiểm thử và vận hành					
Xây dựng kế hoạch kiểm thử	I	I	R	R	R
Tiến hành kiểm thử	R	R	I	I	I
Kiểm tra, hoàn thiện toàn diện hệ thống	I	I	R	I	R
Đào tạo nhân viên	R	R	I	I	I
Triển khai vận hành chính thức	I	I	R	R	I
Giai đoạn 5: Đánh giá					
Đo lường hiệu quả dựa vào metric	I	I	R	R	R
Theo dõi, đánh giá hiệu quả vận hành	R	R	I	I	I
Thu thập phản hồi và cải tiến	R	R	I	A	I

Bảng 10: Ma trận trách nhiệm RACI

5. Quản lý chi phí

5.1. Chi phí cần thiết cho dự án

Lương thành viên trong nhóm được tính theo đơn vị ngày, giờ làm việc (8h/ngày) - Đơn vị tính lương: VNĐ.

Mức lương cao hay thấp phụ thuộc vào công việc và trách nhiệm của mỗi thành viên trong nhóm dự án.

STT	Họ và Tên	Mã thành viên	Vị trí	Lương (VNĐ/ngày)
1	Nguyễn Thị Ngọc Nhi	NTNN	Chủ dự án	1.000.000đ
2	Đinh Minh Dương	ĐMD	Chuyên viên dự án	800.000đ
3	Nguyễn Mạnh Dũng	NMD	Chuyên gia Logistics	800.000đ
4	Nguyễn Minh Châu	NMC	Chuyên gia công nghệ	800.000đ
5	Huỳnh Thị Thúy	HTT	Chuyên viên dự án	800.000đ

Bảng 11: Mức lương của các thành viên trong dự án

Giai đoạn	Công việc	Thời gian thực hiện	Chi phí nhân công (triệu)	Chi phí outsource (triệu)	Chi phí trang thiết bị (triệu)	Chi phí văn phòng (triệu)	Chi phí khác (triệu)	Tổng (triệu)
1	Lên kế hoạch và chuẩn bị	2 tháng	252	2.5	7.5	7.5	5	274,5
2	Phân tích và thiết kế hệ thống	4 tháng	504	150	30	25	20	729
3	Triển khai	3 tháng	378	50	15	10	5	458
4	Kiểm thử và	5 tháng	630	35	2	2.5	2	671,5

	đánh giá							
5	Đánh giá	1 tháng	126	5	15	5	10	161
Tổng = 2.294.000.000 VNĐ								

5.2. Cấu trúc nguồn vốn và phân bổ vốn đầu tư

- Nguồn vốn:

- *Cổ phần của công ty:* Một phần quan trọng của nguồn vốn có thể đến từ vốn tự có của công ty, nếu có sẵn.
- *Vay ngân hàng:* Công ty có thể xem xét việc vay vốn từ ngân hàng hoặc các tổ chức tài chính để đáp ứng nhu cầu vốn.

- Phân bổ vốn:

- *Phần mềm hệ thống thông tin:* Chi phí này có thể được phân bổ trong khoảng 15-20% của tổng vốn đầu tư.
- *Lập đội ngũ chuyên gia và chương trình đào tạo:* Chiếm khoảng 20-25% của tổng vốn để đảm bảo có đội ngũ chuyên gia chất lượng và chương trình đào tạo hiệu quả.
- *Mua sắm và duy trì phương tiện:* Phân bổ khoảng 25-30% cho việc mua sắm và duy trì các phương tiện vận chuyển.
- *Phát triển kho lưu trữ:* Chiếm khoảng 15-20% để xây dựng và phát triển kho lưu trữ phù hợp với yêu cầu

- Dự phòng cho các chi phí khẩn cấp và không xác định:

- Dự trữ khoảng 5-10% của tổng vốn để đối mặt với chi phí khẩn cấp hoặc các yếu tố không xác định xuất hiện trong quá trình triển khai dự án.
- Phân bổ vốn có thể thay đổi tùy thuộc vào chi tiết cụ thể của dự án và chiến lược của công ty. Cần thực hiện một nghiên cứu chi tiết và đánh giá rủi ro để xác định phân bổ vốn tối ưu và đảm bảo hiệu quả cao nhất cho dự án vận chuyển logistics.

6. Quản trị sự thay đổi

Từ tất cả các phân tích đã đưa ra có thể thấy, Công ty Cổ phần May Việt Tiến đang phải đối mặt với những thay đổi từ môi trường bên ngoài và công ty đặt ra nhiều mục tiêu để nâng cao hiệu quả hoạt động, giảm chi phí và cải thiện chất lượng sản phẩm dịch vụ. Thông thường những thay đổi lớn thường xuất phát từ cấp cao nhất thông qua các quyết định quản trị. Một sự thay đổi về chiến lược luôn kéo theo rất nhiều những thay đổi nội bộ. Do đó việc quản trị sự thay đổi là vô cùng cần thiết.

Các bước thực hiện kiểm soát thay đổi trong dự án

- **Bước 1:** Xác định yêu cầu thay đổi

Yêu cầu thay đổi có thể được đề xuất bởi bất kỳ thành viên nào của nhóm dự án, bao gồm người quản lý dự án, các nhà phân tích, các nhà phát triển, các nhà quản lý vận tải, v.v. Yêu cầu thay đổi cần được mô tả rõ ràng và đầy đủ, bao gồm các thông tin sau:

* Loại thay đổi: Thay đổi phạm vi, thay đổi thời gian, thay đổi ngân sách, v.v.

* Lý do thay đổi: Yêu cầu thay đổi xuất phát từ đâu?

* Tác động của thay đổi: Thay đổi sẽ ảnh hưởng như thế nào đến dự án?

- **Bước 2:** Đánh giá yêu cầu thay đổi

Người quản lý dự án chịu trách nhiệm đánh giá các yêu cầu thay đổi. Việc đánh giá cần xem xét các yếu tố sau:

* Tính cần thiết của thay đổi: Thay đổi có thực sự cần thiết hay không?

* Tính khả thi của thay đổi: Thay đổi có thể thực hiện được hay không?

* Tính hợp lý của thay đổi: Thay đổi có phù hợp với mục tiêu của dự án hay không?

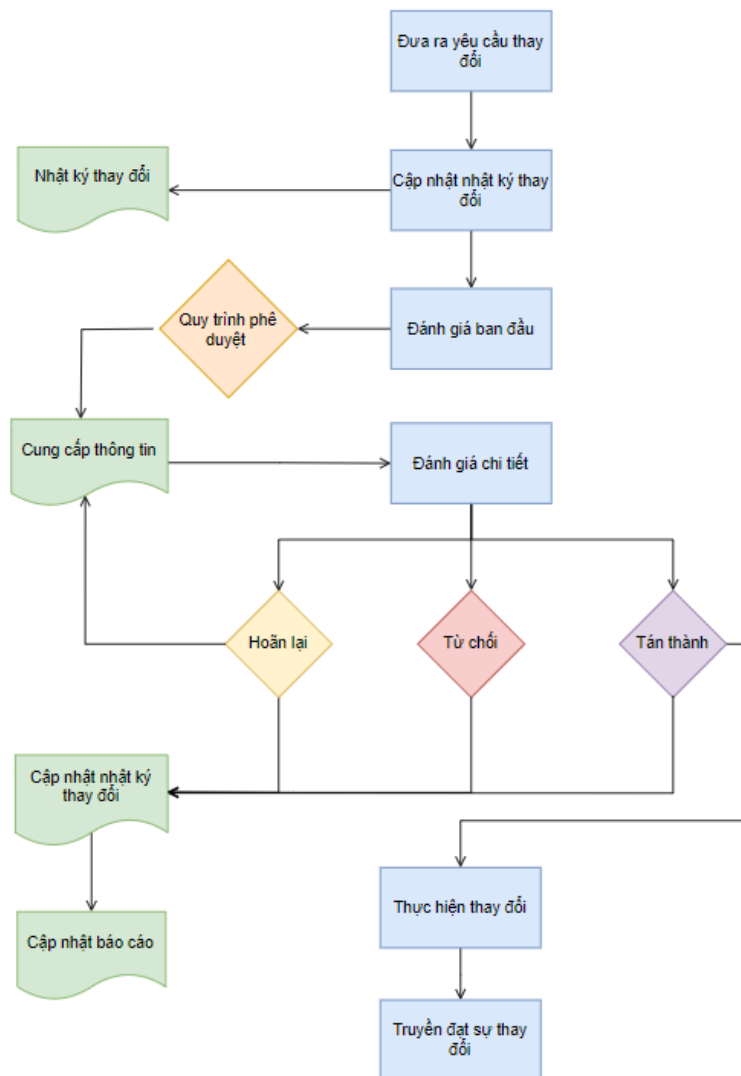
- **Bước 3:** Phê duyệt yêu cầu thay đổi

Các yêu cầu thay đổi được đánh giá là cần thiết và khả thi sẽ được đưa ra để phê duyệt. Người phê duyệt có thể là người quản lý dự án, các nhà tài trợ dự án, hoặc các bên liên quan khác.

- **Bước 4:** Quản lý việc thực hiện thay đổi

Nếu yêu cầu thay đổi được phê duyệt, người quản lý dự án cần chịu trách nhiệm quản lý việc thực hiện thay đổi. Việc thực hiện thay đổi cần được theo dõi chặt chẽ để đảm bảo rằng thay đổi không ảnh hưởng đến tiến độ và ngân sách của dự án.

Sơ đồ quy trình kiểm soát sự thay đổi trong dự án



Hình 19: Quản lý thực hiện chuyển đổi

Các lưu ý khi kiểm soát thay đổi trong dự án

Khi kiểm soát thay đổi trong dự án, cần lưu ý những điều sau:

- Cần có một quy trình kiểm soát thay đổi rõ ràng và được tất cả các bên liên quan hiểu rõ. Điều này sẽ giúp đảm bảo rằng tất cả các thay đổi đều được xử lý một cách có kiểm soát và có lợi cho dự án.
- Cần có sự hợp tác chặt chẽ giữa các bên liên quan. Tất cả các bên liên quan cần cùng nhau làm việc để đảm bảo rằng các thay đổi được thực hiện một cách hiệu quả và không ảnh hưởng tiêu cực đến dự án.
- Cần sẵn sàng đối mặt với những thay đổi không mong muốn. Trong quá trình thực hiện dự án, có thể xảy ra những thay đổi không mong muốn, chẳng hạn như

thay đổi quy định, thay đổi yêu cầu của người dùng. Trong những trường hợp này, cần có sự linh hoạt để thích ứng với những thay đổi đó.

7. Kiểm soát rủi ro

7.1. Xác định rủi ro

STT	Nhóm rủi ro	Ký hiệu rủi ro	Các loại rủi ro
RR1	Rủi ro về kế hoạch dự án	RR1.1	Kế hoạch dự án chưa hoàn thiện, đầy đủ.
		RR1.2	Trễ tiến độ dự án.
		RR1.3	Phạm vi dự án thay đổi.
RR2	Rủi ro về nhân sự	RR2.1	Số lượng nhân sự quá lớn
		RR2.2	Chất lượng nhân viên chưa đáp ứng được nhu cầu.
		RR2.3	Chính sách đãi ngộ với nhân sự.
		RR2.4	Nhân sự có thái độ chưa trung thực trong quá trình làm việc.
		RR2.5	Thiếu hụt nhân sự, thiếu chuyên nghiệp.
RR3	Rủi ro về tài chính	RR3.1	Dự án vượt ngân sách.
		RR3.2	Ngân sách không đủ đáp ứng.
RR4	Rủi ro về pháp lý	RR4.1	Thông tin cung cấp trên chứng từ không khớp với thông tin hàng hoá
		RR4.2	Chứng từ cung cấp không hợp lệ, không hợp pháp
RR6		RR6.1	Lỗi hệ thống hoặc tin học.

	Rủi ro về công nghệ	RR6.2	Rủi ro về an ninh mạng.
--	---------------------	-------	-------------------------

7.2. Phân tích rủi ro

Tiến hành thực hiện đánh giá và xếp hạng các rủi ro dựa theo công thức:

$$R = S \times P$$

với R: Mức độ của rủi ro

S: Mức độ ảnh hưởng của rủi ro

P: Tần suất xảy ra của rủi ro.

Tiêu chí đánh giá cho tần suất xảy ra (P) và mức độ ảnh hưởng (S) của rủi ro được tuân thủ theo nguyên tắc chung như sau:

Khả năng xảy ra (P)	Điểm	Mức độ ảnh hưởng (S)	Điểm
Rất hiếm khi xảy ra	1	Không đáng kể	1
Khó xảy ra	2	Nhẹ	2
Thỉnh thoảng	3	Trung bình	3
Thường xuyên	4	Nghiêm trọng	4
Liên tục	5	Rất nghiêm trọng	5

Bảng 12: Tiêu chí đánh giá tần suất

Khả năng xảy ra	Rất hiếm xảy ra	Khó xảy ra	Thỉnh thoảng	Thường xuyên	Liên tục
Hậu quả					
Không đáng kể	1	2	3	4	5

Nhẹ	2	4	6	8	10
Trung bình	3	6	9	12	15
Nghiêm trọng	4	8	12	16	20
Rất nghiêm trọng	5	10	15	20	25

Bảng 13: Bảng khả năng xảy ra

Cấp độ của rủi ro:

Cấp độ	Thấp (Cấp C)	Trung bình (Cấp B)	Cao (Cấp A)
Số điểm			
15 đến 25			X
6 đến 12		X	
1 đến 5	X		

Bảng 14: Bảng các cấp độ rủi ro

STT	Nhóm rủi ro	Ký hiệu rủi ro	Các loại rủi ro	Tần suất xảy ra (P)	Mức độ ảnh hưởng (S)	Mức độ rủi ro (R) = (P) * (S)	Cấp độ rủi ro
RR1	Rủi ro về kế hoạch dự án	RR1.1	Kế hoạch dự án chưa hoàn thiện, đầy đủ.	3	4	12	B
		RR1.2	Trễ tiến độ dự án.	4	5	20	A
		RR1.3	Phạm vi dự án thay đổi.	3	4	12	B
RR2	Rủi ro về nhân sự	RR2.1	Số lượng nhân sự quá lớn	2	4	8	B

		RR2.2	Chất lượng nhân sự chưa đáp ứng được nhu cầu	3	4	12	B
		RR2.3	Chính sách đãi ngộ đối với nhân sự	3	4	12	B
		RR2.4	Nhân sự có thái độ chưa trung thực trong quá trình làm việc	3	5	15	A
		RR2.5	Thiếu hụt nhân lực thiếu chuyên nghiệp	2	5	10	B
RR3	Rủi ro về tài chính	RR3.1	Dự án vượt ngân sách	3	5	15	A
		RR3.2	Ngân sách không đủ đáp ứng	3	5	15	A
RR4	Rủi ro về pháp lý	RR4.1	Thông tin cung cấp trên chứng từ không khớp với thông tin hàng hoá	2	2	4	C
		RR4.2	Chứng từ cung cấp không hợp lệ, không hợp pháp	3	4	12	B
RR5	Rủi ro về công nghệ	RR5.1	Lỗi hệ thống hoặc tin học	2	2	4	C
		RR5.2	Rủi ro về an ninh mạng	2	2	4	C

Bảng 15: Mức độ chi tiết rủi ro

7.3. Đề xuất phương án

NHẬN DIỆN RỦI RO	QUẢN LÝ RỦI RO
------------------	----------------

STT	Nhóm rủi ro	Ký hiệu rủi ro	Các loại rủi ro	Mức độ rủi ro (R) = (P) * (S)	Cấp độ rủi ro	Chiến lược giải quyết	Biện pháp giải quyết
RR1	Rủi ro về chất lượng dịch vụ khách	RR1.1	Kế hoạch dự án chưa hoàn thiện, đầy đủ.	12	B	Giảm thiểu rủi ro	- Xác định nguyên nhân gây trễ tiến độ, có thể do thiếu nguồn lực hoặc vấn đề quản lý. - Đánh giá lại toàn bộ kế hoạch, tìm ra các phần còn thiếu sót và điều chỉnh. Việc ưu tiên công việc và tái phân bổ nguồn lực là quan trọng để tập trung vào những phần cần thiết nhất của dự án.
		RR1.2	Trễ tiến độ dự án.	20	A	Giảm thiểu rủi ro	- Giao tiếp và hợp tác trong nhóm cần được cải thiện, đảm bảo mọi người cùng hiểu rõ về mục tiêu và tiến độ hiện tại của dự án. - Cập nhật và theo dõi tiến độ thường xuyên, cùng với việc chuẩn bị kế hoạch dự phòng, sẽ giúp giảm thiểu rủi ro và đảm bảo tiến triển của dự án.
		RR1.3	Phạm vi dự án thay đổi	12	B	Giảm thiểu rủi ro	- Tạo động lực và khuyến khích sự cam kết từ nhóm dự án là yếu tố then chốt để nâng cao hiệu suất làm việc và đạt được mục tiêu.
RR2	Rủi ro về nhân sự	RR2.1	Số lượng nhân sự quá lớn	8	B	Giảm thiểu rủi ro	Thực hiện chế độ cắt giảm nhân sự: Tiến hành cắt giảm nhân sự ở những bộ phận thừa, không cần thiết trong công ty. Tuy nhiên, quá trình cắt giảm cần được thực hiện một cách có chọn lọc và cân nhắc kỹ lưỡng, để tránh gây ảnh hưởng xấu đến hoạt động của công ty và đảm

							bảo sự hiệu quả trong quá trình thực hiện chính sách này.
		RR2.2	Chất lượng nhân sự chưa đáp ứng được nhu cầu	12	B	Chấp nhận và giảm thiểu rủi ro	<ul style="list-style-type: none"> - Kiểm tra chất lượng đầu vào một cách chặt chẽ và xây dựng kế hoạch tuyển dụng hợp lý để đảm bảo sự đồng đều và chất lượng của đội ngũ nhân sự. - Phát triển chương trình đào tạo chất lượng cho nhân viên, đảm bảo chất lượng trong quá trình thử việc và giúp họ trở nên thành thạo công việc sau khi hoàn thành giai đoạn thử việc.
		RR2.3	Chính sách đãi ngộ đối với nhân sự	12	B	Giảm thiểu rủi ro	<p>Xây dựng chế độ khen thưởng hợp lý: Tổ chức việc thưởng cho cá nhân và tập thể có thành tích xuất sắc, đạt được sản lượng cao trong từng quý và năm.</p> <p>Đồng thời, thiết lập các biện pháp xử phạt đối với cá nhân và tập thể không đạt được kết quả tốt, và thường xuyên nhắc nhở các lỗi trong công việc. Điều này giúp duy trì kỷ luật làm việc và tạo động lực cho nhân viên để nâng cao hiệu suất làm việc.</p>
		RR2.4	Nhân sự có thái độ chưa trung thực trong	15	A	Chấp nhận và ngăn ngừa	<p>Xây dựng đội ngũ kiểm tra và theo dõi chặt chẽ trong từng công đoạn làm việc.</p> <p>Lập bộ quy tắc xử phạt hợp lý và mạnh mẽ, có tính quyết đoán.</p> <p>Thực hiện các biện pháp xử phạt đối với những cá nhân có hành</p>

			quá trình làm việc				vi sai trái gây thất thoát tiền và tài sản của công ty.
		RR2.5	Thiếu hụt nhân lực thiếu chuyên nghiệp	10	B	Chấp nhận và ngăn ngừa	<p>Lên kế hoạch xây dựng chiến lược tuyển dụng nhằm thu hút và chọn lọc nguồn nhân lực chất lượng cao.</p> <p>Thực hiện chương trình đào tạo và hướng dẫn chuyên sâu để nâng cao kiến thức cho các nhân viên trong công ty, nhằm tăng cường chất lượng nhân sự.</p> <p>Thiết lập chế độ lương thưởng để đề bạt và khuyến khích sự phát triển của các cá nhân có thành tích xuất sắc, góp phần thúc đẩy sự tiến triển của cả cá nhân và tập thể trong công ty</p>
RR3	Rủi ro về tài chính	RR3.1	Dự án vượt ngân sách	15	A	Giảm thiểu rủi ro	<p>Lập kế hoạch một cách chi tiết và chặt chẽ, đảm bảo kế hoạch có đủ các phần mục tiêu, tiến độ, nguồn lực, hướng đi.</p>
		RR3.2	Ngân sách không đủ đáp ứng	15	A	Giảm thiểu rủi ro	
RR4	Rủi ro về pháp lý	RR4.1	Thông tin cung cấp trên chứng từ không khớp với	4	C	Giảm thiểu rủi ro	Chuyển sang hóa đơn điện tử

			thông tin hàng hoá				
		RR4.2	Chứng từ cung cấp không hợp lệ, không hợp pháp	12	B	Giảm thiểu rủi ro	Quy trình kiểm tra chứng từ cần bao gồm các bước xác minh tính chính xác, tính hợp lệ và tính hợp pháp của chứng từ.
RR5	Rủi ro về công nghệ	RR5.1	Lỗi hệ thống hoặc tin học	4	C	Giảm thiểu rủi ro	Có thể mua bảo hiểm bảo hiểm rủi ro hệ thống.
		RR5.2	Rủi ro về an ninh mạng	4	C	Giảm thiểu rủi ro	Xây dựng và duy trì một chính sách an ninh mạng mạnh mẽ, bao gồm các biện pháp bảo vệ dữ liệu, quản lý quyền truy cập, và giám sát liên tục để phòng ngừa sự xâm phạm. Đào tạo nhân viên về an ninh mạng, giúp họ nhận thức được các mối đe dọa và biện pháp an toàn cơ bản. Tạo ra một văn hóa an ninh trong tổ chức, thúc đẩy sự chú ý và tuân thủ các quy tắc an toàn thông tin từ tất cả các thành viên trong công ty.

Bảng 16: Đề xuất phương án

CHƯƠNG IV: ĐÁNH GIÁ VÀ KẾT LUẬN

1. Tiêu chí đánh giá chiến lược

Để đánh giá mức độ thành công của một chiến dịch quản lý kho, chuỗi cung ứng và quản lý sản phẩm, đòi hỏi sự xem xét rất cẩn trọng nhiều yếu tố khác nhau. Do đó, để đo lường được sự thành công của chiến lược này, nhóm đã phân tích để xây dựng hệ thống các chỉ số KPI để đo lường mức độ thành công cho chiến dịch.

Hệ thống KPI mà nhóm đã xây dựng:

Hệ thống KPI	Chi tiết hệ thống	Mô tả
Hiệu suất và độ chính xác của quản lý kho	Chỉ số lượng tồn kho	Đánh giá sự hiệu quả của hệ thống quản lý kho bằng cách xem xét mức tồn kho hiện tại so với mức kế hoạch dự kiến.
	Chỉ số lỗi đặt hàng	Xác định tỷ lệ lỗi trong việc đặt hàng và xuất hàng để đảm bảo rằng thông tin kho luôn chính xác.
Thời gian xử lý giao hàng và đơn hàng	Thời gian xử lý đơn hàng	Đánh giá thời gian cần thiết để xử lý một đơn hàng từ khi khách hàng đặt hàng đến khi hàng được xuất kho.
	Thời gian giao hàng	Đo lường thời gian giữa lúc đặt hàng và khi khách hàng nhận được sản phẩm.
Sự tương tác và trải nghiệm khách hàng	Chất lượng dịch vụ khách hàng	Đánh giá phản hồi của khách hàng và đảm bảo rằng dịch vụ khách hàng được cung cấp đáp ứng đầy đủ và chất lượng.
	Độ chính xác của thông tin theo dõi đơn hàng	Đảm bảo rằng khách hàng có thể theo dõi đơn hàng của họ một cách chính xác qua hệ thống trực tuyến.
Tích hợp và linh hoạt trong chuỗi cung ứng	Tích hợp hệ thống	Kiểm soát mức độ tích hợp của hệ thống quản lý kho và chuỗi cung ứng với các hệ thống khác trong doanh nghiệp.

	Khả năng linh hoạt	Đánh giá khả năng thích ứng của chiến lược với biến động và thay đổi trong chuỗi cung ứng.
Hiệu quả chi phí	Tổng chi phí vận chuyển	Đánh giá chi phí liên quan đến vận chuyển và giao hàng.
	Chi phí tồn trữ	Xem xét chi phí lưu trữ hàng tồn kho và cố gắng giảm thiểu chúng.
An toàn bảo mật	An toàn hàng hóa	Đánh giá các biện pháp an toàn để đảm bảo hàng hóa không bị hỏng hoặc mất trong quá trình vận chuyển và lưu trữ.
	Bảo mật dữ liệu	Bảo vệ thông tin và dữ liệu liên quan đến quản lý kho và chuỗi cung ứng khỏi rủi ro mất mát hoặc truy cập trái phép.
Hiệu quả nguồn nhân lực	Năng suất lao động	Đánh giá mức độ hiệu quả của nhân viên tham gia vào quản lý kho và quản lý chuỗi cung ứng.
	Đánh giá phát triển	Xác định các chương trình đào tạo để cải thiện kỹ năng và hiệu suất làm việc của nhân viên.
Dữ liệu và phân tích	Sử dụng dữ liệu và phân tích	Đánh giá khả năng sử dụng dữ liệu và phân tích để dự đoán xu hướng, cải thiện quy trình và đưa ra quyết định chiến lược.
	Phân tích và nghiên cứu chiến lược giá	Phân tích nghiên cứu các chiến lược giá trong các chiến lược trước để áp dụng vào chiến dịch

Bảng 17: Hệ thống KPI đánh giá chiến lược

2. Kết luận

Chiến lược thương mại điện tử về quản lý kho và hàng tồn là một phần quan trọng trong việc định hình thành công của công ty Việt Tiến. Để tối ưu hóa quản lý này, công ty cần kết hợp sự linh hoạt trong tồn kho và việc áp dụng công nghệ hiện đại. Việt Tiến có thể áp dụng hệ thống quản lý kho thông minh, tối ưu hóa quy trình vận chuyển và

phân phối, sử dụng công nghệ để giám sát thời gian thực về số lượng hàng tồn và tình trạng của các sản phẩm trong kho. Điều này giúp công ty dự đoán và đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của khách hàng, đồng thời giảm thiểu rủi ro hàng tồn kho dư thừa. Để tăng cường hiệu suất, Việt Tiến có thể tích hợp hệ thống quản lý kho vào hệ thống thương mại điện tử của mình. Việc này giúp tối ưu hóa quá trình đặt hàng, tự động hóa quản lý hàng tồn, và cải thiện trải nghiệm mua sắm của khách hàng thông qua việc cung cấp thông tin về tình trạng tồn kho và thời gian giao hàng chính xác. Đồng thời, công ty cần liên tục cải tiến quá trình quản lý kho và hàng tồn thông qua việc áp dụng các phương pháp khoa học, phân tích dữ liệu để dự đoán và đáp ứng nhu cầu thị trường một cách linh hoạt và chính xác hơn. Chiến lược này được kỳ vọng sẽ giúp Việt Tiến đạt được các mục tiêu đề ra, đồng thời nâng cao vị thế cạnh tranh của công ty trên thị trường thương mại điện tử. Tóm lại, việc thực hiện một chiến lược thương mại điện tử tốt về quản lý kho và hàng tồn sẽ giúp Việt Tiến cải thiện hiệu quả vận hành, tăng cường sự linh hoạt và đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của khách hàng, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh vững chắc trên thị trường..

Việt Tiến cần có sự đầu tư đồng bộ về hệ thống công nghệ thông tin, bao gồm phần mềm quản lý kho, hệ thống giám sát, kiểm soát kho bãi,... Công ty cần đào tạo nhân viên kho bãi về các phương pháp quản lý kho hiệu quả, cũng như cách sử dụng hệ thống công nghệ thông tin. Việt Tiến cần xây dựng quy trình vận chuyển và phân phối hiệu quả, đảm bảo hàng hóa được giao đến tay khách hàng trong thời gian nhanh nhất. Với sự triển khai hiệu quả, chiến lược này sẽ giúp Việt Tiến nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, giảm thiểu chi phí và tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường thương mại điện tử.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Sách “Chiến lược thương mại điện tử”
- Minh Yên. (2014). Chuỗi Cung Ứng Của Việt Tiến. Retrieved from <https://quynhtrangduong.wordpress.com/2013/11/22/chuoi-cung-ung-cua-viet-tien/>
- NetSuite.com. (n.d.). *Uplevel your inventory management with ERP*. Oracle NetSuite. <https://www.netsuite.eu/resource/articles/erp/erp-inventory.shtml>
- Admin. (2023). Retrieved from <https://dichvukhovan.vn/7-chien-luoc-quan-ly-hang-ton-kho/>
- (N.d.). Retrieved from https://doc.edu.vn/tai-lieu/chuoi-cung-ung-nganh-det-may-viet-namchuoi-cung-ung-cong-ty-viet-tien-129788/#google_vignette
- Phương, N. (2023). Retrieved from <https://itgtechnology.vn/cong-nghe-rfid-la-gi-dac-diem-cau-tao-ung-dung-rfid/>
- Kuuse, M. (2023, November 16). *ERP inventory management - benefits, types, and top solutions: MRPeasy*. Blog for Manufacturers and Distributors. <https://manufacturing-software-blog.mrpeasy.com/erp-inventory-management/>