

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG**



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP
ĐỀ TÀI
HOÀN THIỆN QUY TRÌNH THU MUA CHO
CÔNG TY TNHH TƯ VẤN VÀ ĐẦU TƯ MIRAI
ASIA

SINH VIÊN THỰC HIỆN: NGÔ HÙNG PHONG
MÃ SỐ SINH VIÊN: 1954030176
KHÓA HỌC: 2019-2026

Đà Nẵng, tháng 5/2026

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG**



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP
ĐỀ TÀI
HOÀN THIỆN QUY TRÌNH THU MUA CHO
CÔNG TY TNHH TƯ VẤN VÀ ĐẦU TƯ MIRAI
ASIA

Giảng viên hướng dẫn: Đỗ Thị Thủy
Sinh viên thực hiện: Ngô Hùng Phong
Mã số sinh viên: 1954030176
Khóa học: 2019-2026

Đà Nẵng, tháng 5/2026

Đà Nẵng, ngày 02 tháng 03 năm 2026

GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Năm học: 2025 - 2026

1. Thông tin tác giả thực hiện

- Họ tên sinh viên : NGÔ HÙNG PHONG
- Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh
- Trình độ đào tạo : Đại học
- Khóa học : 2019 - 2026

2. Tên đề tài Khóa luận tốt nghiệp

**“HOÀN THIỆN QUY TRÌNH THU MUA CHO CÔNG TY TNHH TƯ VẤN VÀ ĐẦU TƯ
MIRAI ASIA”**

3. Các số liệu ban đầu thực hiện Khóa luận tốt nghiệp

- Số liệu tài chính, số liệu nhân sự, số liệu kế toán

4. Các bảng biểu

- Bảng biểu số liệu, hình vẽ và chữ viết tắt

5. Cán bộ hướng dẫn

- ThS. Đỗ Thị Thu Thủy

6. Ngày giao nhiệm vụ làm Khóa luận tốt nghiệp

- 02/03/2026

7. Ngày sinh viên phải hoàn thành Khóa luận tốt nghiệp

- 25/05/2026

Giảng viên hướng dẫn

PHẦN MỞ ĐẦU

I. Lý do chọn đề tài

Trong nền kinh tế thị trường hiện đại, quản trị chuỗi cung ứng đã vươn lên trở thành vũ khí chiến lược cốt lõi quyết định sự sống còn và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Trong đó, hoạt động thu mua và chu kỳ mua hàng đến thanh toán (Procure-to-Pay - P2P) đóng vai trò là chốt chặn đầu tiên giúp kiểm soát chi phí đầu vào và quản trị rủi ro thanh khoản. Đối với Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Mirai Asia, một hệ sinh thái vận hành theo mô hình Holdings chiến lược kết hợp đa ngành, bài toán quản trị thu mua lại càng trở nên phức tạp và mang tính đặc thù. Doanh nghiệp hiện sở hữu mạng lưới thương hiệu thành viên phong phú bao gồm chuỗi Maroya (kem và cà phê), chuỗi nhà hàng Nhật Bản Yushima, tổ hợp ẩm thực view biển The Deck, Chill Beach Bar cùng các quầy bán lẻ lưu niệm Kikuya và Thiên Cát Minimart. Hầu hết các điểm kinh doanh chủ lực này đều tọa lạc tại các "tọa độ vàng" bên trong các quần thể vui chơi giải trí và nghỉ dưỡng Sun World của Tập đoàn Sun Group như Ba Na Hills (Đà Nẵng), đỉnh Fansipan (Sa Pa), Núi Bà Đen (Tây Ninh) và đảo Phú Quốc.

Môi trường vận hành biệt lập tại các địa điểm này đặt ra những áp lực kiểm soát vô cùng khắt khe cho phòng Cung ứng. Doanh nghiệp phải tuân thủ nghiêm ngặt quy định về danh mục hàng hóa của đối tác hạ tầng Sun Group, ví dụ điển hình như việc ưu tiên Pepsi và cấm tuyệt đối hăng đối thủ Coca-Cola. Bên cạnh đó là áp lực về thủ tục hóa đơn đầu vào, tiêu chuẩn vệ sinh an toàn thực phẩm của khối siêu thị, F&B, cùng quy trình kiểm duyệt văn hóa, tôn giáo nghiêm ngặt tại cửa khẩu đối với mặt hàng lưu niệm tâm linh Phật giáo nhập khẩu từ Trung Quốc của nhãn hàng Kikuya. Hơn nữa, đặc thù địa lý tự nhiên tại các đỉnh núi cao hiểm trở khiến chi phí logistics phình to và rủi ro nứt vỡ vật tư trong cabin cáp treo luôn hiện hữu.

Với vai trò thực tiễn là một Thực tập sinh của Bộ Phận Cung Ứng trực tiếp tham gia đàm phán thương mại và chịu trách nhiệm theo dõi tiến độ giải ngân cho nhà cung cấp, em nhận thấy luồng vận hành thu mua hiện tại tuy đã có những cơ chế kiểm soát nội bộ tốt nhưng vẫn bộc lộ những điểm nghẽn lớn về thời gian xử lý (lead-time) và nguy cơ nghẽn cổ chai tại cấp phê duyệt tài chính thượng tầng. Nếu không được hoàn thiện

kịp thời, những hạn chế này sẽ trở thành lực cản lớn kéo lùi mục tiêu bứt phá quy mô và phát triển chuỗi siêu thị tiện lợi nhượng quyền trong giai đoạn chiến lược 2026 - 2029 của tổng công ty. Xuất phát từ những lý do khách quan và yêu cầu bách thiết về mặt thực tiễn quản trị tại doanh nghiệp, đề tài **“Hoàn thiện quy trình thu mua cho Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Mirai Asia”** đã được lựa chọn để nghiên cứu cho khóa luận tốt nghiệp của em.

II. Mục tiêu nghiên cứu

- Mục tiêu tổng quát: Tiến hành phân tích thực trạng luồng vận hành mua sắm và các cơ chế kiểm soát nội bộ tại Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Mirai Asia trên cơ sở hệ thống hóa những lý luận lý thuyết chính thống về quản trị chuỗi cung ứng và quy trình thu mua. Từ đó, đề xuất hệ thống giải pháp công nghệ và quy trình khả thi nhằm tối ưu hóa công tác ủy quyền tài chính, số hóa khâu giao nhận vật tư tại hiện trường, tháo gỡ điểm nghẽn vận hành nhằm nâng cao hiệu quả tài chính và bảo toàn dòng tiền cho toàn doanh nghiệp.

- Mục tiêu cụ thể:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận kinh điển về quản trị chuỗi cung ứng (SCM), mô hình chu kỳ P2P, thuyết chuỗi giá trị và các nguyên tắc kiểm soát nội bộ chống gian lận chuẩn quốc tế.

- Phân tích các yếu tố môi trường vĩ mô và vi mô tác động trực tiếp đến chuỗi giá trị dịch vụ bán lẻ và F&B của công ty tại các vùng lõi du lịch chiến lược.

- Đánh giá toàn diện thực trạng quy trình thu mua, cấu trúc phân cấp nhân sự và các chốt chặn kiểm soát hiện tại như bất kiêm nhiệm (SoD), đối soát ngang, báo cáo ngược dòng.

- Xây dựng hệ thống giải pháp tối ưu hóa ma trận ủy quyền phê duyệt tài chính tự động (DoA), tối giản giao diện tác nghiệp người dùng và số hóa quy trình giao nhận hàng hóa (GRN) qua ứng dụng di động AppSheet cùng lộ trình triển khai chi tiết cho khối F&B.

III. Đối tượng nghiên cứu

❖ Đối tượng nghiên cứu: Các vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến quy trình thu mua, luồng thông tin tác nghiệp liên phòng ban, ma trận ủy quyền phê duyệt tài chính và các cơ chế kiểm soát nội bộ chu trình cung ứng - thanh toán tại doanh nghiệp.

❖ Phạm vi nội dung nghiên cứu: Tập trung mô tả quy trình thu mua đối với 3 nghiệp vụ ngành hàng chiến lược đặc thù gồm hàng thành phẩm ngành siêu thị, hàng lưu niệm chủ đề Phật giáo nhập khẩu và trang thiết bị/công cụ dụng cụ đầu tư tài sản cố định (CAPEX).

❖ Phạm vi không gian: Được giới hạn thực hiện tại Văn phòng Tổng điều hành Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Mirai Asia tại Đà Nẵng cùng các chi nhánh điểm bán du lịch liên kết trong hệ sinh thái (Kikuya Tây Ninh, Yushima Phú Quốc, Maroya Bà Nà Hills...).

❖ Phạm vi thời gian: Tập trung phân tích nguồn nhân lực, hạ tầng cơ sở vật chất và kết quả hoạt động kinh doanh được thu thập chủ yếu trong giai đoạn năm 2025 và quý I năm 2026. Các giải pháp đề xuất được định hướng áp dụng cho tầm nhìn chiến lược giai đoạn 2026 - 2029.

IV. Phương pháp nghiên cứu

Khóa luận phối hợp sử dụng hệ thống các phương pháp nghiên cứu liên ngành trong quản trị kinh doanh bao gồm:

❖ Phương pháp luận duy vật biện chứng và duy vật lịch sử: Được sử dụng để đánh giá quy trình thu mua một cách khách quan, biện chứng trong mối quan hệ vận động tương hỗ với sự phát triển quy mô của công ty.

❖ Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp: Được dùng để tiếp cận và khai thác nguồn tài liệu nội bộ chính thống của doanh nghiệp như báo cáo tài chính quản trị, sổ chi tiết tài khoản chi phí, sổ tay nhân sự và các bản thảo quy trình tác nghiệp sẵn có.

❖ Phương pháp so sánh, tổng hợp thống kê toán học: Được áp dụng để đối chiếu hiệu năng kinh doanh, tỷ lệ hao hụt nguyên vật liệu và biên lợi nhuận ròng giữa các thương hiệu thành viên trong hệ sinh thái doanh nghiệp.

❖ Phương pháp nghiên cứu tình huống (Case study): Đi sâu mổ xẻ các điểm nghẽn tài chính thực tế và thách thức vận hành tại các đơn vị cụ thể như quầy Kikuya Tây Ninh và nhà hàng Yushima Phú Quốc.

❖ Phương pháp sơ đồ hóa và mô hình hóa: Được sử dụng để trực quan hóa cấu trúc tổ chức chuyên biệt cùng luồng vận hành 14 bước phối hợp dọc và đối soát ngang của chu kỳ cung ứng.

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến Ban Giám hiệu cùng toàn thể quý thầy cô giáo Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng, đặc biệt là các thầy cô thuộc Khoa Kinh tế và Bộ môn Quản trị kinh doanh đã tận tình truyền đạt những kiến thức lý luận quý báu, tạo nền tảng khoa học vững chắc cho em trong suốt quá trình học tập và rèn luyện tại trường.

Em xin gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc nhất tới ThS. Đỗ Thị Thủy, người đã trực tiếp dành nhiều thời gian, tâm huyết định hướng, hướng dẫn và đưa ra những lời khuyên, nhận xét vô cùng quý báu giúp em hoàn thành tốt khóa luận tốt nghiệp này.

Em cũng xin bày tỏ lòng tri ân sâu sắc tới Ban lãnh đạo cùng tập thể anh chị cán bộ nhân viên tại Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Mirai Asia. Sự tạo điều kiện tiếp cận thực tế, hỗ trợ cung cấp các số liệu tài chính, kế toán và quy trình vận hành chuỗi cung ứng của công ty đã giúp em có cơ hội thực nghiệm sinh động giữa lý thuyết và thực tiễn. Đặc biệt, em xin cảm ơn sự chỉ dẫn nghiêm khắc nhưng đầy tâm huyết của Ban Giám đốc cùng các anh chị đồng nghiệp tại phòng Cung ứng đã giúp em trưởng thành vượt bậc trong tư duy nghiệp vụ thu mua suốt thời gian thực tập vừa qua.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng, bám sát các cơ sở lý luận chính thống và thực trạng tại doanh nghiệp, song do giới hạn về mặt thời gian và kinh nghiệm thực tiễn nên khóa luận khó tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Em rất mong nhận được sự quan tâm, chỉ dẫn và những đóng góp quý báu của quý thầy cô giáo cùng Hội đồng phản biện để bài luận này được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

Đà Nẵng, ngày 01 tháng 06 năm 2026

Sinh viên thực hiện

Ngô Hùng Phong

MỤC LỤC

GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP	2
PHẦN MỞ ĐẦU	3
LỜI CẢM ƠN	7
MỤC LỤC	8
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU SỐ LƯỢNG VÀ VIẾT TẮT	10
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG VÀ QUY TRÌNH THU MUA CỦA DOANH NGHIỆP	1
1.1. Tổng quan về Chuỗi cung ứng	1
1.1.1. Định nghĩa về quản trị chuỗi cung ứng:	1
1.1.2. Vai trò của SCM:	1
1.1.3. Cấu trúc của chuỗi cung ứng:	5
1.2. Khái quát về quy trình thu mua	6
1.2.1. Khái niệm về quy trình thu mua	6
1.2.2. Các mục tiêu của hoạt động thu mua:	6
1.2.3. Trách nhiệm của Bộ phận Thu mua	8
1.2.4. Quy trình Thu Mua từ mua hàng đến thanh toán	9
a) Dự báo và Lập kế hoạch Nhu cầu	12
b) Làm rõ Nhu Cầu mua hàng	12
c) Nhận diện và Lựa chọn Nhà cung cấp	13
d) Phê duyệt, Hợp đồng và Lập Đơn mua hàng	14
e) Tiếp nhận và Kiểm tra hàng hóa	15
f) Quyết toán Hóa đơn và Thanh toán	17
1.2.5. Các loại hình thu mua	18
1.2.6. Cải tiến Quy trình Thu mua	19
CHƯƠNG 2: TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY TNHH TƯ VẤN VÀ ĐẦU TƯ MIRAI ASIA	21
2.1. Khái quát về công ty	21
2.1.1. Thông tin chung:	21
2.1.2. Giới thiệu hệ sinh thái doanh nghiệp MIRAI ASIA	22
2.1.3. Cơ chế cộng hưởng bên trong Doanh nghiệp	26
2.1.4. Triết lý Vận hành & Giá trị Cốt lõi	28
2.1.5. Ưu thế Cạnh tranh Vượt trội	29
2.2. Các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp	31
2.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô tác động đến doanh nghiệp	31
2.2.2. Phân tích môi trường vi mô trong chuỗi giá trị bán lẻ	35
2.3. Các nguồn lực của doanh nghiệp ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh	38
2.3.1. Nguồn nhân lực	39

2.3.2. Cơ sở vật chất	46
2.3.3. Kết quả hoạt động kinh doanh	48
2.3.4. Kết luận	55
2.4. Thực Trạng Quy Trình Thu Mua Tại Mirai Asia.	57
2.4.1. Giới Thiệu Bộ Phận Cung Ứng Tại Mirai Asia	58
2.4.2. Cơ Cấu Tổ Chức 6 Cấp Chuyên Biệt tại Mirai Asia	60
2.4.3. Luồng Vận Hành 14 Bước Phối Hợp Đọc và Đối Soát Ngang	62
2.4.4. Quy Trình Thu Mua Chi Tiết Cho 3 Nghiệp Vụ Đặc Thù Tại Mirai Asia	66
a) Quy Trình Thu Mua Thành Phẩm Ngành Siêu Thị	66
b) Quy Trình Thu Mua Lưu Niệm Chủ Đề Phật Giáo	68
c) Quy Trình Thu Mua Trang Thiết Bị và Công Cụ Dụng Cụ	70
2.4.5. Cơ Chế Kiểm Soát Nội Bộ Nhằm Triệt Tiêu Rủi Ro Vận Hành:	72
2.5. Phân tích Ưu, Nhược và Hạn chế về quy trình thu mua của Mirai Asia	76
2.5.1. Phân tích chi tiết ưu điểm của quy trình thu mua	76
2.5.2. Phân tích chi tiết nhược điểm của quy trình thu mua	78
2.5.3. Nguyên nhân của các hạn chế trong quy trình	79
CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG, MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN CỦA PHÒNG CUNG ỨNG VÀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP TỐI ƯU HÓA QUY TRÌNH THU MUA CHO MIRAI ASIA	81
3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp	81
3.1.1. Định hướng phát triển của Mirai Asia giai đoạn 2026-2029	81
3.1.2. Mục tiêu của phòng cung ứng	82
3.2. Đề xuất giải pháp nhằm tối ưu hóa quy trình thu mua cho Mirai Asia	83
3.2.1. Giải pháp 1: Tối ưu hóa Quy trình Ủy quyền Phê duyệt Tài chính Tự động (DoA)	83
3.2.2. Giải Pháp 2: Tối Giản Giao Diện Tác nghiệp trên Appsheets	85
3.2.3. Giải Pháp 3: Số hóa Quy trình Giao nhận Hàng hóa (GRN) bằng Thiết bị Di động:	86
3.2.4. Kế Hoạch Triển Khai Cuốn Chiếu Chi Tiết theo Lộ Trình 6 Tháng cho Khối F&B	88
3.3. Kết luận	90
TÀI LIỆU THAM KHẢO	91
MẪU ĐƠN KHAI BÁO SỬ DỤNG AI	92
NHẬN XÉT CỦA ĐƠN VỊ THỰC TẬP	94

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU SỐ LƯỢNG VÀ VIẾT TẮT

I. Danh mục các bảng biểu số liệu

Ký hiệu bảng	Tên bảng biểu
Bảng 2.1	Cơ cấu nhân sự Khối F&B Mirai Asia
Bảng 2.2	Khung chi phí lương cố định hàng tháng tại Khối F&B
Bảng 2.3	Cơ cấu nhân sự và quỹ lương chi tiết hàng năm tại D-Soft
Bảng 2.4	So sánh hiệu năng vận hành giữa kho truyền thống và mô hình JIT trong ngành hospitality
Bảng 2.5	Chỉ tiêu tài chính lũy kế Khối F&B Mirai Asia
Bảng 2.6	Kết quả doanh thu và lợi nhuận chi tiết theo thương hiệu thuộc Mirai Asia
Bảng 2.7	Kết quả hoạt động kinh doanh chi tiết theo tháng của Kikuya năm 2025

Bảng 2.8	Bảng phân bổ chi tiết chi phí quản lý kinh doanh Tháng 12/2025 tại Kikuya
Bảng 3.1	Phân cấp hạn mức phê duyệt

II. Danh mục các hình vẽ, sơ đồ

Ký hiệu hình	Tên hình vẽ, sơ đồ
Hình 1.1	Chuỗi cung ứng điển hình
Hình 1.2	Chuỗi giá trị cung chung
Hình 1.3	Quy trình mua hàng đến thanh toán
Hình 1.4	Quy trình nhận hàng
Hình 2.1	Hình ảnh logo công ty
Hình 2.2	Cơ chế cộng hưởng của Mirai Asia
Hình 2.3	Cơ cấu tổ chức 6 cấp
Hình 2.4	Quy trình thu mua 14 bước

Hình 2.5	Quy trình thu mua ngành siêu thị
Hình 2.6	Quy trình thu mua hàng lưu niệm Phật giáo
Hình 2.7	Quy trình thu mua trang thiết bị & CCDC

III. Danh mục các chữ viết tắt

Ký hiệu	Chữ viết đầy đủ tiếng Anh	Chữ viết đầy đủ tiếng Việt
SCM	Supply Chain Management	Quản trị chuỗi cung ứng
P2P	Procure-to-Pay	Từ mua hàng đến thanh toán
PO	Purchase Order	Đơn mua hàng
BPO	Blanket Purchase Order	Đơn mua hàng khung / Đơn hàng mở
PR	Purchase Requisition	Yêu cầu mua hàng / Giấy đề nghị mua hàng
GRN	Goods Receipt Note	Phiếu nhập kho / Biên nhận hàng hóa

DoA	Delegation of Authority	Ma trận ủy quyền phê duyệt tài chính
SoD	Segregation of Duties	Nguyên tắc bất kiêm nhiệm
JIT	Just-in-Time	Vừa đúng lúc / Hệ thống sản xuất tinh gọn
BOM	Bill of Materials	Định mức nguyên vật liệu / Định mức món ăn
SOW	Statement of Work	Bản mô tả công việc
SLA	Service Level Agreement	Cam kết cấp độ dịch vụ / Thỏa thuận bảo hành
CAPEX	Capital Expenditure	Chi phí đầu tư tài sản cố định / Thiết bị vốn
COGS	Cost of Goods Sold	Giá vốn hàng bán
MRO	Maintenance, Repair, and Operations	Vật tư bảo trì, sửa chữa và vận hành
F&B	Food and Beverage	Dịch vụ ăn uống và nhà hàng
IT	Information Technology	Công nghệ thông tin

VSATT P	-	Vệ sinh an toàn thực phẩm
CCDC	-	Công cụ dụng cụ

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG VÀ QUY TRÌNH THU MUA CỦA DOANH NGHIỆP

1.1. Tổng quan về Chuỗi cung ứng

1.1.1. Định nghĩa về quản trị chuỗi cung ứng:

Chuỗi cung ứng là mạng lưới các tổ chức tham gia trực tiếp hoặc gián tiếp vào việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng, bao gồm từ nhà cung cấp, nhà sản xuất, đơn vị vận chuyển, kho bãi cho đến các nhà bán lẻ cuối cùng.

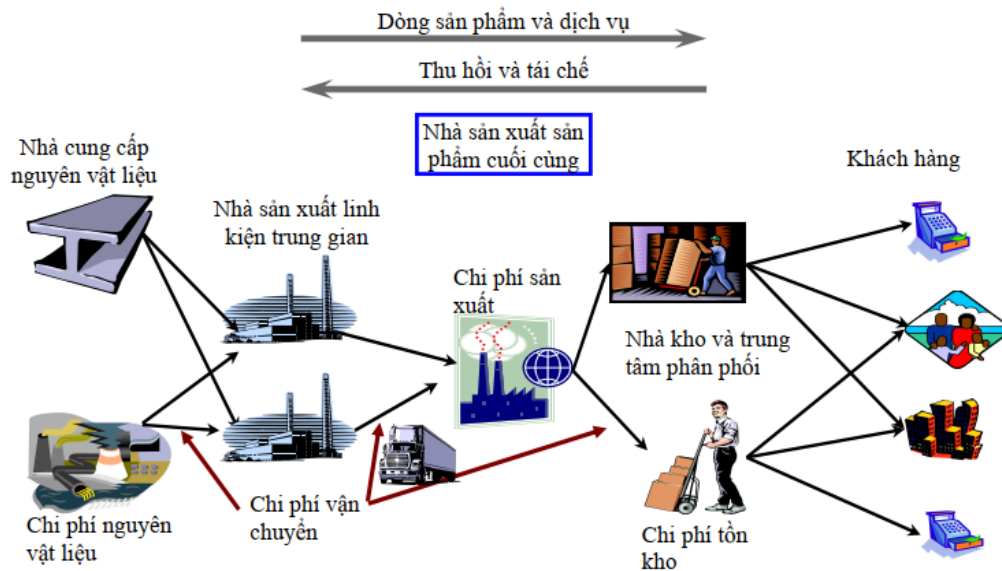
Về mặt lý luận, quản trị chuỗi cung ứng (SCM - Supply Chain Management) được tiếp cận dưới nhiều góc độ khác nhau. Các tổ chức và học giả uy tín như Viện Quản trị Cung ứng (ISM), Hội đồng Chuỗi cung ứng (SCC), Hội đồng quản trị Hậu cần (CLM) và Hau Lee (1993) đều thống nhất rằng: SCM bản chất là sự phối hợp chiến lược, tích hợp toàn diện các dòng chảy tác nghiệp (từ dự báo cung cầu, thu mua nguyên vật liệu, sản xuất, tồn kho cho đến phân phối) xuyên suốt mạng lưới nhằm tối ưu hóa giá trị cho tất cả các bên tham gia.

Tổng hòa các quan điểm trên, quản trị chuỗi cung ứng được hiểu là tập hợp các phương thức quản trị mang tính tích hợp nhằm điều phối hiệu quả hệ thống nhà cung cấp, nhà sản xuất, kho bãi và các điểm bán hàng. Mục tiêu cốt lõi của SCM là đảm bảo sản phẩm được phân phối đến đúng địa điểm, đúng thời điểm, đạt chuẩn chất lượng với chi phí toàn hệ thống là tối thiểu, trong khi vẫn thỏa mãn tối đa mức độ dịch vụ khách hàng.

1.1.2. Vai trò của SCM:

Vai trò của chuỗi cung ứng được khẳng định thông qua khả năng tạo ra lợi thế cạnh tranh và tối ưu hóa giá trị cho doanh nghiệp (loại bỏ vai trò về tồn kho, tập trung vào mua hàng và đáp ứng khách hàng):

Trong một chuỗi cung ứng điển hình, nguyên vật liệu được mua từ một hoặc nhiều nhà cung cấp; các bộ phận được sản xuất tại một nhà máy hoặc nhiều nhà máy, sau đó được vận chuyển đến nhà kho để lưu trữ ở giai đoạn trung gian và cuối cùng đến nhà bán lẻ và khách hàng. Vì vậy, để giảm thiểu chi phí và nâng cao chất lượng phục vụ, các chiến lược chuỗi cung ứng hiệu quả phải xem xét sự tương tác ở các cấp độ khác nhau trong chuỗi cung ứng. Chuỗi cung ứng, cũng được xem như mạng lưới hậu cần, bao gồm các nhà cung cấp, các trung tâm sản xuất, nhà kho, các trung tâm phân phối, và các cửa hàng bán lẻ, cũng như nguyên vật liệu, tồn kho trong quá trình sản xuất và sản phẩm hoàn thành dịch chuyển giữa các cơ sở (xem hình 1.1) (trang 1)



Hình 1.1: Chuỗi cung ứng điển hình

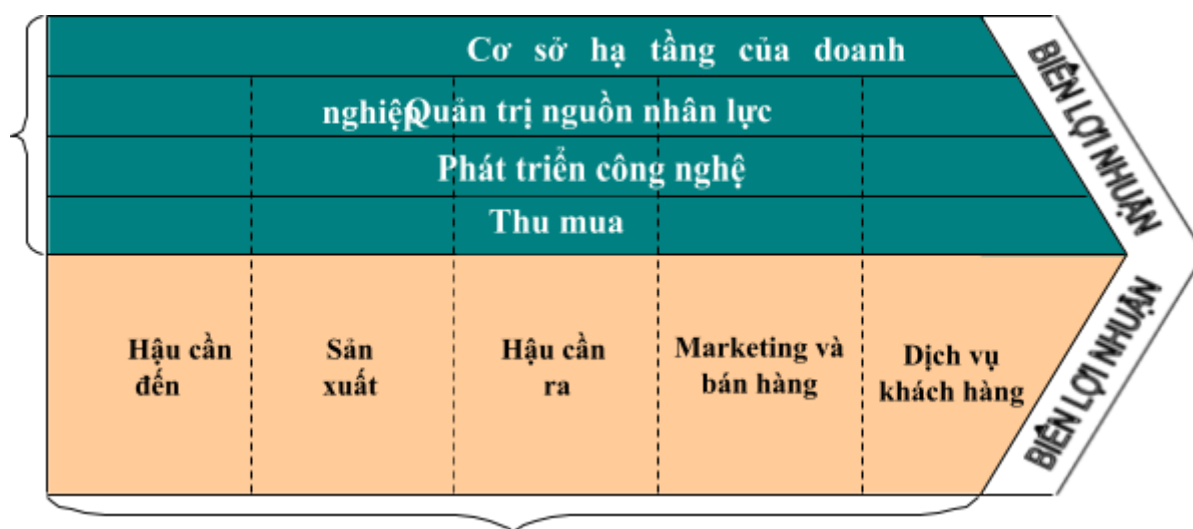
Mọi người sử dụng những tên gọi khác nhau cho các chuỗi hoạt động và các tổ chức. Khi con người nhấn mạnh đến hoạt động sản xuất, họ xem chúng như là các quy trình sản xuất; khi họ nhấn mạnh đến khía cạnh marketing, họ gọi chúng là kênh phân phối; khi họ nhìn ở góc độ tạo ra giá trị, họ gọi chúng là chuỗi giá trị, khi họ nhìn nhận về cách thức thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, họ gọi nó là chuỗi nhu cầu. Ở đây, chúng

ta tập trung vào sự dịch chuyển nguyên vật liệu và thuật ngữ chung nhất là chuỗi cung ứng.

Khái niệm chuỗi giá trị (Value Chain) được Michael Porter giới thiệu vào thập niên 1980 như một công cụ chiến lược kinh điển nhằm phân tích năng lực cạnh tranh và tối ưu hóa cấu trúc vận hành của doanh nghiệp. Porter phân chia hệ thống hoạt động nội bộ thành hai nhóm chính:

Các hoạt động chính (Primary Activities): Là chuỗi tác nghiệp trực tiếp tham gia vào quá trình biến đổi vật lý, quản lý và dịch chuyển sản phẩm/dịch vụ đến tay khách hàng. Trong đó, hậu cần đầu vào (Inbound Logistics) và hậu cần đầu ra (Outbound Logistics) (Hình 1.2) đóng vai trò then chốt tạo ra giá trị hữu hình và biên lợi nhuận trực tiếp. Hiệu quả của nhóm hoạt động này đòi hỏi sự tích hợp sâu rộng giữa logistics với các chức năng sản xuất, bán hàng và marketing.

Các hoạt động hỗ trợ (Support Activities): Là các tiến trình nền tảng (bao gồm quản trị nguồn nhân lực, phát triển công nghệ, hạ tầng doanh nghiệp và quy trình thu mua) đóng vai trò hỗ trợ, cung cấp nguồn lực thúc đẩy hiệu suất cho toàn bộ các hoạt động chính.



Hình 1.2: Chuỗi giá trị cung chung

Porter phân biệt và nhóm gộp thành năm hoạt động chính, bao gồm 05 hành vi tác nghiệp trực tiếp tạo ra sản phẩm và chuyển giao đến khách hàng:

Hậu cần đầu vào (Inbound Logistics): Các hoạt động tiếp nhận, lưu trữ, kiểm soát tồn kho và điều phối nguyên vật liệu đầu vào từ nhà cung cấp.

Vận hành/Sản xuất (Operations): Tiến trình biến đổi các yếu tố đầu vào thành sản phẩm/dịch vụ hoàn chỉnh (gia công, đóng gói, lắp ráp, bảo trì thiết bị).

Hậu cần đầu ra (Outbound Logistics): Các hoạt động thu gom, lưu kho và phân phối sản phẩm hoàn thành đến tay người mua (xử lý đơn hàng, vận tải, lập lịch trình).

Marketing và Bán hàng (Marketing & Sales): Các hoạt động kích cầu và quản lý kênh phân phối (quảng cáo, định giá, chọn kênh, quản trị mối quan hệ khách hàng).

Dịch vụ khách hàng (Service): Các hoạt động bảo trì, sửa chữa, đào tạo hoặc hỗ trợ nhằm gia tăng và duy trì giá trị của sản phẩm sau bán hàng.

Bao gồm 04 nền tảng cung cấp nguồn lực để duy trì và thúc đẩy hiệu suất của nhóm hoạt động chính:

Thu mua (Procurement): Chức năng thực hiện mua sắm toàn bộ nguồn lực đầu vào phục vụ chuỗi giá trị (từ nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ đến tài sản cố định CAPEX). Do chức năng này cung cấp yếu tố đầu vào cho cả hoạt động chính lẫn các hoạt động hỗ trợ khác, Porter phân loại thu mua là một hoạt động hỗ trợ có tính xuyên suốt, đóng vai trò kiểm soát chi phí nền tảng của doanh nghiệp.

Phát triển công nghệ (Technology Development): Việc ứng dụng bí quyết kỹ thuật, quy trình công nghệ hoặc số hóa thủ tục nhằm tối ưu hóa thiết kế sản phẩm và hiệu suất vận hành nội bộ.

Quản trị nguồn nhân lực (Human Resource Management): Các hoạt động chiêu mộ, tuyển dụng, đào tạo, phát triển và xây dựng cơ chế thù lao cho toàn thể nhân sự trong tổ chức.

Cơ sở hạ tầng doanh nghiệp (Firm Infrastructure): Hệ thống quản lý tổng quát đóng vai trò bao bọc và tổ chức doanh nghiệp, bao gồm: hoạch định chiến lược, tài chính, kế toán, pháp lý và quản trị chất lượng. Trong mô hình tập đoàn đa ngành, khối hạ tầng này thường được phân cấp rõ rệt giữa trụ sở chính và các đơn vị thành viên.

1.1.3. Cấu trúc của chuỗi cung ứng:

Chuỗi cung ứng (hay mạng lưới hậu cần) là một hệ thống các thực thể liên kết bao gồm nhà cung cấp, cơ sở sản xuất, kho bãi, trung tâm phân phối và điểm bán lẻ; vận hành dựa trên dòng dịch chuyển liên tục của nguyên vật liệu, bán thành phẩm và thành phẩm.

Cấu trúc này không cố định mà thay đổi linh hoạt theo đặc tính của từng loại sản phẩm (giá trị, trọng lượng, khả năng bảo quản và tính sẵn có). Để định hình và phân tích một cấu trúc chuỗi cung ứng, doanh nghiệp cần dựa vào hai biến số nền tảng:

Chiều dài chuỗi cung ứng (Supply Chain Length): Được xác định bằng số lượng các cấp bậc hoặc định chế trung gian (nhà bán buôn, đại lý, nhà bán lẻ) mà dòng vật chất phải đi qua từ nguồn cung đến tay người tiêu dùng cuối cùng. Chuỗi có thể ngắn (nhà sản xuất phân phối trực tiếp) nhằm tối ưu hóa tốc độ và dòng thông tin, hoặc dài (nhiều cấp trung gian) đối với các sản phẩm có tính chuyên biệt hóa cao hoặc phục vụ thị trường xuất khẩu.

Độ rộng chuỗi cung ứng (Supply Chain Width): Đại diện cho số lượng các tuyến đường song song hoặc mật độ của các điểm phân phối trên cùng một phân khúc thị trường. Biến số này quyết định phương thức tiếp cận thị trường của doanh nghiệp, trải dài từ phân phối rộng rãi (intensive distribution - sản phẩm xuất hiện ở mọi đại lý) đến phân phối chọn lọc hoặc độc quyền (exclusive distribution - giới hạn điểm bán để kiểm soát thương hiệu).

Việc lựa chọn và thiết kế cấu trúc chuỗi cung ứng (về cả chiều dài lẫn độ rộng) là bài toán tối ưu hóa dựa trên sự đánh đổi chiến lược giữa ba nhân tố: Mức độ kiểm soát (quyền lực) của tổ chức đối với hệ thống hậu cần, Chất lượng dịch vụ khách hàng và Chi phí vận hành.

1.2. Khái quát về quy trình thu mua

1.2.1. Khái niệm về quy trình thu mua

Quản trị thu mua là một quy trình có tính hệ thống bao gồm các giai đoạn từ xác định nhu cầu, tìm kiếm và lựa chọn nhà cung cấp, đàm phán hợp đồng, đặt hàng, tiếp nhận, cho đến thanh toán và đánh giá hiệu quả cung ứng. Mục tiêu chính là đảm bảo doanh nghiệp có được hàng hóa, dịch vụ và nguyên vật liệu với chất lượng, số lượng, thời gian và dòng dịch vụ để đáp ứng nhu cầu nội bộ.

Cụ thể, đây là quy trình được sử dụng để: xác định các yêu cầu của bộ phận sử dụng, đánh giá nhu cầu một cách hiệu quả và nâng cao năng suất; xác định và lựa chọn nhà cung cấp phù hợp; đảm bảo thanh toán kịp thời; xác nhận nhu cầu đã được đáp ứng hiệu quả; và thúc đẩy cải tiến liên tục. Các hoạt động của quản trị mua hàng bao gồm 5 mục sau:

- ❖ Các mục tiêu của hoạt động thu mua (Purchasing objectives)
- ❖ Trách nhiệm của bộ phận thu mua (Purchasing responsibilities)
- ❖ Quy trình Thu Mua từ mua hàng đến thanh toán (Procure-to-Pay – P2P)
- ❖ Các loại hình thu mua (Types of purchases)
- ❖ Cải tiến quy trình thu mua (Purchasing process improvements)

1.2.2. Các mục tiêu của hoạt động thu mua:

Mục tiêu của một tổ chức thu mua hiện đại đã dịch chuyển từ chức năng hành chính thuần túy sang vai trò định hình giá trị chiến lược cho doanh nghiệp, tập trung vào sáu mục tiêu trọng yếu sau:

Đảm bảo nguồn cung liên tục: Đây là vai trò nền tảng nhằm đáp ứng kịp thời nhu cầu vận hành của khách hàng nội bộ dựa trên nguyên tắc “6 Đúng” (6 Rights): mua sản phẩm/dịch vụ với đúng giá (right price), từ đúng nguồn (right source), đạt đúng quy cách (right specification), đúng số lượng (right quantity), giao đúng thời điểm (right

time) và đến đúng khách hàng nội bộ (right internal customer). Việc đảm bảo tính liên tục này giúp ngăn chặn tình trạng mua hàng cửa sau (backdoor buying) — hiện tượng các phòng ban tự ý đàm phán riêng do mất niềm tin vào năng lực cung ứng của phòng thu mua.

Quản trị quy trình thu mua hiệu suất và hiệu quả: Mục tiêu này đòi hỏi tối ưu hóa các nguồn lực hữu hạn nội bộ (nhân sự, ngân sách hành chính, thời gian và tri thức). Việc triển khai hệ thống "từ mua hàng đến thanh toán" (P2P) số hóa là giải pháp cốt lõi để nâng cao tính minh bạch chi tiêu (spending visibility), tinh gọn khâu kiểm soát hóa đơn và cải thiện năng lực xử lý giao dịch nhằm gia tăng mức độ hài lòng của cả đối tác lẫn nhân sự vận hành.

Quản trị và phát triển cơ sở nguồn cung (Supply Base Management): Thu mua có trách nhiệm chủ trì quy trình lựa chọn, thẩm định và duy trì mạng lưới nhà cung cấp có năng lực cạnh tranh. Hoạt động này yêu cầu phòng thu mua phải liên tục cập nhật biến động thị trường để nhận diện đối tác mới, cải tiến năng lực của các nhà cung cấp hiện tại, từ đó kiến tạo lợi thế bền vững về chi phí, chất lượng, công nghệ và tốc độ phát triển sản phẩm.

Đồng bộ hóa mục tiêu với các bên liên quan nội bộ (Stakeholders): Triệt tiêu rào cản phân mảnh giữa các phòng ban thông qua cơ chế phối hợp liên chức năng (cross-functional communication). Thu mua phải xây dựng mối quan hệ tích cực với khối Vận hành/Sản xuất để xử lý sự cố chất lượng vật tư, hoặc phối hợp với khối Marketing để kiểm soát ngân sách đầu thầu quảng cáo dựa trên các Thỏa thuận mức độ dịch vụ (SLA) nghiêm ngặt.

Hỗ trợ các chiến lược vĩ mô của tổ chức: Mọi chỉ thị tác nghiệp của phòng thu mua phải đồng thuận và tác động tích cực đến hiệu suất tài chính tổng thể của doanh nghiệp. Ví dụ, khi tổ chức có chiến lược tối ưu hóa dòng tiền và giảm tồn kho, thu mua sẽ đàm phán với nhà cung cấp để áp dụng mô hình giao hàng quy mô nhỏ với tần suất cao, giúp cải thiện trực tiếp các chỉ số trên bảng cân đối kế toán và báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh.

Xây dựng chiến lược thu mua tích hợp qua SMI: Chuyển đổi từ hỗ trợ tác nghiệp thuần túy (tactical support) sang hoạch định chiến lược nhờ năng lực cung cấp Thông tin tình báo thị trường nguồn cung (Supply Market Intelligence - SMI). Hoạt động này bao gồm giám sát rủi ro thị trường, định vị sớm nguồn lực thiết yếu cho hoạt động R&D, thiết lập kế hoạch dự phòng (contingency plans) và đa dạng hóa cơ sở nguồn cung để bảo vệ chuỗi vận hành toàn cầu của tổ chức.

1.2.3. Trách nhiệm của Bộ phận Thu mua

Phạm vi quyền hạn (span of control) của bộ phận thu mua định hình toàn bộ trách nhiệm và thẩm quyền chính thức (legitimate authority) của chức năng này trong bộ máy vận hành. Được thiết lập dựa trên hệ thống chính sách và sự phân cấp từ ban lãnh đạo cấp cao, thẩm quyền này đảm bảo tính độc lập của thu mua trong các quyết định thương mại. Mặc dù khách hàng nội bộ có tầm ảnh hưởng lớn đến các tiêu chuẩn kỹ thuật của hàng hóa, quyền quyết định cuối cùng đối với quy trình lựa chọn, đàm phán thương lượng và phê duyệt thương mại phải thuộc về bộ phận thu mua nhằm đảm bảo tính khách quan và tối ưu hóa lợi ích kinh tế cho toàn tổ chức.

Đánh giá và lựa chọn nhà cung cấp: Là thẩm quyền cốt lõi nhằm ngăn chặn tình trạng mua sắm ngoài luồng (maverick buying) — hiện tượng các nhà cung ứng ngoại vi tiếp cận và giao dịch trực tiếp với người dùng cuối, gây mất kiểm soát ngân sách. Dù phối hợp chặt chẽ với các bộ phận chuyên trách (Kỹ thuật, Vận hành) để thẩm định năng lực đối tác, nhân sự ngoài phòng thu mua không có tư cách pháp lý để đưa ra cam kết thương mại. Trong quản trị hiện đại, quy trình này dịch chuyển sang mô hình nhóm tìm nguồn cung đa chức năng (cross-functional sourcing teams), ra quyết định dựa trên cơ chế đồng thuận (consensus) để cân bằng tối ưu giữa yêu cầu kỹ thuật và hiệu quả kinh tế.

Kiểm soát thông số kỹ thuật: Dù dễ xảy ra chồng chéo với khối Kỹ thuật, phòng thu mua bảo lưu quyền kiểm soát thông số thương mại dựa trên Quyền được chất vấn (The right to question). Chức năng này cho phép nhân sự thu mua phản biện tính hợp lý của các tiêu chuẩn kỹ thuật do khách hàng nội bộ đề xuất, nhằm triệt tiêu các yêu cầu

mang tính đặc quyền gây lãng phí và tối ưu hóa việc tìm kiếm nguồn cung thay thế trên thị trường.

Quản trị đầu mối giao tiếp (Primary Point of Contact): Thu mua giữ vị trí đầu mối quản lý chính đối với mạng lưới nhà cung cấp nhằm đảm bảo tính đồng bộ thông tin và kiểm soát thương mại. Mô hình quản trị hiện đại cho phép các phòng ban chức năng tương tác trực tiếp với đối tác để tối ưu hóa việc trao đổi tri thức kỹ thuật và xử lý sự cố vận hành, song mọi cam kết có tính ràng buộc kinh tế hoặc hợp đồng bắt buộc phải do phòng thu mua chủ trì điều phối.

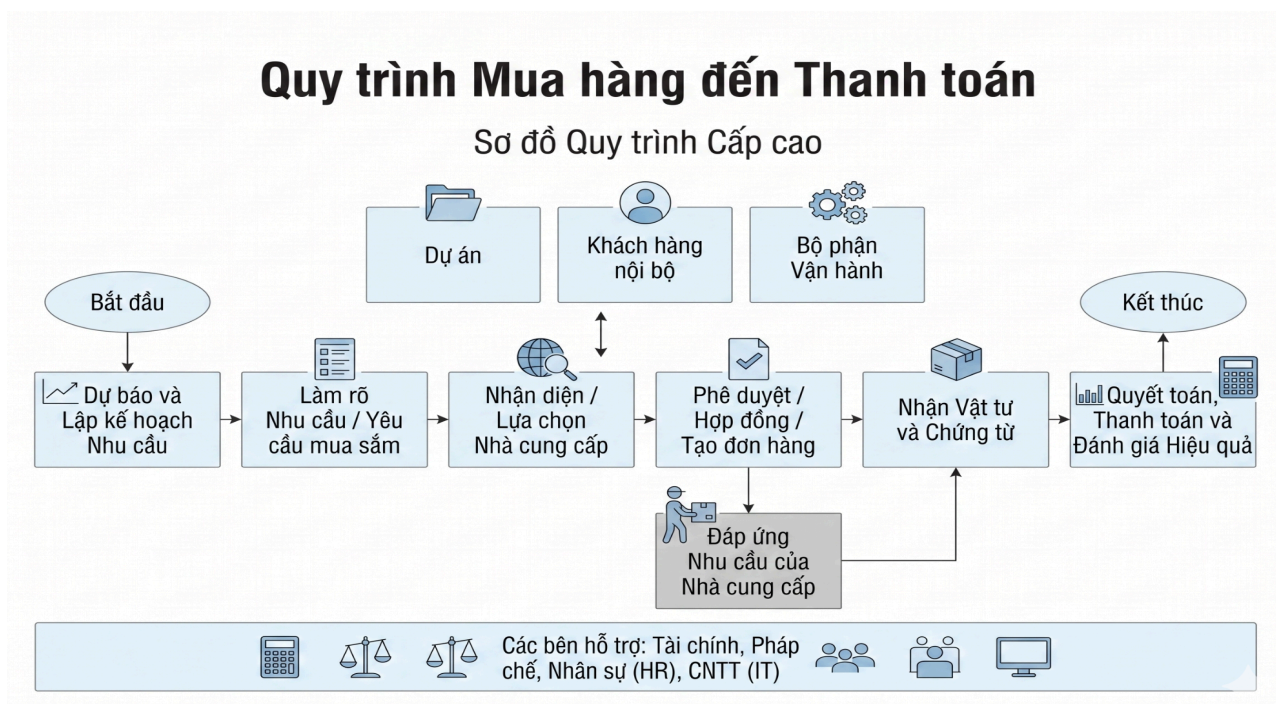
Quyết định phương thức giao kết và đàm phán hợp đồng: Thu mua toàn quyền quyết định cơ chế phân phối gói thầu thông qua các phương thức: Đấu thầu cạnh tranh (Competitive bidding), Đàm phán thương mại (Negotiation) hoặc mô hình kết hợp, bao gồm cả việc xác định số lượng nhà thầu tham gia. Với tư cách là đại diện pháp lý (agent) của tổ chức, bộ phận thu mua giữ vai trò chủ trì và điều phối tiến trình đàm phán tổng thể, quyết định cấu trúc giá và các điều khoản thương mại cuối cùng.

1.2.4. Quy trình Thu Mua từ mua hàng đến thanh toán

Quy trình thu mua từ mua hàng đến thanh toán (Procure-to-Pay – P2P) là một chuỗi tác nghiệp khép kín, chuẩn hóa toàn bộ các bước để chuyển hóa nhu cầu nội bộ thành kết quả cung ứng thực tế. Chu kỳ này khởi đầu từ khâu xác định nhu cầu, tìm kiếm, lựa chọn, đàm phán với nhà cung cấp, phát hành đơn hàng (PO), theo dõi tiến độ, tiếp nhận hàng hóa (GRN) và kết thúc tại bước quyết toán công nợ.

Hiệu suất vận hành của chu kỳ P2P phụ thuộc chặt chẽ vào hai đặc trưng chiến lược sau: (1) Tính linh hoạt theo danh mục mua sắm: Mức độ phức tạp và quy trình kiểm soát của chu kỳ P2P thay đổi đồng biến với giá trị và mức độ rủi ro của danh mục hàng hóa. Quy trình thu mua các tài sản cố định giá trị lớn (CAPEX) đòi hỏi các bước thẩm định tài chính và phê duyệt đa cấp nghiêm ngặt, khác biệt hoàn toàn so với quy trình mua sắm vật tư tiêu hao hoặc hàng hóa thương mại định kỳ. (2) Nguồn gốc tạo lợi thế cạnh tranh: Tối ưu hóa chu kỳ P2P là giải pháp giúp doanh nghiệp kiến tạo lợi thế cạnh tranh gián tiếp. Việc ứng dụng hệ thống thông tin nhằm tự động hóa các đơn hàng lặp lại, kết hợp với năng lực kiểm soát của các nhóm quản trị nguồn cung sẽ giúp triệt tiêu

các điểm nghề tác nghiệp, tối ưu hóa dòng tiền và gia tăng tốc độ phản ứng với thị trường.



Hình 1.3. Quy trình mua hàng đến thanh toán

Phần này trình bày quy trình thu mua như một chu kỳ gồm 6 giai đoạn chính:

- ❖ Dự báo và lập kế hoạch nhu cầu.
- ❖ Làm rõ nhu cầu (yêu cầu mua hàng).
- ❖ Nhận diện và lựa chọn nhà cung cấp.
- ❖ Phê duyệt, lập hợp đồng và lập đơn mua hàng.
- ❖ Tiếp nhận vật tư/dịch vụ và các chứng từ liên quan.
- ❖ Quyết toán, thanh toán và đo lường hiệu quả.

Các giai đoạn này có thể thay đổi tùy theo từng tổ chức, phụ thuộc vào việc bộ phận thu mua đang tìm nguồn cung cho một mặt hàng mới hay mặt hàng mua lặp lại, và liệu có quy trình phê duyệt chi tiết cho các khoản mua sắm vượt quá một ngưỡng nhất định hay không. Các mặt hàng mới đòi hỏi bộ phận thu mua phải dành nhiều thời gian hơn

ở khâu đầu tiên để đánh giá các nguồn cung tiềm năng. Các mặt hàng lặp lại thường đã có sẵn nguồn cung đã được phê duyệt. Hình 2.1 minh họa một quy trình thu mua điển hình được sử dụng trong nhiều doanh nghiệp, cùng với một số yếu tố dự phòng phổ biến.

Như được minh họa tại Hình 1.3, chu kỳ P2P là một tiến trình vận hành xuyên suốt, tích hợp chặt chẽ các khối chức năng trực tiếp (Dự án, Khách hàng nội bộ, Vận hành) dưới sự phối hợp chuẩn hóa của các phòng ban hỗ trợ (Tài chính, Pháp chế, Nhân sự, CNTT). Song hành cùng dòng dịch chuyển vật chất của hàng hóa luôn là dòng luân chuyển chứng từ tương ứng.

Đề triệt tiêu những điểm nghẽn của hệ thống giấy tờ truyền thống vốn rườm rà và tốn thời gian, doanh nghiệp hiện đại ứng dụng bộ công cụ Thu mua điện tử (E-procurement) nhằm tự động hóa quy trình khởi tạo và điện tử hóa phương thức truyền tải chứng từ đến nhà cung cấp. Giải pháp công nghệ này mang lại bốn lợi ích chiến lược cốt lõi sau cho tổ chức:

Tối ưu hóa nguồn lực hành chính: Loại bỏ hầu hết các thủ tục xử lý giấy tờ và tác nghiệp thủ công phức tạp, giúp cắt giảm trực tiếp chi phí quản lý (overhead costs) trong hoạt động thu mua.

Rút ngắn chu kỳ cung ứng (Lead time): Tăng tốc độ xử lý thông tin từ khâu tiếp nhận nhu cầu nội bộ, phê duyệt đơn hàng cho đến khi hoàn thành bàn giao vật tư tại thực địa.

Nâng cao kiểm soát dữ liệu và giao tiếp: Giảm thiểu tối đa các sai sót tác nghiệp trong giao dịch, đồng thời chuẩn hóa luồng thông tin giao tiếp thông suốt giữa các phòng ban nội bộ và với đối tác cung ứng.

Dịch chuyển trọng tâm sang quản trị chiến lược: Giải phóng nhân sự thu mua khỏi áp lực của các tác vụ sự vụ hằng ngày (như đối soát đơn hàng và hóa đơn nhỏ lẻ), tạo điều kiện để tập trung nguồn lực vào các hoạt động hoạch định dài hạn mang lại giá trị gia tăng cao cho tổ chức.

a) Dự báo và Lập kế hoạch Nhu cầu

Khởi điểm của chu kỳ thu mua là việc xác định và chuẩn hóa nhu cầu của các khách hàng nội bộ (internal customers). Định kỳ sáu tháng hoặc hàng năm, bộ phận thu mua sẽ tiến hành Phân tích chi tiêu (Spend analysis) để thiết lập mô thức tiêu dùng tổng thể, từ đó xây dựng bản dự báo cung ứng cốt lõi. Tiến trình này đòi hỏi sự phối hợp đa chức năng (cross-functional communication) giữa phòng thu mua và các khối nghiệp vụ chuyên trách (Vận hành, Marketing, Tài chính, IT) nhằm thấu hiểu nhu cầu tác nghiệp, chuyển hóa thành hệ thống chỉ tiêu kỹ thuật và chia sẻ thông tin dự báo sớm với mạng lưới nhà cung cấp.

Danh mục nhu cầu thu mua trong tổ chức rất đa dạng, trải dài từ các yếu tố trực tiếp (hàng hóa thương mại, nguyên vật liệu F&B) đến các yếu tố gián tiếp (công cụ dụng cụ, tài sản cố định CAPEX và các gói dịch vụ thuê ngoài).

Đối với các nhu cầu phát sinh đột xuất nằm ngoài kế hoạch hoạch định (như thử nghiệm sản phẩm mới hoặc xử lý đứt gãy nguồn cung cục bộ), bộ phận thu mua sẽ vận dụng phương thức Mua hàng đột xuất (Spot buy). Việc kiểm soát và tối ưu hóa tỷ lệ giữa mua sắm định kỳ theo kế hoạch và hạn mức spot buy là chỉ số cốt lõi để đánh giá năng lực quản trị rủi ro của chuỗi cung ứng.

b) Làm rõ Nhu Cầu mua hàng

Tuy nhiên, tại một thời điểm nào đó, khách hàng nội bộ sẽ xác định nhu cầu của họ đối với một sản phẩm hoặc dịch vụ và thông báo cho bộ phận thu mua chính xác những gì họ cần cũng như thời điểm cần thiết.

Người dùng nội bộ truyền đạt nhu cầu của họ tới bộ phận thu mua thông qua nhiều cách thức khác nhau, bao gồm: phiếu yêu cầu mua hàng (purchase requisitions) từ người dùng nội bộ, các bản dự báo và đơn đặt hàng của khách hàng, các hệ thống tái đặt hàng định kỳ, kiểm kê kho, và các nhu cầu vật tư được xác định trong quá trình phát triển sản phẩm mới. Hãy cùng xem xét kỹ hơn các chứng từ điện tử (hoặc bản giấy) này – vốn là phương tiện truyền đạt các yêu cầu của khách hàng nội bộ đến bộ phận thu mua.

c) Nhận diện và Lựa chọn Nhà cung cấp

Sau khi chuẩn hóa yêu cầu kỹ thuật, tiến trình nhận diện và lựa chọn đối tác cung ứng được phân tách thành hai kịch bản tác nghiệp độc lập:

Khai thác mạng lưới nhà cung ứng hiện hữu: Đối với các nhu cầu lặp lại, bộ phận thu mua ưu tiên sử dụng Danh sách nhà cung cấp ưu tiên (Preferred suppliers). Đây là những đối tác đã vượt qua quy trình thẩm định sơ bộ (prequalification) và chứng minh được năng lực thực thi ổn định qua các hợp đồng trước đó. Việc duy trì danh sách này giúp tinh gọn chu kỳ P2P và đẩy nhanh tốc độ phản ứng cung ứng của doanh nghiệp.

Thiết lập nguồn cung mới và kiểm soát chi tiêu ngoài luồng: Khi phát sinh nhu cầu mới hoặc khách hàng nội bộ tự đề xuất đối tác ngoại vi, rủi ro xảy ra hiện tượng chi tiêu ngoài luồng (maverick spending) là rất lớn. Biện pháp này có thể được chấp nhận ở một hạn mức tối thiểu đối với các vật tư tiêu hao giá trị thấp nhằm tối ưu hóa thời gian tác nghiệp (ví dụ sử dụng thẻ mua hàng p-card). Tuy nhiên, nếu tỷ lệ maverick spending quá cao sẽ làm mất lợi thế quy mô về chi phí, gây rủi ro chất lượng và làm suy giảm khả năng kiểm soát hệ thống của phòng thu mua.

Trong trường hợp không có sẵn nhà cung cấp ưu tiên, bộ phận thu mua bắt buộc phải kích hoạt quy trình khảo sát thị trường và thẩm định độc lập. Hai phương thức cốt lõi được áp dụng để đưa ra quyết định định vị nhà cung cấp cuối cùng bao gồm: Đấu thầu cạnh tranh (Competitive bidding) (áp dụng cho danh mục hàng hóa có tính chuẩn hóa cao, khối lượng lớn) và Đàm phán thương mại (Negotiation) (áp dụng cho các danh mục có tính chuyên biệt hoặc cấu trúc chi phí phức tạp).

d) Phê duyệt, Hợp đồng và Lập Đơn mua hàng

Sau khi hoàn tất định vị nhà cung cấp, bộ phận thu mua tiến hành cấp phép mua sắm bằng cách số hóa dòng chứng từ qua ba công cụ kiểm soát cốt lõi:

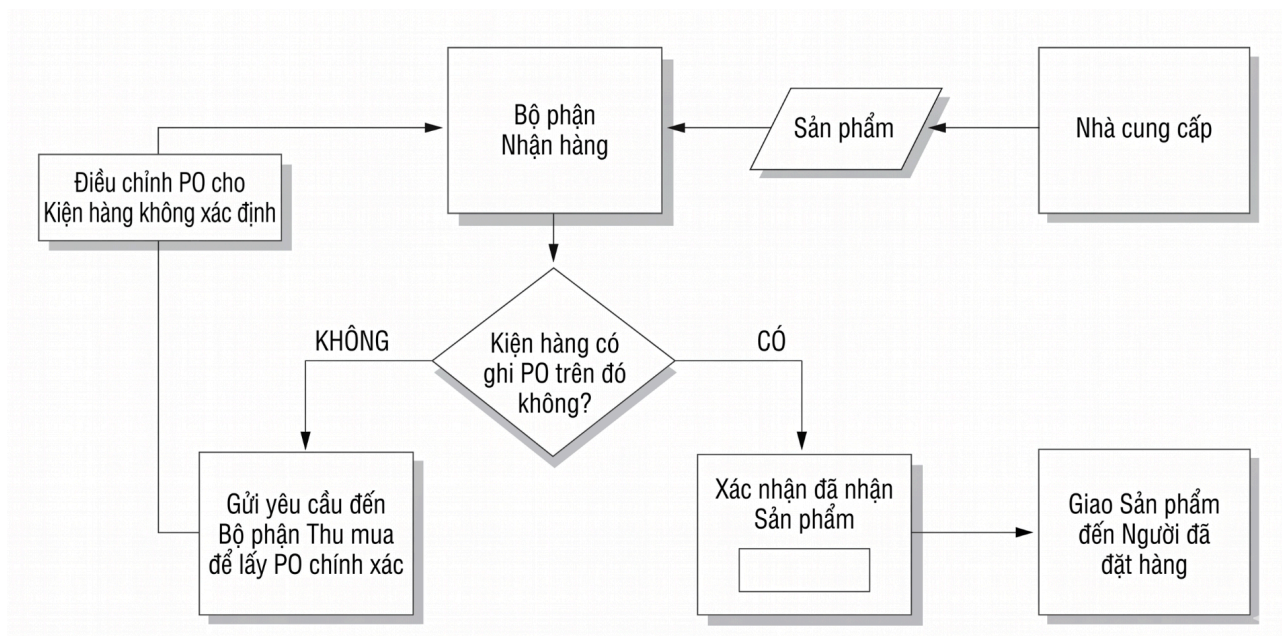
Đơn mua hàng tiêu chuẩn (Purchase Order - PO): Là văn bản có tính ràng buộc pháp lý cao. Về mặt luật học, việc gửi PO cấu thành một lời chào hàng (contractual offer) và sự xác nhận của nhà cung cấp là một sự chấp nhận (contractual acceptance). Mặt trước PO thể hiện các chỉ tiêu thương mại (số lượng, quy cách kỹ thuật, giá cả, thời gian và

địa điểm giao hàng), mặt sau chứa các điều khoản pháp lý quy chuẩn. PO số hóa được chia sẻ đồng thời đến các bên liên quan để tạo tính minh bạch dữ liệu (data visibility): (1) Kế toán: Nhận diện nghĩa vụ tài chính và làm cơ sở đối chiếu ba bên trước khi thanh toán. (2) Kho nhận hàng: Dự báo khối lượng công việc và đối soát thực tế khi nhập kho (GRN). (3) Bộ phận yêu cầu & Thu mua: Theo dõi và giám sát trạng thái của các đơn hàng đang mở.

Đơn mua hàng khung (Blanket Purchase Order - BPO): Áp dụng cho danh mục vật tư tiêu hao hoặc hàng hóa MRO đặt hàng định kỳ chu kỳ từ 6 tháng đến 1 năm. BPO thiết lập sẵn khung giá và các điều khoản chiết khấu thương mại, cho phép bộ phận thu mua giải phóng vật tư nhanh chóng thông qua các Lệnh xuất vật tư (Material Purchase Release) mà không cần đàm phán lại từ đầu. Hợp đồng BPO bắt buộc phải tích hợp điều khoản thoát hiểm (escape clause) để người mua có quyền hủy bỏ thỏa thuận nếu hiệu suất của nhà cung cấp suy giảm.

Hợp đồng thương mại chuyên biệt (Procurement Contracts): Được kích hoạt khi giá trị gói thầu vượt ngưỡng ngân sách định trước hoặc danh mục mua sắm tiềm ẩn rủi ro tranh chấp cao (như mua sắm tài sản cố định CAPEX). Hợp đồng định hình rõ vai trò, trách nhiệm và cơ chế phân chia rủi ro giữa hai bên, vận hành dựa trên hai cơ chế quản lý giá cơ bản: Hợp đồng giá cố định (Fixed-price contracts) và Hợp đồng dựa trên chi phí (Cost-based contracts).

e) Tiếp nhận và Kiểm tra hàng hóa



Hình 1.4: Quy trình nhận hàng

Giai đoạn tiếp nhận và kiểm tra hàng hóa thực hiện chức năng chuyển giao vật lý đầu vào, đóng vai trò bản lề trong việc khép lại chu kỳ P2P. Để tối ưu hóa tốc độ vận hành và giảm thiểu thời gian chờ (lead times), doanh nghiệp hiện đại chuyển dịch từ phương thức quản trị thủ công sang ứng dụng Hệ thống trao đổi dữ liệu điện tử (EDI) và Công nghệ mã vạch (Barcode) nhằm tự động hóa quy trình nhập kho.

Trong suốt tiến trình này, bộ phận thu mua và điều phối vật tư có trách nhiệm giám sát chặt chẽ các đơn hàng đang mở (open POs), chủ động thực hiện nghiệp vụ đơn đốc (expedite) để ngăn ngừa rủi ro chậm trễ giao hàng từ phía đối tác.

Hệ thống chứng từ đối soát trong giao nhận logistics:

Quy trình vận chuyển và tiếp nhận hàng hóa vật lý đòi hỏi sự phối hợp nghiêm ngặt của bộ ba chứng từ cốt lõi sau:

Phiếu đóng gói hàng hóa (Material Packing Slip): Chứng từ do nhà cung cấp phát hành kèm theo lô hàng, liệt kê chi tiết mã số phụ tùng, quy cách và số lượng thực tế. Đây là căn cứ gốc để nhân viên kho đối soát đối ứng với Lệnh xuất vật tư nhằm phát hiện và xử lý kịp thời tình trạng giao thừa (over-shipped) hoặc giao thiếu (under-shipped).

Vận đơn (Bill of Lading - BOL): Văn bản pháp lý do đơn vị vận chuyển bên thứ ba (3PL) phát hành, xác nhận số lượng kiện hàng hoặc container bàn giao tại thực địa. BOL là cơ sở pháp lý phân định trách nhiệm dân sự, bảo vệ các bên trước rủi ro thất lạc, hư hỏng hàng hóa hoặc các tranh chấp về hư hỏng tiềm ẩn (concealed damage) phát hiện sau khi mở kiện.

Báo cáo sai lệch khi nhận hàng (Receiving Discrepancy Report): Văn bản biên bản được lập khi phát hiện sự bất cập giữa thực tế tiếp nhận và chứng từ PO (sai số lượng, nhầm mã hàng, dán sai nhãn dữ liệu). Đây là căn cứ để bộ phận thu mua tiến hành điều tra và quy trách nhiệm xử lý tổn thất với nhà cung ứng.

Mô hình quản trị tinh gọn: Thu mua JIT và Khấu trừ ngược

Đề triệt tiêu các chi phí hành chính và thủ tục lưu trữ chứng từ rườm rà, các chuỗi cung ứng tiên tiến vận dụng hai mô hình quản trị nâng cao:

Thu mua vừa đúng lúc (Just-in-Time Purchasing): Mô hình vận hành dựa trên cam kết chất lượng tuyệt đối và sự ổn định của nhà cung ứng. Hệ thống JIT cho phép lược bỏ hoàn toàn khâu kiểm tra vật tư đầu vào và phiếu đóng gói tại kho; kế toán tự động giải ngân theo kế hoạch sản xuất, trừ khi có thông báo đình trệ.

Kế toán khấu trừ ngược (Backflush Accounting): Phương thức quản trị tài chính dựa trên hiệu suất tiêu dùng thực tế. Doanh nghiệp chỉ thực hiện thanh toán cho số lượng linh kiện/nguyên vật liệu thực tế đã được đưa vào dây chuyền vận hành hằng tuần, tự động loại trừ các phần tử lỗi hỏng do nhà cung cấp chịu trách nhiệm.

Quy trình nghiệm thu đối với danh mục Dịch vụ

Đối với danh mục dịch vụ phi vật chất, quy trình nghiệm thu dựa trên việc kiểm soát tính tuân thủ của đối tác so với Bản mô tả công việc (Statement of Work - SOW) ban đầu. Khách hàng nội bộ (người trực tiếp sử dụng dịch vụ) sẽ ký xác nhận vào bảng chấm công hoặc biên bản nghiệm thu của nhà cung cấp để xác thực khối lượng và chất lượng hoàn thành. Mọi sự sai lệch so với SOW bắt buộc phải được ghi nhận để làm cơ sở cho bộ phận thu mua phát hành Thông báo thay đổi (Change notice) nhằm điều chỉnh PO gốc hoặc bổ sung phụ lục hợp đồng.

f) Quyết toán Hóa đơn và Thanh toán

Khâu quyết toán hóa đơn và thanh toán là mắt xích cuối cùng đóng lại chu kỳ P2P, được thực hiện bởi bộ phận Kế toán khoản phải trả (Accounts Payable) phối hợp với phòng Thu mua. Xu hướng quản trị hiện đại ưu tiên ứng dụng hệ thống số hóa tích hợp nhằm tự động hóa quy trình đối chiếu ba bên (3-way matching) giữa PO, Phiếu nhập kho (GRN) và Hóa đơn thương mại. Sau khi chứng từ được phê duyệt hợp lệ, dòng tiền được kích hoạt chi trả qua phương thức Chuyển tiền điện tử (Electronic Funds Transfer - EFT), giúp tối ưu hóa thời gian, giảm thiểu sai sót thủ công và củng cố uy tín tín dụng với đối tác.

Sau khi hoàn tất thanh toán, toàn bộ Dữ liệu cấp độ giao dịch (Transaction-level data) sẽ được đồng bộ hóa vào Cơ sở dữ liệu hiệu suất nhà cung cấp (Supplier performance database). Việc duy trì hệ thống dữ liệu này đóng hai vai trò chiến lược đối với tổ chức:

Đánh giá và kiểm soát đối tác: Tích lũy và phân tích dữ liệu lịch sử dài hạn về tiến độ giao hàng, chất lượng vật tư và tính ổn định về giá để định hình chính xác xu hướng hiệu suất của từng nhà cung ứng.

Cơ sở khoa học cho Phân tích chi tiêu (Spend analysis): Cung cấp đầu vào chuẩn xác cho hoạt động rà soát và phân loại cấu trúc chi phí định kỳ. Phân tích chi tiêu là công cụ cốt lõi giúp doanh nghiệp nhận diện các cơ hội tiết kiệm ngân sách, tối ưu hóa danh mục SKU và làm nền tảng để thiết lập các Chiến lược tìm kiếm nguồn cung (Sourcing strategies) dài hạn cho tổ chức.

1.2.5. Các loại hình thu mua

Căn cứ vào quyết định tự sản xuất hay mua ngoài (Make-or-Buy decision), danh mục hàng hóa và dịch vụ thu mua trong tổ chức được phân định thành các nhóm chiến lược sau:

Nguyên liệu thô (Raw Materials): Bao gồm nông sản và khoáng sản chưa qua chế biến sâu. Do đặc tính chất lượng tự nhiên không đồng nhất, giao dịch thu mua nhóm này bắt

buộc phải dựa trên hệ thống phân cấp phẩm cấp (grading) tiêu chuẩn để định giá và kiểm soát chất lượng.

Bán thành phẩm và Linh kiện (Semi-finished Goods & Components): Các chi tiết hoặc cụm chi tiết (subassemblies) mua ngoài để phục vụ công đoạn chế biến hoặc lắp ráp thành phẩm. Danh mục này tác động trực tiếp đến cấu trúc chi phí và chất lượng sản phẩm cuối cùng, đòi hỏi năng lực thẩm định nhà cung ứng cao khi doanh nghiệp gia tăng xu hướng thuê ngoài (outsourcing).

Thành phẩm thương mại (Finished Goods): Sản phẩm hoàn chỉnh được doanh nghiệp mua về để cung ứng nội bộ hoặc bán lại trực tiếp cho khách hàng kinh doanh/bán lẻ mà không qua công đoạn chế biến quy mô lớn, nhằm đa dạng hóa dải sản phẩm và tối ưu hóa năng lực phân phối.

Vật tư bảo trì, sửa chữa, vận hành (MRO) & Hỗ trợ sản xuất: Gồm văn phòng phẩm, phụ tùng thay thế và vật liệu đóng gói (pallet, thùng carton). Đặc trưng của nhóm này là tần suất phát sinh yêu cầu cao nhưng khối lượng nhỏ lẻ, phân tán (nuisance items). Xu hướng hiện đại ưu tiên kiểm soát MRO tập trung qua hệ thống e-procurement nhằm tinh gọn thủ tục hành chính.

Dịch vụ phi vật chất (Services): Các gói thầu ngoại vi như bảo trì kỹ thuật, logistics, tư vấn pháp lý. Danh mục này cần được quản trị chuyên biệt thông qua các hợp đồng dài hạn thay vì ủy quyền phân tán ở cấp phòng ban để tối ưu hóa chi phí.

Thiết bị vốn và Tài sản cố định (Capital Equipment / CAPEX): Gồm thiết bị tiêu chuẩn (máy tính, nội thất) và thiết bị chuyên dụng được thiết kế riêng (máy móc ngành F&B, dây chuyền đặc thù). Đây là danh mục có tần suất mua thấp, chu kỳ sử dụng trên 1 năm và giá trị đầu tư lớn (CAPEX). Do đó, quy trình thu mua đòi hỏi sự phê duyệt đa cấp từ ban điều hành tài chính, đồng thời cam kết ràng buộc lâu dài về năng lực bảo dưỡng, hậu mãi của nhà cung ứng.

1.2.6. Cải tiến Quy trình Thu mua

Một nghịch lý phổ biến trong quản trị truyền thống là sự phân bổ bất hợp lý về nguồn lực, khi bộ phận thu mua thường phải tiêu tốn đến 80% thời gian tác nghiệp chỉ để xử

lý các danh mục mua sắm giá trị thấp (chỉ chiếm 20% tổng kim ngạch). Để triệt tiêu điểm nghẽn này, các doanh nghiệp hiện đại tập trung tái cấu trúc quy trình theo hướng số hóa và phi tập trung hóa (decentralization) qua bốn công cụ cốt lõi:

Hệ thống yêu cầu trực tuyến (Online Requisitioning): Nền tảng số hóa nội bộ giúp tối ưu hóa luồng thông tin và phân loại nhu cầu thông minh. Hệ thống hướng tới việc cắt giảm sự can thiệp thủ công của phòng thu mua đối với các danh mục thông thường, trao quyền tự động kết nối giữa người dùng cuối và nhà cung ứng đã được phê duyệt nhằm rút ngắn chu kỳ tác nghiệp.

Thẻ thu mua doanh nghiệp (Procurement Card - P-Card): Hình thức ủy quyền hạn mức tín dụng trực tiếp cho các phòng ban vận hành. Đối với các nhu cầu nhỏ lẻ, nhân sự nội bộ chủ động giao dịch và thanh toán trực tiếp với nhà cung cấp bằng P-Card (chi phí khấu trừ trực tiếp vào ngân sách bộ phận). Giải pháp này loại bỏ hoàn toàn quy trình hành chính rườm rà qua phòng thu mua, giúp giảm thiểu đáng kể chi phí quản lý trên mỗi giao dịch.

Tích hợp thương mại điện tử (E-commerce Integration): Ứng dụng hạ tầng Internet để đồng bộ hóa và tự động hóa toàn diện các mắt xích trong chu kỳ P2P, bao gồm: phát hành yêu cầu báo giá điện tử (e-RFQ), truyền tải đơn hàng (PO), theo dõi trạng thái vận chuyển theo thời gian thực và quyết toán công nợ qua các phương thức thanh toán điện tử (EFT/EDI).

Thỏa thuận mua sắm dài hạn (Long-term Purchasing Agreements): Thiết lập các cam kết chiến lược kéo dài từ 1 đến 5 năm với các điều khoản thương mại, khung giá và chiết khấu quy định chặt chẽ. Công cụ này giúp triệt tiêu chi phí đàm phán lại hằng năm đối với các mặt hàng có tầm quan trọng trung bình; sau khi ký kết, thẩm quyền kích hoạt các lệnh xuất vật tư định kỳ (material release) sẽ được chuyển giao hoàn toàn cho nhóm người dùng cuối thực hiện trên hệ thống điện tử.

CHƯƠNG 2: TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY TNHH TƯ VẤN VÀ ĐẦU TƯ MIRAI ASIA

2.1. Khái quát về công ty

2.1.1. Thông tin chung:

Tên doanh nghiệp: CÔNG TY TNHH TƯ VẤN VÀ ĐẦU TƯ MIRAI ASIA

Tên viết tắt: MIRAI ASIA CONSULTING AND INVESTMENT CO.,LTD

Mã số thuế: 0401628560

Loại hình Doanh nghiệp: Công ty trách nhiệm hữu hạn 2 thành viên trở lên ngoài NN

Địa chỉ: tòa nhà Nam Việt Á, Lô A1-2, Đường Chương Dương, Phường Ngũ Hành Sơn, Thành phố Đà Nẵng, Việt Nam

Điện thoại: 02363866796

Website: <https://miraiasia.com.vn/>

Email: contact@miraiasia.com

Ngày hoạt động: 20/10/2014

Vốn điều lệ: 25.000.000.000 VND

CEO: Đặng Hoàng Long

Nhân viên: Toàn bộ ~ 400 người (D-Soft – 80 người, FnB - 320 người)

Khách hàng: IPL Co., Ltd. / Toukei-Densan Co., LTD. / AWL, Inc. / Sun Group.



Hình 2.1. Hình ảnh logo công ty

2.1.2. Giới thiệu hệ sinh thái doanh nghiệp MIRAI ASIA

Hệ sinh thái Mirai Asia là một tổ hợp doanh nghiệp đa ngành vững chắc, có gốc rễ phát triển từ miền Trung (Đà Nẵng, Việt Nam) và mở rộng mạng lưới hoạt động quốc tế, với thị trường chiến lược trọng điểm là Nhật Bản. Khởi đầu từ nền tảng tư vấn giải pháp và công nghệ vào năm 2014, hệ sinh thái hiện nay đã được tái cấu trúc bài bản theo mô hình Holdings. Trong đó, mảng sản xuất công nghệ thông tin được tách biệt để chuyên nghiệp hóa chuyên sâu, tạo bộ phận vững chắc để tổng công ty vươn vòl bạch tuộc sang các lĩnh vực giàu dòng tiền và tiềm năng thương mại bao gồm: thương mại quốc tế – dịch vụ & F&B – tài chính.

Hệ sinh thái vận hành theo mô hình Holdings tập quyền chiến lược, phân quyền thực thi. Đứng đầu hệ thống là cấu trúc thượng tầng kiểm soát nguồn vốn và định hướng vĩ mô, tối ưu hóa cấu trúc tài chính thông qua việc tách bạch 2 dòng sản phẩm có đặc tính trái ngược: Công nghệ (Tài sản trí tuệ/Tăng trưởng dài hạn) và Thương mại - Bán lẻ - F&B (Dòng tiền mặt/Thực thi ngắn hạn).

Hạt nhân quản trị: Điều hành tập trung giúp tối ưu hóa chi phí chung (Shared Services), bao gồm nhân sự cấp cao, bộ phận pháp lý và bộ phận quản trị tài chính tổng hợp.

Chiến lược Ring-Fencing (Khoanh vùng rủi ro): Việc tách biệt pháp lý giữa khối công nghệ sản xuất (D-Soft) và khối đầu tư thương mại rủi ro cao (Mirai Asia) giúp bảo vệ tài sản cốt lõi, đồng thời dễ dàng gọi vốn chuyên biệt hoặc thực hiện các thương vụ M&A trong tương lai.

a) Mạng Công nghệ & Phần mềm: CÔNG TY CỔ PHẦN D-SOFT

Vai trò: Là "trái tim công nghệ" và là con gà đẻ trứng vàng về năng lực kỹ thuật của toàn hệ sinh thái. Không còn là một phòng ban kỹ thuật nội bộ, D-Soft hoạt động độc lập như một Tech Hub công nghệ cao có vị thế tại khu vực miền Trung.

Năng lực kỹ thuật (Tech Stack): Đội ngũ kỹ sư tinh nhuệ làm chủ các ngôn ngữ và nền tảng từ lập trình hệ thống, ứng dụng (C++, Java, Fullstack Vue JS/JS) đến các giải pháp xu hướng như Trí tuệ nhân tạo (AI) và Phân tích dữ liệu lớn (Big Data).

Thị trường mục tiêu: Tập trung mạnh vào thị trường Nhật Bản – một thị trường đòi hỏi khắt khe bậc nhất thế giới về quy trình và độ bảo mật. Hệ thống sở hữu đội ngũ IT Comtor hùng hậu để chuyển mượt mà yêu cầu từ đối tác Nhật sang sản phẩm thực tế.

Vai trò nội khối: Là "Kiến trúc sư trưởng" số hóa toàn bộ hệ sinh thái. Khối này chịu trách nhiệm xây dựng các phần mềm quản trị kho, tối ưu hóa chuỗi cung ứng vật tư, hệ thống POS chuyên biệt và các công cụ tự động hóa báo cáo tài chính cho các công ty thành viên.

Quy mô & Năng lực: Đội ngũ hơn 80 kỹ sư chất lượng cao tại Đà Nẵng. Chuyên sâu về phát triển phần mềm theo yêu cầu, gia công xuất khẩu (outsourcing), trí tuệ nhân tạo (AI), Big Data cho thị trường toàn cầu (đặc biệt là Nhật Bản).

Giá trị cộng hưởng: Đóng vai trò số hóa toàn bộ hạ tầng, cung cấp giải pháp công nghệ "cây nhà lá vườn" (như hệ thống quản trị ERP, phần mềm POS, ứng dụng quản lý chuỗi) giúp các mảng kinh doanh truyền thống khác trong hệ sinh thái vận hành tự động và tối ưu chi phí.

b) Mạng Thương mại & Xuất nhập khẩu: MIRAI ASIA TRADING

Vai trò: Cầu nối thương mại song phương Việt – Nhật và phát triển thị trường số. Khối này đóng vai trò là "cửa ngõ kết nối thương mại" song phương giữa Việt Nam và các thị trường Đông Á, đặc biệt là Nhật Bản.

Giải pháp OEM/ODM Toàn diện: Mirai Asia Trading không sở hữu toàn bộ nhà máy, mà đóng vai trò đầu mối chuỗi cung ứng (Procurement & Sourcing Hub). Công ty khảo sát, đánh giá năng lực của các nhà máy nội địa (về nhựa công nghiệp, phụ trợ, thực phẩm, hàng tiêu dùng), chuẩn hóa quy trình sản xuất theo các tiêu chuẩn khắt khe của Nhật Bản để gia công các đơn hàng lớn.

Quản trị Digital Footprint & R&D Market: Nghiên cứu hành vi người tiêu dùng, xây dựng giải pháp marketing số để đưa sản phẩm thâm nhập các thị trường mới một cách định lượng và giảm thiểu rủi ro.

Dịch vụ cốt lõi:

Sản xuất OEM/ODM: Kết nối các nhà máy nội địa để gia công các mặt hàng thế mạnh của Việt Nam (nhựa công nghiệp, thực phẩm chức năng, mỹ phẩm, đồ chăm sóc sức khỏe) theo tiêu chuẩn Nhật Bản để xuất khẩu ngược lại sang thị trường Nhật Bản.

Quản trị Digital Footprint: Cung cấp dịch vụ marketing trực tuyến, sáng tạo nội dung, agency truyền thông và tư vấn thâm nhập thị trường cho đối tác.

Thương hiệu tiêu biểu: Kikuya - chuyên về hàng lưu niệm tâm linh Phật giáo và chuỗi Minimart Thiên Cát tại khu du lịch núi Bà Đen Sun World Tây Ninh.

c) Mạng F&B, Du lịch & Dịch vụ Đời sống: MIRAI ASIA

Vai trò: Khai thác thị trường dịch vụ bán lẻ tại các tọa độ vàng và tối ưu hóa dòng tiền mặt nội địa. Đây là "Cỗ máy tạo dòng tiền mặt" (Cash-flow Generator) của toàn hệ thống, tập trung khai thác kinh tế du lịch và dịch vụ đời sống tại các tọa độ vàng có lưu lượng khách cực lớn.

Chiến lược tọa độ vàng: Tập trung bao phủ các điểm du lịch trọng điểm quốc gia từ Bắc vào Nam (địa bàn vùng cao Sa Pa, Hạ Long, Sầm Sơn, miền Trung Đà Nẵng, Hội An, cho đến Tây Ninh, Phú Quốc).

Mô hình vận hành chuyên sâu: Vận hành trực tiếp các thương hiệu ẩm thực, điển hình như chuỗi Yushima và các mô hình F&B cao cấp, cũng như các điểm cung ứng dịch vụ tại đình/trạm dừng chân du lịch.

Đặc trưng quản trị: Ứng dụng triệt để công nghệ trong công tác quản lý. 100% các điểm vận hành được kiểm soát tồn kho theo thời gian thực, đối soát doanh thu chặt chẽ thông qua phần mềm kế toán chuyên sâu (MISA) và ứng dụng nội bộ nhằm triệt tiêu hoàn toàn hao hụt vật tư và thất thoát dòng tiền tại các điểm vận hành xa đại bản doanh.

Hoạt động chính: Đầu tư và vận hành trực tiếp hệ thống nhà hàng, dịch vụ ăn uống và F&B tại các khu du lịch, điểm đến trọng điểm trải rộng trên toàn quốc (Sa Pa, Hạ Long, Sầm Sơn, Đà Nẵng, Tây Ninh, Phú Quốc...).

Thương hiệu tiêu biểu: Chuỗi nhà hàng Yushima và các mô hình ẩm thực Nhật Bản cao cấp, Chuỗi cửa hàng kem tươi và cà phê Maroya, Chuỗi Bar biển Chill Beach Bar và The Deck tại Hạ Long và Phú Quốc

d) Mạng Tài chính & Công nghệ Tài chính: MIRAI ASIA FINANCE

Vai trò: Điều phối dòng vốn, quản trị rủi ro tài chính chéo và khai thác mạng giao dịch số. Mất xích hỗ trợ thanh toán và luân chuyển dòng vốn quốc tế.

Mạng dịch vụ truyền thống: Đại lý thu đổi ngoại tệ, trung gian thanh toán phục vụ trực tiếp cho tệp khách du lịch quốc tế khổng lồ tại các điểm vận hành F&B và lữ hành của hệ thống.

Mạng công nghệ (Fintech): Nghiên cứu các giải pháp thanh toán không tiền mặt và cổng thanh toán xuyên biên giới nhằm tối ưu hóa chi phí giao dịch cho khối Trading và Retail trong nội bộ.

Hoạt động chính: Hoạt động trung gian tiền tệ, đại lý thu đổi ngoại tệ phục vụ khách du lịch/thương mại quốc tế, kết hợp với các dự án nghiên cứu công nghệ tài chính (Fintech).

2.1.3. Cơ chế cộng hưởng bên trong Doanh nghiệp

Điểm đặc biệt tạo nên sức mạnh của hệ sinh thái Mirai Asia là một **vòng xoáy cộng hưởng khép kín** giữa các mảng kinh doanh:



Hình 2.2. Cơ chế cộng hưởng của Mirai Asia

a) Tech-driven Retail (Công nghệ thúc đẩy bán lẻ)

Khối F&B và Thương mại của Mirai Asia không vận hành theo lối truyền thống mà có lợi thế cạnh tranh vượt trội nhờ "vũ khí" công nghệ từ D-Soft. Mọi quy trình từ mua sắm trang thiết bị, quản lý chuỗi cung ứng đến nguyên vật liệu đều được hệ thống hóa, tối ưu hóa chi phí vận hành trên từng mét vuông mặt bằng.

b) Bãi thử nghiệm thực tế (The Sandbox)

Ngược lại, D-Soft không sản xuất phần mềm "lý thuyết". Các chuỗi nhà hàng và các dự án xúc tiến xuất nhập khẩu của Mirai Asia chính là môi trường thử nghiệm lâm sàng (Sandbox) hoàn hảo cho các sản phẩm công nghệ mới (AI định giá, IoT quản lý kho, App cấu hình doanh nghiệp) trước khi D-Soft đóng gói và thương mại hóa ra thị trường quốc tế.

c) Cân bằng Dòng tiền và Tăng trưởng

Mảng IT (D-Soft) cần thời gian thu hồi vốn dài từ các dự án lớn, trong khi mảng F&B/Trading (Mirai Asia) tạo ra dòng tiền mặt quay vòng nhanh mỗi ngày. Sự bù trừ này giúp hệ sinh thái luôn duy trì sức khỏe tài chính lành mạnh mà không phụ thuộc quá nhiều vào đòn bẩy ngân hàng.

d) Mạng lưới hoạt động

Hệ sinh thái thiết lập mạng lưới văn phòng chiến lược để tối ưu hóa việc quản lý và giao thương:

Trụ sở chính (Tổng chỉ huy): Lô A1-2 đường Chương Dương, Phường Ngũ Hành Sơn, TP. Đà Nẵng, Việt Nam (hội tụ nhân lực công nghệ miền Trung và trung tâm điều hành vĩ mô).

Các chi nhánh kết nối nội địa: Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh (tiếp cận các tập đoàn lớn và các đầu mối chính sách), cùng hệ thống văn phòng vệ tinh tại các tỉnh trọng điểm về du lịch/thương mại (Quảng Ninh, Lào Cai, Đà Nẵng, Tây Ninh, Phú Quốc...).

Chi nhánh quốc tế: Tokyo, Nhật Bản (Văn phòng tiền phương trực tiếp tiếp xúc với khách hàng Nhật, khai thác dịch vụ hỗ trợ y tế, logistics và giám sát tiêu chuẩn kỹ thuật đối với các đơn hàng xuất khẩu).

2.1.4. Triết lý Vận hành & Giá trị Cốt lõi

Triết lý của hệ sinh thái này không nằm ở những khẩu hiệu hoa mỹ, mà thể hiện qua 3 nguyên tắc cốt lõi mang tính thực dụng cao:

a) Quản trị bằng dữ liệu thực chứng

Hệ thống triết tiêu tối đa lối tư duy "quản lý theo cảm tính" thường thấy ở các doanh nghiệp SME truyền thống.

Số hóa toàn diện: Mọi hoạt động từ quản lý tồn kho, chuỗi cung ứng vật tư, đến đối soát doanh thu tại các điểm vận hành F&B xa xôi (như đỉnh Sa Pa hay núi Bà Đen) đều được cấu trúc hóa trên các nền tảng phần mềm chuyên sâu (MISA, ERP nội bộ hoặc các ứng dụng di động tự phát triển).

Real-time Visibility: Ban điều hành có thể theo dõi dòng tiền và biến động kho theo thời gian thực. Điều này giúp phát hiện và xử lý ngay lập tức các lỗ hổng thất thoát hoặc lệch ca trước khi chúng trở thành một bài toán nan giải.

b) Tiêu chuẩn hóa chuỗi cung ứng

Do có DNA làm việc lâu năm với các đối tác Nhật Bản, tư duy của hệ thống là "Muốn đi nhanh phải chuẩn hóa quy trình". Khi triển khai một mảng kinh doanh mới (như tìm nguồn cung ứng dầu đậu nành công nghiệp quy mô lớn hay đàm phán hợp tác nhượng quyền), hệ thống luôn tiếp cận bằng cách thiết lập bộ tiêu chuẩn kỹ thuật nghiêm ngặt ngay từ đầu. Quy trình mua sắm, kiểm định chất lượng trang thiết bị (từ máy pha cà phê, máy nước nóng chuyên dụng cho khí hậu vùng cao đến hệ thống logistics xe bồn) đều được lập hồ sơ kỹ lưỡng để đảm bảo tính đồng bộ và khả năng tái nhân rộng mô hình (scalability).

c) Chiến lược tập quyền, thực thi phân quyền

Định hướng tập trung: Tổng bộ Holdings giữ vai trò định hình chiến lược lớn, kiểm soát dòng vốn, chia sẻ nguồn lực chung (Shared Services) và quản trị rủi ro chéo.

Chủ động tại hiện trường: Các đội ngũ thực địa tại từng địa bàn (Đà Nẵng, Sa Pa, Tây Ninh...) được trao quyền chủ động cao để linh hoạt thích ứng với đặc thù văn hóa địa phương, thời tiết và thị hiếu khách hàng tại chỗ, miễn là đáp ứng đúng KPI và timeline do tổng bộ đưa ra.

2.1.5. Ưu thế Cạnh tranh Vượt trội

Sức mạnh cạnh tranh của Mirai Asia không đến từ một yếu tố đơn lẻ mà đến từ **sự cộng hưởng kiến trúc** giữa các mảng kinh doanh:

a) Bán địa tự cấp - tự chứng

Đây là vũ khí độc quyền mà các công ty IT thuần túy hoặc các công ty bán lẻ/F&B truyền thống không bao giờ có được:

Đối với D-Soft (mảng IT): không phải phát triển phần mềm trong "phòng thí nghiệm". Các chuỗi cửa hàng và hệ thống trading thực tế của Mirai Asia chính là một sandbox

(bãi thử nghiệm lâm sàng) hoàn hảo. Phần mềm làm ra được ném ngay vào thực tế để sửa lỗi, tối ưu trước khi mang đi bán cho khách hàng quốc tế.

Đối với Mirai Asia (mảng F&B/Trading): sử dụng những giải pháp công nghệ "may đo" cao cấp nhất với chi phí nội bộ (at cost), giúp tối ưu hóa biên lợi nhuận và tự động hóa vận hành vượt trội so với các đối thủ cùng ngành vốn phải đi mua phần mềm thương mại đắt đỏ trên thị trường.

b) Năng lực "Sourcing & Procurement" chuyên sâu

Hệ sinh thái sở hữu năng lực bóc tách kỹ thuật và tìm kiếm nguồn cung ứng (sourcing) cực mạnh. Biết cách đàm phán trực tiếp với các nhà máy lớn để tối ưu chi phí gốc (từ nguyên liệu thô đến máy móc thiết bị công nghiệp). Lợi thế này giúp duy trì giá vốn hàng bán (COGS) ở mức tối ưu, tạo ra biên lợi nhuận an toàn và có ưu thế lớn khi định giá cạnh tranh hoặc tham gia các thương vụ hợp tác nhượng quyền lớn (như với KIDO/Thọ Phát).

c) Vị thế độc quyền tại các "Tọa độ vàng" kinh tế du lịch

Thay vì đối đầu với các thị trường bão hòa, hệ thống tập trung cắm cọc tại các điểm chạm du lịch chiến lược quốc gia (các vùng lõi du lịch cao cấp, các đỉnh núi, các trạm dừng chân có lưu lượng khách độc quyền). Sự hiện diện tại các tọa độ này mang lại dòng tiền mặt (cash flow) đều đặn và dồi dào hàng ngày, đóng vai trò là "bộ đệm tài chính" vững chắc, giúp nuôi các dự án dài hạn (R&D công nghệ, Fintech) mà không bị áp lực vay vốn ngân hàng đè nặng.

d) Uy tín thương mại quốc tế chuẩn Nhật

Việc sở hữu pháp nhân tại Tokyo và kinh nghiệm làm việc theo các tiêu chuẩn khắt khe của Nhật Bản là một "chứng chỉ uy tín" (credibility) đáng tin cậy. Khi làm việc với các đối tác lớn trong nước hoặc quốc tế, năng lực đáp ứng các tiêu chuẩn khắt khe về kỹ thuật, sự minh bạch và tính cam kết (timeline) chính là chìa khóa giúp họ dễ dàng chốt thầu và xây dựng mối quan hệ đối tác chiến lược lâu dài.

2.2. Phân tích các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Trong chiến lược phát triển thương hiệu tiêu dùng, Mirai Asia sở hữu và vận hành 2 nhãn hiệu cốt lõi là Maroya và Kikuya nhằm khai thác 2 phân khúc thị trường du lịch bổ trợ cho nhau. Thương hiệu Maroya được định vị là dòng sản phẩm đồ tráng miệng và kem lạnh cao cấp dưới tên gọi "Maroya Ice Cream", hoạt động chính dưới dạng các kiosk thiết kế rực rỡ sắc màu, được trang bị hệ thống bảng thực đơn điện tử và tủ trưng bày kính sang trọng tại quần thể khu vui chơi giải trí hàng đầu Sun World Ba Na Hills ở Đà Nẵng. Dòng sản phẩm chủ lực của Maroya, như kem xoài và các món tráng miệng lạnh cao cấp, hướng tới việc mang lại trải nghiệm ngọt ngào, sáng khoái và nhanh chóng cho lượng du khách không lồ di chuyển qua các tuyến cáp treo và quảng trường đỉnh núi.

Trái ngược với tính chất năng động và đại chúng của Maroya, thương hiệu Kikuya được định hình như một nhãn hiệu phong cách sống, ẩm thực và bán lẻ quà tặng cao cấp mang đậm triết lý mỹ học Nhật Bản. Lấy cảm hứng từ chất lượng chuẩn mực của gốm sứ, thủy tinh, sơn mài Kikuya Tokyo và tinh thần hiếu khách tinh tế của các khu nghỉ dưỡng suối khoáng truyền thống Nhật Bản như Yukairou Kikuya tại Izu , thương hiệu Kikuya tại Việt Nam được Mirai Asia phát triển nhằm cung cấp các sản phẩm lưu niệm tinh xảo, gốm sứ nghệ thuật, kết hợp với các không gian ẩm thực hoặc nghỉ dưỡng thanh lịch tại các đô thị du lịch cao cấp như Phú Quốc và Đà Nẵng. Sự kết hợp giữa Maroya và Kikuya tạo nên một gong kim thương hiệu vững chắc giúp Mirai Asia khai thác trọn vẹn chi tiêu của cả nhóm khách du lịch đại chúng lẫn phân khúc khách hàng thượng lưu.

2.2. Các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

2.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô tác động đến doanh nghiệp

a) Yếu tố kinh tế

Môi trường kinh tế vĩ mô của Việt Nam trong giai đoạn hiện tại đang trải qua những bước chuyển dịch sâu sắc, mở ra cả cơ hội bứt phá lẫn thách thức sinh tồn cho các doanh nghiệp trong ngành dịch vụ và F&B. Nhìn một cách tổng quan, nền kinh tế ghi nhận sự phục hồi và tăng trưởng ổn định. Doanh thu toàn ngành F&B trong năm 2025

đã đạt hơn 726.500 tỷ đồng, tăng trưởng 5,5% so với năm 2024. Bước sang năm 2026, thị trường tiếp tục hướng tới cột mốc doanh thu kỳ vọng chạm ngưỡng 760.000 tỷ đồng với quy mô khoảng 333.600 cửa hàng. Sự gia tăng thu nhập khả dụng của tầng lớp trung lưu tại các đô thị lớn đã thúc đẩy mạnh mẽ chi tiêu cho các dịch vụ trải nghiệm ẩm thực và mua sắm các loại hình giải trí cao cấp tại các điểm du lịch trọng điểm.

Tuy nhiên, bức tranh kinh tế không chỉ có màu hồng khi thị trường bước vào "làn sóng thanh lọc lần thứ hai" vô cùng khốc liệt. Áp lực lạm phát cục bộ, sự leo thang giá nguyên vật liệu đầu vào, chi phí thuê mặt bằng và nhân sự đã thu hẹp đáng kể biên lợi nhuận của các doanh nghiệp. Chỉ tính riêng trong nửa đầu năm 2025, có hơn 50.000 cửa hàng ăn uống và quán cà phê đã buộc phải rời khỏi thị trường. Ngay cả những thương hiệu lớn như Café Amazon cũng phải dừng hoạt động tại Việt Nam vào cuối năm 2025, và gã khổng lồ Mixue cũng phải tiến hành cắt giảm và tái cấu trúc mạng lưới cửa hàng do tăng trưởng nóng. Trong bối cảnh đó, xu hướng tiêu dùng của khách hàng cũng trở nên khắt khe và phân hóa mạnh mẽ. Người tiêu dùng thắt chặt chi tiêu có chọn lọc nhưng lại sẵn sàng chi trả cao hơn từ 20% đến 30% cho các thương hiệu đầu tư vượt trội về chất lượng sản phẩm, trang thiết bị và không gian trải nghiệm. Đây là cơ hội vàng để các thương hiệu cao cấp của Mirai Asia như Maroya và Kikuya khẳng định vị thế nếu biết định hình giá trị khác biệt.

Đặc biệt, sự bùng nổ của thị trường du lịch lữ hành tại các địa bàn hoạt động chiến lược của Mirai Asia là bệ đỡ kinh tế vững chắc. Tại Đà Nẵng, hoạt động du lịch ghi nhận mức tăng trưởng vượt bậc khi tổng lượt khách do các cơ sở lưu trú phục vụ trong quý I/2026 ước đạt hơn 4,2 triệu lượt, tăng 15,3% so với cùng kỳ năm 2025. Trong đó, lượng du khách quốc tế có mức chi tiêu cao đạt hơn 715,8 nghìn lượt, chỉ tính riêng trong tháng đầu năm 2026. Song song đó, thị trường Tây Ninh – nơi Mirai Asia đặt chi nhánh bán lẻ – cũng chứng kiến sự bứt phá ngoạn mục. Trong 7 tháng đầu năm 2025, tỉnh này đã đón tới 5,1 triệu lượt khách với tổng doanh thu đạt 3.250 tỷ đồng. Riêng quần thể Sun World Ba Den Mountain ghi nhận 4 triệu lượt khách sử dụng cáp treo và mùa Tết Bính Ngọ 2026 tiếp tục thắng lớn với doanh thu du lịch đạt 673 tỷ đồng. Những số liệu thống kê thực tế này chứng minh rằng quy mô thị trường mục tiêu mà

các thương hiệu của công ty đang khai thác vẫn vô cùng dồi dào và có dư địa tăng trưởng mạnh mẽ.

b) Yếu tố pháp luật

Hoạt động kinh doanh đa ngành của Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Mirai Asia chịu sự điều chỉnh của hệ thống pháp luật ngày càng hoàn thiện và siết chặt tại Việt Nam. Đối với mảng ẩm thực F&B của thương hiệu Maroya và hệ thống nhà hàng Yushima, việc tuân thủ Luật An toàn thực phẩm cùng các thông tư hướng dẫn của Bộ Y tế về tiêu chuẩn vệ sinh và nguồn gốc xuất xứ nguyên liệu là nghĩa vụ pháp lý tối cao. Sự minh bạch và nghiêm túc trong việc chấp hành các quy định này giúp doanh nghiệp tránh được các rủi ro pháp lý nghiêm trọng, đồng thời tạo dựng niềm tin tuyệt đối trong lòng thực khách trong bối cảnh người tiêu dùng ngày càng quan tâm đến sức khỏe và an toàn.

Bên cạnh đó, xu hướng "chuyển đổi xanh" và các cam kết về phát thải carbon, ESG (Môi trường - Xã hội - Quản trị) đang trở thành một luật chơi mới bắt buộc các doanh nghiệp Việt Nam phải thích nghi để phát triển bền vững và tiếp cận dòng vốn quốc tế. Điều này đòi hỏi Mirai Asia phải chủ động chuẩn hóa quy trình vận hành, giảm thiểu rác thải nhựa tại các kiosk Maroya và ưu tiên sử dụng các vật liệu tự nhiên, thân thiện với môi trường trong chuỗi cung ứng của mình.

Đối với thương hiệu bán lẻ phong cách sống Kikuya, các vấn đề về bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ, đăng ký kiểu dáng công nghiệp và nhãn hiệu độc quyền tại Cục Sở hữu trí tuệ là những lá chắn pháp lý không thể thiếu. Việc bảo hộ này giúp ngăn chặn triệt để tình trạng làm giả, làm nhái các thiết kế gốm sứ nghệ thuật cao cấp vốn rất dễ xảy ra tại các thị trường du lịch sầm uất. Cuối cùng, sự hiện diện của mảng dịch vụ tài chính thông qua Công ty Cổ phần Mirai Asia Finance đòi hỏi doanh nghiệp phải tuân thủ nghiêm ngặt các quy định của Ngân hàng Nhà nước về hoạt động đại lý thu đổi ngoại tệ, phòng, chống rửa tiền và chế độ báo cáo tài chính định kỳ.

c) Yếu tố tự nhiên

Đặc thù hoạt động bán lẻ dịch vụ tại các tổ hợp nghỉ dưỡng và khu vui chơi giải trí ngoài trời khiến kết quả kinh doanh của Mirai Asia chịu ảnh hưởng sâu sắc bởi các yếu

tổ tự nhiên và điều kiện thời tiết đặc trưng theo từng vùng miền. Thương hiệu Maroya Ice Cream hoạt động chủ yếu tại Sun World Ba Na Hills, một quần thể du lịch nằm ở độ cao gần 1.500 mét so với mực nước biển. Nơi đây có khí hậu ôn đới cận nhiệt đới với độ ẩm cao, thường xuyên xuất hiện sương mù dày đặc, mưa lớn kéo dài hoặc các đợt gió lạnh đột ngột. Những biến động thời tiết cực đoan này ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng vận hành của hệ thống cáp treo, làm sụt giảm đột ngột lượng du khách lên đỉnh núi, từ đó kéo theo sự suy giảm mạnh mẽ của doanh số bán các mặt hàng giải khát và kem lạnh vốn nhạy cảm với nhiệt độ.

Trái ngược với kiểu khí hậu núi cao của Bà Nà Hills, thương hiệu Kikuya và nhà hàng liên kết Yushima tại Sunset Town Phú Quốc lại chịu sự chi phối của khí hậu nhiệt đới gió mùa biển đảo. Mùa mưa tại Phú Quốc kéo dài từ tháng 5 đến tháng 10 hằng năm, với lượng mưa lớn và nguy cơ giông bão cao, gây cản trở các hoạt động trải nghiệm ngoài trời của du khách. Mặc dù Sunset Town đã được bảo vệ một phần nhờ hệ thống đê chắn sóng kiên cố dưới chân Cầu Hôn (Kiss Bridge), doanh nghiệp vẫn phải đối mặt với tính mùa vụ rất lớn của thị trường du lịch biển đảo. Sự thay đổi lưu lượng khách theo mùa đòi hỏi công ty phải có các phương án quản trị nhân sự linh hoạt, bảo quản nguyên vật liệu nghiêm ngặt trong môi trường có độ ẩm cao và phát triển các không gian trải nghiệm trong nhà ấm cúng để duy trì doanh thu ổn định quanh năm.

d) Yếu tố văn hóa - xã hội

Sự thay đổi nhanh chóng trong lối sống, thói quen ăn uống và thị hiếu thẩm mỹ của người tiêu dùng, đặc biệt là thế hệ trẻ Gen Z và Millennials, đang tái định hình toàn bộ ngành dịch vụ. Khách hàng hiện đại không chỉ đơn thuần mua một sản phẩm vật lý mà còn đòi hỏi một trải nghiệm mang tính bản sắc, kết nối cảm xúc và thể hiện cá tính riêng. Xu hướng thưởng thức ẩm thực gắn liền với yếu tố thị giác đã được Maroya Ice Cream nắm bắt thành công. Các kiosk bán hàng được thiết kế rực rỡ sắc màu với tông xanh hiện đại, được trang bị hệ thống bảng thực đơn điện tử bắt mắt và tủ trưng bày kính sang trọng, tạo nên một không gian "check-in" hoàn hảo cho trào lưu chia sẻ hình ảnh trên mạng xã hội của giới trẻ. Đồng thời, xu hướng tiêu dùng lành mạnh, ưu tiên sản phẩm ít đường, nhiều trái cây tươi tự nhiên đang dẫn đầu thị trường đồ uống năm

2026, thúc đẩy Maroya không ngừng cải tiến công thức kem măng cầu chủ lực để đáp ứng thị hiếu bảo vệ sức khỏe của thực khách.

Song song đó, sự ngưỡng mộ và niềm tin sâu sắc của người tiêu dùng Việt Nam đối với các giá trị văn hóa, tinh thần kỷ luật và tiêu chuẩn chất lượng khắt khe của Nhật Bản chính là bệ phóng văn hóa hoàn hảo cho thương hiệu Kikuya. Lối sống tối giản, hướng đến sự tĩnh lặng và nghệ thuật thưởng lãm tinh tế của Nhật Bản đang trở thành một trào lưu sống được giới trung lưu và thượng lưu Việt Nam nhiệt tình đón nhận. Việc trưng bày và kinh doanh các sản phẩm gốm sứ nghệ thuật, đồ gia dụng cao cấp mang thương hiệu Kikuya đã đánh trúng vào tâm lý tôn sùng vẻ đẹp thủ công tinh xảo và tính bền bỉ của khách hàng. Trải nghiệm mua sắm tại Kikuya không chỉ là việc sở hữu các món đồ dùng thông thường mà còn là sự thưởng lãm nghệ thuật và trải nghiệm tinh thần hiêu khách đặc trưng của Á Đông.

e) Yếu tố công nghệ

Sự bứt phá của công nghệ số đang là động lực cốt lõi, thúc đẩy thay đổi phương thức quản trị vận hành và cách tiếp cận khách hàng trong ngành F&B và ngành bán lẻ. Trong kỷ nguyên số hóa năm 2026, dữ liệu và công nghệ tự động hóa đã trở thành trụ cột mới của các chuỗi dịch vụ nhằm tối ưu hóa chi phí và tăng tốc độ phục vụ. Việc áp dụng hệ thống quản lý bán hàng thông minh (POS) kết hợp với các giải pháp thanh toán không tiền mặt như quét mã QR, ví điện tử hoặc chấp nhận thẻ tín dụng quốc tế là điều kiện bắt buộc để phục vụ dòng khách du lịch đa quốc gia tại các khu du lịch của Sun Group. Maroya đã số hóa toàn bộ trải nghiệm gọi món thông qua các màn hình LED hiển thị thực đơn kỹ thuật số, giúp nâng cao tính chuyên nghiệp và cho phép cập nhật nhanh chóng các chương trình ưu đãi theo từng khung giờ.

Ở khía cạnh tiếp thị và truyền thông, sự lên ngôi của các thuật toán mạng xã hội và các nền tảng đánh giá du lịch trực tuyến như TripAdvisor, Google Maps hay các ứng dụng OTA như Klook, Trip.com đã biến công nghệ thành một kênh bán hàng trực tiếp đầy quyền lực. Một đánh giá tích cực kèm hình ảnh đẹp của du khách trên mạng xã hội có sức lan tỏa và tạo dựng niềm tin mạnh mẽ hơn rất nhiều so với các phương thức quảng cáo truyền thống. Do đó, việc làm chủ các công cụ tiếp thị số, tối ưu hóa công cụ tìm kiếm địa điểm và xây dựng hệ thống dữ liệu khách hàng (CRM) đồng bộ trong hệ sinh

thái của Mirai Asia là chìa khóa để doanh nghiệp tự động hóa quy trình chăm sóc và giữ chân khách hàng một cách hiệu quả.

2.2.2. Phân tích môi trường vi mô trong chuỗi giá trị bán lẻ

a) Khách hàng mục tiêu

Sự thành công của Mirai Asia nằm ở khả năng định vị chính xác và phục vụ xuất sắc 2 tệp khách hàng mục tiêu có hành vi tiêu dùng hoàn toàn khác biệt của 2 thương hiệu Maroya và Kikuya. Đối với thương hiệu Maroya Ice Cream hoạt động tại các kiosk trong khu vui chơi giải trí ngoài trời, khách hàng mục tiêu chủ yếu là nhóm khách du lịch đại chúng, bao gồm các gia đình có con nhỏ, các cặp đôi và các nhóm bạn trẻ thuộc thế hệ Gen Z và Millennials. Đặc điểm hành vi cốt lõi của tệp khách hàng này là tính ngẫu hứng cực kỳ cao trong quyết định mua sắm. Quyết định thưởng thức một ly kem xoài hay đồ tráng miệng lạnh thường được đưa ra tức thì dưới tác động của các yếu tố kích thích giác quan như hình ảnh rực rỡ của kiosk, hương thơm hấp dẫn và nhu cầu giải nhiệt nhanh chóng sau hành trình di chuyển mệt mỏi. Họ đòi hỏi sự tiện lợi tối đa, tốc độ phục vụ nhanh và ưa chuộng các phương thức thanh toán số hóa nhanh gọn.

Trái lại, đối tượng khách hàng của thương hiệu phong cách sống và nghệ thuật Kikuya thuộc phân khúc trung và thượng lưu, có mức thu nhập khả dụng cao và gu thẩm mỹ vô cùng khắt khe. Tệp khách hàng này không tìm kiếm sự nhanh chóng hay ngẫu hứng, mà họ coi trọng trải nghiệm, sự thư thái và câu chuyện văn hóa đằng sau mỗi sản phẩm. Hành vi tiêu dùng của họ mang tính lý trí và chọn lọc cao, sẵn sàng chi trả mức giá premium cho các sản phẩm gồm sứ độc bản, đồ trang trí tinh tế hay các trải nghiệm ẩm thực được cá nhân hóa trong không gian kết hợp của nhà hàng Yushima. Họ đòi hỏi sự am hiểu sâu sắc và thái độ phục vụ tinh tế, chu đáo từ đội ngũ nhân viên tư vấn. Việc phân định rõ nét hai chân dung khách hàng này giúp Mirai Asia xây dựng các chiến lược sản phẩm, định giá và thiết kế không gian điểm bán hiệu quả hơn.

b) Nhà cung cấp và đối tác hạ tầng

Trong chuỗi giá trị bán lẻ dịch vụ của Mirai Asia, các nhà cung cấp hạ tầng và nguyên vật liệu đóng vai trò quyết định đối với năng lực cạnh tranh và sự ổn định trong hoạt động vận hành của doanh nghiệp. Đối tác chiến lược quan trọng nhất của công ty là

Tập đoàn Sun Group – nhà phát triển bất động sản và du lịch nghỉ dưỡng hàng đầu tại Việt Nam. Toàn bộ các điểm kinh doanh chủ lực của Maroya tại Sun World Ba Na Hills và hệ sinh thái liên kết của Kikuya tại Sunset Town Phú Quốc đều nằm trên các mặt bằng thương mại do Sun Group sở hữu và quản lý. Do đó, sức mạnh thương lượng của đối tác hạ tầng này là cực kỳ lớn. Các điều khoản về giá thuê mặt bằng, thời hạn hợp đồng, tỷ lệ chia sẻ doanh thu và các tiêu chuẩn vận hành khắt khe của chủ đầu tư ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí cố định và khả năng tồn tại của các điểm bán. Điều này đòi hỏi Mirai Asia phải luôn duy trì mối quan hệ đối tác chiến lược bền chặt, đồng thời chứng minh năng lực vận hành xuất sắc để được ưu tiên lựa chọn ở những vị trí đắc địa nhất trong hệ sinh thái du lịch của Sun Group.

Về nguồn cung ứng sản phẩm và nguyên liệu đầu vào, doanh nghiệp phải đối mặt với các bài toán quản trị chuỗi cung ứng riêng biệt cho từng thương hiệu. Maroya Ice Cream yêu cầu các nhà cung cấp sữa tươi, hương liệu và đặc biệt là trái cây tươi (xoài) phải đạt chứng nhận an toàn thực phẩm quốc tế, đảm bảo nguồn cung ổn định và đồng nhất về chất lượng hương vị quanh năm.

Đối với Kikuya, do sản phẩm cốt lõi là các mặt hàng gốm sứ nghệ thuật, đồ gia dụng cao cấp nhập khẩu từ Nhật Bản nhằm giữ vững tính nguyên bản và chất lượng chuẩn mực, doanh nghiệp phụ thuộc lớn vào các nhà sản xuất, nghệ nhân gốm sứ và các đối tác xuất nhập khẩu tại thị trường Nhật. Sự biến động của tỷ giá hối đoái giữa đồng Yên Nhật (JPY) và đồng Việt Nam (VND), cũng như các rủi ro về logistics đường biển quốc tế là những biến số mà Mirai Asia cần quản trị chặt chẽ để bảo đảm biên lợi nhuận và tính liên tục của nguồn hàng trung bày.

c) Trung gian marketing và kênh phân phối

Kênh phân phối và các trung gian tiếp thị là cầu nối sinh tử, giúp thương hiệu Mirai Asia tiếp cận dòng khách du lịch khổng lồ tại các trung tâm lễ hành. Trong mô hình phân phối truyền thống, doanh nghiệp cần thắt chặt mối quan hệ hợp tác với các công ty lễ hành lớn chuyên tổ chức tour đoàn, các đại lý du lịch địa phương và mạng lưới hướng dẫn viên du lịch tại Đà Nẵng và Phú Quốc. Việc đưa cửa hàng Kikuya hay nhà hàng Yushima vào danh mục các điểm dừng chân để trải nghiệm, mua sắm quà lưu

niệm trong lịch trình tour cố định là phương thức hiệu quả nhất để đảm bảo dòng khách đổ về cửa hàng một cách đều đặn và có tính dự báo trước.

Song song đó, sự bùng nổ của xu hướng du lịch tự túc đòi hỏi Mirai Asia phải tối ưu hóa sự hiện diện trên các kênh trung gian kỹ thuật số. Sự hợp tác chặt chẽ với các đại lý du lịch trực tuyến (OTA) hàng đầu như Klook, Trip.com, GetYourGuide để bán kèm các gói combo vé tham quan tích hợp voucher ẩm thực tại Maroya Ice Cream là một mũi nhọn phân phối đầy tiềm năng.

Đồng thời, việc quản trị danh tiếng thương hiệu trên các cẩm nang du lịch uy tín như TripAdvisor hay tối ưu hóa công cụ tìm kiếm địa điểm trên Google Maps là bắt buộc để tiếp cận tệp khách du lịch quốc tế. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng cần tận dụng sức mạnh của các trung gian truyền thông xã hội thông qua việc hợp tác với các nhà sáng tạo nội dung, blogger du lịch (KOLs/KOCs) để triển khai các chiến dịch truyền thông trực quan, sinh động, tạo dựng các trào lưu check-in ẩm thực thu hút giới trẻ.

d) Đối thủ cạnh tranh

Môi trường cạnh tranh tại các tọa độ du lịch đắt giá nhất Việt Nam luôn diễn ra vô cùng khốc liệt và không ngừng sàng lọc. Thương hiệu Maroya Ice Cream tại Ba Na Hills phải đối mặt với áp lực cạnh tranh trực tiếp từ các kiosk kem lạnh tự phát của địa phương, các thương hiệu kem nhượng quyền tầm trung và đặc biệt là các hãng kem nhập khẩu cao cấp có độ phủ thương hiệu toàn cầu lớn như Häagen-Dazs. Cuộc chiến giành giật thị phần tại đây không chỉ đơn thuần là sự so kè về hương vị hay giá cả của sản phẩm mà cốt lõi là cuộc đua giành quyền thuê các vị trí kiosk đắc địa nhất dọc theo các tuyến cáp treo chính, các quảng trường tập trung đông người và các lối đi bộ bắt buộc của du khách.

Đối với Kikuya, các đối thủ cạnh tranh là các cửa hàng bán đồ lưu niệm cao cấp tại các resort 5 sao, các thương hiệu gốm sứ nghệ thuật nội địa có bề dày lịch sử lâu đời, và các hệ thống nhà hàng Nhật Bản trung - cao cấp khác đang mọc lên nhanh chóng tại Phú Quốc và Đà Nẵng. Nhiều đối thủ sở hữu tiềm lực tài chính dồi dào và các chiến dịch quảng bá quy mô lớn. Trong một thị trường đầy rẫy sự sao chép, năng lực phòng thủ cạnh tranh của Kikuya không thể dựa vào cuộc chiến về giá – một chiến lược tự sát

trong bối cảnh chi phí vận hành đang leo thang. Thay vào đó, Kikuya phải xây dựng một rào cản cạnh tranh vững chắc bằng cách tập trung vào chiều sâu văn hóa của sản phẩm độc bản, tạo dựng một không gian thưởng lãm nghệ thuật khác biệt và cung cấp tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng xuất sắc vượt trội nhằm kiến tạo lòng trung thành với thương hiệu bền vững.

2.3. Các nguồn lực của doanh nghiệp ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh toàn cầu không ngừng biến động với tính cạnh tranh ngày càng khốc liệt, năng lực quản trị nguồn lực nội tại đã trở thành nhân tố quyết định trực tiếp đến khả năng sống còn và phát triển bền vững của doanh nghiệp. Dưới lăng kính của Thuyết dựa trên nguồn lực (Resource-Based View - RBV) do Barney khởi xướng năm 1991, một tổ chức chỉ có thể thiết lập lợi thế cạnh tranh bền vững khi sở hữu các nguồn lực mang tính chiến lược đáp ứng đầy đủ mô hình VRIO: có giá trị (Valuable), khan hiếm (Rare), khó sao chép (Inimitable) và được tổ chức một cách chặt chẽ để khai thác triệt để (Organized). Barney phân chia các nguồn lực chiến lược này thành ba nhóm cơ bản bao gồm nguồn lực vật chất (công nghệ, máy móc, địa điểm), nguồn lực con người (trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, thái độ) và nguồn lực tổ chức (cấu trúc chính thống, văn hóa phối hợp).

Tuy nhiên, việc sở hữu các nguồn lực riêng lẻ không tự động chuyển hóa thành hiệu quả tài chính vượt trội. Thuyết kiểm soát (Control Theory) trong quản trị chiến lược của Snell (1992) nhấn mạnh rằng doanh nghiệp phải áp dụng các cơ chế kiểm soát chặt chẽ đối với các yếu tố đầu vào, kiểm soát hành vi và kiểm soát kết quả đầu ra để giải phóng tối đa giá trị của nguồn lực.

Mục tiêu cốt lõi của bài luận này là phân tích chuyên sâu về mối tương quan tương hỗ giữa nguồn nhân lực, hạ tầng cơ sở vật chất và hiệu quả kinh doanh cuối cùng của doanh nghiệp. Nghiên cứu không chỉ tiếp cận dưới góc độ lý thuyết quản trị mà còn đi sâu mổ xẻ dữ liệu vận hành thực tế tại ba thực thể kinh doanh thuộc ba phân khúc đặc thù khác biệt: Khối Dịch vụ Ăn uống (F&B) trực thuộc Mirai Asia, mảng dịch vụ công nghệ thông tin (CNTT) của Công ty Cổ phần D-Soft tại Đà Nẵng, và quầy bán lẻ lưu niệm Kikuya tại khu du lịch Sun World Tây Ninh. Qua đó, bài viết sẽ làm sáng tỏ cơ chế cộng hưởng giúp doanh nghiệp bứt phá hiệu suất hoặc những điểm nghẽn tài chính

phát sinh khi có sự thiếu hụt hay lệch pha giữa con người, công nghệ và cấu trúc chi phí.

2.3.1. Nguồn nhân lực

a) Định nghĩa và phân loại nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực được định nghĩa là tập hợp các năng lực trí tuệ, kinh nghiệm thực chiến, sự nhạy bén và thái độ hành vi của lực lượng lao động được nhúng sâu vào tổ chức. Để quản trị nguồn nhân lực hiệu quả, doanh nghiệp cần phân tích cấu trúc nhân sự thông qua ba khía cạnh cốt lõi bao gồm quy mô cơ cấu, chất lượng trình độ chuyên môn và đặc tính văn hóa làm việc. Mỗi mô hình kinh doanh đòi hỏi một cấu trúc định biên lao động khác biệt để tối ưu hóa chi phí và tính linh hoạt vận hành:

❖ Khối F&B Mirai Asia: Quy mô tổng thể đạt 320 nhân sự, được cơ cấu phân tầng rõ rệt nhằm tối đa hóa hiệu suất tại các điểm chạm dịch vụ và linh hoạt hóa chi phí lương theo mùa vụ:

Bảng 2.1: Cơ cấu nhân sự Khối F&B Mirai Asia

Chỉ tiêu phân loại	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
Tổng cộng	320	100%
Nhân sự cấp quản lý điều hành	15	4,69%
Nhân viên chính thức dài hạn	60	18,75%
Nhân viên bán thời gian (part-time)	245	76,56%

(Nguồn: Sổ tay nhân sự Khối F&B Mirai Asia)

Định biên thâm dụng lao động bán thời gian cực lớn (chiếm 76,56% tổng quy mô) cho phép Mirai Asia duy trì sự linh hoạt tối đa trước biến động lượng khách theo khung

giờ và mùa vụ trong ngành hospitality, giúp cắt giảm triệt để giờ công lãng phí trong các tháng thấp điểm. Mức lương áp dụng cho các cấp bậc quản lý tạo thành một khung định phí cố định hàng tháng kết hợp với biến phí linh hoạt của nhân viên bán thời gian (được chi trả theo đơn giá 25.000 VND/giờ lao động thực tế, áp dụng quy chuẩn 26 ngày công mỗi tháng và ca làm việc tiêu chuẩn 8 tiếng)

Bảng 2.2: Khung chi phí lương cố định hàng tháng tại Khối F&B

Cấp bậc nhân sự	Số lượng (người)	Mức lương (VND/tháng/người)	Tổng quỹ lương tháng (VND)
Quản lý Chill	1	25.000.000	25.000.000
Quản lý Yushima	1	20.000.000	20.000.000
Quản lý The Deck	1	12.000.000	12.000.000
Quản lý Maroya	12	10.000.000	120.000.000
Nhân viên chính thức	60	6.000.000	360.000.000

(Nguồn: Phòng Nhân sự Khối F&B Mirai Asia)

❖ *Khối Công nghệ Thông tin D-Soft*: Sở hữu quy mô nhân sự chính thức 86 người với cấu trúc bậc thang kỹ thuật chặt chẽ nhằm kiểm soát chất lượng phần mềm phức tạp. Sự hiện diện của nhóm Senior đóng vai trò định hình kiến trúc hệ thống và dẫn dắt kỹ thuật cho nhóm Junior thực hiện việc viết mã nguồn.

Bảng 2.3: Cơ cấu nhân sự và quỹ lương chi tiết hàng năm tại D-Soft

Phân loại nhân sự	Số lượng	Mức lương/tháng (VNĐ/người)	Tổng quỹ lương tháng (VNĐ)	Tổng quỹ lương năm (VNĐ)
Ban Giám đốc (Cố định)	4		290.000.000	3.480.000.000
Giám đốc	2	100.000.000	200.000.000	2.400.000.000
Phó Giám đốc	1	50.000.000	50.000.000	600.000.000
Phó Giám đốc	1	40.000.000	40.000.000	480.000.000
Nhóm Senior	15		475.000.000	5.700.000.000
Senior (Mức 1)	10	30.000.000	300.000.000	3.600.000.000
Senior (Mức 2)	5	35.000.000	175.000.000	2.100.000.000
Nhóm Junior	45		1.000.000.000	12.000.000.000
Junior (Mức 1)	25	20.000.000	500.000.000	6.000.000.000
Junior (Mức 2)	20	25.000.000	500.000.000	6.000.000.000
Khối Back Office (BO)	2		24.000.000	288.000.000

Nhân sự HR (Mức 1)	1	10.000.000	10.000.000	120.000.000
Nhân sự HR (Mức 2)	1	14.000.000	14.000.000	168.000.000
Thực tập sinh (Intern)	20		130.000.000	1.560.000.000
Thực tập sinh (Mức 1)	10	5.000.000	50.000.000	600.000.000
Thực tập sinh (Mức 2)	10	8.000.000	80.000.000	960.000.000
Tổng cộng toàn mảng IT	86		1.919.000.000	23.028.000.000

(Nguồn: Báo cáo nhân sự Công ty Cổ phần D-Soft)

❖ *Khối Thương mại Kikuya Tây Ninh*: Áp dụng mô hình siêu tinh gọn với chỉ 4 nhân sự trực tiếp vận hành tại điểm nhằm cắt giảm tối đa định phí tại điểm bán. Tổng chi phí lương thực tế Tháng 12/2025 (gồm lương Gross, hỗ trợ cơm ca, thưởng KPI và phần đóng bảo hiểm xã hội 21,5% của NSDLĐ) đạt 31.596.300 VNĐ, phân bổ linh hoạt giữa nhân sự cơ hữu và nhân sự thời vụ:

➤ Quản lý cửa hàng: Lương cơ bản bảo hiểm 5.000.000 VNĐ, lương hiệu quả 3.525.000 VNĐ, hỗ trợ cơm ca 780.000 VNĐ (26 ngày thực tế), thưởng KPI tháng vượt mục tiêu 1.166.667 VNĐ. Tổng chi phí doanh nghiệp gánh chịu là 11.599.500 VNĐ (Lương thực nhận net đạt 9.999.500 VNĐ).

➤ Nhân viên bán hàng (Full-time): Lương cơ bản bảo hiểm 4.500.000 VNĐ, lương hiệu quả 1.500.000 VNĐ, cơm ca 750.000 VNĐ, thưởng KPI đạt 973.373 VNĐ. Tổng chi phí doanh nghiệp chi trả là 8.968.700 VNĐ (Net 7.528.700 VNĐ) cho 218 giờ công thực tế và 1 ngày nghỉ phép.

➤ Nhân viên bán hàng (Thời vụ theo giờ): Vận hành theo cơ chế lương khoán linh hoạt 25.000 VNĐ/giờ, không đóng BHXH. Thực tế làm việc 205 giờ công,

com ca 720.000 VNĐ, thưởng KPI 973.373 VNĐ; tổng chi phí doanh nghiệp chi trả (Net) đạt 6.818.400 VNĐ.

➤ Nhân viên bán hàng (Part-time): Lương cơ bản bảo hiểm 4.500.000 VNĐ, lương hiệu quả 1.500.000 VNĐ. Thực tế làm việc bán thời gian 84 giờ công, com ca 300.000 VNĐ, thưởng KPI 386.588 VNĐ; tổng chi phí doanh nghiệp chi trả đạt 4.209.700 VNĐ (Net 2.769.700 VNĐ).

Chất lượng nguồn nhân lực thể hiện qua trình độ chuyên môn và kỹ năng mềm. Tại các doanh nghiệp công nghệ như D-Soft, trình độ chuyên môn của đội ngũ kỹ sư là năng lực cốt lõi quyết định tính thành bại của dự án deep tech. Việc mất đi nguồn nhân lực công nghệ chuyên biệt sẽ làm suy yếu nghiêm trọng năng lực cạnh tranh của tổ chức. Ngược lại, trong mảng dịch vụ trực tiếp như Mirai Asia và Kikuya, kỹ năng giao tiếp mềm dẻo, sự thấu hiểu tâm lý khách hàng của nhân viên front-line là những yếu tố then chốt tạo nên chất lượng dịch vụ.

Văn hóa doanh nghiệp và thái độ làm việc đóng vai trò là chất xúc tác tinh thần định hình hiệu suất. Trong ngành dịch vụ và bán lẻ (Mirai Asia, Kikuya), mô hình quản lý thực tế phổ biến là "Millennials-manage-Gen-Z", nơi các quản lý thế hệ 9x (sinh năm 1990 - 1995) dẫn dắt đội ngũ nhân viên trẻ tuổi thế hệ Gen Z (sinh năm 2000 - 2005). Nhân sự Gen Z rất coi trọng tính ổn định công việc, sự minh bạch thông tin và đặt ưu tiên cao cho sự cân bằng cuộc sống. McKinsey chỉ ra 77% Gen Z ưu tiên sự cân bằng này và 72% sẵn sàng rời bỏ công việc nếu thiếu đi chính sách linh hoạt. Họ khao khát cơ hội học tập phát triển liên tục (chỉ số L&D được đánh giá ưu tiên 4,89 trên 5 điểm), phản hồi tức thời kiểu văn hóa mạng xã hội và phong cách quản lý nhân văn, tôn trọng quyền tự chủ. Do đó, doanh nghiệp cần ứng dụng các mô hình thiết lập mục tiêu SMART đồng bộ với khung thực thi 4DX (4 Disciplines of Execution) để thiết lập mục tiêu tối quan trọng, bảng điểm trực quan và nhịp điệu trách nhiệm giải trình nhằm thúc đẩy động lực nội tại. Đồng thời, phương pháp cố vấn ngược (reverse mentorship) cũng là giải pháp hiệu quả giúp tận dụng sự am hiểu công nghệ của nhân viên trẻ để hỗ trợ quản lý cấp cao.

b) Ảnh hưởng đến kinh doanh

❖ *Hiệu suất quy trình và giảm thiểu lãng phí*: Đội ngũ nhân viên có trình độ cao và thái độ nghiêm túc sẽ vận hành các quy trình chuẩn hóa (SOPs) một cách chính xác, hạn chế tối đa sai hỏng. Sự phân hóa hiệu quả giữa các thương hiệu thuộc Mirai Asia là minh chứng rõ nét: Maroya sở hữu quy trình kiểm soát hao hụt nguyên vật liệu chặt chẽ do đội ngũ quản lý giàu kinh nghiệm vận hành giúp duy trì biên lợi nhuận ròng ấn tượng 28,97%, trong khi Yushima liên tục chịu tổn thất do áp lực định phí lương quản lý cao (20 triệu VNĐ/tháng) kết hợp với năng lực kiểm soát lãng phí yếu kém, kéo biên lợi nhuận ròng xuống mức thấp kỷ lục là 13,35%.

❖ *Năng lực sáng tạo và cải tiến liên tục*: Một đội ngũ nhân sự năng động, được khuyến khích tư duy đổi mới sẽ thúc đẩy việc nâng cấp và đa dạng hóa sản phẩm/dịch vụ. Mảng CNTT của D-Soft, nhờ sở hữu đội ngũ kỹ sư chất lượng cao, đã nghiên cứu phát triển thành công các sản phẩm đóng gói tự chủ như giải pháp nhận diện FACELOG hay ứng dụng ME2U, giúp doanh nghiệp tạo lập doanh thu lặp lại ổn định và duy trì biên lợi nhuận trước thuế xuất sắc ở mức 35%.

❖ *Dịch vụ khách hàng và lòng trung thành thương hiệu*: Thái độ thân thiện và kỹ năng phục vụ chuyên nghiệp của nhân viên trực tiếp đứng quầy tại Kikuya Tây Ninh là nhân tố quyết định trải nghiệm của du khách, trực tiếp chuyển hóa thành doanh thu thực tế và sự hài lòng đối với thương hiệu.

❖ *Khả năng thích ứng và xử lý khủng hoảng*: Năng lực linh hoạt thích nghi của nhân sự đóng vai trò cứu cánh cho doanh nghiệp trước các cú sốc thị trường. Thương hiệu Chill (Mirai Asia) là ví dụ điển hình khi đối mặt với khoản lỗ lũy kế nặng nề vượt mức 574 triệu VNĐ trong quý I, quyết định tái cơ cấu triệt để nhân sự và tối ưu hóa năng suất lao động (Utilization Rate đạt 90%) từ tháng 4 đã đưa thương hiệu này bứt phá ngoạn mục, đạt lợi nhuận thực tế 3.245.549.944 VND và xác lập biên lợi nhuận ròng cao nhất hệ thống đạt 35,22%.

2.3.2. Cơ sở vật chất

a) Định nghĩa và các thành phần của cơ sở vật chất

Cơ sở vật chất đại diện cho hệ thống cơ sở hạ tầng vật lý, thiết bị kỹ thuật và giải pháp công nghệ tạo nền tảng vững chắc để thực thi mọi hoạt động kinh doanh. Hệ

thống này được tích hợp bởi ba cấu phần trọng yếu bao gồm hạ tầng kỹ thuật, hạ tầng vật lý nhà xưởng, văn phòng và hạ tầng kỹ thuật số.

❖ *Hạ tầng kỹ thuật*: Bao gồm hệ thống máy móc thiết bị trực tiếp tạo ra sản phẩm. Tại mảng CNTT D-Soft, hạ tầng kỹ thuật là hệ thống máy trạm của lập trình viên được nâng cấp RAM tối thiểu lên mức 32 GB–64 GB DDR5, trang bị ổ cứng NVMe SSD tốc độ cao và các dòng card đồ họa chuyên dụng (GPU local Nvidia RTX Pro) phục vụ việc huấn luyện, thử nghiệm thuật toán AI của kỹ sư. Tại khối F&B Mirai Asia và quầy Kikuya, hạ tầng kỹ thuật bao gồm hệ thống thiết bị bếp chuyên dụng, tủ mát bảo quản và các máy POS thanh toán tại điểm bán.

❖ *Hạ tầng văn phòng/nhà xưởng*: Quyết định không gian trải nghiệm của khách hàng và điều kiện làm việc. Địa điểm đặt quầy Kikuya tại khu du lịch quốc gia Núi Bà Đen (Sun World Tây Ninh) là tài sản hạ tầng vật lý mang tính chiến lược, mở ra cơ hội tiếp cận trực tiếp dòng khách du lịch tâm linh khổng lồ. Đối với các thương hiệu của Mirai Asia như The Deck, hạ tầng vật lý là không gian nhà hàng được thiết kế sang trọng, đòi hỏi chi phí trang trí (decor) và nâng cấp công cụ dụng cụ (ly thủy tinh, chén đĩa) liên tục theo từng mùa lễ hội để giữ chân du khách.

❖ *Hạ tầng số*: Tập hợp các phần mềm quản trị, hệ thống dữ liệu đám mây và công cụ số hóa quy trình. Tại D-Soft, hạ tầng số được đầu tư quy mô lớn bao gồm hệ thống server staging/testing ảo hóa trên đám mây AWS EC2 để tạo môi trường CI/CD, hệ thống lưu trữ AWS S3 phục vụ deep tech với đơn giá 0,023 USD/GB/tháng, và các cụm máy chủ GPU hiệu năng cao (AWS chứa card Nvidia A100/H100) để huấn luyện mô hình học sâu. Bên cạnh đó là chi phí bản quyền phần mềm thường niên như bộ công cụ lập trình JetBrains All Products Pack (\$979/user/năm), GitHub Enterprise (\$21/user/tháng) tích hợp trợ lý Copilot AI (\$39/user/tháng) và gói quản lý Agile Jira Software Premium (\$18,30/user/tháng). Việc đồng bộ hóa hạ tầng số với công cụ HR kỹ thuật số cho phép nhân viên tự phục vụ thông qua các cổng thông tin cá nhân, giảm thiểu các tác vụ hành chính thủ công và nâng cao tính minh bạch.

b) Ảnh hưởng đến kinh doanh

❖ *Nâng cao năng suất hoạt động:* Việc trang bị hạ tầng phần cứng mạnh mẽ tại D-Soft giúp giảm thiểu thời gian chờ đợi build code và chạy máy ảo cho lập trình viên, gia tăng đáng kể số lượng dòng mã nguồn được giải quyết trong mỗi giờ công.

❖ *Bảo đảm chất lượng sản phẩm đầu ra:* Quy trình tích hợp và bàn giao phần mềm tự động (CI/CD) trên hạ tầng server phát triển của D-Soft giúp phát hiện lỗi lập trình sớm, bảo đảm tính nhất quán của sản phẩm trước khi chuyển giao cho đối tác nước ngoài.

❖ *Tối ưu hóa cấu trúc chi phí vận hành:* Một hệ thống cơ sở vật chất đồng bộ kết hợp với hạ tầng số hiện đại cho phép doanh nghiệp vận hành mô hình quản lý kho Just-In-Time (JIT) nhằm giảm thiểu tối đa lượng hàng tồn kho dự phòng thông qua việc phối hợp chặt chẽ với nhà cung cấp.

Bảng 2.4: So sánh hiệu năng vận hành giữa kho truyền thống và mô hình JIT trong ngành hospitality

Chỉ tiêu so sánh	Mô hình kho truyền thống	Mô hình JIT hiện đại
Mức tồn kho an toàn	Duy trì lượng lớn (dự phòng từ 5 - 7 ngày)	Tối thiểu hóa (dưới 1 ngày cung ứng)
Tần suất đặt hàng	Định kỳ, số lượng lớn (1 - 2 lần/tuần)	Thường xuyên, số lượng nhỏ (hàng ngày)
Thời gian lưu kho	Kéo dài, dễ gây suy giảm chất lượng	Cực kỳ ngắn (dưới 24 giờ sử dụng)
Tỷ lệ hỏng hủ thực phẩm	Cao (trung bình từ 8% - 10%)	Rất thấp (kiểm soát dưới 2% - 3%)
Chi phí lưu kho & bảo quản	Rất cao do thâm dụng không gian và năng lượng	Cắt giảm từ 40% - 60% chi phí lưu trữ
Thời gian kiểm kho	Thâm dụng lao động (trung bình 6 giờ/tuần)	Tối giản hóa (chỉ còn khoảng 2 giờ/tuần)

Giá trị tiết kiệm ước tính	Không có	Tiết kiệm từ 55.000 - 95.000 USD/năm
-----------------------------------	----------	--------------------------------------

(Nguồn: Nghiên cứu ứng dụng JIT trong ngành Dịch vụ ăn uống)

Số liệu so sánh từ Bảng 2.8 cho thấy việc chuyển đổi sang mô hình JIT không chỉ giúp doanh nghiệp giải phóng không gian lưu kho vật lý để chuyển đổi thành không gian tạo doanh thu, mà còn tiết giảm đáng kể chi phí nhân công kiểm kho và giảm thiểu rủi ro lỗi hỏng hàng hóa.

❖ *Bảo đảm an toàn lao động và nâng cao hình ảnh thương hiệu:* Môi trường làm việc an toàn, hiện đại tại quầy Kikuya hay văn phòng D-Soft không chỉ nâng cao uy tín thương hiệu trong mắt đối tác mà còn là thời nam châm thu hút nhân sự trẻ tuổi thế hệ Gen Z vốn đặc biệt quan tâm đến không gian làm việc thẩm mỹ và an toàn cho sức khỏe.

2.3.3. Kết quả hoạt động kinh doanh

❖ *Khối F&B Mirai Asia:* Tổng doanh thu lũy kế thực tế đạt 39.916.263.165 VND (hoàn thành 98,23% KPI), lợi nhuận lũy kế thực tế bứt phá đạt 10.592.599.509 VND (vượt 4,27% KPI), đưa biên lợi nhuận ròng trung bình toàn khối đạt mức ấn tượng 26,54%:

Bảng 2.5: Chỉ tiêu tài chính lũy kế Khối F&B Mirai Asia

Chỉ tiêu tài chính	Kế hoạch KPI (VND)	Thực tế đạt được (VND)	Tỷ lệ hoàn thành (%)
Doanh thu lũy kế	40.634.817.000	39.916.263.165	98,23%
Lợi nhuận lũy kế	10.158.704.250	10.592.599.509	104,27%
Tổng chi phí vận hành	-	29.323.663.656	-
Biên lợi nhuận ròng	25,00%	26,54%	106,16%

(Nguồn: Báo cáo tài chính quản trị Khối F&B Mirai Asia)

Bảng 2.6: Kết quả doanh thu và lợi nhuận chi tiết theo thương hiệu thuộc Mirai Asia

Thương hiệu thành viên	Doanh thu thực tế (VND)	Tỷ lệ đạt KPI DT (%)	Lợi nhuận thực tế (VND)	Tỷ lệ đạt KPI LN (%)	Biên lợi nhuận ròng (%)
Maroya	12.300.840.352	97,41%	3.563.646.588	112,87%	28,97%
The Deck	10.380.565.459	115,34%	2.665.012.313	118,44%	25,67%
Chill	9.215.583.231	91,78%	3.245.549.944	129,30%	35,22%
Yushima	6.265.344.123	89,50%	836.220.209	47,81%	13,35%
Kiot	1.753.930.000	89,26%	281.770.455	57,36%	16,06%

(Nguồn: Báo cáo tài chính quản trị Khối F&B Mirai Asia)

❖ Khối Thương mại Kikuya Tây Ninh: Tổng doanh thu thuần đạt 3.093.909.108 VNĐ sau khi trừ đi các khoản giảm trừ doanh thu (gồm chiết khấu cho đoàn hướng dẫn viên và khách hàng) trị giá 452.027.900 VNĐ. Với giá vốn hàng bán (COGS) lũy kế cả năm ở mức 1.002.380.220 VNĐ, cửa hàng đạt tỷ suất lợi nhuận gộp lý tưởng 67,6%. Tuy nhiên, do gánh nặng định phí quá cao tại điểm bán, lợi nhuận thuần lũy kế sau thuế chỉ giữ lại được 210.093.169 VNĐ, tương ứng với biên lợi nhuận ròng thực tế khá mỏng là 6,79%

Bảng 2.7: Kết quả hoạt động kinh doanh chi tiết theo tháng của Kikuya năm 2025

Tháng	Doanh thu trước giảm trừ (VNĐ)	Các khoản giảm trừ doanh thu (VNĐ)	Doanh thu thuần về bán hàng (VNĐ)	Giá vốn hàng bán (COGS) (VNĐ)	Lợi nhuận / Lỗ ròng trong tháng (VNĐ)
Tháng 01	332.566.000	46.181.500	286.384.500	90.116.181	13.557.241
Tháng 02	776.125.667	76.585.000	699.540.667	215.334.480	171.152.880
Tháng 03	348.781.668	29.889.000	318.892.668	94.186.846	46.088.019
Tháng 04	245.886.667	29.950.000	215.936.667	64.638.601	1.866.680
Tháng 05	371.728.000	47.637.500	324.090.500	99.399.988	38.955.490
Tháng 06	245.227.002	32.098.000	213.129.002	63.597.856	-27.849.135
Tháng 07	295.286.504	44.070.500	251.216.004	78.345.082	14.873.931
Tháng 08	272.858.500	36.639.000	236.219.500	73.901.297	8.163.547
Tháng 09	173.023.000	22.394.000	150.629.000	48.103.626	-34.734.817

Tháng	Doanh thu trước giảm trừ (VNĐ)	Các khoản giảm trừ doanh thu (VNĐ)	Doanh thu thuần về bán hàng (VNĐ)	Giá vốn hàng bán (COGS) (VNĐ)	Lợi nhuận / Lỗ ròng trong tháng (VNĐ)
Tháng 10	189.944.000	28.289.400	161.654.600	48.905.148	-9.450.422
Tháng 11	152.986.000	20.614.000	132.372.000	38.764.264	-13.838.207
Tháng 12	273.896.000	37.680.000	236.216.000	87.086.851	1.307.962
Lũy kế năm	3.678.309.008	452.027.900	3.093.909.108	1.002.380.220	210.093.169

(Nguồn: Báo cáo tài chính của hàng Kikuya Tây Ninh)

Để bóc tách chi tiết gánh nặng chi phí, Bảng 2.8 dưới đây thống kê các khoản phát sinh tại Tài khoản 642 trong tháng 12/2025:

Bảng 2.8: Bảng phân bổ chi tiết chi phí quản lý kinh doanh Tháng 12/2025 tại Kikuya

Diễn giải khoản mục chi phí trên sổ chi tiết	Số tiền phát sinh Nợ (VNĐ)	Tỷ trọng trên doanh thu thuần
Chi phí lương tạm tính nhân viên trực tiếp quầy	22.536.200	9,54%
Chi phí cơm ca hỗ trợ nhân viên quầy	2.550.000	1,08%
Chi phí thưởng vượt KPI doanh thu	3.500.000	1,48%

Chi phí bảo hiểm xã hội (NSDLĐ đóng 21,5%)	3.010.000	1,27%
Chi phí BO (Back Office) hỗ trợ quầy lưu niệm	17.000.000	7,20%
Chi phí điện năng tiêu thụ tại điểm bán	1.199.367	0,51%
Phí chia sẻ doanh thu đối tác (Sun World)	67.089.200	28,40%
Chi phí khấu hao tài sản cố định trong tháng	14.857.024	6,29%
Chi phí hồng, hủy hàng hóa tồn kho (CP.HHH)	5.350.798	2,27%
Chi phí văn phòng, trầm xông và chi phí quản lý khác	10.728.598	4,54%
Tổng chi phí quản lý kinh doanh phát sinh	147.821.187	62,58%

(Nguồn: Sổ chi tiết tài khoản 642 Kikuya Tây Ninh)

❖ **Khối Công nghệ Thông tin D-Soft:** Ghi nhận hiệu năng tài chính đặc biệt xuất sắc và ổn định nhờ biên lợi nhuận cao đặc thù của ngành. Tổng doanh thu năm đạt 71.000.000.000 VNĐ, cơ cấu chi phí vận hành chiếm cố định 65% doanh thu (tương đương 46.150.000.000 VNĐ), mang lại biên lợi nhuận trước thuế cố định 35% doanh thu (tương đương 24.850.000.000 VNĐ). Tổng chi phí lương chi trả thực tế cả năm cho đội ngũ 86 nhân sự là 23.028.000.000 VNĐ (chiếm 32,43% tổng doanh thu thuần). Phần ngân sách công nghệ ngoài lương còn lại (dành cho phần cứng, bản quyền phần mềm, cloud và tích hợp tài nguyên AI) đạt 23.122.000.000 VNĐ (tương đương 32,57% doanh thu).

Về thị phần, doanh nghiệp đánh giá khả năng thâm nhập và chiếm lĩnh thị trường so với đối thủ cạnh tranh. Sự thành công của Maroya khi tạo ra 12.300.840.352 VND doanh thu thực tế thể hiện vị thế "trụ cột" vững chắc của thương hiệu này trong phân khúc bán lẻ ăn uống.

Về thương hiệu, chỉ số hài lòng của khách hàng và uy tín thị trường được củng cố mạnh mẽ nhờ sự đồng bộ trong quy trình phục vụ. Việc Kikuya Tây Ninh và Mirai Asia được Sun Group vinh danh là "Đối tác xuất sắc 2025 tại Sun World" là minh chứng cho sức mạnh thương hiệu được củng cố vững chắc.a) Sự tương tác cộng hưởng (Synergy) và những thách thức vận hành

Sự phối hợp nhịp nhàng giữa nguồn nhân lực và cơ sở vật chất sẽ tạo ra một hiệu ứng cộng hưởng phi tuyến tính, giúp doanh nghiệp bứt phá về mặt hiệu suất. Tại D-Soft, sự tương tác giữa đội ngũ 45 Junior lập trình và hạ tầng số hiện đại (tích hợp GitHub Copilot AI và IDE JetBrains cao cấp) dưới sự dẫn dắt của nhóm 15 Senior dày dạn kinh nghiệm đã tạo ra năng suất lập trình vượt bậc. Việc ứng dụng AI hỗ trợ viết mã giúp rút ngắn đáng kể thời gian hoàn thành tác vụ cho Junior, đồng thời giảm thiểu sai sót kỹ thuật ngay từ khâu thiết lập mã nguồn. Tại khối F&B Mirai Asia, sự kết hợp giữa kỹ năng quản trị kho chặt chẽ của nhân viên và hạ tầng số cập nhật dữ liệu thời gian thực giúp tối ưu hóa định lượng nguyên vật liệu, kiểm soát tối đa tỷ lệ hao hụt. Sự hội tụ giữa công cụ HR kỹ thuật số và quy trình quản trị hiệu năng cho phép chuyển đổi hoạt động đánh giá nhân sự từ các đợt xếp hạng định kỳ cứng nhắc sang quy trình đồng hành, huấn luyện liên tục dựa trên dữ liệu thực tế.

Ngược lại, khi có sự lệch pha hoặc thiếu hụt một trong hai yếu tố, hệ thống vận hành sẽ ngay lập tức bộc lộ những điểm nghẽn tài chính nghiêm trọng:

❖ Điển hình cho trạng thái "công cụ hiện đại nhưng nhân lực yếu kém": Thương hiệu Yushima (Mirai Asia) dù được trang bị không gian nhà hàng đồng bộ trong hệ thống, nhưng sự thiếu năng lực của nhân sự quản lý (người đang nhận mức lương khá cao là 20.000.000 VND/tháng) trong việc kiểm soát hao hụt và điều tiết chi phí đã khiến Yushima không đạt các chỉ tiêu cơ bản. Doanh thu thực tế chỉ đạt 89,50% KPI và lợi nhuận thực tế đạt vốn vẹn 47,81% kế hoạch, kéo biên lợi nhuận xuống mức rất thấp (13,35%) với các khoản thua lỗ liên tục trong các tháng 2, 3, 4 và tháng 11.

❖ Diễn hình cho trạng thái "nhân sự xuất sắc nhưng bị giới hạn bởi rào cản hạ tầng và cơ chế chi phí": Thể hiện rõ nét tại quầy Kikuya Tây Ninh trong tháng 12/2025. Đội ngũ nhân viên và quản lý tại điểm đã nỗ lực vượt bậc để đưa doanh thu bán hàng đạt 273.896.000 VNĐ, vượt xa mục tiêu KPI tháng là 150.000.000 VNĐ. Tuy nhiên, do gánh nặng từ điều khoản hợp tác mặt bằng vật lý – khoản phí "chia sẻ doanh thu" với đối tác Sun World lên tới 67.089.200 VNĐ, chiếm 28,40% doanh thu thuần – kết hợp với chi phí phân bổ cố định cho khối Back Office gián tiếp (BO) lên tới 17.000.000 VNĐ (chiếm 7,20% doanh thu thuần), lợi nhuận trước và sau thuế của quầy bị bào mòn gần như hoàn toàn, chỉ còn lại thặng dư danh nghĩa 1.307.962 VNĐ. Gánh nặng chi phí biến đổi tỷ lệ thuận với doanh thu này đã triệt tiêu hoàn toàn hiệu ứng đòn bẩy hoạt động của quầy. Bên cạnh đó, chi phí hồng hũ hàng hóa (CP.HHH) chiếm tới 2,27% doanh thu thuần (5.350.798 VNĐ), tập trung vào các sản phẩm mèο hạnh phúc, mèο con roly-poly, vũ công Japan và túi lọc cà phê hồng, chỉ ra sự yếu kém trong hạ tầng bảo quản tại điểm bán và sự thiếu chính xác trong công tác dự báo nhu cầu.

❖ Sự thiếu đồng bộ giữa dòng tiền thực tế và kết quả kế toán: Là thách thức quản trị lớn tại Mirai Asia. Dù lợi nhuận kế toán dương, số dư tiền mặt tích lũy toàn khối liên tục sụt giảm ròng từ mức đỉnh 6.549.399.342 VND vào tháng 2 xuống còn 4.320.355.839 VND vào tháng 3 và tiếp tục giảm xuống 4.096.463.282 VND vào tháng 4. Áp lực thanh khoản này có khả năng xuất phát từ việc trì hoãn thu hồi công nợ hoặc phải chi trả cho các khoản đầu tư tài sản cố định định kỳ mà thiếu đi sự phê duyệt tập trung. Ngoài ra, sự lệch pha nghiêm trọng của dòng tiền tại Yushima trong tháng 3 – khi số dư tiền mặt đột ngột sụt giảm ròng lên tới 1.919.138.310 VND (từ 2,745 tỷ VND xuống 826 triệu VND) trong khi chỉ lỗ kế toán vốn vụn 59.787.543 VND – là minh chứng của việc thiếu hụt quy trình kiểm soát nội bộ nghiêm ngặt đối với các giao dịch chuyển vốn ngoài vận hành.

2.3.4. Kết luận

a) Tổng kết

Mối quan hệ hữu cơ giữa nguồn nhân lực và cơ sở vật chất là điều kiện tiên quyết để hình thành kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Năng lực trí tuệ và thái độ làm việc của con người là nhân tố quyết định tính sáng tạo và hiệu quả vận hành,

nhưng sức mạnh đó sẽ bị giới hạn nếu thiếu đi sự hỗ trợ của hệ thống cơ sở vật chất hiện đại và hạ tầng số đồng bộ. Ngược lại, việc đầu tư ồ ạt vào công nghệ và hạ tầng vật lý sẽ trở nên vô giá trị, thậm chí gieo rắc rủi ro mất cân đối dòng tiền, nếu tổ chức thiếu đi đội ngũ nhân lực có đủ trình độ để vận hành và kiểm soát. Do đó, sự tồn tại và phát triển bền vững của doanh nghiệp chỉ được bảo đảm khi ban điều hành duy trì một chiến lược đầu tư cân bằng và đồng bộ giữa con người và công nghệ.

b) Đề xuất và bài học kinh nghiệm

Để đạt được hiệu quả vận hành tối ưu, ban điều hành của các thực thể kinh doanh cần quyết liệt triển khai các giải pháp chiến lược sau:

❖ *Đối với quầy bán lẻ lưu niệm Kikuya Tây Ninh*: Giải pháp cấp bách nhất là chủ động đàm phán lại với đối tác Sun World để chuyển đổi từ mô hình chia sẻ doanh thu cố định phẳng 28,40% sang mô hình chia sẻ lũy tiến có giới hạn hoặc mô hình kết hợp (Hybrid Model). Cụ thể, áp dụng mức phí thuê cố định sàn thấp cho các tháng thấp điểm mùa mưa (từ tháng 6 đến tháng 11) và chỉ áp dụng tỷ lệ chia sẻ doanh thu từ 15% đến 18% cho phần doanh thu vượt ngưỡng kế hoạch trong các tháng cao điểm đầu năm. Điều này giúp quầy giữ lại phần lớn thặng dư khi doanh số bùng nổ và bảo toàn dòng tiền trong mùa thấp điểm. Bên cạnh đó, quầy cần đưa vào vận hành hệ thống kiểm kho tự động theo thời gian thực kết hợp quét mã vạch và áp dụng triệt để nguyên tắc FIFO để kéo giảm tỷ lệ hỏng hủ hàng hóa xuống dưới mức 1%. Đồng thời, chuẩn hóa tài liệu SOPs trực quan bằng hình ảnh/video để tối ưu hóa năng lực phục vụ của lực lượng Gen Z, kết hợp duy trì cơ chế khoán giờ công linh hoạt cho nhân sự thời vụ để cắt giảm chi phí lương trong những ngày mưa bão.

❖ *Đối với Khối F&B Mirai Asia*: Ban điều hành cần thực hiện tái cấu trúc triệt để thương hiệu Yushima bằng cách chuyển đổi cơ cấu lương của quản lý sang mô hình lương cứng thấp kết hợp hoa hồng, thưởng theo hiệu quả kinh doanh thực tế, đồng thời rà soát lại định lượng nguyên vật liệu để đưa biên lợi nhuận ròng đạt tối thiểu 20%. Thương hiệu Chill cần chuẩn hóa quy trình quản trị kho theo mô hình JIT để phân bổ chi phí nguyên vật liệu tương thích trực tiếp với biến động doanh thu theo từng tháng, xóa bỏ chu kỳ chi phí cố định 4 tháng để khơi thông dòng tiền vận hành. Ban điều hành cũng cần áp dụng phần mềm quản trị nhân sự tự động hóa để kiểm soát chặt chẽ quỹ lương tăng ca của 245 nhân viên bán thời gian vào mùa cao điểm (tháng 7 và

tháng 12), hạn chế tối đa số giờ làm thêm không cần thiết. Cuối cùng, cần thiết lập lại hệ thống báo cáo số dư tiền mặt tự động hàng tháng cho tất cả các thương hiệu từ tháng 5 đến tháng 12, đồng thời siết chặt quy trình kiểm soát nội bộ đối với các khoản chi ngoài vận hành quy mô lớn để bảo đảm an toàn thanh khoản.

❖ *Đối với mảng CNTT D-Soft:* Doanh nghiệp cần áp dụng triệt để mô hình FinOps để kiểm soát chi phí đám mây vốn đang tiêu tốn ngân sách lớn. Thiết lập chính sách tự động tắt các server thử nghiệm ngoài giờ làm việc, xây dựng cảnh báo vượt ngưỡng ngân sách theo thời gian thực trên AWS và chuyển các tác vụ huấn luyện AI nhỏ về hạ tầng GPU vật lý nội bộ thay vì phụ thuộc hoàn toàn vào GPU Cloud đắt đỏ. Để bảo vệ biên lợi nhuận ròng xuất sắc ổn định ở mức 35%, D-Soft cần tăng tốc thương mại hóa các sản phẩm đóng gói tự chủ như giải pháp nhận diện FACELOG hay ứng dụng ME2U theo mô hình SaaS để tạo ra doanh thu lặp lại ổn định. Cuối cùng, cần đo lường hiệu quả thực tế của việc tích hợp AI (GitHub Copilot) vào quy trình viết mã của 45 Junior với mục tiêu giảm 20% thời gian hoàn thành tác vụ, đồng thời tổ chức các buổi chia sẻ kỹ thuật do nhóm Senior dẫn dắt để tối ưu hóa năng lực sử dụng AI và kiểm soát rủi ro bảo mật thông tin mã nguồn.

2.4. Thực Trạng Quy Trình Thu Mua Tại Mirai Asia.

Trong kỷ nguyên quản trị hiện đại, thách thức lớn nhất của một doanh nghiệp đa thương hiệu (hệ sinh thái bao gồm F&B, bán lẻ siêu thị và lưu niệm) là làm thế nào để vận hành một bộ máy cung ứng cực kỳ tinh gọn nhưng vẫn đảm bảo 2 yếu tố cốt lõi: tốc độ đáp ứng vận hành tại cơ sở và tính an toàn tuyệt đối cho dòng tiền. Để tối ưu hóa toàn bộ chuỗi cung ứng cho các thương hiệu trực thuộc, việc thiết lập một quy trình phối hợp liên phòng ban mạch lạc, có tính kiểm soát cao là điều kiện tiên quyết cho sự phát triển bền vững. Chu trình mua hàng và thanh toán (Procure-to-Pay) là nơi trực tiếp tác động đến dòng tiền, chi phí đầu vào và công nợ phải trả của doanh nghiệp. Nếu thiếu một hệ thống kiểm soát nội bộ chặt chẽ, doanh nghiệp rất dễ đối mặt với các rủi ro lãng phí, gian lận hóa đơn hoặc thất thoát tài sản.

Báo cáo này phân tích chuyên sâu mô hình vận hành chuỗi cung ứng của Công ty TNHH Tư Vấn và Đầu Tư Mirai Asia – một hệ thống tích hợp dựa trên ***cơ chế phối hợp dọc (vertical coordination) và đối soát ngang (horizontal reconciliation) giữa 6***

cấp chuyên biệt tương ứng với sơ đồ tác nghiệp 14 bước chi tiết. Thông qua các nguyên tắc kiểm soát nội bộ quốc tế, báo cáo làm rõ cách thức Mirai Asia tối ưu hóa dòng tiền và triệt tiêu các rủi ro vận hành.

Công ty TNHH Tư Vấn và Đầu Tư Mirai Asia có quy mô gồm 6 thương hiệu, phân chia 2 nhân sự theo triết lý: "Sourcing tập trung, Đặt hàng phân tán" (Centralized Sourcing, Decentralized Ordering). Mô hình này thiết lập một hành lang kiểm soát nghiêm ngặt từ cấp chiến lược cao nhất đến đội ngũ thực thi tại hiện trường, triệt tiêu hoàn toàn các rủi ro gian lận thương mại (đi cửa sau) và tối ưu hóa năng suất lao động của từng nhân sự.

2.4.1. Giới Thiệu Bộ Phận Cung Ứng Tại Mirai Asia

Trong cơ cấu vận hành chuỗi cung ứng tổng thể của Mirai Asia, Bộ phận Cung ứng (Cấp 4) đóng vai trò là "gương đỡ" chiến lược nhằm tối ưu hóa chi phí đầu vào và đảm bảo tính liên tục của toàn bộ hoạt động kinh doanh. Dưới đây là phân tích chi tiết về quy mô, vai trò, ý nghĩa và chức năng của bộ phận này:

a) Quy mô hoạt động

Bộ phận Cung ứng tại Mirai Asia vận hành theo mô hình mua sắm tập trung (Centralized Procurement), quản lý và điều phối toàn bộ chuỗi cung ứng vật tư, hàng hóa tiêu dùng cho mạng lưới siêu thị; hàng lưu niệm Phật giáo nhập khẩu từ Trung Quốc; và trang thiết bị hạ tầng (CAPEX) cho các cửa hàng mới trên toàn quốc. Quy mô hoạt động của bộ phận bao trùm từ các giao dịch sỉ hàng tiêu dùng giá trị thấp, số lượng lớn đến các dự án setup kỹ thuật đặc thù tại những địa hình hiểm trở bậc nhất như đỉnh Fansipan (Sa Pa), đỉnh Bà Nà (Đà Nẵng), núi Bà Đen (Tây Ninh) hay đảo Phú Quốc.

b) Vai Trò Chiến Lược

Bộ phận Cung ứng không đơn thuần thực hiện nhiệm vụ mua sắm tác nghiệp đơn lẻ mà còn giữ vai trò là ***"bộ não" trung tâm, thiết lập và vận hành hệ sinh thái nhà cung cấp (NCC)***. Bộ phận đóng vai trò đầu mối kỹ thuật, chịu trách nhiệm khảo sát thị trường, đàm phán thương mại và giám sát công tác chuyên môn. Trong luồng vận hành

liên phòng ban, Cung ứng đóng vai trò cầu nối, hỗ trợ trực tiếp cho Quản lý (Cấp 5) xây dựng kế hoạch mua sắm thực tế, phối hợp chặt chẽ với Kế toán (Cấp 3) để thực hiện đối soát ngang song song , và trực tiếp chỉ đạo kỹ thuật cho Nhân viên (Cấp 6) nhận hàng tại hiện trường nhằm triệt tiêu các rủi ro thất thoát.

c) Ý Nghĩa Đối Với Tổ Chức

Tối ưu hóa hiệu quả tài chính: Thông qua việc áp dụng các mô hình kinh tế như EOQ và chiến lược đàm phán giá dài hạn, bộ phận giúp giảm thiểu chi phí lưu kho, hạ thấp giá vốn hàng bán (COGS) và kiểm soát ngân sách đầu tư CAPEX một cách hiệu quả.

Phòng ngừa và giảm thiểu rủi ro: Sự tách biệt rõ ràng giữa chức năng đàm phán của Cung ứng và chức năng nhận hàng tại hiện trường giúp duy trì nguyên tắc bất kiêm nhiệm (SoD), ngăn chặn triệt để hành vi gian lận hóa đơn, chi tiêu ngoài luồng (maverick spend) hoặc thông đồng nhận lợi ích từ NCC.

Đảm bảo tuân thủ pháp lý và vận hành: Hàng hóa tâm linh Phật giáo nhập khẩu được kiểm soát gắt gao về nội dung và chất liệu; việc cung ứng chủ động thực hiện thủ tục xin giấy phép nhập khẩu văn hóa phẩm, đảm bảo tính hợp pháp tuyệt đối cho doanh nghiệp.

d) Chức Năng Tác Nghiệp Cốt Lõi

Nghiên cứu thị trường và quản lý NCC: tìm kiếm, khảo sát, đánh giá năng lực của xưởng sản xuất, đàm phán và thiết lập các hợp đồng nguyên tắc hoặc hợp đồng giá dài hạn.

Quản lý và Thực thi Đơn hàng (PO): Tiếp nhận Giấy đề nghị mua hàng (PR) từ Quản lý Cấp 5, chuyển đổi thành Đơn đặt hàng (PO) được định danh chuẩn hóa trên hệ thống ERP để làm mốc neo dữ liệu cho quy trình đối chiếu.

Kiểm soát Chất lượng (QC) và Logistics: Thiết lập quy trình đóng gói chống va đập, mua bảo hiểm hàng hóa, điều phối vận tải đa phương thức đến các địa bàn khó tiếp cận.

Phối hợp đối soát và nghiệm thu: Hợp tác với Kế toán Cấp 3 thực hiện khớp lệnh ba chiều (3-Way Matching) giữa PO, GRN (Phiếu nhập kho) và Hóa đơn để giải ngân dòng tiền chính xác, an toàn.

e) Các thương hiệu thuộc quyền sở hữu của Mirai Asia

Mảng F&B có 4 thương hiệu là:

MAROYA: chuyên bán kem, cà phê và bánh nướng; đây là thương hiệu độc quyền, chỉ được phép kinh doanh tại khu du lịch của SUNGROUP. có tổng cộng 11 cửa hàng tại:

❖ Sunworld Phú Quốc - Hòn Thơm: 2 cửa hàng

❖ Sunworld Núi Bà Đen - Tây Ninh: 2 cửa hàng

❖ Sunworld Bà Nà Hills - Đà Nẵng: 3 cửa hàng

❖ Sunworld Hạ Long - Bãi Cháy: 2 cửa hàng

❖ Sunworld Sa Pa - Fansipan: 3 cửa hàng

YUSHIMA : chuỗi nhà hàng đồ Nhật cao cấp tại Phú Quốc với 2 cơ sở tại Bãi Khem

THE DECK: chuyên bar và đồ nướng view biển tại Bãi Khem - Phú Quốc.

CHILL BEACH BAR: chuyên bar biển và Kios Hải Sản tại Bãi Cháy - Hạ Long.

Mảng thương mại và XNK có 2 thương hiệu là:

KIKUYA: chuyên hàng lưu niệm Phật pháp tại Sunworld Núi Bà Đen - Tây Ninh.

THIÊN CÁT MINIMART: chuyên hàng siêu thị tại Sunworld Núi Bà Đen - Tây Ninh.

2.4.2. Cơ Cấu Tổ Chức 6 Cấp Chuyên Biệt tại Mirai Asia

Hệ thống quản trị của Mirai Asia được thiết kế theo cấu trúc phân rõ chức năng tối ưu, đảm bảo tính tập trung trong kiểm soát tài chính ở các cấp thượng tầng nhưng vẫn giữ được sự linh hoạt, sát sườn với thực tế ở các cấp tác nghiệp trên thực địa.

a) Cấp Chiến Lược và Phê Duyệt Ngân Sách

❖ *Cấp 1: CEO (Giám đốc điều hành) – duyệt dự án:* Là người đứng đầu doanh nghiệp, giữ vai trò định hướng ở cấp vĩ mô. CEO phê duyệt các chủ trương đầu tư, thông qua kế hoạch triển khai dự án mới hoặc mở rộng quy mô các thương hiệu thuộc hệ sinh thái Mirai Asia. Quyết định của CEO mang tính chất mở đường (Go/No-go) về mặt chiến lược.

❖ *Cấp 2: CFO (Giám đốc Tài chính) – Duyệt tiền:* CFO giữ vai trò gác cổng huyết mạch của tài chính. Sau khi dự án được CEO thông qua về mặt chủ trương, CFO sẽ trực tiếp thẩm định ngân sách, đánh giá rủi ro dòng tiền và quyết định giải ngân cho từng hạng mục mua sắm. CFO nhận ủy quyền trực tiếp từ CEO để thực hiện việc duyệt chi phí, kiểm soát hạn mức ngân sách và điều tiết dòng tiền cho tất cả các lần mua sắm hoặc gọi hàng tiếp theo. Nếu dòng tiền không đảm bảo an toàn, CFO có toàn quyền dừng chi để bảo vệ hệ thống tài chính của doanh nghiệp.

b) Cấp Giám Sát và Thiết Lập Chuỗi Cung Ứng

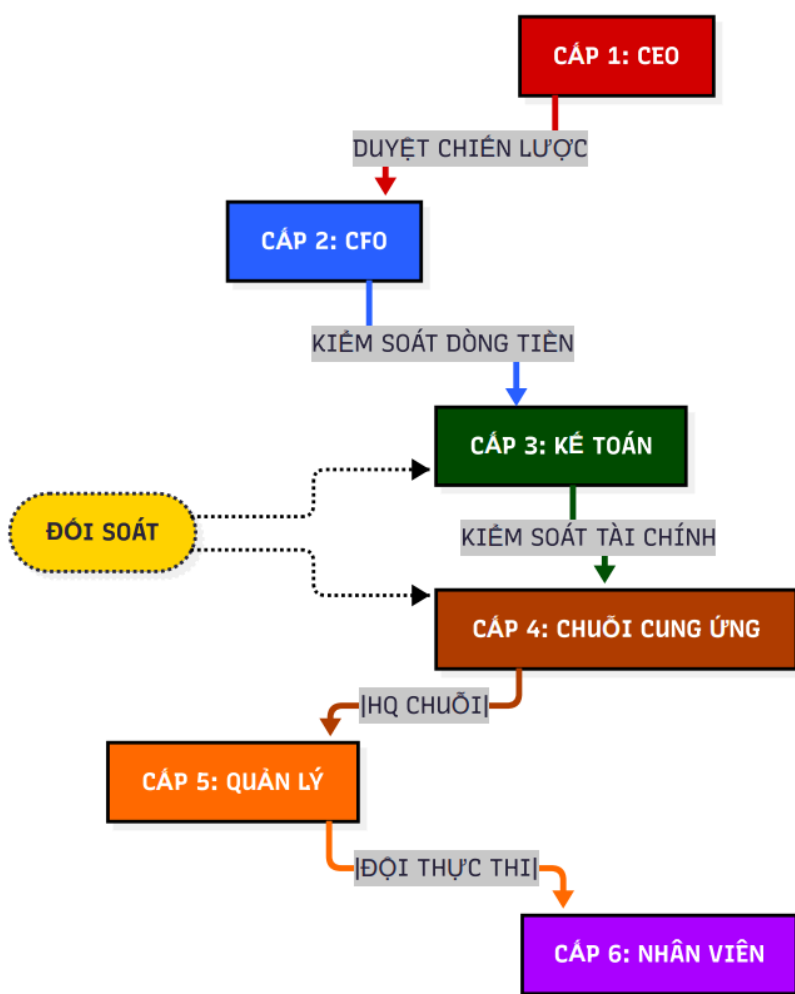
❖ *Cấp 3: Bộ phận Kế toán – Hỗ trợ, Giám sát và Kiểm tra:* Vận hành độc lập nhưng tương tác song song và chặt chẽ với Bộ phận Cung ứng. Kế toán chịu trách nhiệm kiểm tra hóa đơn, chứng từ, kiểm soát việc chấp hành dòng tiền của các phòng ban và thực hiện các nhiệm vụ thanh toán dựa trên các phê duyệt hợp lệ.

❖ *Cấp 4: Bộ phận Cung ứng – Thiết lập chuỗi cung ứng:* Là "bộ não" trung tâm của chuỗi cung ứng. Vai trò của bộ phận này không thuần túy là mua hàng đơn lẻ, mà là thiết lập hệ sinh thái nhà cung cấp (NCC) đóng vai trò đầu mối chiến lược về kỹ thuật. Cung ứng chịu trách nhiệm khảo sát thị trường, tìm kiếm nguồn hàng tối ưu, thương thảo hợp đồng giá, hỗ trợ và giám sát chuyên môn cho các đơn vị thực thi.

c) Cấp Đề Xuất và Thực Thi Địa Bàn

❖ *Cấp 5: Quản lý (Cửa hàng/Điểm kinh doanh) – Đề xuất & Lập kế hoạch:* Người nắm rõ thực tế tiêu thụ tại từng điểm. Quản lý trực tiếp phối hợp với Cấp 4 (Cung ứng) để lập kế hoạch mua sắm hàng hóa, nguyên vật liệu và trang thiết bị sát với nhu cầu kinh doanh thực tế, tránh tình trạng thừa/thiếu hàng gây lãng phí.

❖ *Cấp 6: Nhân viên – Đội thực thi:* Lực lượng lao động trực tiếp tại kho hoặc tại sàn cửa hàng. Nhân viên thực hiện các tác vụ vật lý (bốc dỡ, kiểm đếm số lượng sơ bộ, sắp xếp hàng hóa) và bám sát mệnh lệnh điều hành trực tiếp từ Quản lý Cấp 5.



Hình 2.3: Cơ cấu tổ chức 6 cấp

2.4.3. Luồng Vận Hành 14 Bước Phối Hợp Dọc và Đối Soát Ngang

Sự tối ưu hóa của quy trình mua hàng tại Mirai Asia thể hiện qua luồng thông tin khép kín theo 14 bước tác nghiệp. Các bước này tạo nên sự chặt chẽ từ khâu lập kế hoạch cho đến khi hàng hóa được nghiệm thu thực tế tại cửa hàng :

a) Giai Đoạn 1: Hoạch Định và Thiết Lập Kế Hoạch

❖ *Bước 1: Đưa ý tưởng/Chỉ đạo:* CEO (Cấp 1) đưa ra ý tưởng kinh doanh hoặc chỉ đạo chiến lược mở rộng. Chỉ đạo này được chuyển đồng thời đến CFO (Cấp 2) để thẩm định ngân sách tổng thể và đến Quản lý (Cấp 5) để chuẩn bị phương án setup tại hiện trường.

❖ *Bước 2: Hỗ trợ lập kế hoạch:* Bộ phận Cung ứng (Cấp 4) chủ động phối hợp, cung cấp thông số kỹ thuật và báo giá sơ bộ từ các nhà cung cấp tiềm năng để hỗ trợ Quản lý (Cấp 5) lập kế hoạch mua sắm sát với thực tế.

❖ *Bước 3: Trình kế hoạch:* Quản lý (Cấp 5) tổng hợp số liệu, hoàn thiện kế hoạch chi tiết và trình ngược lên CEO (Cấp 1) để phê duyệt chủ trương.

❖ *Bước 4: Duyệt kế hoạch & chuyển giao:* CEO (Cấp 1) xem xét tính khả thi của chiến lược, ký duyệt kế hoạch và chuyển giao chính thức cho CFO (Cấp 2) thực hiện gác công tài chính.

b) Giai Đoạn 2: Thẩm Định Tài Chính và Thiết Lập Chuỗi Cung Ứng

❖ *Bước 5: Tìm kiếm NCC:* Bộ phận Cung ứng (Cấp 4) khởi động quy trình tìm kiếm, khảo sát thị trường và lập danh sách các nhà cung cấp tiềm năng đáp ứng yêu cầu kỹ thuật của dự án.

❖ *Bước 6: Duyệt chi phí:* CFO (Cấp 2) thẩm định phương án tài chính, duyệt chi phí trần và chuyển thông tin hạn mức ngân sách này xuống Bộ phận Kế toán (Cấp 3) để giám sát.

❖ *Bước 7: Kiểm tra NCC:* Bộ phận Kế toán (Cấp 3) thực hiện chức năng kiểm soát độc lập bằng cách thẩm định hồ sơ pháp lý, mã số thuế, tình trạng hoạt động và năng lực tài chính của NCC trước khi cho phép thực hiện giao dịch.

❖ *Bước 8: Làm hợp đồng giá:* Sau khi NCC vượt qua vòng kiểm tra của Kế toán, Bộ phận Cung ứng (Cấp 4) tiến hành đàm phán các điều khoản thương mại, chốt giá tối ưu và ký kết hợp đồng nguyên tắc hoặc hợp đồng giá với NCC.

c) Giai Đoạn 3: Phê Duyệt Thanh Toán và Giải Ngân

❖ *Bước 9: Duyệt đơn chi*: Khi có yêu cầu tạm ứng hoặc thanh toán theo điều khoản hợp đồng, CFO (Cấp 2) phê duyệt đơn đề nghị chi tiền dựa trên báo cáo dòng tiền thực tế.

❖ *Bước 10: Thanh toán tiền*: Bộ phận Kế toán (Cấp 3) nhận đơn chi đã được CFO duyệt và thực hiện thủ tục giải ngân dòng tiền cho NCC một cách an toàn.

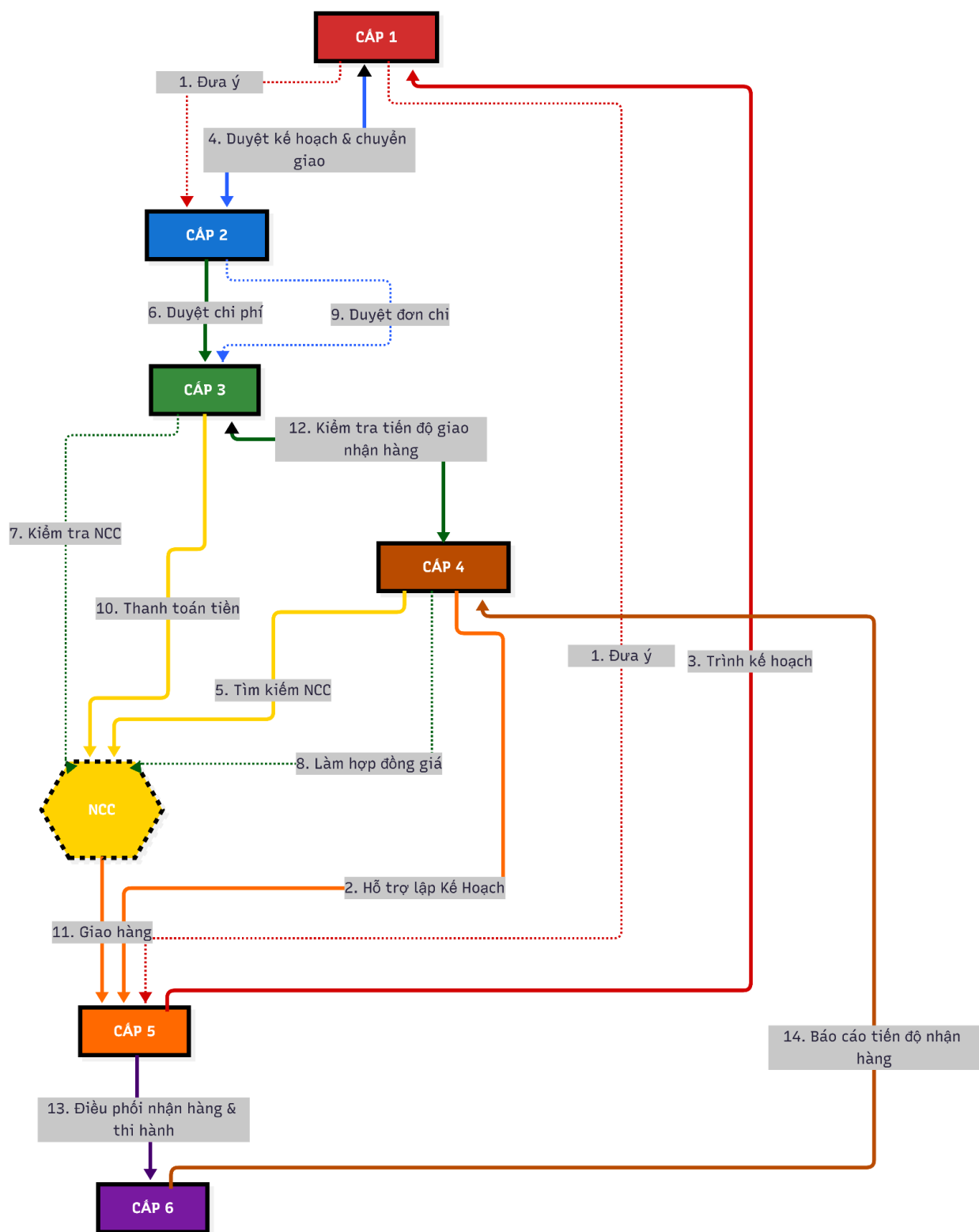
d) Giai Đoạn 4: Tiếp Nhận Hàng Hóa và Đối Soát Vận Hành

❖ *Bước 11: Giao hàng*: NCC thực hiện vận chuyển và bàn giao hàng hóa đến địa điểm kinh doanh đúng tiến độ, đồng thời cam kết về chất lượng.

❖ *Bước 12: Kiểm tra tiến độ giao nhận hàng*: Đây là chốt chặn để đối soát ngang song song. Kế toán (Cấp 3) và Cung ứng (Cấp 4) liên tục trao đổi thông tin hai chiều để kiểm tra hóa đơn và đối soát công nợ phải trả theo tiến độ giao nhận thực tế.

❖ *Bước 13: Điều phối nhận hàng & thi hành*: Quản lý (Cấp 5) tiếp nhận hàng hóa tại hiện trường, thực hiện phân công và điều phối nhân viên (Cấp 6) tiến hành bốc dỡ, kiểm đếm theo quy cách kỹ thuật.

❖ *Bước 14: Báo cáo tiến độ nhận hàng*: Nhân viên (Cấp 6) sau khi hoàn tất kiểm đếm vật lý sẽ lập báo cáo thực nhận và gửi trực tiếp cho Bộ phận Cung ứng (Cấp 4). Báo cáo này đóng vai trò như một vòng phản hồi độc lập, giúp Cung ứng đánh giá hiệu suất của NCC và cung cấp cơ sở dữ liệu để Kế toán hoàn tất việc đối soát công nợ.



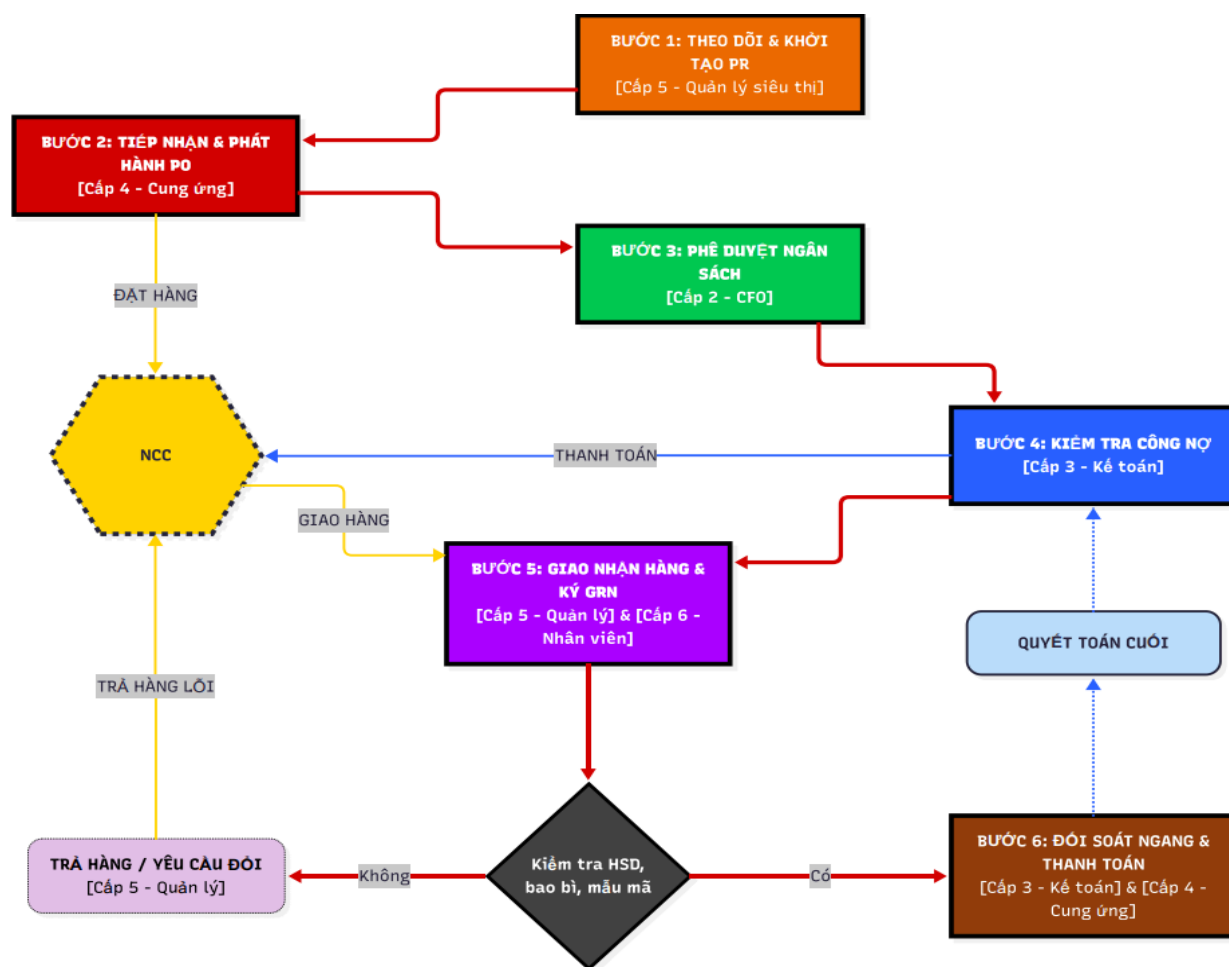
Hình 2.4: Quy trình thu mua 14 bước

2.4.4. Quy Trình Thu Mua Chi Tiết Cho 3 Nghiệp Vụ Đặc Thù Tại Mirai Asia

Để hiện thực hóa sơ đồ vận hành 14 bước phối hợp dọc và đối soát ngang, Mirai Asia đã chuẩn hóa quy trình tác nghiệp chi tiết cho 3 ngành hàng chiến lược, với tính chất và mức độ rủi ro hoàn toàn khác nhau.

a) Quy Trình Thu Mua Thành Phẩm Ngành Siêu Thị

Ngành hàng này có đặc thù là số lượng nhiều, giá trị thấp trên từng đơn vị nhưng tổng giá trị giao dịch lớn, có hạn sử dụng (HSD) nghiêm ngặt và yêu cầu quay vòng vốn nhanh. Để tối ưu hóa chi phí đặt hàng và lưu kho, phòng Cung ứng áp dụng mô hình kinh tế EOQ để tính toán điểm đặt hàng tối ưu:



Hình 2.5: Quy trình thu mua ngành siêu thị

Luồng tác nghiệp chi tiết qua 6 cấp:

❖ *Bước 1 (Cấp 5 - Quản lý)*: Theo dõi sát sao lượng bán hàng hằng ngày tại siêu thị. Khi hàng chạm điểm đặt hàng lại (Reorder Point), Quản lý Cấp 5 lập Giấy đề nghị mua hàng (PR) trên hệ thống ERP. Để tối ưu hóa thời gian giao nhận và giảm thiểu rủi ro đứt hàng, Quản lý Cấp 5 ưu tiên lựa chọn và đề xuất các nhà cung cấp (NCC) trong khu vực nội thành, gần điểm bán hàng. Mặt hàng được chọn lựa phải có thương hiệu uy tín, dễ dàng được người tiêu dùng nhận biết, nhằm tăng tốc độ quay vòng hàng tồn kho.

❖ *Bước 2 (Cấp 4 - Cung ứng)*: Tiếp nhận PR, tiến hành lọc danh sách NCC uy tín đã được chuẩn hóa trên hệ thống. Bộ phận Cung ứng đàm phán các chính sách chiết khấu thương mại lũy kế và các chương trình khuyến mãi tốt nhất dựa trên tổng sản lượng mua sắm. Đồng thời, phát hành Đơn đặt hàng (PO) với điều khoản ràng buộc chặt chẽ: "Đổi trả 100% hàng cận date trước khi hết hạn sử dụng (từ 15 đến 30 ngày) hoặc hoàn tiền đổi với hàng hết date khó tiêu thụ".

❖ *Bước 3 (Cấp 2 - CFO)*: CFO Cấp 2 ký duyệt kế hoạch định kỳ, thẩm định dòng tiền thanh toán và phê duyệt ngân sách cho đơn hàng.

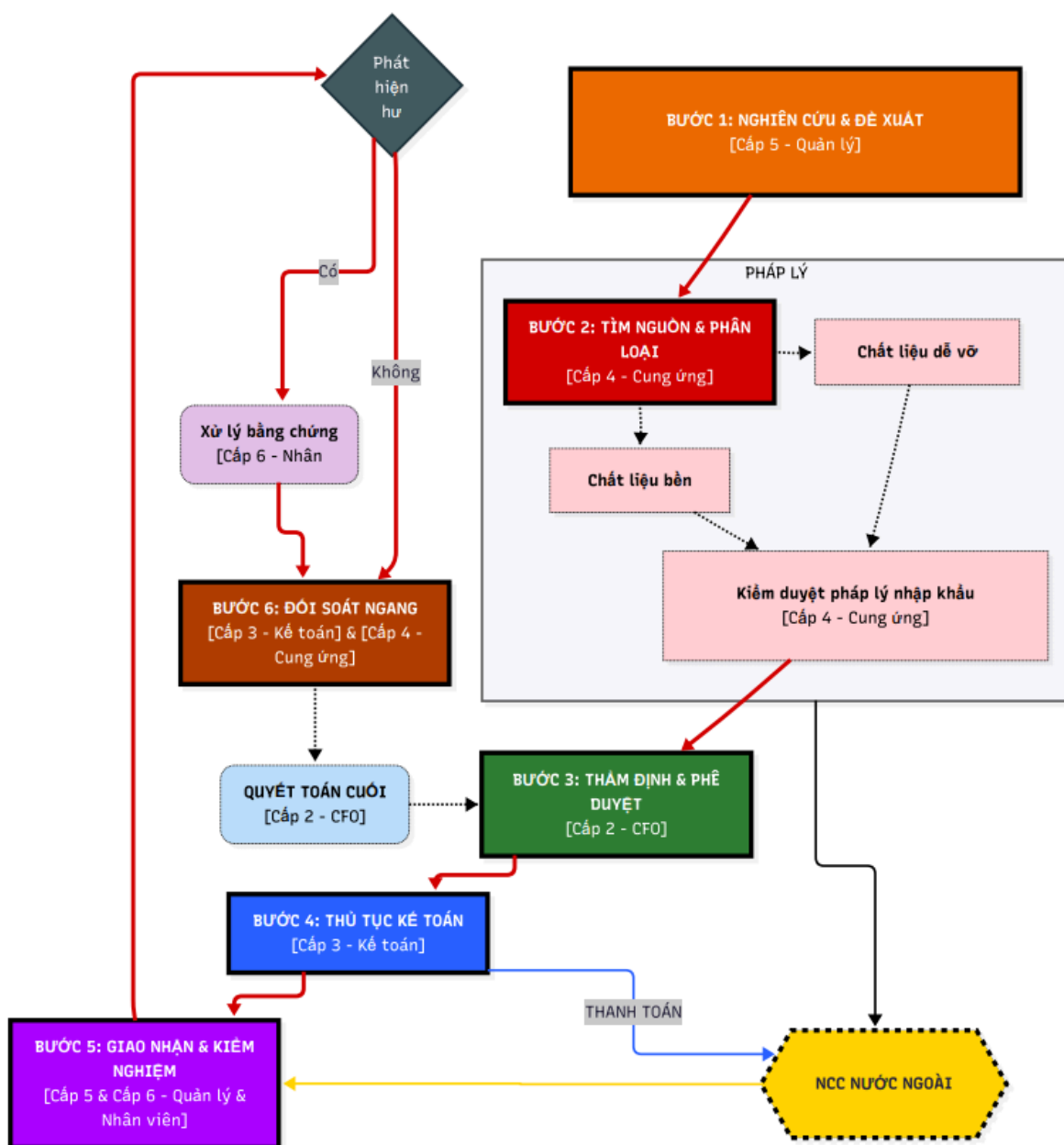
❖ *Bước 4 (Cấp 3 - Kế toán)*: Kế toán Cấp 3 đối chiếu PO với hạn mức công nợ cho phép của NCC nội thành.

❖ *Bước 5 (Cấp 5 & Cấp 6 - Quản lý & Nhân viên)*: Khi NCC giao hàng nội thành đến siêu thị, Quản lý Cấp 5 điều phối Nhân viên Cấp 6 thực hiện bốc dỡ và kiểm đếm thực tế. Nhân viên Cấp 6 có trách nhiệm kiểm tra HSD (chỉ nhận hàng còn tối thiểu 80% tổng thời gian sử dụng gốc), sắp xếp lên kệ theo nguyên tắc FEFO (hết hạn trước, xuất trước). Quản lý cấp 5 xác nhận số lượng thực nhận và ký biên nhận hàng hóa (GRN) để đẩy lên hệ thống.

❖ *Bước 6 (Đối soát Cấp 3 - Cấp 4)*: Kế toán Cấp 3 và Cung ứng Cấp 4 thực hiện đối soát ngang giữa thông tin PO, GRN và Invoice. Hệ thống ERP tự động áp dụng khớp lệnh ba chiều (3-Way Matching) để thanh toán an toàn cho NCC đúng hạn nhằm hưởng tối đa các chính sách chiết khấu.

b) Quy Trình Thu Mua Lưư Niêm Chủ Đê Phât Giáo

Mặt hàng này không yêu cầu về HSD nhưng đòi hỏi tính thẩm mỹ, phù hợp với yếu tố tâm linh và chịu sự kiểm duyệt văn hóa, tôn giáo vô cùng khắt khe của pháp luật Việt Nam. Do đó, việc bảo vệ dòng tiền, tránh rủi ro tồn kho "lỗi mốt" và bể vỡ trong quá trình vận chuyển là nhiệm vụ cốt lõi.



Hình 2.6: Quy trình thu mua hàng lưu niệm Phật giáo

Luồng tác nghiệp chi tiết qua 6 cấp:

❖ *Bước 1 (Cấp 5 - Quản lý)*: Nghiên cứu thị trường và đề xuất danh mục mẫu mã hàng hóa tâm linh Phật giáo mới nhất, ưu tiên các sản phẩm phù hợp với thị hiếu và thói quen cúng dường, thờ cúng của người dân miền Nam. Lập PR gửi lên Cấp 4.

❖ *Bước 2 (Cấp 4 - Cung ứng)*: Thực hiện tìm kiếm nguồn hàng (như xưởng sản xuất trực tiếp tại Trung Quốc hoặc trong nước). Tiến hành phân loại chất liệu để quản lý rủi ro:

➤ *Chất liệu bền (nhựa, gỗ)*: Ưu tiên đặt mua vì dễ vận chuyển, tỷ lệ hư hỏng cực thấp.

➤ *Chất liệu dễ vỡ (thủy tinh, resin)*: Chỉ lựa chọn những mẫu mã thực sự xuất sắc, độc lạ, đảm bảo tốc độ bán (velocity) cao để bảo vệ dòng tiền khỏi bị ứ đọng. Cung ứng yêu cầu NCC đóng gói pallet gỗ chống va đập chuyên dụng và bắt buộc mua bảo hiểm hàng hóa cho vận chuyển quốc tế.

➤ *Kiểm duyệt pháp lý*: Cung ứng Cấp 4 chuẩn bị đầy đủ bộ hồ sơ (đơn đề nghị cấp giấy phép nhập khẩu văn hóa phẩm, bản dịch tóm tắt tiếng Việt, cam kết chịu trách nhiệm nội dung không vi phạm pháp luật tôn giáo) để xin giấy phép nhập khẩu văn hóa phẩm tại cơ quan nhà nước có thẩm quyền theo Nghị định 32/2012/NĐ-CP (sửa đổi bởi Nghị định 22/2022/NĐ-CP) trước khi mở tờ khai hải quan và thông quan.

❖ *Bước 3 (Cấp 2 - CFO)*: CFO Cấp 1 phê duyệt tính phù hợp với văn hóa tôn giáo của mẫu mã và tính hợp pháp tại thị trường Việt Nam. CFO cấp 2 duyệt tổng chi phí nhập khẩu trọn gói (Landed Cost) và ký lệnh tạm ứng để đặt cọc tiền hàng.

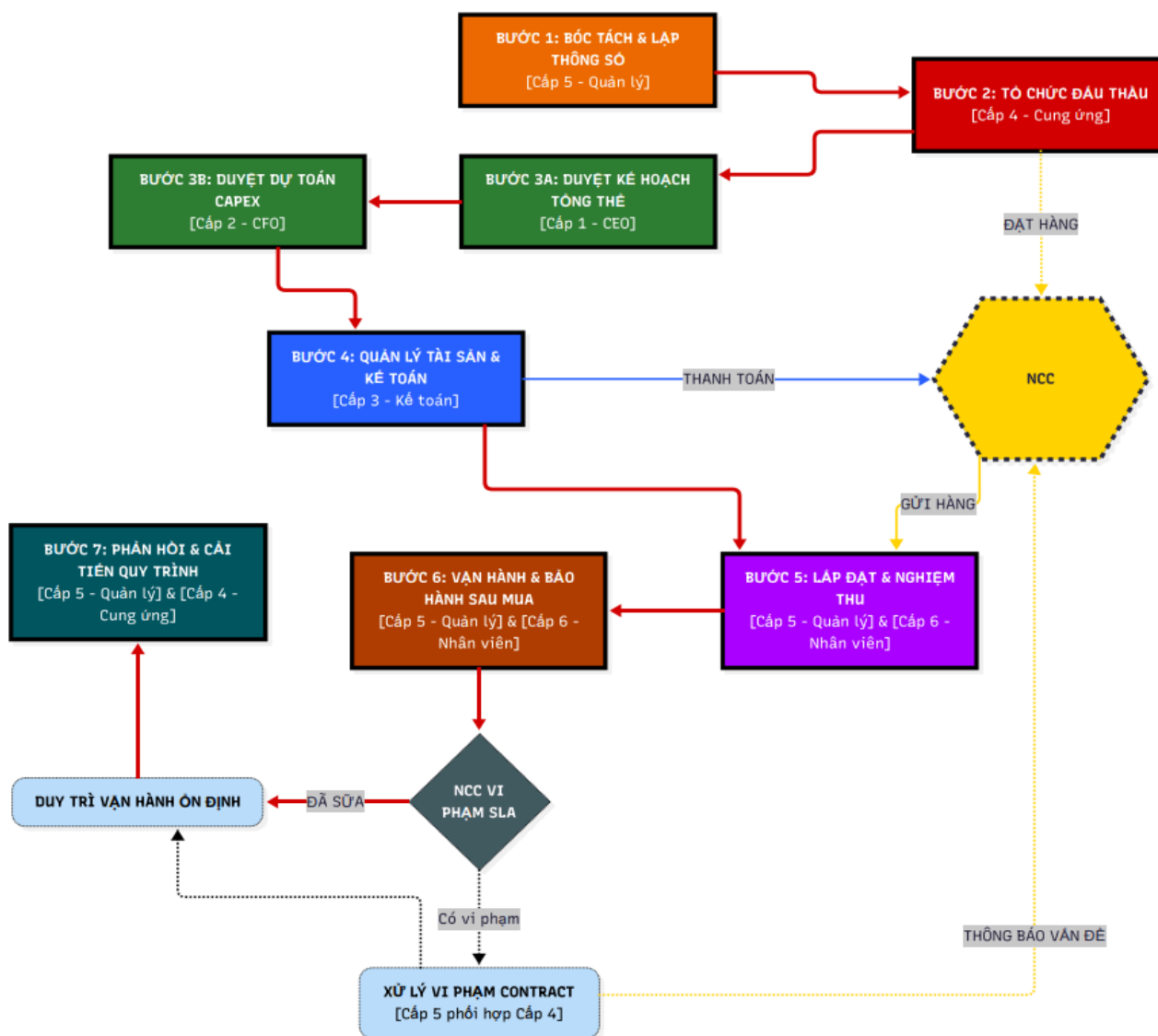
❖ *Bước 4 (Cấp 3 - Kế toán)*: Kế toán cấp 3 thực hiện kiểm tra hồ sơ giấy phép thông quan văn hóa phẩm hợp pháp. Thực hiện chuyển tiền cọc cho NCC nước ngoài.

❖ *Bước 5 (Cấp 5 & Cấp 6 - Quản lý & Nhân viên)*: Khi container hàng về kho, Quản lý Cấp 5 điều phối Nhân viên Cấp 6 để dỡ hàng. Nhân viên Cấp 6 thực hiện khai kiện để kiểm nghiệm tỷ lệ nứt vỡ (đặc biệt đối với hàng thủy tinh/resin). Nếu phát hiện hư hỏng, hãy lập tức quay video để làm bằng chứng bồi thường khi đồng kiểm cùng đơn vị vận chuyển.

❖ *Bước 6 (Đối soát Cấp 3 - Cấp 4)*: Cung ứng Cấp 4 làm việc với bên bảo hiểm hoặc NCC để cản trừ chi phí do hư hỏng. Kế toán Cấp 3 cập nhật sổ chi tiết người bán, thực hiện ghi giảm công nợ trước khi CFO Cấp 2 duyệt chi thanh toán phần tiền còn lại.

c) Quy Trình Thu Mua Trang Thiết Bị và Công Cụ Dung Cụ

Đây là hoạt động đầu tư tài sản cố định (CAPEX) có tần suất thấp nhưng giá trị lớn, yêu cầu kỹ thuật đặc thù và chịu ảnh hưởng trực tiếp bởi điều kiện địa lý hiểm trở tại các khu du lịch của Sun Group (như Fansipan Sa Pa, Bà Nà Đà Nẵng, Núi Bà Đen Tây Ninh, Phú Quốc Kiên Giang).



Hình 2.7: Quy trình thu mua trang thiết bị & CCDC

Luồng tác nghiệp chi tiết qua 6 cấp:

❖ *Bước 1 (Cấp 5 - Quản lý dự án setup)*: Dựa trên bản thiết kế mặt bằng 3D đã được phê duyệt, Quản lý Cấp 5 tiến hành bóc tách khối lượng và lập bảng thông số kỹ thuật chi tiết cho trang thiết bị (quầy kệ, hệ thống POS, camera, tủ đông, điều hòa...). Quản

lý phải tính toán kỹ lưỡng kích thước, nhu cầu sử dụng thực tế, độ bền, khấu hao và đặc biệt là đặc thù địa lý của từng điểm bán (ví dụ: khu vực Fansipan lạnh giá, đóng băng cuối đông cần thiết bị sưởi và chống ẩm chịu nhiệt tốt; Bà Nà Hills độ ẩm cao cần chất liệu chống rỉ sét) để đề xuất loại phù hợp túi tiền ngân sách.

❖ *Bước 2 (Cấp 4 - Cung ứng):* Tổ chức đấu thầu rộng rãi (yêu cầu tối thiểu 3 báo giá độc lập) nhằm tối ưu hóa chi phí đầu tư. Thương thảo hợp đồng mua sắm với các điều khoản ràng buộc dịch vụ sửa chữa (SLA) chặt chẽ và giữ lại 5% đến 10% giá trị hợp đồng làm tiền bảo hành tài sản. Đồng thời, thiết lập phương án vận chuyển (logistics) đặc thù cho từng địa bàn Sun Group:

➤ *Đỉnh Fansipan Sa Pa:* Phối hợp vận chuyển đường bộ vượt đèo Ô Quy Hồ trơn trượt bằng xe cabin giường nằm/xe tải chuyên dụng, sau đó trung chuyển bằng hệ thống cáp treo Fansipan lên đỉnh núi.

➤ *Đỉnh Bà Nà Hills:* Thuê chành xe Phong Mã Express vận chuyển hàng ra Đà Nẵng, sau đó chia nhỏ kích thước kiện hàng để bốc xếp vừa cabin cáp treo (sức chứa 10 người/cabin, vận tốc 6 m/s) hoặc sử dụng tàu hỏa leo núi để vận chuyển lên đỉnh.

➤ *Đỉnh núi Bà Đen:* Phối hợp sử dụng cáp treo Tây Ninh hoặc các tuyến đường công vụ dốc đứng.

➤ *Đảo Phú Quốc:* Lập phương án vận chuyển sà lan và tàu biển ra đảo.

❖ *Bước 3 (Cấp 1 & Cấp 2 - CEO & CFO):* CEO cấp 1 ký duyệt kế hoạch đầu tư tổng thể cho cửa hàng mới. CFO cấp 2 duyệt tổng dự toán CAPEX và quyết định thời gian khấu hao tài sản cố định nhằm đảm bảo hiệu quả dòng tiền.

❖ *Bước 4 (Cấp 3 - Kế toán):* Kiểm tra năng lực tài chính của nhà thầu; theo dõi và lưu trữ hồ sơ tài sản; dán mã định danh tài sản để theo dõi khấu hao.

❖ *Bước 5 (Cấp 5 & Cấp 6 - Quản lý & Nhân viên):* Nhân viên Cấp 6 tiếp nhận trang thiết bị tại mặt bằng, tham gia lắp đặt và chạy thử tải kỹ thuật cùng nhà thầu. Quản lý cấp 5 nghiệm thu kỹ thuật, bàn giao, đưa vào vận hành, lập sổ theo dõi bảo trì định kỳ.

❖ *Bước 6 (Vận hành sau mua hàng - Cấp 5 & Cấp 6):* Trong quá trình kinh doanh, nhân viên Cấp 6 vận hành và báo cáo các sự cố. Quản lý cấp 5 trực tiếp liên lạc với NCC để yêu cầu bảo hành, sửa chữa theo đúng cam kết trong SLA. Nếu NCC vi phạm, Cấp 5 phối hợp với Cấp 4 cản trở trực tiếp vào khoản tiền giữ lại bảo hành.

Mô hình vận hành 6 cấp phối hợp dọc và đối soát ngang của Mirai Asia là một giải pháp quản trị chuỗi cung ứng bài bản, có chiều sâu. Hệ thống này vừa giải quyết tốt bài

2.4.5. Cơ Chế Kiểm Soát Nội Bộ Nhằm Triệt Tiêu Rủi Ro Vận Hành:

Mô hình 6 cấp của Mirai Asia giải quyết triệt để các rủi ro cốt lõi trong chu trình mua hàng bằng cách áp dụng các nguyên tắc kiểm soát nội bộ nghiêm ngặt.

a) Áp Dụng Triệt Để Nguyên Tắc Bất Kiêm Nhiệm (Segregation of Duties - SoD)

Một trong những lỗ hổng lớn nhất của các doanh nghiệp là việc một cá nhân kiểm soát quá nhiều khâu trong một giao dịch. Tại Mirai Asia, nguyên tắc bất kiêm nhiệm được thiết lập tối ưu :

- ❖ *Tách biệt giữa Đề xuất và Mua hàng:* Người đề xuất nhu cầu (Quản lý Cấp 5) hoàn toàn không có quyền tự ý lựa chọn NCC hoặc đàm phán giá cả. Chức năng thương thảo giá và tìm nguồn được chuyển giao toàn bộ cho Bộ phận Cung ứng (Cấp 4) thực hiện tập trung.

- ❖ *Tách biệt giữa phê duyệt và chi tiền:* CFO (Cấp 2) là người phê duyệt đơn chi, nhưng tuyệt đối không trực tiếp can thiệp vào tài khoản ngân hàng hoặc kết quỹ. Việc thực hiện chi tiền vật lý thuộc trách nhiệm của Kế toán (Cấp 3).

- ❖ *Tách biệt giữa Đàm phán và Nhận hàng:* Nhân viên mua hàng của Bộ phận Cung ứng (Cấp 4) không được phép trực tiếp nhận hàng tại điểm kinh doanh. Việc nhận hàng thuộc về nhân viên (cấp 6) dưới sự giám sát của quản lý (cấp 5) để tránh rủi ro thông đồng nhận thiếu hàng hoặc nhận hàng kém chất lượng.

b) Thiết Lập Chốt Chặn Đối Chiếu Ba Chiều

Để giải quyết bài toán kiểm soát một cách tinh gọn, tiện lợi và tiết kiệm chi phí, Mirai Asia xây dựng ***hệ thống đối chiếu ba chiều bán tự động trên nền tảng Google Sheets kết hợp với ứng dụng di động Appsheet***. Hệ thống này vừa dễ triển khai, vừa giúp nhân viên hiện trường tác nghiệp vô cùng thuận tiện mà không cần đầu tư vào hệ thống ERP đắt đỏ hay vận hành công nghệ AI-OCR phức tạp.

Nguyên lý "No PO – No Pay" (Không có PO – Không thanh toán) trên Google Sheets: Mọi yêu cầu mua sắm đều phải có Đơn đặt hàng (PO) do Bộ phận Cung ứng Cấp 4 khởi tạo và lưu trữ trên trang tính "Master PO" trong Google Sheets. Nếu Kế toán nhận được hóa đơn mà không tìm thấy mã PO đối ứng trên Google Sheets, hệ thống sẽ chặn hoàn toàn việc lập phiếu chi, loại bỏ triệt để các khoản chi tiêu ngoài kế hoạch.

Tác nghiệp tiện lợi qua ứng dụng di động Appsheets:

❖ *Nhập liệu và quét mã vạch tại chỗ:* Khi hàng hóa giao đến, thay vì ghi chép sổ sách thủ công, nhân viên Cấp 6 tại hiện trường chỉ cần mở ứng dụng Appsheets trên điện thoại di động, quét mã vạch sản phẩm hoặc chọn đúng số PO đã có sẵn trên hệ thống.

❖ *Ghi nhận GRN theo thời gian thực:* Nhân viên nhập số lượng thực tế nhận được và có thể chụp ảnh trực tiếp các sản phẩm bị nứt vỡ (như đồ thủy tinh, resin của ngành Phật giáo) để đính kèm vào phiếu nhận hàng trên app. Dữ liệu từ Appsheets sẽ tự động đồng bộ tức thì về trang tính "Master GRN" trên Google Sheets.

Cơ chế đối chiếu ba chiều bán tự động: Kế toán cấp 3 nhập thông tin hóa đơn từ nhà cung cấp vào trang tính "Master Invoice". Hệ thống Google Sheets sử dụng các công thức liên kết và hàm điều kiện của Appsheets (Appsheets Expressions) để tự động kiểm tra chéo 3 nguồn dữ liệu

Kết quả đối soát và cảnh báo

❖ *Đèn Xanh (Khớp hoàn toàn):* Hệ thống hiển thị trạng thái "Sẵn sàng thanh toán", cho phép Kế toán chuyển thông tin lên CFO phê duyệt chi.

❖ *Đèn Đỏ (Có sai lệch):* Hệ thống tự động gắn cờ cảnh báo (flag exception) và gửi email thông báo qua Google Apps Script đến phòng Cung ứng và Kế toán để thực hiện đối soát thủ công, nhằm ngăn chặn 4 nhóm rủi ro tài chính lớn (thanh toán sai đơn giá, thanh toán cho hàng chưa nhận, thanh toán trùng hóa đơn, hóa đơn không).

c) Cơ Chế Đối Soát Ngang

Cơ chế đối soát ngang tại Mirai Asia được thiết lập ở Cấp 3 (Kế toán) và Cấp 4 (Cung ứng) nhằm tạo ra thể gọng kìm kiểm soát độc lập, loại bỏ khả năng tập trung quyền lực vào một bộ phận nào đó.

Nguyên lý vận hành đối soát ngang: Bộ phận Cung ứng (Cấp 4) nắm giữ vai trò **kiểm soát nghiệp vụ**: thiết lập chuỗi cung ứng, thẩm định chất lượng, thương thảo và chốt giá trị hợp đồng. Tuy nhiên, Cung ứng hoàn toàn không có quyền tiếp cận sổ sách kế toán, không có quyền tạo mã nhà cung cấp mới trên phân hệ thanh toán và không được phép trực tiếp xuất quỹ.

Ngược lại, Bộ phận Kế toán (Cấp 3) nắm giữ vai trò **kiểm soát tài chính**: theo dõi hạn mức công nợ, kiểm tra tính hợp lý, hợp lệ của chứng từ hải quan, thuế, hóa đơn và thực thi lệnh chuyển tiền. Kế toán hoàn toàn độc lập với Cung ứng và không tham gia vào quá trình chỉ định thầu hoặc đàm phán thương mại.

Luồng đối soát tác nghiệp (Bước 12)

Sau khi hàng hóa được tiếp nhận tại kho, dữ liệu nhận hàng thực tế từ hiện trường được hệ thống ghi nhận đồng thời sang hai trang tính chuyên biệt của Kế toán và Cung ứng :

❖ *Cung ứng (Cấp 4) thực hiện đối chiếu kỹ thuật*: thẩm định xem hàng hóa có đúng thông số thiết kế, đúng quy cách đóng gói và đúng tiến độ cam kết hay không.

❖ *Kế toán (Cấp 3) thực hiện đối chiếu tài chính*: kiểm soát chặt chẽ tiến độ giải ngân dựa trên hạn mức ngân sách trần đã được CFO duyệt ở Bước 6, đối chiếu sổ chi tiết người bán và ghi nhận công nợ chính xác.

Chỉ khi hai "chìa khóa" nghiệp vụ của Cung ứng và Tài chính của Kế toán cùng đồng thuận xác nhận tính khớp đúng, hồ sơ đề nghị thanh toán mới được chuyển lên CFO phê duyệt chi, qua đó bảo vệ doanh nghiệp khỏi các hành vi chi tiêu ngoài luồng.

d) Cơ Chế Báo Cáo Ngược Dòng

Đối với các doanh nghiệp sở hữu chuỗi cửa hàng bán lẻ hoặc điểm kinh doanh tại các địa bàn xa trung tâm, rủi ro cấu kết, thông đồng cục bộ (local collusion) giữa quản lý cấp trung tại hiện trường và đại diện giao hàng của NCC là cực kỳ lớn. Để triệt tiêu rủi

ro này, Mirai Asia xây dựng cơ chế báo cáo ngược dòng (Reverse Reporting) trực tiếp từ Cấp 6 lên Cấp 4.

Bản chất kỹ thuật của báo cáo ngược dòng

Thông thường, luồng thông tin trong doanh nghiệp đi tuần tự từ dưới lên trên qua các cấp trung gian. Tuy nhiên, tại Bước 14 của quy trình, Nhân viên Cấp 6 (đội ngũ trực tiếp bốc dỡ, khai kiện và đếm hàng thực tế tại sân cửa hàng) thực hiện quét mã vạch và ghi nhận số lượng thực tế trực tiếp trên thiết bị di động có kết nối đồng bộ trực tiếp với Google Sheets của Bộ phận Cung ứng Cấp 4.

Cơ chế chặn quyền can thiệp dữ liệu

Báo cáo tiến độ nhận hàng này được gửi trực tiếp vào hệ thống Cung ứng (Cấp 4). Quản lý Cửa hàng (Cấp 5) mặc dù là cấp trên trực tiếp điều phối tại hiện trường, nhưng hoàn toàn **không có quyền chỉnh sửa, can thiệp hoặc ghi đè dữ liệu** trên báo cáo thực nhận của nhân viên Cấp 6.

Nếu có bất kỳ sự sai lệch hay tổn thất hư hỏng nào (ví dụ: hàng thủy tinh, gốm sứ Phật giáo bị nứt mẻ trong cabin cáp treo khi vận chuyển lên đỉnh Bà Nà), nhân viên Cấp 6 chụp ảnh/quay video làm bằng chứng và ghi nhận trực tiếp mã lỗi trên hệ thống. Sự tách biệt này ngăn chặn triệt để tình trạng Quản lý Cấp 5 ép buộc nhân viên ký nhận đủ đối với các lô hàng thiếu hụt hoặc hàng lỗi để nhận lợi ích không chính thức từ nhà xe hoặc NCC. Đây là cơ sở dữ liệu khách quan nhất để Cung ứng thực hiện bồi thường bảo hiểm và để Kế toán tự động căn trừ công nợ phải trả chính xác trước khi thanh toán.

2.5. Phân tích Ưu, Nhược và Hạn chế về quy trình thu mua của Mirai Asia

2.5.1. Phân tích chi tiết ưu điểm của quy trình thu mua

Quy trình 14 bước của Mirai Asia sở hữu thiết kế kiểm soát nội bộ rất chặt chẽ, giải quyết được nhiều lỗ hổng thất thoát tài sản thường gặp ở các doanh nghiệp có chuỗi chi nhánh bán lẻ.

a) Thiết lập nguyên tắc bất kiêm nhiệm

Sự phân rõ trách nhiệm rõ ràng giữa các cấp bậc giúp ngăn ngừa hầu hết các rủi ro lạm dụng quyền hạn hoặc thông đồng gian lận :

- ❖ Tách biệt Đề xuất và Thương thảo giá: Quản lý điểm bán (Cấp 5) là người hiểu rõ nhu cầu thực tế và lập đề xuất (PR), nhưng tuyệt đối không có quyền tự ý đàm phán giá cả hay chỉ định nhà cung cấp (NCC). Việc này được chuyển giao hoàn toàn cho Bộ phận Cung ứng (Cấp 4) để thực hiện mua sắm tập trung, tránh tình trạng mua sắm tùy tiện gây lãng phí.

- ❖ Tách biệt Đàm phán và Nhận hàng: Bộ phận Cung ứng (Cấp 4) chốt giá và làm hợp đồng (Bước 8) , nhưng không được phép trực tiếp kiểm đếm và ký nhận hàng tại hiện trường nhằm loại bỏ rủi ro thông đồng nhận thiếu hàng để nhận hoa hồng từ NCC. Trách nhiệm nhận hàng thuộc về nhân viên (Cấp 6) dưới sự chỉ đạo của quản lý (Cấp 5).

- ❖ Tách biệt Phê duyệt và Chi tiền: CFO (Cấp 2) thực hiện việc duyệt đơn chi (Bước 9) dựa trên đề xuất của dự án , nhưng không trực tiếp tiếp cận dòng tiền vật lý. Việc hạch toán và thực thi thanh toán (Bước 10) hoàn toàn do Kế toán (Cấp 3) thực hiện độc lập.

b) Cơ chế đối soát ngang

Thể hiện rõ nét nhất ở Bước 12 (Kiểm tra tiến độ giao nhận hàng) thông qua mũi tên tương tác hai chiều liên tục giữa Bộ phận Kế toán (Cấp 3) và Bộ phận Cung ứng (Cấp 4).

- ❖ Cung ứng (Cấp 4) đóng vai trò kiểm soát thông số kỹ thuật, tiến độ giao hàng và điều khoản thương mại.

- ❖ Kế toán (Cấp 3) đóng vai trò kiểm soát tài chính, đối chiếu tính hợp lệ pháp lý của hóa đơn, chứng từ thuế của NCC và kiểm tra xem có vượt định mức chi phí đã phê duyệt hay không.

Sự đối soát ngang song song này tạo ra thể gọng kìm "đối soát kép", đảm bảo doanh nghiệp chỉ giải ngân dòng tiền khi cả hai yếu tố nghiệp vụ kỹ thuật và tài chính đều khớp đúng.

c) Cơ chế báo cáo ngược dòng

Đây là điểm sáng độc đáo trong sơ đồ của Mirai Asia. Tại Bước 14 (Báo cáo tiến độ nhận hàng), Nhân viên Cấp 6 tại sàn cửa hàng là người trực tiếp khai kiện, đếm hàng và dùng Appsheet báo cáo tiến độ thực nhận thẳng về cho Bộ phận Cung ứng (Cấp 4). Mặc dù Quản lý Cấp 5 là người điều phối trực tiếp tại hiện trường (Bước 13), nhưng họ không có quyền can thiệp, chỉnh sửa hay ghi đè lên dữ liệu báo cáo của Cấp 6. Cơ chế này triệt tiêu hoàn toàn rủi ro "cấu kết cục bộ" (local collusion) giữa quản lý cửa hàng và tài xế NCC để khai khống số lượng thực tế nhận tại điểm bán.

d) Gác cổng tài chính và dòng tiền an toàn

Việc CFO (Cấp 2) duyệt chi phí trần (Bước 6) diễn ra sau khi CEO duyệt kế hoạch (Bước 4) nhưng trước khi Cung ứng tiến hành làm hợp đồng giá với NCC (Bước 8). Sự sắp xếp này thiết lập một mỏ neo ngân sách cứng, ngăn chặn triệt để tình trạng chi tiêu bừa bãi ngoài kế hoạch (maverick spend) của các phòng ban.

2.5.2. Phân tích chi tiết nhược điểm của quy trình thu mua

Bên cạnh những ưu thế vượt trội về kiểm soát rủi ro, quy trình thu mua của Mirai Asia vẫn bộc lộ những nhược điểm và hạn chế lớn về mặt vận hành.

a) Thời gian xử lý

Với cấu trúc 6 cấp bậc nhân sự và 14 bước tác nghiệp, quy trình này tạo ra quá nhiều "trạm kiểm soát" trung gian. Để một nhu cầu mua hàng được đáp ứng thực tế, thông tin phải luân chuyển qua một hành trình rất dài và phức tạp. Sự chồng chéo này làm suy giảm tốc độ phản ứng của chuỗi cung ứng, dễ dẫn đến chậm trễ tiến độ thi công cửa hàng mới hoặc đứt gãy nguồn hàng tiêu dùng siêu thị khi có biến động nhu cầu đột xuất.

b) Nguy cơ nghẽn cổ chai

Mô hình thu mua này tập trung quyền lực tối cao vào Cấp 1 (CEO) và Cấp 2 (CFO). Mọi đơn đặt hàng, hợp đồng giá hay đơn đề nghị chi tiền đều phải đi qua sự phê duyệt trực tiếp của CFO. Khi doanh nghiệp mở rộng quy mô với hàng chục cửa hàng hoạt động đồng thời, lượng hồ sơ cần phê duyệt hàng ngày sẽ cực kỳ lớn. Nếu CFO hoặc CEO bận rộn hoặc đi công tác, toàn bộ chuỗi cung ứng phía dưới sẽ rơi vào trạng thái đóng băng tạm thời.

c) Rủi ro xung đột thông tin và đùn đẩy trách nhiệm trong đối soát ngang

Cơ chế đối soát ngang ở Bước 12 yêu cầu Kế toán (Cấp 3) và Cung ứng (Cấp 4) phải phối hợp nhịp nhàng và liên tục chéo dữ liệu. Tuy nhiên, nếu không có một công cụ giao tiếp thống nhất hoặc ranh giới trách nhiệm không rõ ràng, khâu này rất dễ xảy ra xung đột nội bộ. Khi phát hiện sai lệch số liệu thực tế, Kế toán và Cung ứng dễ đùn đẩy trách nhiệm cho nhau trong việc xác minh lỗi thuộc về ai (do NCC giao thiếu hay do nhân viên hiện trường đếm sai).

d) Giới hạn vật lý và công nghệ của hệ thống Google Sheets + Appsheet

Việc sử dụng giải pháp bán tự động thay vì hệ thống ERP chuyên nghiệp dẫn đến các hạn chế nghiêm trọng về kỹ thuật:

- ❖ Hạn chế xử lý dữ liệu lớn (Big Data): Google Sheets sẽ trở nên chậm chạp, đơ giật khi số lượng dòng tính toán (hóa đơn, mã hàng tiêu dùng siêu thị) vượt quá giới hạn hoặc có quá nhiều phép tính tham chiếu phức tạp.

- ❖ Ứng dụng Appsheet bị chậm khi mở rộng: Appsheet hoạt động bằng cách tải toàn bộ dữ liệu từ Google Sheets về bộ nhớ thiết bị của người dùng (client-side). Khi dữ liệu tích lũy của chuỗi cửa hàng Mirai Asia vượt quá 50.000 dòng, ứng dụng di động sẽ hoạt động cực kỳ chậm, mất nhiều thời gian đồng bộ và dễ bị thoát đột ngột (crash).

- ❖ Phụ thuộc vào kết nối Internet: Appsheet yêu cầu kết nối mạng ổn định để đồng bộ dữ liệu về Google Sheets. Tại các điểm bán có địa hình hiểm trở và sóng yếu như

đỉnh Fansipan hay đỉnh Bà Nà, việc nhân viên cấp 6 không thể đồng bộ báo cáo thực nhận (Bước 14) về hệ thống sẽ làm trì hoãn toàn bộ quy trình đối chiếu và thanh toán.

❖ Tùy biến giao diện (UI/UX) hạn chế: Doanh nghiệp không thể thiết kế giao diện độc đáo hay tối ưu hóa các tính năng nâng cao theo đúng đặc thù vận hành của từng ngành hàng vì bị giới hạn bởi các bố cục (layout) có sẵn của Appsheet.

2.5.3. Nguyên nhân của các hạn chế trong quy trình

Để tìm giải pháp khắc phục, doanh nghiệp cần làm rõ nguồn gốc cốt lõi tạo ra các nút thắt vận hành kể trên:

a) Sự đánh đổi giữa "An toàn kiểm soát" và "Tốc độ vận hành"

Nguyên nhân cốt lõi khiến quy trình bị kéo dài thời gian (lead time) là do ban lãnh đạo Mirai Asia ưu tiên tuyệt đối cho mục tiêu phòng chống gian lận và bảo vệ tài sản. Để đảm bảo không xảy ra sai sót hay thất thoát tiền bạc, doanh nghiệp chấp nhận thiết lập một hệ thống 14 bước chặt chẽ, dẫn đến việc phải hy sinh tính linh hoạt và tốc độ phản ứng nhanh trước thị trường.

b) Thiếu cơ chế Ủy quyền phê duyệt

Doanh nghiệp chưa thiết lập một ma trận ủy quyền tài chính linh hoạt dựa trên giá trị đơn hàng. Việc tất cả các giao dịch mua sắm (từ hàng hóa giá trị thấp, số lượng nhiều của siêu thị cho đến trang thiết bị CAPEX lớn) đều phải trình lên cấp CFO duyệt đơn chi là nguyên nhân trực tiếp gây ra hiện tượng nghẽn cổ chai tại cấp quản trị thượng tầng.

c) Đánh đổi công nghệ để tối ưu hóa chi phí ngắn hạn

Việc lựa chọn hệ sinh thái Google Sheets + Appsheet là một quyết định mang tính chiến thuật của Mirai Asia nhằm tiết kiệm chi phí bản quyền và triển khai ban đầu so với hệ thống ERP chuyên nghiệp. Sự tiết kiệm này đi kèm với cái giá là doanh nghiệp

phải chấp nhận các giới hạn vật lý về khả năng lưu trữ, tốc độ xử lý dữ liệu lớn, tính bảo mật và khả năng mở rộng hệ thống khi quy mô chuỗi cửa hàng phình to.

CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG, MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN CỦA PHÒNG CUNG ỨNG VÀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP TỐI ƯU HÓA QUY TRÌNH THU MUA CHO MIRAI ASIA

3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

3.1.1. Định hướng phát triển của Mirai Asia giai đoạn 2026-2029

Chiến lược phát triển trung và dài hạn của Mirai Asia được ban lãnh đạo hoạch định một cách nhất quán, phân định thành hai giai đoạn bản lề nhằm tối ưu hóa nguồn lực tài chính và định hình vị thế trên thị trường :

❖ Giai đoạn 2026 - 2027 (Thiết lập bộ đỡ tài chính và kiểm soát rủi ro): Trọng tâm hàng đầu của doanh nghiệp trong giai đoạn này là chống lãng phí, triệt để tiết kiệm chi phí vận hành và thiết lập các chốt chặn phòng chống gian lận trong toàn bộ chuỗi cung ứng. Việc tối ưu hóa dòng tiền và loại bỏ các hao hụt vô hình sẽ tạo ra nguồn tích lũy thặng dư, tạo tiền đề tài chính vững chắc cho bước đi tiếp theo.

❖ Giai đoạn 2027 - 2029 (Bứt phá quy mô và phát triển đa ngành): Trên nền tảng tài chính kiên cố đã được tối ưu, Mirai Asia hướng tới mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận cho khối dịch vụ ăn uống F&B hiện tại tại các khu du lịch trọng điểm. Đồng thời, doanh nghiệp sẽ chính thức mở rộng sang lĩnh vực kinh doanh mới đầy tiềm năng là phát triển chuỗi siêu thị tiện lợi thông qua các dự án nhượng quyền thương hiệu lớn.

Khối F&B của Mirai Asia hiện đang quản lý vận hành chuỗi nhà hàng tại các địa danh du lịch nổi tiếng cả nước như Sa Pa, Hạ Long, Sầm Sơn, Đà Nẵng, Tây Ninh, Phú Quốc. Vận hành F&B tại các điểm du lịch này chịu áp lực lớn do biến động khách hàng theo mùa vụ và rủi ro thất thoát nguyên liệu cao. Do đó, việc tái thiết lập một chuỗi cung ứng tinh gọn và minh bạch là điều kiện tiên quyết để bảo vệ dòng tiền hoạt động trước khi lấn sân sang mảng siêu thị tiện lợi.

3.1.2. Mục tiêu của phòng cung ứng

Để hiện thực hóa định hướng chiến lược hai giai đoạn của tổng công ty, Phòng Cung ứng đặt ra 3 mục tiêu cốt lõi hành động:

a) Tính minh bạch trong đàm phán giao dịch

Phòng Cung ứng đặt mục tiêu loại bỏ hoàn toàn các rủi ro gian lận, thông đồng chỉ định thầu hoặc nâng giá nguyên vật liệu đầu vào. Mục tiêu này được cụ thể hóa bằng cách loại bỏ quyền phê duyệt tài chính trực tiếp của bộ phận Cung ứng và Kế toán để tránh các xung đột lợi ích nội bộ, chỉ tập trung vào nghiệp vụ đàm phán thương mại chuyên sâu. Đồng thời, hệ thống sẽ số hóa danh sách nhà cung cấp (NCC) uy tín đã qua thẩm định (Whitelisted Suppliers) để trao quyền đặt hàng trực tiếp cho bếp trưởng dưới các hạn mức an toàn, đảm bảo tính công khai và minh bạch tuyệt đối.

b) Tính hiệu quả trong phân tích dữ liệu bán hàng

Phòng Cung ứng phối hợp với bộ phận Kế toán trưởng để kiểm soát dòng tiền và doanh thu trên hệ thống phần mềm POS/iPOS/Misa. Mục tiêu là xây dựng cơ chế phân tích dữ liệu tồn kho theo thời gian thực để duy trì tỷ lệ vòng quay tồn kho (Inventory Turnover Rate) tối ưu từ 4 đến 6 lần. Thông qua việc phân tích dữ liệu bán hàng, phòng Cung ứng có thể đối chiếu chính xác lượng tiêu hao nguyên liệu thực tế so với định mức món ăn (BOM) được cấu hình trên hệ thống, giúp giảm thiểu rủi ro hủy hàng và lãng phí thực phẩm.

c) Tính khả thi trong việc phát triển sản phẩm mới

Phòng Cung ứng chịu trách nhiệm nghiên cứu thị trường, tìm kiếm và đàm phán với các nhà cung cấp chất lượng cao để liên tục cập nhật, phân tích số liệu ngành F&B theo mùa vụ và theo dõi thị hiếu thực khách tại các khu du lịch. Khả năng đàm phán thương mại và tối ưu giá vốn hàng bán (COGS) trong giai đoạn này sẽ là bước đệm kỹ thuật quan trọng để xây dựng danh mục hàng hóa (Master Data) và quy trình chào

hàng chuẩn hóa, sẵn sàng áp dụng cho chuỗi siêu thị tiện lợi nhượng quyền trong giai đoạn 2027 - 2029.

3.2. Đề xuất giải pháp nhằm tối ưu hóa quy trình thu mua cho Mirai Asia

3.2.1. Giải pháp 1: Tối ưu hóa Quy trình Ủy quyền Phê duyệt Tài chính Tự động (DoA)

Tình trạng nghẽn cổ chai trong phê duyệt tài chính và rủi ro tiêu cực phát sinh khi trao quyền phê duyệt cho các phòng ban gián tiếp là những lực cản lớn trong quy trình thu mua cũ. Để giải quyết triệt để, Mirai Asia cần tái thiết lập Ma trận Ủy quyền Phê duyệt (DoA) tự động hóa trên AppSheet với các nguyên tắc kiểm soát nội bộ nghiêm ngặt :

❖ Ủy quyền đặt hàng trực tiếp dưới 5 triệu đồng: Cho phép Quản lý nhà hàng hoặc Bếp trưởng đặt hàng trực tiếp với nhà cung cấp nhưng cần thông báo trước với bộ phận Cung ứng. Tuy nhiên, để phòng chống gian lận, hệ thống chỉ cho phép đặt trực tiếp với các nhà cung cấp nằm trong danh mục "Nhà cung cấp uy tín" (Whitelisted Suppliers) đã được CFO kiểm duyệt và khóa dữ liệu trên hệ thống. Khi Bếp trưởng chọn NCC trong whitelist, hệ thống tự động xuất tệp PO dạng PDF gửi trực tiếp đến email của NCC.

❖ Phân cấp hạn mức phê duyệt tinh gọn mới:

➤ Dưới 5.000.000 VND: Bếp trưởng / Quản lý nhà hàng đặt hàng trực tiếp với NCC uy tín thông qua AppSheet (bỏ qua bộ phận Cung ứng).

➤ Từ 5.000.000 VND đến dưới 300.000.000 VND: Hệ thống tự động bỏ qua các cấp trung gian, định tuyến yêu cầu phê duyệt thẳng đến tài khoản của Giám đốc Tài chính (CFO) để phê duyệt một chạm trên thiết bị di động.

➤ Từ 300.000.000 VND trở lên: luồng phê duyệt kép bắt buộc (Co-signing). Đơn hàng trình lên CEO sẽ ở trạng thái chờ duyệt đồng thuận và chỉ chính thức có hiệu lực sau khi CFO đã xác nhận đồng thuận về mặt cân đối ngân sách và an toàn dòng tiền trên ứng dụng AppSheet.

❖ Quy tắc ủy quyền dự phòng (Escalation Rules): Nếu một yêu cầu phê duyệt không được xử lý trong vòng 24 giờ, hệ thống sẽ tự động kích hoạt bộ đếm thời gian và chuyển tiếp quyền phê duyệt sang tài khoản dự phòng được chỉ định trước (như Kế toán trưởng đối với CFO) để quy trình vận hành không bị gián đoạn.

Bảng 3.1: Phân cấp hạn mức phê duyệt

Giá trị Đơn đặt hàng (VND)	Cấp Phê duyệt Sơ bộ	Cấp Phê duyệt Cuối cùng	Luồng định tuyến Hệ thống (Workflow)	SLA xử lý
Dưới 5.000.000	Không yêu cầu	Quản lý / Bếp trưởng	Đặt hàng trực tiếp với NCC uy tín trong Whitelist thông qua AppSheet Database.	Dưới 1 giờ
Từ 5.000.000 đến dưới 300.000.000	Không yêu cầu	Giám đốc Tài chính - CFO	Bỏ qua Kế toán/Cung ứng; định tuyến thẳng đến CFO duyệt trên ứng dụng di động.	Dưới 4 giờ
Từ 300.000.000 trở lên	Giám đốc Tài chính - CFO	Tổng Giám đốc - CEO	Luồng phê duyệt kép bắt buộc; CEO phê duyệt sau khi CFO ký xác nhận cân đối ngân sách.	Dưới 12 giờ

3.2.2. Giải Pháp 2: Tối Giản Giao Diện Tác nghiệp trên Appsheets

Để hệ thống no-code vận hành mượt mà khi quy mô dữ liệu phình to và thích ứng tốt với lực lượng lao động phổ thông, nhân viên part-time thời vụ tại các nhà hàng du lịch, Mirai Asia cần thực hiện đồng bộ 3 cải tiến kỹ thuật sau :

❖ Tối giản giao diện (UI/UX) cho nhân sự part-time: Thiết kế trang chủ ứng dụng theo triết lý tối giản, chỉ hiển thị đúng 2 tác vụ lớn trực quan bằng hình ảnh: "Quét

Nhận Hàng" (GRN) và "Báo Cáo Hủy Món". Tích hợp tính năng tự động điền (autofill) thông tin nhân viên đăng nhập qua hàm USEREMAIL(), mã chi nhánh qua hàm LOOKUP(), và thời gian qua hàm NOW(), giúp nhân viên chỉ cần quét mã và nhập số lượng thực tế bằng bàn phím số cỡ lớn, hoàn thành tác vụ trong dưới 10 giây và không mất thời gian làm quen.

❖ Phân quyền truy cập và chia nhỏ dữ liệu (Data Slices) tránh rò rỉ thông tin nhạy cảm: Để bảo vệ các thông tin thương mại cốt lõi như giá mua nguyên liệu, danh tính nhà cung cấp và biên lợi nhuận ròng, ứng dụng sẽ được chia nhỏ dữ liệu thông qua Data Slices và áp dụng bộ lọc bảo mật (Security Filters) để lọc sạch dữ liệu ngay từ máy chủ đám mây của AppSheet trước khi tải về thiết bị di động :

➤ Slice "GRN Hiện trường" (Dành cho part-time): Ẩn hoàn toàn các cột đơn giá mua, tổng tiền, thông tin chi tiết NCC. Nhân viên chỉ nhìn thấy các trường dữ liệu phi tài chính như Tên_Sản_Phẩm, Mã_Barcode, Số_Lượng_Yêu_Cầu, Số_Lượng_Thực_Nhận.

➤ Slice "Quản lý Chi nhánh" (Dành cho Bếp trưởng/Quản lý): Hiện thị danh mục NCC uy tín và đơn giá nhập tiêu chuẩn để tạo đơn hàng hàng ngày nhưng khóa tính năng sửa đơn giá.

➤ Ban Điều hành (CFO/CEO): Toàn quyền truy cập bảng dữ liệu gốc, hiển thị đầy đủ báo cáo tài chính P&L và biên lợi nhuận.

❖ Tự động hóa lưu trữ dữ liệu lịch sử bằng Google Apps Script: Để giải phóng bộ nhớ cho tệp cơ sở dữ liệu hoạt động chính luôn tinh gọn dưới 10.000 dòng, tránh tình trạng giật đờ hệ thống khi vượt quá giới hạn tính toán. Thiết lập một kịch bản Google Apps Script chạy tự động vào lúc 2 giờ sáng hàng ngày thông qua trình kích hoạt dựa trên thời gian (Time-driven trigger). Đoạn mã sẽ quét cột trạng thái của bảng dữ liệu mua sắm chính; nếu ghi nhận trạng thái đơn hàng là "Đã hoàn tất thanh toán" và thời gian hoàn tất đã vượt quá 60 ngày, hệ thống sẽ sử dụng lệnh **SpreadsheetApp.openById()** để sao chép dữ liệu tĩnh (Values only) sang tệp Google

Sheets lưu trữ lịch sử riêng biệt trên Google Drive, sau đó thực hiện lệnh xóa dòng tương ứng tại tệp hoạt động chính.

3.2.3. Giải Pháp 3: Số hóa Quy trình Giao nhận Hàng hóa (GRN) bằng Thiết bị Di động:

Tích hợp Công nghệ Quét Mã Vạch (Barcode/QR) và Cấu hình Ngoại tuyến chuyên sâu (Offline Mode) cho khâu giao nhận hàng hóa tại kho bếp là chốt chặn phòng ngừa đầu tiên để kiểm soát thất thoát (giảm thiểu tỷ lệ thất thoát trung bình lên đến 12% doanh thu của ngành F&B). Giải pháp số hóa GRN được thiết kế để chuẩn hóa tác nghiệp của nhân viên tại hiện trường :

❖ Quy trình đối chiếu 3 bước vật lý bằng camera điện thoại thông minh: Thay vì đầu tư thiết bị quét chuyên dụng Zebra đắt đỏ, nhân viên nhận hàng sử dụng camera điện thoại để quét mã vạch trực tiếp trên bao gói nguyên liệu :

➤ Bước 1 (Tiếp nhận đơn): Nhân viên mở đơn đặt hàng PO tương ứng trên ứng dụng di động khi xe giao thực phẩm của nhà cung cấp đến.

➤ Bước 2 (Quét mã vật lý): Nhân viên quét mã vạch sản phẩm để thực hiện kiểm đếm thực tế; hệ thống tự động đối chiếu chéo số lượng với PO ban đầu để phát hiện sai lệch.

➤ Bước 3 (Xác nhận nhập kho): Nếu trùng khớp, nhân viên ký nhận trực tiếp trên màn hình cảm ứng để tự động cập nhật số liệu tồn kho nguyên liệu lên hệ thống và gửi thông báo hoàn tất. Nếu phát hiện sai lệch (thiếu hàng, dập nát, không đạt tiêu chuẩn tươi sống), ứng dụng tự động khóa đơn hàng và yêu cầu chụp ảnh minh chứng tại hiện trường để lập biên bản bất thường. Quy trình này nâng độ chính xác của công tác giao nhận lên 99,8%.

❖ Cấu hình Chế độ Ngoại tuyến (Offline Mode) chuyên sâu cho các điểm bán sóng yếu: Để đảm bảo công tác nhận thực phẩm tại các nhà hàng trên đỉnh núi cao hiểm trở

(như Fansipan, Bà Nà Hills, Núi Bà Đen) không bị đóng băng khi mất kết nối mạng di động, hệ thống được cấu hình chế độ ngoại tuyến chuyên sâu :

- Khởi chạy ngoại tuyến (Offline Startup): Kích hoạt thuộc tính "The app can start when offline" trong phần cài đặt của AppSheet để ứng dụng mở và vận hành bằng dữ liệu đệm cục bộ.
- Lưu bộ nhớ đệm tài liệu (Offline Content Caching): Bật tùy chọn lưu trữ hình ảnh sản phẩm ngoại tuyến để hệ thống tự động tải trước và lưu toàn bộ hình ảnh nguyên liệu, bảng giá về bộ nhớ máy khi thiết bị ở vùng có kết nối mạng tốt ở chân núi.
- Cấu hình Đồng bộ trễ (Delayed Sync): Kích hoạt đồng bộ trễ; khi nhân viên quét mã nhận hàng tại khu vực mất sóng, dữ liệu GRN được lưu trữ tạm thời vào hàng đợi an toàn trên máy và tự động đồng bộ về máy chủ đám mây ngay khi thiết bị di chuyển đến khu vực có sóng ổn định.
- Quy trình khắc phục sự cố đệm: Nhân viên được đào tạo về quy trình xóa bộ nhớ đệm ứng dụng trên thiết bị Android (*truy cập Settings > Storage > Clear Cache*) hoặc gỡ cài đặt lại trên iOS để làm sạch bộ nhớ đệm khi có sự cố xung đột dữ liệu ngoại tuyến, đảm bảo tính toàn vẹn của dữ liệu.

3.2.4. Kế Hoạch Triển Khai Cuốn Chiếu Chi Tiết theo Lộ Trình 6 Tháng cho Khối F&B

Để đảm bảo tính khả thi và giảm thiểu tối đa rủi ro vận hành, lộ trình thực hiện các giải pháp cải tiến quy trình thu mua của Mirai Asia được chia thành ba giai đoạn cuốn chiếu rõ ràng :

❖ Giai đoạn 1: Thiết lập Hệ thống DoA Mới và Phân quyền Bảo mật (Tháng 6 - Tháng 7):

- Tuần 1 - Tuần 2: Cấu hình ma trận DoA mới trên AppSheet, thiết lập chức năng "Đặt hàng trực tiếp với NCC uy tín" cho Bếp trưởng với hạn mức dưới

50.000.000 VND và tích hợp danh sách whitelisted NCC vào hệ thống. Xây dựng cơ chế đồng phê duyệt kép (CFO xác nhận dòng tiền trước khi CEO duyệt cuối cùng) cho các đơn hàng trên 1 tỷ VND. Thu hồi hoàn toàn quyền duyệt chi của bộ phận Kế toán và Cung ứng trên cấu hình hệ thống.

➤ Tuần 3 - Tuần 4: Cấu hình chuyên sâu chế độ ngoại tuyến (Offline Mode) và đồng bộ trễ (Delayed Sync) cho thiết bị di động của nhân viên tại các nhà hàng khu du lịch núi cao như Bà Nà Hills, Fansipan, Núi Bà Đen. Tiến hành đào tạo nhân viên về quy trình xóa bộ nhớ đệm thiết bị để tự khắc phục lỗi tại hiện trường.

➤ Tuần 5 - Tuần 8: Thiết lập bộ lọc bảo mật trên AppSheet để giới hạn lượng dữ liệu tải về máy theo chi nhánh nhà hàng và mốc thời gian 14 ngày. Viết mã Google Apps Script chạy tự động hàng tuần để di chuyển các đơn hàng thực phẩm lịch sử đã hoàn tất hơn 60 ngày sang tệp Google Sheets lưu trữ tĩnh riêng biệt, giải phóng dung lượng cho tệp hoạt động chính.

❖ Giai đoạn 2: Tái cấu trúc Quy trình và Tối giản Giao diện UI/UX (Tháng 7 - Tháng 8):

➤ Tháng 7: Thử nghiệm thực tế quy trình đặt hàng trực tiếp dưới 50 triệu của Bếp trưởng với các NCC thực phẩm tươi sống đạt chuẩn. Tích hợp camera điện thoại thông minh quét mã vạch trên phân hệ GRN của AppSheet tại 3 nhà hàng thí điểm tại Đà Nẵng. Đồng thời tiến hành chia nhỏ dữ liệu (Slices) để ẩn các cột thông tin tài chính nhạy cảm đối với nhân sự phổ thông.

➤ Tháng 8: Đánh giá hiệu quả vận hành tại các nhà hàng thí điểm thông qua tỷ lệ sai lệch kiểm đếm và thời gian nhận thực phẩm. Thực hiện các điều chỉnh kỹ thuật dựa trên phản hồi thực tế của nhân viên bếp và kho. Đạt mục tiêu chỉ số User Acceptance Testing (UAT) trên 90% trước khi nhân rộng.

❖ Giai đoạn 3: Chuyển dịch Cơ sở Dữ liệu và Nhân rộng Toàn hệ thống (Tháng 8 - Tháng 9):

➤ Tháng 8: Tiến hành chuyển đổi toàn bộ nguồn dữ liệu hoạt động của hệ thống từ Google Sheets sang AppSheet Database để nâng cao tốc độ xử lý đồng thời (200 yêu cầu truy xuất/10 giây) và tính nhất quán của dữ liệu. Thiết lập cơ chế tự động đồng bộ giữa ứng dụng di động và hệ thống POS/iPOS tại quầy thu ngân để tự động đối chiếu lượng nguyên liệu tiêu hao theo thực đơn bán ra.

➤ Tháng 9: Áp dụng chính thức quy trình giao nhận số hóa bằng quét mã vạch cho toàn bộ mạng lưới nhà hàng của Mirai Asia tại Sa Pa, Hạ Long, Phú Quốc. Thường xuyên giám sát các chỉ số hiệu năng hệ thống, tốc độ đồng bộ và tỷ lệ hao hụt thực phẩm tại từng điểm bán để đảm bảo hệ thống vận hành đạt trạng thái tối ưu nhất.

3.3. Kết luận

Việc kết hợp đồng bộ giữa việc tối ưu hóa kỹ thuật tức thì trên hệ thống no-code sẵn có, kiểm soát chặt chẽ rủi ro thất thoát nguyên vật liệu tại hiện trường bếp ăn bằng quét mã vạch, và thiết lập một kiến trúc dữ liệu phân quyền bảo mật cao là hướng đi chiến lược hoàn toàn đúng đắn của Mirai Asia trong giai đoạn hiện nay. Định hướng giai đoạn 2026 - 2027 với trọng tâm chống lãng phí, tiết kiệm chi phí và triệt tiêu gian lận thông qua các rào chắn kỹ thuật sẽ tạo ra một bộ đỡ tài chính kiên cố nhất, nâng đỡ tầm nhìn tối đa hóa lợi nhuận F&B và mở rộng thành công ngành mới là chuỗi siêu thị tiện lợi trong giai đoạn 2027 - 2029.

Ban lãnh đạo Mirai Asia được khuyến nghị cần nhanh chóng phê duyệt kế hoạch triển khai Giai đoạn 1 ngay trong tháng tới. Việc ban hành sớm các luồng duyệt tự động, tối giản hóa giao diện tác nghiệp cho nhân sự part-time và thiết lập rào chắn bảo mật chống rò rỉ thông tin nhạy cảm sẽ giải phóng toàn bộ năng lực hành chính, tháo gỡ điểm nghẽn vận hành của bếp ăn hiện trường và tạo bộ phóng vững chắc cho sự bứt phá quy mô của chuỗi F&B trong tương lai

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Đà

STT	Loại tài liệu	Cấu trúc chuẩn APA	Ví dụ minh họa
1	Sách (Book)	Tác giả. (Năm). <i>Tên sách</i> . Nhà xuất bản.	Kotler, P., & Keller, K, L. (2016). <i>Marketing management</i> (15th ed.). Pearson.
2	Sách (Book)	Tác giả. (Năm). <i>Tên sách</i> . Nhà xuất bản.	Robert M. Monzca. Robert B. Handfield. Larry C. Giunipero. James L. Patterson. (2020). <i>Purchasing and Supply Chain Management</i> (4th ed.). Cengage Learning.
3	Sách (Book)	Tác giả. (Năm). <i>Tên sách</i> . Nhà xuất bản.	Porter, M. E. (1985). <i>Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance</i> . Free Press.
4	Bài báo khoa học	Tác giả. (Năm). Tên bài báo, Tập(Số), trang. DOI/Link	Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. <i>Journal of Management</i> , 17(1), 99-120
5	Bài báo khoa học	Tác giả. (Năm). Tên bài báo, Tập(Số), trang. DOI/Link	Snell, S. A. (1992). Control systems in strategic human resource management: The effects of executive staff and compensation on firm performance. <i>Academy of Management Journal</i> , 35(2), 292-341
6	Báo cáo doanh nghiệp	Tổ chức. (Năm). Tên báo cáo. Nơi phát hành.	McKinsey & Company. (2025/2026). <i>Report on Gen Z Consumer Behavior and Hospitality Trends</i> . https://www.mckinsey.com
7	Báo cáo doanh nghiệp	Tổ chức. (Năm). Tên báo cáo. Nơi phát hành.	Công ty TNHH Tư Vấn và Đầu Tư Mirai Asia. (2025). <i>Báo cáo thường niên 2025</i> . Nội Bộ.
8	Giáo trình	Tác giả. (Năm). <i>Tên sách</i> . Nhà xuất bản.	PGS.TS Nguyễn Phúc Nguyên - TS. Lê Thị Minh Hằng. <i>Quản trị chuỗi cung ứng</i> (2012). NXB Đà Nẵng.

Năng, ngày 01 tháng 06 năm 2026

MẪU ĐƠN KHAI BÁO SỬ DỤNG AI

Khai báo của Sinh viên về việc Sử dụng Trí tuệ Nhân tạo Tạo sinh có Trách nhiệm

Tôi, NGÔ HÙNG PHONG, cam đoan rằng tôi đã sử dụng có trách nhiệm các công cụ Trí tuệ Nhân tạo Tạo sinh (GenAI) trong quá trình chuẩn bị Khóa luận này.

Bằng việc ký vào đơn này, tôi xác nhận các nội dung sau:

1. Khai báo sử dụng AI

Vui lòng cho biết bạn có sử dụng bất kỳ công cụ AI tạo sinh nào (ví dụ: ChatGPT, Gemini, v.v.) trong việc tạo ra bài làm này hay không:

- ☐ Có, tôi có sử dụng các công cụ AI trong bài đánh giá này.
- ☐ Không, tôi không sử dụng bất kỳ công cụ AI nào.

2. Chi tiết về việc sử dụng AI (Nếu bạn chọn "Có" ở trên)

Các công cụ AI đã sử dụng:

.....
.....
.....

Mục đích sử dụng AI (ví dụ: tìm ý tưởng, soạn thảo, tóm tắt, chỉnh sửa):

.....
.....
.....

Các phần cụ thể có sự hỗ trợ của AI:

.....
.....
.....

- Tôi xác nhận rằng tôi đã xem xét kỹ lưỡng và xác thực tất cả nội dung do AI tạo ra về tính chính xác, tính nguyên bản và sự phù hợp.

- ☐ Có

3. Liêm chính, Trách nhiệm Học thuật và Tuân thủ Đạo đức và Pháp luật

- Tôi chịu trách nhiệm hoàn toàn về nội dung của bài nộp này và xác nhận rằng AI chỉ được sử dụng như một công cụ hỗ trợ, không phải là tác giả chính cho bài làm của tôi.
- Tôi xác nhận rằng AI không được sử dụng để ngụy tạo, làm giả hoặc thao túng dữ liệu.
- Tôi đã đảm bảo rằng không có dữ liệu bí mật hoặc riêng tư nào được chia sẻ với các công cụ AI mà không có sự cho phép thích hợp.
- Tôi đã tuân thủ tất cả các yêu cầu pháp lý liên quan đến bảo vệ dữ liệu và sở hữu trí tuệ, đồng thời đã trích dẫn nguồn một cách thích hợp.
- Bài đánh giá này phản ánh nỗ lực trí tuệ cá nhân của tôi, và trách nhiệm đối với bài làm này hoàn toàn thuộc về cá nhân tôi.

Cam kết

- Tôi hiểu rằng bất kỳ sự thiếu tuân thủ nào đối với việc sử dụng AI có trách nhiệm, bao gồm việc không khai báo sử dụng AI hoặc trình bày sai sự thật, có thể dẫn đến việc Khóa luận tốt nghiệp của tôi bị từ chối mà không cần xem xét thêm.
- Bằng việc ký vào đơn này, tôi khẳng định rằng bài nộp này phản ánh trung thực bài làm của tôi và tôi đã tuân thủ các nguyên tắc sử dụng AI có trách nhiệm.

Chữ ký:_____ Ngày:_____

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

NHẬN XÉT CỦA ĐƠN VỊ THỰC TẬP

1. Thông tin chung

- Họ tên sinh viên: NGÔ HÙNG PHONG
- Trường: Đại học Kiến trúc Đà Nẵng
- Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh tổng quát
- MSSV: 1954030176
- Đơn vị thực tập: CÔNG TY TNHH TƯ VẤN VÀ ĐẦU TƯ MIRAI ASIA
- Vị trí thực tập: Thực tập sinh Bộ Phận Cung Ứng - Phát Triển Sản Phẩm

2. Nhận xét của đơn vị về quá trình thực tập của sinh viên

Sinh viên chấp hành nghiêm túc nội quy và giờ giấc của công ty. Tác phong làm việc chuyên nghiệp, chủ động và có ý thức bảo mật thông tin tốt. Sinh viên đã hoàn thành tốt nhiệm vụ hỗ trợ các chuyên viên trong việc điều phối và kiểm kê hàng, có đóng góp giải pháp khi chủ động rà soát dữ liệu phát hiện điểm chênh lệch quy trình.

Người nhận xét
(Ghi rõ họ và tên, ký và đóng dấu)

