

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



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI:

**GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ VẬN HÀNH KHO
HÀNG THÔNG QUA ỨNG DỤNG PHƯƠNG PHÁP 5S TẠI
CÔNG TY TNHH MM MEGA MARKET VIỆT NAM - CHI
NHÁNH ĐÀ NẴNG**

GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN : TH.S DƯƠNG THỊ THU THẢO

SINH VIÊN THỰC HIỆN : LÊ THỊ HIẾU

MSSV : 2254050085

LỚP : 22LC2

KHÓA HỌC : 2022 - 2026

Đà Nẵng, tháng 5 năm 2026

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



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI:

**GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ VẬN HÀNH KHO
HÀNG THÔNG QUA ỨNG DỤNG PHƯƠNG PHÁP 5S TẠI
CÔNG TY TNHH MM MEGA MARKET VIỆT NAM - CHI
NHÁNH ĐÀ NẴNG**

GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN : TH.S DƯƠNG THỊ THU THẢO

SINH VIÊN THỰC HIỆN : LÊ THỊ HIẾU

MSSV : 2254050085

LỚP : 22LC2

KHÓA HỌC : 2022 - 2026

Đà Nẵng, tháng 5 năm 2026

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG
KHOA KINH TẾ
BỘ MÔN LOGISTICS VÀ QUẢN LÝ
CHUỖI CUNG ỨNG

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

Đà Nẵng, ngày 10 tháng 02 năm 2026

GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

1. Thông tin sinh viên thực hiện

- Họ và tên sinh viên : Lê Thị Hiếu
- Mã số sinh viên : 2254050085
- Chuyên ngành : Logistics và Quản lý chuỗi cung ứng
- Trình độ đào tạo : Đại học
- Khóa học : 2022 - 2026

2. Tên đề tài Khóa luận tốt nghiệp

“GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ VẬN HÀNH KHO HÀNG THÔNG QUA ỨNG DỤNG PHƯƠNG PHÁP 5S TẠI CÔNG TY TNHH MM MEGA MARKET VIỆT NAM - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG”.

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

4. Các bảng biểu

5. Cán bộ hướng dẫn

- Th.S Dương Thị Thu Thảo

6. Ngày giao nhiệm vụ Khóa luận tốt nghiệp

- 10/02/2026

7. Ngày sinh viên phải hoàn thành khóa luận

- 30/05/2026

Giảng viên hướng dẫn

LỜI CẢM ƠN

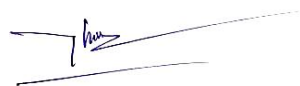
Để thực hiện và hoàn thành bài khóa luận tốt nghiệp này, em xin gửi lời cảm ơn đến Ban lãnh đạo Công ty TNHH Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng, cùng toàn thể cán bộ, nhân viên và các bộ phận ngành hàng đã tạo điều kiện cho em được học hỏi, quan sát và tiếp cận thực tế công việc trong thời gian thực tập tại đơn vị. Đặc biệt, em vô cùng biết ơn dưới sự hướng dẫn trực tiếp và nhiệt tình của anh Trần Vương Linh là Quản lý bộ phận Điều phối giao hàng đã hỗ trợ cho em hiểu rõ hơn về nghiệp vụ cũng như luôn giúp đỡ, tạo cơ hội và định hướng cho em được làm việc thực tế trong thời gian hoàn thiện khóa luận tốt nghiệp. Em xin kính chúc Ban lãnh đạo cùng toàn thể cán bộ, nhân viên của công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng luôn dồi dào sức khỏe, thành công và ngày càng phát triển vững mạnh!

Về phía Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng, em xin trân trọng cảm ơn đến quý thầy cô giảng viên đã tận tình giảng dạy, truyền đạt kiến thức chuyên môn, trang bị cho em nền tảng lý thuyết cũng như định hướng thực tiễn để em vận dụng vào quá trình thực tập. Em xin chân thành cảm ơn đến quý thầy cô giảng viên khoa Kinh tế và đặc biệt là cô Dương Thị Thu Thảo giảng viên hướng dẫn, đã tận tâm góp ý, chỉ dẫn và hỗ trợ giúp em trong suốt quá trình thực hiện và hoàn thiện bài khóa luận tốt nghiệp đúng quy định và đúng tiến độ. Vì kiến thức và kinh nghiệm thực tế của bản thân em còn hạn chế, trong quá trình thực tập và thực hiện khóa luận không tránh khỏi những sai sót, kính mong nhận được ý kiến đóng góp từ quý thầy cô để báo cáo được hoàn thiện hơn.

Cuối cùng, em xin kính chúc quý thầy cô Khoa Kinh tế và Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng dồi dào sức khỏe, công tác tốt và gặt hái nhiều thành công trong sự nghiệp giảng dạy.

Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên thực hiện



Lê Thị Hiếu



NHẬN XÉT CỦA ĐƠN VỊ THỰC TẬP

1. Thông tin chung

- Họ tên sinh viên: Lê Thị Hiếu
- Trường: Đại học Kiến trúc Đà Nẵng
- Chuyên ngành: Logistics và quản lý chuỗi cung ứng
- MSSV: 2254050085
- Đơn vị thực tập: Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng
- Vị trí thực tập: Điều phối giao hàng

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

Thành thạo, ham học hỏi

Chịu trách nhiệm, tiếp thu nhanh

Người nhận xét
(Ký và ghi rõ họ tên)

Nguyễn Văn Linh

Xác nhận của đơn vị thực tập
(Ghi rõ họ và tên, ký và đóng dấu)



Nai Teek Feng

[illegible]

Chữ ký của Giảng viên hướng dẫn

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KHO HÀNG VÀ PHƯƠNG PHÁP 5S.....	1
1.1. Cơ sở lý luận về kho hàng	1
1.1.1. Khái niệm kho hàng	1
1.1.2. Vai trò của kho hàng	1
1.1.3. Chức năng chính của kho hàng	2
1.1.4. Phân loại kho hàng	3
1.2. Cơ sở lý luận về quản lý kho hàng	5
1.2.1. Khái niệm quản lý kho hàng	5
1.2.2. Vai trò của quản lý kho hàng	5
1.2.3. Nguyên tắc sắp xếp hàng trong kho	6
1.2.4. Cách thức bảo quản hàng hóa trong kho	7
1.2.5. Điều kiện để hoạt động hiệu quả kho hàng	9
1.3. Hoạt động quản lý kho hàng	10
1.3.1. Các hoạt động quản lý kho hàng	10
1.3.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến vận hành kho hàng	12
1.4. Tổng quan về phương pháp 5S	13
1.4.1. Nguồn gốc và khái niệm về phương pháp 5S	14
1.4.2. Nội dung về phương pháp 5S	15
1.4.3. Vai trò của việc áp dụng phương pháp 5S đối với doanh nghiệp	18
1.4.4. Các chỉ số đo lường hiệu quả khi áp dụng 5S	19
TIỂU KẾT CHƯƠNG 1	20
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VẬN HÀNH KHO HÀNG THÔNG QUA ỨNG DỤNG PHƯƠNG PHÁP 5S TẠI CÔNG TY TNHH MM MEGA MARKET VIỆT NAM - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG	21
2.1. Khái quát về Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng	21
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của công ty	22
2.1.2. Tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi	23
2.1.3. Lĩnh vực kinh doanh	25
2.1.4. Cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ của các bộ phận	26

2.1.5. Các nguồn lực của doanh nghiệp gắn với hoạt động kinh doanh	28
2.1.5.1. Cơ sở vật chất	28
2.1.5.2. Lực lượng lao động	33
2.1.5.3. Nguồn lực tài chính	34
2.2. Phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh và hoạt động quản trị kho của Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng...	38
2.2.1. Phân tích kết quả hoạt động kinh doanh	38
2.2.2. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của MM Mega Market Đà Nẵng	43
2.2.3. Thực trạng kho hàng của Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng	50
2.3. Thực trạng vận hành kho hàng thông qua ứng dụng phương pháp 5S tại Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng	56
2.3.1. Thực trạng hoạt động quản lý kho	56
2.3.2. Thực trạng áp dụng phương pháp 5S trong vận hành kho hàng tại MM Mega Market Đà Nẵng	58
2.3.2.1. Sàng lọc	58
2.3.2.2. Sắp xếp	60
2.3.2.3. Sạch sẽ	64
2.3.2.4. Săn sóc	65
2.3.2.5. Sẵn sàng	67
2.4. Đánh giá chung	68
2.4.1. Những ưu điểm đạt được	68
2.4.2. Những hạn chế còn tồn tại	70
2.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế	73
TIỂU KẾT CHƯƠNG 2	75
CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN VÀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ VẬN HÀNH KHO HÀNG QUA ỨNG DỤNG PHƯƠNG PHÁP 5S TẠI CÔNG TY TNHH MM MEGA MARKET VIỆT NAM - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG	76
3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển	76

3.1.1. Nghiên cứu và dự báo môi trường kinh doanh	76
3.1.1.1. Xu hướng thị trường	76
3.1.1.2. Dự báo môi trường kinh doanh	77
3.1.2. Định hướng và mục tiêu phát triển chung của Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng trong tương lai	79
3.1.2.1. Định hướng phát triển chung tại Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng	79
3.1.2.2. Định hướng phát triển phương pháp 5S vào vận hành kho	81
3.2. Đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả vận hành kho hàng thông qua ứng dụng phương pháp 5S tại Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng	81
3.2.1. Hoàn thiện hoạt động sàng lọc trong kho thông qua áp dụng Thẻ đồ trực quan	81
3.2.2. Giải pháp thiết lập khu vực tập kết tạm thời trong thời điểm cao điểm	83
3.2.3. Tăng cường duy trì và theo dõi việc thực hiện 5S	83
3.2.4. Xây dựng đội ngũ đại sứ 5S nhằm tuyên truyền và nâng cao ý thức thực hiện 5S	84
3.3. Điều kiện áp dụng và cách thức để thực hiện giải pháp	86
TIỂU KẾT CHƯƠNG 3	89
KẾT LUẬN	91
PHỤ LỤC	93
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	97

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ

Bảng 1.4.1. 5S sử dụng theo 3 ngôn ngữ	15
Sơ đồ 2.1.4. Cơ cấu tổ chức của MM Mega Market Đà Nẵng	26
Bảng 2.1.5.1. Các trang thiết bị thường gặp	30
Bảng 2.1.5.2. Cơ sở vật chất của MM Mega Market Đà Nẵng	32
Bảng 2.1.5.4. Cơ cấu lao động của Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn năm 2023 - 2025	33
Bảng 2.1.5.5. Bảng tóm tắt tình hình tài sản của Công ty TNHH MM Mega Market - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn năm 2023 - 2025	35
Bảng 2.1.5.6. Bảng tóm tắt tình hình nguồn vốn MM Mega Market Đà Nẵng giai đoạn năm 2023-2025	36
Bảng 2.1.5.7. Bảng tính các chỉ tiêu cơ cấu tài chính	38
giai đoạn năm 2023-2025	38
Bảng 2.2.1. Bảng tóm tắt kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn năm 2023 - 2025	39
Bảng 2.2.2. Phân tích khả năng sinh lời của Công ty TNHH MM Mega Market - Chi nhánh Đà Nẵng	41
Bảng 2.2.5. Một số nhà cung cấp nổi bật của MM Mega Market	49
Sơ đồ 2.2.3. Sơ đồ mặt bằng kho hàng tại MM Mega Market Đà Nẵng	51
Bảng 2.3.1. Một số mã hàng hóa tại Mega Market Đà Nẵng	57
Bảng 2.4.1. Bảng đánh giá các chỉ tiêu đo lường hiệu quả 5S sau khi áp dụng vào kho hàng	68
Sơ đồ 2.4.3. Fishbone Diagram - Sơ đồ xương cá	74
Bảng 3.2.4. Bảng nội dung phương pháp 5S	85

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 2.1. Logo Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam	21
Hình 2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của công ty	22
Hình 2.1.2. Giá trị cốt lõi của MM Mega Market Việt Nam	24
Hình 2.1.5.1. Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng	29
Hình 2.1.5.2. Văn phòng công ty	29
Hình 2.2.3. Khách hàng của MM Mega Market	44
Hình 2.2.5. Kho khô bách hóa tổng hợp	52
Hình 2.2.6. Kho mát	52
Hình 2.2.7. Kho đông lạnh	53
Hình 2.2.8. Kho chứa hàng hóa rau củ trái cây	53
Hình 2.2.9. Kho chứa các thiết bị	54
Hình 2.2.10. Khu điều phối giao hàng	54
Hình 2.3.1. Thực hiện kiểm đếm số lượng	56
Hình 2.3.2. Hàng đưa vào khu vực kho mát lưu trữ	57
Hình 2.3.2.1. Sàng lọc di dời các vật dụng ra khỏi kho làm việc	60
Hình 2.3.2.2. Gán nhãn cụ thể khu vực	61
Hình 2.3.2.3. Các loại sản phẩm từ giấy được bảo quản riêng	62
Hình 2.3.2.4. Sắp xếp trên pallet và kệ tại kho khô tổng hợp	62
Hình 2.3.2.5. Thực hiện sắp xếp và dán các nhãn nhận dạng mặc hàng tại kho rau củ quả của MM Mega Market Đà Nẵng	63
Hình 2.3.2.6. Mặt hàng thường xuyên xuất và nặng được bố trí gần khu tập kết	63
Hình 2.3.2.7. Một số quy định an toàn vệ sinh trong kho F&V và chế biến thủy hải sản (Seafood)	65
Hình 2.3.2.8. Công tác thực hiện vệ sinh trong kho	65
Hình 2.3.2.9. Quy định về bảo hộ cá nhân, nội quy ra vào kho đông	66
Hình 2.3.2.10. Tiêu chuẩn trang bị bảo hộ cá nhân tại kho sơ chế Pershible	67
Hình 2.3.2.11. Công ty thực hiện triển khai nội dung tại kho hàng	68
Hình 2.4.2. Việc sàng lọc pallet sai khu vực và có dấu hiệu gãy	71
Hình 2.4.3. Khu vực tập kết hàng hóa trong giờ cao điểm	72

Hình 2.4.4. Tình trạng pallet phát sinh lỗi di chuyển	72
Hình 3.2.1. Thẻ đỏ được đề xuất vào kho hàng tại MM Mega Market Đà Nẵng	82

DANH MỤC VIẾT TẮT

Từ viết tắt/ kí hiệu	Chú thích
B2B	Business to Business: Hình thức kinh doanh giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp
B2C	Business to Customer: Hình thức kinh doanh giữa doanh nghiệp với người dùng
BCTC	Báo cáo tài chính
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
NN	Nhà nước
MMVN	MM Mega Market Việt Nam
PDA	Personal Digital Assistant: Máy cầm tay chuyên dụng trong kho
FMCG	Fast Moving Consumer Goods: Hàng tiêu dùng nhanh
QR code	Quick Response Code: Mã phản hồi nhanh dùng truy xuất nguồn gốc
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points: Hệ thống quản lý chất lượng tại kho trung chuyển tại MM Mega Market Việt Nam
VietGAP	Vietnamese Good Agricultural Practices: Tiêu chuẩn quản lý chất lượng tại trang trại
FEFO	First Expired, First Out: Nguyên tắc hàng hết hạn trước xuất trước
FIFO	First In, First Out: Nguyên tắc hàng nhập trước xuất trước
SOP	Standard Operation Procedure: Quy trình vận hành kho tiêu chuẩn
QLDN & BH	Quản lý doanh nghiệp và bán hàng
TNDN	Thu nhập doanh nghiệp
Horeca	Nhóm khách hàng Hotel: Khách sạn, Restaurant: Nhà hàng, Catering: Căn tin
ISO 22000:2018	Tiêu chuẩn quốc tế về hệ thống quản lý an toàn thực phẩm

ESG	Enviromental, Social and Governance: Tiêu chuẩn môi trường, xã hội và quản trị bền vững
F&V	Food & Vegetable: Ngành hàng rau củ quả

LỜI NÓI ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và sự phát triển mạnh mẽ của thương mại điện tử, hoạt động logistics ngày càng góp phần quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Trong đó, kho hàng được xem là một mắt xích trong chuỗi cung ứng, đảm nhận chức năng lưu trữ, bảo quản và điều phối hàng hóa. Hiệu quả vận hành kho hàng không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí vận chuyển mà còn tác động đến chất lượng dịch vụ và mức độ hài lòng của khách hàng. Tại Việt Nam, cùng với sự phát triển mạnh mẽ nhanh chóng của ngành bán lẻ, sự mở rộng của các hệ thống siêu thị, trung tâm phân phối, mô hình bán buôn hiện đại, yêu cầu đối với hoạt động quản lý và vận hành kho ngày càng cao. Cho thấy các doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở việc đảm bảo chức năng lưu trữ mà còn ảnh hưởng đến tối ưu vận hành, giảm thiểu lãng phí, nâng cao hiệu suất kho hàng.

Về mặt tích cực sự phục hồi mạnh mẽ của nền kinh tế và thị trường tiêu dùng sau đại dịch, đặc biệt tại thành phố Đà Nẵng đã kéo theo nhu cầu tiêu thụ hàng hóa tăng cao làm gia tăng đáng kể nhu cầu cung ứng thực phẩm và hàng tiêu dùng cho nhóm khách hàng lẻ và doanh nghiệp. Điều này đặt ra áp lực lớn đối với hệ thống kho hàng trong việc đảm bảo tốc độ xử lý, độ chính xác và chất lượng bảo quản hàng hóa. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp vẫn đang gặp phải những hạn chế trong vận hành kho như: bố trí hàng hóa chưa hợp lý, tồn tại vật dư thừa, quy trình làm việc thiếu chuẩn hóa, môi trường làm việc chưa đảm bảo vệ sinh và an toàn. Những hạn chế này không chỉ làm giảm hiệu quả khai thác kho mà còn gây lãng phí nguồn lực và gia tăng chi phí vận hành.

Trong đó, phương pháp 5S một công cụ quản lý xuất phát từ Nhật Bản được xem là giải pháp hiệu quả giúp cải thiện môi trường làm việc, tối ưu hóa không gian, nâng cao tính kỷ luật và chuẩn hóa quy trình vận hành. Việc áp dụng 5S trong kho hàng góp phần nâng cao hiệu suất làm việc tại Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam – Chi nhánh Đà Nẵng, với đặc thù là doanh nghiệp bán buôn hiện đại phục vụ cả khách hàng cá nhân và doanh nghiệp, hoạt động kho hàng đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong việc đảm bảo nguồn cung ổn định và chất lượng hàng hóa.

Doanh nghiệp đã có những nỗ lực trong việc tổ chức và vận hành kho, nhưng vẫn còn tồn tại một số hạn chế trong việc duy trì và áp dụng phương pháp 5S một cách đồng bộ. Hiện nay, nhiều nghiên cứu lĩnh vực Logistics và trong quá trình vận hành đã đề cập đến việc ứng dụng 5S trong sản xuất và doanh nghiệp công nghiệp. Tuy nhiên các nghiên cứu chủ yếu tập trung vào nhà máy sản xuất, khu công nghiệp ít nghiên cứu trong lĩnh vực môi trường bán buôn bán lẻ. Chưa có nghiên cứu thực hiện đi sâu vào vận hành kho trong hệ thống bán lẻ hiện đại, còn thiếu các nghiên cứu mang tính thực tiễn. Điểm mới khác với các nghiên cứu trước chủ yếu tập trung vào hoàn thiện quy trình đề tài thực hiện này tiếp cận theo hướng vận hành kho hàng thông qua ứng dụng phương pháp 5S trong môi trường kho bán buôn thực tế. Hơn nữa, không chỉ cải thiện hiệu quả kho hàng mà còn góp phần nâng cao hiệu suất chuỗi cung ứng bán lẻ của doanh nghiệp.

Từ những vấn đề trên đề tài *“Giải pháp nâng cao hiệu quả vận hành kho hàng thông qua ứng dụng phương pháp 5S tại Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam – Chi nhánh Đà Nẵng”* được lựa chọn nhằm phân tích thực trạng, làm rõ những tồn tại và đề xuất các giải pháp phù hợp, góp phần nâng cao hiệu quả vận hành kho hàng tại doanh nghiệp và đưa ra giải pháp thông qua phương pháp 5S.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu của đề tài là phân tích và đánh giá thực trạng vận hành kho hàng và mức độ tuân thủ quy tắc vận hành kho từ đó đề xuất các giải pháp khả thi nhằm nâng cao hiệu quả vận hành kho hàng tại Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam Chi nhánh Đà Nẵng thông qua việc triển khai phương pháp 5S từ đó khóa luận hướng đến các mục tiêu cụ thể như sau:

Thứ nhất, hệ thống hóa cơ sở lý luận về kho hàng và phương pháp 5S trong doanh nghiệp.

Thứ hai, phân tích thực trạng vận hành kho hàng thông qua ứng dụng phương pháp 5S tại Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng. Từ đó xác định những kết quả đạt được, những hạn chế tồn đọng và các vấn đề cần cải thiện.

Thứ ba, đưa ra định hướng phát triển và đề xuất các giải pháp vận hành kho hàng thông qua việc áp dụng phương pháp 5S tại Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Hiệu quả vận hành kho hàng thông qua ứng dụng phương pháp 5S

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Phạm vi không gian: Tại kho hàng của Công ty TNHH MM Mega Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng.

+ Phạm vi thời gian: Nghiên cứu số liệu phân tích vào giai đoạn từ năm 2023 - năm 2025.

4. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện đề tài và đạt các mục tiêu đề ra, khóa luận sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp thu thập dữ liệu:

+ Thu thập dữ liệu sơ cấp: Phương pháp này được tiến hành thực hiện quan sát thực tế, quan sát những yếu tố ảnh hưởng tại MM Mega vào kho hàng và ghi chép trong suốt quá trình thực tập thực tế làm việc tại bộ phận điều phối giao hàng. Phương pháp tập trung vào việc ghi nhận vận hành hằng ngày, bố trí và cách bảo quản hàng hóa phương pháp này giúp nắm bắt hoạt động thực tế, phát hiện những thực trạng vấn đề còn tồn tại doanh nghiệp.

+ Thu thập dữ liệu thứ cấp: Dữ liệu này được thu thập từ các tài liệu nội bộ như quy trình, quy định vận hành. Đồng thời đề tài còn tham khảo từ các trang bài viết chuyên ngành để làm cơ sở lý luận dẫn chứng vào việc vấn đề nghiên cứu.

- Phương pháp phân tích dữ liệu:

+ Phương pháp so sánh: Phương pháp này được thực hiện để đối chiếu cá chỉ tiêu tài chính giữa các năm 2023 - 2025. Ngoài ra, phương pháp này còn được áp dụng để so sánh giữa lý thuyết và thực tế giúp chỉ ra những điểm giống và khác nhau trong quá trình nghiên cứu đề tài.

+ Phương pháp tổng hợp: Phương pháp được thực hiện để liên kết các thông tin thu thập từ những sách giáo trình, bài giảng, website chính thống có liên quan đến đề tài

giúp đề tài thực hiện có căn cứ thực tiễn vào phần cơ sở lý luận. Các số liệu từ việc tổng hợp để tiến hành phân tích nguyên nhân của hạn chế để làm cơ sở để đề xuất các giải pháp tại doanh nghiệp.

5. Kết cấu khóa luận

Ngoài phần mở đầu, kết luận và tài liệu tham khảo, nội dung chính của bài khóa luận gồm 3 chương:

- Chương 1: Cơ sở lý luận về kho hàng và phương pháp 5S
- Chương 2: Thực trạng vận hành kho hàng thông qua ứng dụng phương pháp 5S tại Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng
- Chương 3: Định hướng phát triển và đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả vận hành kho hàng qua ứng dụng phương pháp 5S tại Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KHO HÀNG VÀ PHƯƠNG PHÁP 5S

1.1. Cơ sở lý luận về kho hàng

1.1.1. Khái niệm kho hàng

Kho hàng giữ vai trò quan trọng trong hệ thống logistics và chuỗi cung ứng hiện đại, là bộ phận hỗ trợ trực tiếp cho quá trình lưu trữ, bảo quản và luân chuyển hàng hóa. Việc hiểu rõ khái niệm, vai trò chức năng của kho giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả quản lý dòng hàng và tối ưu hoạt động vận hành.

Theo GS.TS. Đặng Đình Đào trong Giáo trình Quản trị Logistics (2024), xét góc độ kỹ thuật kho hàng là các công trình, vật kiến trúc dùng để chứa đựng sản phẩm bán thành phẩm nguyên liệu trong quá trình chúng di chuyển (vận động) từ điểm đầu đến điểm kết thúc của chuỗi cung ứng. Kho trong ý nghĩa này bao gồm các nhà kho và bãi chứa hàng đây là nơi cất giữ hàng tồn kho trong một thời gian tạm thời, hoạt động như một vị trí đệm trong chuỗi cung ứng.

Xét theo góc độ kinh tế - xã hội, kho hàng được nhìn nhận như một đơn vị kinh tế. Đơn vị này thực hiện chức năng chính tiếp nhận, lưu giữ, bảo quản và xuất cung ứng các sản phẩm hàng hóa cho các nhu cầu các cá nhân, tổ chức một cách hiệu quả cao.

Trong hệ thống logistics của doanh nghiệp, kho hàng là cơ sở vật chất có chức năng dự trữ, bảo quản và chuẩn bị hàng hóa nhằm đáp ứng nhu cầu cung ứng cho khách hàng một cách kịp thời. Các hoạt động này hướng đến mục tiêu đạt được mức độ phục vụ cao trong khi vẫn tối ưu chi phí vận hành. Vì vậy, kho hàng được xem là bộ phận trực tiếp tham gia và hỗ trợ thực hiện nhiều hoạt động logistics của doanh nghiệp.

1.1.2. Vai trò của kho hàng

Thứ nhất, duy trì nguồn cung ứng ổn định đảm bảo tính liên tục của hoạt động

Giúp doanh nghiệp đảm bảo thông suốt dòng chảy hàng hóa, tính liên tục trong sản xuất và phân phối. Vai trò quan trọng trong điều kiện nhu cầu tiêu dùng, nguồn cung thường có sự biến động theo mùa vụ và chịu ảnh hưởng của những bất ngờ trên thị trường, giúp doanh nghiệp chủ động trong hoạt động cung ứng hàng hạn chế tình trạng gián đoạn hàng hóa.

Thứ hai, góp phần giúp tiết kiệm được chi phí vận chuyển

Nhờ có kho, doanh nghiệp có thể chủ động tạo ra các lô hàng với quy mô lớn, tận dụng lợi thế kinh tế theo quy mô để giảm chi phí bình quân trên mỗi đơn vị sản phẩm. Việc tập trung hàng hóa tại kho giúp tối ưu hóa quy trình vận chuyển, hạn chế các chuyến hàng nhỏ lẻ, từ đó tiết kiệm chi phí vận chuyển. Ngoài ra, kho còn giúp doanh nghiệp quản lý hiệu quả định mức hao hụt hàng hóa, tối ưu không gian lưu trữ và sử dụng tốt cơ sở vật chất, từ đó góp phần tiết kiệm chi phí lưu thông.

Thứ ba, tiết kiệm chi phí trong sản xuất

Kho giúp bảo quản tốt nguyên vật liệu, bán thành phẩm, thành phẩm giảm hao hụt hàng hóa. Kho hàng giúp cung cấp hàng đúng lúc, tạo điều kiện cho quá trình hoạt động kinh doanh diễn ra liên tục nhờ đó giảm chi phí sản xuất.

Thứ tư, đương đầu với những thay đổi của thị trường

Việc dự trữ hàng hóa trong kho giúp doanh nghiệp giảm thiểu tác động từ những biến động bất ngờ, những thay đổi của thị trường do khắc tính thời vụ, nhu cầu thay đổi, cạnh tranh... đảm bảo hàng hóa cung ứng kịp thời và phân phối không bị gián đoạn, ổn định chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

Thứ năm, nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng và thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng

Hệ thống kho hàng được tổ chức tốt giúp đảm bảo sản phẩm luôn sẵn sàng về số lượng và chất lượng, đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của khách hàng. Nhờ đó, doanh nghiệp có thể giao hàng đúng thời gian và địa điểm, hạn chế tình trạng chậm trễ hoặc thiếu hụt hàng hóa, qua đó gia tăng sự hài lòng của khách hàng và nâng cao uy tín trên thị trường.

Thứ sáu, hỗ trợ hoạt động logistics ngược

Kho thường là nơi tiếp nhận, lưu trữ và xử lý các loại hàng hóa trả lại, phế liệu và sản phẩm lỗi phát sinh trong quá trình kinh doanh. Việc phân loại, thu hồi, tái sử dụng hoặc tái chế hàng hóa tại kho góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động logistics ngược, còn hỗ trợ doanh nghiệp giảm thiểu lãng phí và bảo vệ môi trường.

1.1.3. Chức năng chính của kho hàng

Tiếp nhận hàng hóa

Hoạt động tiếp nhận hàng hóa của kho phải đảm bảo tính chính xác, kiểm tra chất lượng, kiểm đếm số lượng ghi nhận tình trạng của hàng hóa khi đưa vào lưu trữ, chủng loại hàng hóa nhập so với hóa đơn, phiếu giao hàng. Các mặt hàng được vận chuyển từ nhiều nơi khác nhau thì không thể thiếu vị trí tập kết tiếp nhận lưu trữ. Kho hoạt động để di dời hàng đến các khu vực, những nơi cần thiết bằng các phương tiện vận chuyển chuyên dùng.

Tồn trữ và bảo quản hàng hóa

Đảm bảo hàng hóa lưu trữ nguyên vẹn về số lượng, chất lượng và an toàn để hạn chế hư hỏng, hao hụt và tránh mất mát, hư hỏng. Kho cần được xây dựng hợp lý, phải sử dụng không gian một cách tối ưu đồng thời tùy vào điều kiện theo tính chất của từng loại hàng bảo quản cho phù hợp. Hàng hóa cần được sắp xếp, phân loại, bố trí theo khu vực, mã hàng, điều kiện lưu kho như kiểm soát nhiệt độ, ánh sáng theo đúng tiêu chuẩn bảo quản.

Chuyển hàng hóa từ khu vực tồn trữ đến nơi có nhu cầu hay đến nơi sử dụng

Nhằm đáp ứng kịp thời cho hoạt động sản xuất, kinh doanh và tiêu dùng, đảm bảo quá trình lưu thông hàng hóa diễn ra liên tục, đúng thời gian và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

1.1.4. Phân loại kho hàng

Theo đặc điểm sử dụng, hình thức sở hữu và chức năng hoạt động mà kho hàng được phân thành một số loại cơ bản như sau:

a) Phân loại theo chức năng đặc thù

- Kho ngoại quan: Khu vực kho, bãi lưu trữ hàng hóa đã làm thủ tục hải quan được gửi để chờ xuất khẩu và hàng hóa từ nước ngoài đưa vào gửi để chờ xuất ra nước ngoài hoặc nhập khẩu vào Việt Nam theo quy định của pháp luật, được ngăn cách xung quanh để tạm giữ, bảo quản.

- Kho bảo thuế: Là kho của chủ hàng dùng để chứa hàng hóa, nguyên vật liệu nhập khẩu đã được thông quan nhưng chưa nộp thuế nhằm phục vụ hoạt động sản xuất hàng hóa xuất khẩu.

b) Phân loại theo quyền sở hữu

- Kho riêng: Thuộc quyền sở hữu và quản lý trực tiếp của doanh nghiệp nhằm phục vụ nhu cầu lưu trữ và bảo quản hàng hóa. Doanh nghiệp chủ động trong việc tổ chức vận hành và kiểm soát hoạt động kho.

- Kho công cộng: Kho cung cấp dịch vụ lưu trữ cho nhiều khách hàng khác nhau gồm kho hàng tổng hợp, kho đông lạnh, kho gửi hàng cá nhân, cụm kho làm chức năng nhà ga hàng hóa kéo dài, kho đặc biệt, kho hàng rời, kho hàng lỏng và các loại kho chuyên dụng khác.

- Kho thuê theo hợp đồng: Kho được thuê dựa trên thỏa thuận giữa bên cho thuê và bên thuê về quyền lợi, nghĩa vụ và dịch vụ kho bãi cung cấp. Thuê theo hợp đồng giúp các bên sẽ cùng nhau chia sẻ những rủi ro trong những hoạt động chung nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và hiệu quả kinh doanh.

c) Phân loại theo đặc điểm kiến trúc

- Kho kín: Loại kho có kết cấu bao quanh hoàn chỉnh bằng tường và mái che, kho kín có khả năng kiểm soát các điều kiện bảo quản như nhiệt độ, độ ẩm và ánh sáng, giúp bảo vệ hàng hóa khỏi các tác động của môi trường bên ngoài.

- Kho nửa kín: Loại kho có mái che nhưng hệ thống bao quanh không hoàn toàn khép kín, chỉ có một phần tường hoặc để trống các mặt bên.

- Kho lộ thiên (bãi chứa hàng): là khu vực lưu trữ ngoài trời với rất ít hoặc không có kết cấu che chắn bảo vệ. Loại kho này thường dùng để tập kết các loại hàng hóa có khả năng chịu được tác động của thời tiết.

d) Phân loại theo mục đích và đặc điểm hoạt động

- Kho thành phẩm: Loại kho được sử dụng để lưu trữ các sản phẩm đã hoàn thiện sau quá trình sản xuất trước khi đưa vào hoạt động phân phối và tiêu thụ trên thị trường.

- Kho nguyên liệu, nhiên vật liệu, phụ tùng: Loại kho dùng để bảo quản các yếu tố đầu vào phục vụ cho quá trình sản xuất của doanh nghiệp phục vụ cho hoạt động sản xuất và quá trình vận hành.

- Kho tổng hợp: Kho dùng để bảo quản nhiều nhóm hàng hóa khác nhau trong cùng một khu vực lưu trữ, có thể được phân chia thành các khu vực chức năng riêng.

- Kho chuyên nghiệp: Loại kho được thiết kế để lưu trữ và bảo quản một loại hoặc một nhóm hàng hóa nhất định với điều kiện bảo quản. Ví dụ kho đông lạnh dành cho hàng cần duy trì nhiệt độ thấp hoặc hóa chất yêu cầu tiêu chuẩn an toàn riêng biệt.

- Kho trung chuyển: Mô hình kho có thời gian lưu trữ hàng hóa ngắn hoặc hầu như không lưu kho. Hàng hóa sau tiếp nhận sẽ được chuyển trực tiếp sang khu vực xuất hàng để phân phối. Mô hình này giúp tốc độ luân chuyển hàng hóa và giảm chi phí tồn kho cho doanh nghiệp.

- Kho định hướng nguồn hàng: Thường bố trí gần khu vực sản xuất hoặc nguồn cung ứng nguyên liệu chức năng thu nhận, tập kết và bảo quản hàng từ nhiều cung cấp khác nhau trước khi vận chuyển đến nhà máy hoặc các điểm tiêu thụ.

- Kho đa năng: Kho đa năng là loại kho thực hiện nhiều chức năng khác nhau như lưu trữ, phân loại, gom hàng, tách hàng và hoàn thiện hàng hóa trước khi phân phối để phục vụ cho người tiêu dùng. Kho đa năng có những chức năng cơ bản giống như một trung tâm phân phối tổng hợp. Sản phẩm sẽ được chuyển từ nơi sản xuất đến kho đa năng theo những lô hàng lớn, tại đây lô hàng sẽ được tách ra. Kho đa năng được sử dụng phổ biến trong hệ thống siêu thị và các nhà bán lẻ nhằm nâng cao hiệu quả phân phối hàng hóa.

1.2. Cơ sở lý luận về quản lý kho hàng

1.2.1. Khái niệm quản lý kho hàng

Quản lý kho là việc quản lý và kiểm soát tất cả hoạt động hằng ngày trong kho như theo dõi nhập kho, xuất kho, tồn kho, kiểm kê và quản lý số lượng hàng hóa đang có trong kho. Thông qua quản lý kho hàng, doanh nghiệp có thể biết đang có bao nhiêu sản phẩm trong kho? Sản phẩm nào đang ở vị trí nào? Bao nhiêu hàng xuất và nhập vào kho trong ngày? Hoặc khi nào thì cần sản xuất hay đặt thêm hàng.

Trong lĩnh vực logistics, quản lý kho hàng đảm bảo rằng mọi sản phẩm đều được quản lý, theo dõi và kiểm soát một cách chính xác và hiệu quả nhằm nâng cao hiệu quả và lợi nhuận của doanh nghiệp.

1.2.2. Vai trò của quản lý kho hàng

Việc quản lý kho hàng đóng vai trò giúp giảm thiểu tình trạng tồn kho dư thừa và tăng cường khả năng vòng quay hàng hóa giữ cân bằng giữa việc cung cấp

hàng hóa để đáp ứng nhu cầu của khách hàng và đảm bảo quá trình lưu trữ cung ứng hàng diễn ra liên tục. Cụ thể vai trò của quản lý kho hàng như sau:

- Bảo quản hàng hóa hiệu quả an toàn: Thông qua việc phân loại, sắp xếp đúng tiêu chuẩn và điều kiện bảo quản trong điều kiện phù hợp, quản lý kho giúp hạn chế tránh hư hao, quá hạn sử dụng, xuống cấp, mau hỏng và giúp doanh nghiệp duy trì chất lượng sản phẩm.

- Đảm bảo cung cấp sản phẩm kịp thời: Việc duy trì mức tồn kho hợp lý nhằm đáp ứng nhu cầu phát sinh, bảo đảm hàng hóa luôn sẵn có khi khách hàng yêu cầu, cung cấp hàng đúng lúc, không bị thiếu hụt các hàng hóa cần thiết, thỏa mãn tình trạng khả dụng hàng hóa, tránh tình trạng khan hiếm hàng.

- Tiết kiệm chi phí: Quản lý kho hiệu quả giúp kiểm soát lượng hàng nhập và xuất tránh tình trạng dự trữ quá mức gây lãng phí không gian tăng chi phí lưu kho và luôn có mức dự trữ an toàn phục vụ sản xuất hay kinh doanh với ít tổn kém chi phí, giúp tránh tồn kho không cần thiết giảm nguy cơ hàng lỗi thời hoặc không xuất kho được, khoản chi phí này có thể tái đầu tư vào hoạt động kinh doanh có lợi khác hiệu quả hơn.

- Nâng cao doanh thu cho doanh nghiệp: Quản lý kho hàng tốt góp phần kiểm soát hiệu quả số lượng hàng hóa nhập vào và bán ra. Nhờ đó doanh nghiệp nắm bắt được xu hướng mua hàng và nhu cầu tiêu dùng, đề xuất những chiến lược kinh doanh phù hợp gia tăng doanh thu.

- Quản lý luân chuyển hàng hóa linh hoạt: Việc luân chuyển hàng hóa nhằm ngăn ngừa thiếu hụt hàng, ngăn chặn sự tồn kho hàng quá hạn, hàng lỗi thời hoặc hàng hoá chậm luân chuyển, tiết kiệm chỗ trống không gian để tăng sức chứa trong kho hàng tránh tình trạng tắc nghẽn nguồn cung được hoạt động liên tục và không bị gián đoạn.

- Thực hiện vai trò như một trung tâm tiếp nhận, lưu trữ và phân phối hàng hóa hỗ trợ kết nối hiệu quả giữa hoạt động cung ứng và tiêu thụ.

1.2.3. Nguyên tắc sắp xếp hàng trong kho

Nhằm đảm bảo việc sắp xếp kho hàng một cách khoa học đòi hỏi chú ý đến các nguyên tắc sau:

- Hàng nhập trước - xuất trước (FIFO: First-In, First-Out): Khi xếp vào sẽ để ở khu vực gần cửa tiện cho việc xuất hàng.

- Hàng nhập sau xuất trước (LIFO: Last-In, First Out): Khi nhập hàng nào trước thì xếp bên trong, hàng nào nhập sau thì để phía bên ngoài gần cửa.

- Hết hạn trước - xuất trước (FEFO: First Expiry, First Out): Hàng sắp hết hạn sử dụng sẽ ưu tiên xuất trước.

- Hàng cuối cùng - xuất trước (FEFO: First Ended, First Out): hàng tồn kho còn lại cuối cùng sẽ ưu tiên xuất trước.

- Hàng hóa nặng và thường xuyên xuất nên cho vào gần cửa ra vào. Hàng hóa xếp an toàn, dễ tìm, đếm lấy hàng, không bị đổ, rơi hàng. Nếu thùng hàng đã mở và đã sử dụng dở dang, nhãn ở ngoài nhãn ở ngoài thùng phải ghi lại cho phù hợp.

- Xếp hàng theo chủng loại: hàng khô, hàng có tính hút mùi, hàng lạnh, hàng dễ bốc cháy và sản phẩm hỏng nhanh trong điều kiện ẩm ướt và thường có khối lượng lớn vì vậy nên để riêng trong kho.

1.2.4. Cách thức bảo quản hàng hóa trong kho

Việc duy trì chất lượng sản phẩm trong quá trình lưu kho cụ thể đối với những sản phẩm dễ hỏng, chẳng hạn như thực phẩm đông lạnh cũng như loại lương thực thực phẩm, đồ uống và nước hoa quả chế biến sẵn. Những điều quan trọng cần xem xét gồm:

- Bao bì đóng gói bảo vệ được chất lượng hàng hóa bên trong khi có sự va chạm và dán mác nhãn hiệu quả đảm bảo phản ánh đúng sản phẩm bên trong về kích cỡ, màu sắc.

- Nhiệt độ, độ ẩm và điều hòa môi trường trong kho tương thích với yêu cầu cần bảo quản của sản phẩm.

- Bảo dưỡng tốt các phương tiện và thiết bị trong kho nhằm hạn chế rủi ro như là xe nâng tuột thắng đâm thẳng vào quầy kệ hàng.

- Xếp hàng phù hợp với quầy khung kệ và chiều xếp hàng theo ký mã hiệu, giám sát quá trình bốc dỡ cẩn thận. Chính vì thế trong môi trường tốt, chất lượng sản phẩm chỉ được duy trì chứ không thể cải thiện hơn trong quá trình lưu kho.

Bảo quản nguyên vật liệu trong kho cho tốt điều lưu ý là bảo vệ môi trường và một số lưu ý:

- Phải có những quy định chặt chẽ nhằm giữ cho nhà kho sạch và trong tình trạng làm việc tốt. Luôn luôn có các chỉ dẫn vị trí trong kho.

- Tất cả hàng hóa trong kho phải được giữ trong tình trạng tốt, một số sản phẩm cần thiết phải có những chăm sóc định kỳ. Kiểm tra thông gió phải thường xuyên hoạt động, kho lúc nào cũng mát phù hợp với nhiệt độ của hàng hóa chứa trong kho.

- Các phương tiện vận chuyển, thiết bị nâng hàng phải sạch, không có lỗ hỏng, kẽ hở, không có các góc, cạnh nhọn lồi ra. Đủ ánh sáng cho việc bốc dỡ hàng. Tất cả những giấy tờ, bao bì thuộc phế liệu phải được loại bỏ nhằm tránh hỏa hoạn

Bảo quản hàng nông lâm: Các loại rau xanh, hoa, trái cây rất nhạy cảm với oxit cacbon trong khi nhiều loại sản phẩm lại nhạy cảm với ethylene.

- Hệ thống thông gió luôn hoạt động, trong kho phải có các dụng cụ kiểm soát độ ẩm và nhiệt độ, khi cần thì sử dụng các thiết bị sấy không khí, máy hút ẩm.

- Dưới các quầy kệ hàng (nông sản như gạo, đậu các loại...) cần có khoảng trống, nằm để hàng trên pa-lét nhằm thông gió. Định kỳ đảo các hàng hóa để đề phòng mục ẩm.

Những sản phẩm dễ hỏng như thực phẩm đông lạnh cũng như các loại lương thực thực phẩm, đồ uống và nước hoa quả chế biến có bao bì. Những điều cần cần trọng:

- Lưu kho cho đúng theo nhiệt độ, độ ẩm hoặc ký mã hiệu xếp hàng có ghi ngoài bao bì. Xếp hàng phù hợp vào khu mát, lạnh vừa, cấp đông, theo dõi nhiệt độ trong quá trình lưu kho.

- Hàng đông lạnh: Nhằm giữ cho hàng hóa không biến chất, ôi thối, không chín quá sớm trong quá trình lưu kho và vận chuyển. Dựa vào yêu cầu nhiệt độ đông lạnh có thể chia hàng đông lạnh thành 3 loại như sau:

- Hàng cấp đông: Nhiệt độ -12°C đến -7°C (10 đến 20°F) như các loại thịt, cá, bơ,... có nhiều mặt hàng đòi hỏi độ lạnh hơn.

- Hàng nhiệt độ lạnh: Nhiệt độ lạnh là trạng thái nhiệt độ không đủ để làm đông kết hàng hóa. Chẳng hạn như thịt với nhiệt độ từ -1 đến 2°C (30 đến 35°F) nhiệt độ này chủ để làm đông một lớp mỏng trên bề mặt. Các loại thịt tươi, cá tươi lưu kho thời gian ngắn hoặc vận chuyển tuyến ngắn, một số loại trứng... đều thuộc loại này.

- Hàng nhiệt độ mát: Nhiệt độ từ 4°C đến 10°C (40 đến 50°F) như trái cây, rau tươi lưu kho hay vận chuyển tuyến ngắn, thịt khô, cá khô, mực... Khoang mát của các loại hàng này cần phải có thiết bị tuần hoàn khí lạnh.

1.2.5. Điều kiện để hoạt động hiệu quả kho hàng

- Hệ thống điện: Bố trí điện sao cho tương thích với bản chất của kho, đảm bảo an toàn, đủ công suất và tiết kiệm năng lượng. Hệ thống điện nên cần được bảo trì định kỳ để tránh trường hợp rủi ro do dây dẫn điện quá cũ, chập chòn hoặc dẫn đến rủi ro không đúng với sức điện tải gây ảnh hưởng trong quá trình hoạt động kho.

- Hệ thống ánh sáng: Phải đủ độ sáng, phân bố hợp lý, bảo trì thường xuyên.

- Hệ thống thoát hiểm: Lối thoát hiểm phải thông thoáng rõ ràng, việc bắt buộc cung cấp một hệ thống thoát hiểm là cần thiết.

- Hệ thống sưởi ấm: Đảm bảo nhiệt độ phù hợp và an toàn khi sử dụng.

- Hệ thống thông gió: Hệ thống thông gió lúc nào cũng phù hợp với nhiệt độ của hàng hóa chứa trong kho.

- Hệ thống thông tin liên lạc: Điện thoại, máy tính và loa phát thanh là hệ thống liên lạc cần thiết, kết nối văn phòng với các bộ phận là yếu tố quan trọng tạo nên hiệu quả của kho hàng.

- An ninh: Có hệ thống báo động, hệ thống giám sát và bảo vệ kiểm soát ra vào.

- Phòng nghỉ: Có sự thông gió tốt cho phòng nghỉ, không gian thoải mái, đảm bảo vệ sinh.
- Hệ thống nước: Nguồn nước phải được lắp đặt xuyên suốt nhà kho, hệ thống thoát nước tốt để phục vụ cho nhà kho và nguồn nước không bị rò rỉ.
- Hệ thống thông tin phần mềm vi tính xử lý số liệu xuất nhập kho: Kết nối ổn định được bảo mật và bảo trì.
- Văn phòng kho: Trang thiết bị đầy đủ và đảm bảo ổn định mạng, văn phòng nội bộ được bố trí hợp lý.
- Nhân viên kho: cần được đào tạo về thao tác chuẩn, sử dụng thiết bị và hiểu rõ quy định về an toàn lao động.

1.3. Hoạt động quản lý kho hàng

1.3.1. Các hoạt động quản lý kho hàng

a) Tiếp nhận hàng

Tiếp nhận hàng hóa, cập nhật lên hệ thống và chuẩn bị không gian lưu trữ. Trước khi nhận hàng chuẩn bị khu tiếp nhận, thiết bị hỗ trợ xe nâng, máy quét mã, xe chuyên dụng trong kho và phân công nhân sự. Đọc kỹ thông tin từ đơn hàng mua (PO). Khi hàng đến dỡ hàng cẩn thận và kiểm tra số lượng, chất lượng, thông tin sản phẩm. Ghi nhận hình ảnh nếu cần. Sau khi kiểm tra nếu hàng đúng lập biên bản nhận hàng nếu sai lệch lập biên bản lỗi và báo bộ phận mua hàng xử lý. Cập nhật hệ thống: Nhập dữ liệu vào phần mềm WPS hoặc Excel tạo mã SKU in nhãn sản phẩm và vị trí tạm thời.

b) Lưu trữ và sắp xếp

Là quá trình lưu trữ và sắp xếp hàng hóa có hệ thống để tối ưu không gian và tăng hiệu quả lấy hàng. Thực hiện lưu trữ hiệu quả có thể giảm tỷ lệ thất thoát hàng hóa và giảm chi phí nhân công. Mục tiêu là sắp xếp đúng vị trí, tối ưu không gian và dễ truy xuất. Phân loại và quy hoạch theo tần suất hàng, kích thước, điều kiện bảo quản. Hàng nhanh đặt gần khu picking. Hàng nặng đặt tầng thấp. Hàng cần bảo quản đặc biệt đặt đúng khu chức năng. Nguyên tắc xếp hàng: FIFO Hàng vào trước xuất trước (hạn sử dụng), LIFO hàng vào sau xuất trước (hàng không hỏng), FEFO

hết hạn trước xuất trước (thực phẩm). Cập nhật hệ thống: Ghi mã sản phẩm, số lượng, vị trí kệ ngày nhập và trạng thái hàng hóa.

c) Nhật hàng

Mục tiêu lấy đúng đủ hàng theo đơn, nhanh và chính xác. Nhận phiếu yêu cầu xuất kho lập tuyến đường picking tối ưu. Chuẩn bị xe đẩy, máy quét mã, phiếu soạn hàng.

- Lấy hàng theo tuyến, quét mã, kiểm tra số lượng và phân loại từng đơn
- Tập kết hàng tại khu vực soạn hàng, kiểm tra sơ bộ trước khi đóng gói.

d) Đóng gói

Quá trình chuẩn bị các mặt hàng để vận chuyển, bao gồm bảo quản đóng thùng, dán nhãn, bọc lớp bảo vệ. Sai sót trong đóng gói có thể dẫn tới hàng hóa bị hư hỏng, giao sai hàng hoặc hàng bị trả lại. Mục tiêu là đảm bảo hàng đúng, đủ, nguyên vẹn và đóng gói chắc chắn. Các bước trong quy trình đóng gói:

- Kiểm tra đơn hàng: Xác nhận các mặt hàng đã đúng với thông tin đơn hàng, đối chiếu đơn hàng, kiểm tra mã, hạn sử dụng, tình trạng sản phẩm.
- Đóng gói: Lựa chọn kích thước thùng phù hợp, chèn đệm, nhãn cảnh báo hàng dễ vỡ đối với hàng dễ vỡ.
- Dán nhãn: In và dán nhãn gửi hàng và vận chuyển
- Kiểm tra chất lượng: Xác nhận nội dung đơn hàng, trọng lượng, nhãn dán
- Chuẩn bị hàng để gửi hàng vận chuyển: Di chuyển các đơn hàng đến khu vực chờ xuất.

e) Xuất hàng

Là quá trình chuyển các đơn hàng đã được đóng gói từ kho đến điểm phân phối hoặc đến khách hàng. Điều phối vận chuyển hiệu quả giúp giảm thời gian giao hàng, cải thiện sự hài lòng của khách hàng và tối ưu chi phí vận chuyển. Các bước gửi hàng:

- Gom đơn hàng: Gom nhóm các đơn hàng theo hãng vận chuyển, tuyến đường hoặc mức độ ưu tiên.
- Lựa chọn đơn vị vận chuyển: Dựa trên chi phí, tốc độ và thỏa thuận mức độ dịch vụ.

- Kiểm tra nhãn mác và hồ sơ hàng hóa: Đảm bảo các lô hàng đều có nhãn mác, thông tin hàng hóa và giấy tờ chính xác.
- Xếp dỡ hàng: Di chuyển hàng hóa đến khu vực bốc dỡ, xếp hàng lên xe.
- Xác nhận xuất hàng: Quét các lô hàng xuất kho và cập nhật thông tin hàng hóa.
- Bàn giao đơn vị vận chuyển: Chuyển giao hàng hóa kèm chứng từ nhận hàng/chứng từ xuất hàng, chứng từ bàn giao
- Theo dõi hành trình đơn hàng.

1.3.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến vận hành kho hàng

a) Nhân tố chủ quan

Số lượng và quy mô kho hàng: ảnh hưởng đến việc tổ chức nhân sự, bố trí không gian lưu trữ và khả năng điều phối hàng hóa. Quy mô kho hàng số lượng lớn đòi hỏi hệ thống quản lý phức tạp hơn nhằm đảm bảo kiểm soát hiệu quả.

Nguồn nhân lực và năng lực quản lý: Trình độ chuyên môn và kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ (vận hành thiết bị, quản lý tồn kho, sử dụng công cụ phần mềm, kiến thức an toàn lao động, kỹ năng của đội ngũ nhân viên kho ảnh hưởng trực tiếp hiệu quả công việc. Đội ngũ thiếu kỹ năng có thể dẫn đến thiếu sai sót, chậm trễ hư hỏng hàng hóa hoặc tai nạn lao động và ý thức thái độ làm việc của đội ngũ. Cũng như năng lực hoạch định, lãnh đạo, khả năng điều phối công việc và cam kết cải tiến của đội ngũ quản lý.

Hệ thống quy trình và công nghệ: Sự rõ ràng, hiệu quả của các quy trình từ việc nhận, lưu trữ, bảo quản, gửi hàng, xuất hàng nếu được xây dựng khoa học rõ ràng và thống nhất giúp hạn chế sai sót và nâng cao năng suất làm việc. Hơn nữa, việc áp dụng các hệ thống quản lý kho, công nghệ, thiết bị hỗ trợ và các công cụ trực quan sẽ góp phần hỗ trợ kiểm soát hàng hóa hiệu quả hơn.

Cơ sở vật chất và trang thiết bị: Ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng lưu trữ và luân chuyển hàng hóa trong kho. Diện tích kho, cách bố trí mặt hàng, hệ thống kệ hàng, thiết bị nâng hạ, hệ thống chiếu sáng và điều kiện bảo quản hàng hóa cần được thiết kế phù hợp với đặc điểm từng loại hàng hóa nhằm tối ưu không gian lưu trữ và giảm thời gian thao tác.

Khả năng đầu tư và tài chính: Việc khả năng đầu tư vào cơ sở vật chất, cơ sở hạ tầng, công nghệ thiết bị vận hành và đào tạo nhân lực có ảnh hưởng trực tiếp đến

chất lượng vận hành kho. Doanh nghiệp có nguồn lực tài chính ổn định sẽ thuận lợi hơn trong việc hiện đại hóa hệ thống kho và cải tiến quy trình vận hành.

b) Nhân tố khách quan

Thị trường và khách hàng: tác động mạnh mẽ đến hoạt động kho hàng. Sự thay đổi trong nhu cầu tiêu dùng, xu hướng mua sắm có sự thay đổi và yêu cầu giao hàng nhanh chóng khiến doanh nghiệp phải nâng cao tốc độ xử lý đơn hàng và khả năng lưu trữ hàng trong kho gia tăng. Sự áp lực cạnh tranh từ doanh nghiệp cùng ngành buộc doanh nghiệp phải tối ưu chi phí và nâng cao chất lượng dịch vụ kho vận.

Nhà cung cấp: Ảnh hưởng đến quá trình nhập kho, lưu trữ, kiểm soát tồn kho của doanh nghiệp và quản lý tồn kho. Tiến độ giao hàng, chất lượng hàng hóa và mức độ ổn định của nguồn cung sẽ quyết định hiệu quả phối hợp giữa các khâu trong hoạt động vận hành kho.

Pháp lý và chính sách Nhà nước: Liên quan về các quy định an toàn lao động, phòng cháy chữa cháy, bảo quản thực phẩm, bảo vệ môi trường hay tiêu chuẩn chất lượng hàng hóa đều ảnh hưởng đến hoạt động vận hành kho. Đòi hỏi doanh nghiệp cần tuân thủ nghiêm ngặt nhằm đảm bảo hoạt động ổn định trong quá trình vận hành kho đảm bảo và hạn chế rủi ro pháp lý.

Biến động về kinh tế như lạm phát, biến động chi phí nguyên vật liệu và sự thay đổi của thị trường có thể làm gia tăng chi phí vận hành kho và ảnh hưởng đến khả năng đầu tư của doanh nghiệp. Thêm vào nữa là sự thay đổi của chuỗi cung ứng toàn cầu cũng ảnh hưởng đến nhu cầu lưu trữ và phân phối hàng hóa của doanh nghiệp.

Sự phát triển nhanh của công nghệ: dữ liệu lớn Bigdata, trí tuệ nhân tạo (AI), tự động hóa kho và hệ thống quản lý thông minh đang tạo ra sự áp lực đổi mới trong hoạt động vận hành kho. Điều này đặt ra doanh nghiệp thường xuyên cập nhật công nghệ nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và tối ưu hiệu quả quản lý.

- Các yếu tố môi trường bên ngoài như vị trí địa lý, an ninh khu vực, điều kiện giao thông, thời tiết. Các yếu tố này tác động đến khả năng lưu thông hàng hóa, chi phí vận hành của doanh nghiệp.

1.4. Tổng quan về phương pháp 5S

1.4.1. Nguồn gốc và khái niệm về phương pháp 5S

Phương pháp 5S ra đời và được áp dụng vào những năm 1950, đặc biệt là sản xuất ô tô, khi các doanh nghiệp bắt đầu từ hệ thống quản lý chất lượng trong sản xuất công nghiệp của Nhật Bản bắt đầu tìm kiếm các phương pháp để cải thiện chất lượng sản phẩm và cạnh tranh với các đối thủ quốc tế. Khi đó, ông Taiichi Ohno đã giới thiệu 5S là một phần của Hệ thống sản xuất Toyota (Toyota Production System -TPS) với mục tiêu tăng năng năng suất, cải thiện chất lượng và giảm lãng phí sản xuất. Thương hiệu Toyota là doanh nghiệp tiên phong ứng dụng quy trình 5S trong doanh nghiệp của học và gặt hái được nhiều thành công nổi bật tại các doanh nghiệp sau Thế chiến thứ hai và trong bối cảnh cần khôi phục và nâng cao năng suất, người Nhật đã chú trọng việc sắp xếp nơi làm việc theo hướng gọn gàng, sạch sẽ và kỷ luật để giảm lãng phí, hạn chế sai lỗi và tạo nền tảng cho cải tiến liên tục, làm cơ sở cho các hệ thống và triết lý quản lý sản xuất các hoạt động liên quan đến 5S thường được triển khai như kiểm soát chất lượng toàn diện (TQC) và tư duy loại bỏ lãng phí sản xuất tinh gọn (Lean Manufacturing). Từ đó, mô hình 5S được áp dụng thành công tại Nhật Bản, vào những năm 1980 - 1990 dần trở nên phổ biến và được áp dụng rộng rãi trên toàn thế giới.

Theo từ gốc tiếng Nhật, 5 chữ S là viết tắt của Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke. 5S đã trở thành một thuật ngữ chung được phổ biến và sử dụng rộng rãi trên toàn thế giới. Khi đưa vào Việt Nam, 5S được dịch sang tiếng Việt với các cụm từ viết tắt cũng bắt đầu bằng chữ S như: 1. Sàng lọc; 2. Sắp xếp; 3. Sạch sẽ; 4. Sẵn sàng; 5. Sẵn sàng. Mỗi chữ S phản ánh một hàng động cụ thể nhằm tạo ra một môi trường làm việc trực quan, dễ kiểm soát. Theo thời gian, phương pháp này không chỉ dừng lại ở nhà máy mà lan rộng còn có thể áp dụng trong nhiều lĩnh vực: sản xuất, y tế, giáo dục, thương mại và các lĩnh vực dịch vụ khác đặc biệt áp dụng rất thành công trong lĩnh vực logistics.

5S là một phương pháp quản lý và công cụ cải tiến môi trường làm việc để tổ chức tiêu chuẩn hóa nơi làm việc sao cho khoa học nhằm giảm lãng phí, cải thiện năng suất và đảm bảo an toàn mà còn là tiền đề hình thành văn hóa kỉ luật và nâng cao hiệu quả vận hành trong doanh nghiệp.

Tiếng Nhật	Tiếng Anh	Tiếng Việt	Ý nghĩa chi tiết
Seiri	Sort	Sàng lọc	Loại bỏ vật dụng không cần thiết, chỉ giữ lại vật dụng cần dùng
Seiton	Systemize	Sắp xếp	Bố trí nơi làm việc rõ ràng, có trật tự, dễ lấy và dễ kiểm tra.
Seiso	Sanitize	Sạch sẽ	Duy trì môi trường sạch sẽ
Seiketsu	Standardize	Săn sóc	Thiết lập quy trình 3S đầu tiên
Shitsuke	Self-discipline	Sẵn sàng	Xây dựng thói quen và kỉ luật lâu dài

Bảng 1.4.1. 5S sử dụng theo 3 ngôn ngữ

1.4.2. Nội dung về phương pháp 5S

Về phương pháp 5S bao gồm 5 bước cơ bản được triển khai tuần tự có mối liên hệ chặt chẽ với nhau nhằm tổ chức, tiêu chuẩn hóa nơi làm việc, loại bỏ các yếu tố lãng phí, cải tiến môi trường làm việc. Nội dung cụ thể của phương pháp 5S như sau:

(*SI*) *Sàng lọc*: là bước đầu tiên trong phương pháp 5S nhằm loại bỏ các vật dụng không cần thiết. Thanh lý, loại bỏ những thứ không cần thiết tại nơi làm việc như bao bì các thùng giấy, thùng gỗ, bao nylon, thùng đựng chất lỏng phế thải. Đơn giản đừng giữ những gì mà tổ chức không cần đến. Xử lý những hư hỏng của thiết bị như sạt bình ắc quy, siết ốc xe đẩy. Những thứ sử dụng thường xuyên thì để ngay tại nơi làm việc, dự phòng giữ lại những dụng cụ hỗ trợ cho công việc. Kiểm tra các bảng thông báo, loại bỏ những thông báo cũ không còn giá trị thông tin. Chỉ có đồ vật cần thiết mới để lại nơi làm việc, những thứ ít khi dùng đến hoặc không dùng

đến nữa thì chuyển đi nơi khác. (S1) thường được tiến hành theo tần suất làm cho không gian làm việc thoáng hơn.

(S2) *Sắp xếp*: Sắp xếp những thứ cần thiết theo tiêu chí dễ tìm, dễ thấy, dễ lấy, dễ kiểm tra. Đặt ra những quy định phải khả thi và tuân thủ những quy định đó. Ví dụ hàng nhập vào trước xuất ra trước, biển báo giới hạn khu vực vào ra. Nhận biết hàng hóa và vị trí qua hệ thống quầy kệ, có ghi nhãn trên mỗi quầy kệ. Mọi thứ phải được đặt một chỗ rõ ràng để lấy như vị trí hàng khi lấy hoàn trả lại đúng vị trí của nó. Các bảng thông báo ngăn nắp, rõ ràng, dễ gây sự chú ý và dễ đọc. Ở mỗi vị trí được đánh số thứ tự hoặc ghi ký hiệu. Cách sắp xếp này cũng sẽ giúp người sử dụng ngay lập tức biết được nằm ở khu vực nào. Có những khu vực riêng biệt để vật tư, đồ nghề phụ tùng xe nâng, xe đẩy và các thứ khác sao cho giảm thiểu thời gian tìm kiếm. Quầy kệ, tủ không nên đặt sát mặt đất. Khi sửa chữa, vật dụng các thiết bị nên sắp xếp mọi chi tiết theo một trật tự để đảm bảo rằng không bỏ sót các chi tiết khi trở lại. Nguyên tắc của sắp xếp:

- Phân cho mỗi vật dụng một địa chỉ cất giữ.
- Mọi vật dụng kèm theo địa chỉ được phân, đều có gán nhãn .
- Đặt vật dụng sao cho mọi người có thể tiếp cận dễ nhìn thấy để giảm thiểu thời gian tìm kiếm.
- Các vật dụng được sử dụng đặc biệt phải tách riêng với các dụng cụ được dùng phổ biến.
- Đặt các dụng cụ thường xuyên sử dụng bên cạnh người sử dụng.

Mục tiêu của S2 là để giảm mức tối thiểu các thao tác thừa. S2 là hoạt động cần được tuân thủ triệt để.

(S3) *Sạch sẽ*: Một khu làm việc tiêu chuẩn 5S là giữ gìn vệ sinh tại nơi làm việc, máy móc, thiết bị, dụng cụ làm việc hay các khu vực xung quanh nơi làm việc đảm bảo môi trường, mỹ quan tại nơi làm việc luôn sạch sẽ nhằm ngăn ngừa các vấn đề do vệ sinh kém.

- Thực hiện vệ sinh nơi làm việc hằng ngày, loại bỏ những thứ không cần thiết ngay trong ngày, không để lưu đến ngày hôm sau. Có lịch tổng vệ sinh nhà kho, thiết bị, hệ thống chữa lửa định kỳ.
- Ban hành các văn bản hướng dẫn và chuẩn mực kiểm tra, chấp nhận cần thiết.

- Phân công trách nhiệm cá nhân cho từng khu vực. Xây dựng trách nhiệm và thói quen không vứt rác và thường xuyên làm vệ sinh nơi làm việc của mình, ngay cả những nơi khó vệ sinh nhất và những nơi ít người để ý nhất như dưới đáy kệ, đáy tủ
- Khắc phục ngay những sự cố hư hỏng nhỏ như sự cố ở đường ống nước, đèn cháy,...
- Đối với các thiết bị, hệ thống điện, hệ thống bơm nước, chữa cháy, nóc nhà bị dột... khi sửa chữa phải cô lập hiện trường và phải có phiếu kiểm tra trong đó liệt kê các điểm cần thực hiện và sửa chữa.
- Người kiểm tra phải hiểu rõ về chức năng, cấu tạo, hoạt động của thiết bị.

(S3) cũng là hoạt động cần được tiến hành định kì.

(S4) *Săn sóc*: Săn sóc được hiểu là việc duy trì thành quả đạt được từ 3S (Sàng lọc; Sắp xếp; Sạch sẽ) và liên tục thực hiện lặp đi lặp lại và duy trì phát triển mọi lúc mọi nơi. Để 5S hoạt động vận hành có hiệu quả, doanh nghiệp cần có những quy chuẩn nêu rõ phạm vi, trách nhiệm của mỗi cá nhân, cách thức và tần suất triển khai 5S tại từng vị trí. Những hoạt động săn sóc:

- Những hàng hóa, thiết bị trong lúc bốc dỡ nâng hàng
- Có kế hoạch đảo kho định kỳ để tái đánh giá giá trị thực của hàng
- Công tác điện ghi rõ, ghi chiều tắt/mở
- Sơn sửa những bản báo hiệu nguy hiểm tại những nơi cần cảnh báo
- Bảng phân công trách nhiệm từng khu vực
- Xây dựng và thực hiện cơ chế khuyến khích sự tham gia và ghi nhận kết quả của các nhóm cá nhân thực hiện tốt.

(S4) là quá trình trong đó ý thức tuân thủ của cán bộ công nhân viên trong một tổ chức được rèn và phát triển.

(S5) *Săn sàng*: Săn sàng được thực hiện trên ý thức, rèn luyện kỷ luật, thói quen tự giác tuân thủ nghiêm ngặt các quy định tại nơi làm việc, tác phong trong thực hiện 5S. Xây dựng thói quen tuân thủ 5S trong công việc hằng ngày. Điều này cho thấy doanh nghiệp tổ chức đào tạo, huấn luyện về 5S để mọi người hiểu biết sẵn sàng thực hiện. Các thành viên đều nhận thức rõ tầm quan trọng của 5S, tự giác và chủ động kết hợp nhuần nhuyễn các chuẩn mực 5S với công việc để đem lại năng suất công việc cá nhân và năng suất chung của công ty cao hơn. Song, thực hiện với

tình huống thực tế, tình huống khẩn cấp để nâng cao nhận thức và trách nhiệm. Phân định rõ trách nhiệm cá nhân, quy định để quản lý khu vực chung. Khi 5S trở thành văn hóa làm việc, môi trường làm việc sẽ luôn gọn gàng, an toàn và đạt hiệu quả. (S5) có ý nghĩa quyết định đến sự thành công lâu dài của 5S.

1.4.3. Vai trò của việc áp dụng phương pháp 5S đối với doanh nghiệp

- Nâng cao năng suất hiệu quả làm việc: Phương pháp 5S giúp tổ chức và sắp xếp nơi làm việc một cách khoa học, dễ dàng tìm kiếm, nhận diện và sử dụng công cụ cần thiết. Từ đó rút ngắn thời gian tìm kiếm, loại bỏ thao tác thừa và hạn chế lãng phí trong quá trình làm việc tối ưu hóa năng suất lao động.

- Nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ: Một môi trường làm việc được duy trì ngăn nắp giúp giảm thiểu sai sót trong quá trình thực hiện công việc từ đó nhằm nâng cao độ chính xác, độ tin cậy của sản phẩm đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

- Giảm lãng phí và tối ưu chi phí: Nhằm loại bỏ các vật dụng không cần thiết, hạn chế dư thừa và giảm các thao tác không tạo giá trị gia tăng. Giúp doanh nghiệp có thể tối ưu không gian sử dụng, giảm thất thoát, hạn chế sai sót trong kiểm kê, đồng thời tiết kiệm chi phí bảo trì và thay thế.

- Giao hàng đúng hạn: Khi mọi thứ được sắp xếp khoa học và phân loại rõ ràng, việc tìm kiếm, kiểm tra, làm hàng nhanh chóng hơn giúp rút ngắn thời gian xử lý, hạn chế nhầm lẫn trong quá trình làm việc góp phần đảm bảo tiến độ giao hàng đúng thời gian cam kết với khách hàng.

- Đảm bảo an toàn nơi làm việc: Khu vực được bố trí hợp lý giúp giảm nguy cơ vấp ngã, rơi đồ hay tiếp xúc với các vật dụng nguy hiểm. Môi trường làm việc an toàn sẽ giúp giảm thiểu rủi ro lao động và duy trì hiệu suất làm việc môi trường lành mạnh.

- Nâng cao tinh thần: Việc duy trì môi trường làm việc sạch sẽ, khoa học và có tính kỷ luật giúp doanh nghiệp cảm thấy thoải mái và có động lực làm việc nâng cao ý thức trách nhiệm, tinh thần tự giác.

- Cải thiện hình ảnh và uy tín doanh nghiệp: Xây dựng hình ảnh ngăn nắp tạo ấn tượng tích cực với đối tác khi đến tham quan làm việc, góp phần xây dựng hình ảnh doanh nghiệp chuyên nghiệp, nâng cao uy tín thương hiệu trên thị trường và sự tin tưởng của đối tác.

1.4.4. Các chỉ số đo lường hiệu quả khi áp dụng 5S

Thông qua các chỉ số đo lường hiệu quả doanh nghiệp có thể theo dõi và kiểm soát các yếu tố liên quan đến quá trình vận hành như năng suất và mức độ an toàn trong môi trường làm việc. Việc thiết lập các chỉ số đo lường hiệu quả không chỉ áp dụng để đánh giá kết quả thực hành 5S mà còn là cơ sở để đưa ra các quyết định cải tiến. Các chỉ số phổ biến để đo lường hiệu quả của doanh nghiệp như sau:

(1) Năng suất lao động

$$\text{Năng suất lao động} = \frac{\text{Tổng số đơn hàng xử lý}}{\text{Tổng số nhân viên}}$$

Đơn vị: Đơn hàng/người/năm

Năng suất lao động cho thấy trung bình mỗi nhân viên xử lý được bao nhiêu bao nhiêu đơn hàng trên mỗi nhân viên trên một năm.

(2) Thời gian xử lý trung bình

$$\text{Thời gian xử lý trung bình} = \frac{\text{Tổng thời gian xử lý đơn hàng}}{\text{Tổng số đơn hàng xử lý}}$$

Đơn vị: Phút/đơn hàng

Thời gian xử lý trung bình cho thấy trung bình mỗi đơn hàng cần bao nhiêu phút để hoàn tất.

(3) Tỷ lệ sử dụng diện tích kho

$$\text{Tỷ lệ sử dụng diện tích kho} = \frac{\text{Diện tích lưu trữ thực tế}}{\text{Tổng diện tích kho}} \times 100\%$$

Đơn vị: %

Tỷ lệ sử dụng diện tích kho cho biết bao nhiêu % tổng diện tích kho được khai thác thực sự cho mục đích lưu trữ hàng hóa.

(4) Tỷ lệ sự cố

$$\text{Tỷ lệ sự cố} = \frac{\text{Số vụ sự cố phát sinh}}{\text{Tổng số ca làm việc}} \times 100\%$$

Đơn vị: %

Tỷ lệ sự cố cho biết trong tổng số ca làm việc bao nhiêu phần trăm ca phát sinh sự cố.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 1

Trong nội dung Chương 1, đã trình bày và hệ thống cơ sở lý luận nền tảng lý thuyết, các khái niệm cơ bản và nội dung trọng tâm phương pháp 5S để làm nền tảng cho việc phân tích làm tiền đề lý luận để tiến hành thực hiện phân tích thực trạng tại MM Mega Market tại Chương 2.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VẬN HÀNH KHO HÀNG THÔNG QUA ỨNG DỤNG PHƯƠNG PHÁP 5S TẠI CÔNG TY TNHH MM MEGA MARKET VIỆT NAM - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

2.1. Khái quát về Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng

Tên công ty	:	Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng
Tên quốc tế	:	MM MEGA MARKET VIETNAM COMPANY LIMITED
Tên viết tắt	:	MM MEGA MARKET
Mã số thuế	:	0302249586-004
Địa chỉ	:	09 Đường Cách Mạng Tháng 8, Phường Cẩm Lệ, Quận Cẩm Lệ, TP. Đà Nẵng
Loại hình doanh nghiệp	:	Công ty trách nhiệm hữu hạn ngoài NN
Ngày hoạt động	:	02/11/2005
Quản lý bởi	:	Thuế thành phố Đà Nẵng
Ngành nghề chính	:	Bán buôn tổng hợp
Website	:	https://online.mmvietnam.com/trung-tam/mm-da-nang/

Chi nhánh Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam tại Thành phố Đà Nẵng được thành lập và hoạt động từ 02/11/2005. MMVN mô hình tập trung bán sỉ bán lẻ hiện đại phục vụ các doanh nghiệp, hộ kinh doanh, tổ chức, hộ gia đình trong khu vực miền Trung và tiên phong phát triển chuỗi cung ứng khép kín hiện đại “từ Trang trại đến Bàn ăn”.

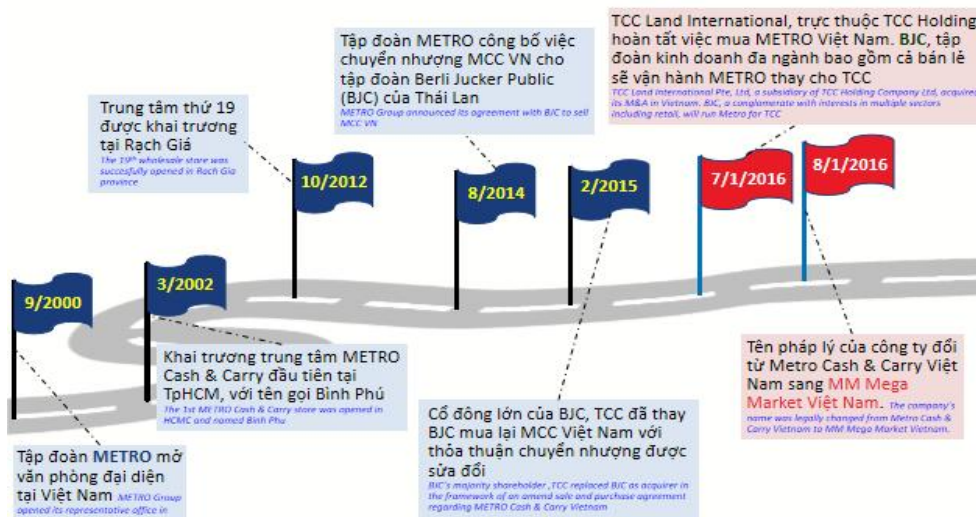


Hình 2.1. Logo Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam
(Nguồn: Trang chủ - Trung tâm MM Mega Market Việt Nam)

Logo Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam đã đem đến một khái niệm về trung tâm phân phối thể hiện những điều ấn tượng, mới mẻ nhằm mang lại sự gần gũi đến với khách hàng thông qua ý tưởng 5 dấu chấm phía trên chữ MM, tương ứng với 5 ý tưởng:

- Meet - Gặp gỡ: Điểm đến phù hợp cho mọi khách hàng
 - More - Phong phú hơn: Hàng hóa và dịch vụ đa dạng
 - Magnificent - Đẹp đẽ: Đại siêu thị được trưng bày hấp dẫn và ấn tượng
 - Meaningful - Ý nghĩa: Cung cấp đa dạng các chủng loại hàng hóa và dịch vụ, kèm theo thông điệp rõ ràng và ý nghĩa
 - Manner - Ứng xử: Tập thể nhân viên lịch sự và tận tâm, mang đến dịch vụ tốt nhất
- MM Mega Market mong muốn được truyền tải những giá trị tốt đẹp, thể hiện được định hướng phát triển bền vững lâu dài, không chỉ khẳng định vị thế mà còn chú trọng vào sự trải nghiệm của khách hàng, xây dựng lòng tin mối quan hệ lâu dài cả đối tác và người tiêu dùng.

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của công ty



Hình 2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của công ty

(Nguồn: Hồ sơ doanh nghiệp)

- Vào tháng 9/2000, Tập đoàn Metro mở văn phòng đại diện tại Việt Nam.
- Tháng 3/2002, khai trương trung tâm Metro Cash & Carry đầu tiên tại thành phố Hồ Chí Minh, với tên gọi Bình Phú.
- Tháng 10/2012, trung tâm thứ 19 được khai trương tại Rạch Giá.

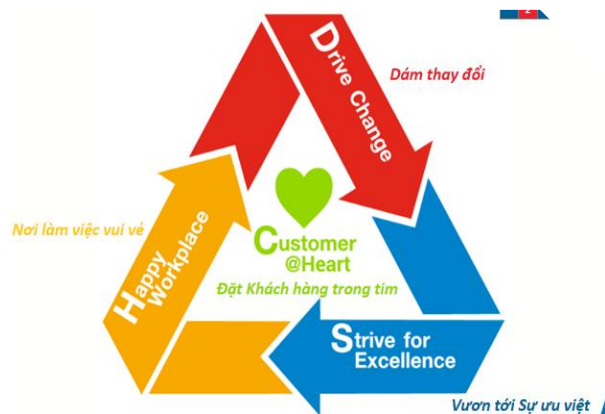
- Tháng 8/2014, Tập đoàn Metro công bố việc chuyển nhượng MCC VN cho tập đoàn Berli Jucker Public (BJC) của Thái Lan.
- Tháng 2/2015, cổ đông lớn của BJC, TCC đã thay BJC mua lại MCC Việt Nam với thỏa thuận chuyển nhượng được sửa đổi.
- Ngày 7/1/2016, TCC Land International, trực thuộc TCC Holding, hoàn tất việc mua Metro Việt Nam. BJC, tập đoàn kinh doanh đa ngành bao gồm cả bán lẻ sẽ vận hành Metro thay cho TCC.
- Ngày 8/1/2016, Tên pháp lý của công ty đổi từ Metro Cash & Carry Việt Nam sang MM Mega Market Việt Nam.
- Tháng 8/2019, MM Mega Market Việt Nam chính thức kí kết biên bản ghi nhớ hợp tác với Bộ Công Thương về việc hỗ trợ xuất khẩu hàng hóa Việt Nam ra thị trường nước ngoài.
- Sau hơn 21 năm hoạt động và phát triển, MMVN đã mở rộng thành 21 trung tâm bán sỉ và siêu thị trên toàn quốc, cùng với 6 trạm thu mua và phân phối; 8 Kho giao hàng (B2B), 2 kho giao hàng trung tâm với gần 4000 nhân viên, 1500 nhà cung cấp và hàng trăm hộ nông dân đối tác trên toàn quốc. MM Mega Market đã khởi động “Giá Tốt” nhằm chuyển đổi cửa hàng tạp hóa truyền thống sang mô hình bán lẻ hiện đại trên khắp Việt Nam.

2.1.2. Tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi

* Tầm nhìn: Trở thành đối tác bán lẻ được yêu thích nhất mọi lúc mọi nơi cho khách hàng doanh nghiệp và hộ gia đình tại Việt Nam.

* Sứ mệnh: Chúng tôi đảm bảo sự hài lòng của khách hàng nhờ cung cấp sản phẩm chất lượng, giá cả cạnh tranh, với dịch vụ hoàn hảo thông qua mô hình bán hàng đa kênh. Đồng thời chúng tôi chủ động đóng góp vào sự phát triển cộng đồng, tăng trưởng bền vững của các bên liên quan thông qua đội ngũ nhân viên đầy nhiệt huyết.

* Giá trị cốt lõi: Ghép những hành vi với 4 giá trị cốt lõi



Hình 2.1.2. Giá trị cốt lõi của MM Mega Market Việt Nam

(Nguồn: Hồ sơ doanh nghiệp)

- Customer Heart (Đặt khách hàng trong tim)
 - + Phục vụ khách hàng luôn là ưu tiên số một
 - + Nỗ lực hết mình để mang lại những giá trị vượt trên sự mong đợi của khách hàng
 - + Mang lại giá trị và chất lượng tốt nhất, với dịch vụ nổi trội và tốc độ nhanh chóng
- Drive Change (Dám thay đổi)
 - + Thách thức hiện trạng và tìm kiếm những giải pháp và hành động hiệu quả hơn
 - + Tập trung và không ngừng học hỏi trên tinh thần chiến thắng
 - + Thay đổi nhanh để tận dụng triệt để cơ hội kinh doanh
- Strive for Excellence (Vươn tới sự ưu việt)
 - + Đam mê và tập trung thực hiện từ những việc giản đơn nhất để đạt được kết quả vượt trội
 - + Cam kết đạt được kết quả vượt trội đi kèm sự chuyên nghiệp và tính liêm chính
 - + Không thỏa hiệp với dịch vụ và chất lượng thấp để luôn mang lại những giá trị tốt nhất cho khách hàng
- Happy Workplace (Nơi làm việc vui vẻ)
 - + Đối xử công bằng, tin cậy và tôn trọng với tất cả mọi người
 - + Tạo không gian và môi trường làm việc thoải mái nhằm giải phóng tiềm năng của mỗi người
 - + Trao quyền và nuôi dưỡng nhân tài để họ cùng phát triển với tổ chức
 - + Thúc đẩy tinh thần đồng đội và hợp tác trong toàn Tập đoàn để hướng đến các mục tiêu chung

Khẩu hiệu của MM Mega Market: “Khách hàng là trên hết”

2.1.3. Lĩnh vực kinh doanh

Lĩnh vực kinh doanh của MM Mega Market là buôn bán tổng hợp, cung cấp các mặt hàng thực phẩm đa dạng tập trung vào chất lượng, nguồn gốc sản phẩm và tính ổn định. Các sản phẩm tiêu dùng hiện nay tại MM Mega Market gồm 11 ngành hàng được chia làm 3 nhóm:

a) Nhóm các ngành hàng thực phẩm tươi sống

- Trái cây & Rau, Củ, Quả (Produce): MM Mega Market đầu tư xây dựng hệ thống nông trại tại Đà Lạt và Tiền Giang. Áp dụng tiêu chuẩn VietGap và HACCP, quy trình sản xuất và đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm từ trồng trọt đến vận chuyển và tiêu thụ. Ngoài ra còn có nhiều chủng loại từ trong và ngoài nước với kích cỡ đóng gói khác nhau.
- Thủy hải sản (Seafood): Mega Market xây dựng trạm trung chuyển thủy hải sản tại Cần Thơ theo tiêu chuẩn VietGap qua đó kiểm soát chặt chẽ toàn bộ quy trình từ khâu nuôi trồng, thu mua, sơ chế đến phân phối. Đa dạng về chủng loại cá và hải sản, được giao hàng ngày từ các trung tâm phân phối hàng tươi sống. Các sản phẩm thủy hải sản luôn đảm bảo độ tươi ngon, an toàn vệ sinh thực phẩm và có sự đa dạng về chủng loại.
- Thịt (Butchery & Delicatessen): Hợp tác với C.P đơn vị uy tín sở hữu chuỗi cung ứng thịt sạch khép kín, nhằm đảm bảo nguyên liệu đạt chuẩn từ khâu chăn nuôi đến phân phối. Quy trình sơ chế, đóng gói, trưng bày đều tuân thủ chặt chẽ các quy định về vệ sinh an toàn và nhiệt độ. Mỗi sản phẩm đều được dán QR code cho phép khách hàng truy xuất nguồn gốc thông tin rõ ràng. Thịt gia súc và gia cầm được bảo quản trong môi trường được kiểm tra nhiệt độ nghiêm ngặt.
- Bánh (Bakery): Sản xuất và bán các sản phẩm bánh nướng. Nguyên liệu làm bánh cam kết luôn an toàn cho sức khỏe, không chất bảo quản, không chất phụ gia cấm, nguồn gốc xuất xứ rõ ràng.
- Bơ sữa & Đông lạnh (Perishable & Frozen): Các sản phẩm được lựa chọn từ các nhà cung cấp đáng tin cậy như Vinamilk, TH True Milk, Anchor,... các sản phẩm từ sữa, kem, trứng, hải sản chế biến sẵn, thịt muối, jambon, xúc xích cùng với C.P và Đức Nghĩa thuộc sản phẩm từ trứng.

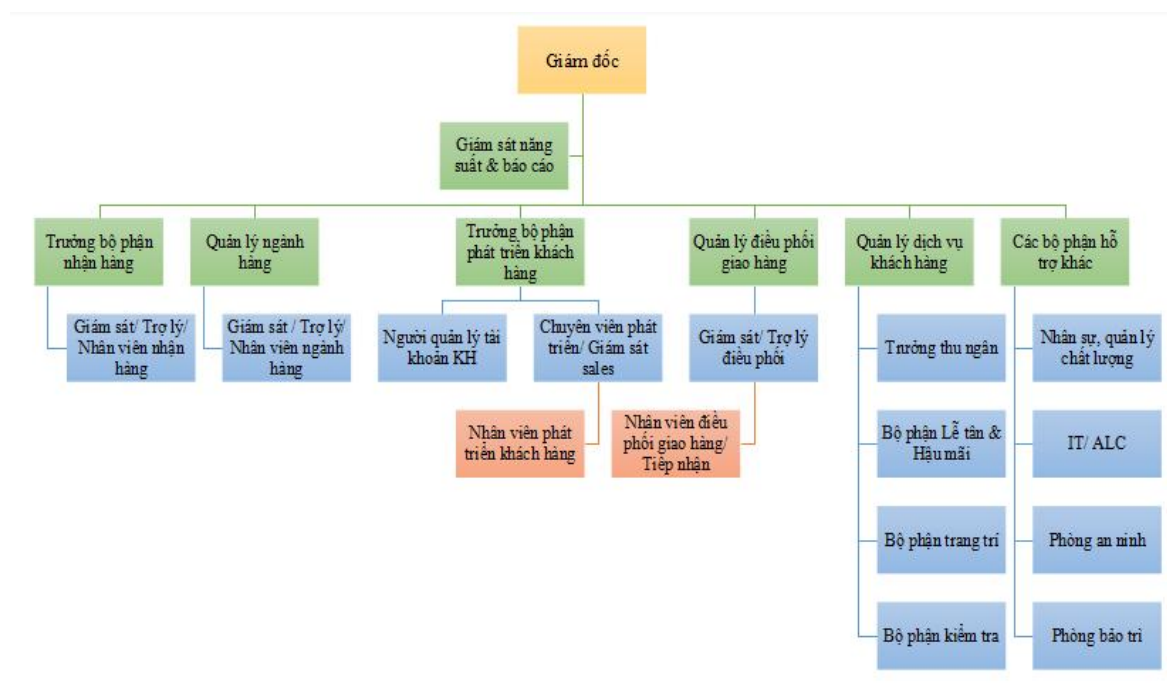
b) Nhóm các ngành hàng thực phẩm khô

- Thực phẩm khô (Grocery): Cung cấp đa dạng chủng loại từ bánh, snack, kẹo, ngũ cốc, thực phẩm đóng hộp và các loại thực phẩm khô khác. Không chỉ phục vụ nhu cầu tiêu dùng MM còn hỗ trợ khách hàng thiết kế giỏ hàng theo nhu cầu với mức giá hợp lý nhằm mục đích trưng bày, biểu tặng.
- Đồ uống và rượu (Beverage & Liquor): Các loại thức uống còn bia, rượu và nước giải khát đến từ các thương hiệu danh tiếng trong và ngoài nước.

c) Nhóm các ngành hàng phi thực phẩm

- Hóa mỹ phẩm: Đa dạng chủng loại, điển hình một số sản phẩm như bột giặt, nước xả vải, chất tẩy rửa, mỹ phẩm, đồ dùng gia đình, nhà bếp, các sản phẩm vệ sinh, sản phẩm từ nhựa dùng một lần.
- Hard line: Điện gia dụng, máy tính, thiết bị nghe nhìn
- Home line: Văn phòng phẩm, trang trí nhà cửa, dụng cụ chuyên nghiệp, hàng dệt may.
- Soft line: Là các sản phẩm như trang phục nam nữ, trẻ em, giày dép, vali, túi xách, phụ kiện thời trang mới nhất theo từng thời điểm trong năm, đảm bảo mẫu mã đa dạng, đáp ứng nhu cầu người tiêu dùng với giá cả phù hợp.

2.1.4. Cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ của các bộ phận



Sơ đồ 2.1.4. Cơ cấu tổ chức của MM Mega Market Đà Nẵng

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự MM Mega Market Đà Nẵng)

❖ *Giám đốc*

Là người đứng đầu doanh nghiệp đưa ra các quyết định cao nhất chịu trách nhiệm quản lý mọi hoạt động kinh doanh của công ty, đưa ra các chiến lược, kết quả cuối cùng và người chịu trách nhiệm về mọi hoạt động cũng như các vấn đề xảy ra ở công ty. Các nhiệm vụ chính bao gồm xây dựng chiến lược phát triển doanh nghiệp, phân bổ nguồn lực đảm bảo đủ các nguồn lực để vận hành quy trình, chịu trách nhiệm phê duyệt ngân sách. Ngoài ra, giám đốc nhiệm vụ lập kế hoạch ra quyết định quan trọng và đại diện cho doanh nghiệp trong các hoạt động hợp tác và phát triển kinh doanh.

❖ *Giám sát năng suất và báo cáo*

Đảm bảo các hoạt động của các bộ phận khác đạt hiệu quả mong muốn và cung cấp thông tin đánh giá cho giám đốc. Nhiệm vụ theo dõi, đánh giá hiệu quả hoạt động của các phòng ban trong doanh nghiệp. Thực hiện tiến hành thu thập dữ liệu hoạt động, lập báo cáo định kì để cung cấp tổng về tình hình kinh doanh hoạt động chung cho lãnh đạo. Những báo cáo này là cơ sở quan trọng để doanh nghiệp đưa ra các quyết định quản lý và cải tiến quy trình hoạt động.

❖ *Trưởng bộ phận nhận hàng*

Có trách nhiệm quản lý toàn bộ hoạt động nhập hàng hóa vào kho và đảm bảo nguồn hàng phục vụ cho hoạt động kinh doanh. Nhiệm vụ của bộ phận này kiểm tra số lượng, chất lượng hàng khi nhập kho, đối chiếu lưu giữ thông tin từ liên quan, cập nhật dữ liệu tồn kho vào hệ thống quản lý và đảm bảo hàng hóa được lưu trữ đúng quy định. Hoạt động của bộ phận nhận hàng có vai trò quan trọng trong việc duy trì tính chính xác của dữ liệu tồn kho và đảm bảo nguồn cung hàng hóa ổn định.

❖ *Quản lý ngành hàng*

Chịu trách nhiệm quản lý về danh mục sản phẩm nhằm đảm bảo sự phù hợp giữa nguồn cung hàng hóa với nhu cầu thị trường. Các nhiệm vụ chính của bộ phận này bao gồm quản lý ngành hàng cụ thể, mã ngành, mã hàng, xây dựng chính sách giá, lựa chọn và làm việc với nhà cung cấp. Hoạt động của bộ phận này góp phần đảm bảo tính đa dạng của sản phẩm.

❖ *Trưởng bộ phận phát triển khách hàng*

Tập trung vào việc mở rộng thị trường và tìm kiếm khách hàng mới. Nhiệm vụ bao gồm việc khảo sát nhu cầu thị trường, tìm kiếm khách hàng tiềm năng như các doanh nghiệp, nhà hàng, khách sạn và các đơn vị bán lẻ đồng thời xây dựng và duy trì mối quan hệ hợp tác lâu dài. Doanh nghiệp có thể mở rộng mạng lưới khách hàng và gia tăng khả năng tiêu thụ sản phẩm nhờ bộ phận này.

❖ *Quản lý bộ phận điều phối giao hàng*

Đóng vai trò trung tâm trong quá trình xử lý đơn hàng. Nhiệm vụ của bộ phận này bao gồm tiếp nhận thông tin đơn hàng từ bộ phận bán hàng/ hệ thống, tổ chức hoạt động tập kết hàng hóa theo đơn đặt hàng trong kho, lập kế hoạch tuyến đường giao hàng và điều phối đội ngũ vận chuyển, rút ngắn thời gian và chi phí vận tải. Liên kết với nhiều bộ phận kho hàng theo dõi sao sát đơn hàng duy trì thông suốt của chuỗi cung ứng phối hợp thường xuyên với kho, ngành hàng để cập nhật tình trạng hàng hóa nhằm đảm bảo hàng được chuẩn bị đầy đủ đúng tiêu chuẩn trước khi giao đến khách hàng. Đảm bảo hàng hóa được vận chuyển và giao hàng đến khách hàng hoặc điểm bán lẻ.

❖ *Quản lý dịch vụ khách hàng*

Chịu trách nhiệm tiếp nhận và xử lý các phản hồi của khách hàng trong quá trình sử dụng sản phẩm và dịch vụ. Các nhiệm vụ chính bao gồm giải đáp thắc mắc, xử lý khiếu nại, cung cấp thông tin hỗ trợ với khách hàng. Phản hồi trải nghiệm của khách hàng khi tương tác trên các nền tảng MM Mega quản lý các dịch vụ hỗ trợ sau bán hàng.

❖ *Các bộ phận hỗ trợ khác*

Doanh nghiệp còn có các phòng ban bao gồm các phòng ban nhân sự, công nghệ thông tin, bảo trì và an ninh. Các bộ phận này có nhiệm vụ quản lý nguồn nhân lực, duy trì quản lý thông tin siết chặt hạ tầng hệ thống công nghệ thông tin, đảm bảo cơ sở hạ tầng kỹ thuật và an toàn hoạt động và bảo trì nâng cấp các hoạt động nghiệp vụ của công ty.

2.1.5. Các nguồn lực của doanh nghiệp gắn với hoạt động kinh doanh

2.1.5.1. Cơ sở vật chất



Hình 2.1.5.1. Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng
- Địa chỉ trụ sở tọa lạc: 09 Cách Mạng Tháng 8, Phường Cẩm Lệ, Quận Cẩm Lệ, Thành Phố Đà Nẵng.

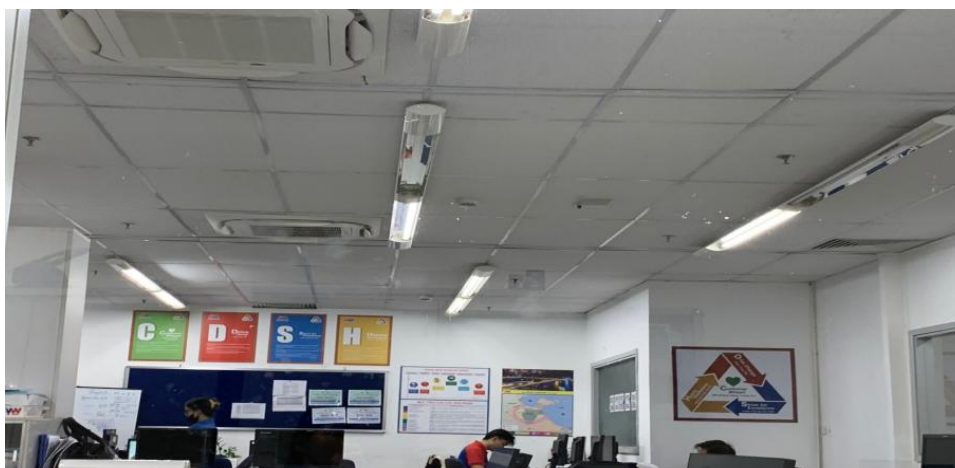
- Diện tích công ty:

+ Tổng diện tích khuôn viên (bao gồm bãi đậu xe và đường nội bộ): 25.000 m².

+ Trong đó diện tích sàn khu vực bán hàng và kho: 12.000 m².

- MM Mega Market Đà Nẵng sở hữu vị trí 4 mặt tiền, lợi thế kết nối trực tiếp với các tuyến đường liên quận, khu vực tuyến đường chính Cách Mạng Tháng 8, Lê Thanh Nghị, Thăng Long, khu vực cầu Hòa Xuân vị trí thuận lợi gần trung tâm kinh tế của thành phố, gần các trường đại học, sân bay, nơi tập trung sinh viên, khu cư dân, khu thương mại. Diện tích rộng, ít che khuất. Vị trí tạo lợi thế vận chuyển hàng hóa và thu hút khách hàng từ nhiều hướng.

* Trang thiết bị thường gặp phục vụ hoạt động kinh doanh của công ty:



Hình 2.1.5.2. Văn phòng công ty

- Văn phòng công ty là nơi thực hiện các công việc hành chính, quản lý và điều hành hoạt động kinh doanh. Nhân viên phụ trách xử lý hồ sơ, lập kế hoạch kinh

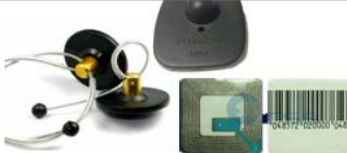
doanh và quản lý nhân sự. Trang thiết bị văn phòng gồm máy tính, máy in, điện thoại bàn, bàn ghế làm việc, tủ hồ sơ, bảng thông báo, hệ thống máy lạnh, đèn chiếu sáng, quạt thông gió, camera giám sát và các thiết bị phục vụ công việc.

- Nhà kho là khu vực tiếp nhận, lưu trữ, bảo quản và phân phối hàng giữ vai trò trong mọi hoạt động chuỗi cung ứng của MM Mega.

- Xe nâng tay, xe nâng điện, pallet gỗ hỗ trợ quá trình bốc xếp, di chuyển hàng hóa trong kho giúp giảm sức lao động thủ công và an toàn hơn.

- Hệ thống kệ kho (kệ pallet, kệ sắt chịu lực) dùng để sắp xếp hàng hóa theo từng mặt hàng, tối ưu không gian lưu trữ. Ngoài ra, việc đầu tư trang thiết bị hỗ trợ tăng cường hiệu suất làm việc hiệu quả hơn và tối ưu thời gian:

Bảng 2.1.5.1. Các trang thiết bị thường gặp

Trang thiết bị thường gặp	Hình ảnh trang thiết bị
Xe nâng - Forklift	
Xe nâng tay	
PDA Handheld - Thiết bị kiểm kê	
Tem từ (sensor) chống trộm	
Máy quấn màng co	
Bảng giá - Railcard	

Trang thiết bị thường gặp	Hình ảnh trang thiết bị
Giá cao - Highrack	
Pallet	
Giá nhỏ - Minirack	
Máy quét mã vạch -Barcode scanner	
Tem bẻ dán lên hàng tiêu dùng nội bộ	
Tem bẻ dán lên đồ dùng cá nhân đem vô kho	
Thùng chứa nông sản	

Tên trang thiết bị/ cơ sở vật chất	Số lượng	Mục đích sử dụng
Bộ bàn, ghế làm việc	120	Phục vụ cho nhân viên văn phòng và vận hành hành chính
Tủ hồ sơ	40	Lưu trữ chứng từ, hồ sơ và tài liệu
Bộ phát wifi	30	Hỗ trợ kết nối dữ liệu cho hệ thống vận hành
Điện thoại nội bộ	35	Liên lạc giữa các bộ phận trong trung tâm
Xe nâng điện (Forklift)	30	Bốc xếp, nâng hạ pallet hàng hóa tải trọng lớn tại receiving, kho và điều phối
Xe nâng tay	55	Hỗ trợ di chuyển hàng hóa trong kho và khu bán hàng
Xe đẩy hàng	150	Phục vụ vận chuyển hàng và khách hàng sử dụng chứa hàng
Pallet nhựa/gỗ	980	Lưu trữ, kê và sắp xếp hàng hóa
Kệ cao (Highrack)	450	Dùng trưng bày, lưu trữ pallet hàng hóa, hàng tải trọng lớn
Kệ thấp minirack	380	Trưng bày và lưu trữ hàng hóa tiêu dùng
Thùng chứa bảo lưu	300	Chứa và phân loại hàng hóa trong kho
Thùng chứa nông sản	320	Bảo quản và lưu trữ rau củ quả, thực phẩm
PDA Handheld	80	Kiểm kê, cập nhật và quản lý dữ liệu hàng tồn kho
Máy quét mã vạch	70	Hỗ trợ nhập, xuất, kiểm kê hàng hóa
Máy in tem mã vạch	20	In tem giá và tem quản lý hàng hóa
Máy quấn màng co	35	Đóng gói và cố định pallet hàng hóa
Camera giám sát	60	Giám sát an ninh
Máy tính văn phòng	80	Phục vụ các công việc xử lý dữ liệu, xử lý
Máy in văn phòng	25	In xuất hóa đơn, các giấy tờ phục vụ công việc
Thiết bị đo nhiệt độ	35	Kiểm soát nhiệt độ kho mát và kho đông
Cân điện tử	30	Cân hàng hóa và kiểm tra trọng lượng
Tem từ chống thất thoát	12000	Kiểm soát thất thoát hàng hóa
Bảng giá Railcard	5000	Hiển thị giá và thông tin sản phẩm
Máy lạnh	40	Đảm bảo điều kiện nhiệt độ khu bán hàng và văn phòng
Quạt thông gió công nghiệp	35	Hỗ trợ lưu thông không khí trong kho
Máy phát điện công nghiệp dự phòng	10	Đảm bảo hoạt động liên tục khi mất điện
Máy hút ẩm kho	22	Kiểm soát độ ẩm kho hàng
Máy chà sàn công nghiệp	12	Vệ sinh tổng thể
Thùng rác phân loại	25	Thu gom và phân loại rác trong toàn trung
Đèn chiếu sáng công nghiệp	300	Chiếu sáng toàn bộ khu vực công ty
Bộ đàm nội bộ	40	Liên lạc nhanh giữa các khối vận hành

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Bảng 2.1.5.2. Cơ sở vật chất của MM Mega Market Đà Nẵng

Hệ thống trang thiết bị tại MM Mega Market Đà Nẵng được đánh giá đáp ứng tốt yêu cầu vận hành của một doanh nghiệp bán buôn quy mô lớn. Cụ thể, các thiết bị như xe nâng (forklift), xe nâng tay hỗ trợ hiệu quả trong việc bốc xếp, di chuyển hàng hóa nặng, góp phần giảm sức lao động và nâng cao năng suất làm việc. Hệ thống kệ chứa hàng được bố trí khoa học, giúp tối ưu hóa không gian lưu trữ và thuận tiện cho việc phân loại, tìm kiếm hàng hóa. Các thiết bị công nghệ được sử dụng trong kiểm kê và quản lý hàng tồn kho, giúp nâng cao độ chính xác và giảm thiểu sai sót trong quá trình vận chuyển đồng thời đảm bảo tính chuyên nghiệp.

2.1.5.2. Lực lượng lao động

Bảng 2.1.5.4. Cơ cấu lao động của Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn năm 2023 - 2025

	Năm 2023		Năm 2024		Năm 2025	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	173	100	192	100	220	100
Phân theo giới tính						
Nam	95	54,91	104	54,17	116	52,73
Nữ	78	45,09	88	45,83	104	47,27
Phân theo trình độ lao động						
Đại học	48	27,75	59	30,73	75	34,09
Cao đẳng	34	19,65	40	20,83	49	22,27
Trung cấp	43	24,86	47	24,48	52	23,64
THPT	48	27,75	46	23,96	44	20,00

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Qua bảng 2.1.5.5 có thể thấy lực lượng lao động tại MM Mega Market Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025 có sự biến động theo xu hướng tăng trưởng cả về quy mô lẫn chất lượng nguồn nhân lực, phản ánh định hướng mở rộng hoạt động kinh doanh và nâng cao năng lực vận hành của doanh nghiệp.

Cụ thể, năm 2024 tổng lao động tăng 10,98% so với năm 2023 và năm 2025 tiếp tục tăng 14,58% so với năm 2024. Tốc độ tăng trưởng lao động năm 2025 cao hơn năm trước cho thấy doanh nghiệp đang đẩy mạnh mở rộng hoạt động kinh doanh, tăng cường nguồn nhân lực để đáp ứng nhu cầu vận hành, lưu chuyển và phân phối hàng. Việc bổ sung lao động nhằm hạn chế quá tải trong vận hành, hỗ trợ

nâng cao năng suất, rút ngắn thời gian xử lý và cải thiện chất lượng phục vụ khách hàng. Tuy nhiên việc tăng lao động tăng có thể gia tăng áp lực chi phí nhân công, áp lực lớn hơn trong công tác đào tạo và kiểm soát hiệu quả làm việc và đòi hỏi công ty tối ưu quy trình vận hành.

Xét theo giới tính, lao động nam luôn chiếm tỷ trọng cao hơn cơ cấu lao động nữ trong toàn bộ cơ cấu lao động của doanh nghiệp. Về tốc độ tăng trưởng lao động, năm 2024 lao động nam tăng 9,47% so với năm 2023; năm 2025 tăng 11,54% so với năm 2024. Điều này phản ánh do đặc thù công việc vừa cần lao động nam cho các công việc yêu cầu sức khỏe và khả năng xử lý trong vận hành cường độ lao động cao. Đối với lao động nữ có tốc độ tăng trưởng cao hơn vào năm 2025 tăng 12,82% so với năm 2024 và năm 2024 tăng 18,18% so với năm 2023, cho thấy doanh nghiệp đang chú trọng mở rộng tuyển dụng lao động nữ tại các vị trí liên quan đến dịch vụ khách hàng, bán hàng, chăm sóc khách hàng, kiểm soát hàng hóa và hỗ trợ vận hành. Tuy nhiên, tốc độ tăng của lao động nam thấp hơn tốc độ tăng chung của doanh nghiệp, cho thấy cơ cấu lao động đang có xu hướng cân bằng hơn giữa nam và nữ.

Xét về cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn trong giai đoạn 2023–2025, Tỷ trọng lao động có trình độ từ cao đẳng và đại học tăng lên đáng kể qua các năm. Năm 2023, nhóm lao động này chiếm 47,40% tổng số lao động, đến năm 2024 tăng lên 51,56% và năm 2025 đạt 56,36%. Về tốc độ tăng trưởng, lao động trình độ đại học năm 2024 tăng 22,92% so với năm 2023 và tiếp tục tăng 27,12% vào năm 2025 so với năm 2024. Lao động trình độ cao đẳng cũng tăng tương đối cao với tốc độ tăng trưởng năm 2024 tăng 7,65% so với năm 2023 và đến năm 2025 tăng 22,50% so với năm 2024. Ngược lại, lao động trình độ THPT có xu hướng giảm dần cả về số lượng và tỷ trọng, từ 27,75% năm 2023 xuống còn 20,00% năm 2025. Điều này phản ánh doanh nghiệp đang từng bước hạn chế lao động phổ thông và ưu tiên nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao hơn. Điều này cho thấy doanh nghiệp ngày càng chú trọng tuyển dụng nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn nhằm đáp ứng các yêu cầu về quản lý, điều hành, ứng dụng công nghệ, tối ưu hóa quy trình và nâng cao chất lượng vận hành.

2.1.5.3. Nguồn lực tài chính

Bảng 2.1.5.5. Bảng tóm tắt tình hình tài sản của Công ty TNHH MM Mega Market
- Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn năm 2023 - 2025

(Đơn vị: Tỷ VNĐ)

Chỉ tiêu	Năm 2023		Năm 2024		Năm 2025	
	Số tiền (Tỷ VNĐ)	Tỷ lệ (%)	Số tiền (Tỷ VNĐ)	Tỷ lệ (%)	Số tiền (Tỷ VNĐ)	Tỷ lệ (%)
Tài sản lưu động	302.8	43,0	335.7	42,6	350.0	42,7
Tài sản cố định	419.4	57,0	451.9	57,4	470.0	57,3
Tổng tài sản	704.2	100	787.6	100	820.0	100

(Nguồn: Phòng kế toán)

Trong giai đoạn 2023 -2025, tình hình tài sản của MM Mega Market Đà Nẵng có xu hướng tăng liên tục, tuy nhiên tốc độ tăng trưởng giữa các năm có sự chênh lệch. Tổng tài sản năm 2024 tăng 11,84% so với năm 2023; năm 2025 chỉ tăng 4,11% so với năm 2024. Điều này cho thấy giai đoạn năm 2024 doanh nghiệp tập trung mở rộng hoạt động kinh doanh, tăng cường đầu tư phục vụ kho hàng, lưu trữ, phân phối hàng hóa. Đến năm 2025 tốc độ tăng trưởng chậm lại phản ánh doanh nghiệp tập trung sử dụng hiệu quả tài sản hiện có thay vì tiếp tục đầu tư mở rộng với quy mô lớn.

Xét về cơ cấu tài sản cố định, tài sản cố định luôn chiếm tỷ trọng cao hơn tài sản lưu động và duy trì ở mức trên 57% tổng tài sản. Cụ thể năm 2024 tăng 7,75% so với năm 2023 và năm 2025 tăng 4,01% vào năm 2024. Về tỷ trọng tài sản cố định tăng nhẹ từ 57,0% năm 2023 lên 57,4% năm 2024 nhưng giảm nhẹ xuống 57,3% năm 2025. Điều này cho thấy doanh nghiệp tiếp tục đầu tư mở rộng năng lực vận hành và nâng cấp cơ sở vật chất nhằm lưu trữ, bảo quản và phục vụ cung ứng hàng hóa ở mức ổn định. Việc duy trì tỷ trọng tài sản cố định cao giúp MM Mega Market nâng cao khả năng bảo quản hàng hóa, tối ưu hóa không gian lưu trữ và hỗ trợ hiệu quả cho hoạt động logistics nội bộ. Tuy nhiên, cơ cấu tài sản này cũng tiềm ẩn một số rủi ro tài chính, vì đầu tư lớn vào tài sản cố định có thể làm gia tăng áp lực chi phí khấu hao, chi phí bảo trì và chi phí vận hành hệ thống kho. Nếu tốc độ

tiêu thụ hàng hóa hoặc doanh thu không tăng tương ứng, doanh nghiệp có thể gặp áp lực về hiệu quả sử dụng tài sản.

Xét về tài sản lưu động năm 2024 tăng 10,87% so với năm 2023 và năm 2025 chỉ tăng 4,26% so với năm 2024 cho thấy doanh nghiệp đang có xu hướng kiểm soát vốn lưu động chặt chẽ hơn, góp phần hạn chế nguy cơ tồn kho quá mức. Việc duy trì lượng tài sản lưu động lớn giúp dự trữ hàng hóa nhằm đảm bảo nguồn cung ổn định trong các giai đoạn cao điểm, hạn chế tình trạng thiếu hụt hàng hóa trong hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, cũng có thể tác động đến áp lực lượng hàng tồn kho cao làm tăng chi phí lưu kho, hàng hóa luân chuyển chậm đối với nhóm hàng tiêu dùng và thực phẩm ngắn hạn, dẫn đến tình trạng tồn đọng hàng hóa, phát sinh hao hụt và làm giảm hiệu quả sử dụng tài sản.

Từ những phân tích trên, tình hình tài sản của MM Mega Market Đà Nẵng giai đoạn 2023–2025 tương đối phù hợp với tình hình kinh doanh hiện tại, tuy nhiên doanh nghiệp vẫn cần kiểm soát hàng tồn kho và tối ưu hiệu quả sử dụng tài sản nhằm hạn chế rủi ro tài chính và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Bảng 2.1.5.6. Bảng tóm tắt tình hình nguồn vốn MM Mega Market Đà Nẵng giai đoạn năm 2023-2025

(Đơn vị: Tỷ VNĐ)

Chỉ tiêu	Năm 2023		Năm 2024		Năm 2025	
	Số tiền (Tỷ VNĐ)	Tỷ lệ (%)	Số tiền (Tỷ VNĐ)	Tỷ lệ (%)	Số tiền (Tỷ VNĐ)	Tỷ lệ (%)
Nợ phải trả	253.1	35,9	285.5	36,3	300.0	36,6
Nợ ngắn hạn	198.4	28,2	223.6	28,4	235.5	28,7
Nợ dài hạn	54.7	7,7	61.9	7,9	64.5	7,9
Vốn chủ sở hữu	451.1	64,1	502.1	63,7	520.0	63,4
Tổng nguồn vốn	704.2	100	787.6	100	820.0	100

(Nguồn: Phòng Kế toán)

Qua bảng tóm tắt tình hình nguồn vốn của Công ty TNHH MM Mega Market – Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023–2025 có xu hướng tăng qua các năm. Vào năm 2024 tổng nguồn vốn tăng 11,8% so với năm 2023; năm 2025 tổng nguồn vốn chỉ tương ứng tăng 4,1% so với năm 2024. Tình hình này cho thấy doanh nghiệp hoạt động mạnh hơn trong năm 2024 và năm 2025 tốc độ tăng trưởng chậm lại phản ánh doanh nghiệp ổn định hoạt động và kiểm soát nguồn vốn chặt chẽ hơn để hạn chế áp lực tài chính.

Xét về nợ phải trả năm 2024 tăng 12,8% so với năm 2023, đến năm 2025 tiếp tục tăng tương ứng 5,1% so với năm 2024 và tỷ trọng nợ phải trả trong tổng nguồn vốn tăng nhẹ từ 35,9% năm 2023 lên 36,3% năm 2024 và đạt 36,6% năm 2025. Nguyên nhân chủ yếu doanh nghiệp tăng công nợ với nhà cung cấp, tăng chi phí nhập hàng và sử dụng thêm các khoản vay ngắn hạn để phục vụ nhu cầu mở rộng hoạt động kinh doanh. Trong cơ cấu nợ phải trả, nợ ngắn hạn chiếm tỷ trọng và tăng nhẹ từ 28,2% năm 2023 lên 28,7% năm 2025 phản ánh doanh nghiệp chủ yếu sử dụng nguồn vốn ngắn hạn để đáp ứng nhu cầu vốn lưu động phục vụ hoạt động nhập hàng và kinh doanh. Trong khi nợ dài hạn năm 2024 tăng 13,2% so với năm 2023 và năm 2025 tiếp tục tăng 4,2% so với năm 2024. Tuy tỷ trọng nợ phải trả vẫn duy trì dưới 37% nên mức độ phụ thuộc vào vốn vay chưa cao và áp lực tài chính của doanh nghiệp vẫn ở mức tương đối an toàn. Tình hình nợ phải trả tăng liên tục qua các năm, cụ thể nợ ngắn hạn có thể tác động doanh nghiệp gia tăng rủi ro tài chính và ảnh hưởng đến khả năng thanh toán của doanh nghiệp trong tương lai vì thế cần chú trọng hơn trong việc kiểm soát thanh toán và cân đối nguồn vốn hợp lý nhằm hạn chế rủi ro tài chính.

Với vốn chủ sở hữu luôn chiếm tỷ trọng cao nhất, dao động từ 63,4% đến 64,1%. Vào năm 2024 tăng 11,3% so với năm 2023, đến năm 2025 chỉ tăng 3,6% so với năm 2024 lí do doanh nghiệp chủ yếu sử dụng vốn tự có để phục vụ cho hoạt động kinh doanh và ít phụ thuộc vào vốn vay cho thấy khả năng tự chủ tài chính của doanh nghiệp tương đối tốt giúp giảm áp lực thanh toán nợ và hạn chế rủi ro tài chính khi thị trường biến động.

Từ những phân tích cơ cấu nguồn vốn của Công ty TNHH MM Mega Market – Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023–2025 nhận thấy có sự cân đối giữa

vốn chủ sở hữu và nợ phải trả. Công ty vừa duy trì được khả năng tự chủ tài chính, vừa sử dụng nguồn vốn vay ở mức hợp lý để hỗ trợ mở rộng hoạt động kinh doanh và nâng cao hiệu quả hoạt động trong dài hạn.

Bảng 2.1.5.7. Bảng tính các chỉ tiêu cơ cấu tài chính
giai đoạn năm 2023-2025

Chỉ tiêu	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025
$\frac{\text{Nợ phải trả}}{\text{Tổng tài sản}} \times 100$	35,9	36,3	36,6
$\frac{\text{Nợ phải trả}}{\text{Vốn chủ sở hữu}} \times 100$	56,1	56,9	57,7

(Đơn vị: %)

Qua bảng 2.1.5.7. phản ánh các chỉ tiêu cơ cấu tài chính giai đoạn 2023–2025 cho thấy mức độ sử dụng nợ của doanh nghiệp có xu hướng tăng nhẹ qua các năm nhưng vẫn duy trì mức an toàn so với đặc điểm ngành bán lẻ.

Cụ thể, tỷ lệ nợ phải trả trên tổng tài sản tăng từ 35,9% năm 2023 lên 36,6% năm 2025, nhận thấy doanh nghiệp gia tăng sử dụng nợ để phục vụ hoạt động kinh doanh và nhu cầu vốn lưu động. Tuy nhiên, tỷ lệ này vẫn ở mức thấp so với đặc điểm ngành bán lẻ nên khả năng tự chủ tài chính của doanh nghiệp vẫn tương đối tốt. Ngoài ra, tỷ lệ nợ phải trả trên vốn chủ sở hữu tăng nhẹ từ 56,1% lên 57,7% trong giai đoạn 2023–2025, cho thấy doanh nghiệp có sử dụng thêm vốn vay nhưng vẫn chủ yếu sử dụng vốn chủ sở hữu cho hoạt động kinh doanh.

Tóm lại, trong giai đoạn 2023–2025, cơ cấu tài chính của MM Mega Market Đà Nẵng tương đối ổn định và có mức độ rủi ro tài chính chưa cao. Tuy nhiên, các chỉ tiêu nợ đều có xu hướng tăng qua các năm, phản ánh doanh nghiệp đang mở rộng hoạt động kinh doanh và gia tăng nhu cầu vốn lưu động. Vì vậy doanh nghiệp cần tiếp tục kiểm soát tốt công nợ, tối ưu quản lý hàng tồn kho và nâng cao hiệu quả vận hành kho hàng nhằm hạn chế áp lực tài chính trong dài hạn.

2.2. Phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh và hoạt động quản trị kho của Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng

2.2.1. Phân tích kết quả hoạt động kinh doanh

Bảng 2.2.1. Bảng tóm tắt kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH MM
Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn năm 2023 - 2025

(Đơn vị: Tỷ VNĐ)

Chỉ tiêu	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025	So sánh 2024/2023 +/-	Tỷ lệ (%)	So sánh 2025/2024 +/-	Tỷ lệ (%)
Doanh thu thuần	953.7	1.056	1.100	+102.3	10.73	+44.0	4.17
Giá vốn hàng bán	743.0	835.0	895.0	+92.0	12.38	+60.0	7.19
Lợi nhuận gộp	210.7	221.0	205.0	+10.3	4.89	-16.0	-7.24
Chi phí QLDN & BH	79.0	92.0	55.0	+13.0	16.46	-37.0	-40.22
Lợi nhuận trước thuế	131.0	129.0	150.0	-2.0	-1.53	+21.0	16.28
Thuế TNDN	26.2	25.8	30.0	-0.4	-1.53	+4.2	16.28
Lợi nhuận sau thuế	106.0	102.0	120.0	-4.0	-3.77	+18.0	17.65

(Nguồn: Phòng Kế toán)

Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2023 - 2025 của MM Mega Market cho thấy hoạt động kinh doanh duy trì xu hướng tăng trưởng tương đối ổn định, tuy nhiên về hiệu quả kinh doanh giữa các năm có sự biến động do chịu ảnh hưởng bởi giá vốn hàng hàng bán và chi phí vận hành.

Xét về doanh thu thuần, doanh thu của doanh nghiệp tăng liên tục qua các năm. Cụ thể năm 2024 doanh thu đạt 1.056,0 tỷ đồng tăng 102,3 tỷ đồng tương ứng tăng 10,7% so với năm 2023. Nguyên nhân chủ yếu do nhu cầu tiêu dùng phục hồi sau giai đoạn biến động kinh tế, thêm nữa MM Mega Market tiếp tục duy trì được nhóm khách hàng doanh nghiệp (B2B), khách hàng bán lẻ và mở rộng hoạt động

bán hàng đa kênh. Tiếp đến sang năm 2025, doanh thu tiếp tục tăng lên 1.100,0 tỷ đồng, tăng 44,0 tỷ đồng tương ứng 4,2% so với năm 2024. Tuy nhiên tốc độ tăng trưởng doanh thu có xu hướng chậm lại phản ánh thị trường bán lẻ dần bước vào giai đoạn cạnh tranh gay gắt hơn, sức mua tiêu dùng của thị trường có dấu hiệu ổn định, tăng không còn mạnh như giai đoạn phục hồi trước đó và áp lực cạnh tranh về giá ngày càng lớn từ hệ thống bán lẻ.

Xét về giá vốn hàng bán, chỉ tiêu này tăng liên tục và chiếm tỷ trọng cao trong cơ cấu. Cụ thể giá vốn vào năm 2023 là 743,0 tỷ đồng chiếm khoảng 77,9% doanh thu; năm 2024 tăng lên 835,0 tỷ đồng chiếm 79,1% doanh thu, đến năm 2025 đạt 895,0 tỷ đồng chiếm khoảng 81,4% doanh thu. Điều này cho thấy chi phí đầu vào của doanh nghiệp ngày càng tăng nhanh hơn tốc độ tăng của doanh thu. Nguyên nhân là do MM Mega Market Đà Nẵng kinh doanh chủ yếu các nhóm thực phẩm tươi sống, đông lạnh và hàng tiêu dùng nhanh nên phải chịu từ chi phí nhập hàng, vận chuyển, bảo quản lạnh, hao hụt hàng hóa và biến động giá nguyên vật liệu khâu đầu vào. Bên cạnh đó, MM Mega vẫn duy trì chiến lược giá bán cạnh tranh để giữ chân khách hàng nên biên lợi nhuận thương mại chưa cao, giá vốn chiếm tỷ trọng cao trong doanh thu tăng dần qua các năm cũng phản ánh áp lực kiểm soát chi phí hàng hóa ngày càng lớn đối với doanh nghiệp và phản ánh sự mở rộng quy mô bán hàng của doanh nghiệp.

Xét về lợi nhuận gộp năm 2024 tăng 4,9% so với năm 2023 do giá vốn hàng bán tăng mạnh theo chi phí nhập hàng, vận chuyển và bảo quản hàng hóa. Điều này cho thấy doanh nghiệp phải bỏ ra nhiều chi phí hơn để duy trì hoạt động bán hàng và cạnh tranh về giá trên thị trường. Đến năm 2025 lợi nhuận gộp giảm 7,2% so với năm 2024 phản ánh doanh nghiệp từ chi phí đầu vào tăng đối với những mặt hàng thực phẩm tươi sống, đông lạnh và hàng tiêu dùng nhanh có chi phí bảo quản cao và dễ phát sinh hao hụt, MM Mega duy trì mức giá bán cạnh tranh để giữ chân khách hàng cũng làm biên lợi nhuận gộp bị thu hẹp. Điều này cho thấy MM Mega cần kiểm soát tốt hơn hoạt động quản lý kho, hạn chế thất thoát và tối ưu chi phí vận hành nhằm cải thiện hiệu quả kinh doanh trong thời gian tới.

Xét về chi phí quản lý doanh nghiệp và chi phí bán hàng, năm 2024 chi phí tăng mạnh lên 92,0 tỷ đồng tăng 13,0 tỷ đồng tương ứng 16,5% so với năm 2023.

Nguyên nhân do doanh nghiệp đẩy mạnh hoạt động bán hàng, chi phí nhân sự, vận hành kho, chi phí điện lạnh gia tăng trong hoạt động mở rộng quy mô kinh doanh. Tuy nhiên, đến năm 2025 chi phí giảm còn 55,0 tỷ đồng, giảm 37,0 tỷ đồng tương ứng giảm 40,2% so với năm 2024. Điều này cho thấy doanh nghiệp đã có sự cải thiện trong công tác thực hiện quản lý chi phí, tối ưu hoạt động vận hành và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực.

Xét về lợi nhuận trước thuế và lợi nhuận sau thuế, năm 2024 lợi nhuận trước thuế đạt 129,0 tỷ đồng giảm nhẹ 2,0 tỷ đồng so với năm 2023 mặc dù doanh thu tăng. Cho thấy phản ánh tốc độ gia tăng của giá vốn và chi phí vận hành lớn hơn tốc độ doanh thu làm ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh. Lợi nhuận sau thuế năm 2024 đạt 102,0 tỷ đồng, giảm 3,8% so với năm 2023. Tuy nhiên đến năm 2025 lợi nhuận trước thuế tăng mạnh lên 150,0 tỷ đồng và lợi nhuận sau thuế đạt 120,0 tỷ đồng tăng 18,0 tỷ đồng tương ứng tăng 17,6% so với năm 2024. Kết quả này cho thấy hiệu quả kinh doanh được cải thiện, thích ứng tốt với biến động của người tiêu dùng và thị trường từ đó nâng cao hiệu suất hoạt động kinh doanh.

Trong giai đoạn năm 2023 -2025, MM Mega Market Đà Nẵng duy trì được tốc độ tăng trưởng doanh thu tương đối ổn định, tuy nhiên khả năng tạo lợi nhuận vẫn chịu áp lực lớn từ giá vốn hàng bán liên tục tăng và luôn chiếm trên 77% doanh thu. Phản ánh này chỉ ra đặc thù kinh doanh hàng tiêu dùng nhanh, thực phẩm tươi sống và chi phí vận hành kho còn cao. Có thể thấy hoạt động quản trị kho và kiểm soát vận hành quan trọng trong việc hạn chế hao hụt, tối ưu lưu chuyển hàng hóa và giảm chi phí phát sinh nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh và năng lực cạnh tranh của MM Mega Market Đà Nẵng.

Bảng 2.2.2. Phân tích khả năng sinh lời của Công ty TNHH MM Mega Market -

Chi nhánh Đà Nẵng

(Nguồn: Tổng hợp tính toán từ số liệu BCTC công ty)

Chỉ tiêu	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025	Chênh lệch 2023/2022	Chênh lệch 2024/2023
				±	±
Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu thuần (ROS) $= \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Doanh thu thuần}} \times 100$	11,1	9,7	10,9	-1,4	+1,2
Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) $= \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Vốn chủ sở hữu}} \times 100$	23,5	20,3	23,1	-3,2	+2,8
Tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản (ROA) $= \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Tổng tài sản}} \times 100$	15,0	13,0	14,6	-2,0	+1,6

Giai đoạn 2023–2025, tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu thuần của công ty năm 2024 đạt 9,7%, giảm 12,6% so với năm 2023 nguyên nhân do giá vốn hàng bán do chi phí nhập hàng, vận chuyển, bảo quản tăng và chi phí bán hàng, quản lý doanh nghiệp tăng khi doanh nghiệp sử dụng chính sách giá cạnh tranh để giữ khách hàng nên không thể tăng giá bán tương ứng, đồng thời cơ cấu hàng hóa nghiêng về các mặt hàng có biên lợi nhuận thấp, chi phí vận hành đã tác động và làm giảm đi lợi nhuận. Đến năm 2025, ROS tăng lên 10,9% tương ứng 12,4% so với năm 2024 do doanh nghiệp đã cải thiện hiệu quả kinh doanh kiểm soát hiệu quả chi phí vận hành.

Xét về tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu năm 2024 đạt 20,3%, giảm 13,6% so với năm 2023 cho thấy trong giai đoạn mở rộng vốn chủ sở hữu tăng lên nhưng lợi nhuận chưa tăng tương ứng, làm hiệu quả sử dụng vốn bị giảm. Năm 2025, ROE tăng trở lại lên 23,1%, tương ứng tăng 13,8% so với năm 2024 nhận thấy doanh nghiệp đã sử dụng vốn hiệu quả hơn.

Về tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản năm 2024 đạt 13,0%, giảm 13,3% so với năm 2023 nguyên nhân do tổng tài sản tăng nhanh hơn lợi nhuận, khi doanh nghiệp đầu tư thêm vào kho bãi và hệ thống bảo quản. Đến năm 2025, ROA tăng lên 14,6%, tương ứng tăng 12,3% so với năm 2024 điều này cho thấy doanh nghiệp đã cải thiện khả năng khai thác tài sản, tăng tốc độ luân chuyển hàng hóa và nâng cao hiệu quả hoạt động.

Từ phân tích trên, các chỉ tiêu sinh lời giảm trong năm 2024 và tăng trở lại vào năm 2025, phản ánh doanh nghiệp đang trong quá trình điều chỉnh giữa mở rộng hoạt động và nâng cao hiệu quả. Hạn chế giá vốn hàng bán vẫn chiếm tỷ trọng cao, do đó doanh nghiệp cần tiếp tục kiểm soát chi phí, tối ưu cơ cấu sản phẩm để duy trì khả năng sinh lời ổn định trong dài hạn.

2.2.2. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của MM Mega Market Đà Nẵng

a) Phân tích thị trường

- Thị trường hoạt động của MM Mega Market Đà Nẵng tập trung chủ yếu tại khu vực thành phố Đà Nẵng và các tỉnh lân cận miền Trung như Quảng Nam, Huế và Quảng Ngãi. Đây là khu vực có tốc độ đô thị hóa nhanh, hoạt động dịch vụ phát triển mạnh và nhu cầu tiêu dùng hàng hóa ngày càng cao đã tạo điều kiện thuận lợi cho mô hình bán buôn hiện đại phát triển.

- Khách hàng mục tiêu của MM Mega Market Đà Nẵng thuộc nhóm Horeca, khách hàng tổ chức, cửa hàng bán lẻ, hộ kinh doanh. Đặc điểm của nhóm khách hàng này là nhu cầu mua hàng với số lượng lớn, yêu cầu cao về chất lượng sản phẩm, giá cả ổn định và mong muốn có dịch vụ giao hàng nhanh.

- Xu hướng tiêu dùng tại Đà Nẵng đang có sự chuyển dịch mạnh từ chợ truyền thống sang siêu thị và trung tâm bán lẻ và đặt hàng mua sắm trên nền tảng trực tuyến và đồng thời người tiêu dùng ngày càng quan tâm đến nguồn gốc xuất xứ, an toàn thực phẩm và chất lượng dịch vụ.

- Về đối thủ cạnh tranh, MM Mega Market Đà Nẵng phải cạnh tranh với nhiều hệ thống bán lẻ và bán buôn lớn như GO!, Co.opmart, Lotte Mart và các chuỗi siêu thị, cửa hàng tiện lợi khác trên địa bàn. Các đối thủ này cạnh tranh mạnh

về giá bán, chương trình khuyến mãi, chất lượng dịch vụ và hệ thống phân phối hàng hóa.

- Thị trường bán buôn hiện đại tại Đà Nẵng được đánh giá còn nhiều tiềm năng phát triển nhờ tốc độ tăng trưởng của ngành du lịch, dịch vụ ăn uống và khách sạn. Đây là cơ hội để MM Mega Market Đà Nẵng mở rộng thị phần, gia tăng khách hàng doanh nghiệp và nâng cao hiệu quả hoạt động phân phối hàng hóa trong thời gian tới.

b) Phân tích khách hàng



Hình 2.2.3. Khách hàng của MM Mega Market

Với mô hình bán buôn kết hợp bán lẻ hiện đại, cơ cấu khách hàng của doanh nghiệp có sự khác biệt so với các hệ thống siêu thị bán lẻ truyền thống. Khách hàng của MM Mega Market Đà Nẵng được chia thành hai nhóm chính gồm khách hàng doanh nghiệp (B2B) và khách hàng cá nhân (B2C).

* *Khách hàng doanh nghiệp (B2B)*: chiếm khoảng 70% doanh số phần lớn trong cơ cấu khách hàng của MM Mega Market Đà Nẵng đây là nhóm khách hàng sử dụng thẻ đối tác và nhu cầu mua hàng phục vụ hoạt động kinh doanh với quy mô lớn và ổn định. Nhóm khách hàng này gồm:

- Nhóm Horeca (Hotel - Restaurant - Catering): trong đó 31% ngành dịch vụ ăn uống lưu trú khách sạn từ 2-5*, nhà hàng, quán ăn, quán cà phê, đơn vị cung cấp suất ăn, căn tin.
- Nhóm thương mại Trading các đại lý bán buôn, cửa hàng tạp hóa nhỏ và vừa.
- Nhóm tổ chức: Văn phòng, doanh nghiệp sản xuất không có căn tin nội bộ, trường học, bệnh viện và các đơn vị tổ chức khác.

- Nhóm khách hàng B2B có đặc điểm: là thường mua hàng với số lượng lớn theo thùng, lốc, kiện lớn tập trung chủ yếu các nhóm như thực phẩm tươi sống, thực phẩm đông lạnh, thực phẩm khô, đồ uống, nguyên nhiên liệu chế biến và các sản phẩm tiêu dùng phục vụ cho hoạt động kinh doanh.

- Tần suất mua hàng của nhóm khách hàng này mang tính ổn định và lâu dài, luôn đặt yêu cầu chất lượng hàng đầu, tính ổn định nguồn cung, thời gian giao hàng cũng như tính chính xác của đơn hàng. Để nâng cao trải nghiệm mua hàng cho nhóm khách hàng chuyên nghiệp, MM Mega Market triển khai ứng dụng đặt hàng trực tuyến MM Pro. Thông qua nền tảng này, khách hàng có thể tìm kiếm sản phẩm, lên đơn đặt hàng và theo dõi quá trình xử lý đơn hàng từ xa mà không cần trực tiếp đến trung tâm mua sắm và khách hàng B2B mong muốn được nâng cao trải nghiệm mua hàng như khách hàng B2C. Điều này đã giúp cho MM Mega không ngừng cải tiến đem đến sự hài lòng cao nhất cho khách hàng.

* *Khách hàng cá nhân (B2C)*: chiếm khoảng 30% doanh số, đa phần khách hàng cá nhân, hộ gia đình với mục đích tiêu dùng gia đình. Nhóm khách hàng này chủ yếu có nhu cầu mua sắm hàng ngày, mua hàng tích trữ và mua hàng theo các chương trình khuyến mãi.

- Khách hàng B2C có đặc điểm: mua hàng với quy mô nhỏ lẻ, số lượng sản phẩm trên mỗi đơn hàng không lớn nhưng cơ cấu mặt hàng đa dạng.

- Tần suất mua hàng: Hành vi mua sắm B2C mang tính không ổn định, phụ thuộc vào nhu cầu thực tế, thu nhập và yếu tố giá cả và thường mua sắm trong khung giờ làm việc, ưu tiên sự tiện lợi, đa dạng sản phẩm và quan tâm đến sự tiện lợi, không gian mua sắm hiện đại, sự đa dạng sản phẩm và chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng.

c) Phân tích đối thủ cạnh tranh

Trong lĩnh vực bán buôn bán lẻ hiện đại, Mega Market Đà Nẵng đang phải đối mặt với nhiều mô hình kinh doanh khác nhau. Các đối thủ cạnh tranh trực tiếp gồm các siêu thị bán lẻ, chuỗi cửa hàng tiện lợi, các chợ đầu mối truyền thống và chợ dân sinh cùng với các nhà phân phối địa phương. Mỗi nhóm đối thủ đều có phân khúc khách hàng, đặc điểm hoạt động và lợi thế cạnh tranh riêng tạo ra áp lực

đối với hoạt động kinh doanh của MM Mega Market Đà Nẵng. Cụ thể các nhóm đối thủ cạnh tranh như sau:

* *Nhóm các siêu thị buôn lẻ hiện đại:* Nhóm này gồm các siêu thị GO, Lotte Mart, Co.opmart thế mạnh của đối thủ này có quy mô lớn, vị trí thuận lợi và thương hiệu mạnh trên thị trường. Đối tượng khách hàng chủ yếu là khách hàng cá nhân và hộ gia đình với nhu cầu mua sắm phục vụ tiêu dùng hàng ngày.

- Đặc điểm của nhóm này: họ chú trọng vào không gian mua sắm tiện nghi, hiện đại, kết hợp vui chơi giải trí, ăn uống và các chương trình khuyến mãi nhằm thu hút khách hàng B2C và ác siêu thị này có độ phủ thương hiệu rộng, hệ thống chăm sóc khách hàng và marketing mạnh, giúp duy trì lượng khách ổn định. Hạn chế của nhóm đối thủ này là chủ yếu tập trung vào bán lẻ nên chưa thực sự mạnh về cung ứng hàng hóa số lượng lớn cho khách hàng doanh nghiệp.

- Điểm yếu của MM so với nhóm này ở lượng điểm bán còn hạn chế, vị trí thường xa khu dân cư trung tâm nên mức độ tiếp cận khách hàng cá nhân chưa cao bằng. Ngoài ra, trải nghiệm mua sắm kết hợp vui chơi, giải trí và các hoạt động marketing chưa đa dạng bằng các đại siêu thị bán lẻ hiện đại.

- Thế mạnh của MM so với nhóm tập trung mạnh vào khách hàng B2B chiếm tỷ trọng lớn trong doanh thu. Doanh nghiệp có khả năng cung ứng hàng hóa với số lượng lớn và có hệ thống kho vận, điều phối giao hàng và danh mục sản phẩm chuyên biệt.

* *Chuỗi siêu thị mini và cửa hàng tiện lợi hiện đại:* Winmart, Bách Hóa Xanh.

- Đặc điểm của mô hình này tập trung phục vụ nhu cầu mua sắm nhanh, có quy mô diện tích nhỏ, phân bố rộng khắp khu vực nội thành Đà Nẵng, len lỏi vào các khu dân cư để phục vụ thuận tiện di chuyển nhu cầu mua sắm nhanh, nhỏ lẻ hàng ngày và tuy có quy mô nhỏ nhưng tốc độ mở rộng nhanh và khả năng tiếp cận khách hàng cao. Nhóm này có khả năng linh hoạt thay đổi danh mục sản phẩm theo nhu cầu tiêu dùng của từng khu vực dân cư. Họ không cạnh tranh với tệp B2B của MM, nhưng lại gián tiếp làm giảm lượng khách hàng cá nhân (B2C) đến trung tâm MM.

- Hạn chế của các chuỗi cửa hàng tiện lợi là diện tích nhỏ nên danh mục hàng hóa chưa đa dạng, khả năng lưu trữ hàng số lượng lớn còn hạn chế và giá bán thường cao hơn do chi phí vận hành chuỗi.

- Thế mạnh của MM so với nhóm này: MM Mega Market Đà Nẵng có lợi thế về quy mô kho hàng, khả năng cung ứng số lượng lớn, danh mục hàng hóa đa dạng và giá bán cạnh tranh hơn đối với khách hàng mua sỉ. Đồng thời, MM Mega còn có hệ thống giao hàng và hỗ trợ đơn hàng chuyên nghiệp cho khách hàng B2B mà các chuỗi cửa hàng tiện lợi chưa đáp ứng được. Điểm yếu của MM so với nhóm này

* *Các chợ đầu mối truyền thống, chợ dân sinh*: Chợ đầu mối Hòa Cường, Chợ đầu mối Thủy sản Thọ Quang, Chợ Cồn, các gian chợ dân sinh.

- Đặc điểm của nhóm đối thủ này là hoạt động lâu đời, nguồn hàng phong phú, linh hoạt và giá cả cạnh tranh. Đặc thù cao và chia sẻ trực tiếp nguồn cầu về mặt hàng thực phẩm tươi sống và là nguồn cung ứng nguyên liệu nông sản, hải sản và thực phẩm tươi sống cốt lõi cho phần lớn các hộ kinh doanh, cá nhân, quán ăn bình dân và các tiểu thương nhỏ lẻ tại địa phương. Nhóm này linh hoạt trong cơ chế định giá, quy trình mua bán diễn ra nhanh chóng thông qua các giao dịch tiền mặt trực tiếp và nguồn cung sản phẩm tươi sống luôn được đổi mới liên tục theo ngày nhờ cận kề các vùng nguyên liệu hoặc cảng cá.

- Thế mạnh của MM so với họ: Chợ truyền thống có điểm yếu về vệ sinh an toàn thực phẩm, khó kiểm soát đồng đều nguồn gốc và không có hóa đơn chứng từ rõ ràng. MM chiếm ưu thế nhờ chuỗi cung ứng khép kín Từ trang trại đến bàn ăn, kiểm soát chất lượng chuẩn ISO/HACCP và minh bạch chứng từ kiểm dịch hóa đơn cho khách doanh nghiệp.

* *Nhóm các nhà phân phối địa phương và đại lý bán sỉ nhỏ lẻ*: gồm các công ty thương mại, đại lý bán sỉ thực phẩm, đồ uống và hàng tiêu dùng nhanh.

- Đặc điểm của nhóm: hoạt động linh hoạt, có mối quan hệ trực tiếp với khách hàng địa phương và thường xuyên giao hàng tận nơi với số lượng nhỏ. Họ thường tập trung vào một số ngành hàng hoặc thương hiệu nhất định và có đội ngũ nhân viên thị trường chăm sóc khách hàng trực tiếp. Hạn chế là danh mục hàng hóa không đa dạng, quy mô kho nhỏ và năng lực dự trữ hàng hóa chưa ổn định và ưu

thể về tốc độ giao hàng nhanh, thủ tục đơn giản và khả năng đáp ứng nhu cầu mua hàng nhỏ lẻ thường xuyên.

- Thế mạnh của MM so với nhóm lợi thế về tài chính, quy mô kho bãi lớn, khả năng cung ứng ổn định và hệ thống quản lý hàng hóa chuyên nghiệp và cung cấp đa dạng ngành hàng trong cùng một đơn hàng, giúp khách hàng tiết kiệm thời gian và chi phí mua hàng so với việc phải làm việc với nhiều nhà cung cấp nhỏ lẻ khác nhau.

d) Phân tích nhà cung cấp

MM Mega Market Đà Nẵng lựa chọn hợp tác với các nhà cung cấp phù hợp với mô hình bán buôn kết hợp bán lẻ hiện đại, nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm, nguồn cung ổn định và đáp ứng yêu cầu nghiêm ngặt về an toàn thực phẩm. Mục tiêu của doanh nghiệp là cung cấp hàng hóa đạt tiêu chuẩn cao, phục vụ hiệu quả khách hàng hộ gia đình và khách hàng chuyên nghiệp.

Việc lựa chọn nhà cung cấp được thực hiện dựa trên Bộ Quy tắc Ứng xử dành cho Nhà cung cấp, đánh giá toàn diện về sản phẩm, năng lực, đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội, với các tiêu chí chính:

- Chất lượng và an toàn thực phẩm: Hàng hóa có nguồn gốc rõ ràng, đạt tiêu chuẩn VietGAP, GlobalGAP hoặc tương đương, nhóm hàng tươi sống và đông lạnh phải tuân thủ chuỗi lạnh và có khả năng truy xuất nguồn gốc minh bạch.

- Giá cả và thanh toán: Giá cả cạnh tranh, điều kiện thanh toán minh bạch, linh hoạt, hỗ trợ hợp tác lâu dài.

- Năng lực cung ứng và giao hàng: Đảm bảo nguồn cung ổn định, giao hàng đúng thời hạn, đặc biệt trong mùa cao điểm.

- Uy tín và kinh nghiệm: Ưu tiên nhà cung cấp có uy tín, kinh nghiệm và đang hợp tác với các hệ thống bán lẻ lớn.

- Bảo vệ môi trường và phát triển bền vững: Tuân thủ quy định về môi trường, an toàn lao động, áp dụng sản xuất xanh, tiết kiệm tài nguyên và giảm phát thải.

Bên cạnh đó, MM Mega Market ban hành Bộ Quy tắc Ứng xử dành cho Nhà cung cấp, yêu cầu tuân thủ pháp luật, đạo đức kinh doanh, cạnh tranh lành mạnh, không tham nhũng, hối lộ và đảm bảo minh bạch trong hoạt động hợp tác. MM

Mega Market cũng chú trọng trách nhiệm môi trường, khuyến khích sản xuất bền vững, quản lý chất thải, tiết kiệm tài nguyên và giảm phát thải.

Áp lực từ phía nhà cung cấp của MM Mega Market chủ yếu đến từ việc giá nguyên liệu và chi phí vận chuyển hay thay đổi, trong khi yêu cầu về chất lượng hàng hóa và thời gian giao hàng ngày càng khắt khe. Với các mặt hàng tươi sống, đông lạnh, nếu chỉ phụ thuộc vào một vài nhà cung cấp lớn thì khi thị trường biến động rất dễ xảy ra tình trạng thiếu hàng. Vì vậy, MM Mega Market – Chi nhánh Đà Nẵng đã hợp tác với nhiều nhà cung cấp khác nhau và duy trì mối quan hệ lâu dài, qua đó giúp nguồn hàng luôn ổn định và hoạt động kinh doanh phát triển hơn.

Bảng 2.2.5. Một số nhà cung cấp nổi bật của MM Mega Market

(Nguồn: Tổng hợp từ MM Pro tại MM Mega Market Việt Nam)

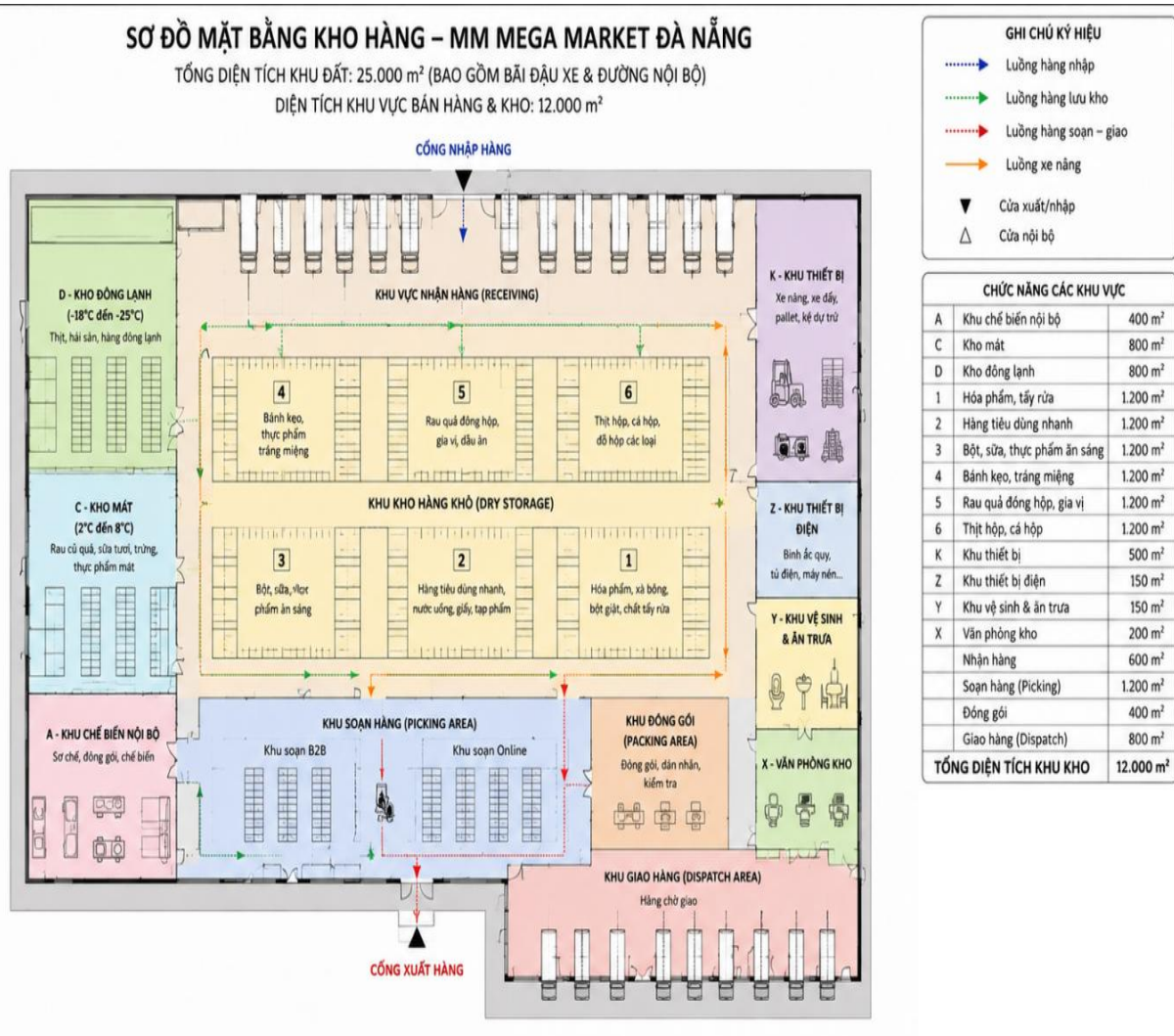
STT	Nhóm ngành hàng	Các ngành hàng thành phần	Tên nhà cung cấp nổi bật	Sản phẩm cung cấp
1	Thực phẩm tươi sống	Trái cây & Rau, Củ, Quả	Công ty TNHH Dalat GAP Store	Rau củ quả sạch đạt chuẩn VietGAP/GlobalGAP; rau ăn lá, củ quả bán buôn
		Thủy hải sản	Công ty Cổ phần Thủy sản Minh Phú	Tôm tươi & đông lạnh, cá biển, hải sản sơ chế
		Thịt	Công ty Cổ phần Chăn nuôi C.P Việt Nam	Thịt heo & gà tươi, thịt sơ chế, bảo quản lạnh
		Bánh	Xưởng bánh nội bộ MM Mega Market	Bánh mì, bánh ngọt, bánh nướng phục vụ bán buôn & HORECA
		Bơ sữa & Đông lạnh	Công ty Cổ phần Tân Việt Sin Foods	Thực phẩm đông lạnh, xúc xích, jambon, sản phẩm chế biến sẵn

STT	Nhóm ngành hàng	Các ngành hàng thành phần	Tên nhà cung cấp nổi bật	Sản phẩm cung cấp
2	Thực phẩm khô	Thực phẩm khô	Công ty Cổ phần Acecook Việt Nam	Mì ăn liền, bún – miến khô, sản phẩm thực phẩm đóng gói
		Đồ uống & rượu	Công ty TNHH Nước giải khát Coca-Cola Việt Nam	Nước giải khát, nước đóng chai
		Hóa mỹ phẩm	Unilever Việt Nam	Chất tẩy rửa, bột giặt, sản phẩm chăm sóc cơ thể & vệ sinh
3	Phi thực phẩm	Hard line	Công ty Cổ phần Điện tử Nagakawa	Tủ đông, tủ mát, thiết bị điện gia dụng
		Home line	Công ty TNHH Hình Khối Châu Á	Vật liệu đóng gói, vật phẩm trưng bày, dụng cụ gia dụng
		Soft line	Biti's – Công ty TNHH SX Hàng Tiêu Dùng Bình Tiên	Giày dép, phụ kiện thời trang

2.2.3. Thực trạng kho hàng của Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng

Kho hàng tại MM Mega Market Đà Nẵng được tổ chức theo mô hình kho tổng hợp kết hợp kho đa năng nhằm đáp ứng đặc điểm đa dạng của danh mục hàng hóa và yêu cầu bảo quản nghiêm ngặt đối với từng nhóm sản phẩm, qua đó đảm bảo hiệu quả lưu trữ và vận hành. Để minh họa rõ hơn cho cơ cấu bố trí và phân chia

các khu vực chức năng trong hệ thống kho, thông qua sơ đồ mặt bằng kho của MM Mega Market Đà Nẵng được trình bày như sau:



Sơ đồ 2.2.3. Sơ đồ mặt bằng kho hàng tại MM Mega Market Đà Nẵng

Về quy mô và bố trí không gian, việc bố trí kho gần các khu vực bán hàng đặc điểm của từng nhóm hàng và bố trí gần khu vực bán hàng cho phép doanh nghiệp thực hiện hoạt động tái bổ sung hàng hóa, luân chuyển và xuất được diễn ra nhanh chóng. Điều này giúp doanh nghiệp đảm bảo hàng hóa luôn sẵn sàng kinh doanh liên tục đồng thời việc phân chia này sẽ giúp hạn chế rủi ro hư hỏng và thất thoát giảm chất lượng hàng hóa trong quá trình lưu trữ để đạt hoạt động kinh doanh. Các dạng kho đặc trưng của MM Mega Market Đà Nẵng gồm:



Hình 2.2.5. Kho khô bách hóa tổng hợp

- Kho hàng khô bách hóa tổng hợp: là khu vực có nhiệt độ ổn định, ánh sáng đủ để bảo quản các mặt hàng khô như gạo, mì, gia vị, các loại sản phẩm hàng hóa bán nhanh như nước uống, vật dụng nhà cửa, tạp phẩm, hàng hóa sử dụng lâu dài, hóa mỹ phẩm, bánh, thực phẩm khô, quần áo và các sản phẩm tiêu dùng nhanh (FMCG).



Hình 2.2.6. Kho mát

- Kho mát: Nằm gần khu nhập hàng nhằm giảm thời gian tiếp xúc của sản phẩm tươi, được trang bị hệ thống làm lạnh bảo quản các sản phẩm yêu cầu nhiệt độ ổn định cần được duy trì trong điều kiện thích hợp từ 2-8°C với các mặt hàng như sữa,

trứng, sản phẩm từ sữa, các sản phẩm đóng gói cần bảo quản mát và các loại thực phẩm dễ hư hỏng.



Hình 2.2.7. Kho đông lạnh

- Kho đông lạnh: kết cấu kho khép kín, cách nhiệt tốt, duy trì nhiệt độ -18°C , cần bảo quản bao bì chống ẩm, pallet có lót, xếp theo sản phẩm và mã hàng, dùng để bảo quản, lưu trữ các mặt hàng như thịt cá, hải sản và thực phẩm đông lạnh.



Hình 2.2.8. Kho chứa hàng hóa rau củ trái cây

- Kho rau củ quả: mặt hàng dễ hỏng, có hạn sử dụng ngắn cần bảo quản hàng tươi trong kho mát ($5-10^{\circ}\text{C}$) kiểm soát theo mùa vụ. Trưng bày ở kệ thấp, thoáng, gần lối xuất hàng và sắp xếp theo loại rau, củ, quả, trái cây nhập.



Hình 2.2.9. Kho chứa các thiết bị

- Kho chứa các thiết bị phục vụ kho: như xe nâng, xe đẩy, pallet trang thiết bị vận hành phục vụ cho hoạt động kinh doanh, vận hành kho hàng và được sử dụng luân chuyển hỗ trợ nâng hạ hàng.



Hình 2.2.10. Khu điều phối giao hàng

- Điều phối giao hàng: Tập kết các hàng hóa tại các kho hàng chức năng phục vụ cho quá trình xuất hàng

- Kho bánh phục vụ chế biến tại doanh nghiệp: Điều kiện bảo quản đối với bánh đông lạnh thì lưu kho ở -18°C , còn các sản phẩm chế biến sẵn hạn dùng ngắn ngày từ 1-3 ngày.

Có thể thấy rằng, hệ thống kho tại Mega đã được tổ chức đáp ứng được các điều kiện ánh sáng, thông gió, chia kho theo nhiệt độ tương thích và đặc điểm của hàng hóa. Nhận xét doanh nghiệp đã thực hiện tốt với cách thức phân chia tại Mega phù hợp với lý thuyết về điều kiện bảo quản, phù hợp với nguyên tắc vận hành kho phân loại hàng hóa trong kho, nguyên tắc sắp xếp hàng giúp hạn chế rủi ro hư hỏng, nâng cao hiệu quả lưu trữ bảo quản hàng hóa và đồng thời nâng cao kiểm soát chất lượng.

❖ *Vai trò của kho hàng MM Mega Market Đà Nẵng*

- Đảm bảo nguồn hàng ổn định và liên tục: Vì nhu cầu về số lượng tần suất hàng luôn thay đổi cho nên việc duy trì lượng tồn kho đủ lớn giúp công ty chủ động đối phó với các biến động, đảm bảo tính liên tục của hoạt động kinh doanh tại MM Mega Market. Những mặt hàng được lưu trữ tại kho nhằm đáp ứng kịp thời bổ sung cho quầy kệ bán lẻ, phục vụ duy trì hoạt động giao hàng đối với khách hàng việc duy trì mức tồn kho hợp lý giúp cho Mega hạn chế tình trạng gián đoạn nguồn cung trong các giai đoạn mùa cao điểm nhu cầu tăng cao cụ thể trong các mùa cao điểm du lịch, lễ, tết, thị trường biến động lượng hàng thực phẩm khô và hàng đông lạnh được dự trữ tăng từ 30 - 50% trước các dịp để tránh tình trạng đứt hàng, thiếu hụt hàng. Nhờ vậy, Mega Market vẫn duy trì được khả năng cung ứng ổn định cho khách hàng tiêu dùng, hàng hóa không bị gián đoạn.

- Giúp xác định nhu cầu tiêu thụ, dự đoán và kiểm soát số lượng hàng hóa. Ứng phó với rủi ro và biến động thị trường trong tình huống bất ngờ như thiên tai, bão lũ, tắc nghẽn vận chuyển hoặc biến động giá nhiên liệu. Việc duy trì tồn kho an toàn cho các mặt hàng thiết yếu gạo, thực phẩm giúp Mega có thể cung ứng hàng đầy đủ khi thị trường biến động.

- Hỗ trợ tối ưu chi phí vận chuyển: Với khả năng lưu trữ hàng đa dạng, Mega thường nhập với số lượng lớn để mức chiết khấu từ nhà cung cấp. Điều này không chỉ giúp tiết kiệm chi phí mua hàng mà còn giảm chi vận chuyển.

- Nâng cao chất lượng dịch vụ và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng: Hàng hóa được cung ứng kịp thời từ kho ra kệ bán và lưu kho sẵn sàng hỗ trợ các chương trình khuyến mãi và nhu cầu theo mùa, bộ phận kho để lập kế hoạch dự trữ hàng hóa. Việc chuẩn bị lượng hàng lớn sẵn có sẽ giúp doanh nghiệp chủ động trong việc

sắp xếp kho, trưng bày, đáp ứng nhu cầu của khách hàng trong giai đoạn cao điểm sẵn sàng phục vụ vì khách hàng.

- Thực hiện chức năng lưu trữ mà còn đóng vai trò điều phối hàng hóa trong toàn bộ siêu thị nhằm duy trì ổn định đảm bảo khả năng đáp ứng nhu cầu.

2.3. Thực trạng vận hành kho hàng thông qua ứng dụng phương pháp 5S tại Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng

2.3.1. Thực trạng hoạt động quản lý kho

- Tiếp nhận hàng

Kiểm tra chứng từ giao hàng gồm hóa đơn, phiếu giao, biên bản chất lượng. Hướng dẫn xe vào bãi đỗ và sắp xếp thứ tự dỡ hàng tuân thủ theo thứ tự để không làm gián đoạn hoạt động.

+ Mở kiện kiểm hàng chi tiết cắt băng keo niêm phong hàng theo quy trình. Kiểm đếm từng đơn hàng thùng, túi, pallet so sánh với phiếu.



Hình 2.3.1. Thực hiện kiểm đếm số lượng

+ Kiểm tra chất lượng sơ bộ với hàng hóa dễ hỏng, thực hiện cảm quan nhanh về sắc, mùi, hạn sử dụng, nhiệt độ bảo quản.

+ Nhân viên kho sẽ tiến hành phân loại hàng hóa và đưa hàng vào các khu vực lưu trữ phù hợp. Ghi chép cập nhật số lượng ghi chép hằng ngày nhận. Cập nhật vào hệ thống gán mã lô và thời gian tiếp nhận.

- Lưu trữ và sắp xếp

Hàng hóa được sắp xếp trên kệ theo từng nhóm sản phẩm, nhóm hàng thực phẩm lựa chọn khu lưu trữ phù hợp. Theo sơ đồ định sẵn hàng hóa được đặt vào

đúng kệ pallet. Áp dụng tuân thủ các nguyên tắc lưu kho, nhập trước xuất trước FIFO và hết hạn trước xuất trước FEFO đối với các mặt hàng có hạn sử dụng. Giai đoạn này sẽ giảm tình trạng hàng không bị tồn kho quá hạn và đảm bảo chất lượng hàng hóa khi cung ứng ra thị trường.



Hình 2.3.2. Hàng đưa vào khu vực kho mát lưu trữ

+ Sắp xếp theo mã SKU (Stock Keeping Unit - Mã hàng hóa). Dựa trên mã SKU đơn vị sẽ căn cứ vị trí lưu trữ hàng cũng như tính chất mà đặt tên cho hàng hóa. Khi nhìn vào kí tự này có thể xác định ngay vị trí của hàng. Ví dụ cụ thể cho ngành hàng minh họa như sau:

Bảng 2.3.1. Một số mã hàng hóa tại Mega Market Đà Nẵng

STT	Ngành hàng	Tên hàng	Mã hàng
1	SALTED GROCERY	Dầu ăn Happy Price 25Kg	259682
2	FROZEN	Bắp Ngọt Đông Lạnh MMPro 2Kg	258982
3	HOUSEHOLD	Nước rửa chén Happy Price Hương Chanh 20L	258762
4	PRODUCE	Táo Gala We Are Fresh nhập khẩu Nam Phi	399258
5	HOUSEWARE	Túi Zipper MMPRO XL 28*35Cm 50C	255752
6	SWEETED GROCE.2	Bánh gạo ăn táo biển 111.3Gam	333582
7	BEVERAGE	Nước tinh khiết Aquafina 355ML*24CH	65651
8	BUTCHERY	Nạc dăm heo Loại 1 VietGAP - We Are Fresh	378654

STT	Ngành hàng	Tên hàng	Mã hàng
9	PERSHABLE	Sữa tươi tiệt trùng Vinamilk 100% không đường 220ML*8	405857

- Nhật hàng

Khi có đơn hàng, hệ thống WMS sẽ gửi lệnh nhật hàng đến nhân viên kho. Hoạt động chọn đơn dựa trên danh sách đơn hàng từ hệ thống bán hàng xác định vị trí lưu hàng và tiến hành lấy hàng theo đơn đặt hàng hoặc nhu cầu bổ sung quầy kệ áp dụng theo hình thức chọn hàng theo khu vực và theo từng đơn hàng nhằm giảm thời gian di chuyển. Giai đoạn này đội ngũ sử dụng xe đẩy, pallet, xe nâng và máy quét để kiểm tra mã hàng, số lượng trước khi tập kết.

- Đóng gói

Hàng hóa sau khi nhật, chọn được chuyển đến khu vực đóng gói để kiểm tra lại thông tin đơn hàng, mã hàng, số lượng tình trạng sản phẩm. Đội ngũ thực hiện bảo quản đối với mặt hàng cần bảo quản lạnh, đóng thùng, bọc bảo vệ với hàng dễ vỡ sau đó dán nhãn và phân loại theo từng tuyến trước khi chuyển sang khu vực xuất.

- Xuất kho

Nhân viên điều phối thực hiện công tác tập kết hàng hóa từ các kho dựa trên theo đơn đặt hàng, kiểm tra lại thông, mã hàng, tên hàng, số liệu, bảo quản hàng hóa ở nhiệt độ sản phẩm và tiến hành xuất theo yêu cầu vận chuyển. Sau đó xác nhận thông tin hàng hóa được quét mã cập nhật hệ thống và bàn giao gửi hàng vận chuyển và theo dõi hành trình đơn hàng.

- An ninh kho

An ninh kiểm soát ra vào, giới hạn quyền truy cập kho và xáo sát tránh mất cắp hàng hóa. Hệ thống giám sát sử dụng camera, máy quét tự động ra vào cảnh báo báo động.

2.3.2. Thực trạng áp dụng phương pháp 5S trong vận hành kho hàng tại MM Mega Market Đà Nẵng

2.3.2.1. Sàng lọc

Tại MM Mega Market Đà Nẵng, hoạt động loại bỏ các yếu tố không cần thiết trong kho được triển khai thường xuyên và gắn với trực tiếp vận hành hằng ngày, việc sàng lọc bằng cách:

- Nhân viên thực hiện sàng lọc loại bỏ vật dụng dư thừa không cần thiết như bao bì, thùng giấy, pallet gỗ hỏng, màng nylon phế thải và vật tư không sử dụng mỗi ca nhập kiểm tra, bốc dỡ, sắp xếp hàng hóa để không cản trở không gian lối đi kho, đồng thời tối ưu diện tích trưng bày và thông thoáng cho kho, tần suất sàng lọc này sẽ giúp không gian làm việc kho thoáng hơn, giảm thiểu rủi ro hỏa hoạn từ phế liệu dễ cháy.
- Việc sàng lọc hàng nông sản biến chất được thực hiện hằng ngày để giải phóng diện tích mà còn mở rộng sang kiểm soát chất lượng hàng hóa đặc biệt đối với nhóm hàng tươi sống và thực phẩm có hạn sử dụng ngắn ngày. Hàng hư hỏng, cận hàng được thực hiện và đưa ra khỏi khu vực lưu trữ trong ngày và chuyển đến khu vực xử lý chuyên biệt nhằm tránh nguy cơ nhiễm chéo ảnh hưởng đến các sản phẩm khác.
- Hàng được bảo quản trong thùng kín đối với những mặt hàng hư hỏng chờ tiêu hủy, đưa các thùng chứa nông sản di dời khỏi khu vực kho để giảm cản trở lối đi và đảm bảo không có hàng biến chất lưu kho.
- Bất cứ hàng hóa nào khi được đưa vào kho cũng cần xem xét, phân loại rõ ràng và đưa vào khu vực hợp lí. Cụ thể đưa các pallet, máy móc, hàng hóa, vật dụng không cần thiết ra khỏi kho.
- Việc duy trì hoạt động sàng lọc với tần suất cao đã góp phần đảm bảo không gian kho luôn thông thoáng, giảm nguy cơ mất an toàn và tối ưu diện tích lưu trữ, phù hợp với nguyên tắc loại bỏ lãng phí.



Hình 2.3.2.1. Sàng lọc di dời các vật dụng ra khỏi kho làm việc

2.3.2.2. Sắp xếp



Hình 2.3.2.2. Gán nhãn cụ thể khu vực

- Hàng hóa được nhận biết qua hệ thống nhãn dán, trên mỗi quầy kệ, thùng kiện hàng đều được đánh số và ký hiệu rõ ràng. Các dụng cụ thường xuyên sử dụng được đặt gần người sử dụng và có khu vực riêng cho các thiết bị hỗ trợ làm việc. Việc gán nhãn cụ thể cho từng khu vực, biển báo để dễ nhận diện và giảm thiểu tối đa các thao tác thừa và thời gian tìm kiếm. Tập trung vào nguyên tắc mọi thứ đều có một vị trí và mọi thứ đều ở đúng vị trí. Các lối đi cho xe nâng và khu vực dành cho người đi bộ được kẻ vạch màu sắc rõ ràng để ngăn ngừa tai nạn.
- Hệ thống kho được tổ chức theo hướng khoa học và có tính hệ thống cao, thể hiện rõ qua phân bổ khu kho chức năng về cách bố trí sắp xếp kho hàng tại Mega được bố trí theo từng khu riêng biệt kho khô, kho đông lạnh, kho mát, kho rau củ quả nhằm định danh và xác định vị trí một cách chính xác.
- Các mặt hàng mang dễ cháy, mặt hàng mang tính chất hàng trong điều kiện dễ ẩm mốc, ẩm ướt tránh hao hụt hư hỏng bảo quản riêng sẽ để ở vị trí gần khu vực đóng trong container bảo quản và đồng thời giảm thời gian luân chuyển của hàng hóa. Hàng hóa sẽ được bảo quản mặc định các hàng hóa dù là bất cứ sản phẩm nào không được để trực tiếp dưới sàn.



Hình 2.3.2.3. Các loại sản phẩm từ giấy được bảo quản riêng

- Quy tắc sắp xếp hàng hóa trong kho Mega luôn tuân thủ các quy cách khoảng cách an toàn với nguồn nhiệt, các dạng hàng dễ cháy nổ phải được lưu trữ tại khu vực riêng biệt, xa nguồn nhiệt. Hàng hóa cách tường ít nhất 10cm và cách trần ít nhất 50cm để hàng hóa không được để gần bóng đèn, dây dẫn, cầu dao điện. Hàng hóa được buộc chéo bằng dây hàng chuyên dụng để tránh trường hợp hàng hóa rơi đổ hàng. Áp dụng nguyên tắc trọng lực xếp hàng nặng ở tầng thấp và hàng nhẹ ở tầng cao để đảm bảo an toàn cho kết cấu của giá kệ.



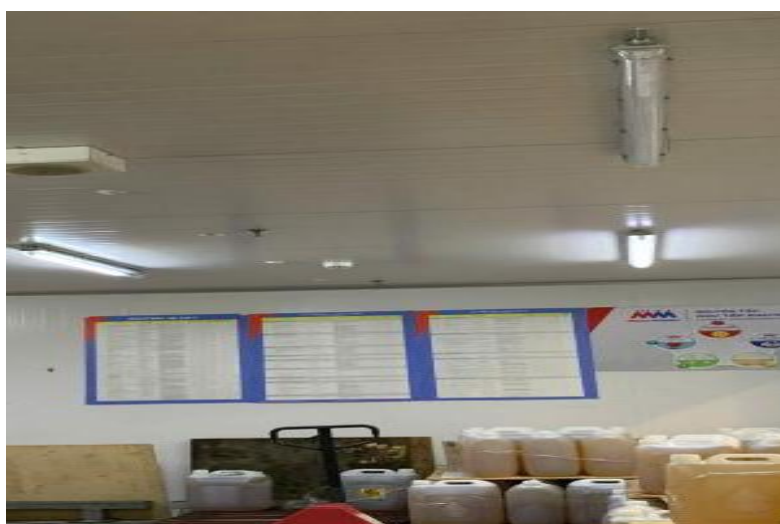
Hình 2.3.2.4. Sắp xếp trên pallet và kệ tại kho khô tổng hợp

- Hàng hóa luôn cách sàn 10cm được kê trên pallet có nhãn dán các phân biệt các mặt hàng hóa. Để mọi thứ ngăn nắp theo một trật tự nhất định, tiện lợi và an toàn khi sử dụng. Trường hợp tại kho rau củ quả thực tế:



Hình 2.3.2.5. Thực hiện sắp xếp và dán các nhãn nhận dạng mặt hàng tại kho rau củ quả của MM Mega Market Đà Nẵng

- Khi xếp vào sẽ để ở khu vực gần cửa tiện cho việc xuất hàng, đặt ở vị trí dễ tiếp cận nhất để giảm thời gian di chuyển, tối ưu dòng di chuyển giữa các kho. Quá trình di chuyển từ kho khô sang tập kết tại điều phối luân chuyển hàng nhiều và có tần suất xuất hàng cao và liên tục vì thế với dung tích lớn, số lượng hàng nặng đặt tại khu vực gom tập kết tại bộ phận điều phối chờ xuất để tiết kiệm thời gian di dời để tối ưu thời gian và sức lực bốc xếp.



Hình 2.3.2.6. Mặt hàng thường xuyên xuất và nặng được bố trí gần khu tập kết

- Tuân thủ nguyên tắc FEFO, FIFO để tránh có hàng tồn đọng quá hạn đối với các mặt hàng có hạn sử dụng, qua đó đảm bảo luân chuyển hàng hóa hợp lý và hạn chế tối đa tình trạng tồn kho quá hạn.

2.3.2.3. Sạch sẽ

- Hoạt động thực hiện sạch sẽ là điểm khá mạnh mà MM Mega Market thực hiện một cách nghiêm ngặt và liên tục trong vận hành kho, công tác sạch sẽ xác định không chỉ là thẩm mỹ, mỹ quan mà còn là tiêu chí hàng đầu rất quan trọng trong việc duy trì tiêu chuẩn về an toàn vệ sinh thực phẩm từ kho và phòng ngừa rủi ro vận hành. Phân công trách nhiệm cá nhân cho từng khu vực để ngăn ngừa các vấn đề trong an toàn kho. Nhân viên thực hiện công tác vệ sinh nơi làm việc hằng ngày, tổng vệ sinh định kỳ cho hệ thống kho, bảo trì thiết bị khắc phục để tránh ảnh hưởng hàng hóa và phòng ngừa rủi ro vận hành.

- Kho hàng, sàn kho thông thoáng luôn là biện pháp an toàn mà MM Mega Market tuân thủ để tránh các tai nạn và luôn được duy trì tình trạng sạch sẽ để tránh sự trơn trượt gây nguy hiểm cho nhân viên và xe vận hành trong kho đồng thời kết hợp với việc bảo trì và kiểm tra thiết bị thường xuyên cũng giúp ngăn ngừa hư hỏng, đảm bảo hàng hóa không bị tổn thất trong quá trình lưu trữ.

- Quá trình lau chùi các xe nâng và kệ hàng, nhân viên phát hiện sớm các lỗi kỹ thuật như rò rỉ dầu, vết nứt trên khung kệ hoặc tình trạng lỏng lẻo của các bu-lông. Việc phát hiện sớm thông qua sạch sẽ giúp giảm thiểu thời gian dừng máy và chi phí sửa chữa lớn phát sinh sau này.

- Từ đó MM Mega đưa ra một số quy định khác được minh họa dưới đây trong an toàn vệ sinh trong kho rau củ quả.





Hình 2.3.2.7. Một số quy định an toàn vệ sinh trong kho F&V và chế biến thủy hải sản (Seafood)

- Kho thủy hải sản và rau củ quả được áp dụng quy tắc vệ sinh đặc thù của ngành thực phẩm, đảm bảo môi trường không mầm bệnh.
- Thực hiện công tác kiểm soát hàng hóa sau đó sơ chế hàng thực hiện bảo quản lạnh, dự trữ lạnh và vận chuyển lạnh nếu trong trường hợp xuất hàng ra thị trường.



Hình 2.3.2.8. Công tác thực hiện vệ sinh trong kho

2.3.2.4. Săn sóc

- MM Mega thực hiện duy trì liên tục thực hiện quy trình 3S đầu tiên: Các quy trình như kiểm tra hàng hóa, vệ sinh kho, sắp xếp hàng hóa đã được quy định tương đối rõ ràng tại MM Mega Market, điều này được thể hiện qua các Quy trình Vận hành Tiêu chuẩn (SOP) được xây dựng và áp dụng cho từng hoạt động cụ thể và các bảng chỉ dẫn trực quan.

- Tại bước này các hoạt động đã được thực hiện trước đó tại Mega một số nội quy được ban hành nhằm hướng dẫn nhân viên thực hiện công việc theo tiêu chuẩn đúng với nguyên tắc vận hành trong kho hàng về các quy định an toàn lao động, trang bị bảo hộ cá nhân và hướng dẫn vận hành được ban hành dưới dạng trực quan tại từng khu vực giúp thực hiện đúng quy trình.



Hình 2.3.2.9. Quy định về bảo hộ cá nhân, nội quy ra vào kho đông

- Ví dụ đối với vận hành kho đông duy trì 3S đã được thực hiện kết hợp việc tuân thủ phải mang đồ bảo hộ, đồng phục đeo thẻ và sử dụng đầy đủ giày mũi bảo vệ chân, áo phản quang, mũ bảo hộ vào kho và lưu ý khi vào kho. Đối với kho đông lạnh phải luôn trang bị bảo hộ của kho đông và tuân thủ quy tắc nội dung trong vận hành kho.



Hình 2.3.2.10. Tiêu chuẩn trang bị bảo hộ cá nhân tại kho sơ chế Pershible

- Trường hợp các kho chế biến luôn phải đảm bảo đội mũ, đeo găng tay, sử dụng khẩu trang y tế, tạp dề cấp riêng cho mỗi kho và giày bảo hộ. Việc chuẩn hóa không chỉ giúp ổn định chất lượng trong duy trì 3S vào vận hành mà còn tạo nền tảng để doanh nghiệp duy trì hiệu quả 5S tại bước sản xuất này.

2.3.2.5. Sẵn sàng

- Tại MM Mega Market Đà Nẵng, Sẵn sàng được thể hiện thông qua việc hình thành và duy trì ý thức kỷ luật trong quá trình làm việc của đội ngũ nhân viên kho. Công ty thường xuyên tổ chức các nội dung đào tạo nội bộ tập trung vào kỹ thuật chất xếp hàng hóa an toàn, tuân thủ tiêu chuẩn về chiều cao xếp hàng, khoảng cách an toàn giữa các kiện hàng, cũng như các yêu cầu bảo quản theo từng nhóm sản phẩm. Thông qua hoạt động đào tạo này, nhân viên không chỉ nắm rõ quy trình mà còn dần hình thành thói quen làm việc ngăn nắp, đúng quy chuẩn, góp phần hạn chế rủi ro và nâng cao hiệu quả vận hành kho. Sẵn sàng được thể hiện thông qua tinh thần mọi người phải tự giác, kỉ luật và luôn tuân thủ nghiêm ngặt quy định tại nơi làm việc.

- Tinh thần tự giác và kỷ luật lao động tại kho được củng cố thông qua hệ thống nội quy và cơ chế giám sát trong quá trình làm việc. Nhân viên được yêu cầu tuân thủ nghiêm ngặt các quy định như sử dụng đầy đủ trang bị bảo hộ lao động, đảm bảo lối đi luôn thông thoáng, sắp xếp hàng hóa đúng vị trí quy định và thực hiện đúng quy trình xuất nhập kho. Các yêu cầu này không chỉ mang tính bắt buộc mà còn dần trở thành thói quen trong quá trình làm việc hằng ngày.



Hình 2.3.2.11. Công ty thực hiện triển khai nội dung tại kho hàng

- Năm 2021, MMVN được HR Asia công nhận là một trong những "Công ty có môi trường làm việc tốt nhất châu Á", là minh chứng cho việc duy trì tốt các tiêu chuẩn. Sự công nhận dựa trên các tiêu chí như CORE (Văn hóa và Đạo đức), SELF (Gắn kết cảm xúc) và NHÓM (Động lực nhóm). Thông tin này cho thấy sự tương quan chặt chẽ với các điều kiện tiên quyết để có một môi trường làm việc thành công mà không cần cưỡng ép mà trở thành ý thức tự giác. Đội ngũ nhân sự cảm thấy có quyền sở hữu và được đối xử tôn trọng có nhiều khả năng tuân thủ các tiêu chuẩn của tổ chức và tham gia vào các sáng kiến cải tiến liên tục hơn. Trong bước này quá trình rèn luyện ý thức tuân thủ của công cán bộ nhân viên đã trở thành một thói quen liên tục.

2.4. Đánh giá chung

2.4.1. Những ưu điểm đạt được

Bảng 2.4.1. Bảng đánh giá các chỉ tiêu đo lường hiệu quả 5S sau khi áp dụng vào kho hàng

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025
(1) Tổng số đơn hàng xử lý	Đơn hàng	185.000	198.000	220.000
(2) Lao động trực tiếp kho	Người	82	93	108
(3) Năng suất lao động	Đơn hàng/người/năm	2.256	2.129	2.037
(4) Tổng thời gian xử lý đơn hàng	Phút	2.775.000	2.772.000	2.200.000
(5) Thời gian xử lý trung bình	Phút/đơn hàng	15	14	10
(6) Diện tích lưu trữ thực tế	m ²	4.800	5.300	5.900
(7) Tổng diện tích kho	m ²	6.500	6.500	6.500
(8) Tỷ lệ sử dụng diện tích kho	%	73,8	81,5	90,8
(9) Số vụ sự cố phát sinh	Vụ	1	0	0
(10) Tổng số ca làm việc	Ca	1.095	1.095	1.095
(11) Tỷ lệ sự cố	%	0,09	0,00	0,00

Các chỉ số này sẽ được đánh giá dựa trên các tiêu chí của phương pháp 5S được sử dụng trong bảng nhằm đưa ra nhận xét ưu điểm đánh giá chung cụ thể:

** Thứ nhất, về hoạt động sàng lọc.* MM Mega Market Đà Nẵng đã thực hiện phân loại và loại bỏ tốt các vật dụng không cần thiết trong khu vực kho như pallet hỏng, dụng cụ không sử dụng và hàng hóa lỗi. Các khu vực lưu trữ được phân chia theo từng ngành hàng riêng biệt giúp hạn chế lưu trữ lẫn lộn và hỗ trợ kiểm soát hàng hóa hiệu quả hơn.

Thông qua việc áp dụng phương pháp 5S, diện tích lưu trữ thực tế được khai thác hiệu quả hơn qua từng năm. Tỷ lệ sử dụng diện tích kho tăng từ 73,8% năm 2023 lên 81,5% năm 2024 và đạt 90,8% năm 2025. Điều này cho thấy doanh nghiệp đã cải thiện khả năng bố trí và khai thác hiệu quả không gian lưu trữ, hạn chế lãng phí diện tích và nâng cao hiệu quả vận hành kho hàng.

** Thứ hai, về hoạt động sắp xếp.* Doanh nghiệp đã bố trí hàng hóa theo khu vực chức năng rõ ràng, kết hợp sử dụng hệ thống giá kệ, mã hàng hóa, PDA và máy quét mã vạch giúp quá trình tìm kiếm và xử lý hàng hóa nhanh hơn. Cụ thể, thời gian xử lý đơn hàng giảm từ 15 phút/đơn hàng năm 2023 xuống còn 14 phút năm 2024 và 10 phút năm 2025. Kết quả đánh giá chỉ tiêu này cho thấy việc áp dụng 5S đã góp phần nâng cao trong sắp xếp hàng hóa, giúp giảm thời gian tìm kiếm và tăng tốc độ xử lý đơn hàng trong kho.

** Thứ ba, hoạt động sạch sẽ.* Công tác vệ sinh kho được duy trì thường xuyên nhằm đảm bảo môi trường lưu trữ hàng hóa sạch sẽ và hạn chế ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm, đặc biệt đối với nhóm thực phẩm tươi sống và thực phẩm bảo quản lạnh. Các khu vực kho cơ bản được kiểm soát vệ sinh tương đối tốt, góp phần hạn chế bụi bẩn, thất thoát hàng hóa và an toàn trong quá trình làm việc.

Việc duy trì môi trường làm việc sạch sẽ và lối đi thông thoáng giúp giảm đáng kể các sự cố phát sinh trong kho. Tỷ lệ sự cố giảm từ 0,09% năm 2023 xuống 0% trong giai đoạn 2024–2025. Đánh giá hiệu quả tích cực của việc áp dụng 5S trong nâng cao mức độ an toàn và kiểm soát vận hành kho hàng.

** Cuối cùng, về hoạt động sẵn sàng và sẵn sàng.* Nhân viên kho được phổ biến quy trình làm việc và các quy định an toàn trong quá trình vận hành. Ý thức tuân thủ nội quy của nhân viên thực hiện tốt trong việc sử dụng trang thiết bị bảo hộ và thực hiện quy định kiểm soát hàng hóa.

Hiệu quả của thực hiện 5S còn được thể hiện thông qua năng suất lao động của nhân viên kho. Tổng số đơn hàng xử lý tăng từ 185.000 đơn hàng năm 2023 lên 220.000 đơn hàng năm 2025, khả năng đáp ứng và xử lý hàng hóa của kho được cải thiện theo quy mô hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Dù số lượng lao động trực tiếp kho tăng qua các năm để đáp ứng nhu cầu vận hành, năng suất lao động vẫn duy trì ở mức ổn định và cho thấy hiệu quả hỗ trợ của phương pháp 5S trong quá trình tổ chức và vận hành kho hàng.

2.4.2. Những hạn chế còn tồn tại

Bên cạnh những kết quả đạt được tại doanh nghiệp vẫn còn tồn tại một số hạn chế ảnh hưởng đến mức độ vận hành cụ thể những hạn chế như sau:

Thứ nhất, hoạt động sàng lọc chưa thực sự trực quan

Việc phân biệt giữa các vật dụng cần loại bỏ và vật dụng tạm thời chưa sử dụng còn phụ thuộc vào kinh nghiệm cá nhân điều này làm giảm hiệu quả kiểm soát, kéo dài thời gian xử lý và tiềm ẩn nguy cơ tái sử dụng nhầm dụng cụ lỗi, hàng lỗi đặc biệt trong môi trường kho yêu cầu về an toàn kho và an toàn thực phẩm. Mặc dù đã thực hiện di dời các pallet, xe đẩy và vật dụng không cần thiết ra khỏi khu vực lưu trữ hàng hóa, tuy nhiên việc bố trí pallet sai khu vực tại khu vực tập kết vẫn chưa thực sự hợp lý. Cụ thể các pallet vẫn được đặt xen lẫn trong khu vực dành cho thùng nông sản, xe đẩy gom hàng làm thu hẹp, chiếm diện tích không gian, gây cản trở trong quá trình di chuyển, tập kết dụng cụ và làm giảm tính trực quan trong quản lý khu vực kho.



Hình 2.4.2. Việc sàng lọc pallet sai khu vực và có dấu hiệu gãy

Thứ hai, sắp xếp và nhận diện trong kho chưa đồng đều trong giờ cao điểm.

Mặc dù đã có hoạt động phân khu rõ ràng nhưng tại một số thời điểm cao điểm như Lễ, Tết, các chương trình ưu đãi việc bố trí hàng hóa chưa hoàn toàn tuân thủ nguyên tắc vị trí cố định dễ tìm, dễ thấy, dễ kiểm tra. Tình trạng này dẫn đến việc tăng thời gian tìm kiếm và giảm hiệu quả khai thác không gian kho và ảnh hưởng đến tốc độ xử lý đơn hàng.



Hình 2.4.3. Khu vực tập kết hàng hóa trong giờ cao điểm

Trong thời điểm cao điểm, việc tuân thủ nguyên tắc sắp xếp hàng hóa sai vị trí chưa được thực hiện đồng đều. Qua hình ảnh thực tế có thể nhận thấy nhiều xe đẩy và hàng hóa được tập kết tạm thời với mật độ dày, không gian lưu thông trở nên chật hẹp và gây khó khăn trong việc quan sát hàng hóa, nhận diện vị trí theo đơn hàng hóa. Điều này ảnh hưởng đến hiệu quả tìm kiếm hàng để phục vụ xuất kho, tốc độ xử lý tìm kiếm chậm hơn và làm giảm tính trực quan trong công tác sắp xếp đặc biệt trong các khung thời gian cao điểm này.



Hình 2.4.4. Tình trạng pallet phát sinh lối di chuyển

Tại khu vực sắp xếp hàng hóa, pallet dư thừa vẫn còn được đặt tạm trên lối di chuyển và chưa được tập kết đúng khu vực, gây cản trở quá trình vận chuyển hàng hóa và làm giảm tính khoa học trong bố trí kho. Hơn nữa, vạch kẻ phân luồng lối đi tại nhiều vị trí đã bị mờ, bong tróc, khiến việc nhận diện khu vực di chuyển, khu

vực tập kết hàng hóa chưa thực sự rõ ràng, làm giảm hiệu quả kiểm soát trực quan và chưa đảm bảo duy trì tốt trong thực hiện nguyên tắc vận hành.

Thứ ba, việc duy trì và theo dõi thực hiện 5S trong kho chưa thực sự hiệu quả

Trong quá trình vận hành, việc kiểm tra và đánh giá mức độ thực hiện tại các khu vực kho hiện chủ yếu dựa trên quan sát trực tiếp và kinh nghiệm của người giám sát, chưa được hỗ trợ bởi hệ thống đánh giá cụ thể và thống nhất. Điều này dẫn đến việc đánh giá mang tính định tính, thiếu cơ sở so sánh giữa các ca làm việc hoặc giữa các bộ phận khác nhau, kết quả kiểm tra chưa được ghi nhận và theo dõi một cách hệ thống, gây khó khăn trong việc phát hiện xu hướng sai lệch và triển khai các hoạt động cải tiến kịp thời.

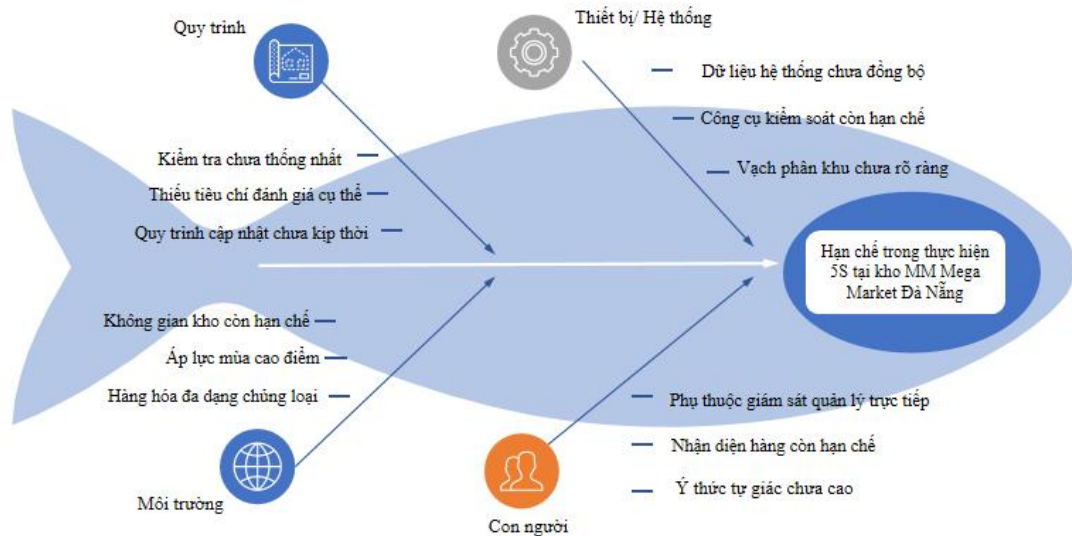
Cuối cùng, thực hiện 5S giữa các nhân viên chưa đồng đều.

Mặc dù nhân viên có ý thức tuân thủ quy định tương đối tốt, tuy nhiên mức độ thực hiện giữa các bộ phận vẫn chưa đồng đều và đôi lúc còn phụ thuộc vào sự nhắc nhở của quản lý. Một số trường hợp vẫn còn tình trạng sắp xếp dụng cụ chưa đúng vị trí hoặc chưa chủ động duy trì vệ sinh khu vực làm việc sau khi hoàn thành công việc, làm ảnh hưởng đến hiệu quả duy trì 5S trong quản lý kho hàng.

2.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế

Đề tài sử dụng công cụ Sơ đồ xương cá (Fishbone Diagram). Các nguyên nhân theo từng nhóm yếu tố chính: Con người, quy trình, hệ thống thiết bị, môi trường vận hành. Sơ đồ xương cá giúp doanh nghiệp xác định rõ các nguyên nhân ảnh hưởng đến hiệu quả thực hiện 5S, từ đó làm cơ sở để đề xuất các giải pháp phù hợp và sát với thực tế vận hành kho hàng tại MM Mega Market Đà Nẵng.

Fishbone Diagram - Sơ đồ xương cá



Sơ đồ 2.4.3. Fishbone Diagram - Sơ đồ xương cá

- *Nguyên nhân về con người:* Ý thức tự giác chưa cao trong duy trì 5S giữa các nhân viên chưa đồng đều, một số nhân viên vẫn còn thói quen sắp xếp hàng hóa theo tính thuận tiện trong thời điểm cao điểm thay vì tuân thủ đúng quy định, khả năng nhận diện vị trí hàng hóa còn hạn chế và còn phụ thuộc nhiều vào sự nhắc nhở.

- *Nguyên nhân về quy trình:* Công tác kiểm tra và đánh giá việc thực hiện 5S giữa các khu vực kho chưa có sự thống nhất, tiêu chí đánh giá còn mang tính định tính và chưa được cập nhật thường xuyên. Bên cạnh đó, quy trình xử lý pallet hỏng, hàng hóa chờ xử lý và vật dụng dư thừa chưa thực sự rõ ràng, dẫn đến tình trạng lưu trữ lộn lộn và làm giảm hiệu quả kiểm soát trực quan trong kho.

- *Nguyên nhân về hệ thống thiết bị:* Hệ thống dữ liệu và công cụ hỗ trợ quản lý kho chưa đồng bộ hoàn toàn giữa các khu vực vận hành. Một số vạch phân khu, biển chỉ dẫn và ký hiệu nhận diện đã xuống cấp sau thời gian dài sử dụng, gây khó khăn trong việc nhận diện vị trí hàng hóa và phân luồng di chuyển trong kho.

- *Nguyên nhân về môi trường vận hành:* Áp lực hàng hóa tăng cao vào các mùa cao điểm dịp lễ, Tết và chương trình khuyến mãi khiến không gian kho trở nên quá tải, phát sinh tình trạng tập kết hàng hóa tạm thời và cản trở lối di chuyển, đặc điểm hàng hóa đa dạng về chủng loại và yêu cầu bảo quản cũng làm gia tăng khó khăn trong quá trình kiểm soát, sắp xếp và duy trì tính nhận diện của kho hàng.

TIÊU KẾT CHƯƠNG 2

Trong chương 2 này đã tập trung phân tích thực trạng tuân thủ vận hành kho hàng thông qua của phương pháp 5S. Nhận thấy doanh nghiệp đã xây dựng được một hệ thống vận hành kho hiệu quả với quy trình quản lý chặt chẽ, tuân thủ các nguyên tắc hoạt động kho và an toàn kho hàng. Song nhưng trước áp lực cạnh tranh và yêu cầu tốc độ phục vụ khách hàng đòi hỏi việc thực thi kho hàng hiệu quả hơn. Những hạn chế sẽ là cơ sở để thực hiện đề xuất các giải pháp cải thiện ở Chương 3, nhằm mục tiêu nâng cao vận hành kho hàng qua ứng dụng phương pháp 5S tại MM Mega Market Đà Nẵng.

CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN VÀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ VẬN HÀNH KHO HÀNG QUA ỨNG DỤNG PHƯƠNG PHÁP 5S TẠI CÔNG TY TNHH MM MEGA MARKET VIỆT NAM - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển

3.1.1. Nghiên cứu và dự báo môi trường kinh doanh

3.1.1.1. Xu hướng thị trường

Thứ nhất, xu hướng chuyển dịch sang kênh bán lẻ hiện đại

Thị trường Việt Nam đang chứng kiến sự bùng nổ của kênh bán lẻ hiện đại đang diễn ra mạnh mẽ với tốc độ tăng trưởng kép đạt mức 12,5% trong giai đoạn 2021 - 2025. Sự dịch chuyển này đòi hỏi MM Mega Market không ngừng nâng cao năng lực vận hành kho mở rộng danh mục sản phẩm ngày càng đa dạng, đòi hỏi doanh nghiệp phải nâng cao hiệu quả vận hành kho để đáp ứng đáp ứng đa dạng danh mục hàng hóa cho người tiêu dùng. Theo báo cáo từ Bộ Công Thương năm 2025, tỷ trọng bán lẻ hiện đại đã chiếm khoảng 30-35% tổng doanh thu bán lẻ hàng hóa toàn quốc. Điều này đặt ra áp lực lớn hệ thống lưu trữ, các yêu cầu giải pháp quản trị kho thông minh giúp chuỗi cung ứng hàng hóa đạt hiệu quả và đảm bảo tính sẵn sàng của hàng hóa đối với hàng tiêu dùng nhanh. *Nguồn: Báo cáo Thị trường Bán lẻ Việt Nam 2025 – Bộ Công Thương (MOIT).*

Thứ hai, kinh tế số và xu hướng tiêu dùng đa kênh

Về hành vi tiêu dùng đã thay đổi rõ rệt khi kết hợp giữa mua sắm trực tuyến và trực tiếp đang làm thay đổi cấu trúc vận hành kho. Theo dự báo doanh thu thương mại điện tử Việt Nam năm 2026 hướng tới mục tiêu đạt 35 tỷ USD, chiếm khoảng 15% tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu tiêu dùng cả nước. Sự gia tăng của mua sắm đa kênh đã làm thay đổi hoàn toàn định nghĩa về kho hàng truyền thống. Hiện nay, khi tần suất đơn hàng càng gia tăng, yêu cầu giao hàng nhanh hơn kho hàng tại MM Mega Market không đơn thuần là nơi lưu trữ mà chuyển mình thành trung tâm điều phối đa năng với tốc độ xử lý đơn hàng cao hơn. Tần suất đơn hàng nhỏ lẻ từ các nền tảng online gia tăng buộc quy trình điều phối trong kho và đặt ra yêu cầu tính cấp thiết đối với việc tối ưu hóa không gian, quy trình và tổ chức kho. *(Nguồn: Báo*

cáo Chỉ số Thương mại điện tử Việt Nam (EBI) 2025 – Hiệp hội Thương mại điện tử Việt Nam (VECOM) & Google-Temasek e-Conomy SEA Report 2025).

Thứ ba, xu hướng tiêu dùng xanh và chuẩn mực vận hành bền vững (ESG) đang trở thành tiêu chuẩn mới trong ngành bán lẻ

Theo Nielsen, khoảng 73% người tiêu dùng toàn cầu cho biết họ sẵn sàng thay đổi hành vi tiêu dùng mua sắm nhằm giảm tác động môi trường, một tỷ lệ đáng kể trong số đó chấp nhận giá trị cao hơn cho các sản phẩm bền vững. Tại Việt Nam xu hướng này thể hiện qua việc tăng nhu cầu thực phẩm sạch VietGap, hữu cơ, giảm bao bì nhựa và yêu cầu truy xuất nguồn gốc. Chính vì điều này MM Mega Market Đà Nẵng thực hiện kho hàng phải đảm bảo vệ sinh, kiểm soát điều kiện bảo quản, phân khu hàng rõ ràng. Yêu cầu cấp thiết về việc tối ưu không gian lưu trữ để giảm thiểu điện năng tiêu thụ và quản lý rác thải như pallet hỏng, màng co nylon một cách khoa học. Ứng dụng phương pháp 5S sẽ là giải pháp để thực hiện mục tiêu này thông qua việc phân loại loại bỏ lãng phí, sắp xếp lộ trình xe nâng tối ưu để tiết kiệm nhiên liệu, góp phần thực hiện mục tiêu Net Zero vào năm 20240 tại MM Mega Market Việt Nam định hướng. *(Nguồn: Khảo sát niềm tin người tiêu dùng Việt Nam 2024-2025 – NielsenIQ & PwC Việt Nam).*

Thứ tư, quy mô thị trường tiêu dùng mở rộng mạnh trong dài hạn

Quy mô thị trường tiêu dùng mở rộng trong dài hạn là cơ sở chiến lược cho sự phát triển bền vững của MM Mega Market.Việt Nam được dự báo sẽ trở thành thị trường tiêu dùng lớn thứ 11 thế giới vào năm 2030, với 80 triệu người tiêu dùng (tăng 34% so với năm 2024, theo World Data Lab), mang lại nhiều tiềm năng lớn. Với kỳ vọng này cho thấy nhu cầu tiêu dùng nội địa sẽ tiếp tục tăng mạnh. Đây là điều kiện cơ sở để MM Mega Market mở rộng mạng lưới phân phối, tăng quy mô kho vận, nâng cao năng lực xử lý đơn hàng, đa dạng danh mục sản phẩm và nâng cao năng lực cạnh tranh trong thời gian dài.

3.1.1.2. Dự báo môi trường kinh doanh

Trong bối cảnh nền kinh tế hội nhập và thị trường bán lẻ ngày càng phát triển mạnh mẽ, môi trường kinh doanh của MM Mega Market Việt Nam Chi nhánh Đà Nẵng được dự báo sẽ có nhiều sự thay đổi theo cả chiều hướng tích cực lẫn tiêu cực trong thời gian tới.

Nền kinh tế Việt Nam được dự báo tiếp tục duy trì tốc độ tăng trưởng ổn định trong giai đoạn 2025–2030, kéo theo sự gia tăng nhu cầu tiêu dùng và mở rộng thị trường bán lẻ hiện đại. Tại thành phố Đà Nẵng, quá trình đô thị hóa diễn ra nhanh chóng cùng với sự phát triển mạnh mẽ của ngành dịch vụ, du lịch và thương mại đã góp phần nâng cao thu nhập bình quân đầu người và mở rộng quy mô tầng lớp trung lưu. Theo dự báo của Bộ Công Thương, ngành bán lẻ Việt Nam sẽ đạt mức tăng trưởng từ 13-15% trong những năm tới, trong đó kênh bán lẻ hiện đại tiếp tục chiếm tỷ trọng ngày càng cao so với kênh phân phối truyền thống. Bên cạnh đó, chi phí logistics, chi phí nhân công kho và mặt bằng tại thành phố Đà Nẵng cũng đang có xu hướng tăng theo mức độ phát triển của thành phố.

Đối với MM Mega Market Đà Nẵng, sự tăng trưởng kinh tế và gia tăng sức mua của người dân kéo theo khối lượng hàng nhập xuất tồn kho ngày càng lớn, tần suất xử lý đơn hàng cao hơn và trong các giai đoạn cao điểm như mùa du lịch, lễ, Tết. Nếu hệ thống vận hành kho không được tổ chức khoa học và rõ ràng, tình trạng lưu trữ, thất thoát hàng hóa và gia tăng chi phí vận hành sẽ khó tránh khỏi. Hơn nữa, áp lực gia tăng chi phí vận hành buộc doanh nghiệp phải tối ưu không gian lưu trữ, giảm thiểu thao tác thừa và loại bỏ lãng phí. Do đó việc áp dụng 5S để duy trì quy trình sắp xếp, phân loại và kiểm soát hàng hóa là yêu cầu cấp thiết nhằm đáp ứng áp lực tăng trưởng từ môi trường kinh tế trong thời gian tới.

Hiện nay thị trường bán lẻ hiện đại tại Đà Nẵng đang chứng kiến sự cạnh tranh ngày càng gay gắt và dần xuất hiện nhiều hệ thống siêu thị, trung tâm phân phối quy mô lớn như AEON, Lotte Mart, Co.opmart và các chuỗi cửa hàng tiện lợi đang không ngừng mở rộng quy mô. Các doanh nghiệp không chỉ cạnh tranh về giá bán mà còn cạnh tranh về chất lượng dịch vụ, tốc độ cung ứng hàng hóa và khả năng đảm bảo hàng hóa luôn đầy đủ, đa dạng mặt hàng. Không chỉ áp lực từ các đối thủ cạnh tranh trong cùng ngành mà còn phải đối mặt với yêu cầu khắt khe từ phía nhà cung cấp về tiến độ nhận hàng, điều kiện bảo quản và quy trình kiểm hàng hóa đầu vào cũng như kỳ vọng ngày càng cao của khách hàng về sự đa dạng, sự cải tiến mới của sản phẩm và tốc độ phục vụ của khách hàng.

Hành vi tiêu dùng đang chuyển dần từ chợ truyền thống sang siêu thị và các nền tảng thương mại điện tử nhờ sự tiện lợi. Người tiêu dùng vẫn duy trì thói quen

đi chợ truyền thống đối với các nhóm hàng tươi sống do tâm lý quen thuộc và giá cả linh hoạt. Mô hình mua sắm đa kênh phát triển mạnh, với tỷ trọng doanh thu từ kênh online ngày càng gia tăng và có thể đạt mức 25–30% trong vòng 3 đến 5 năm tới. Nhu cầu đặt hàng online và giao hàng nhanh ngày càng phổ biến đặc biệt trong nhóm khách hàng trẻ tuổi tại đô thị. Thu nhập và mức sống của người dân ngày càng được cải thiện làm nhu cầu tiêu dùng hàng hóa tăng lên, nhóm hàng thực phẩm tiêu dùng nhanh và hàng thiết yếu. Điều này đã tạo điều kiện thuận lợi cho các hệ thống bán lẻ hiện đại mở rộng hoạt động kinh doanh và gia tăng lượng luân chuyển hàng hóa. Dự báo này đặt ra đối với MM Mega Market sự gia tăng nhu cầu tiêu dùng kéo theo lượng hàng nhập xuất tồn kho lớn hơn, tần suất xử lý hàng cao hơn và yêu cầu kiểm soát hàng hóa chặt chẽ hơn.

Dự báo việc ứng dụng AI ứng dụng công nghệ trong quản lý kho hàng ngày càng phát triển mạnh mẽ. Các hệ thống quản lý kho WMS, AI và dữ liệu số đang được nhiều doanh nghiệp bán lẻ ứng dụng nhằm nâng cao khả năng kiểm soát tồn kho và tối ưu vận hành dự báo này cũng là một phần quan trọng để không bị lạc hậu, nâng cao dữ liệu số để tối ưu hiệu quả vận hành.

3.1.2. Định hướng và mục tiêu phát triển chung của Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng trong tương lai

3.1.2.1. Định hướng phát triển chung tại Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng

Trong giai đoạn 2026-2030, Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam – Chi nhánh Đà Nẵng định hướng phát triển theo mô hình bán buôn hiện đại kết hợp trung tâm mua sắm đa chức năng, chuyển đổi số nhằm đáp ứng xu hướng tiêu dùng mới của thị trường. Doanh nghiệp không chỉ tập trung vào hoạt động bán buôn mà còn hướng đến xây dựng mô hình “all-in-one” tích hợp mua sắm, ẩm thực, dịch vụ và trải nghiệm khách hàng trong cùng một hệ sinh thái bán lẻ hiện đại. Định hướng này được xem là chiến lược trọng tâm nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và mở rộng thị phần tại khu vực miền Trung.

MM Mega Market Đà Nẵng định hướng mở rộng nhóm khách hàng Horeca, khách hàng doanh nghiệp, khách hàng cá nhân và tiểu thương thông qua chiến lược cung ứng hàng hóa với giá ổn định, đa dạng danh mục sản phẩm và tăng cường phát

triển nhãn hàng riêng tại các tỉnh thành lân cận như Thành phố Huế, Quảng Nam, Quảng Ngãi. Thêm vào đó, định hướng phát triển hệ thống giao hàng chặng cuối hướng đến việc tối ưu hóa quy trình vận hành cũng như mang đến trải nghiệm mua sắm tiện lợi nhất cho người tiêu dùng cuối.

Doanh nghiệp định hướng xây dựng chuỗi cung ứng From Farm to Fork (Từ trang trại đến bàn ăn) tăng cường hợp tác với nhà cung cấp, hợp tác xã và hộ nông dân thông qua chương trình OCOP (Một xã một sản phẩm) nhằm nâng cao chất lượng hàng hóa và khả năng truy xuất nguồn gốc rõ ràng đồng thời nhằm duy trì hơn 90% sản phẩm ưu tiên phát triển hàng nội địa có nguồn gốc từ Việt Nam, duy đảm bảo an toàn thực phẩm theo tiêu chuẩn ISO 22000:2018, không chỉ giúp nâng cao chất lượng hàng hóa mà còn thể hiện định hướng đồng hành cùng sự phát triển kinh tế địa phương.

Hơn nữa, MM Mega Market định hướng đẩy mạnh chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ vào toàn bộ quy trình vận hành. Doanh nghiệp định hướng phát triển hệ thống quản lý dữ liệu theo thời gian thực, thanh toán không tiền mặt, nền tảng mua sắm trực tuyến và các hệ thống quản lý vận hành như SAP, WMS, PDA, AI và nền tảng thương mại điện tử như MM Pro, MM Click&Get nhằm nâng cao tốc độ xử lý đơn hàng, tối ưu vận hành và nâng cao trải nghiệm khách hàng với định hướng ứng dụng công nghệ giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng kiểm soát chuỗi cung ứng và thích ứng với xu hướng tiêu dùng hiện đại.

Ngoài ra, doanh nghiệp hướng đến chiến lược phát triển bền vững (ESG) thông qua mô hình “Công trình xanh”, với mục tiêu dẫn đầu xu hướng tiêu dùng xanh tại Việt Nam, tiết kiệm năng lượng, giảm phát thải ròng bằng 0 Net-zero trong dài hạn đến năm 2040. Các dự án năng lượng tái tạo như điện mặt trời áp mái và sáng kiến giảm thiểu rác thải nhựa bao bì tái chế nằm trong chiến lược dài hạn của MM Mega Market và đẩy mạnh hợp tác chiến lược với các đối tác về hạ tầng xe điện như V-Green, VinEnergio để xanh hóa hệ thống hậu cần và dịch vụ khách hàng.

Tóm lại, chân dung mà MM Mega Market Việt Nam muốn hướng tới trong tương lai không chỉ là một doanh nghiệp bán lẻ mà còn là một doanh nghiệp cung cấp giải pháp mua sắm và dịch vụ hiện đại, kết hợp giữa công nghệ, trải nghiệm

khách hàng, phát triển bền vững trong chuỗi cung ứng bán buôn hiện đại và trách nhiệm đối với cộng đồng môi trường tại Việt Nam.

3.1.2.2. Định hướng phát triển phương pháp 5S vào vận hành kho

Thứ nhất, định hướng ngắn hạn giai đoạn 2025–2026. Giai đoạn này triển khai đồng bộ năm bước của phương pháp 5S trong toàn bộ khu vực kho hàng tại chi nhánh Đà Nẵng nhằm giải quyết các tồn tại trong vận hành hiện tại. Cụ thể, doanh nghiệp định hướng tiến hành sàng lọc và loại bỏ toàn bộ hàng hóa hết hạn, vật dụng không cần thiết đang chiếm dụng diện tích kho; thiết lập hệ thống phân khu lưu trữ rõ ràng với vị trí cố định cho từng nhóm hàng hóa; ban hành tiêu chuẩn vệ sinh và bảo dưỡng kho định kỳ; xây dựng quy trình kiểm tra và duy trì 5S thường xuyên, toàn bộ nhân viên kho được đào tạo bài bản về nhận thức và kỹ năng thực hành 5S, tạo nền tảng để triển khai thống nhất và hiệu quả ngay từ giai đoạn đầu.

Thứ hai, định hướng dài hạn giai đoạn 2027–2030. Sau khi hoàn thiện nền tảng 5S trong giai đoạn ngắn hạn, định hướng dài hạn tập trung vào việc duy trì, chuẩn hóa và nâng cấp 5S lên mức độ cao hơn gắn với các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Cụ thể, các tiêu chuẩn 5S sẽ được cập nhật và cải tiến liên tục theo hướng tiếp cận Lean và Kaizen, hướng đến xây dựng văn hóa cải tiến không ngừng trong toàn bộ đội ngũ kho hàng. Thêm vào đó, môi trường kho sạch sẽ, an toàn và có tổ chức khoa học cũng góp phần đáp ứng các tiêu chuẩn phát triển bền vững ESG mà MM Mega Market đang cam kết thực hiện đến năm 2040.

3.2. Đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả vận hành kho hàng thông qua ứng dụng phương pháp 5S tại Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng

3.2.1. Hoàn thiện hoạt động sàng lọc trong kho thông qua áp dụng Thẻ đỏ trực quan



**THÔNG BÁO LOẠI BỎ
(DISPOSAL NOTICE)**

ID: 10017-MMDANA

Tên mặt hàng (Item Name):.....Mã hàng hóa (Item Code):.....

Phân loại (Category):.....

Số lượng cần loại bỏ (Quantity to be discarded):.....

Nguyên nhân (Reason):.....

Thời gian (Date/Time):.....

Bộ phận chịu trách nhiệm (Responsible Department):.....

Người Giám sát (Supervisor):.....

Hình 3.2.1. Thẻ đồ được đề xuất vào kho hàng tại MM Mega Market Đà Nẵng

Để nâng cao hiệu quả hoạt động sàng lọc, đề xuất tại MM Mega Market Đà Nẵng cần triển khai hệ thống Thẻ đồ trực quan nhằm hỗ trợ nhận diện trực quan và kiểm soát các vật dụng, pallet, hàng hóa lỗi hoặc thiết bị không còn phù hợp với vận hành.

* Cách thức triển khai:

- Gắn thẻ: Thẻ đồ sẽ được gắn trực tiếp lên các vật dụng cần phân loại. Nội dung gồm tên mặt hàng hoặc tên vật dụng, tình trạng nguyên nhân, mã hàng hóa, thời gian, bộ phận chịu trách nhiệm, người giám sát nhằm hỗ trợ quá trình kiểm tra và theo dõi thuận tiện hơn.

- Quy trình xử lý khép kín: Tránh tình trạng Thẻ đồ mang tính hình thức trang trí, MM cần áp dụng quy trình xử lý nghiêm ngặt. Sau khi vật dụng được gắn thẻ, chúng phải được di dời đến khu vực thẻ đồ được kẻ vạch riêng biệt. Các vật dụng này chỉ được phép lưu tại khu vực tối đa 24h đến 48h để thực hiện di dời, sửa chữa, hủy bỏ.

- Xác nhận: Mọi vật dụng khi di chuyển khỏi khu vực thẻ đồ đều phải có biên bản xác nhận hủy, sửa chữa hoặc tái sử dụng kèm chữ ký người giám sát. Việc này đảm bảo trách nhiệm trong quá trình sàng lọc.

* Lợi ích của giải pháp:

- Giải phóng không gian: Việc phân tích khu vực tập kết vật dụng chờ xử lý giúp giảm tình trạng chiếm dụng không gian kho, đảm bảo lối đi thông thoáng.
- Giúp nhận diện ngay hàng hóa không đạt yêu cầu, ngăn ngừa sai sót trong quá trình lấy hàng hoặc tái sử dụng nhầm các vật dụng loại bỏ.
- Nâng cao ý thức: Quy định về thời gian xử lý bắt buộc khoảng 24-48h giúp chủ động có trách nhiệm trong việc sàng lọc tránh trì hoãn công việc.

3.2.2. Giải pháp thiết lập khu vực tập kết tạm thời trong thời điểm cao điểm

Để khắc phục tình trạng hàng hóa tập kết tạm thời và gây cản trở lối đi trong thời điểm cao điểm, doanh nghiệp cần bố trí khu vực tạm thời, ưu tiên không gian linh hoạt và quy định rõ khu vực tập kết tạm cho xe đẩy, pallet và hàng chờ xử lý nhằm hạn chế đặt hàng hóa trên lối di chuyển và hàng chuẩn bị xuất kho.

Khu vực này cần được kẻ vạch màu riêng, gắn biển nhận diện rõ ràng và bố trí gần khu vực xuất nhập hàng nhằm hạn chế tình trạng tập kết hàng hóa tràn lan gây cản trở lối đi. Thêm vào đó là quy định thời gian lưu tối đa đối với hàng hóa tại khu vực tập kết tạm thời sẽ giúp giảm tình trạng tồn đọng và nâng cao tính trực quan trong kho hàng.

Đề xuất bổ sung và phục hồi các vạch kẻ phân luồng, biển chỉ dẫn và ký hiệu vị trí lưu trữ đã bị mờ hoặc bong tróc để nâng cao hiệu quả kiểm soát trực quan trong kho. Đối với các giai đoạn cao điểm nên chủ động bố trí lại không gian lưu trữ phù hợp với lượng hàng hóa phát sinh nhằm đảm bảo nguyên tắc dễ thấy, dễ lấy, dễ kiểm tra. Giải pháp này giúp nâng cao hiệu quả sắp xếp, rút ngắn thời gian tìm kiếm hàng hóa và giảm tình trạng ùn tắc trong quá trình luân chuyển hàng. Giải pháp này giúp giảm ùn tắc trong giờ cao điểm, hỗ trợ luân chuyển hàng hóa nhanh hơn và nâng cao hiệu quả sắp xếp theo nguyên tắc 5S.

3.2.3. Tăng cường duy trì và theo dõi việc thực hiện 5S

Để nâng cao hiệu quả duy trì 5S trong quản lý kho hàng, MM Mega Market Đà Nẵng cần tăng cường hoạt động theo dõi và kiểm soát trực quan tại các khu vực kho nhằm hỗ trợ phát hiện và xử lý kịp thời các vấn đề phát sinh trong quá trình vận hành. Doanh nghiệp nên bố trí bảng theo dõi thực hiện 5S tại từng khu vực như kho khô, kho mát, kho đông lạnh và khu vực tập kết hàng hóa nhằm ghi nhận các lỗi

phát sinh như pallet sai vị trí, hàng hóa tồn đọng hoặc khu vực chưa đảm bảo vệ sinh. Việc theo dõi trực tiếp tại hiện trường giúp các bộ phận dễ nhận biết tình trạng phát sinh và chủ động xử lý nhanh hơn.

Cần thường xuyên kiểm tra và thay mới các biển báo, ký hiệu nhận diện, vạch phân luồng. Giải pháp này giúp nâng cao hiệu quả kiểm soát, hỗ trợ duy trì tính ổn định trong thực hiện 5S và giảm sự phụ thuộc hoàn toàn vào kinh nghiệm cá nhân của người giám sát.

3.2.4. Xây dựng đội ngũ đại sứ 5S nhằm tuyên truyền và nâng cao ý thức thực hiện 5S

Chiến dịch: “*KHO SẠCH - HÀNG CHUẨN - CÔNG NHÂN TINH NHUỆ*”

Ý nghĩa: Tổng sàng lọc tạo ra một cột mốc quan trọng trong năm. Chiến dịch này để khơi dậy lòng tự tôn nghề nghiệp của đội ngũ vận hành. Trong đó, KHO SẠCH là nền tảng, HÀNG CHUẨN là mục tiêu kinh doanh và CÔNG NHÂN TINH NHUỆ là yếu tố then chốt để duy trì hệ thống bền vững. Sự kết hợp này biến 5S từ một công cụ phương pháp quản lý thành một nét văn hóa đặc trưng tại MM Mega Market Đà Nẵng.

Thông điệp: Tôn vinh giá trị của lao động thông qua việc cải thiện chính môi trường làm việc, đội ngũ kho cùng nhau làm mới ngôi nhà thứ hai của mình. Đây là cách để biến 5S từ ép buộc thành tự giác để truyền cảm hứng và giám sát việc thực hiện tiêu chuẩn hằng ngày thay vì chỉ dựa vào các kỳ đánh giá định kỳ.

Nhiệm vụ chính của đội ngũ Đại sứ 5S bao gồm:

- Nhắc nhở nhân viên thực hiện đúng quy định về sàng lọc, sắp xếp và vệ sinh kho hàng.
- Theo dõi việc duy trì nguyên tắc dễ thấy, dễ tìm, dễ kiểm tra tại từng khu vực kho.
- Ghi nhận các trường hợp pallet hỏng, hàng hóa sai vị trí hoặc vật dụng tồn đọng không cần thiết.
- Hỗ trợ hướng dẫn nhân viên mới về nội quy và nguyên tắc thực hiện 5S trong kho.
- Đề xuất cải thiện cách bố trí khu vực lưu trữ phù hợp với thực tế vận hành.
- Các đại sứ có quyền cấp thẻ vàng, ghi nhận thành tích thi đua cuối tháng cho bộ phận xuất sắc.

Việc triển khai đội ngũ Đại sứ 5S giúp nâng cao khả năng kiểm soát tại khu vực hạn chế tình trạng phụ thuộc hoàn toàn vào các đợt kiểm tra định kỳ của cấp quản lý và góp phần hình thành ý thức tự giác trong quá trình làm việc.

Bảng 3.2.4. Bảng nội dung phương pháp 5S
(Đề xuất vào trong MM Mega Market Việt Nam)

 BẢNG NỘI DUNG PHƯƠNG PHÁP 5S	
SEIRI (SÀNG LỌC)	Sàng lọc những vật dụng không cần thiết tại nơi làm việc và loại bỏ chúng, chỉ giữ lại vật dụng cần thiết sử dụng.
SEITON (SẮP XẾP)	Sắp xếp mọi thứ ngăn nắp, đúng trật tự, đúng nơi, đúng chỗ theo nguyên tắc dễ tìm, dễ thấy, dễ kiểm tra.
SEISO (SẠCH SẼ)	Vệ sinh xung quanh mọi chỗ làm việc để không còn rác trên sàn, máy móc và thiết bị.
SEIKETSU (SẴN SÓC)	Sẵn sóc phải duy trì liên tục thực hiện quy trình các bước 3S đầu tiên.
SHITSUKE (SẴN SÀNG)	Tinh thần mọi người phải tự giác, kỉ luật và luôn tuân thủ nghiêm ngặt quy định tại nơi làm việc.

3.3. Điều kiện áp dụng và cách thức để thực hiện giải pháp

a) Điều kiện áp dụng thực hiện giải pháp

Để các giải pháp nâng cao hiệu quả vận hành kho hàng thông qua ứng dụng phương pháp 5S được triển khai hiệu quả tại Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng, công ty cần đảm bảo một số điều kiện và cách thức thực hiện phù hợp với thực tế vận hành kho hàng cần đảm bảo các điều kiện cần thiết về cơ sở vật chất, nguồn nhân lực, cơ chế quản lý và sự hỗ trợ từ ban lãnh đạo. Các điều kiện này cần được xây dựng phù hợp với từng giải pháp cụ thể nhằm đảm bảo tính hiệu quả trong quá trình thực hiện.

Giải pháp áp dụng Thẻ đỏ trực quan: Doanh nghiệp cần chuẩn bị đầy đủ các biểu mẫu Thẻ đỏ theo thiết kế thống nhất để phục vụ cho hoạt động nhận diện và xử lý các vật dụng, thiết bị hoặc hàng hóa không còn phù hợp với nhu cầu sử dụng. MM Mega Market Đà Nẵng cần bố trí khu vực tập kết riêng dành cho các đối tượng được gắn thẻ đỏ nhằm tránh ảnh hưởng đến hoạt động vận hành chung của kho hàng. Bộ phận quản lý và giám sát kho cần được hướng dẫn cụ thể về quy trình thực hiện từ khâu nhận diện, đánh dấu, di chuyển đến xử lý các đối tượng được gắn thẻ đỏ nhằm đảm bảo tính nhất quán trong quá trình triển khai.

Giải pháp xây dựng khu vực tập kết tạm thời: Doanh nghiệp cần rà soát hiện trạng mặt bằng kho để xác định vị trí phù hợp, đảm bảo thuận lợi cho việc lưu giữ tạm thời hàng hóa hoặc vật dụng phát sinh trong quá trình vận hành mà không làm ảnh hưởng đến luồng di chuyển và hoạt động xuất nhập hàng. Ngoài ra, hệ thống vạch kẻ phân luồng, biển báo nhận diện và các quy định liên quan đến thời gian lưu trữ tại khu vực tập kết tạm thời cần được thiết lập đầy đủ nhằm hạn chế tình trạng tồn đọng hàng hóa hoặc gây cản trở hoạt động của kho.

Giải pháp duy trì và theo dõi hoạt động 5S: Doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống kiểm tra và đánh giá thường xuyên thông qua các bảng theo dõi trực quan được bố trí tại từng khu vực kho. Các tiêu chí đánh giá cần được quy định cụ thể nhằm giúp bộ phận quản lý dễ dàng ghi nhận, theo dõi và kiểm soát mức độ tuân thủ 5S của từng bộ phận. Đồng thời, kết quả đánh giá cần được tổng hợp định kỳ và

tích hợp vào hệ thống báo cáo quản lý nhằm hỗ trợ quá trình ra quyết định và cải tiến hoạt động vận hành kho hàng.

Giải pháp xây dựng đội ngũ Đại sứ 5S: Doanh nghiệp cần lựa chọn những nhân viên có kinh nghiệm thực tế, tinh thần trách nhiệm cao và có khả năng lan tỏa văn hóa 5S trong môi trường làm việc. Ban lãnh đạo cần ban hành cơ chế hoạt động cụ thể, quy định rõ quyền hạn, trách nhiệm và phạm vi giám sát của đội ngũ này. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần xây dựng chính sách khuyến khích phù hợp như khen thưởng, biểu dương hoặc gắn kết quả thực hiện 5S với đánh giá hiệu quả công việc nhằm tạo động lực cho người lao động tham gia tích cực vào quá trình duy trì và cải tiến 5S.

Thêm vào đó, thực hiện 5S không đòi hỏi đầu tư nhiều nhưng yêu cầu sự tham gia của tất cả mọi người cùng với sự kiên trì, kỉ luật lâu dài. Để đạt được cần điều kiện để thực hiện giải pháp sau đây:

- *Sự cam kết và hỗ trợ của ban lãnh đạo:* Sự quan tâm, cam kết và hỗ trợ từ ban lãnh đạo là điều kiện tiên quyết quyết định sự thành công của quá trình triển khai các giải pháp nâng cao hiệu quả vận hành kho hàng thông qua phương pháp 5S. Ban lãnh đạo cần nhận thức đầy đủ về vai trò và lợi ích của 5S đối với hoạt động quản lý kho, từ đó tạo sự đồng thuận trong toàn doanh nghiệp và xây dựng môi trường thuận lợi cho việc áp dụng các giải pháp đề xuất. Bên cạnh đó, lãnh đạo cần ban hành các cơ chế, chính sách hỗ trợ phù hợp, phân công nhân sự phụ trách triển khai, giám sát quá trình thực hiện cũng như đầu tư các công cụ quản lý trực quan cần thiết nhằm đảm bảo việc áp dụng 5S được thực hiện một cách đồng bộ, hiệu quả và duy trì lâu dài.

- *Đào tạo và nâng cao nhận thức về phương pháp 5S:* Công tác đào tạo là một trong những điều kiện quan trọng để đảm bảo việc triển khai các giải pháp 5S đạt hiệu quả. Trước khi áp dụng các giải pháp vào thực tiễn, doanh nghiệp cần tổ chức các chương trình đào tạo cho đội ngũ quản lý, giám sát và nhân viên nhằm trang bị kiến thức cơ bản về nội dung, mục tiêu và lợi ích của phương pháp 5S. Thông qua hoạt động đào tạo, người lao động có thể hiểu rõ vai trò, trách nhiệm của mình trong quá trình thực hiện và duy trì 5S tại nơi làm việc. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần xây dựng kế hoạch triển khai 5S trong dài hạn, xác định rõ mục tiêu, lộ

trình thực hiện và nội dung đào tạo định kỳ nhằm đảm bảo tính thống nhất, liên tục và bền vững trong quá trình áp dụng các giải pháp tại kho hàng.

- *Nhận thức sự tự giác tham gia của mọi người:* Để áp dụng hiệu quả phương pháp 5S và đạt được kết quả thực sự thì không chỉ phải hiểu mà phải áp dụng được trong thực tiễn. Do vậy chính những bộ phận quản lý, giám sát các ngành hàng, hướng dẫn phải thực hiện 5S và làm gương cho mọi người tham gia. Nhận thức rõ lợi ích của 5S là cho chính mình.

Sự thành công là tạo ra một môi trường thích hợp giúp mọi người có thể tham gia. Sau đó nhân viên cần được khuyến khích đưa ra sáng kiến thực hiện phương pháp. Hay cách khác để đảm bảo cho sự thành công này MM Mega Market Đà Nẵng nên lập kế hoạch và thực hiện với tất cả mọi người.

- *Duy trì cải tiến liên tục trong thực hiện phương pháp 5S để đạt được chuẩn mực cao hơn:* Việc áp dụng phương pháp 5S không chỉ thực hiện trong ngắn hạn mà cần được duy trì liên tục nhằm hình thành thói quen và văn hóa làm việc trong doanh nghiệp. Điều này có nghĩa là sau mỗi giai đoạn triển khai, MM cần tiến hành đánh giá lại hiệu quả thực hiện tại từng khu vực kho từ đó điều chỉnh và cải tiến các phương pháp sắp xếp, kiểm soát vận hành phù hợp với thực tế của công ty. Việc lặp lại chu trình 5S sẽ góp phần nâng cao tính ổn định trong quản lý kho hàng và hỗ trợ doanh nghiệp cải thiện hiệu quả vận hành trong dài hạn.

b) Cách thức thực hiện giải pháp

Để các giải pháp nâng cao hiệu quả vận hành kho hàng thông qua ứng dụng phương pháp 5S được triển khai hiệu quả tại Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam – Chi nhánh Đà Nẵng, cần xây dựng quy trình thực hiện thống nhất giữa các khu vực kho và phù hợp với thực tế vận hành hiện tại. Do doanh nghiệp đã áp dụng 5S trong hoạt động kho hàng trước đó, các giải pháp đề xuất chủ yếu tập trung vào hoàn thiện, bổ sung và nâng cao hiệu quả duy trì 5S trong giai đoạn tiếp theo. Quá trình triển khai các giải pháp được thực hiện theo các bước sau:

Bước 1: Khảo sát và đánh giá thực trạng vận hành kho hàng

Tiến hành kiểm tra tổng thể các khu vực kho như kho khô, kho mát, kho đông lạnh và khu vực tập kết nhằm xác định các vấn đề còn tồn tại như pallet hỏng, hàng hóa sắp xếp sai vị trí, lối đi bị cản trở, biển báo xuống cấp hoặc tình trạng tồn

động hàng hóa trong giờ cao điểm. Kết quả khảo sát là cơ sở để lựa chọn khu vực ưu tiên triển khai giải pháp phù hợp với từng khu vực vận hành.

Bước 2: Xây dựng kế hoạch triển khai giải pháp

Sau khi đánh giá thực trạng, doanh nghiệp xây dựng kế hoạch triển khai cụ thể cho từng giải pháp như áp dụng thẻ đồ trực quan, thiết lập khu vực tập kết tạm thời, duy trì theo dõi 5S và xây dựng đội ngũ Đại sứ 5S. Nội dung kế hoạch cần xác định rõ mục tiêu thực hiện, khu vực áp dụng, thời gian thực hiện và bộ phận chịu trách nhiệm nhằm đảm bảo quá trình thực hiện diễn ra thống nhất.

Bước 3: Chuẩn bị công cụ và hệ thống nhận diện trực quan

Doanh nghiệp cần chuẩn bị các công cụ hỗ trợ thực hiện như Thẻ đồ, biển báo, ký hiệu nhận diện, vạch phân luồng và khu vực tập kết riêng biệt. Việc xây dựng hệ thống nhận diện trực quan giúp nhân viên dễ quan sát, dễ nhận biết và hỗ trợ nâng cao hiệu quả kiểm soát trong kho hàng.

Bước 4: Phổ biến rộng và hướng dẫn nội dung thực hiện

MM Mega Market Đà Nẵng cần tổ chức đào tạo cho nhân viên về nội dung, mục tiêu và cách thức thực hiện các giải pháp 5S trong kho hàng. Nội dung hướng dẫn tập trung vào nguyên tắc sàng lọc, sắp xếp, vệ sinh, kiểm soát trực quan và trách nhiệm của từng bộ phận trong quá trình vận hành và doanh nghiệp cần phổ biến nội quy và tiêu chuẩn thực hiện nhằm nâng cao ý thức tự giác của nhân viên.

Bước 5: Triển khai thực hiện tại các khu vực vận hành

Các giải pháp được áp dụng trực tiếp tại khu vực kho thông qua hoạt động gắn thẻ đồ, bố trí khu vực tập kết tạm thời, kiểm tra bổ sung biển báo và phân công đội ngũ Đại sứ 5S theo dõi tại từng khu vực. Trong quá trình thực hiện, bộ phận giám sát cần thường xuyên kiểm tra nhằm kịp thời xử lý các vấn đề phát sinh và đảm bảo việc thực hiện đúng quy định.

Bước 6: Đánh giá và cải tiến thêm

Doanh nghiệp cần thực hiện kiểm tra định kỳ nhằm đánh giá hiệu quả của các giải pháp sau khi triển khai. Kết quả đánh giá là cơ sở để doanh nghiệp điều chỉnh kịp thời bổ sung và cải tiến giải pháp phù hợp với thực tế vận hành nhằm duy trì hiệu quả lâu dài của phương pháp 5S.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 3

Trong nội dung chương 3 đã đề xuất những hướng phát triển của đơn vị và đề xuất cách thức thực hiện tại MM Mega Market Đà Nẵng và ứng dụng thông qua phương pháp 5S đề xuất là giải pháp hiệu quả để nâng cao hiệu quả vận hành kho hàng, giúp lãng phí, tăng năng suất lao động, an toàn lao động, mỹ quan kho hàng và nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng duy trì không chỉ ở hiện tại và còn trong tương lai.

KẾT LUẬN

Khóa luận với đề tài “*Giải pháp nâng cao hiệu quả vận hành kho hàng thông qua ứng dụng phương pháp 5S tại Công ty TNHH MM Mega Market Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng*” đã đạt được những mục tiêu nghiên cứu đề ra. Trước hết đề tài đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về kho hàng và phương pháp 5S qua đó làm rõ vai trò của kho hàng trong chuỗi cung ứng hiện đại cũng như sự cần thiết của phương pháp 5S trong việc nâng cao hiệu quả vận hành, đảm bảo an toàn nâng cao năng suất lao động và giảm thiểu sai sót trong quá trình vận hành.

Trên cơ sở lý thuyết, khóa luận đã tiến hành phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động vận hành kho tại MM Mega Market Đà Nẵng, tập trung mức độ tuân thủ các bước trong phương pháp 5S. Kết quả cho thấy doanh nghiệp đã đạt được nhiều kết quả tích cực như phân kho chuyên biệt rõ ràng, quy trình vận hành cơ bản đã được thiết lập và môi trường làm việc được duy trì hiệu quả. Tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số hạn chế như việc sàng lọc chưa có công cụ nhận diện trực quan, việc sắp xếp hàng chưa hoàn toàn theo nguyên tắc cố định, công tác kiểm tra còn mang tính cảm tính và mức độ tuân thủ chưa đồng bộ giữa các bộ phận. Từ việc phân tích thực trạng và xác định nguyên nhân khóa luận đã đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả vận hành kho thông qua ứng dụng phương pháp 5S bao gồm: Xây dựng hệ thống thẻ đồ điện tử để hỗ trợ sàng lọc, hoàn thiện hệ thống bảng nội quy đánh giá 5S định kỳ, phát triển đội ngũ Đại sứ 5S nhằm thúc đẩy văn hóa tuân thủ và gắn với KPI để tạo động lực cho nhân viên. Các giải pháp này được gắn chặt với các hạn chế đã được chỉ ra và hướng đến mục tiêu tăng cường trực quan hóa và duy trì kỷ luật trong vận hành kho.

Mặc dù đã đạt được những kết quả nhất định khóa luận vẫn còn tồn tại một số hạn chế. Thời gian nghiên cứu và phạm vi tiếp cận thực tế giới hạn đề tài chủ yếu tập trung phân tích tại một chi nhánh cụ thể chưa có điều kiện mở rộng so sánh với các mô hình kho khác trong ngành bán lẻ và trong hệ thống. Hơn nữa, một số giải pháp dừng lại ở mức đề xuất chưa được kiểm chứng thông qua quá trình triển khai thực tế trong dài hạn.

Đề tài nghiên cứu đã góp phần làm rõ vai trò của phương pháp 5S trong việc nâng cao hiệu quả vận hành kho tại doanh nghiệp bán lẻ, đồng thời đưa ra các định

hướng và giải pháp có giá trị tham khảo cho MM Mega Market Đà Nẵng trong quá trình nâng cao hoạt động. Điều này cũng là cơ sở để các nghiên cứu đề tài tiếp theo tiếp tục hoàn thiện và mở rộng theo hướng gắn với thực tiễn triển khai và ứng dụng công nghệ trong vận hành kho.

PHỤ LỤC

Các hình ảnh minh chứng trong quá trình thực tập

* Phiếu soạn hàng

PHIẾU SOẠN HÀNG Khu vực soạn hàng (1/1) Delivery 10017 - MM/DANA

Ngày in: 05.01.2026 20:41:14

Ngày giao hàng: 06.01.2026
Giờ giao hàng: 16:00 - 18:00

Mã số khách hàng: 10017/1117171838351
Tên khách hàng: CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ NANO DONG CA - CHI NHANH DA NANG
Địa chỉ giao hàng: 271 NGUYEN VAN LINH (4026458), P VINH TRUNG, Q THANH KHE, TP DA NANG

Đơn hàng: 8010017-26-0002691
Kênh bán hàng: MAMPRO (14000115630)

Tổng Cồng trọng lượng (Kg): 236.146
Tổng Tiền (+VAT): 8.841.432
Hình thức thanh toán: CASH

Chi phí: CHI THAO - 0708132973
Tổng tiền hàng: 9.665.465
Chênh lệch: 224.026
Phí giao hàng: 0 (Lưu ý: thu khách khi giao hàng)
Tổng thanh toán

SO10017-26-0002691-01

Quét mã vạch để chọn Phiếu Soạn Hàng

STT	Ngành hàng	Mã hàng	Tên hàng	SL đặt	SL soạn	Quy cách	SL hệ thống	Ghi chú	Mã Liên Quan
1	HOUSEWARE	254306	MIENGRUACHEN 3LOP COMUT MM 3M	1	R	LOC	0		
2	SWEETED GROCE 1	54542	CAFE TRUNG NGUYEN CHU S 500G	10	R	GOI	0		
3	SALTED GROCERY	258097	DUONG MIA THIEN NHEN BH 1KG	5	R	GOI	0		
4	PERISHABLE	125839	SUA TT COHL K DUONG 965ML*12	12	R	THUNC	0		
5	PERISHABLE	161509	SUA CHUA VNM K DUONG 100G*48	4	R	THUNC	0		
6	PERISHABLE	178538	SUA DD VNM FINO SOCOLA 220ML*48	1	R	THUNC	0		
7	PERISHABLE	243393	SUA YOMOST BACHA VIET QUAT 170ML*4	12	R	LOC	0		
8	PERISHABLE	24587	SUA CHUA UONG YOMOST DAU 170ML*4	12	R	LOC	0		
9	PERISHABLE	24602	SUA CHUA UONG YOMOST CAM 170ML*48	1	R	THUNC	0		
10	PERISHABLE	333709	SUA DAU NANH FAMI HOP 1L	10	R	HOP	0		

Người soạn hàng (ký, ghi rõ họ tên)	Thời gian soạn hàng xong	Tổng số thùng/khay dùng để đựng hàng

*** Khu vực tập kết tại bộ phận điều phối giao hàng**



*** Container chứa hàng hóa khô**



*** Container chứa hàng**



*** Cổng xuất hàng phía sau khu vực Điều phối giao hàng**



DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 1.GS. TS. Đặng Đình Đào, (2024), Giáo trình Quản trị Logistics căn bản, Nhà xuất bản Tài chính.
- 2.GS.TS. Đoàn Thị Hồng Vân, (2010), Logistics những vấn đề cơ bản, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
- 3.TS. Phạm Thị Ngọc Bích, (2020), Quản trị kho hàng, Nhà xuất bản Tài chính, Hà Nội.
- 4.TS. Phan Thanh Lâm, (2014), Cẩm nang Quản trị kho hàng, Nhà xuất bản Phụ nữ, Hà Nội.
- 5.Bài giảng học phần Quản trị nhà kho và tồn kho của Th.S. Nguyễn Thị Thanh Phương.
- 6.Phan Chí Anh,(2018), Thực hành 5S - Nền tảng cải tiến năng suất, Nhà xuất bản Lao động, Hà Nội.
- 7.Hồ sơ doanh nghiệp - MM Mega Market Việt Nam.
8. Delgado-Montoya, Rafael Jesús Requena-Maceda, Jair Henry Calderón-Gonzales, Wilson David,(2025), Lean Warehousing in FMCG Logistics: Measured Gains from Cycle Counting and 5S-Peruvian 3PL Case Study. International Journal of Recent Engineering Science.
9. Hồ sơ doanh nghiệp - MM Mega Market Việt Nam.