

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



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**Hoàn thiện quy trình quản lý kho hàng hóa tại Công ty
TNHH Sản xuất - Thương mại B.Q**

Giảng viên hướng dẫn : ThS. Trần Phụng Trân

Sinh viên thực hiện : Dương Thị Minh Tâm

Mã số sinh viên : 2254050054

Khóa học : 2022 – 2026

Đà Nẵng, tháng 6 năm 2026

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



ĐỀ TÀI

Hoàn thiện quy trình quản lý kho hàng hóa tại
Công ty TNHH Sản xuất - Thương mại B.Q

Giảng viên hướng dẫn : ThS. Trần Phụng Trân

Sinh viên thực hiện : Dương Thị Minh Tâm

Mã số sinh viên : 2254050054

Khoá học : 2022-2026

Đà Nẵng, tháng 6 năm 2026

GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Năm học: 2022 – 2026

1. Thông tin tác giả thực hiện

- Họ và tên sinh viên: Dương Thị Minh Tâm
- 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

**“HOÀN THIỆN QUY TRÌNH QUẢN LÝ KHO HÀNG HÓA TẠI CÔNG
TY TNHH SẢN XUẤT – THƯƠNG MẠI B.Q”**

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

- Số liệu tài chính, hàng tồn kho, xuất nhập tồn và quy trình vận hành kho tại Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại B.Q giai đoạn 2023–2025.

4. Các bảng biểu

- Các bảng phân tích số liệu, sơ đồ quy trình, lưu đồ nghiệp vụ và chứng từ được đính kèm trong nội dung khóa luận và phụ lục

5. Cán bộ hướng dẫn

- Trần Phụng Trân

6. Ngày giao nhiệm vụ làm Khóa luận tốt nghiệp

- 30/01/2026

7. Ngày sinh viên phải hoàn thành khóa luận

- 30/05/2026

Giảng viên hướng dẫn

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế sâu rộng và sự bùng nổ của thương mại hiện đại, Logistics và Quản trị chuỗi cung ứng đã trở thành công cụ cạnh tranh chiến lược của mọi doanh nghiệp. Kho hàng ngày nay không còn đơn thuần đóng vai trò là nơi lưu trữ, bảo quản hàng hóa thụ động, mà đã chuyển mình thành các trung tâm điều phối năng động, nơi tốc độ xử lý đơn hàng và độ chính xác của tồn kho quyết định trực tiếp đến chi phí vận hành cũng như mức độ hài lòng của khách hàng. Đặc biệt, trong kỷ nguyên số hóa, yêu cầu về việc quản lý dòng hàng song hành với dòng thông tin theo thời gian thực đang trở thành chuẩn mực mới mà các doanh nghiệp buộc phải hướng tới để đảm bảo sự linh hoạt và hiệu quả trong chuỗi cung ứng.

Thách thức này càng trở nên gay gắt hơn đối với ngành bán lẻ giày dép và thời trang, lĩnh vực mang đặc thù rất riêng về sự đa dạng mẫu mã, kích cỡ và tính thời vụ cao. Số lượng đơn vị lưu kho (SKU) khổng lồ cùng áp lực từ xu hướng thời trang nhanh và thương mại điện tử đòi hỏi quy trình xử lý đơn hàng phải diễn ra nhanh chóng, chính xác tuyệt đối. Bên cạnh đó, tỷ lệ đổi trả hàng trong ngành thời trang luôn ở mức cao so với mặt bằng chung, biến quy trình Logistics ngược trở thành một bài toán khó, ảnh hưởng trực tiếp đến biên lợi nhuận và vòng quay vốn lưu động nếu không được kiểm soát chặt chẽ.

Là một đơn vị có thâm niên trong ngành, Công ty TNHH Sản xuất - Thương mại BQ đã khẳng định được vị thế uy tín với mạng lưới phân phối rộng khắp. Giai đoạn 2022 – 2025 chứng kiến sự mở rộng mạnh mẽ của hệ thống đại lý và cửa hàng, kéo theo sản lượng hàng hóa luân chuyển qua kho tăng trưởng đột biến. Tuy nhiên, qua quá trình quan sát thực tế tại Trung tâm điều phối, có thể thấy năng lực vận hành kho hiện tại chưa thực sự tương xứng với quy mô phát triển của doanh nghiệp khi hệ thống vẫn vận hành chủ yếu dựa trên các quy trình bán thủ công và trang thiết bị hỗ trợ còn thô sơ.

Mặc dù công ty đã ban hành hệ thống quy trình quản lý tiêu chuẩn, nhưng việc triển khai thực tế đang bộc lộ nhiều điểm nghẽn, điển hình là sự đứt gãy trong luồng thông tin. Việc tiếp nhận yêu cầu nhập xuất, đặc biệt là xử lý hàng trả lại từ đại lý, vẫn phụ thuộc nhiều vào các công cụ giao tiếp rời rạc như Zalo, dẫn đến rủi ro sai lệch dữ liệu và khó khăn trong việc tra cứu lịch sử. Thêm vào đó, các công đoạn kiểm đếm, dán

tem và nhập liệu phần lớn vẫn thực hiện thủ công trước khi đưa vào hệ thống phần mềm, gây ra độ trễ lớn và tiềm ẩn sai sót do yếu tố con người. Những hạn chế này nếu không được khắc phục kịp thời sẽ tạo ra các nút thắt cổ chai trong chuỗi cung ứng nội bộ, làm gia tăng chi phí lưu kho và ảnh hưởng đến uy tín thương hiệu do chậm trễ giao hàng.

Xuất phát từ yêu cầu cấp thiết phải chuẩn hóa hoạt động để đáp ứng đà tăng trưởng, việc nghiên cứu, đánh giá lại toàn bộ hiện trạng và đề xuất các giải pháp tối ưu hóa là nhiệm vụ mang tính thực tiễn cao. Chính vì vậy, em quyết định lựa chọn đề tài: **"Hoàn thiện quy trình quản lý kho hàng hóa tại Công ty TNHH Sản xuất - Thương mại B.Q"** làm khóa luận tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1. Mục tiêu chung:

- Phân tích, đánh giá thực trạng vận hành kho tại Công ty B.Q, từ đó đề xuất các giải pháp khả thi nhằm hoàn thiện quy trình, nâng cao năng suất lao động và độ chính xác trong quản lý hàng hóa.

2.2. Mục tiêu cụ thể:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị vận hành kho hàng hóa trong doanh nghiệp thương mại.
- Xây dựng và phân tích sơ đồ mô tả thực trạng 13 quy trình nghiệp vụ (Nhập, Xuất, Kiểm kê...) tại Công ty B.Q để xác định các "điểm nghẽn" và nguyên nhân gây kém hiệu quả.
- Đề xuất các giải pháp hoàn thiện quy trình nhằm rút ngắn thời gian xử lý và giảm thiểu sai sót.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu:

- Các quy trình nghiệp vụ vận hành kho hàng hóa (Nhập kho, Xuất kho, Quản lý tồn kho và Logistics ngược) và công tác tổ chức quản lý tại kho của Công ty B.Q.

3.2. Phạm vi nghiên cứu:

- *Về không gian:* Nghiên cứu được thực hiện tại Trung tâm điều phối (Kho vận) của Công ty TNHH Sản xuất - Thương mại B.Q.
- *Về thời gian:* Dữ liệu phân tích thực trạng được thu thập trong giai đoạn 2023 - 2025. Các giải pháp đề xuất có định hướng áp dụng đến năm 2030.

- *Về nội dung*: Tập trung sâu vào khía cạnh quản trị tác nghiệp (quy trình dòng hàng và dòng thông tin), không đi sâu vào các yếu tố kỹ thuật cơ khí của thiết bị.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

4.1.1. Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp:

- Nguồn tài liệu nội bộ: Thu thập, hệ thống hóa các văn bản quy định, bảng mô tả công việc và đặc biệt là bộ 13 quy trình vận hành chuẩn hiện hành tại Công ty B.Q (bao gồm quy trình nhập kho, xuất kho, kiểm kê, xử lý hàng trả lại...).
- Nguồn số liệu hoạt động: Tổng hợp các báo cáo tài chính, bảng cân đối kế toán, báo cáo xuất nhập tồn, biên bản kiểm kê và các chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động kho (tỷ lệ hàng lỗi, thời gian giao hàng) trong giai đoạn từ năm 2022 đến năm 2025.
- Nguồn cơ sở lý luận: Tham khảo, chất lọc kiến thức từ các giáo trình chuyên ngành, tài liệu quản trị kho hàng (như Cẩm nang quản trị kho hàng của Phan Thanh Lâm, Giáo trình Logistics của PGS.TS Đặng Đình Đào...) để xây dựng khung lý thuyết chuẩn làm cơ sở đối chiếu.

4.1.2. Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp:

- Phương pháp quan sát thực tế: Trực tiếp quan sát các thao tác nghiệp vụ của nhân viên tại kho (như thao tác kiểm đếm, dán tem thủ công, cách thức di chuyển soạn hàng, quy trình tiếp nhận thông tin qua Zalo). Mục đích nhằm phát hiện những thao tác thừa, sự chồng chéo trong công việc và các điểm gây chậm trễ mà tài liệu văn bản chưa phản ánh hết.
- Phương pháp phỏng vấn chuyên gia: Thực hiện phỏng vấn sâu với phụ trách bộ phận kho vận và các nhân viên trực tiếp thực hiện nghiệp vụ (tổ nhập hàng, tổ xuất hàng) để ghi nhận những khó khăn thực tế, các vướng mắc trong quy trình xử lý hàng trả lại và độ trễ khi nhập liệu vào hệ thống.

4.2. Phương pháp phân tích và xử lý số liệu

4.2.1. Phương pháp thống kê mô tả:

- Sử dụng các công cụ tính toán để tổng hợp, phân loại và so sánh chuỗi số liệu nhập - xuất hàng hóa qua các năm. Xây dựng các bảng biểu, biểu đồ minh họa trực quan nhằm đánh giá quy mô, tốc độ tăng trưởng và áp lực lên hệ thống kho bãi hiện tại.

4.2.2. Phương pháp sơ đồ hóa quy trình:

- Vẽ lại lưu đồ chi tiết mô tả các bước thực hiện trong quy trình thực tế tại B.Q (từ lúc tiếp nhận thông tin đến khi hoàn tất nghiệp vụ).
- Thông qua sơ đồ, tiến hành xác định các "nút thắt cổ chai" (điểm nghẽn), các bước thực hiện thủ công chưa hiệu quả để làm căn cứ đề xuất quy trình mới tối ưu hơn.

4.2.3. Phương pháp so sánh và đối chiếu:

- So sánh quy trình vận hành thực tế tại Công ty B.Q với cơ sở lý luận chuẩn đã trình bày ở Chương 1 để tìm ra khoảng cách cần cải thiện.
- So sánh, đối chiếu hiệu quả (về thời gian, chi phí, nhân lực) giữa quy trình hiện tại và giải pháp đề xuất để chứng minh tính khả thi của các giải pháp hoàn thiện.

5. Kết cấu khoá luận

Khóa luận được kết cấu thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản lý kho hàng hóa trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng quy trình vận hành kho hàng hóa tại Công ty TNHH Sản xuất - Thương mại B.Q.

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện quy trình vận hành kho hàng hóa tại Công ty TNHH Sản xuất - Thương mại B.Q.

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu và thực hiện khóa luận tốt nghiệp, em đã nhận được rất nhiều sự quan tâm, hướng dẫn và hỗ trợ quý báu từ nhà trường, giảng viên hướng dẫn, doanh nghiệp thực tập cùng các anh chị tại đơn vị. Với lòng biết ơn sâu sắc, em xin được gửi lời cảm ơn chân thành đến tất cả những cá nhân và tập thể đã đồng hành, giúp đỡ em trong suốt thời gian qua.

Trước hết, em xin chân thành cảm ơn Ban Giám hiệu Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng cùng toàn thể quý thầy cô đã tận tình giảng dạy, truyền đạt cho em những kiến thức chuyên môn quý báu trong suốt quá trình học tập tại trường. Những kiến thức nền tảng mà quý thầy cô đã trang bị không chỉ giúp em hoàn thành chương trình học mà còn là cơ sở quan trọng để em vận dụng vào thực tiễn và hoàn thành khóa luận tốt nghiệp này.

Đặc biệt, em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến giảng viên hướng dẫn đã luôn tận tình chỉ bảo, định hướng và góp ý chuyên môn trong suốt quá trình thực hiện khóa luận. Những ý kiến đóng góp quý báu, sự nghiêm túc trong chuyên môn và tinh thần trách nhiệm của cô đã giúp em từng bước hoàn thiện đề tài một cách logic, thực tiễn và chặt chẽ hơn.

Em cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Ban Lãnh đạo Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại B.Q đã tạo điều kiện thuận lợi để em có cơ hội tiếp cận môi trường làm việc thực tế, được quan sát, tìm hiểu và thu thập thông tin phục vụ cho quá trình nghiên cứu đề tài.

Đặc biệt, em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến tập thể anh chị tại Phòng Kho vận của công ty đã nhiệt tình hỗ trợ, hướng dẫn và chia sẻ nhiều kinh nghiệm thực tế trong suốt quá trình thực tập và tìm hiểu hoạt động tại doanh nghiệp. Em xin gửi lời cảm ơn đặc biệt đến anh Trần Luận – Quyền Trưởng phòng Kho vận, người đã trực tiếp hướng dẫn, hỗ trợ và tạo điều kiện để em được tiếp cận thực tế với các hoạt động quản lý kho, vận hành hệ thống SAP, quy trình kiểm kê, kiểm soát chất lượng hàng hóa cũng như các nghiệp vụ phát sinh trong thực tế. Những kiến thức và kinh nghiệm thực tiễn mà anh chia sẻ đã giúp em có cái nhìn sâu sắc hơn về hoạt động quản trị kho trong doanh nghiệp.

Mặc dù đã rất cố gắng trong quá trình nghiên cứu và hoàn thiện khóa luận, tuy nhiên do hạn chế về thời gian, kinh nghiệm thực tế và kiến thức chuyên môn, bài khóa luận khó tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Em rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến từ quý thầy cô để đề tài được hoàn thiện hơn.

Cuối cùng, em xin kính chúc quý thầy cô Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng, Ban Lãnh đạo cùng toàn thể anh chị tại Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại B.Q luôn dồi dào sức khỏe, hạnh phúc và gặt hái nhiều thành công trong công việc cũng như cuộc sống.

Em xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Viết tắt	Nghĩa tiếng Anh	Nghĩa tiếng Việt
1	TNHH	Limited Liability	Trách nhiệm hữu hạn
2	WMS	Warehouse Management System	Hệ thống quản lý kho
3	ERP	Enterprise Resource Planning	Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp
4	SAP	Systems, Applications and Products in Data Processing	Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp SAP
5	CNTT	Information Technology (IT)	Công nghệ thông tin
6	HCNS	Human Resources and Administration	Hành chính – Nhân sự
7	TCKT	Finance and Accounting	Tài chính – Kế toán
8	QC	Quality Control	Kiểm soát chất lượng
9	QM	Quality Management	Quản lý chất lượng
10	KSCL	Quality Assurance / Quality Inspection	Kiểm soát chất lượng
11	SOP	Standard Operating Procedure	Quy trình thao tác chuẩn
12	SKU	Stock Keeping Unit	Mã đơn vị lưu kho
13	SLA	Service Level Agreement	Cam kết mức độ dịch vụ / thời gian xử lý chuẩn
14	VMI	Vendor Managed Inventory	Quản lý tồn kho bởi nhà cung cấp

15	EOQ	Economic Order Quantity	Mô hình số lượng đặt hàng kinh tế
16	JIT	Just In Time	Phương pháp cung ứng đúng thời điểm
17	FIFO	First In First Out	Nhập trước – Xuất trước
18	LIFO	Last In First Out	Nhập sau – Xuất trước
19	MRP	Material Requirements Planning	Hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu
20	ABC	ABC Classification	Phương pháp phân loại tồn kho theo mức độ quan trọng
21	NCC	Supplier (Vendor)	Nhà cung cấp
22	GTGT	Value Added	Giá trị gia tăng

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	i
LỜI CẢM ƠN	v
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	vii
MỤC LỤC	ix
DANH MỤC HÌNH ẢNH	xii
DANH MỤC BẢNG BIỂU	xiii
CHƯƠNG 1:CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ KHO HÀNG HÓA TRONG DOANH NGHIỆP	1
1.1 Tổng quan về quản lý kho hàng hóa trong doanh nghiệp	1
1.1.1 Khái quát chung về hàng hóa và hàng tồn kho	1
1.1.2 Khái quát về kho hàng hóa trong doanh nghiệp	2
1.1.3 Khái quát chung về quản lý kho hàng hóa trong doanh nghiệp	4
1.1.4 Các phương pháp quản lý hàng tồn kho	12
1.2 Tổng quan về quy trình quản lý kho hàng hoá	15
1.2.1 Tổng quan về quy trình quản lý kho hàng hóa	15
1.2.2 Quy trình quản lý kho hàng hóa trong doanh nghiệp	17
1.3 Các quy định pháp lý và hệ thống chứng từ liên quan đến quản lý kho...	25
1.3.1 Các quy định pháp lý liên quan đến quản lý hàng hóa và kho bãi	25
1.3.2 Hệ thống chứng từ trong quản lý kho	26
CHƯƠNG 2:THỰC TRẠNG QUY TRÌNH QUẢN LÝ KHO HÀNG HÓA TẠI CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT - THƯƠNG MẠI B.Q	31
2.1 Khái quát về Công ty TNHH Sản xuất - Thương mại B.Q	31
2.1.1 Lịch sử hình thành của công ty	31
2.1.2 Tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi	32
2.1.3 Ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh	33

2.1.4	Cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ các phòng ban.....	33
2.1.5	Nguồn lực của công ty	36
2.2	Phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh của công ty.....	44
2.2.1	Phân tích lĩnh vực kinh doanh của công ty	44
2.2.2	Phân tích kết quả hoạt động kinh doanh qua 3 năm 2023-2025	50
2.3	Thực trạng quy trình quản lý kho hàng hóa tại công ty.....	53
2.3.1	Quy trình nhập kho	54
2.3.2	Quy trình xuất kho	64
2.3.3	Quy trình kiểm kê	73
2.3.4	Quy trình quản lý hàng tồn kho	75
2.3.5	Công tác kiểm tra chất lượng hàng hóa	78
2.3.6	Công tác an toàn kho	79
2.4	Đánh giá quy trình quản lý kho hàng hóa tại công ty.....	80
2.4.1	Ưu điểm của các quy trình.....	80
2.4.2	Hạn chế của các quy trình.....	81
2.4.3	Nguyên nhân	84
CHƯƠNG 3:HOÀN THIỆN QUY TRÌNH QUẢN LÝ KHO HÀNG HÓA TẠI CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT - THƯƠNG MẠI BQ		89
3.1	Định hướng và mục tiêu.....	89
3.1.1	Nghiên cứu và dự báo môi trường kinh doanh	89
3.1.2	Định hướng và mục tiêu phát triển trong hoạt động quản lý kho của công ty	98
3.2	Giải pháp hoàn thiện quy trình quản lý kho	102
3.2.1	Hoàn thiện cơ chế lập kế hoạch và điều phối vận hành kho theo hướng chủ động	102
3.2.2	Đồng bộ dữ liệu giữa SAP và Delfi theo thời gian thực.....	104

3.2.3	Hoàn thiện cơ chế phối hợp và kiểm soát thực thi giữa các bộ phận	107
3.2.4	Hoàn thiện cơ chế kiểm kê và kiểm soát tồn kho theo hướng phòng ngừa	110
3.3	Đề xuất cải tiến quy trình quản lý kho tại Công ty B.Q	112
3.3.1	Quy trình xử lý dữ liệu và xuất hàng trước cải tiến.....	112
3.3.2	Quy trình xử lý dữ liệu và xuất hàng sau cải tiến	113
3.3.3	Phân tích điểm thay đổi trong quy trình sau cải tiến	113
3.4	Lộ trình triển khai và đánh giá hiệu quả áp dụng	114
3.5	So sánh hiệu quả trước và sau cải tiến	115
3.6	Những bài học kinh nghiệm và đóng góp cho doanh nghiệp từ chương trình thực tập tốt nghiệp và làm Khoá luận tốt nghiệp	116
3.6.1	Bài học từ chương trình thực tập tốt nghiệp	116
3.6.2	Những đóng góp của khoá luận cho doanh nghiệp.....	117
KẾT LUẬN		118
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....		120
PHỤ LỤC		121

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1: Sơ đồ quy trình nhập kho.....	17
Hình 2: Sơ đồ quy trình xuất kho	20
Hình 3: Sơ đồ quy trình kiểm kê.....	23
Hình 4: Logo công ty BQ	31
Hình 5: Cấu trúc tổ chức Công ty TNHH Sản xuất & Thương mại B.Q	33
Hình 6: Biểu đồ tình hình nguồn vốn Công ty TNHH BQ giai đoạn 2023 – 2025	43
Hình 7: Lưu đồ quy trình nhập kho hàng mua	54
Hình 8: Lưu đồ quy trình nhập kho hàng trả đại lý	57
Hình 9: Lưu đồ quy trình nhập điều chuyển kho nội bộ.....	60
Hình 10: Lưu đồ quy trình nhập khác.....	62
Hình 11: Lưu đồ quy trình xuất kho hàng bán	64
Hình 12: Lưu đồ quy trình xuất kho hàng trả	67
Hình 13: Lưu đồ quy trình xuất điều chuyển kho nội bộ	69
Hình 14: Lưu đồ quy trình xuất khác.....	71
Hình 15: Lưu đồ quy trình kiểm kê	73
Hình 16: Thực trạng kiểm kê thủ công và đối soát hàng hóa trực tiếp tại khoang kệ.....	83

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1: Cơ sở vật chất và trang thiết bị công ty	37
Bảng 2: Quy mô và cơ cấu tổ chức nhân sự công ty TNHH BQ giai đoạn 2024-2025	39
Bảng 3: Tình hình Tài sản và Nguồn vốn của Công ty BQ (2023 – 2025).....	42
Bảng 4: Cơ cấu doanh thu thuần theo kênh phân phối (2023 – 2025)	45
Bảng 5: Danh sách khách hàng tổ chức tiêu biểu của Công ty B.Q.....	48
Bảng 6: Danh sách đối thủ cạnh tranh của Công ty BQ.....	49
Bảng 7: Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty BQ (2023 – 2025)	51

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ KHO HÀNG HÓA TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Tổng quan về quản lý kho hàng hóa trong doanh nghiệp

1.1.1 Khái quát chung về hàng hóa và hàng tồn kho

1.1.1.1 Khái niệm hàng hóa

Trong nền kinh tế thị trường, hàng hóa được hiểu là sản phẩm của lao động được tạo ra nhằm mục đích trao đổi, mua bán và thỏa mãn nhu cầu của con người. Hàng hóa có thể tồn tại dưới nhiều hình thức khác nhau, bao gồm cả hữu hình và vô hình. Tuy nhiên, trong phạm vi doanh nghiệp thương mại, hàng hóa chủ yếu là các sản phẩm hữu hình được mua vào để bán lại nhằm mục đích sinh lợi.

Dưới góc độ Logistics, hàng hóa không chỉ mang giá trị sử dụng mà còn gắn liền với quá trình lưu thông từ nơi sản xuất đến nơi tiêu dùng. Quá trình này bao gồm nhiều hoạt động như vận chuyển, lưu trữ và phân phối, trong đó hàng hóa luôn đóng vai trò trung tâm.

1.1.1.2 Khái niệm hàng tồn kho

Trong quá trình lưu thông, hàng hóa không thể di chuyển liên tục mà cần được lưu trữ tại các điểm trung gian, từ đó hình thành nên hàng tồn kho. Hàng tồn kho được hiểu là toàn bộ hàng hóa mà doanh nghiệp đang nắm giữ để phục vụ cho hoạt động sản xuất, kinh doanh hoặc tiêu thụ trong tương lai.

Theo quan điểm của quản trị Logistics, hàng tồn kho (dự trữ) là một bộ phận tất yếu của hệ thống Logistics, nhằm đảm bảo cho quá trình sản xuất, phân phối và lưu thông hàng hóa diễn ra một cách liên tục, ổn định và hiệu quả.

Ngoài ra, hàng tồn kho còn được xem là lượng hàng hóa được sử dụng để hỗ trợ cho hoạt động sản xuất, các hoạt động liên quan và dịch vụ khách hàng, qua đó góp phần nâng cao khả năng đáp ứng nhu cầu thị trường của doanh nghiệp.

Từ đó có thể thấy, hàng tồn kho là một bộ phận tài sản quan trọng của doanh nghiệp, tồn tại dưới dạng dự trữ nhằm phục vụ cho hoạt động sản xuất và kinh doanh, đồng thời đảm bảo sự vận hành liên tục của chuỗi cung ứng.

1.1.1.3 Đặc điểm hàng tồn kho

Hàng tồn kho trong doanh nghiệp có một số đặc điểm cơ bản như sau:

Thứ nhất, hàng tồn kho có tính đa dạng cao, bao gồm nhiều loại khác nhau như nguyên vật liệu, bán thành phẩm và thành phẩm, phục vụ cho các mục đích khác nhau trong hoạt động sản xuất và kinh doanh.

Thứ hai, hàng tồn kho có tính biến động thường xuyên, do chịu ảnh hưởng trực tiếp từ hoạt động nhập và xuất hàng hóa hàng ngày. Số lượng tồn kho luôn thay đổi tùy theo nhu cầu sản xuất và tiêu thụ của doanh nghiệp.

Thứ ba, hàng tồn kho chiếm dụng một phần vốn lưu động của doanh nghiệp. Nếu mức tồn kho quá lớn sẽ làm tăng chi phí lưu trữ và giảm hiệu quả sử dụng vốn, trong khi tồn kho quá thấp có thể dẫn đến gián đoạn hoạt động sản xuất hoặc kinh doanh.

Thứ tư, hàng tồn kho gắn liền với nhu cầu thị trường và kế hoạch sản xuất, do đó cần được quản lý hợp lý để đảm bảo cân đối giữa cung và cầu.

Thứ năm, hàng tồn kho phát sinh nhiều chi phí liên quan như chi phí lưu kho, bảo quản, hao hụt và quản lý. Đây là yếu tố quan trọng mà doanh nghiệp cần kiểm soát nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động.

1.1.2 Khái quát về kho hàng hóa trong doanh nghiệp

1.1.2.1 Khái niệm kho hàng hóa

Trong hoạt động Logistics, kho hàng hóa được xem là một bộ phận quan trọng của hệ thống, có chức năng lưu trữ và quản lý hàng hóa trong suốt quá trình vận động từ nơi sản xuất đến nơi tiêu dùng. Kho hàng hóa là nơi cất giữ các loại nguyên vật liệu, bán thành phẩm và thành phẩm nhằm phục vụ cho hoạt động sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp.

Bên cạnh chức năng lưu trữ, kho còn đảm nhận vai trò cung cấp thông tin liên quan đến tình trạng, vị trí và điều kiện bảo quản hàng hóa. Điều này giúp doanh nghiệp kiểm soát tốt dòng hàng và đưa ra các quyết định kịp thời trong quá trình vận hành.

Trong thực tế, kho hàng thường được phân biệt với trung tâm phân phối. Nếu như kho chủ yếu tập trung vào lưu trữ thì trung tâm phân phối hướng đến việc luân chuyển hàng hóa nhanh, duy trì mức tồn kho thấp và phục vụ trực tiếp nhu cầu thị trường.

Như vậy, có thể hiểu kho hàng hóa không chỉ đơn thuần là nơi chứa hàng mà còn là một mắt xích quan trọng trong chuỗi cung ứng, góp phần đảm bảo sự liên tục của quá trình lưu thông hàng hóa.

1.1.2.2 Đặc điểm của kho hàng hóa

Kho hàng hóa trong doanh nghiệp mang một số đặc điểm cơ bản gắn liền với hoạt động Logistics và quản trị dự trữ.

Thứ nhất, kho gắn liền với hoạt động dự trữ hàng hóa. Hàng hóa trong kho không được sử dụng ngay mà được lưu giữ để phục vụ cho nhu cầu sản xuất hoặc tiêu thụ trong tương lai. Việc tồn trữ này là tất yếu nhằm đảm bảo tính liên tục của hoạt động kinh doanh.

Thứ hai, kho hàng là nơi diễn ra nhiều hoạt động nghiệp vụ khác nhau như nhập kho, lưu trữ, phân loại, chọn lọc và xuất kho. Đây là các công đoạn cơ bản giúp hàng hóa được kiểm soát chặt chẽ trong suốt quá trình lưu thông.

Thứ ba, kho hàng chịu ảnh hưởng trực tiếp bởi các yếu tố như quy mô dự trữ, nhu cầu thị trường và đặc điểm hàng hóa. Tùy vào từng loại hàng hóa (nguyên vật liệu, bán thành phẩm hay thành phẩm) mà cách tổ chức và quản lý kho sẽ khác nhau.

Thứ tư, kho không chỉ mang tính vật lý mà còn gắn liền với hệ thống thông tin. Việc quản lý kho hiện đại đòi hỏi phải theo dõi chính xác số lượng, chất lượng và vị trí hàng hóa nhằm hỗ trợ ra quyết định nhanh chóng và hiệu quả.

1.1.2.3 Vai trò của kho hàng hóa

Kho hàng hóa đóng vai trò quan trọng trong hoạt động sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp, thể hiện ở nhiều khía cạnh khác nhau.

Trước hết, kho giúp đảm bảo quá trình cung ứng diễn ra liên tục và ổn định. Nhờ có dự trữ trong kho, doanh nghiệp có thể đáp ứng kịp thời nhu cầu sản xuất và tiêu dùng, tránh tình trạng thiếu hụt hàng hóa.

Bên cạnh đó, kho góp phần tiết kiệm chi phí vận tải và chi phí sản xuất. Việc gom nhiều lô hàng nhỏ thành lô lớn giúp giảm chi phí vận chuyển, đồng thời bảo quản tốt hàng hóa giúp hạn chế hao hụt và hư hỏng.

Kho còn hỗ trợ doanh nghiệp tận dụng lợi thế khi mua hàng số lượng lớn, từ đó giảm chi phí đầu vào. Đồng thời, kho giúp duy trì mức cung ổn định, hỗ trợ doanh nghiệp đối phó với các biến động của thị trường như thay đổi nhu cầu hoặc tính thời vụ.

Ngoài ra, kho đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng. Nhờ có hệ thống kho hợp lý, doanh nghiệp có thể giao hàng nhanh hơn, đúng thời gian và đầy đủ số lượng, từ đó nâng cao sự hài lòng của khách hàng.

Kho cũng là nơi thực hiện các hoạt động như phân loại, tái chế, xử lý hàng hóa dư thừa hoặc phế phẩm, góp phần hỗ trợ Logistics ngược và tối ưu hóa nguồn lực trong doanh nghiệp.

1.1.2.4 Phân loại kho trong doanh nghiệp

Trong doanh nghiệp, kho hàng có thể được phân loại theo nhiều tiêu chí khác nhau, trong đó phổ biến nhất là phân loại theo công dụng.

Theo tiêu chí này, kho được chia thành hai nhóm chính. Thứ nhất là kho nguyên vật liệu, phụ tùng, nhiên liệu... dùng để cung cấp đầu vào cho quá trình sản xuất. Đây là nơi lưu trữ các yếu tố cần thiết để đảm bảo hoạt động sản xuất diễn ra liên tục và hiệu quả.

Thứ hai là kho thành phẩm, nơi lưu trữ các sản phẩm đã hoàn thiện nhằm phục vụ cho quá trình phân phối và tiêu thụ trên thị trường. Kho thành phẩm giúp doanh nghiệp chủ động trong việc cung ứng hàng hóa cho khách hàng.

Ngoài ra, xét theo đặc điểm hàng hóa, kho còn có thể chứa nhiều loại khác nhau như nguyên vật liệu, bán thành phẩm và thành phẩm. Mỗi loại hàng hóa có yêu cầu bảo quản và quản lý riêng, do đó việc tổ chức kho cũng cần được thiết kế phù hợp.

Trong bối cảnh hiện đại, kho hàng còn có xu hướng phát triển theo hướng trung chuyển, giảm thời gian lưu trữ và tăng tốc độ luân chuyển hàng hóa nhằm tối ưu chi phí và nâng cao hiệu quả Logistics.

1.1.3 Khái quát chung về quản lý kho hàng hóa trong doanh nghiệp

1.1.3.1 Khái niệm quản lý kho

Trong hoạt động Logistics của doanh nghiệp, kho hàng hóa giữ vai trò như một mắt xích trung gian quan trọng, kết nối giữa các khâu cung ứng, sản xuất và phân phối. Do đó, quản lý kho hàng hóa không chỉ đơn thuần là việc lưu trữ hàng hóa mà còn là quá trình tổ chức và kiểm soát nhằm đảm bảo sự vận hành liên tục của toàn bộ hệ thống Logistics.

Trong các giáo trình Logistics, khái niệm quản lý kho không được trình bày dưới dạng một định nghĩa độc lập, mà được thể hiện thông qua các nội dung liên quan đến dự trữ và tổ chức hoạt động kho. Cụ thể, dự trữ hàng hóa được hình thành do yêu cầu tất yếu nhằm đảm bảo tính liên tục của quá trình sản xuất – kinh doanh. Điều này cho thấy kho hàng là nơi duy trì các yếu tố cần thiết để hoạt động của doanh nghiệp không bị gián đoạn.

Bên cạnh đó, hàng hóa trong kho luôn có sự biến động về số lượng và trạng thái, phụ thuộc vào nhiều yếu tố như nhu cầu thị trường, khả năng cung ứng và chu kỳ sản xuất. Do đó, việc quản lý kho đòi hỏi phải có sự theo dõi và điều chỉnh liên tục nhằm phù hợp với điều kiện thực tế.

Ngoài ra, các hoạt động như nhập kho, xuất kho, sắp xếp, bảo quản và kiểm soát hàng hóa trong kho cũng được xem là những nội dung cấu thành nên công tác quản lý kho. Đồng thời, với sự đa dạng của các loại hàng hóa như nguyên vật liệu, bán thành phẩm và thành phẩm, việc quản lý kho cần được tổ chức một cách khoa học và phù hợp với từng đặc điểm hàng hóa.

Từ đó, có thể hiểu quản lý kho hàng hóa là quá trình tổ chức, điều hành và kiểm soát các hoạt động liên quan đến lưu trữ, bảo quản và luân chuyển hàng hóa trong kho nhằm phục vụ hiệu quả cho hoạt động sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp.

1.1.3.2 Mục tiêu của quản lý kho

Mục tiêu của quản lý kho hàng hóa là đảm bảo hàng hóa được lưu trữ và cung ứng một cách hợp lý, góp phần duy trì sự ổn định và hiệu quả của hoạt động Logistics trong doanh nghiệp.

Trước hết, quản lý kho nhằm đảm bảo cung ứng đầy đủ và kịp thời hàng hóa cho sản xuất và tiêu dùng. Việc duy trì mức dự trữ hợp lý giúp doanh nghiệp tránh được tình trạng thiếu hụt, từ đó đảm bảo quá trình sản xuất – kinh doanh diễn ra liên tục.

Bên cạnh đó, quản lý kho hướng đến việc tối ưu chi phí. Thông qua việc xác định mức dự trữ phù hợp, doanh nghiệp có thể giảm chi phí lưu kho, chi phí bảo quản và hạn chế các tổn thất do hao hụt hoặc hư hỏng hàng hóa.

Một mục tiêu quan trọng khác là nâng cao hiệu quả sử dụng vốn. Nếu tồn kho quá lớn sẽ làm tăng chi phí và làm chậm tốc độ luân chuyển vốn, trong khi tồn kho quá thấp có thể gây gián đoạn hoạt động. Vì vậy, quản lý kho cần đảm bảo sự cân đối hợp lý giữa mức dự trữ và nhu cầu thực tế.

Ngoài ra, quản lý kho còn nhằm đảm bảo chất lượng hàng hóa trong quá trình lưu trữ và nâng cao mức độ đáp ứng nhu cầu khách hàng thông qua việc cung cấp hàng hóa đúng thời gian, đúng số lượng và đúng yêu cầu.

1.1.3.3 Nội dung của quản lý kho

Hoạt động quản lý kho hàng hóa trong doanh nghiệp bao gồm nhiều nội dung có mối liên hệ chặt chẽ với nhau nhằm đảm bảo hàng hóa được tiếp nhận, lưu trữ, bảo quản

và luân chuyển một cách hiệu quả. Tùy theo đặc điểm hoạt động của từng doanh nghiệp, phạm vi quản lý kho có thể khác nhau, tuy nhiên nhìn chung công tác quản lý kho thường tập trung vào các nội dung chủ yếu sau:

a. Tổ chức và điều hành hoạt động kho

Đây là nội dung nền tảng của công tác quản lý kho hàng hóa. Doanh nghiệp cần xây dựng cơ cấu tổ chức phù hợp, phân công nhiệm vụ rõ ràng cho từng vị trí công việc và thiết lập cơ chế phối hợp giữa các bộ phận liên quan. Việc tổ chức và điều hành hoạt động kho hiệu quả giúp đảm bảo các hoạt động nhập kho, xuất kho, lưu kho và kiểm kê được thực hiện một cách đồng bộ, hạn chế các sai sót phát sinh trong quá trình vận hành.

b. Quản lý thông tin và chứng từ kho

Trong hoạt động quản lý kho, thông tin và chứng từ đóng vai trò quan trọng trong việc ghi nhận, theo dõi và kiểm soát sự biến động của hàng hóa. Doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống lưu trữ, cập nhật và quản lý thông tin một cách chính xác nhằm phục vụ công tác theo dõi nhập – xuất – tồn, kiểm soát hàng hóa và hỗ trợ quá trình ra quyết định quản lý.

c. Tổ chức thực hiện các nghiệp vụ kho

Nội dung này bao gồm việc tổ chức thực hiện các hoạt động nghiệp vụ phát sinh trong quá trình vận hành kho như nhập kho, xuất kho, lưu kho, sắp xếp hàng hóa và kiểm kê hàng hóa. Các nghiệp vụ cần được thực hiện theo quy trình thống nhất nhằm đảm bảo tính chính xác, hiệu quả và đáp ứng yêu cầu hoạt động của doanh nghiệp.

d. Kiểm tra, giám sát và đánh giá hoạt động kho

Doanh nghiệp cần thường xuyên thực hiện công tác kiểm tra, giám sát và đánh giá hoạt động kho nhằm phát hiện kịp thời các sai lệch hoặc tồn tại phát sinh trong quá trình vận hành. Thông qua hoạt động này, doanh nghiệp có thể đưa ra các biện pháp điều chỉnh phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý kho và sử dụng hiệu quả các nguồn lực hiện có.

Ngoài các nội dung trên, công tác quản lý kho hàng hóa còn bao gồm nhiều hoạt động chuyên môn quan trọng như quản lý hàng tồn kho, kiểm tra chất lượng hàng hóa và đảm bảo an toàn kho hàng. Đây là những nội dung có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả vận hành kho và sẽ được trình bày cụ thể trong các mục tiếp theo.

1.1.3.4 Quản lý hàng tồn kho trong doanh nghiệp

a. Khái niệm quản lý hàng tồn kho

Hàng tồn kho là một bộ phận quan trọng trong tài sản lưu động của doanh nghiệp, bao gồm nguyên vật liệu, bán thành phẩm, thành phẩm và hàng hóa được lưu giữ nhằm đáp ứng nhu cầu sản xuất, kinh doanh trong từng giai đoạn nhất định. Trong quá trình hoạt động, doanh nghiệp cần duy trì một lượng hàng tồn kho phù hợp để đảm bảo tính liên tục của hoạt động sản xuất và khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Quản lý hàng tồn kho là quá trình hoạch định, tổ chức, theo dõi và kiểm soát lượng hàng hóa tồn trữ trong kho nhằm duy trì mức tồn kho hợp lý, đáp ứng nhu cầu sản xuất, kinh doanh đồng thời sử dụng hiệu quả nguồn lực của doanh nghiệp. Hoạt động này không chỉ tập trung vào việc kiểm soát số lượng hàng hóa hiện có mà còn bao gồm việc giám sát tình trạng hàng hóa, dự báo nhu cầu, xây dựng kế hoạch cung ứng và đưa ra các quyết định điều chỉnh tồn kho phù hợp với mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp.

b. Vai trò của quản lý hàng tồn kho

Quản lý hàng tồn kho có vai trò quan trọng đối với hoạt động quản lý kho hàng hóa và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Trước hết, việc duy trì mức tồn kho phù hợp giúp doanh nghiệp đảm bảo khả năng cung ứng hàng hóa một cách liên tục, hạn chế tình trạng thiếu hụt hàng hóa gây gián đoạn hoạt động sản xuất hoặc ảnh hưởng đến khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Bên cạnh đó, quản lý hàng tồn kho hiệu quả còn góp phần giảm thiểu tình trạng tồn kho dư thừa, hạn chế chi phí lưu kho, bảo quản và các khoản chi phí phát sinh liên quan đến hàng hóa lưu trữ trong thời gian dài. Đồng thời, việc kiểm soát tốt hàng tồn kho giúp doanh nghiệp sử dụng hiệu quả nguồn vốn lưu động, giảm lượng vốn bị ứ đọng trong hàng hóa và nâng cao hiệu quả sử dụng tài sản.

Ngoài ra, công tác quản lý hàng tồn kho còn hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao khả năng kiểm soát hoạt động kho, cung cấp thông tin phục vụ cho quá trình lập kế hoạch sản xuất, mua hàng và phân phối hàng hóa, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh tổng thể.

c. Nội dung quản lý hàng tồn kho

Quản lý hàng tồn kho trong doanh nghiệp bao gồm nhiều hoạt động có mối quan hệ chặt chẽ với nhau nhằm đảm bảo hàng hóa được duy trì ở mức hợp lý và đáp ứng yêu cầu hoạt động sản xuất, kinh doanh.

Trước hết, doanh nghiệp cần thực hiện việc theo dõi và kiểm soát tình hình nhập kho, xuất kho và tồn kho của từng mặt hàng nhằm đảm bảo dữ liệu tồn kho được cập nhật đầy đủ, chính xác và phản ánh đúng thực trạng hàng hóa trong kho. Đây là cơ sở quan trọng để doanh nghiệp đưa ra các quyết định liên quan đến cung ứng và phân phối hàng hóa.

Bên cạnh đó, việc xác định mức tồn kho phù hợp cũng là một nội dung quan trọng của công tác quản lý hàng tồn kho. Doanh nghiệp cần xây dựng các mức tồn kho tối thiểu, tồn kho tối đa và tồn kho an toàn phù hợp với đặc điểm hoạt động của mình nhằm hạn chế tình trạng thiếu hàng hoặc tồn kho quá mức gây lãng phí nguồn lực.

Ngoài việc kiểm soát số lượng hàng hóa, doanh nghiệp còn cần theo dõi chất lượng hàng tồn kho trong suốt quá trình lưu trữ. Công tác này giúp phát hiện kịp thời các trường hợp hàng hóa bị hư hỏng, xuống cấp hoặc mất phẩm chất để có biện pháp xử lý phù hợp, hạn chế tổn thất và đảm bảo chất lượng hàng hóa khi đưa vào sử dụng hoặc cung cấp cho khách hàng.

Đồng thời, doanh nghiệp cần thường xuyên theo dõi và đánh giá tình trạng luân chuyển của hàng hóa trong kho nhằm phát hiện các mặt hàng có tốc độ tiêu thụ thấp hoặc tồn kho trong thời gian dài. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp có thể chủ động xây dựng các phương án xử lý phù hợp nhằm giảm thiểu tình trạng tồn đọng hàng hóa và nâng cao hiệu quả sử dụng diện tích kho.

Cuối cùng, việc phân tích và đánh giá hiệu quả quản lý hàng tồn kho thông qua các chỉ tiêu phù hợp giúp doanh nghiệp nhận diện những tồn tại trong quá trình quản lý, từ đó đưa ra các biện pháp điều chỉnh nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kho hàng và tối ưu hóa chi phí tồn kho.

1.1.3.5 Kiểm tra chất lượng hàng hóa trong kho

a. Khái niệm kiểm tra chất lượng hàng hóa

Kiểm tra chất lượng hàng hóa là hoạt động đánh giá và xác nhận tình trạng của hàng hóa dựa trên các tiêu chuẩn, quy cách hoặc yêu cầu kỹ thuật đã được quy định trước nhằm đảm bảo hàng hóa đáp ứng yêu cầu sử dụng, sản xuất hoặc kinh doanh.

Trong hoạt động quản lý kho, kiểm tra chất lượng hàng hóa được thực hiện tại nhiều thời điểm khác nhau như khi nhập kho, trong quá trình lưu kho và trước khi xuất kho.

Hoạt động kiểm tra chất lượng không chỉ giúp doanh nghiệp xác định mức độ phù hợp của hàng hóa mà còn hỗ trợ phát hiện kịp thời các trường hợp hàng hóa bị hư hỏng, sai quy cách, thiếu hụt hoặc không đáp ứng yêu cầu kỹ thuật. Qua đó, doanh nghiệp có thể đưa ra các biện pháp xử lý phù hợp nhằm đảm bảo chất lượng hàng hóa trong suốt quá trình lưu trữ và luân chuyển.

b. Vai trò của kiểm tra chất lượng hàng hóa

Kiểm tra chất lượng hàng hóa giữ vai trò quan trọng trong hoạt động quản lý kho và quản lý chuỗi cung ứng của doanh nghiệp. Trước hết, hoạt động này giúp đảm bảo hàng hóa được tiếp nhận, bảo quản và xuất kho đúng tiêu chuẩn chất lượng, góp phần duy trì uy tín và hình ảnh của doanh nghiệp đối với khách hàng.

Bên cạnh đó, việc kiểm tra chất lượng thường xuyên giúp doanh nghiệp phát hiện sớm các trường hợp hàng hóa bị lỗi, hư hỏng hoặc không phù hợp với yêu cầu kỹ thuật. Điều này giúp hạn chế rủi ro phát sinh trong quá trình sản xuất, kinh doanh và giảm thiểu các chi phí liên quan đến việc đổi trả hoặc xử lý hàng hóa không đạt chất lượng.

Ngoài ra, kiểm tra chất lượng hàng hóa còn góp phần nâng cao hiệu quả quản lý kho thông qua việc hỗ trợ kiểm soát tình trạng hàng hóa trong quá trình lưu trữ, từ đó giúp doanh nghiệp chủ động hơn trong việc bảo quản, luân chuyển và sử dụng hàng hóa.

c. Nội dung kiểm tra chất lượng hàng hóa trong kho

Kiểm tra chất lượng hàng hóa trong kho được thực hiện xuyên suốt quá trình quản lý hàng hóa nhằm đảm bảo hàng hóa luôn đáp ứng các yêu cầu về số lượng, chủng loại và chất lượng.

Khi hàng hóa được tiếp nhận vào kho, doanh nghiệp cần tiến hành kiểm tra các thông tin liên quan như chủng loại, quy cách, tình trạng bao bì, số lượng và chất lượng thực tế của hàng hóa. Hoạt động này giúp phát hiện kịp thời các trường hợp hàng hóa bị hư hỏng, sai quy cách hoặc không phù hợp với chứng từ giao nhận trước khi thực hiện nhập kho.

Trong quá trình lưu kho, doanh nghiệp cần thường xuyên theo dõi tình trạng hàng hóa nhằm phát hiện các dấu hiệu xuống cấp về chất lượng do tác động của môi trường bảo quản hoặc các yếu tố khác. Việc kiểm tra định kỳ giúp doanh nghiệp có biện pháp

xử lý phù hợp đối với các trường hợp hàng hóa bị hư hỏng, biến dạng hoặc không còn đảm bảo chất lượng sử dụng.

Trước khi xuất kho, hàng hóa cần được kiểm tra lại nhằm đảm bảo đáp ứng các yêu cầu về số lượng, chủng loại, quy cách và chất lượng theo yêu cầu của khách hàng hoặc bộ phận sử dụng. Hoạt động này góp phần hạn chế sai sót trong quá trình giao nhận, đồng thời nâng cao chất lượng dịch vụ và mức độ hài lòng của khách hàng.

Như vậy, kiểm tra chất lượng hàng hóa là một nội dung quan trọng trong quản lý kho hàng hóa, góp phần đảm bảo chất lượng hàng hóa trong toàn bộ quá trình nhập kho, lưu kho và xuất kho, đồng thời hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao hiệu quả hoạt động và giảm thiểu các rủi ro trong kinh doanh.

1.1.3.6 An toàn kho hàng

a. Khái niệm an toàn kho hàng

An toàn kho hàng là tổng hợp các biện pháp quản lý, kỹ thuật và tổ chức được áp dụng nhằm phòng ngừa, kiểm soát và hạn chế các rủi ro có thể phát sinh trong quá trình lưu trữ, bảo quản và luân chuyển hàng hóa trong kho. Công tác an toàn kho hàng hướng đến việc bảo vệ con người, hàng hóa, trang thiết bị và cơ sở vật chất, đồng thời đảm bảo các hoạt động trong kho được diễn ra liên tục, ổn định và hiệu quả.

Trong hoạt động quản lý kho, an toàn kho hàng không chỉ liên quan đến việc phòng chống cháy nổ mà còn bao gồm các nội dung như an toàn lao động, an toàn trong vận hành thiết bị, an toàn hàng hóa và kiểm soát các yếu tố môi trường có thể ảnh hưởng đến chất lượng hàng hóa trong quá trình lưu trữ.

b. Vai trò của an toàn kho hàng

An toàn kho hàng có vai trò quan trọng đối với hoạt động quản lý và vận hành kho của doanh nghiệp. Trước hết, việc đảm bảo an toàn giúp hạn chế các rủi ro có thể gây thiệt hại về người, tài sản và hàng hóa, từ đó giảm thiểu các tổn thất phát sinh trong quá trình hoạt động.

Bên cạnh đó, công tác an toàn kho hàng góp phần duy trì tính liên tục của hoạt động sản xuất và kinh doanh. Khi các nguy cơ về tai nạn lao động, cháy nổ hoặc hư hỏng hàng hóa được kiểm soát hiệu quả, doanh nghiệp có thể hạn chế được các gián đoạn trong quá trình vận hành kho.

Ngoài ra, việc thực hiện tốt công tác an toàn còn góp phần nâng cao ý thức trách nhiệm của người lao động, tạo môi trường làm việc an toàn và chuyên nghiệp, đồng thời

hỗ trợ doanh nghiệp tuân thủ các quy định của pháp luật về an toàn lao động và phòng cháy chữa cháy.

c) Nội dung công tác an toàn kho hàng

Công tác an toàn kho hàng được thực hiện thông qua nhiều hoạt động khác nhau nhằm kiểm soát các nguy cơ có thể phát sinh trong quá trình vận hành kho.

Trước hết, doanh nghiệp cần thực hiện các biện pháp đảm bảo an toàn phòng cháy chữa cháy thông qua việc trang bị đầy đủ các phương tiện chữa cháy, xây dựng phương án ứng phó sự cố và tổ chức kiểm tra định kỳ hệ thống phòng cháy chữa cháy trong kho.

Bên cạnh đó, an toàn lao động cũng là một nội dung quan trọng trong quản lý kho. Doanh nghiệp cần xây dựng nội quy làm việc, trang bị bảo hộ lao động phù hợp và tổ chức đào tạo, hướng dẫn người lao động thực hiện đúng các quy định an toàn trong quá trình làm việc.

Đối với các kho sử dụng phương tiện, thiết bị hỗ trợ như xe nâng, xe kéo hoặc hệ thống giá kệ, doanh nghiệp cần thực hiện kiểm tra, bảo dưỡng định kỳ nhằm đảm bảo các thiết bị luôn trong trạng thái hoạt động an toàn và ổn định.

Ngoài ra, doanh nghiệp cần chú trọng đến công tác bảo quản hàng hóa thông qua việc bố trí, sắp xếp hàng hóa hợp lý, duy trì điều kiện môi trường lưu kho phù hợp và kiểm soát các yếu tố có thể ảnh hưởng đến chất lượng hàng hóa trong quá trình lưu trữ.

Như vậy, an toàn kho hàng là một bộ phận không thể tách rời trong công tác quản lý kho hàng hóa. Việc thực hiện tốt các biện pháp an toàn không chỉ giúp bảo vệ con người và tài sản mà còn góp phần nâng cao hiệu quả quản lý, giảm thiểu rủi ro và đảm bảo hoạt động kho được vận hành ổn định, liên tục.

1.1.3.7 Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản lý kho hàng hoá

Đánh giá hiệu quả quản lý kho hàng hóa là cơ sở để doanh nghiệp kiểm soát hoạt động kho và nâng cao chất lượng vận hành. Trong thực tế, một số chỉ tiêu cơ bản thường được sử dụng để phản ánh mức độ hiệu quả của công tác quản lý kho như sau:

Thứ nhất, độ chính xác của tồn kho phản ánh mức độ phù hợp giữa số liệu trên sổ sách và số lượng hàng hóa thực tế trong kho. Đây là chỉ tiêu quan trọng thể hiện khả năng kiểm soát hàng hóa của doanh nghiệp. Độ chính xác cao cho thấy hệ thống quản lý thông tin và quy trình nhập – xuất được thực hiện chặt chẽ. Điều này cũng phù hợp

với vai trò của sổ sách kho trong việc: “nắm được đầy đủ, chính xác tình hình lưu chuyển hàng hóa qua kho về số lượng, chất lượng...”

Thứ hai, thời gian đáp ứng đơn hàng là chỉ tiêu đo lường khoảng thời gian từ khi nhận yêu cầu đến khi hoàn tất việc xuất hàng. Thời gian đáp ứng càng ngắn chứng tỏ quy trình xử lý trong kho càng hiệu quả, khả năng phối hợp giữa các bộ phận càng tốt, từ đó nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.

Thứ ba, tỷ lệ sai sót khi xuất hàng phản ánh mức độ chính xác trong quá trình thực hiện nghiệp vụ kho. Sai sót có thể bao gồm giao sai hàng, sai số lượng hoặc sai quy cách. Chỉ tiêu này càng thấp thì hiệu quả quản lý kho càng cao, đồng thời thể hiện sự kiểm soát tốt trong quá trình xuất hàng và tổ chức lao động trong kho.

Thứ tư, hiệu suất sử dụng không gian kho thể hiện mức độ khai thác diện tích và dung tích lưu trữ của kho. Việc bố trí, sắp xếp hàng hóa hợp lý không chỉ giúp tận dụng tối đa không gian mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động nhập – xuất và kiểm tra hàng hóa, qua đó nâng cao hiệu quả vận hành kho.

Tóm lại, các chỉ tiêu như độ chính xác tồn kho, thời gian đáp ứng đơn hàng, tỷ lệ sai sót khi xuất hàng và hiệu suất sử dụng không gian kho là những tiêu chí quan trọng để đánh giá hiệu quả quản lý kho hàng hóa. Việc theo dõi và cải thiện các chỉ tiêu này sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao chất lượng quản lý và tối ưu hóa hoạt động Logistics.

1.1.4 Các phương pháp quản lý hàng tồn kho

Trong hoạt động quản trị tồn kho, doanh nghiệp có thể áp dụng nhiều phương pháp khác nhau tùy theo đặc điểm sản phẩm, quy mô vận hành và chiến lược kinh doanh. Mỗi phương pháp có nguyên lý riêng, tác động trực tiếp đến chi phí tồn kho, mức độ đáp ứng đơn hàng và hiệu quả sử dụng vốn.

(1) Phương pháp VMI (Vendor Managed Inventory – Quản lý tồn kho bởi nhà cung cấp)

Phương pháp VMI là mô hình trong đó nhà cung cấp tham gia trực tiếp vào quá trình quản lý tồn kho của doanh nghiệp. Thay vì doanh nghiệp chủ động đặt hàng, nhà cung cấp sẽ dựa trên dữ liệu tồn kho thực tế, tốc độ tiêu thụ và kế hoạch bán hàng để tự động quyết định thời điểm cũng như số lượng bổ sung hàng hóa.

Về bản chất, VMI chuyển một phần trách nhiệm quản lý tồn kho từ doanh nghiệp sang nhà cung cấp, giúp giảm tải công việc cho bộ phận kho và mua hàng. Đồng thời,

phương pháp này góp phần hạn chế tình trạng thiếu hàng đột ngột hoặc tồn kho dư thừa do đặt hàng không chính xác.

Tuy nhiên, để triển khai hiệu quả VMI, doanh nghiệp cần có hệ thống thông tin minh bạch, cập nhật dữ liệu theo thời gian thực và có sự tin tưởng cao giữa hai bên. Nếu việc chia sẻ dữ liệu không chính xác hoặc thiếu đồng bộ, nhà cung cấp có thể đưa ra quyết định sai lệch, dẫn đến rủi ro tồn kho.

(2) Mô hình EOQ (Economic Order Quantity – Số lượng đặt hàng kinh tế)

EOQ là mô hình toán học giúp xác định lượng đặt hàng tối ưu nhằm tối thiểu hóa tổng chi phí tồn kho. Tổng chi phí này bao gồm chi phí đặt hàng (chi phí phát sinh mỗi lần đặt hàng) và chi phí lưu kho (chi phí bảo quản, lưu trữ hàng hóa).

Nguyên lý của EOQ là tìm điểm cân bằng giữa hai loại chi phí: nếu đặt hàng với số lượng lớn thì giảm số lần đặt hàng nhưng tăng chi phí lưu kho; ngược lại, nếu đặt hàng ít thì tăng tần suất đặt hàng nhưng giảm chi phí lưu trữ. EOQ giúp doanh nghiệp xác định “mức đặt hàng tối ưu” để cân bằng hai yếu tố này.

Phương pháp này đặc biệt phù hợp với các doanh nghiệp có nhu cầu ổn định, ít biến động theo mùa vụ. Tuy nhiên, trong thực tế ngành giày dép – thời trang, nhu cầu thường thay đổi nhanh theo xu hướng, nên EOQ có thể gặp hạn chế nếu không được điều chỉnh linh hoạt theo từng giai đoạn.

(3) Phương pháp JIT (Just In Time – Nhập hàng đúng thời điểm)

JIT là phương pháp quản lý tồn kho hướng đến việc giảm thiểu tối đa lượng hàng lưu kho bằng cách chỉ nhập hàng khi thực sự cần thiết cho hoạt động sản xuất hoặc bán hàng. Mục tiêu của JIT là “không tồn kho dư thừa”, từ đó giảm chi phí lưu kho và tăng hiệu quả sử dụng vốn.

Trong thực tế, JIT giúp doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro hàng lỗi mốt, đặc biệt trong ngành thời trang – nơi vòng đời sản phẩm ngắn. Tuy nhiên, phương pháp này đòi hỏi chuỗi cung ứng phải vận hành cực kỳ ổn định, từ nhà cung cấp, vận chuyển đến hệ thống kho.

Chỉ cần một sự gián đoạn nhỏ (lỗi sản xuất...), doanh nghiệp có thể rơi vào tình trạng thiếu hàng ngay lập tức, ảnh hưởng đến doanh thu. Do đó, JIT phù hợp với doanh nghiệp có hệ thống cung ứng mạnh và kiểm soát tốt đối tác.

(4) Phương pháp ABC (Phân loại tồn kho theo giá trị)

Phương pháp ABC phân loại hàng tồn kho dựa trên mức độ quan trọng về giá trị và ảnh hưởng đến doanh nghiệp. Theo đó:

- Nhóm A: Giá trị cao, số lượng ít → cần kiểm soát chặt chẽ
- Nhóm B: Giá trị trung bình → kiểm soát ở mức vừa phải
- Nhóm C: Giá trị thấp, số lượng lớn → quản lý đơn giản hơn

Phương pháp này giúp doanh nghiệp tập trung nguồn lực quản lý vào các mặt hàng quan trọng nhất (nhóm A), từ đó tối ưu chi phí kiểm soát và nâng cao hiệu quả quản trị.

Trong thực tế ngành giày dép, nhóm A thường là các dòng sản phẩm chủ lực hoặc có giá trị cao, trong khi nhóm C có thể là các mẫu phổ thông, giá thấp. Tuy nhiên, hạn chế của ABC là không phản ánh yếu tố xu hướng thị trường, do đó cần kết hợp với các phương pháp khác để đảm bảo hiệu quả.

(5) Phương pháp FIFO (First In First Out – Nhập trước, xuất trước)

FIFO là phương pháp quản lý tồn kho dựa trên nguyên tắc hàng nhập trước sẽ được xuất trước. Điều này giúp đảm bảo hàng hóa được luân chuyển liên tục, hạn chế tình trạng tồn kho lâu ngày.

Phương pháp này đặc biệt phù hợp với ngành hàng có yếu tố thời gian như giày dép, thời trang – nơi sản phẩm dễ lỗi mốt. Ngoài ra, FIFO còn giúp giá trị hàng tồn kho cuối kỳ phản ánh gần với giá thị trường hiện tại, hỗ trợ tốt cho công tác kế toán và báo cáo tài chính.

Tuy nhiên, việc áp dụng FIFO trong thực tế đòi hỏi kho phải được sắp xếp khoa học theo thứ tự nhập hàng. Nếu bố trí kho không hợp lý, nhân viên dễ lấy nhầm hàng mới thay vì hàng cũ, làm giảm hiệu quả của phương pháp.

(6) Phương pháp LIFO (Last In First Out – Nhập sau, xuất trước)

LIFO là phương pháp ngược lại với FIFO, theo đó hàng nhập sau sẽ được xuất trước. Trong kế toán, LIFO giúp phản ánh chi phí hàng bán gần với giá hiện tại trong bối cảnh giá cả tăng.

Tuy nhiên, trong thực tế vận hành kho, đặc biệt với ngành giày dép, LIFO ít được áp dụng vì có thể dẫn đến tồn đọng hàng cũ lâu ngày. Điều này làm tăng nguy cơ lỗi mốt, giảm chất lượng sản phẩm và gây khó khăn trong việc tiêu thụ. Do đó, LIFO chủ yếu mang tính chất kế toán hơn là phương pháp vận hành thực tế trong kho.

(7) Phương pháp Min – Max (Mức tồn kho tối thiểu – tối đa)

Phương pháp Min – Max kiểm soát tồn kho dựa trên hai ngưỡng:

- Mức tối thiểu (Min): khi tồn kho giảm xuống mức này → cần đặt hàng
- Mức tối đa (Max): mức tồn kho mục tiêu sau khi bổ sung

Khi tồn kho chạm mức Min, hệ thống sẽ kích hoạt việc đặt hàng để đưa tồn kho trở lại mức Max. Phương pháp này giúp đảm bảo luôn có đủ hàng để phục vụ nhu cầu, đồng thời tránh tồn kho quá mức.

Trong thực tế, Min – Max được sử dụng khá phổ biến vì dễ triển khai và phù hợp với nhiều loại hàng hóa. Tuy nhiên, hiệu quả phụ thuộc rất lớn vào việc xác định chính xác hai ngưỡng Min – Max. Nếu dữ liệu tiêu thụ không chính xác, doanh nghiệp dễ gặp tình trạng dư thừa hoặc thiếu hụt hàng hóa.

(8) MRP (Material Requirements Planning – Hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu)

MRP là hệ thống lập kế hoạch nhu cầu nguyên vật liệu dựa trên kế hoạch sản xuất, định mức sử dụng và tồn kho hiện có. Phương pháp này giúp doanh nghiệp xác định chính xác:

- Loại nguyên vật liệu cần mua
- Số lượng cần thiết
- Thời điểm cần cung ứng

MRP thường được áp dụng trong các doanh nghiệp sản xuất, đặc biệt là những đơn vị có quy trình sản xuất phức tạp và nhiều loại nguyên vật liệu.

Trong ngành giày dép, MRP có thể được sử dụng để quản lý các vật tư như đế, quai, phụ kiện... Tuy nhiên, việc triển khai MRP đòi hỏi hệ thống dữ liệu chính xác và phần mềm quản lý phù hợp. Nếu dữ liệu đầu vào sai lệch, toàn bộ kế hoạch sản xuất và cung ứng sẽ bị ảnh hưởng.

1.2 Tổng quan về quy trình quản lý kho hàng hoá

1.2.1 Tổng quan về quy trình quản lý kho hàng hóa

1.2.1.1 Khái niệm quy trình quản lý kho

Quy trình quản lý kho hàng hóa là tổng thể các bước công việc được tổ chức theo một trình tự khoa học nhằm đảm bảo hoạt động nhập kho, lưu trữ, bảo quản và xuất kho diễn ra một cách hiệu quả, chính xác và liên tục. Đây là nội dung cốt lõi trong quản lý kho, phản ánh cách thức vận hành thực tế của kho hàng trong doanh nghiệp.

Về bản chất, quy trình quản lý kho không phải là một hoạt động đơn lẻ mà là một chuỗi các nghiệp vụ có mối liên hệ chặt chẽ với nhau. Các hoạt động này bao gồm từ khâu tiếp nhận hàng hóa, kiểm tra số lượng và chất lượng, phân loại, sắp xếp lưu trữ cho đến theo dõi trong quá trình bảo quản và thực hiện xuất kho. Mỗi công đoạn đều có vai trò nhất định và ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả chung của toàn bộ hệ thống kho.

Trong thực tế, quy trình quản lý kho được xây dựng dựa trên đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp, quy mô kho, tính chất hàng hóa và yêu cầu phục vụ sản xuất – kinh doanh. Do đó, quy trình này cần được thiết kế linh hoạt để phù hợp với điều kiện cụ thể của từng doanh nghiệp.

Theo quan điểm trong giáo trình Logistics, hoạt động kho cần được tổ chức có kế hoạch để đảm bảo sự phối hợp đồng bộ với các bộ phận khác: “Kho hàng hóa hoạt động có kế hoạch sẽ chủ động phục vụ tốt sản xuất và lưu thông hàng hóa, sẽ khắc phục được tình trạng bị động, khi thì nhập, xuất dồn dập, khi thì không có việc; đồng thời làm cho hoạt động kho nhịp nhàng, ăn khớp với hoạt động sản xuất và kinh doanh”. Điều này cho thấy quy trình quản lý kho không chỉ nhằm kiểm soát hàng hóa mà còn đóng vai trò liên kết trong toàn bộ chuỗi Logistics của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, một quy trình quản lý kho hiệu quả cần đảm bảo tính rõ ràng, dễ thực hiện, có khả năng kiểm soát và phù hợp với thực tế vận hành. Việc chuẩn hóa quy trình giúp giảm thiểu sai sót trong nghiệp vụ, nâng cao năng suất lao động và tạo cơ sở cho việc kiểm tra, đánh giá hoạt động kho.

1.2.1.2 Vai trò của quy trình quản lý kho

Quy trình quản lý kho hàng hóa giữ vai trò quan trọng trong hoạt động của doanh nghiệp, đặc biệt trong việc đảm bảo sự vận hành hiệu quả và ổn định của hệ thống Logistics.

Trước hết, quy trình giúp đảm bảo tính chính xác và kiểm soát hàng hóa. Việc quy định rõ ràng các bước nghiệp vụ giúp doanh nghiệp theo dõi chặt chẽ số lượng, chất lượng và vị trí hàng hóa, từ đó hạn chế sai sót và thất thoát trong quá trình quản lý.

Tiếp theo, quy trình quản lý kho góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực. Khi các hoạt động được tổ chức khoa học, doanh nghiệp có thể giảm thời gian xử lý, tối ưu không gian lưu trữ và sử dụng lao động một cách hợp lý hơn.

Ngoài ra, quy trình còn giúp đảm bảo tính liên tục của hoạt động sản xuất – kinh doanh. Việc kiểm soát tốt dòng hàng hóa giúp cung ứng kịp thời, tránh tình trạng gián đoạn trong sản xuất và phân phối.

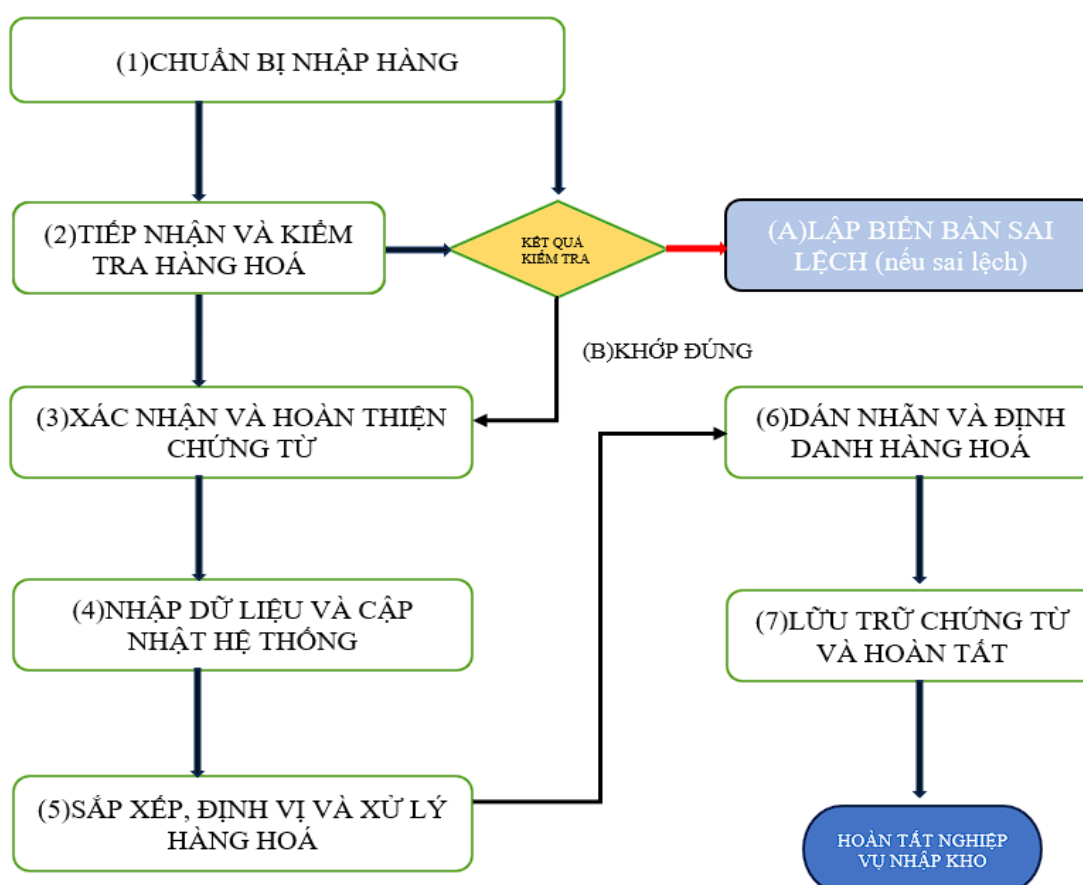
Không những vậy, quy trình quản lý kho còn tạo điều kiện cho việc kiểm tra và cải tiến hoạt động. Thông qua quy trình chuẩn, doanh nghiệp có thể dễ dàng đánh giá hiệu quả, phát hiện sai sót và đưa ra các biện pháp điều chỉnh phù hợp.

Cuối cùng, quy trình quản lý kho đóng vai trò kết nối các hoạt động trong chuỗi Logistics. Kho hàng là mắt xích trung gian giữa mua hàng, sản xuất và phân phối, do đó một quy trình hợp lý sẽ góp phần nâng cao hiệu quả vận hành của toàn bộ hệ thống Logistics.

1.2.2 Quy trình quản lý kho hàng hóa trong doanh nghiệp

1.2.2.1 Nội dung quy trình nghiệp vụ nhập kho

a) Sơ đồ quy trình nhập kho



Hình 1: Sơ đồ quy trình nhập kho (Nguồn: Phan Thanh Lâm, Cẩm nang quản trị kho hàng)

b) Nội dung các bước trong quy trình

Quy trình nghiệp vụ nhập kho bao gồm các bước từ khi chuẩn bị tiếp nhận hàng hóa cho đến khi hàng hóa được cập nhật đầy đủ vào hệ thống và sắp xếp ổn định trong kho.

[1] Chuẩn bị nhập hàng (Báo kho nhận hàng)

Trước khi hàng hóa được đưa về kho, các bộ phận liên quan như phòng Xuất nhập khẩu hoặc phòng Cung ứng có trách nhiệm thông báo trước cho bộ phận kho về kế hoạch nhập hàng. Nội dung thông báo thường bao gồm thông tin chi tiết về lô hàng, thời gian dự kiến nhập, cũng như các chứng từ đi kèm như Notice of Arrival, Packing list, Catalogue hoặc phiếu xuất kho của nhà cung cấp.

Việc thông báo trước giúp kho chủ động trong công tác chuẩn bị, bao gồm bố trí mặt bằng, sắp xếp quầy kệ và dự kiến vị trí lưu trữ phù hợp với đặc điểm của từng loại hàng hóa. Đồng thời, các chứng từ liên quan được tập hợp và lưu trữ theo từng lô hàng, tạo cơ sở cho việc kiểm tra và đối chiếu ở các bước tiếp theo.

[2] Tiếp nhận và kiểm tra hàng hóa

Khi hàng hóa được vận chuyển đến kho, thủ kho và nhân viên kho tiến hành tiếp nhận trực tiếp từ phía nhà cung cấp hoặc đơn vị vận chuyển. Đây là bước quan trọng nhằm xác định tính phù hợp giữa hàng hóa thực tế và thông tin trên chứng từ. Việc kiểm tra được thực hiện trên hai phương diện chính là số lượng và chất lượng.

Cụ thể, kiểm tra số lượng được tiến hành bằng phương pháp kiểm đếm trực tiếp từng mặt hàng và đối chiếu với hóa đơn hoặc lệnh giao hàng.

Bên cạnh đó, hàng hóa cũng được kiểm tra về tình trạng vật lý như móp méo, hư hỏng hoặc quá hạn sử dụng. Nếu phát hiện sai lệch, cần lập biên bản có xác nhận của các bên liên quan để làm căn cứ xử lý.

[3] Xác nhận và hoàn thiện chứng từ nhập kho

Sau khi hoàn tất kiểm tra, thủ kho tiến hành ký xác nhận số lượng thực nhận trên hóa đơn hoặc phiếu giao hàng của nhà cung cấp. Đây là bước quan trọng nhằm xác lập tính pháp lý của nghiệp vụ nhập kho.

Đối với hàng nhập khẩu, bộ chứng từ nhập kho thường đầy đủ hơn, bao gồm các giấy tờ như tờ khai hải quan, biên bản giao nhận hàng hóa và các chứng từ vận chuyển liên quan. Trên cơ sở đó, phòng kế toán sẽ lập phiếu nhập kho chính thức để ghi nhận nghiệp vụ vào hệ thống kế toán của doanh nghiệp.

[4] Nhập dữ liệu và cập nhật hệ thống quản lý kho

Sau khi chứng từ được xác nhận, các thông tin liên quan đến hàng hóa sẽ được nhập vào hệ thống quản lý kho thông qua việc quét mã hàng hoặc nhập liệu trực tiếp. Nội dung cập nhật bao gồm tên hàng, số lượng, vị trí lưu trữ và các thông tin nhận dạng khác.

Ngoài việc cập nhật trên hệ thống điện tử, thông tin hàng hóa còn được ghi nhận trên thẻ kho nhằm phục vụ công tác theo dõi thủ công và đối chiếu khi cần thiết. Điều này giúp đảm bảo tính chính xác và minh bạch trong quản lý dữ liệu tồn kho.

[5] Sắp xếp, định vị và xử lý hàng hóa trong kho

Sau khi hoàn tất việc nhập dữ liệu, hàng hóa được tiến hành phân loại và sắp xếp vào các vị trí phù hợp trong kho. Việc bố trí hàng hóa có thể thực hiện ngay hoặc thông qua khu vực trung chuyển trước khi đưa lên kệ chính thức.

Trong quá trình này, cần đối chiếu mã hàng (Item No) với chứng từ để đảm bảo tính thống nhất giữa thực tế và hệ thống. Đối với một số trường hợp, đặc biệt là hàng nhập khẩu, doanh nghiệp còn thực hiện phân loại hàng hóa thành hàng đạt tiêu chuẩn và hàng không đạt tiêu chuẩn để có phương án xử lý phù hợp.

[6] Dán nhãn và định danh hàng hóa

Một bước quan trọng trong quy trình nhập kho là dán nhãn và định danh hàng hóa. Các sản phẩm sau khi nhập kho sẽ được gắn mã vạch hoặc tem nhãn nhằm phục vụ cho việc nhận diện và quản lý trong suốt quá trình lưu trữ và xuất kho. Hoạt động này thường được thực hiện bởi bộ phận chuyên trách, đồng thời được ghi nhận vào nhật ký kho để phục vụ công tác kiểm tra, giám sát của bộ phận quản lý kho.

[7] Lưu trữ chứng từ và hoàn tất nghiệp vụ nhập kho

Sau khi hoàn tất các bước trên, toàn bộ chứng từ liên quan đến nghiệp vụ nhập kho được sắp xếp và lưu trữ theo từng lô hàng và theo thứ tự thời gian. Việc lưu trữ đầy đủ chứng từ giúp đảm bảo khả năng kiểm tra, đối chiếu khi cần thiết, đồng thời phục vụ cho công tác quản lý và kiểm toán nội bộ của doanh nghiệp.

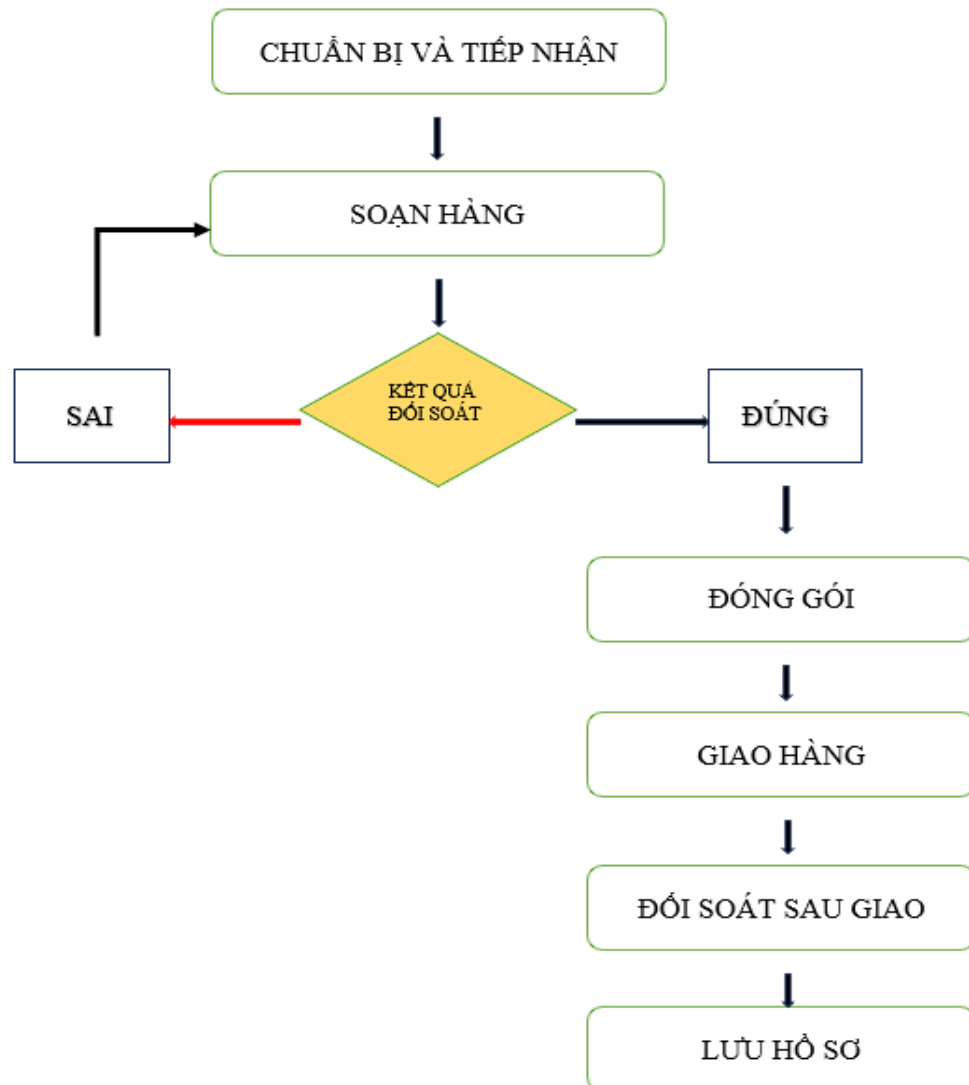
Kết luận

Quy trình nghiệp vụ nhập kho là một chuỗi các hoạt động có liên kết chặt chẽ, từ khâu chuẩn bị, tiếp nhận, kiểm tra đến cập nhật và lưu trữ thông tin. Việc thực hiện đầy đủ và chính xác các bước trong quy trình không chỉ giúp kiểm soát tốt hàng hóa đầu vào

mà còn góp phần nâng cao hiệu quả quản lý kho và đảm bảo tính chính xác của dữ liệu trong toàn bộ hệ thống Logistics.

1.2.2.2 Nội dung quy trình nghiệp vụ xuất kho

a) Sơ đồ quy trình xuất kho



Hình 2: Sơ đồ quy trình xuất kho (Nguồn: Phan Thanh Lâm, Cẩm nang quản trị kho hàng)

b) Nội dung các bước trong quy trình

[1] Chuẩn bị xuất hàng

Trước khi tiến hành xuất kho, bộ phận kho cần thực hiện công tác chuẩn bị đầy đủ về thiết bị, nhân lực và chứng từ liên quan. Các thiết bị như xe nâng, xe đẩy tay, dụng cụ bốc xếp cùng lực lượng công nhân phải được bố trí sẵn sàng nhằm đảm bảo quá trình xuất hàng diễn ra nhanh chóng và an toàn.

Bên cạnh đó, các chứng từ cần thiết cho nghiệp vụ xuất kho cũng phải được chuẩn bị đầy đủ, bao gồm Giấy báo xuất hàng, Lệnh giao hàng (Delivery Order), Hóa đơn (Invoice) hoặc Phiếu xuất kho.

Việc chuẩn bị kỹ lưỡng giúp giảm thiểu sai sót và đảm bảo tính liên tục của quy trình xuất kho.

[2] Tiếp nhận và xử lý chứng từ xuất kho

Quy trình xuất kho bắt đầu từ việc bộ phận kho tiếp nhận các chứng từ yêu cầu xuất hàng từ phòng Kinh doanh hoặc phòng Kế toán. Các chứng từ này có thể bao gồm Phiếu đặt hàng, Phiếu giao hàng hoặc Phiếu xuất kho, tùy theo từng trường hợp cụ thể.

Đối với một số khách hàng đặc thù như hệ thống siêu thị, doanh nghiệp bắt buộc phải có đơn đặt hàng kèm theo để làm căn cứ thực hiện xuất kho. Điều này nhằm đảm bảo tính hợp lệ và minh bạch của nghiệp vụ.

Sau khi tiếp nhận, thủ kho tiến hành kiểm tra tính đầy đủ và hợp lệ của chứng từ trước khi chuyển sang các bước tiếp theo.

[3] Tổ chức soạn hàng và chuẩn bị xuất

Sau khi chứng từ được xác nhận, thủ kho tiến hành phân công nhiệm vụ cho nhân viên kho thực hiện công tác soạn hàng (picking). Cụ thể, chứng từ xuất kho được phân chia theo từng khu vực để nhân viên phụ trách tiến hành lấy hàng theo danh mục yêu cầu.

Trong trường hợp doanh nghiệp có tổ chức kho chặn (kho dự trữ) và kho lẻ (kho soạn hàng), Phó kho sẽ điều phối việc xuất hàng nguyên lô từ kho chặn ra khu vực tập kết để phục vụ việc soạn hàng lẻ.

Quá trình soạn hàng đòi hỏi nhân viên phải thực hiện chính xác theo danh mục, đảm bảo đúng chủng loại, số lượng và chất lượng hàng hóa. Đây là bước quan trọng nhằm hạn chế sai sót trước khi giao hàng cho khách.

[4] Kiểm tra, đối soát và đóng gói hàng hóa

Sau khi hoàn tất việc soạn hàng, thủ kho tiến hành kiểm tra lại hàng hóa dựa trên chứng từ xuất kho. Việc kiểm tra được thực hiện dưới sự chứng kiến của các bên liên quan nhằm đảm bảo tính minh bạch và chính xác.

Tiếp theo, nhân viên kho thực hiện quét mã vạch (scan) từng mặt hàng để cập nhật dữ liệu vào hệ thống quản lý. Thông tin này được chuyển đến bộ phận kế toán để làm căn cứ lập hóa đơn chính thức.

Sau khi đối chiếu chính xác, hàng hóa được đóng gói và dán nhãn hoặc bảng chi tiết đóng gói (Packing List) trên từng kiện hàng. Đồng thời, thông tin được ghi nhận vào sổ nhật ký kho nhằm phục vụ công tác theo dõi.

[5] Thực hiện xuất kho và giao nhận hàng hóa

Khi hàng hóa đã được chuẩn bị đầy đủ, Trưởng kho hoặc Trưởng phòng Kho vận sẽ tiến hành kiểm tra lần cuối về số lượng và chủng loại hàng hóa trước khi ký duyệt cho phép xuất kho.

Quá trình bốc xếp hàng lên phương tiện vận chuyển được thực hiện dưới sự giám sát của các bên liên quan như thủ kho, nhân viên giao nhận, tài xế và bảo vệ nhằm đảm bảo tính an toàn và minh bạch.

Việc sắp xếp hàng hóa trên xe cũng tuân theo nguyên tắc nhất định, cụ thể: hàng giao xa được xếp vào phía trong, hàng giao trước được xếp gần cửa xe để thuận tiện cho quá trình dỡ hàng.

[6] Đối soát, cập nhật và báo cáo sau xuất kho

Sau khi hoàn tất giao hàng, nhân viên giao nhận có trách nhiệm trả lại Phiếu xuất kho đã có xác nhận của khách hàng cho thủ kho. Chứng từ này sau đó được chuyển về phòng kế toán để hoàn tất nghiệp vụ.

Đồng thời, nhân viên tại các khu vực kho báo cáo tình hình tồn kho thực tế trong ngày. Trên cơ sở đó, thủ kho tiến hành đối chiếu số liệu giữa thực tế và hệ thống máy tính.

Nếu số liệu khớp đúng, thủ kho sẽ lập báo cáo tổng hợp tình hình xuất kho và gửi đến Trưởng kho hoặc Trưởng phòng Kho vận. Việc đối soát này giúp đảm bảo tính chính xác của dữ liệu tồn kho và hỗ trợ công tác quản lý hiệu quả.

[7] Lưu trữ chứng từ và hoàn tất nghiệp vụ xuất kho

Sau khi hoàn tất các bước trên, toàn bộ chứng từ liên quan đến nghiệp vụ xuất kho được phân loại và lưu trữ theo từng lô hàng và theo thứ tự thời gian.

Việc lưu trữ đầy đủ chứng từ không chỉ phục vụ cho công tác kiểm tra, đối chiếu mà còn là cơ sở quan trọng cho hoạt động kiểm toán và quản lý nội bộ của doanh nghiệp.

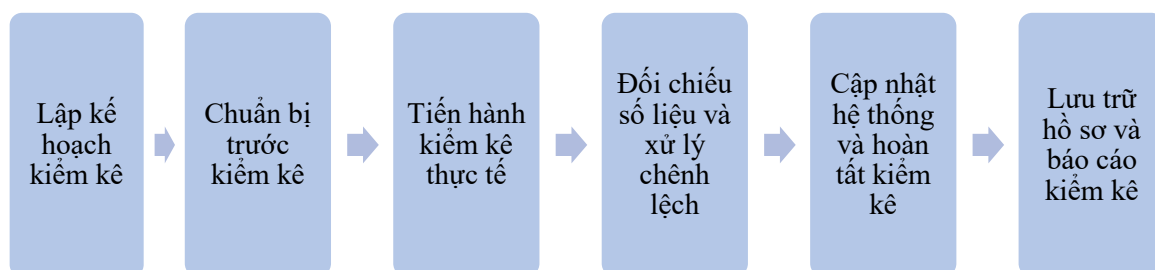
Kết luận

Quy trình nghiệp vụ xuất kho là một chuỗi các hoạt động liên kết chặt chẽ, từ khâu chuẩn bị, tiếp nhận chứng từ, soạn hàng, kiểm tra đến giao nhận và cập nhật hệ thống. Việc thực hiện đúng và đầy đủ các bước trong quy trình không chỉ giúp đảm bảo

tính chính xác của hàng hóa xuất kho mà còn góp phần nâng cao hiệu quả quản lý kho và tối ưu hóa hoạt động Logistics của doanh nghiệp.

1.2.2.3 Nội dung quy trình kiểm kê

a) Sơ đồ quy trình kiểm kê



Hình 3: Sơ đồ quy trình kiểm kê (Nguồn: Phan Thanh Lâm, Cẩm nang quản trị kho hàng)

b) Nội dung quy trình kiểm kê

[1] Lập kế hoạch kiểm kê

Đây là bước khởi đầu, có vai trò định hướng toàn bộ hoạt động kiểm kê. Doanh nghiệp căn cứ vào yêu cầu quản lý (định kỳ theo tháng, quý, năm hoặc kiểm kê đột xuất) để xây dựng kế hoạch kiểm kê cụ thể.

Nội dung kế hoạch bao gồm: phạm vi kiểm kê (toàn bộ kho hay từng khu vực), thời gian thực hiện, phương pháp kiểm kê (toàn bộ hoặc chọn mẫu), phân công nhân sự tham gia và chuẩn bị biểu mẫu liên quan. Kế hoạch sau khi lập sẽ được trình cấp có thẩm quyền phê duyệt nhằm đảm bảo tính chính thức và đồng bộ khi triển khai.

Việc lập kế hoạch rõ ràng giúp doanh nghiệp chủ động về nguồn lực, hạn chế gián đoạn hoạt động kho và đảm bảo quá trình kiểm kê diễn ra có kiểm soát.

[2] Chuẩn bị trước kiểm kê

Trước khi tiến hành kiểm kê, kho hàng cần được tổ chức, sắp xếp lại một cách khoa học để tạo điều kiện thuận lợi cho việc kiểm đếm. Hàng hóa được phân loại theo mã hàng, khu vực, nhà cung cấp hoặc chủng loại nhằm tránh nhầm lẫn trong quá trình kiểm kê.

Đồng thời, doanh nghiệp thường tạm dừng các hoạt động nhập – xuất kho trong thời gian kiểm kê hoặc có cơ chế kiểm soát chặt chẽ các phát sinh để đảm bảo số liệu không bị biến động. Các công cụ hỗ trợ như phiếu kiểm kê, máy quét mã vạch, file dữ liệu hàng hóa... cũng được chuẩn bị đầy đủ.

Ngoài ra, bộ phận kế toán tiến hành chốt số liệu tồn kho trên hệ thống tại thời điểm trước kiểm kê để làm cơ sở đối chiếu với số liệu thực tế sau này.

[3] Tiến hành kiểm kê thực tế

Ở bước này, nhân viên kho sẽ trực tiếp thực hiện kiểm đếm hàng hóa tại từng vị trí lưu trữ. Việc kiểm kê có thể thực hiện bằng phương pháp thủ công (đếm, ghi chép) hoặc kết hợp với thiết bị hỗ trợ như máy quét mã vạch để tăng độ chính xác.

Hàng hóa được kiểm kê theo từng mã hàng, quy cách, màu sắc, kích cỡ... tùy theo đặc điểm sản phẩm. Kết quả kiểm kê được ghi nhận vào phiếu kiểm kê hoặc nhập trực tiếp vào hệ thống.

Trong thực tế, quá trình này có thể phát sinh nhiều vấn đề như hàng bị xáo trộn vị trí, hàng lẻ chưa được gom, hoặc cùng một mã hàng nằm ở nhiều khu vực khác nhau, do đó đòi hỏi nhân viên phải kiểm tra cẩn thận và có sự phối hợp giữa các bộ phận để đảm bảo tính chính xác.

[4] Đối chiếu số liệu và xử lý chênh lệch

Sau khi hoàn tất kiểm kê thực tế, số liệu thu thập được sẽ được đối chiếu với số liệu trên hệ thống kế toán hoặc phần mềm quản lý kho.

Trường hợp số liệu trùng khớp, doanh nghiệp tiến hành xác nhận kết quả kiểm kê. Ngược lại, nếu phát sinh chênh lệch (thừa hoặc thiếu), cần tiến hành kiểm tra lại để xác định nguyên nhân. Các nguyên nhân có thể bao gồm sai sót trong quá trình nhập – xuất, thất lạc hàng hóa, nhầm lẫn mã hàng hoặc lỗi ghi nhận dữ liệu.

Dựa trên kết quả xác minh, doanh nghiệp sẽ lập biên bản xử lý chênh lệch và đưa ra phương án điều chỉnh phù hợp, đảm bảo số liệu tồn kho phản ánh đúng thực tế.

[5] Cập nhật hệ thống và hoàn tất kiểm kê

Sau khi xử lý các chênh lệch, bộ phận kế toán và kho vận tiến hành cập nhật lại số liệu tồn kho trên hệ thống quản lý. Các nghiệp vụ điều chỉnh (nhập bổ sung, xuất điều chỉnh...) được thực hiện thông qua các chứng từ liên quan như phiếu nhập khác, phiếu xuất khác.

Việc cập nhật này giúp đồng bộ dữ liệu giữa thực tế và hệ thống, tạo cơ sở cho các hoạt động quản trị tiếp theo như lập báo cáo tồn kho, tính giá vốn và ra quyết định kinh doanh.

[6] Lưu trữ hồ sơ và báo cáo kết quả kiểm kê

Toàn bộ chứng từ liên quan đến quá trình kiểm kê như phiếu kiểm kê, biên bản kiểm kê, biên bản xử lý chênh lệch... được tổng hợp, sắp xếp và lưu trữ theo quy định.

Đồng thời, doanh nghiệp lập báo cáo tổng hợp kết quả kiểm kê, phản ánh tình hình tồn kho thực tế, mức độ chênh lệch và các vấn đề phát sinh. Báo cáo này là cơ sở quan trọng phục vụ công tác kiểm toán, đánh giá hiệu quả quản lý kho và đưa ra các biện pháp cải thiện trong tương lai.

1.3 Các quy định pháp lý và hệ thống chứng từ liên quan đến quản lý kho

1.3.1 Các quy định pháp lý liên quan đến quản lý hàng hóa và kho bãi

Hoạt động quản lý kho hàng hóa trong doanh nghiệp chịu sự điều chỉnh của nhiều văn bản pháp luật khác nhau. Việc tuân thủ các quy định này giúp đảm bảo tính hợp pháp, minh bạch và hiệu quả trong quá trình quản lý hàng hóa.

Thứ nhất, quy định trong luật thương mại.

Theo Luật Thương mại năm 2005, hoạt động lưu kho và bảo quản hàng hóa được xem là một phần trong hoạt động thương mại. Cụ thể, Điều 237 quy định về dịch vụ lưu kho, theo đó bên cung ứng dịch vụ có nghĩa vụ bảo quản hàng hóa an toàn, giữ nguyên tình trạng hàng hóa trong suốt thời gian lưu kho. Đồng thời, Điều 238 quy định quyền và nghĩa vụ của bên thuê kho, trong đó nhấn mạnh trách nhiệm cung cấp đầy đủ thông tin về hàng hóa để đảm bảo việc bảo quản phù hợp. Những quy định này là cơ sở pháp lý quan trọng để doanh nghiệp tổ chức hoạt động kho hàng một cách đúng quy định.

Thứ hai, quy định trong luật kế toán.

Luật Kế toán năm 2015 quy định rõ về việc quản lý và ghi nhận tài sản của doanh nghiệp, trong đó có hàng tồn kho. Theo Điều 4, hàng tồn kho được xem là một loại tài sản và phải được phản ánh đầy đủ, chính xác trong sổ kế toán. Bên cạnh đó, Điều 40 quy định doanh nghiệp phải thực hiện kiểm kê tài sản định kỳ, bao gồm cả hàng tồn kho, nhằm đảm bảo số liệu kế toán trung thực và hợp lý. Đây là cơ sở để doanh nghiệp tổ chức hệ thống theo dõi nhập – xuất – tồn kho một cách chặt chẽ.

Thứ ba, quy định trong luật hải quan.

Đối với hàng hóa xuất nhập khẩu, Luật Hải quan năm 2014 quy định rõ về việc quản lý, giám sát hàng hóa trong kho. Theo Điều 41, hàng hóa gửi kho ngoại quan phải chịu sự giám sát của cơ quan hải quan trong suốt thời gian lưu giữ. Ngoài ra, Điều 61 quy định trách nhiệm của doanh nghiệp trong việc bảo quản, lưu giữ và xuất trình hàng

hóa khi có yêu cầu kiểm tra. Các quy định này đảm bảo tính minh bạch và kiểm soát chặt chẽ đối với hàng hóa trong kho liên quan đến hoạt động xuất nhập khẩu.

Thứ tư, các quy định về quản lý hàng tồn kho.

Theo Chuẩn mực kế toán Việt Nam số 02 – Hàng tồn kho (ban hành theo Quyết định 149/2001/QĐ-BTC), hàng tồn kho phải được ghi nhận theo giá gốc và được đánh giá lại khi có dấu hiệu giảm giá trị. Đồng thời, doanh nghiệp phải trích lập dự phòng giảm giá hàng tồn kho khi giá trị thuần có thể thực hiện thấp hơn giá gốc. Quy định này giúp phản ánh đúng giá trị thực tế của hàng tồn kho và hạn chế rủi ro tài chính.

Thứ năm, quy định về an toàn kho bãi.

Theo Luật Phòng cháy và chữa cháy năm 2001 (sửa đổi, bổ sung năm 2013), các cơ sở kho hàng phải đảm bảo các điều kiện an toàn về phòng cháy chữa cháy, được quy định tại Điều 7. Ngoài ra, Luật An toàn, vệ sinh lao động năm 2015 cũng yêu cầu doanh nghiệp phải đảm bảo điều kiện làm việc an toàn cho người lao động trong kho (Điều 7). Những quy định này nhằm giảm thiểu rủi ro cháy nổ, tai nạn lao động và bảo vệ tài sản trong kho.

Tóm lại, hệ thống các quy định pháp lý liên quan đến quản lý kho hàng hóa tạo thành một khung pháp lý toàn diện, giúp doanh nghiệp tổ chức hoạt động kho một cách hợp pháp, an toàn và hiệu quả. Việc tuân thủ các quy định này không chỉ đảm bảo yêu cầu pháp luật mà còn góp phần nâng cao chất lượng quản lý và uy tín của doanh nghiệp.

1.3.2 Hệ thống chứng từ trong quản lý kho

1.3.2.1 Khái niệm và vai trò của chứng từ kho

Chứng từ kho là các tài liệu kế toán phản ánh các nghiệp vụ kinh tế phát sinh liên quan đến quá trình nhập, xuất và tồn kho hàng hóa trong doanh nghiệp. Đây là căn cứ pháp lý để ghi nhận các biến động của hàng tồn kho, đồng thời là cơ sở để kiểm tra, đối chiếu và kiểm soát hoạt động quản lý kho.

Theo quy định tại Điều 16 Luật Kế toán năm 2015, mọi nghiệp vụ kinh tế, tài chính phát sinh đều phải được lập chứng từ kế toán và chỉ được ghi sổ kế toán khi có chứng từ hợp pháp. Điều này cho thấy chứng từ kho đóng vai trò bắt buộc trong việc ghi nhận và quản lý hàng tồn kho.

Về vai trò, chứng từ kho có ý nghĩa quan trọng trong nhiều khía cạnh. Trước hết, đây là căn cứ để ghi chép sổ sách kế toán, đảm bảo số liệu về hàng tồn kho được phản ánh chính xác. Bên cạnh đó, chứng từ còn giúp kiểm soát nội bộ, hạn chế thất thoát, gian

lên trong quá trình nhập – xuất hàng hóa. Ngoài ra, hệ thống chứng từ còn phục vụ cho công tác kiểm tra, kiểm toán và giải quyết các tranh chấp phát sinh liên quan đến hàng hóa trong kho.

1.3.2.2 Nội dung, chức năng và nhiệm vụ của chứng từ

Về nội dung, chứng từ kho phải đảm bảo đầy đủ các yếu tố theo quy định tại Điều 16 Luật Kế toán năm 2015, bao gồm: tên chứng từ, ngày tháng lập, nội dung nghiệp vụ, số lượng, đơn giá, chữ ký của các bên liên quan và các thông tin cần thiết khác. Việc đảm bảo đầy đủ nội dung giúp chứng từ có giá trị pháp lý và được chấp nhận trong quá trình kiểm tra, đối chiếu.

Về chức năng, chứng từ kho thực hiện ba chức năng cơ bản. Thứ nhất, chức năng phản ánh: ghi nhận các nghiệp vụ nhập – xuất – tồn kho phát sinh trong thực tế. Thứ hai, chức năng kiểm tra: giúp kiểm soát tính hợp lý, hợp lệ của các nghiệp vụ kinh tế. Thứ ba, chức năng pháp lý: là căn cứ để giải quyết các vấn đề liên quan đến trách nhiệm vật chất khi xảy ra sai sót hoặc mất mát hàng hóa.

Về nhiệm vụ, hệ thống chứng từ kho cần đảm bảo ghi nhận kịp thời, chính xác các nghiệp vụ phát sinh; cung cấp thông tin đầy đủ cho bộ phận quản lý và kế toán; đồng thời phục vụ cho việc kiểm kê, đánh giá và phân tích tình hình tồn kho. Ngoài ra, chứng từ còn góp phần nâng cao tính minh bạch và hiệu quả trong quản lý kho hàng của doanh nghiệp.

1.3.2.3 Các loại chứng từ sử dụng trong quản lý kho

Trong hoạt động quản lý kho, doanh nghiệp sử dụng nhiều loại chứng từ nhằm ghi nhận và kiểm soát các nghiệp vụ nhập – xuất – tồn hàng hóa. Theo quy định tại Thông tư 99/2025/TT-BTC và thực tiễn quản lý, các chứng từ chủ yếu bao gồm:

a) Nhóm chứng từ trong quy trình nhập kho

Phiếu giao hàng của nhà cung cấp

Chứng từ ban đầu thể hiện việc nhà cung cấp đã thực hiện giao hàng cho doanh nghiệp, giữ vai trò làm căn cứ tiếp nhận hàng hóa tại kho. Chứng từ này giúp bộ phận kho đối chiếu giữa hàng thực nhận với đơn đặt hàng và các thông tin đã được thống nhất trước đó. Nội dung của phiếu giao hàng thường bao gồm thông tin nhà cung cấp, danh mục hàng hóa, số lượng, thời gian giao nhận, phương tiện vận chuyển và xác nhận của các bên liên quan.

Hóa đơn GTGT

Là chứng từ pháp lý quan trọng phản ánh giá trị hàng hóa mua vào và nghĩa vụ thuế của doanh nghiệp, đóng vai trò làm căn cứ ghi nhận chi phí và công nợ. Chức năng chính của hóa đơn là phục vụ hạch toán kế toán và kê khai thuế theo quy định. Nội dung hóa đơn thể hiện đầy đủ thông tin bên bán, bên mua, mã số thuế, danh mục hàng hóa, đơn giá, thành tiền, thuế suất và tổng giá trị thanh toán.

Biên bản giao nhận hàng

Là chứng từ xác nhận việc giao nhận hàng hóa giữa hai bên tại thời điểm thực tế, giữ vai trò làm căn cứ xử lý các phát sinh như thiếu hụt, hư hỏng hoặc sai lệch. Chứng từ này giúp đảm bảo tính minh bạch trong quá trình giao nhận và hỗ trợ giải quyết tranh chấp khi cần thiết. Nội dung biên bản bao gồm số lượng thực tế, tình trạng hàng hóa, nguyên nhân sai lệch (nếu có) và chữ ký xác nhận của các bên.

Phiếu nhập kho hàng mua

Là chứng từ chính thức ghi nhận việc hàng hóa đã được nhập vào kho sau khi kiểm tra đạt yêu cầu, đóng vai trò cập nhật tồn kho và phục vụ hạch toán kế toán. Chức năng của phiếu là phản ánh chính xác số lượng hàng nhập vào hệ thống quản lý kho. Nội dung phiếu thể hiện mã hàng, số lượng, đơn vị tính, ngày nhập, kho nhập và thông tin liên quan đến nhà cung cấp.

Sổ theo dõi chứng từ nhập hàng

Đây là công cụ tổng hợp và quản lý toàn bộ các chứng từ nhập kho phát sinh, giữ vai trò hỗ trợ kiểm soát và tra cứu thông tin khi cần thiết. Chức năng của sổ là ghi nhận liên tục các nghiệp vụ nhập hàng nhằm phục vụ đối chiếu và kiểm tra. Nội dung bao gồm ngày nhập, số chứng từ, nhà cung cấp, số lượng hàng và các ghi chú liên quan.

Phiếu nhập điều chuyển

Là chứng từ ghi nhận việc nhập hàng hóa từ các kho hoặc chi nhánh khác trong nội bộ doanh nghiệp, đóng vai trò theo dõi luân chuyển hàng hóa nội bộ. Chức năng của phiếu là đảm bảo số liệu tồn kho được cập nhật chính xác giữa các đơn vị. Nội dung thể hiện nguồn điều chuyển, kho nhận, danh mục hàng hóa, số lượng và thời gian thực hiện.

Phiếu nhập kho hàng trả

Chứng từ này phản ánh việc hàng hóa được trả lại từ khách hàng hoặc đại lý và nhập lại kho, giữ vai trò kiểm soát hàng hoàn. Chức năng của phiếu là làm căn cứ xử lý tiếp theo đối với hàng trả như phân loại, sửa chữa hoặc tái kinh doanh. Nội dung bao gồm thông tin đối tượng trả hàng, lý do trả, mã hàng, số lượng và tình trạng hàng hóa.

Bảng kê nhập hàng đại lý trả

Là chứng từ tổng hợp chi tiết các mặt hàng do đại lý trả lại, giữ vai trò hỗ trợ kiểm soát và đánh giá tình trạng hàng trả. Chức năng của bảng kê là hệ thống hóa thông tin phục vụ phân tích nguyên nhân và xử lý hàng tồn. Nội dung bao gồm mã hàng, số lượng, tình trạng và lý do trả theo từng đại lý.

Bảng kê hàng nhập đổi, nhập trả

Chứng từ này ghi nhận các trường hợp đổi hoặc trả hàng phát sinh trong hoạt động kinh doanh, đóng vai trò hỗ trợ quản lý nghiệp vụ đổi trả. Chức năng của bảng kê là theo dõi chi tiết từng trường hợp để đảm bảo xử lý đúng quy trình. Nội dung thể hiện mã hàng, số lượng, nguyên nhân đổi/trả và đối tượng liên quan.

Biên bản thừa thiếu nhà cung cấp

Là chứng từ xác nhận sự chênh lệch giữa số lượng hàng thực nhận và số lượng theo chứng từ của nhà cung cấp, giữ vai trò làm căn cứ xử lý trách nhiệm. Chức năng của biên bản là phục vụ làm việc với nhà cung cấp về công nợ hoặc bồi thường. Nội dung bao gồm số lượng thừa hoặc thiếu, nguyên nhân, thông tin lô hàng và xác nhận của các bên liên quan.

b) Nhóm chứng từ trong quy trình xuất kho

Phiếu xuất kho

Là chứng từ chính thức ghi nhận việc hàng hóa được xuất ra khỏi kho, giữ vai trò cập nhật giảm tồn kho và phục vụ hạch toán kế toán. Chức năng của phiếu là phản ánh chính xác số lượng và chủng loại hàng đã xuất. Nội dung bao gồm mã hàng, số lượng, đơn vị nhận, thời gian xuất và người thực hiện.

Hóa đơn bán hàng

Chứng từ này phản ánh giá trị hàng hóa đã bán cho khách hàng, đóng vai trò ghi nhận doanh thu và nghĩa vụ thuế. Chức năng của hóa đơn là phục vụ công tác kế toán và quản lý tài chính. Nội dung thể hiện thông tin khách hàng, danh mục hàng hóa, số lượng, đơn giá, tổng tiền và thuế.

Bảng kê hóa đơn bán hàng

Là chứng từ tổng hợp các hóa đơn bán hàng phát sinh, giữ vai trò hỗ trợ kiểm soát và đối chiếu dữ liệu giữa kho và kế toán. Chức năng của bảng kê là hệ thống hóa thông tin bán hàng theo thời gian. Nội dung bao gồm số hóa đơn, ngày lập, khách hàng và giá trị tương ứng.

Phiếu soạn hàng

Là chứng từ nội bộ dùng để hướng dẫn nhân viên kho thực hiện lấy hàng theo đơn, giữ vai trò đảm bảo quá trình soạn hàng chính xác. Chức năng của phiếu là giúp nhân viên xác định đúng mã hàng, số lượng và vị trí hàng hóa. Nội dung bao gồm thông tin đơn hàng, mã hàng, số lượng và các yêu cầu cụ thể.

Phiếu xuất hàng trả nhà cung cấp

Là chứng từ ghi nhận việc trả lại hàng hóa không đạt yêu cầu cho nhà cung cấp, đóng vai trò làm căn cứ xử lý công nợ. Chức năng của phiếu là theo dõi và kiểm soát hàng trả. Nội dung bao gồm thông tin nhà cung cấp, mã hàng, số lượng và lý do trả.

Phiếu xuất điều chuyển

Đây chứng từ phản ánh việc xuất hàng hóa sang kho hoặc chi nhánh khác trong nội bộ doanh nghiệp, giữ vai trò kiểm soát luân chuyển hàng hóa. Chức năng của phiếu là đảm bảo cân đối tồn kho giữa các đơn vị. Nội dung bao gồm kho xuất, kho nhận, danh mục hàng và số lượng.

Sổ theo dõi xuất hàng

Là công cụ tổng hợp toàn bộ nghiệp vụ xuất kho, đóng vai trò hỗ trợ kiểm soát và đối chiếu dữ liệu. Chức năng của sổ là ghi nhận liên tục các hoạt động xuất hàng theo thời gian. Nội dung bao gồm ngày xuất, số chứng từ, đơn vị nhận, số lượng và ghi chú liên quan.

c) Nhóm chứng từ trong quy trình kiểm kê

Biên bản kiểm kê là chứng từ ghi nhận kết quả kiểm kê thực tế hàng hóa trong kho, giữ vai trò làm căn cứ đối chiếu với số liệu trên hệ thống. Chức năng của biên bản là xác định chênh lệch tồn kho và phục vụ điều chỉnh kế toán. Nội dung bao gồm danh mục hàng hóa, số lượng thực tế, số lượng sổ sách, mức chênh lệch và xác nhận của các bộ phận liên quan.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUY TRÌNH QUẢN LÝ KHO HÀNG HÓA TẠI CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT - THƯƠNG MẠI B.Q

2.1 Khái quát về Công ty TNHH Sản xuất - Thương mại B.Q

2.1.1 Lịch sử hình thành của công ty

- Tên doanh nghiệp: Công ty TNHH Sản xuất - Thương mại B.Q
- Giám đốc: (Ông) Phan Hải
- Năm thành lập: 30/04/2005
- Thông tin liên hệ:
 - Địa chỉ: 246 Ông ích Khiêm, Phường Tân Chính, Quận Thanh Khê, Thành phố Đà Nẵng, Việt Nam
 - Hotline: 05113821789
 - Website: <https://giaybq.com.vn>
 - Fanpage: <https://www.facebook.com/giaybq>
 - Shopee: <https://shopee.vn/giaybq.vn>



Hình 4: Logo công ty BQ

Công ty TNHH Sản xuất - Thương mại B.Q được thành lập vào năm 2005 tại Đà Nẵng bởi ông Phan Hải, với sứ mệnh cung cấp các sản phẩm giày dép chất lượng cao, mang lại sự tự tin và phong cách cho thế hệ công sở hiện đại. Ra đời trong bối cảnh thị trường còn phân mảnh, BQ định vị mình là giải pháp cân bằng giữa chất lượng bền bỉ và giá thành hợp lý cho người tiêu dùng Việt.

Giai đoạn khởi nghiệp của BQ gắn liền với những khó khăn chung của thương hiệu Việt khi phải cạnh tranh với hàng ngoại nhập. Trước tình hình đó, công ty đã thực hiện những bước đi táo bạo khi tập trung nguồn lực vào kiểm soát chất lượng và dịch vụ hậu mãi, nổi bật nhất là chính sách bảo hành trọn đời sản phẩm. Chiến lược này, kết

hợp với các giá trị cốt lõi Chính trực - Tận tâm - Chất lượng, đã trở thành kim chỉ nam giúp BQ xây dựng uy tín vững chắc.

Song song với việc mở rộng thị phần từ Miền Trung ra cả nước, BQ đã thực hiện một cuộc chuyển mình mạnh mẽ về mô hình hoạt động. Từ một đơn vị sản xuất truyền thống, công ty đã chuyển dịch sang mô hình thương mại hiện đại, tập trung nguồn lực vào khâu nghiên cứu phát triển mẫu (R&D), quản trị thương hiệu và kiểm soát chất lượng (QC), trong khi hoạt động gia công được chuyển giao cho các đối tác chuyên nghiệp. Sự thay đổi này giúp BQ linh hoạt hơn trong việc đáp ứng thị hiếu đa dạng của khách hàng và tối ưu hóa chuỗi cung ứng.

Hiện nay, vị thế của BQ đã được khẳng định vững chắc với hệ thống phân phối đa kênh bao gồm chuỗi cửa hàng bán lẻ tại các vị trí đắc địa, mạng lưới đại lý rộng khắp và kênh thương mại điện tử năng động. Không ngừng thích ứng và đổi mới, Công ty TNHH Sản xuất - Thương mại BQ đang tiếp tục hành trình kiến tạo những giá trị bền vững, hướng tới mục tiêu trở thành thương hiệu được khách hàng tin tưởng và yêu mến hàng đầu Việt Nam.

Bộ nhận diện thương hiệu BQ được xây dựng dựa trên thông điệp “Best Quality”, thể hiện cam kết về chất lượng và độ bền của sản phẩm. Logo BQ có thiết kế đơn giản, mạnh mẽ, dễ nhận diện, phù hợp với ngành giày da.

2.1.2 Tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi

– Tầm nhìn thương hiệu:

“Trở thành thương hiệu giày công sở hàng đầu Việt Nam, được tin tưởng và yêu mến bởi khách hàng, mang lại sự tự tin và phong cách cho thế hệ công sở hiện đại.”

– Sứ mệnh:

"Giày dép BQ đồng hành cùng khách hàng công sở với chất lượng cao, trải nghiệm tự tin trên mọi hành trình."

– Giá trị cốt lõi:

- Chính trực: Làm việc đúng, làm đúng điều mình nói và cam kết.
- Tận tâm: Hết việc chứ không hết giờ, phục vụ mọi lúc mọi nơi
- Cải tiến: Cải tiến từ những việc nhỏ, tốt hơn mỗi ngày
- Chất lượng: Lấy tiêu chuẩn làm thước đo, chất lượng để đánh giá
- Chuyên nghiệp: Làm việc có kế hoạch, bám sát mục tiêu và đảm bảo hiệu quả

2.1.3 Ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh

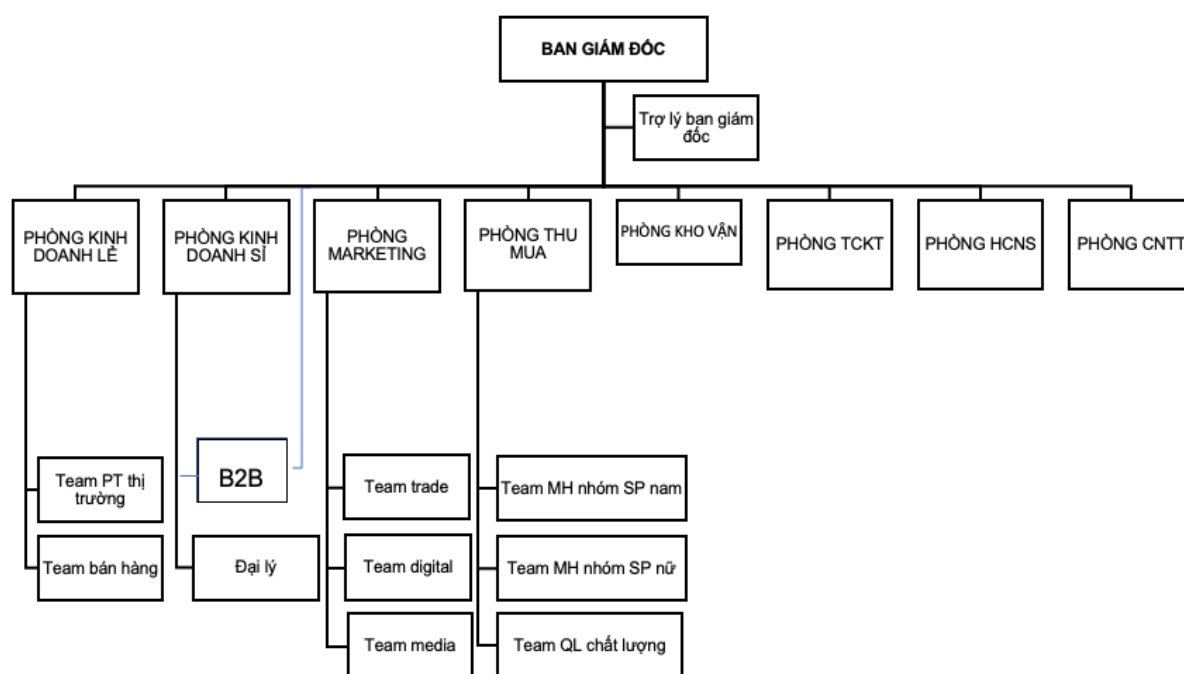
Sản xuất và kinh doanh giày dép – sản phẩm da mang thương hiệu BQ

Các sản phẩm kinh doanh chính:

- Hàng nam: Giày thể thao, giày cao cấp, giày tây, giày lười, sandal nam, dép nam
- Hàng nữ: Giày thể thao, giày bít, giày dây, sandal nữ, giày búp bê, guốc & dép
- Hàng trẻ em: giày, dép
- Phụ kiện: Ví, thắt lưng, tất, xi đánh giày, xịt kháng khuẩn

2.1.4 Cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ các phòng ban

a) Sơ đồ cơ cấu bộ máy tổ chức:



Hình 5: Cấu trúc tổ chức Công ty TNHH Sản xuất & Thương mại B.Q

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự)

b) Chức năng và nhiệm vụ của các phòng ban

❖ Ban Giám Đốc và Trợ lý Ban GD

- Chức năng: Hoạch định chiến lược, định hướng tầm nhìn và quản lý điều hành toàn bộ hoạt động kinh doanh của công ty.
- Nhiệm vụ:
 - + Đưa ra các quyết định chiến lược về phát triển thị trường, tài chính và nhân sự.

- + Bộ phận Trợ lý Ban GD: Tham mưu, hỗ trợ Giám đốc trong việc giám sát hoạt động của các phòng ban, đảm bảo thông tin quản trị được xuyên suốt và xử lý các công việc đối nội, đối ngoại theo ủy quyền.

❖ **Phòng Kinh Doanh Lẻ**

- Cơ cấu: Gồm Team Phát triển thị trường và Team Bán hàng.
- Chức năng: Quản lý và vận hành hệ thống cửa hàng bán lẻ, trực tiếp đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng cuối cùng.
- Nhiệm vụ:
 - + Team Bán hàng: Quản lý hoạt động tại các showroom, đảm bảo doanh số bán lẻ, chăm sóc khách hàng trực tiếp và trưng bày hàng hóa chuẩn nhận diện thương hiệu.
 - + Team Phát triển thị trường: Nghiên cứu địa điểm, tìm kiếm mặt bằng mới để mở rộng chuỗi cửa hàng, phân tích xu hướng tiêu dùng tại từng khu vực địa lý.

❖ **Phòng Kinh Doanh Sỉ**

- Cơ cấu: Gồm mảng Đại lý và mảng B2B (Doanh nghiệp).
- Chức năng: Phát triển mạng lưới phân phối gián tiếp và khai thác các hợp đồng thương mại số lượng lớn.
- Nhiệm vụ:
 - + Mảng Đại lý: Tìm kiếm, thẩm định và quản lý hệ thống đại lý nhượng quyền hoặc đại lý phân phối tại các tỉnh thành; xây dựng chính sách chiết khấu và hỗ trợ đại lý bán hàng.
 - + Mảng B2B: Tìm kiếm và ký kết các hợp đồng cung cấp giày đồng phục cho các doanh nghiệp, trường học, cơ quan tổ chức; quản lý các đơn hàng dự án lớn.

❖ **Phòng Marketing**

- Cơ cấu: Team Trade, Team Digital, Team Media.
- Chức năng: Xây dựng thương hiệu và thúc đẩy nhu cầu thị trường thông qua các kênh truyền thông đa phương tiện.
- Nhiệm vụ:
 - + Team Trade: Thực hiện các hoạt động tiếp thị tại điểm bán (POSM), chương trình khuyến mãi, kích hoạt thương hiệu tại cửa hàng/đại lý.

+ Team Digital: Quản lý các kênh online (Website, Fanpage, sàn TMĐT), chạy quảng cáo trực tuyến để kéo traffic và đơn hàng.

+ Team Media: Sản xuất nội dung, hình ảnh, video quảng cáo sản phẩm và truyền thông thương hiệu.

❖ **Phòng Thu Mua**

– Cơ cấu: Team Mua hàng (MH) nhóm sản phẩm Nam, Team MH nhóm sản phẩm Nữ, Team Quản lý chất lượng (QC).

– Chức năng: Quản trị nguồn hàng đầu vào, thay thế cho bộ phận sản xuất cũ trong mô hình thương mại.

– Nhiệm vụ:

+ Team Mua hàng (Nam/Nữ): Nghiên cứu xu hướng thời trang, làm việc với các nhà cung cấp/xưởng gia công để đặt hàng (OEM), đàm phán giá vốn và lên kế hoạch nhập hàng theo mùa vụ.

+ Team Quản lý chất lượng (QC): Kiểm định chất lượng sản phẩm từ nhà cung cấp trước khi nhập kho, đảm bảo hàng hóa đạt tiêu chuẩn kỹ thuật và thẩm mỹ của BQ.

❖ **Phòng Kho Vận**

– Chức năng: Quản lý dòng chảy hàng hóa vật lý và tồn kho hệ thống.

– Nhiệm vụ:

+ Tổ chức quy trình nhập - xuất - tồn kho hàng hóa chính xác, khoa học.

+ Điều phối vận chuyển hàng hóa từ kho tổng đến hệ thống cửa hàng, đại lý và giao hàng cho khách Online/B2B.

+ Bảo quản hàng hóa, dán tem nhãn và tối ưu hóa không gian lưu trữ.

❖ **Phòng Tài Chính - Kế Toán (TCKT)**

– Chức năng: Quản trị tài chính doanh nghiệp và kiểm soát dòng tiền.

– Nhiệm vụ:

+ Hạch toán kế toán, lập báo cáo tài chính, báo cáo thuế.

+ Kiểm soát thu chi, công nợ khách hàng/nhà cung cấp và quản lý tài sản cố định của công ty.

❖ **Phòng Hành Chính - Nhân Sự (HCNS)**

– Chức năng: Quản trị nguồn nhân lực và công tác hành chính văn phòng.

- Nhiệm vụ:
 - + Tuyển dụng, đào tạo, tính lương thưởng (C&B) và xây dựng văn hóa doanh nghiệp.
 - + Quản lý văn phòng phẩm, trang thiết bị văn phòng và các thủ tục pháp lý hành chính.

❖ **Phòng Công Nghệ Thông Tin (CNTT)**

- Chức năng: Quản trị hạ tầng công nghệ và chuyển đổi số.
- Nhiệm vụ:
 - + Vận hành và bảo trì hệ thống máy chủ (Server), mạng nội bộ, máy tính.
 - + Quản trị phần mềm quản lý doanh nghiệp (Bravo, phần mềm bán hàng), đảm bảo an toàn dữ liệu và hỗ trợ kỹ thuật cho toàn hệ thống.

2.1.5 Nguồn lực của công ty

❖ **Cơ sở vật chất**

Là một doanh nghiệp đã chuyển dịch mạnh mẽ từ mô hình sản xuất truyền thống sang thương mại và phân phối chuyên nghiệp, Công ty Giày BQ nhận thức rõ vai trò cốt lõi của cơ sở vật chất trong việc đảm bảo sự lưu thông hàng hóa và nâng cao trải nghiệm khách hàng. Qua khảo sát thực tế và tổng hợp số liệu kiểm kê tài sản, có thể thấy công ty đã xây dựng được một hạ tầng kỹ thuật tương đối hoàn chỉnh, quy mô và đồng bộ, phục vụ hiệu quả cho ba trụ cột chính: Quản trị điều hành – Logistic kho vận – Kinh doanh bán lẻ.

Về hạ tầng mặt bằng, công ty hiện đang khai thác tổng diện tích sử dụng lên đến 2.768,8 m². Con số này không chỉ phản ánh quy mô hoạt động mà còn cho thấy tư duy chiến lược trong việc quy hoạch không gian. Trong đó, hệ thống cửa hàng được ưu tiên bố trí tại các vị trí "đất vàng" trên những tuyến phố thương mại sầm uất nhất Đà Nẵng, giúp tối đa hóa khả năng nhận diện thương hiệu. Song song với đó, khu vực kho bãi được đặt tại vị trí cửa ngõ (gần Bến xe trung tâm), tạo lợi thế cực lớn trong việc tiếp nhận hàng hóa từ các nhà cung cấp phía Nam và phân phối nhanh chóng đi các tỉnh khu vực Miền Trung – Tây Nguyên, giúp tối ưu hóa chi phí vận chuyển và thời gian giao hàng.

Điểm nhấn quan trọng trong năng lực vận hành của BQ chính là sự tự chủ về phương tiện vận tải. Thay vì phụ thuộc hoàn toàn vào các đơn vị Logistic thuê ngoài (3PL), công ty đã đầu tư đội xe tải và xe chuyên dụng riêng biệt. Điều này cho phép BQ

chủ động hoàn toàn trong việc điều tiết luân chuyển hàng hóa nội bộ giữa kho tổng và chuỗi cửa hàng, giảm thiểu rủi ro đứt gãy nguồn cung trong các dịp cao điểm lễ, Tết. Đồng thời, đội xe này cũng là công cụ đặc lực hỗ trợ đội ngũ nhân viên thị trường tiếp cận sâu rộng các đại lý ở vùng xa, duy trì mối quan hệ kinh doanh bền vững.

Bảng 1: Cơ sở vật chất và trang thiết bị công ty

STT	Danh mục tài sản	Đơn vị tính	Số lượng	Ghi chú
I	HẠ TẦNG & MẶT BẰNG			
1	Tổng diện tích mặt bằng sử dụng	m ²	2.768,8	Bao gồm VP, kho & cửa hàng
2	Nhà xưởng, vật kiến trúc	Cái	1	
II	PHƯƠNG TIỆN VẬN TẢI			
4	Xe ô tô vận tải & chuyên dụng	Chiếc	6	Vận chuyển hàng & công tác thị trường
III	THIẾT BỊ MÁY TÍNH & VĂN PHÒNG			
5	Máy chủ (Server)	Cái	1	Lưu trữ dữ liệu phần mềm SAP
6	Máy tính trạm (PC/Laptop)	Cái	60	Phục vụ văn phòng & bán hàng
7	Máy in, máy đọc mã vạch	Cái	11	
8	Phần mềm quản lý	Hệ thống	1	Phần mềm SAP
IV	TRANG THIẾT BỊ HỖ TRỢ KHÁC			
9	Máy phát điện dự phòng (Máy nổ)	Cái	4	Đảm bảo vận hành khi mất điện
10	Hệ thống điều hòa không khí	Cái	23	
11	Máy may công nghiệp	Cái	4	Phục vụ công tác bảo hành/sửa chữa
12	Camera giám sát	Mắt	35	An ninh toàn hệ thống

(Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán Công ty TNHH Sản xuất - Thương mại BQ năm 2025)

Bên cạnh hạ tầng vật lý, BQ cũng thể hiện sự tiên phong trong việc hiện đại hóa công tác quản trị thông qua nền tảng công nghệ thông tin. Hệ thống máy chủ (Server) riêng biệt kết hợp với phần mềm quản trị doanh nghiệp SAP được triển khai đồng bộ đến hơn 60 máy tính trạm trên toàn hệ thống. Sự đầu tư này giúp ban lãnh đạo kiểm soát dòng tiền, công nợ và tình trạng tồn kho theo thời gian thực (Real-time), yếu tố sống còn đối với một doanh nghiệp thương mại có mã hàng đa dạng lên tới hàng nghìn SKU như BQ. Tại các điểm bán, hệ thống máy đọc mã vạch, máy in và camera giám sát cũng được trang bị đầy đủ, tạo nên quy trình bán hàng chuyên nghiệp và minh bạch.

❖ **Nguồn nhân lực**

Trong chiến lược phát triển của Công ty BQ, nguồn nhân lực được xác định là tài sản cốt lõi và là yếu tố then chốt tạo nên lợi thế cạnh tranh. Dựa trên mô hình tổ chức hiện đại, BQ đã xây dựng đội ngũ nhân sự theo hướng chuyên môn hóa cao, bố trí tập trung tại 3 khu vực chiến lược:

- Trụ sở điều hành,
- Trung tâm Phân phối
- Hệ thống Bán lẻ.

Tổng số lượng nhân sự chính thức của công ty duy trì ổn định ở mức 122 người. Cơ cấu nhân sự được phân bổ khoa học dựa trên tính chất công việc và địa điểm hoạt động:

- **Khối Văn phòng (Head Office):** Đóng vai trò là "cơ quan đầu não" tại trụ sở chính, chịu trách nhiệm hoạch định chiến lược và quản trị hệ thống (bao gồm Ban Giám đốc, Marketing, Kế toán, HCNS...).
- **Khối Cung ứng (Distribution Center):** Đây là điểm khác biệt trong mô hình vận hành của BQ. Khu vực này quy tụ cả Phòng Kho Vận và Phòng Thu Mua (Kèm bộ phận QC). Việc bố trí nhân sự thu mua làm việc ngay tại kho giúp quy trình kiểm soát chất lượng đầu vào và luân chuyển hàng hóa diễn ra nhanh chóng, chính xác.
- **Khối Kinh doanh (Front-office):** Chiếm tỷ trọng lớn nhất, là lực lượng trực tiếp tiếp xúc với thị trường và tạo ra doanh thu tại hệ thống các cửa hàng.

Bảng 2: Quy mô và cơ cấu tổ chức nhân sự công ty TNHH BQ giai đoạn 2024-2025

STT	Chỉ tiêu	Năm 2024		Năm 2025		So sánh 2025/2024	
		Số lượng	Cơ cấu (%)	Số lượng	Cơ cấu (%)	+/-	Tỷ lệ (%)
	TỔNG SỐ LAO ĐỘNG	120	100	140	100	20	16.67
I	Phân loại lao động theo vị trí công việc						
1	Khối văn phòng	15	12.50	16	11.43	1	6.67
1.1	Ban giám đốc	3	2.50	3	2.14	0	0.00
1.2	Nhân viên phòng ban chức năng	12	10.00	13	9.29	1	8.33
2	Khối cung ứng	30	25.00	42	30.00	12	40.00
2.1	Phòng Thu mua & QC	10	8.33	14	10.00	4	40.00
2.2	Phòng Kho vận	20	16.67	28	20.00	8	40.00
3	Khối kinh doanh	75	62.50	82	58.57	7	9.33
3.1	Quản lý cửa hàng	12	10.00	15	10.71	3	25.00
3.2	Nhân viên tư vấn	63	52.50	67	47.86	4	6.35
II	Theo trình độ						
2.1	Trên đại học	5	4.17	6	4.29	1	20.00
2.2	Đại học, Cao đẳng	50	41.67	60	42.86	10	20.00
2.3	Trung cấp, Phổ thông	65	54.17	74	52.86	9	13.85
III	Theo kinh nghiệm						
3.1	> 5 năm	40	33.33	45	32.14	5	12.50
3.2	<= 5 năm	80	66.67	95	67.86	15	18.75

(Nguồn: Số liệu thống kê nhân sự năm 2024/2025 Phòng Hành chính - Nhân sự)

Dựa trên số liệu thống kê giai đoạn 2024 - 2025, nguồn nhân lực của BQ đang có những bước chuyển dịch tích cực cả về số lượng và chất lượng, phù hợp với định hướng mở rộng quy mô hoạt động. Tổng số lao động tăng trưởng 16.67% (từ 120 lên

140 người) cho thấy nhu cầu bổ sung nhân sự là rất lớn để đáp ứng khối lượng công việc ngày càng tăng. Điểm nổi bật nhất trong bức tranh nhân sự này là sự tập trung nguồn lực mạnh mẽ cho Khối Cung ứng, với mức tăng trưởng nhân sự lên đến 40% (đặc biệt là Phòng Kho vận tăng từ 20 lên 28 người). Điều này phản ánh rõ nét chiến lược của Ban lãnh đạo trong việc củng cố năng lực hậu cần và quản trị kho bãi nhằm đảm bảo chuỗi cung ứng vận hành thông suốt.

Xét về trình độ chuyên môn, chất lượng nguồn nhân lực đang dần được nâng cao theo hướng "tri thức hóa". Nhóm nhân sự có trình độ Đại học, Cao đẳng và Trên đại học đều ghi nhận mức tăng trưởng 20%, cao hơn mức tăng trưởng trung bình của toàn công ty. Tỷ trọng của nhóm lao động đã qua đào tạo chuyên môn này tăng từ 45.8% (năm 2024) lên hơn 47% (năm 2025). Ngược lại, dù nhóm Trung cấp/Phổ thông vẫn chiếm đa số nhưng tỷ trọng đã giảm nhẹ từ 54.17% xuống 52.86%. Sự chuyển dịch này là tín hiệu tích cực, cho thấy công ty đang ưu tiên tuyển dụng nhân sự có nền tảng kiến thức bài bản để sẵn sàng tiếp cận các công nghệ quản lý hiện đại như hệ thống ERP/SAP đang được triển khai.

Về thâm niên công tác, cơ cấu nhân sự của BQ thể hiện đặc thù của một doanh nghiệp năng động với tỷ lệ nhân sự trẻ (dưới 5 năm kinh nghiệm) chiếm đa số áp đảo, khoảng 67 - 68%. Nhóm nhân sự này có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất (18.75%), đóng vai trò là lực lượng xung kích, dễ dàng thích nghi với môi trường làm việc mới và các quy trình vận hành cải tiến. Tuy nhiên, doanh nghiệp vẫn giữ được sự ổn định cần thiết khi nhóm nhân sự chủ chốt (trên 5 năm kinh nghiệm) vẫn tăng thêm 5 người, giữ vai trò dẫn dắt và duy trì văn hóa doanh nghiệp. Sự kết hợp giữa sức trẻ của nhân sự mới và kinh nghiệm của đội ngũ lâu năm tạo nên một cơ cấu nhân sự hài hòa, vừa đảm bảo tính kế thừa, vừa có động lực phát triển mạnh mẽ trong tương lai.

❖ Nguồn lực tài chính

Bức tranh tài chính của Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại BQ trong giai đoạn 2023 – 2025 phản ánh rõ nét quá trình tái cấu trúc nguồn lực mạnh mẽ nhằm thích ứng với biến động của thị trường sau đại dịch. Số liệu từ Bảng cân đối kế toán cho thấy một sự chuyển dịch chiến lược từ việc "phòng thủ" tài chính sang trạng thái "tấn công" mở rộng quy mô, với trọng tâm là gia tăng năng lực nội tại và tích lũy hàng hóa sẵn sàng cho đà tăng trưởng mới.

– Tình hình nguồn vốn:

Quan sát tổng thể, quy mô nguồn vốn của BQ có sự biến động theo mô hình "hình chữ V", giảm sâu vào năm 2024 trước khi bật tăng trở lại vào năm 2025. Cụ thể, tổng nguồn vốn từ mức 49,3 tỷ đồng (năm 2023) đã sụt giảm 21,9% xuống còn 38,5 tỷ đồng vào năm 2024. Nguyên nhân chủ yếu của đợt sụt giảm này xuất phát từ động thái chủ động "giảm đòn bẩy" của doanh nghiệp, khi khoản mục Nợ phải trả được cắt giảm triệt để tới 61,7%. Việc thanh toán phần lớn các khoản nợ vay trong giai đoạn này đã giúp công ty giải tỏa đáng kể áp lực chi phí lãi vay và rủi ro thanh khoản, tạo tiền đề cho một nền tảng tài chính lành mạnh hơn.

Bước sang năm 2025, khi thị trường có dấu hiệu khởi sắc, tổng nguồn vốn đã hồi phục tích cực với mức tăng trưởng 11,2%, đạt 42,8 tỷ đồng. Đáng chú ý, cơ cấu vốn lúc này đã trở nên vững chắc hơn rất nhiều nhờ sự đóng góp chủ đạo của Vốn chủ sở hữu. Chỉ tiêu này duy trì đà tăng trưởng bền vững qua các năm, từ 28,7 tỷ lên 33,1 tỷ đồng, và hiện chiếm tỷ trọng áp đảo 77% trong tổng nguồn vốn. Con số này khẳng định mức độ tự chủ tài chính rất cao của BQ, cho thấy doanh nghiệp gần như không phụ thuộc vào vốn vay bên ngoài, đảm bảo sự an toàn và chủ động tuyệt đối trong các quyết định kinh doanh chiến lược.

Song song với đó, khoản mục Nợ phải trả năm 2025 cũng ghi nhận mức tăng nhẹ trở lại (22,8%), đạt 9,7 tỷ đồng. Trong bối cảnh công ty đang mở rộng quy mô kho bãi và hàng hóa, sự gia tăng này là tín hiệu hợp lý, phản ánh khả năng chiếm dụng vốn tốt từ nhà cung cấp để bổ sung cho nhu cầu vốn lưu động ngày càng lớn.

– Tình hình tài sản:

Tương ứng với sự biến động của nguồn vốn, quy mô tài sản của Công ty TNHH B.Q trong giai đoạn 2023–2025 cũng có sự thay đổi đáng kể. Tuy nhiên, điểm đáng chú ý không chỉ nằm ở sự thay đổi về quy mô, mà còn ở sự dịch chuyển trong cơ cấu tài sản theo hướng tập trung nhiều hơn vào tài sản phục vụ hoạt động kinh doanh cốt lõi, đặc biệt là hàng tồn kho và đầu tư cơ sở vật chất. Điều này phản ánh chiến lược của doanh nghiệp trong giai đoạn tái cơ cấu sau dịch, chuyển từ ưu tiên an toàn dòng tiền sang chủ động đầu tư cho tăng trưởng và mở rộng thị trường.

Trước hết, tài sản ngắn hạn của công ty có xu hướng biến động cùng với chu kỳ điều chỉnh nguồn vốn. Cụ thể, chỉ tiêu này giảm từ 43,2 tỷ đồng năm 2023 xuống còn 32,2 tỷ đồng năm 2024, tương đương giảm 25,5%, trước khi tăng nhẹ lên 34,1 tỷ đồng vào năm 2025, tương đương tăng 5,9%. Sự biến động này chủ yếu đến từ việc

doanh nghiệp tái cơ cấu dòng tiền, giảm lượng tiền mặt và các khoản phải thu để tập trung nguồn lực cho hoạt động kinh doanh thực tế.

Trong cơ cấu tài sản ngắn hạn, hàng tồn kho là khoản mục có sự tăng trưởng rõ nét nhất và mang ý nghĩa đặc biệt đối với hoạt động quản trị kho. Cụ thể, giá trị hàng tồn kho tăng từ 17,6 tỷ đồng năm 2023 lên 21,1 tỷ đồng năm 2024, tương đương tăng 19,9%, và tiếp tục tăng lên 23,3 tỷ đồng vào năm 2025, tương đương tăng thêm 10,4% so với năm trước. Tính chung trong ba năm, giá trị hàng tồn kho đã tăng 5,7 tỷ đồng, tương ứng mức tăng khoảng 32,4%. Xu hướng này cho thấy doanh nghiệp đang chủ động gia tăng lượng hàng dự trữ nhằm đáp ứng kế hoạch mở rộng hệ thống phân phối, tăng độ phủ thị trường và đảm bảo nguồn cung trong các giai đoạn cao điểm kinh doanh.

Bảng 3: Tình hình Tài sản và Nguồn vốn của Công ty BQ (2023 – 2025)

(Đơn vị tính: Tỷ đồng)

Chỉ tiêu	2023	2024	2025	2024/2023		2025/2024	
				+/-	(%)	+/-	(%)
A. TỔNG TÀI SẢN	49.3	38.5	42.8	-10.8	-21.9	+4.3	+11.2
1. Tài sản ngắn hạn	43.2	32.2	34.1	-11	-25.5	+1.9	+5.9
- Tiền & tương đương tiền	11.9	3.6	2.1	-8.3	-69.7	-1.5	-41.7
- Phải thu ngắn hạn	13.5	7.5	8.7	-6	-44.4	+1.2	+16.0
- Hàng tồn kho	17.6	21.1	23.3	+3.5	+19.90	+2.2	+10.40
2. Tài sản dài hạn	6.1	6.3	8.7	+0.2	+3.30	+2.4	+38.1
B. TỔNG NGUỒN VỐN	49.3	38.5	42.8	-10.8	-21.9	+4.3	+11.2
1. Nợ phải trả	20.6	7.9	9.7	-12.7	-61.7	+1.8	+22.8
2. Vốn chủ sở hữu	28.7	30.7	33.1	+2.0	+7.0	+2.4	+7.8

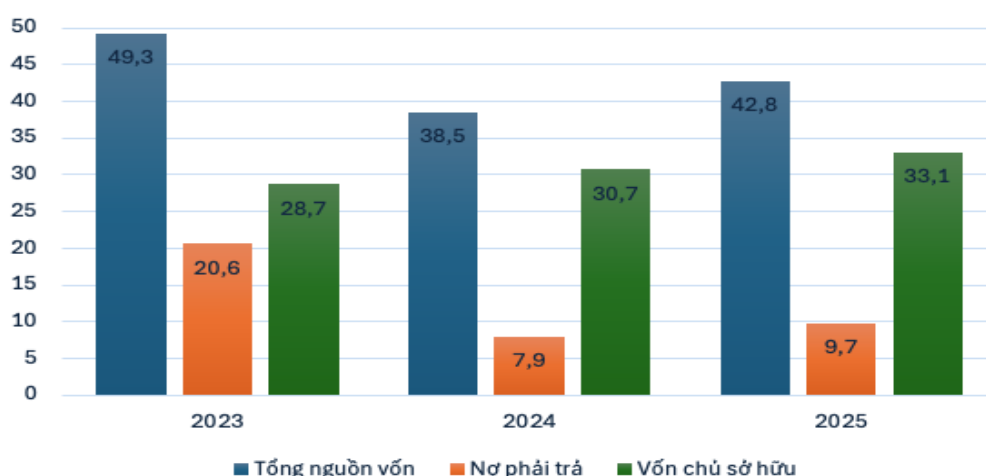
(Nguồn: Phòng Tài chính- Kế toán công ty TNHH Sản xuất & Thương mại BQ)

Tuy nhiên, dưới góc độ quản trị kho, sự gia tăng liên tục của hàng tồn kho cũng tạo ra áp lực đáng kể đối với hệ thống lưu trữ hiện tại. Với đặc thù ngành hàng giày dép,

mỗi mã sản phẩm thường được phân tách thành nhiều biến thể khác nhau về size, màu sắc và mẫu mã, dẫn đến số lượng đơn vị lưu kho thực tế lớn hơn nhiều so với giá trị thể hiện trên báo cáo tài chính. Khi khối lượng hàng hóa tăng lên nhưng diện tích kho và cấu trúc lưu trữ chưa được mở rộng tương ứng, mật độ lưu kho có xu hướng tăng cao, làm phát sinh nguy cơ quá tải cục bộ tại một số khu vực trong kho. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả sắp xếp hàng hóa, tốc độ tìm kiếm, khả năng xuất hàng cũng như độ chính xác trong quá trình kiểm kê thực tế.

Bên cạnh hàng tồn kho, tiền và các khoản tương đương tiền của công ty lại có xu hướng giảm mạnh qua các năm, từ 11,9 tỷ đồng năm 2023 xuống còn 3,6 tỷ đồng năm 2024, và tiếp tục giảm còn 2,1 tỷ đồng vào năm 2025. Sự sụt giảm này cho thấy doanh nghiệp đã chủ động sử dụng nguồn tiền để thanh toán các khoản nợ, đồng thời tái đầu tư vào hoạt động kinh doanh, đặc biệt là bổ sung hàng hóa và mở rộng quy mô vận hành. Đây là dấu hiệu cho thấy dòng tiền đang được chuyển từ trạng thái tích trữ sang đầu tư nhằm phục vụ chiến lược tăng trưởng dài hạn.

Ngoài ra, tài sản dài hạn của doanh nghiệp cũng ghi nhận mức tăng trưởng tích cực, từ 6,1 tỷ đồng năm 2023 lên 8,7 tỷ đồng vào năm 2025, trong đó riêng năm 2025 tăng 38,1% so với năm trước. Điều này phản ánh doanh nghiệp đã bắt đầu chú trọng hơn đến việc đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị và hạ tầng phục vụ hoạt động sản xuất – kinh doanh. Đối với hoạt động quản lý kho, đây là tín hiệu tích cực, cho thấy doanh nghiệp đã từng bước chuẩn bị nguồn lực để nâng cao năng lực lưu trữ và khả năng đáp ứng nhu cầu vận hành trong tương lai.



Hình 6: Biểu đồ tình hình nguồn vốn Công ty TNHH BQ giai đoạn 2023 – 2025

Nhìn chung, cơ cấu tài sản của Công ty BQ trong giai đoạn 2023–2025 cho thấy doanh nghiệp đang chuyển dịch theo hướng gia tăng đầu tư vào hàng hóa và năng lực vận hành, phù hợp với chiến lược mở rộng thị trường. Tuy nhiên, sự gia tăng nhanh của hàng tồn kho cũng đồng thời tạo ra áp lực ngày càng lớn đối với hệ thống kho hiện tại. Nếu quy trình quản lý, công nghệ kiểm soát và khả năng tổ chức lưu trữ không được cải thiện tương ứng, áp lực về khối lượng hàng hóa sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả vận hành và chất lượng quản trị kho trong giai đoạn phát triển tiếp theo.

2.2 Phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh của công ty

2.2.1 Phân tích lĩnh vực kinh doanh của công ty

❖ Cơ cấu doanh thu

Cơ cấu doanh thu của Công ty BQ trong giai đoạn 2023–2025 có sự chuyển dịch rõ rệt theo hướng gia tăng vai trò của kênh bán lẻ trực tiếp và kênh phân phối hiện đại, đồng thời giảm dần sự phụ thuộc vào kênh đại lý truyền thống. Sự thay đổi này phản ánh định hướng điều chỉnh chiến lược kinh doanh của công ty nhằm thích ứng với xu hướng tiêu dùng mới trên thị trường.

Xét về tổng thể, doanh thu của công ty duy trì xu hướng tăng trưởng ổn định qua các năm. Cụ thể, tổng doanh thu tăng từ 59,9 tỷ đồng năm 2023 lên 62,0 tỷ đồng năm 2024 và đạt 65,1 tỷ đồng vào năm 2025. Mức tăng trưởng lần lượt là 3,5% và 5,0% cho thấy hoạt động kinh doanh của công ty đang phát triển theo chiều hướng tích cực, tuy nhiên tốc độ tăng chưa thực sự đột phá, chủ yếu mang tính ổn định.

Trong cơ cấu doanh thu theo kênh phân phối, kênh bán lẻ (showroom) giữ vai trò chủ lực và có xu hướng tăng mạnh qua từng năm. Doanh thu từ kênh này tăng từ 30,5 tỷ đồng năm 2023 lên 33,2 tỷ đồng năm 2024 và đạt 36,5 tỷ đồng vào năm 2025, với tốc độ tăng trưởng lần lượt là 8,9% và 9,9%. Điều này cho thấy công ty đang đẩy mạnh phát triển hệ thống bán lẻ trực tiếp nhằm tăng khả năng kiểm soát hoạt động kinh doanh, nâng cao trải nghiệm khách hàng và cải thiện biên lợi nhuận. Thực tế này cũng phản ánh xu hướng chuyển dịch từ phụ thuộc trung gian sang chủ động tiếp cận người tiêu dùng cuối cùng.

Ngược lại, kênh đại lý (B2B) – vốn là kênh phân phối truyền thống của công ty – lại có xu hướng suy giảm rõ rệt. Doanh thu từ kênh này giảm từ 27,0 tỷ đồng năm 2023 xuống còn 25,8 tỷ đồng năm 2024 và tiếp tục giảm xuống 24,5 tỷ đồng vào năm 2025.

Bảng 4: Cơ cấu doanh thu thuần theo kênh phân phối (2023 – 2025)*(Đơn vị tính: Tỷ đồng)*

Chỉ tiêu	2023	2024	2025	2024/2023		2025/2024	
				+/-	%	+/-	(%)
TỔNG DOANH THU	59,9	62,0	65,1	+2,1	+3,5	+3,1	5,0
1. Kênh Bán lẻ (Showroom)	30,5	33,2	36,5	+2,7	+8,9	+3,3	+9,9
2. Kênh Đại lý (Bán sỉ/B2B)	27,0	25,8	24,5	-1,2	-4,4	-1,3	-5,0
3. Kênh Siêu thị (MT)	2,4	3,0	4,1	+0,6	+25,0	+1,1	+36,7

(Nguồn: Phòng Tài chính- Kế toán công ty TNHH Sản xuất & Thương mại BQ)

Tốc độ giảm lần lượt là 4,4% và 5,0% cho thấy vai trò của kênh đại lý đang dần thu hẹp trong cơ cấu doanh thu. Nguyên nhân có thể đến từ sự thay đổi trong hành vi tiêu dùng, khi khách hàng có xu hướng mua sắm trực tiếp tại cửa hàng hoặc các kênh hiện đại, đồng thời công ty cũng chủ động giảm phụ thuộc vào các trung gian nhằm hạn chế áp lực về chiết khấu và kiểm soát giá bán tốt hơn.

Đáng chú ý, kênh siêu thị tuy chiếm tỷ trọng còn nhỏ nhưng lại có tốc độ tăng trưởng cao nhất trong cơ cấu doanh thu. Doanh thu từ kênh này tăng từ 2,4 tỷ đồng năm 2023 lên 3,0 tỷ đồng năm 2024 và đạt 4,1 tỷ đồng vào năm 2025, với mức tăng trưởng mạnh, đặc biệt là 36,7% trong giai đoạn 2024–2025. Điều này cho thấy công ty đang từng bước mở rộng sự hiện diện trong hệ thống bán lẻ hiện đại, tận dụng xu hướng tiêu dùng tại các Siêu thị và Trung tâm Thương mại. Tuy nhiên, do quy mô còn nhỏ, kênh này hiện mới đóng vai trò bổ trợ, chưa thể thay thế các kênh truyền thống trong ngắn hạn.

Nhìn chung, cơ cấu doanh thu của Công ty BQ đang có sự chuyển dịch theo hướng tích cực khi giảm dần sự phụ thuộc vào kênh đại lý và tăng cường phát triển các kênh bán hàng trực tiếp và hiện đại. Sự thay đổi này giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng kiểm soát hoạt động kinh doanh, tiếp cận khách hàng hiệu quả hơn và cải thiện tính bền vững trong dài hạn. Tuy nhiên, quá trình chuyển dịch này cũng đòi hỏi công ty phải đầu tư nhiều hơn vào hệ thống bán lẻ, quản lý vận hành và nâng cao chất lượng dịch vụ để khai thác tối đa hiệu quả của các kênh phân phối mới.

❖ Thị trường

Công ty BQ hiện đang tập trung hoạt động kinh doanh chủ yếu tại thị trường nội địa, với khu vực miền Trung và Tây Nguyên giữ vai trò trọng điểm. Trong đó, Đà Nẵng được xem là trung tâm phân phối và tiêu thụ chính, đóng góp tỷ trọng lớn trong tổng doanh thu của công ty. Việc tập trung vào khu vực này giúp doanh nghiệp tận dụng lợi thế về sự am hiểu thị trường, mạng lưới phân phối sẵn có và tệp khách hàng ổn định.

Thị trường miền Trung, đặc biệt là Đà Nẵng, có những đặc điểm tiêu dùng tương đối phù hợp với định hướng sản phẩm của BQ. Người tiêu dùng tại đây thường ưu tiên các sản phẩm có độ bền cao, giá cả hợp lý và tính tiện dụng trong sinh hoạt hàng ngày. Đây là điều kiện thuận lợi giúp các sản phẩm của công ty dễ dàng tiếp cận và được chấp nhận trên thị trường. Đồng thời, sự phát triển của đô thị và gia tăng thu nhập của người dân trong những năm gần đây cũng góp phần thúc đẩy nhu cầu tiêu dùng giày dép.

Tuy nhiên, thực tế cho thấy thị trường này đang có sự thay đổi rõ rệt về hành vi tiêu dùng. Khách hàng ngày càng quan tâm nhiều hơn đến yếu tố thẩm mỹ, mẫu mã và thương hiệu, thay vì chỉ tập trung vào công năng sử dụng như trước đây. Điều này tạo ra áp lực không nhỏ đối với BQ khi các sản phẩm hiện tại của công ty vẫn thiên về tính bền bỉ và thực dụng, chưa thực sự nổi bật về yếu tố thời trang.

Bên cạnh đó, mức độ cạnh tranh tại thị trường miền Trung ngày càng gia tăng với sự tham gia của nhiều thương hiệu trong và ngoài nước. Không chỉ các đối thủ truyền thống mà cả các thương hiệu thời trang và doanh nghiệp địa phương đều mở rộng hoạt động tại khu vực này, khiến thị trường dần trở nên bão hòa ở một số phân khúc. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng mở rộng thị phần cũng như tốc độ tăng trưởng doanh thu của công ty.

Mặc dù vậy, thị trường miền Trung vẫn được đánh giá là có tiềm năng phát triển trong dài hạn nhờ quy mô dân số ổn định, nhu cầu tiêu dùng thiết yếu cao và mức độ trung thành của khách hàng tương đối tốt. Nếu tận dụng hiệu quả lợi thế địa phương và đồng thời có những điều chỉnh phù hợp về sản phẩm, giá cả và chiến lược marketing, BQ hoàn toàn có thể củng cố vị thế và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh tại thị trường này.

Bên cạnh khu vực miền Trung và Tây Nguyên là hai thị trường trọng điểm, trong quá trình phát triển hệ thống phân phối, Công ty B.Q cũng từng bước mở rộng phạm vi tiêu thụ ra các khu vực khác trên cả nước thông qua hệ thống đại lý, siêu thị và khách

hàng tổ chức. Mặc dù tỷ trọng doanh thu tại các khu vực ngoài thị trường truyền thống hiện chưa chiếm tỷ lệ lớn, nhưng sự hiện diện của doanh nghiệp tại nhiều tỉnh thành khác nhau cho thấy phạm vi phân phối đã được mở rộng và có tính liên kết vùng. Việc phân chia thị trường theo khu vực địa lý không chỉ giúp doanh nghiệp thuận lợi trong hoạt động kinh doanh mà còn tạo cơ sở cho công tác tổ chức phân phối, quản lý tồn kho và điều phối hàng hóa phù hợp theo từng khu vực. Dựa trên phạm vi phân phối thực tế, thị trường tiêu thụ của Công ty BQ có thể được phân chia theo các khu vực như sau:

Bảng 5: Phân chia thị trường tiêu thụ theo khu vực của Công ty BQ

STT	Khu vực thị trường	Phạm vi địa lý tiêu biểu	Vai trò thị trường
1	Thị trường miền Trung	Đà Nẵng, Quảng Nam, Quảng Ngãi, Huế, Bình Định...	Thị trường trọng điểm
2	Thị trường Tây Nguyên	Gia Lai, Đắk Lắk, Kon Tum...	Thị trường trọng điểm
3	Thị trường miền Nam	TP. Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai...	Thị trường mở rộng
4	Thị trường miền Bắc	Hà Nội, Hải Phòng, Bắc Ninh...	Thị trường mở rộng
5	Thị trường phân phối theo hệ thống bán lẻ	Co.opmart, GO! tại nhiều tỉnh thành	Thị trường liên kết

(Nguồn: Phòng Kinh doanh công ty TNHH Sản xuất & Thương mại BQ)

❖ Khách hàng

Khách hàng của Công ty BQ bao gồm hai nhóm chính là khách hàng cá nhân (B2C) và khách hàng tổ chức (B2B), trong đó mỗi nhóm có đặc điểm tiêu dùng và mức độ đóng góp khác nhau đến hoạt động kinh doanh của công ty. Tại khu vực miền Trung và Tây Nguyên, đặc biệt là thị trường trọng điểm Đà Nẵng, cơ cấu khách hàng của BQ tương đối đa dạng, tạo điều kiện cho doanh nghiệp duy trì nguồn doanh thu ổn định nhưng đồng thời cũng đặt ra nhiều thách thức trong quản lý và khai thác hiệu quả từng phân khúc.

Đối với nhóm khách hàng cá nhân, đây là nhóm chiếm tỷ trọng lớn về số lượng giao dịch và đóng vai trò duy trì dòng tiền thường xuyên cho doanh nghiệp. Đối tượng khách hàng chủ yếu là tầng lớp trung lưu, nhân viên văn phòng, người lao động và học sinh – sinh viên tại các đô thị. Hành vi tiêu dùng của nhóm này nhìn chung phù hợp với định vị sản phẩm của BQ khi họ ưu tiên các yếu tố như độ bền, sự thoải mái và tính thực tế trong sử dụng hàng ngày. Tuy nhiên, thực trạng hoạt động kinh doanh cho thấy nhu

cầu tiêu dùng của nhóm này đang có dấu hiệu thận trọng hơn, đặc biệt trong bối cảnh kinh tế có nhiều biến động. Khách hàng ngày càng nhạy cảm với giá cả và có xu hướng so sánh giữa các thương hiệu trước khi đưa ra quyết định mua, dẫn đến chu kỳ mua hàng kéo dài hơn và tần suất mua lại chưa cao.

Bên cạnh đó, một vấn đề đáng chú ý là mặc dù khách hàng đánh giá cao chất lượng sản phẩm của BQ, nhưng yếu tố mẫu mã và tính thời trang vẫn chưa thực sự đáp ứng kỳ vọng của một bộ phận người tiêu dùng, đặc biệt là khách hàng trẻ và nhân viên văn phòng nữ. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng mở rộng thị phần cũng như làm giảm lợi thế cạnh tranh trong một số phân khúc sản phẩm. Trong thực tế, để duy trì doanh số, công ty thường xuyên phải triển khai các chương trình khuyến mãi, giảm giá hoặc kích cầu tiêu dùng, qua đó phần nào ảnh hưởng đến biên lợi nhuận.

Đối với nhóm khách hàng tổ chức, đây là nhóm mang lại doanh thu lớn và có tính ổn định cao. Thực tế cho thấy hệ thống khách hàng B2B của công ty bao gồm nhiều kênh như đại lý truyền thống, hệ thống siêu thị và các khách hàng mua theo hợp đồng. Trong đó, các hệ thống bán lẻ hiện đại như Co.opmart và GO! đóng vai trò quan trọng trong việc mở rộng độ phủ thị trường và nâng cao hình ảnh thương hiệu. Ngoài ra, công ty còn hợp tác với các khách hàng đặt hàng số lượng lớn theo hợp đồng như resort hoặc doanh nghiệp, phục vụ nhu cầu đồng phục hoặc tiêu dùng tập trung.

Bảng 5: Danh sách khách hàng tổ chức tiêu biểu của Công ty B.Q

STT	Tên khách hàng	Loại khách hàng	Khu vực
1	Co.opmart Tam Kỳ	Siêu thị	Quảng Nam
2	Co.opmart Huế	Siêu thị	Thừa Thiên Huế
3	Co.opmart Gia Lai	Siêu thị	Gia Lai
4	Co.opmart Quy Nhơn	Siêu thị	Bình Định
5	Co.opmart Buôn Ma Thuột	Siêu thị	Đắk Lắk
6	Co.opmart Đà Nẵng	Siêu thị	Đà Nẵng
7	GO! Đà Nẵng	Siêu thị	Đà Nẵng
8	GO! An Lạc	Siêu thị	TP. Hồ Chí Minh
9	GO! Bình Dương	Siêu thị	Bình Dương
10	Hệ thống đại lý khu vực miền Trung	Đại lý	Nhiều tỉnh
11	Khách hàng hợp đồng (resort, doanh nghiệp)	Tổ chức	Theo dự án

(Nguồn: Phòng Kinh doanh công ty TNHH Sản xuất & Thương mại BQ)

❖ **Đối thủ cạnh tranh**

Trong quá trình hoạt động kinh doanh, Công ty BQ phải đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt từ nhiều nhóm đối thủ khác nhau, chủ yếu tập trung trong phân

khúc giày dép phổ thông và giày công sở – thị trường mục tiêu của công ty. Mức độ cạnh tranh không chỉ thể hiện ở số lượng đối thủ mà còn ở sự đa dạng về chiến lược sản phẩm, giá cả và kênh phân phối.

Dựa trên thực tế thị trường và nội dung khảo sát trong quá trình thực tập, các đối thủ cạnh tranh chính của BQ có thể được tổng hợp như sau:

Bảng 6: Danh sách đối thủ cạnh tranh của Công ty BQ

Nhóm đối thủ	Tên đối thủ
Đối thủ truyền thống	Biti's
	Vina Giày
	Biti's
Đối thủ thời trang	Juno
	Vascara
	MWC
Đối thủ địa phương	Giày MT
	Oahi Shoes Collection

(Nguồn: Phòng Kinh doanh công ty TNHH Sản xuất & Thương mại BQ)

Trước hết, nhóm đối thủ truyền thống như Biti's, Vina Giày và Biti's là những đối thủ có sự tương đồng cao với BQ về phân khúc khách hàng và dòng sản phẩm. Đây là các thương hiệu đã có mặt lâu năm trên thị trường, sở hữu hệ thống phân phối rộng khắp và mức độ nhận diện thương hiệu cao. Trong thực tế hoạt động kinh doanh, sản phẩm của các thương hiệu này thường được người tiêu dùng xem là lựa chọn thay thế trực tiếp cho BQ, đặc biệt trong các dòng sản phẩm cơ bản như sandal, dép và giày công sở. Điều này tạo ra áp lực cạnh tranh đáng kể về giá cả, chất lượng và uy tín thương hiệu, buộc BQ phải duy trì mức giá hợp lý và đảm bảo chất lượng sản phẩm ổn định để giữ chân khách hàng.

Bên cạnh đó, sự phát triển nhanh chóng của các thương hiệu thời trang như Juno, Vascara và MWC đã làm gia tăng mức độ cạnh tranh trong phân khúc giày nữ và giày công sở. Với lợi thế về thiết kế hiện đại, khả năng cập nhật xu hướng nhanh và mô hình kinh doanh linh hoạt, các thương hiệu này thu hút mạnh nhóm khách hàng trẻ, đặc biệt là nhân viên văn phòng nữ – một trong những đối tượng mục tiêu quan trọng của BQ. Thực tế cho thấy, yếu tố thời trang ngày càng đóng vai trò quan trọng trong quyết định mua hàng, khiến một bộ phận khách hàng sẵn sàng chuyển sang các thương hiệu này nếu sản phẩm của BQ không đáp ứng kịp xu hướng.

Ngoài ra, tại thị trường Đà Nẵng – khu vực kinh doanh trọng điểm của công ty, BQ còn phải cạnh tranh trực tiếp với các đối thủ địa phương như Giày MT và Oahi

Shoes Collection. Các doanh nghiệp này có lợi thế về vị trí kinh doanh thuận lợi, sự am hiểu thị trường địa phương và khả năng tiếp cận khách hàng nhanh chóng. Do đó, mức độ cạnh tranh tại các điểm bán diễn ra khá gay gắt, ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng tiêu thụ sản phẩm và thị phần của BQ trong khu vực.

Một điểm đáng chú ý trong thực trạng cạnh tranh là không chỉ dừng lại ở sản phẩm, mà còn mở rộng sang cạnh tranh về trải nghiệm khách hàng và dịch vụ tại điểm bán. Các đối thủ ngày càng chú trọng đến hình ảnh cửa hàng, cách trưng bày và dịch vụ chăm sóc khách hàng, trong khi đây vẫn chưa phải là thế mạnh nổi bật của BQ. Điều này phần nào làm giảm sức hút của sản phẩm khi đặt trong cùng một môi trường bán lẻ.

Tổng thể, môi trường cạnh tranh trong ngành giày dép đang có xu hướng ngày càng khốc liệt, với sự tham gia của nhiều nhóm đối thủ có chiến lược khác nhau. Mặc dù BQ vẫn duy trì được lợi thế về độ bền sản phẩm và uy tín trong phân khúc truyền thống, nhưng áp lực từ các đối thủ về mẫu mã, thương hiệu và trải nghiệm khách hàng đang là thách thức lớn, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty trong giai đoạn hiện nay.

2.2.2 Phân tích kết quả hoạt động kinh doanh qua 3 năm 2023-2025

Dựa trên số liệu tổng hợp về kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty BQ trong giai đoạn 2023–2025, có thể nhận thấy doanh nghiệp đang vận động theo xu hướng mở rộng quy mô với mức tăng trưởng doanh thu tương đối ổn định. Tuy nhiên, đi kèm với quá trình gia tăng quy mô là sự gia tăng đáng kể của chi phí, dẫn đến hiệu quả sinh lời chưa thực sự tương xứng. Điều này phản ánh rõ nét đặc trưng của giai đoạn phát triển theo chiều rộng, khi doanh nghiệp ưu tiên mở rộng thị phần hơn là tối ưu hóa lợi nhuận trong ngắn hạn.

Cụ thể, doanh thu thuần của công ty ghi nhận sự tăng trưởng liên tục qua các năm, từ 59,9 tỷ đồng năm 2023 lên 62 tỷ đồng năm 2024 (tăng 3,5%) và đạt 65,1 tỷ đồng vào năm 2025 (tăng 5,0%). Mức tăng trưởng này cho thấy hoạt động tiêu thụ sản phẩm có sự cải thiện, đồng thời phản ánh những nỗ lực của doanh nghiệp trong việc mở rộng hệ thống phân phối và nâng cao khả năng tiếp cận thị trường. Tuy nhiên, xét trên bình diện sâu hơn, tốc độ tăng trưởng doanh thu chưa thực sự đột phá, cho thấy sức cầu thị trường vẫn còn hạn chế và hiệu quả khai thác khách hàng chưa đạt mức tối ưu. Điều này đặt ra vấn đề về chất lượng tăng trưởng, khi doanh thu tăng chủ yếu dựa vào mở rộng quy mô thay vì nâng cao hiệu suất khai thác trên mỗi đơn vị thị trường.

Ở chiều ngược lại, giá vốn hàng bán có xu hướng gia tăng nhưng với tốc độ thấp hơn so với doanh thu, đặc biệt trong năm 2025 khi giá vốn chỉ tăng 3,7% so với mức tăng doanh thu 5,0%. Diễn biến này cho thấy doanh nghiệp đã có những cải thiện nhất định trong việc kiểm soát chi phí đầu vào, có thể xuất phát từ việc tối ưu hóa nguồn cung, cải tiến quy trình sản xuất hoặc điều chỉnh cơ cấu sản phẩm theo hướng gia tăng tỷ trọng các mặt hàng có biên lợi nhuận cao.

Hệ quả là lợi nhuận gộp tăng trưởng tương đối tích cực, từ 19,8 tỷ đồng năm 2023 lên 21,8 tỷ đồng năm 2024 (tăng 10,1%) và đạt 23,5 tỷ đồng vào năm 2025 (tăng 7,8%). Mức tăng trưởng của lợi nhuận gộp cao hơn tốc độ tăng doanh thu cho thấy hiệu quả của hoạt động cốt lõi đã được cải thiện, phản ánh năng lực tạo giá trị gia tăng của doanh nghiệp đang có xu hướng tích cực hơn.

Bảng 7: Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty BQ (2023 – 2025)

(Đơn vị: Tỷ đồng).

Chỉ tiêu	2023	2024	2025	2024/2023		2025/2024	
				+/-	(%)	+/-	(%)
1. Doanh thu thuần	59.9	62	65.1	+2.1	+3.50	+3.1	+5.0
2. Giá vốn hàng bán	40.1	40.1	41.6	0	0.00	+1.5	+3.7
3. Lợi nhuận gộp	19.8	21.8	23.5	+2.0	+10.1	+1.7	+7.8
4. Chi phí hoạt động							
- Chi phí bán hàng	10.1	11.7	13.2	+1.6	+15.8	1.5	+12.8
- Chi phí QLDN	5.2	7	7.2	+1.8	+34.6	+0.2	+2.9
5. Lợi nhuận trước thuế	4.7	2.9	3.1	-1.8	-38.3	+0.2	+6.9
6. Lợi nhuận trước thuế/DT	7.8%	4.7%	4.8%				

Nguồn: Phòng Tài chính- Kế toán công ty TNHH Sản xuất & Thương mại BQ

Tuy nhiên, khi phân tích sâu vào cấu trúc chi phí hoạt động, có thể nhận thấy đây là yếu tố then chốt làm suy giảm hiệu quả kinh doanh tổng thể. Chi phí bán hàng gia tăng liên tục và chiếm tỷ trọng lớn trong tổng chi phí, từ 10,1 tỷ đồng năm 2023 lên 11,7 tỷ đồng năm 2024 và đạt 13,2 tỷ đồng vào năm 2025. Sự gia tăng này phản ánh chiến

lược mở rộng thị trường của doanh nghiệp thông qua việc đầu tư vào hệ thống showroom, đẩy mạnh hoạt động marketing và duy trì đội ngũ bán hàng. Đồng thời, chi phí quản lý doanh nghiệp cũng tăng mạnh trong năm 2024 (tăng 34,6%) trước khi ổn định hơn vào năm 2025, cho thấy doanh nghiệp đang trong quá trình hoàn thiện bộ máy quản trị để đáp ứng quy mô hoạt động ngày càng lớn. Tuy nhiên, việc chi phí tăng nhanh hơn so với khả năng tạo lợi nhuận đã làm phát sinh áp lực đáng kể lên kết quả kinh doanh cuối cùng.

Diễn biến này được thể hiện rõ qua sự biến động của lợi nhuận trước thuế. Cụ thể, năm 2024 ghi nhận sự sụt giảm mạnh của lợi nhuận trước thuế từ 4,7 tỷ đồng xuống còn 2,9 tỷ đồng (giảm 38,3%), mặc dù doanh thu và lợi nhuận gộp vẫn tăng. Điều này cho thấy phần gia tăng của giá trị tạo ra từ hoạt động kinh doanh cốt lõi đã bị triệt tiêu bởi chi phí hoạt động. Sang năm 2025, lợi nhuận trước thuế có sự phục hồi nhẹ lên 3,1 tỷ đồng (tăng 6,9%), tuy nhiên mức phục hồi này còn hạn chế và chưa đủ để đưa hiệu quả kinh doanh trở lại mức ban đầu. Điều đó phản ánh rằng quá trình mở rộng của doanh nghiệp vẫn đang trong giai đoạn “đầu tư nhiều – thu hồi chậm”, chưa đạt được điểm cân bằng giữa tăng trưởng và hiệu quả.

Xét trên góc độ hiệu quả sinh lời, tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên doanh thu có xu hướng suy giảm rõ rệt, từ 7,8% năm 2023 xuống còn 4,7% năm 2024 và chỉ tăng nhẹ lên 4,8% vào năm 2025. Sự suy giảm này cho thấy mỗi đơn vị doanh thu tạo ra ngày càng mang lại ít lợi nhuận hơn, phản ánh hiệu quả sử dụng chi phí chưa cao và khả năng chuyển hóa doanh thu thành lợi nhuận còn hạn chế. Đây là dấu hiệu điển hình của các doanh nghiệp trong giai đoạn mở rộng nhanh, khi chi phí đầu tư cho tăng trưởng vượt quá tốc độ cải thiện hiệu quả vận hành.

Tổng hợp các phân tích trên cho thấy, kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty BQ trong giai đoạn 2023–2025 mang tính chất “tăng trưởng về lượng nhưng chưa tối ưu về chất”. Doanh nghiệp đã đạt được những kết quả tích cực trong việc mở rộng quy mô doanh thu và cải thiện lợi nhuận gộp, chứng tỏ hoạt động kinh doanh cốt lõi đang đi đúng hướng. Tuy nhiên, hiệu quả sinh lời lại chưa tương xứng do chịu áp lực lớn từ chi phí hoạt động, đặc biệt là chi phí bán hàng và chi phí quản lý. Điều này hàm ý rằng trong giai đoạn tiếp theo, doanh nghiệp cần chuyển dịch trọng tâm từ mở rộng sang tối ưu hóa, thông qua việc kiểm soát chặt chẽ chi phí, nâng cao hiệu quả vận hành và cải thiện năng suất của hệ thống phân phối.

Từ góc độ quản trị, vấn đề đặt ra không chỉ là duy trì tăng trưởng doanh thu mà còn phải nâng cao chất lượng tăng trưởng, đảm bảo sự cân đối giữa quy mô và hiệu quả. Việc tiếp tục mở rộng nếu không đi kèm với kiểm soát chi phí hợp lý có thể làm suy giảm khả năng sinh lời trong dài hạn. Do đó, doanh nghiệp cần chú trọng hoàn thiện hệ thống quản lý chi phí, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực và tối ưu hóa cấu trúc chi phí nhằm cải thiện biên lợi nhuận, qua đó tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững trong những giai đoạn tiếp theo.

2.3 Thực trạng quy trình quản lý kho hàng hóa tại công ty

Từ kết quả phân tích hoạt động kinh doanh của Công ty BQ trong giai đoạn 2023–2025 có thể nhận thấy, mặc dù doanh thu và lợi nhuận gộp duy trì xu hướng tăng trưởng, hiệu quả sinh lời của doanh nghiệp vẫn chịu nhiều áp lực do sự gia tăng của chi phí, đặc biệt là chi phí bán hàng và chi phí quản lý. Trong bối cảnh đó, công tác quản lý kho hàng hóa đóng vai trò then chốt trong việc kiểm soát chi phí, đảm bảo chất lượng hàng hóa và nâng cao hiệu quả vận hành chung của doanh nghiệp.

Thực tế cho thấy, hoạt động kho không chỉ đơn thuần là nơi lưu trữ hàng hóa mà còn là mắt xích quan trọng trong chuỗi cung ứng, có ảnh hưởng trực tiếp đến tốc độ luân chuyển hàng hóa, độ chính xác của tồn kho và khả năng đáp ứng nhu cầu thị trường. Một quy trình quản lý kho được tổ chức hợp lý sẽ góp phần giảm thiểu thất thoát, hạn chế sai sót trong nhập – xuất, đồng thời tối ưu hóa chi phí lưu kho và chi phí vận hành. Ngược lại, nếu quy trình chưa chặt chẽ, doanh nghiệp có thể phải đối mặt với nhiều rủi ro như tồn kho ảo, sai lệch số liệu, chậm trễ giao hàng hoặc phát sinh chi phí không cần thiết.

Xuất phát từ thực tế hoạt động tại công ty, quy trình quản lý kho hàng hóa hiện nay được tổ chức theo ba nhóm hoạt động chính, bao gồm: quy trình nhập kho, quy trình xuất kho và quy trình kiểm soát – đảm bảo chất lượng hàng hóa trong kho. Việc phân tách theo ba nhóm này giúp phản ánh rõ dòng vận động của hàng hóa từ đầu vào đến đầu ra, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho việc kiểm soát, theo dõi và đánh giá hiệu quả từng khâu trong quá trình quản lý kho.

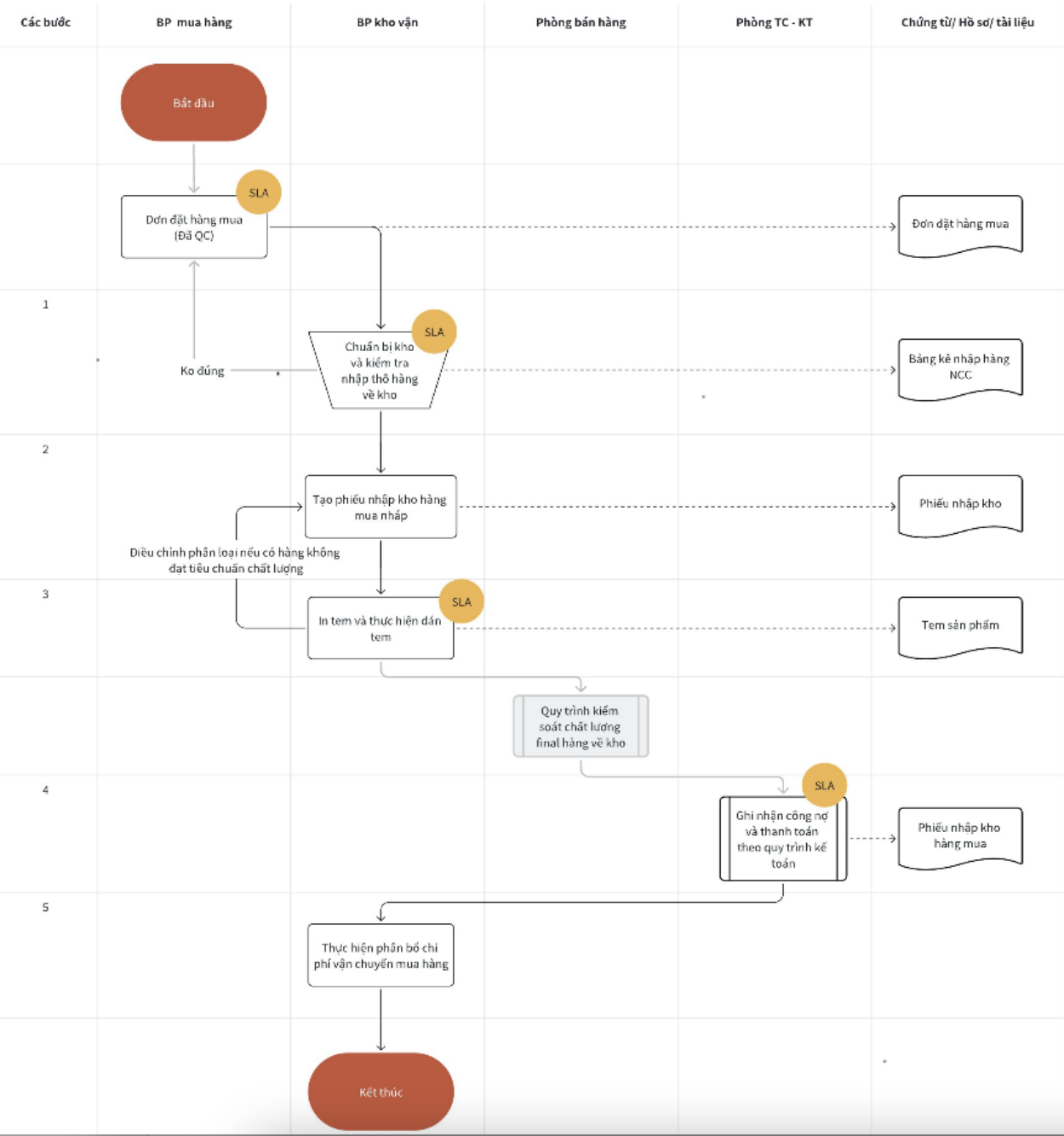
Trên cơ sở đó, nội dung phần này sẽ tập trung phân tích chi tiết từng quy trình, từ khâu tiếp nhận hàng hóa, lưu trữ, xuất kho đến các hoạt động kiểm tra, giám sát nhằm làm rõ thực trạng vận hành kho tại Công ty BQ. Qua đó, làm cơ sở để đánh giá những

điểm hợp lý cũng như những hạn chế còn tồn tại trong quy trình quản lý kho, phục vụ cho việc đề xuất giải pháp hoàn thiện trong các phần tiếp theo.

2.3.1 Quy trình nhập kho

2.3.1.1 Quy trình nhập kho hàng mua

a. Lưu đồ quy trình



Hình 7: Lưu đồ quy trình nhập kho hàng mua (Nguồn: Phòng Kho vận)

b. Các bước thực hiện

Bước 1: Đơn đặt hàng mua (Đã QC)

- Bộ phận mua hàng thực hiện lập đơn đặt hàng mua trên hệ thống SAP sau khi đã hoàn tất việc kiểm tra và kiểm soát chất lượng (QC) theo quy định. Nội dung đơn hàng bao gồm đầy đủ thông tin về mã hàng, số lượng, tiêu chuẩn chất lượng, thời gian giao hàng... Sau khi hoàn tất, đơn hàng được sử dụng làm căn cứ để bộ phận kho vận tiếp nhận và đối chiếu khi hàng về kho. Đồng thời, thông tin đơn hàng cũng được lưu trữ làm chứng từ đối chiếu với NCC và phục vụ cho các bước hạch toán sau này.
- SLA:
 - + Thời gian cung cấp phiếu giao hàng: 4 giờ làm việc sau khi điều xe.
 - + Thời gian đơn vị vận chuyển báo hàng về: trước 1 ngày.

Bước 2: Chuẩn bị kho và kiểm tra nhập thô hàng về kho

- Khi hàng hóa được nhà cung cấp giao đến, bộ phận kho vận tiến hành chuẩn bị khu vực lưu trữ phù hợp với đặc điểm hàng hóa. Nhân viên kho thực hiện tiếp nhận hàng, đối chiếu với đơn đặt hàng và bảng kê nhập hàng từ NCC để kiểm tra các yếu tố như: số lượng, chủng loại, quy cách đóng gói và tình trạng kiện hàng. Đồng thời, kiểm tra sơ bộ các dấu hiệu hư hỏng, sai lệch hoặc không phù hợp trước khi đưa vào nhập thô. Trường hợp phát sinh sai lệch, kho vận sẽ phối hợp với các bộ phận liên quan để xử lý hoặc phản hồi NCC.

(Xem Phụ lục 1A, 1B, 1D)

- SLA:
 - + Dưới 100 đôi: ≤ 30 phút
 - + 100 – dưới 200 đôi: ≤ 50 phút
 - + 200 – dưới 300 đôi: ≤ 60 phút
 - + 300 – dưới 400 đôi: phối hợp, ≤ 60 phút

Bước 3: Tạo phiếu nhập kho hàng mua nhập

- Sau khi hoàn tất kiểm tra ban đầu, nhân viên nhập liệu của bộ phận kho vận tiến hành lập phiếu nhập kho hàng mua – nhập trên hệ thống SAP. Phiếu nhập được tạo dựa trên số liệu thực tế đã kiểm tra, bao gồm thông tin về mã hàng, số lượng, kho nhập và các thông tin liên quan. Trong quá trình lập phiếu, nếu phát sinh hàng không đạt tiêu chuẩn chất lượng, nhân viên kho sẽ ghi nhận và thực hiện điều chỉnh phân loại hàng hóa theo đúng quy định, đồng thời làm cơ sở cho các bước xử lý tiếp theo.

(xem phụ lục 1C)

Bước 4: In tem và thực hiện dán tem

- Căn cứ vào phiếu nhập kho hàng mua – nhập đã được tạo trên hệ thống SAP, bộ phận kho vận tiến hành in tem sản phẩm tương ứng với từng mã hàng. Sau đó thực hiện dán tem lên từng đơn vị sản phẩm theo đúng quy định. Trong quá trình dán tem, nhân viên đồng thời kết hợp kiểm tra thực tế chất lượng hàng hóa để phát hiện các lỗi về ngoại quan hoặc sai lệch so với tiêu chuẩn. Đối với các sản phẩm không đạt yêu cầu, thực hiện phân loại riêng và chuyển thông tin sang quy trình kiểm soát chất lượng để xử lý.

(xem phụ lục 1E)

- SLA: 1 nhân sự xử lý khoảng 540 sản phẩm/8 giờ làm việc.

Bước 5: Ghi nhận công nợ và thanh toán theo quy trình kế toán

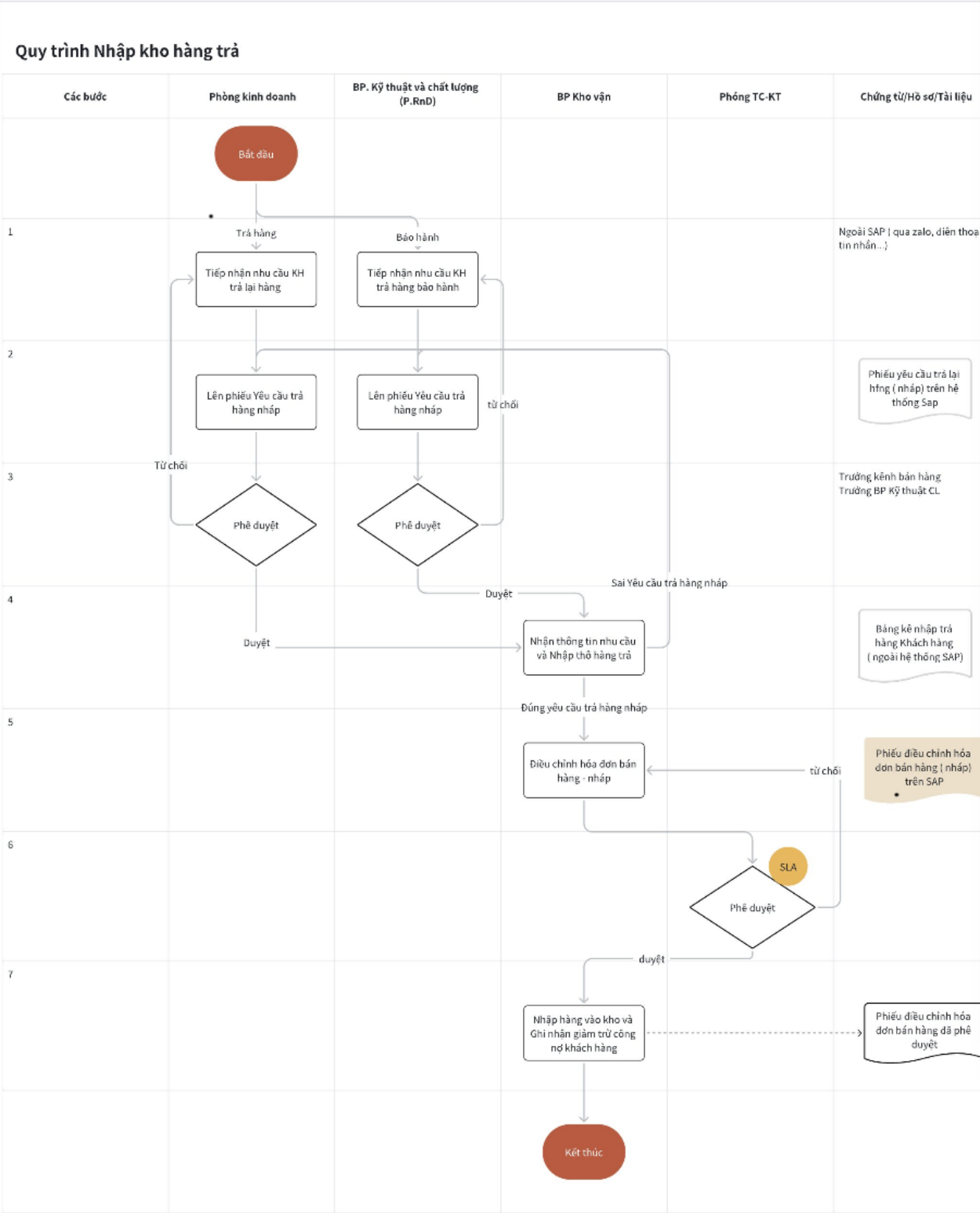
- Sau khi hoàn tất các bước nhập kho và xác nhận số lượng hàng hóa thực tế, thông tin từ phiếu nhập kho được chuyển sang phòng Tài chính – Kế toán. Bộ phận kế toán tiến hành kiểm tra tính hợp lệ của chứng từ, đối chiếu với đơn đặt hàng và các tài liệu liên quan để thực hiện ghi nhận công nợ phải trả cho nhà cung cấp trên hệ thống SAP. Đồng thời, căn cứ vào điều khoản thanh toán đã thỏa thuận, kế toán thực hiện các nghiệp vụ thanh toán phù hợp theo quy trình tài chính của công ty.
- SLA: Tối đa 5 phút.

Bước 6: Thực hiện phân bổ chi phí vận chuyển mua hàng

- Sau khi hoàn tất việc ghi nhận nhập kho và công nợ, bộ phận liên quan tiến hành tập hợp và phân bổ các chi phí phát sinh liên quan đến lô hàng như chi phí vận chuyển, bốc dỡ... Các chi phí này được phân bổ vào giá trị hàng hóa nhập kho trên hệ thống SAP nhằm đảm bảo phản ánh đúng giá vốn thực tế. Việc phân bổ được thực hiện theo tiêu thức phù hợp (số lượng, giá trị...) và tuân thủ quy định của bộ phận tài chính – kế toán.

2.3.1.2 Quy trình nhập kho hàng trả đại lý

a. Lưu đồ quy trình



Hình 8: Lưu đồ quy trình nhập kho hàng trả đại lý (Nguồn: Phòng Kho vận)

b. Các bước thực hiện

Bước 1: Tiếp nhận nhu cầu trả lại hàng của khách hàng (Ngoài SAP)

- Nhân viên Kỹ thuật & Chất lượng và Sale Admin tiếp nhận thông tin trả hàng từ khách hàng thông qua các kênh như điện thoại, Zalo hoặc tin nhắn. Đối với hàng lỗi, nhân viên KSCL tiến hành đánh giá sơ bộ tình trạng sản phẩm dựa trên hình ảnh, video và đối chiếu với quy định chất lượng. Đối với hàng đổi trả theo chính sách kinh doanh, Sale Admin tiếp nhận và xác định theo từng trường hợp như hàng bán chậm, hàng khai trương, hàng ký gửi... Sau đó, nhân viên liên quan làm việc với khách hàng để thống nhất phương án và hướng dẫn gửi hàng về kho.

Bước 2: Phiếu yêu cầu trả hàng (nháp)

- Căn cứ vào thông tin đã tiếp nhận, nhân viên KSCL hoặc Sale Admin tiến hành lập phiếu yêu cầu trả hàng trên hệ thống SAP theo đúng phân quyền. Trong quá trình lập phiếu, đối với hàng lỗi cần ghi nhận đầy đủ thông tin về mã lỗi, tình trạng sử dụng, thời hạn bảo hành, phân loại bảo hành và mã lỗi chi phí. Đồng thời, đối với các trường hợp đặc biệt như khách hàng kênh siêu thị hoặc hợp đồng, nhân viên phối hợp với kế toán để bổ sung hồ sơ và thực hiện điều chỉnh hoặc hủy hóa đơn theo quy định.

Bước 3: Yêu cầu trả hàng phê duyệt

- Trưởng bộ phận Kỹ thuật & Chất lượng hoặc Trưởng kênh bán hàng tiến hành xem xét và phê duyệt yêu cầu trả hàng dựa trên quy định xử lý hàng kém phẩm, thông tin đơn hàng đã xuất và chính sách đổi trả của công ty. Nếu yêu cầu được phê duyệt, thông tin sẽ được chuyển sang bước tiếp theo; nếu bị từ chối, yêu cầu sẽ được trả lại để điều chỉnh. Sau khi có kết quả, nhân viên thông báo lại cho khách hàng để thực hiện gửi hàng về kho.

(Xem Phụ lục 2D)

- SLA: Tối đa 1 ngày làm việc

Bước 4: Tiếp nhận hàng trả về từ khách hàng

- Nhân viên kho vận tiếp nhận hàng hóa thực tế từ khách hàng và tiến hành nhập thô thông qua bảng kê nhập hàng trả. Đồng thời, thực hiện đối chiếu giữa hàng thực tế và phiếu yêu cầu đã được phê duyệt để kiểm tra sự phù hợp về số lượng, tình trạng và nội dung trả hàng. Trường hợp phát sinh sai lệch, thông tin sẽ được chuyển lại để xử lý; nếu phù hợp, tiếp tục chuyển sang bước tiếp theo. Đối với

hàng bảo hành tại công ty, thực hiện nhập riêng và không ghi nhận giảm trừ công nợ.

(Xem Phụ lục 2A)

- SLA: Thực hiện các toa về trong 1 ngày làm việc

Bước 5: Điều chỉnh hóa đơn bán hàng (nháp)

- Sau khi xác nhận hàng trả phù hợp với yêu cầu, bộ phận kho vận tiến hành lập phiếu điều chỉnh hóa đơn bán hàng – nháp trên hệ thống SAP. Trường hợp không xác định được hóa đơn gốc, có thể thực hiện nhập độc lập theo quy định để đảm bảo ghi nhận nghiệp vụ.

(Xem Phụ lục 2C)

Bước 6: Phê duyệt điều chỉnh hóa đơn

- Kế toán hàng hóa tiếp nhận phiếu điều chỉnh hóa đơn bán hàng – nháp và tiến hành kiểm tra tính hợp lệ của chứng từ, đối chiếu thông tin hàng trả. Nếu hợp lệ, thực hiện phê duyệt trên hệ thống SAP; nếu không, trả lại để điều chỉnh.

(Xem Phụ lục 2C)

- SLA: Phê duyệt trong vòng 5 phút

Bước 7: Hàng nhập kho và ghi nhận giảm trừ công nợ khách hàng

- Sau khi phiếu điều chỉnh hóa đơn được phê duyệt, hệ thống SAP tự động cập nhật và gửi thông tin đến bộ phận kho vận. Nhân viên kho vận tiến hành hoàn tất thao tác nhập hàng vào kho trên hệ thống, đồng thời kế toán ghi nhận giảm trừ công nợ khách hàng tương ứng. Toàn bộ thông tin tồn kho và công nợ được cập nhật chính xác, đảm bảo hoàn tất quy trình.

(Xem Phụ lục 2B)

2.3.1.3 Quy trình nhập điều chuyển kho nội bộ

a. Lưu đồ quy trình



Hình 9: Lưu đồ quy trình nhập điều chuyển kho nội bộ (Nguồn: Phòng Kho vận)

b. Các bước thực hiện

Bước 1: Lập phiếu Chuyển kho nội bộ - nhập

- Khi HTBL phát sinh nhu cầu chuyển hàng về kho tổng, Trưởng bộ phận bán lẻ lập phiếu Chuyển kho nội bộ - nhập trên hệ thống SAP để ghi nhận số lượng hàng điều chuyển. Trường hợp hàng lỗi/hỏng, bổ sung các thông tin như mã lỗi, tình trạng sử dụng, thời hạn bảo hành và nguyên nhân phát sinh lỗi nhằm phục vụ cho quá trình tiếp nhận và xử lý hàng hóa tại kho tổng. Sau khi hoàn tất việc lập phiếu, hàng hóa cùng các chứng từ liên quan được chuyển đến bộ phận kho vận để thực hiện kiểm tra và xác nhận số lượng thực nhận.

Bước 2: Xác nhận số lượng hàng hoá thực nhận

- Nhân viên nhập hàng kho vận tiếp nhận hàng và chứng từ, tiến hành kiểm tra và đối chiếu số lượng thực tế với phiếu điều chuyển trên SAP. Sau đó thực hiện phê duyệt phiếu Chuyển kho nội bộ để xác nhận số lượng hàng thực nhận. Nếu không khớp thì từ chối và chuyển lại bước trước.

Bước 3: Xác nhận lại phiếu điều chuyển trên hệ thống

- Sau khi kho vận xác nhận, hệ thống SAP gửi thông tin đến bộ phận bán lẻ. Bộ phận này thực hiện thao tác xác nhận lại phiếu điều chuyển đã được duyệt nhằm hoàn tất việc ghi nhận số lượng và hiện trạng hàng hóa đã chuyển.

Bước 4: Kiểm tra định kỳ và xác nhận các phiếu điều chuyển

- Phòng Tài chính – Kế toán thực hiện kiểm tra định kỳ các phiếu điều chuyển đã được xác nhận trên hệ thống SAP, đảm bảo tính hợp lệ của chứng từ và số liệu giữa các bộ phận.

(Xem Phụ lục 3A)

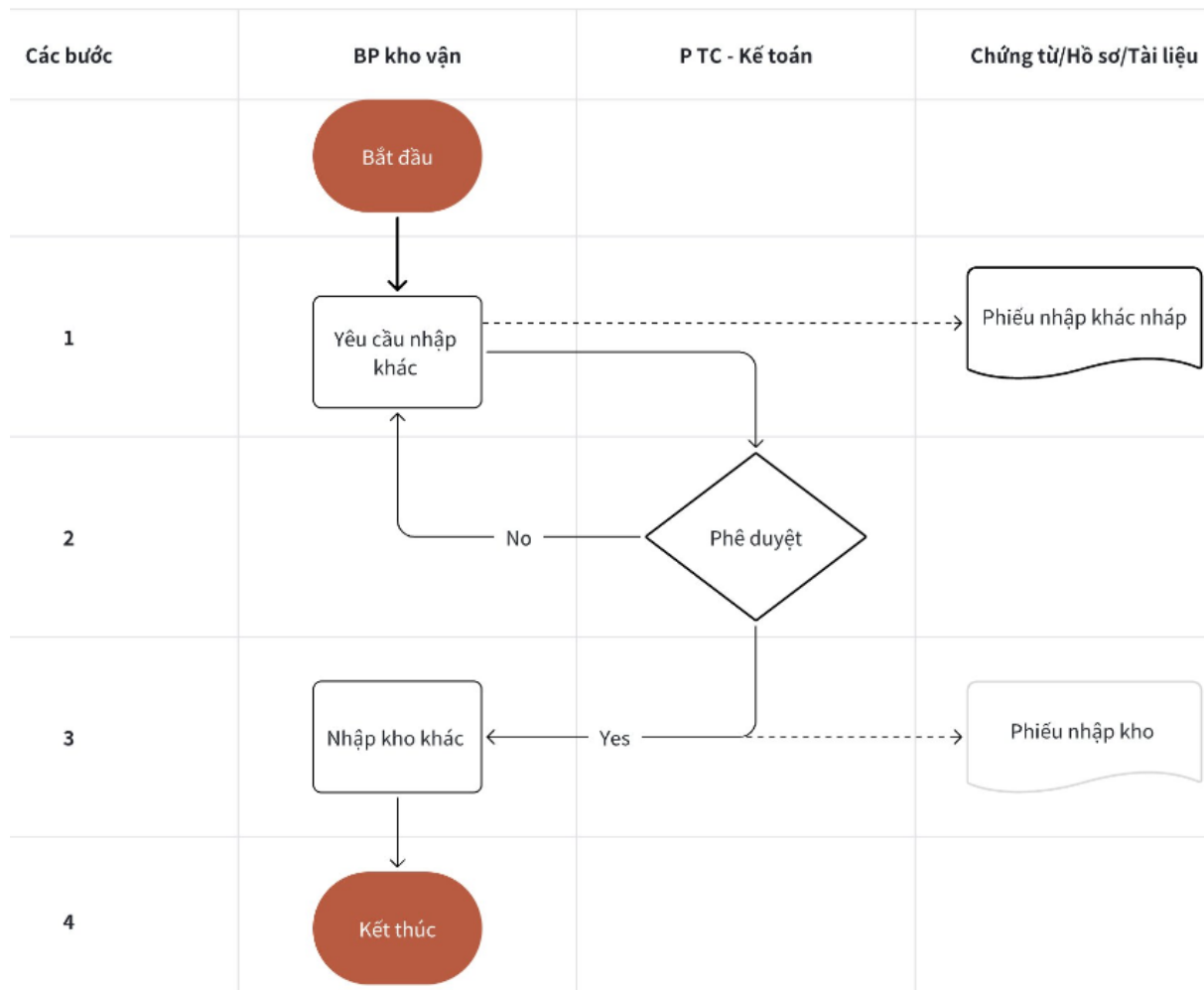
- SLA: Thực hiện 1 tháng 1 lần

Bước 5: Nhập điều chuyển nội bộ trên SAP

- Ngoài các phiếu điều chuyển từ cửa hàng về kho tổng, bộ phận kho vận có thể thực hiện thêm các nghiệp vụ điều chuyển nội bộ giữa các kho khi phát sinh nhu cầu. Nhân viên kho lập phiếu nhập điều chuyển nội bộ trên hệ thống SAP để ghi nhận việc luân chuyển hàng hóa giữa các kho.

2.3.1.4 Quy trình nhập khác

a. Lưu đồ quy trình



Hình 10: Lưu đồ quy trình nhập khác (Nguồn: Phòng Kho vận)

b. Các bước thực hiện

Bước 1: Yêu cầu nhập khác

- Khi phát sinh nhu cầu nhập hàng hóa/vật tư không thuộc các nghiệp vụ nhập thông thường, nhân viên kho vận tiếp nhận thông tin yêu cầu (từ Zalo hoặc nguồn bên ngoài). Sau đó tiến hành nhập thô hàng hóa theo bước nhập thô của quy trình nhập kho hàng mua. Đồng thời, nhân viên nhập liệu lập Phiếu nhập khác – nhập trên hệ thống SAP, trong đó cập nhật mã nghiệp vụ để hệ thống tự động đề xuất hạch toán phù hợp (như hàng tặng, nội bộ, quảng cáo, kiểm kê, vật tư, bảo hành...).

Bước 2: Phê duyệt phiếu nhập khác

- Phòng Tài chính – Kế toán tiếp nhận phiếu nhập khác – nhập trên hệ thống SAP và tiến hành kiểm tra nội dung nghiệp vụ, tài khoản hạch toán và tính hợp lệ của chứng từ. Nếu hợp lệ thì thực hiện phê duyệt; nếu không hợp lệ thì từ chối và chuyển lại để điều chỉnh.

(Xem phụ lục số 4A)

Bước 3: Nhập kho khác

- Sau khi phiếu nhập khác được phê duyệt, hệ thống SAP tự động cập nhật và gửi thông tin đến bộ phận kho vận. Nhân viên kho tiến hành hoàn tất thao tác nhập kho trên hệ thống để xác nhận hàng hóa đã được nhập chính thức vào kho.

2.3.1.5 Quy trình nhập kho thành phẩm gia công

Quy trình nhập kho thành phẩm gia công được xây dựng nhằm ghi nhận thành phẩm sau quá trình gia công và đồng thời kiểm soát lượng vật tư đã tiêu hao để xác định giá thành sản phẩm. Quy trình này phản ánh mối liên hệ giữa hoạt động gia công bên ngoài và hệ thống kho – kế toán của doanh nghiệp, đảm bảo việc nhập kho thành phẩm được thực hiện đầy đủ và chính xác.

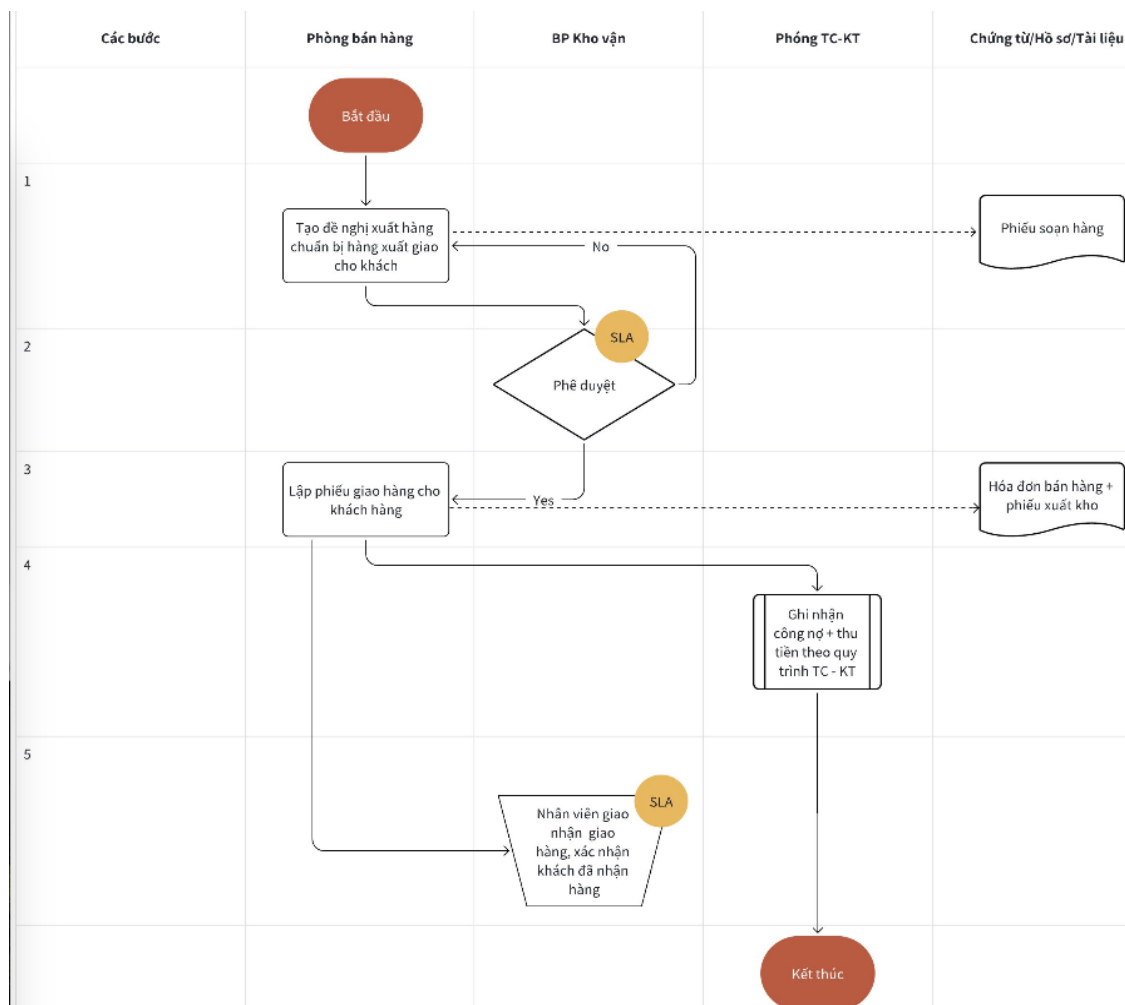
Về nội dung, quy trình bắt đầu từ việc xác định lượng vật tư tiêu hao dựa trên thông tin sản phẩm hoàn thành từ nhà cung cấp. Sau đó, bộ phận kho vận thực hiện ghi nhận tiêu hao thông qua phiếu xuất khác và tiến hành nhập kho thành phẩm bằng phiếu nhập khác trên hệ thống SAP. Toàn bộ các nghiệp vụ này đều được phòng Tài chính – Kế toán kiểm tra và phê duyệt nhằm đảm bảo tính hợp lệ của chi phí và giá trị hàng hóa nhập kho.

Xét về mối quan hệ, quy trình này có sự lồng ghép chặt chẽ với nhiều quy trình khác trong hệ thống. Cụ thể, nó kế thừa trực tiếp từ quy trình xuất vật tư ký gửi NCC tiêu hao, do việc xác định tiêu hao vật tư là cơ sở để nhập thành phẩm. Đồng thời, quy trình này liên quan đến quy trình xuất khác trong việc ghi nhận chi phí tiêu hao và gắn với quy trình nhập khác khi thực hiện nhập kho thành phẩm gia công. Như vậy, đây là quy trình trung tâm trong chuỗi gia công – tiêu hao – nhập kho – tính giá vốn, góp phần đảm bảo tính chính xác của chi phí và giá trị hàng hóa trong doanh nghiệp.

2.3.2 Quy trình xuất kho

2.3.2.1 Quy trình xuất kho hàng bán

a. Lưu đồ quy trình



Hình 11: Lưu đồ quy trình xuất kho hàng bán (Nguồn: Phòng Kho vận)

b. Các bước thực hiện

Bước 1: Tạo đề nghị xuất hàng chuẩn bị hàng xuất giao cho khách

- Nhân viên Sale Admin phòng kinh doanh tiếp nhận thông tin yêu cầu xuất hàng từ bộ phận kinh doanh, sau đó lập Phiếu xuất kho giao hàng – nhập trên hệ thống SAP. Đồng thời in phiếu soạn hàng và chuyển cho bộ phận kho vận để thực hiện soạn hàng. Thông tin phiếu bao gồm mã hàng, số lượng, thời gian giao và các yêu cầu liên quan, làm căn cứ để kho vận chuẩn bị hàng hóa.

(Xem Phụ lục 5A)

Bước 2: Soạn hàng và phê duyệt phiếu xuất kho giao hàng

- Nhân viên kho vận tiếp nhận phiếu soạn hàng và tiến hành soạn hàng thực tế theo đúng yêu cầu. Sau khi soạn hàng:
 - + Nếu số lượng thực tế đúng với phiếu soạn → nhân viên nhập liệu kho vận thực hiện phê duyệt phiếu xuất kho giao hàng trên hệ thống SAP.
 - + Nếu không đủ hàng → không phê duyệt và chuyển lại bước 1 để điều chỉnh.
(Xem Phụ lục 5C)
 - SLA:
 - + Soạn đơn hàng dưới 100 đôi khoảng 35 phút
 - + Soạn đơn hàng dưới 200 đôi khoảng 60 phút
 - + Soạn đơn hàng dưới 300 đôi khoảng 80 phút
- Tiêu chuẩn thời gian chốt và kiểm đóng hàng đối với hàng không có hộp:
- + Dưới 100 đôi: khoảng 20 phút
 - + Dưới 200 đôi: khoảng 40 phút
 - + Dưới 300 đôi: khoảng 55 phút
- Tiêu chuẩn thời gian chốt và kiểm đóng hàng đối với hàng có hộp:
- + Dưới 100 đôi: khoảng 35 phút
 - + Dưới 200 đôi: khoảng 55 phút
 - + Dưới 300 đôi: khoảng 70 phút

Bước 3: Lập phiếu giao hàng cho khách hàng

- Sau khi phiếu xuất kho được kho vận phê duyệt, hệ thống SAP gửi thông tin đến Sale Admin. Nhân viên Sale Admin thực hiện hoàn tất đơn hàng trên hệ thống để xác nhận thông tin xuất kho, đồng thời lập và in hóa đơn bán hàng kèm theo phiếu xuất kho.
(Xem Phụ lục 5B, 5D)

Bước 4: Ghi nhận công nợ và thu tiền theo quy trình kế toán

- Phòng Tài chính – Kế toán tiếp nhận thông tin từ phiếu xuất kho đã hoàn tất, tiến hành hạch toán doanh thu và công nợ phải thu theo quy trình bán hàng. Đồng thời thực hiện các nghiệp vụ liên quan đến thu tiền và theo dõi công nợ khách hàng.

Bước 5: Nhân viên giao nhận giao hàng, xác nhận khách đã nhận hàng

- Nhân viên giao nhận tiếp nhận hàng hóa và chứng từ, thực hiện giao hàng cho khách hoặc bàn giao cho đơn vị vận chuyển. Trong quá trình giao hàng, bộ phận kho vận theo dõi tiến trình giao hàng thông qua hệ thống hoặc liên hệ trực tiếp. Sau khi xác nhận khách đã nhận hàng, nhân viên cập nhật trạng thái “Đã nhận hàng” trên hệ thống SAP để hoàn tất đơn hàng.
- SLA:
 - + Xe hợp đồng: từ 3 – 5 ngày
 - + Xe xã hội: từ 1 – 2 ngày
 - + Khu vực Đà Nẵng – Quảng Nam: giao trong ngày

2.3.2.2 Quy trình xuất kho hàng trả

a. Lưu đồ quy trình



Hình 12: Lưu đồ quy trình xuất kho hàng trả (Nguồn: Phòng Kho vận)

b. Các bước thực hiện

Bước 1: Đề nghị trả hàng NCC

- Khi phát sinh hàng hóa lỗi, hỏng hoặc không đạt tiêu chuẩn từ khâu nhập hàng hoặc các nguồn khác, nhân viên kiểm soát chất lượng (QC) tiến hành lập phiếu yêu cầu trả lại hàng hóa trên hệ thống SAP. Trong phiếu yêu cầu, nhân viên cập nhật đầy đủ thông tin liên quan đến tình trạng hàng hóa như mã lỗi, tình trạng sử dụng, thời hạn bảo hành, phân loại bảo hành và mã lỗi chi phí nhằm làm cơ sở xử lý với nhà cung cấp.

Bước 2: Xuất trả hàng lỗi – hỏng

- Nhân viên phụ trách trả hàng NCC tiếp nhận đề nghị trả hàng, kiểm tra thực tế hàng hóa trong kho và tiến hành xuất trả theo đúng nội dung đã đề nghị. Đồng thời, lập phiếu điều chỉnh hóa đơn mua hàng – nhập trên hệ thống SAP để ghi nhận nghiệp vụ trả hàng.

Bước 3: Phê duyệt điều chỉnh hóa đơn mua hàng

- Kế toán hàng hóa tiếp nhận phiếu điều chỉnh hóa đơn mua hàng từ bộ phận kho vận, tiến hành kiểm tra nội dung nghiệp vụ, tính hợp lệ của chứng từ và thực hiện phê duyệt trên hệ thống SAP. Trường hợp không hợp lệ sẽ từ chối và chuyển lại để điều chỉnh.
- SLA: Thời gian phê duyệt tối đa 60 phút cho tất cả các phiếu cần xuất trả NCC trong ngày

Bước 4: Xác nhận trả hàng

- Sau khi phiếu điều chỉnh hóa đơn được phê duyệt, hệ thống SAP tự động cập nhật và gửi thông tin đến các bộ phận liên quan. Nhân viên phụ trách thực hiện hoàn tất thao tác trên hệ thống để xác nhận nghiệp vụ trả hàng, đồng thời phối hợp với bộ phận vận chuyển để bàn giao hàng cho nhà cung cấp.
(xem Phụ lục 6A)

2.3.2.3 Quy trình xuất điều chuyển kho nội bộ

a. Lưu đồ quy trình



Hình 13: Lưu đồ quy trình xuất điều chuyển kho nội bộ (Nguồn: Phòng Kho vận)

b. Các bước thực hiện

Bước 1: Đề nghị chuyển kho nội bộ

- Khi phát sinh nhu cầu chuyển hàng từ tổng kho về các cửa hàng bán lẻ hoặc kênh online, Cửa hàng trưởng (CHT) hoặc nhân viên online căn cứ nhu cầu bán hàng thực tế tiến hành lập phiếu Yêu cầu chuyển kho nội bộ trên hệ thống SAP. Phiếu

thể hiện rõ thông tin về số lượng, chủng loại hàng hóa cần điều chuyển, làm căn cứ để bộ phận kho vận thực hiện xuất kho.

(Xem Phụ lục 7A)

Bước 2: Tạo phiếu xuất kho nội bộ và chuẩn bị hàng

- Bộ phận kho vận tiếp nhận phiếu yêu cầu chuyển kho đã được phê duyệt, thực hiện tạo phiếu xuất kho nội bộ – nhập trên hệ thống SAP và tiến hành soạn hàng để chuẩn bị điều chuyển. Việc soạn hàng được thực hiện tương tự bước soạn hàng của quy trình xuất kho hàng bán. Ngoài ra, trong một số trường hợp phát sinh, kho vận có thể thực hiện điều chuyển nội bộ giữa các kho mà không cần yêu cầu ban đầu, nhưng vẫn phải lập phiếu và gửi kế toán phê duyệt.
- SLA: Giao cho cửa hàng vào buổi sáng liền kề ngày hôm sau

Bước 3: Kiểm tra định kỳ và xác nhận chứng từ (Kế toán)

- Phòng Tài chính – Kế toán tiếp nhận thông tin các phiếu điều chuyển nội bộ đã thực hiện trong kỳ và tiến hành kiểm tra tính hợp lệ của chứng từ, đảm bảo đúng quy định và phù hợp với số liệu trên hệ thống SAP.

(Xem Phụ lục 7B)

- SLA: Kiểm tra mỗi tháng 1 lần

Bước 4: Hoàn thành phiếu và thực hiện xuất kho

- Nhân viên nhập liệu bộ phận kho vận tiến hành hoàn thiện phiếu xuất kho nội bộ trên hệ thống SAP và thực hiện xuất kho thực tế. Trường hợp phát sinh chênh lệch giữa hàng thực tế và chứng từ (thừa, thiếu, sai lệch), thực hiện ghi nhận và điều chỉnh nhập – xuất nội bộ theo đúng số liệu thực tế.

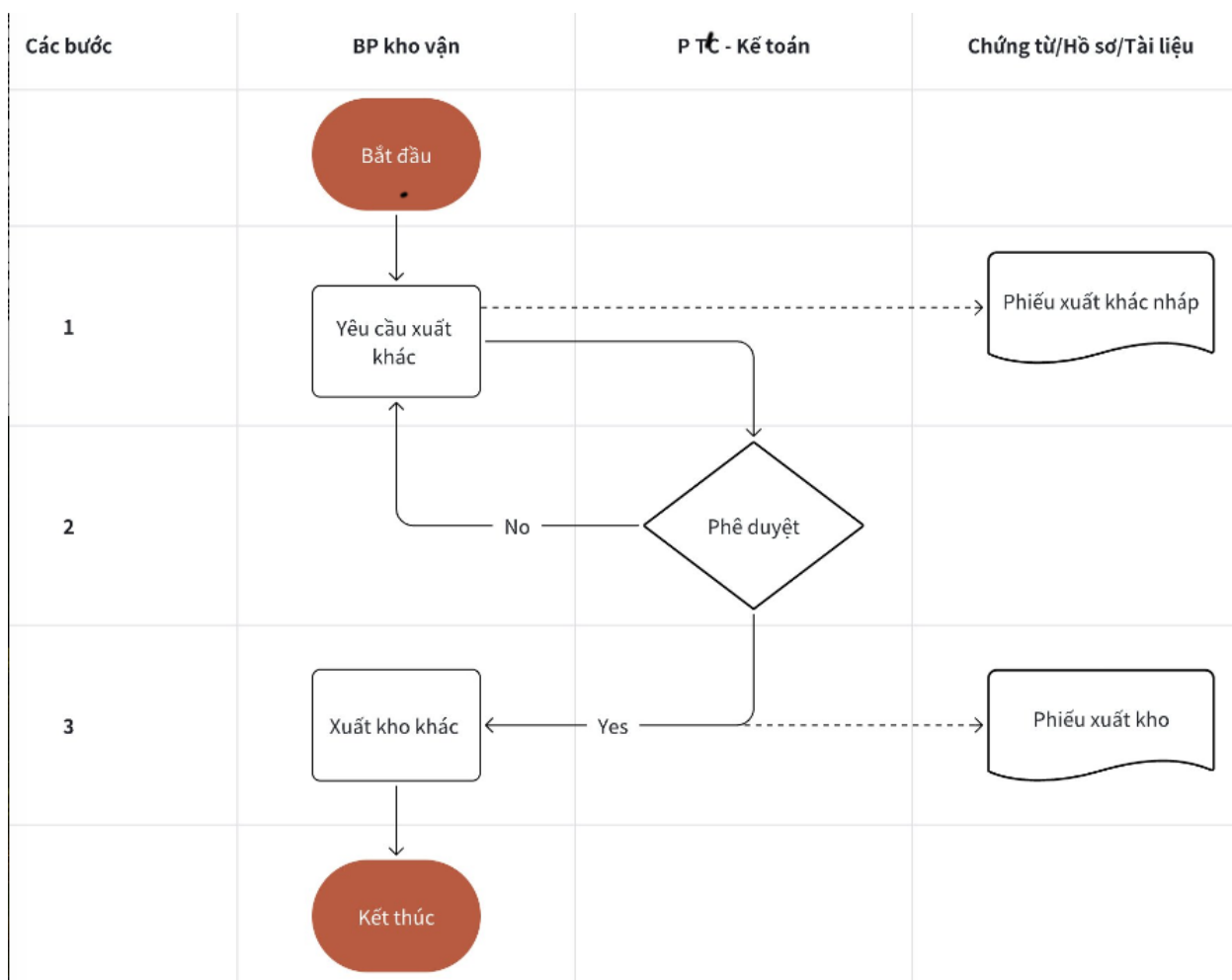
(Xem Phụ lục 7C)

Bước 5: Đồng bộ dữ liệu

- Sau khi hoàn tất việc điều chuyển, bộ phận kho vận thực hiện đồng bộ dữ liệu từ hệ thống SAP sang Kiot Việt để cập nhật thông tin nhập kho tại đơn vị nhận hàng.

2.3.2.4 Quy trình xuất khác

a. Lưu đồ quy trình



Hình 14: Lưu đồ quy trình xuất khác (Nguồn: Phòng Kho vận)

b. Các bước thực hiện

Bước 1: Yêu cầu xuất khác

- Khi phát sinh nhu cầu xuất hàng hóa/vật tư không thuộc nghiệp vụ bán hàng (như biếu tặng, marketing, kiểm kê, tiêu hao...), nhân viên kho vận tiến hành soạn hàng thực tế căn cứ theo yêu cầu, tương tự bước soạn hàng trong quy trình xuất kho hàng bán. Sau đó, nhân viên nhập liệu lập Phiếu xuất khác – nháp trên hệ thống SAP và cập nhật mã nghiệp vụ để hệ thống tự động xác định bút toán hạch toán tương ứng.

Cụ thể một số mã nghiệp vụ:

- + Xuất biếu, tặng: Nợ 6428 – Có 1561/1563
- + Xuất marketing: Nợ 6418 – Có 1561/1563

- + Xuất kiểm kê thiếu: Nợ 1381 – Có 1561/1563
- + Xuất hủy: Nợ 2294 – Có 1561/1563
- + Xuất tiêu hao vật tư, bao bì...
- + Xuất hàng bảo hành (chỉ theo dõi số lượng, không theo dõi trị giá)

Phiếu sau khi lập sẽ được chuyển sang phòng Tài chính – Kế toán để phê duyệt trên hệ thống SAP.

Bước 2: Phê duyệt phiếu xuất khác

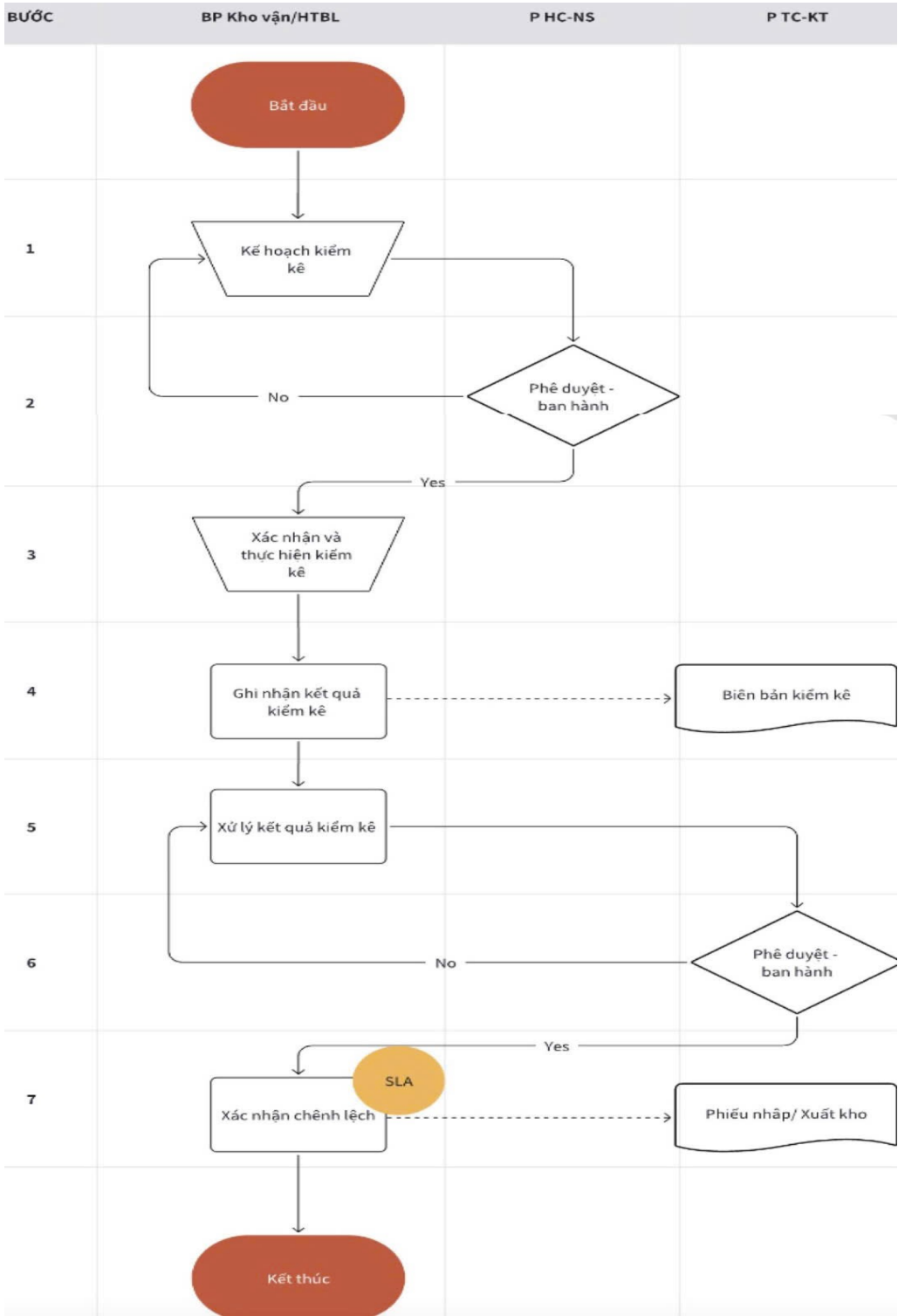
- Phòng Tài chính – Kế toán tiếp nhận phiếu xuất khác – nhập, kiểm tra nội dung nghiệp vụ, tài khoản hạch toán và tính hợp lệ của chứng từ. Nếu phù hợp thì thực hiện phê duyệt; nếu không sẽ từ chối và chuyển lại bước trước để điều chỉnh.
(Xem Phụ lục 8)

Bước 3: Xuất kho khác

- Sau khi phiếu xuất khác được phê duyệt, hệ thống SAP cập nhật thông tin và gửi về bộ phận kho vận. Nhân viên kho tiến hành hoàn tất thao tác xuất kho trên hệ thống, xác nhận hàng hóa đã được xuất ra khỏi kho và ghi nhận chi phí theo đúng nghiệp vụ kế toán.

2.3.3 Quy trình kiểm kê

a. Lưu đồ quy trình



Hình 15: Lưu đồ quy trình kiểm kê (Nguồn: Phòng Kho vận)

b. Các bước thực hiện

Bước 1: Kế hoạch kiểm kê

Khi đến kỳ kiểm kê định kỳ hoặc phát sinh kiểm kê đột xuất, bộ phận kho vận và hệ thống bán lẻ tiến hành lập kế hoạch kiểm kê dựa trên tình hình thực tế và nhu cầu quản lý. Kế hoạch bao gồm phạm vi kiểm kê, thời gian thực hiện, nhân sự tham gia và được chuyển sang phòng HCNS để phê duyệt và ban hành.

- SLA:
- + Kiểm kho tổng: ít nhất 3 ngày kiểm và 7 ngày làm việc chốt số
- + Kiểm kho HTBL: ít nhất 1 ngày kiểm và 5 ngày làm việc chốt số cho mỗi cửa hàng

Bước 2: Phê duyệt - ban hành

Phòng HCNS tiếp nhận kế hoạch kiểm kê, xem xét các yếu tố về thời gian và nhân sự. Trường hợp chưa phù hợp sẽ yêu cầu điều chỉnh; nếu phù hợp thì bổ sung nhân sự (nếu cần) và thực hiện phê duyệt, ban hành kế hoạch kiểm kê.

Bước 3: Xác nhận và thực hiện kiểm kê

Bộ phận kho vận và HTBL triển khai thực hiện kiểm kê theo kế hoạch đã được duyệt. Trước khi kiểm kê, phòng Tài chính – Kế toán tiến hành chốt số liệu tồn kho trên hệ thống SAP. Sau đó, việc kiểm kê thực tế được thực hiện ngoài hệ thống nhằm đảm bảo tính khách quan, chính xác.

(Xem Phụ lục 9A)

Bước 4: Ghi nhận kết quả kiểm kê

Sau khi hoàn tất kiểm kê thực tế, nhân viên kho vận/HTBL tiến hành nhập dữ liệu kiểm kê vào hệ thống SAP thông qua Phiếu kiểm đếm kho. Dữ liệu được thu thập bằng thiết bị kiểm kê (máy quét mã vạch) và file Excel, sau đó cập nhật vào hệ thống để xác định chênh lệch giữa thực tế và sổ sách.

(Xem Phụ lục 9B, 9C)

Bước 5: Xử lý kết quả kiểm kê

Căn cứ vào kết quả chênh lệch:

- + Trường hợp thừa hàng: lập Phiếu nhập khác – nháp để ghi nhận tăng tồn kho
- + Trường hợp thiếu hàng: lập Phiếu xuất khác – nháp để ghi nhận giảm tồn kho

Các phiếu này được chuyển sang phòng Tài chính – Kế toán để kiểm tra và phê duyệt.

Bước 6: Phê duyệt - ban hành (Kế toán)

Phòng Tài chính – Kế toán kiểm tra các phiếu nhập/xuất khác phát sinh từ kiểm kê, đối chiếu nghiệp vụ và tài khoản chi phí. Nếu hợp lệ thì phê duyệt; nếu không thì yêu cầu điều chỉnh lại.

Bước 7: Xác nhận chênh lệch

Sau khi được phê duyệt, hệ thống SAP cập nhật thông tin và gửi về bộ phận kho vận/HTBL. Nhân viên thực hiện hoàn tất việc nhập/xuất kho trên hệ thống để xác nhận số liệu tồn kho sau kiểm kê, đảm bảo khớp với thực tế.

- SLA: Chốt kiểm kê trong vòng 7 ngày sau khi kiểm kê

2.3.4 Quy trình quản lý hàng tồn kho

Tại Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại B.Q, công tác quản lý hàng tồn kho không được triển khai theo một phương pháp đơn lẻ hay áp dụng cứng nhắc theo lý thuyết, mà được vận hành theo hướng kết hợp giữa các nguyên tắc quản trị tồn kho truyền thống với sự hỗ trợ của hệ thống phần mềm SAP. Cách tiếp cận này giúp doanh nghiệp vừa đảm bảo khả năng kiểm soát dữ liệu, vừa duy trì được sự linh hoạt trong điều kiện ngành hàng giày dép – thời trang có số lượng mã hàng lớn, vòng đời sản phẩm khác nhau và nhu cầu thị trường biến động liên tục.

(1) Về nguyên tắc luân chuyển hàng tồn kho

Trong hoạt động xuất hàng, công ty áp dụng nguyên tắc FIFO (First In – First Out, nhập trước – xuất trước) nhằm đảm bảo hàng hóa được luân chuyển liên tục và hạn chế tình trạng tồn kho kéo dài. Theo đó, đối với các mã hàng có tính ổn định, hàng dự trữ thông thường hoặc các lô hàng nhập nhiều lần với cùng quy cách, hệ thống sẽ ưu tiên xuất các lô nhập trước trước khi sử dụng đến các lô nhập sau.

Tuy nhiên, trên thực tế, nguyên tắc FIFO tại B.Q không được áp dụng một cách tuyệt đối mà được điều chỉnh linh hoạt theo từng tình huống kinh doanh cụ thể. Đặc biệt đối với các đơn hàng đặt trước, đơn hàng hợp đồng hoặc các đơn hàng có yêu cầu riêng về mẫu mã, size hoặc màu sắc, hàng hóa được ưu tiên xuất theo đúng nhu cầu của khách hàng thay vì hoàn toàn theo thứ tự nhập kho. Trong một số trường hợp, cùng một mã hàng nhưng lô nhập trước đã được giữ lại để phục vụ cho một đơn hàng hoặc đối tác cụ thể, trong khi các đơn hàng phát sinh sau có thể phải sử dụng lô khác phù hợp hơn. Điều này cho thấy FIFO tại doanh nghiệp đóng vai trò như nguyên tắc định hướng trong vận

hành, nhưng việc thực thi vẫn phụ thuộc vào đặc điểm đơn hàng và chiến lược kinh doanh tại từng thời điểm.

(2) Về kiểm soát mức tồn kho và quyết định bổ sung hàng

Trong hoạt động kiểm soát tồn kho, doanh nghiệp có vận dụng nguyên tắc Min – Max kết hợp với hệ thống MRP (Material Requirements Planning) thông qua phần mềm SAP. Tuy nhiên, mức độ áp dụng không giống nhau giữa các nhóm hàng mà được phân chia theo đặc tính sử dụng và vòng đời sản phẩm.

a. Đối với vật tư phục vụ xuất hàng

Đối với các loại vật tư phục vụ hoạt động đóng gói và xuất hàng như hộp giày, tem nhãn, túi giấy, bao bì hoặc các phụ kiện hỗ trợ xuất kho, doanh nghiệp áp dụng tương đối rõ nguyên tắc Min – Max kết hợp với cảnh báo từ hệ thống SAP. Do đây là nhóm vật tư có tính tiêu hao ổn định, nhu cầu phát sinh thường xuyên và ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng hoàn tất đơn hàng, hệ thống sẽ theo dõi mức tồn thực tế và hỗ trợ cảnh báo khi số lượng tiến gần mức tối thiểu. Khi đó, bộ phận liên quan sẽ chủ động lên kế hoạch bổ sung để đảm bảo vật tư luôn sẵn sàng phục vụ hoạt động xuất hàng và không làm gián đoạn chuỗi vận hành.

b. Đối với hàng hóa kinh doanh

Đối với nhóm hàng hóa chính của công ty như giày dép, sandal, giày công sở hoặc các dòng sản phẩm thời trang, việc kiểm soát tồn kho và ra quyết định bổ sung hàng không phụ thuộc hoàn toàn vào cảnh báo MRP hoặc ngưỡng Min – Max trên hệ thống. Trên thực tế, khi một mã hàng sắp hết tồn kho, doanh nghiệp không nhất thiết sẽ đặt hàng bổ sung ngay.

Thay vào đó, bộ phận quản lý sẽ kết hợp phân tích nhiều yếu tố khác nhau như: tốc độ bán hàng thực tế, mức độ chấp nhận của thị trường, vòng đời sản phẩm, tính mùa vụ và chiến lược phát triển danh mục hàng hóa tại từng thời điểm. Ví dụ, đối với các dòng sản phẩm có vòng đời ổn định, doanh số tốt và nhu cầu lặp lại như một số mã sandal nam cơ bản, doanh nghiệp có thể tiếp tục đặt hàng bổ sung khi lượng tồn giảm. Ngược lại, đối với các sản phẩm mang tính thời trang hoặc theo mùa, khi gần hết hàng doanh nghiệp có thể chủ động bán hết và ngừng mã, thay vì đặt lại, nhằm dành nguồn lực phát triển các mẫu mới phù hợp với xu hướng thị trường.

Điều này cho thấy hệ thống MRP tại doanh nghiệp chủ yếu đóng vai trò cung cấp dữ liệu và hỗ trợ cảnh báo, trong khi quyết định cuối cùng vẫn phụ thuộc vào đánh giá thực tế của bộ phận quản lý và chiến lược kinh doanh.

Bên cạnh đó, thực tế vận hành tại doanh nghiệp cho thấy hoạt động cung ứng hàng hóa hiện không được tổ chức theo một mô hình tồn kho cố định mà đang được triển khai song song giữa hai hình thức gồm Make to Stock (sản xuất hoặc đặt hàng trước để dự trữ) và Make to Order (sản xuất theo đơn đặt hàng thực tế). Đối với các nhóm sản phẩm có nhu cầu ổn định, tốc độ tiêu thụ lặp lại và có vị trí tương đối rõ trên thị trường như một số dòng sandal nam hoặc giày công sở cơ bản, doanh nghiệp thường chủ động dự trữ trước nhằm đảm bảo khả năng đáp ứng nhanh khi phát sinh đơn hàng. Ngược lại, đối với các dòng sản phẩm mang tính thời trang, sản phẩm theo mùa hoặc các đơn hàng có yêu cầu riêng từ khách hàng, doanh nghiệp thường ưu tiên triển khai theo đơn đặt hàng thực tế nhằm hạn chế rủi ro tồn kho và giảm áp lực vốn lưu động.

Trong giai đoạn gần đây, trước áp lực gia tăng của giá trị hàng tồn kho và sự thay đổi nhanh của nhu cầu thị trường, doanh nghiệp đang từng bước điều chỉnh tỷ trọng giữa hai hình thức này theo hướng linh hoạt hơn. Điều này giúp nâng cao khả năng thích ứng với thị trường, tuy nhiên đồng thời cũng làm cho việc xác định định mức tồn kho và kế hoạch bổ sung hàng hóa trở nên phức tạp hơn so với mô hình vận hành truyền thống.

(3) Công cụ hỗ trợ quản lý tồn kho

Về công cụ quản lý, phần mềm SAP đóng vai trò trung tâm trong toàn bộ hệ thống quản lý tồn kho của công ty. SAP là hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP – Enterprise Resource Planning), cho phép tích hợp dữ liệu giữa các bộ phận như kho vận, mua hàng, bán hàng và kế toán trên cùng một nền tảng.

Trong quản lý tồn kho, SAP hỗ trợ thực hiện các chức năng chính như: ghi nhận và cập nhật các nghiệp vụ nhập – xuất – tồn; theo dõi tồn kho theo từng mã hàng, vị trí kho và trạng thái hàng hóa; hỗ trợ lập chứng từ, điều chuyển hàng hóa và cung cấp các báo cáo tồn kho phục vụ công tác quản trị. Ngoài ra, hệ thống còn hỗ trợ thiết lập các tham số cảnh báo tồn kho, hỗ trợ doanh nghiệp trong công tác theo dõi và phân tích hàng hóa.

Tuy nhiên, tại BQ, SAP hiện chủ yếu đóng vai trò hệ thống hỗ trợ quản trị và cảnh báo, chưa thay thế hoàn toàn vai trò ra quyết định của con người. Việc quyết định

nhập thêm, duy trì hay cắt mã sản phẩm vẫn phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm quản lý, dữ liệu thị trường và định hướng kinh doanh của doanh nghiệp.

Từ những phân tích trên, có thể thấy Công ty BQ đang áp dụng mô hình quản lý tồn kho theo hướng kết hợp giữa FIFO trong vận hành xuất hàng, Min – Max/MRP trong kiểm soát tồn kho và hệ thống SAP trong quản trị dữ liệu, nhưng mức độ áp dụng được điều chỉnh linh hoạt theo từng nhóm hàng hóa. Cách tiếp cận này tuy chưa đạt mức tự động hóa hoàn toàn, nhưng phù hợp với đặc thù ngành hàng giày dép – thời trang, nơi vòng đời sản phẩm ngắn và hành vi tiêu dùng biến động nhanh, từ đó giúp doanh nghiệp cân bằng giữa kiểm soát tồn kho và khả năng thích ứng với thị trường

2.3.5 Công tác kiểm tra chất lượng hàng hóa

Công tác kiểm tra chất lượng hàng hóa tại Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại B.Q được thực hiện trong các hoạt động nhập kho, lưu kho và xuất kho nhằm đảm bảo hàng hóa đáp ứng các yêu cầu trước khi đưa vào bảo quản hoặc cung cấp cho khách hàng.

Trong quá trình nhập kho, nhân viên kho tiến hành kiểm tra và đối chiếu các thông tin liên quan đến chủng loại, mã hàng, số lượng và tình trạng bên ngoài của hàng hóa với các chứng từ giao nhận. Đối với các trường hợp phát hiện hàng hóa có dấu hiệu hư hỏng, sai quy cách hoặc không phù hợp với thông tin trên chứng từ, nhân viên sẽ ghi nhận và báo cáo cho bộ phận liên quan để xử lý theo quy định của công ty.

Trong quá trình lưu kho, hàng hóa được sắp xếp và bảo quản theo từng khu vực nhằm hạn chế các tác động có thể ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm. Đồng thời, nhân viên kho thường xuyên theo dõi tình trạng hàng hóa trong quá trình lưu trữ để kịp thời phát hiện các dấu hiệu bất thường như hư hỏng, biến dạng hoặc xuống cấp chất lượng.

Trước khi thực hiện xuất kho, nhân viên tiếp tục tiến hành đối chiếu thông tin hàng hóa với phiếu xuất kho hoặc đơn hàng nhằm đảm bảo hàng hóa được xuất đúng chủng loại, đúng số lượng và đúng yêu cầu của khách hàng. Việc kiểm tra trước khi xuất kho góp phần hạn chế các sai sót trong hoạt động giao nhận, đồng thời hỗ trợ nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.

Nhìn chung, công tác kiểm tra chất lượng hàng hóa tại Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại B.Q được thực hiện xuyên suốt trong quá trình nhập kho, lưu kho và xuất kho. Hoạt động này góp phần hỗ trợ kiểm soát chất lượng hàng hóa, hạn chế sai sót

trong quá trình quản lý kho và đảm bảo hàng hóa đáp ứng yêu cầu trước khi đưa vào lưu trữ hoặc xuất giao cho khách hàng.

2.3.6 Công tác an toàn kho

Công tác an toàn kho tại Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại B.Q được doanh nghiệp quan tâm thực hiện nhằm đảm bảo an toàn cho người lao động, hàng hóa và cơ sở vật chất trong quá trình vận hành kho.

Về công tác quản lý, kho hàng đã xây dựng và ban hành các nội quy làm việc nhằm hướng dẫn người lao động tuân thủ các quy định trong quá trình tác nghiệp. Các nội quy này góp phần nâng cao ý thức chấp hành quy định và hỗ trợ duy trì trật tự trong hoạt động kho.

Đối với cơ sở vật chất, hệ thống kho được bố trí theo nhiều tầng và được trang bị thang máy nâng hàng phục vụ việc vận chuyển hàng hóa giữa các tầng, góp phần giảm khối lượng lao động thủ công và nâng cao hiệu quả khai thác kho. Bên cạnh đó, kho hàng cũng được lắp đặt hệ thống cảnh báo nhằm hỗ trợ công tác giám sát và đảm bảo an toàn trong quá trình vận hành.

Về công tác phòng cháy chữa cháy, doanh nghiệp đã quan tâm triển khai các biện pháp đảm bảo an toàn theo quy định. Tuy nhiên, hệ thống phòng cháy chữa cháy hiện vẫn đang trong quá trình tiếp tục hoàn thiện và bổ sung nhằm đáp ứng tốt hơn yêu cầu vận hành kho trong thời gian tới.

Đối với hệ thống lưu trữ hàng hóa, công ty sử dụng hệ thống giá kệ khung sắt kết hợp mặt gỗ để bố trí và bảo quản hàng hóa. Cách bố trí này giúp tận dụng không gian lưu trữ và thuận tiện cho việc sắp xếp hàng hóa theo từng khu vực chức năng. Tuy nhiên, việc tiếp cận hàng hóa tại các vị trí có độ cao lớn hiện vẫn chủ yếu được thực hiện thủ công do chưa được trang bị đầy đủ các thiết bị hỗ trợ chuyên dụng. Điều này có thể làm gia tăng rủi ro mất an toàn lao động trong quá trình thao tác và lấy hàng tại kho.

Ngoài ra, việc trang bị phương tiện bảo hộ lao động cho nhân viên kho vẫn còn hạn chế. Trong bối cảnh hoạt động kho thường xuyên liên quan đến việc bốc xếp, vận chuyển và lưu trữ hàng hóa, việc tăng cường các biện pháp bảo hộ lao động sẽ góp phần nâng cao mức độ an toàn cho người lao động và hạn chế các rủi ro có thể phát sinh trong quá trình làm việc.

Nhìn chung, Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại B.Q đã quan tâm triển khai các biện pháp đảm bảo an toàn trong hoạt động kho thông qua việc xây dựng nội quy

làm việc, đầu tư cơ sở vật chất và từng bước hoàn thiện hệ thống phòng cháy chữa cháy. Tuy nhiên, doanh nghiệp vẫn còn dư địa để tiếp tục nâng cao hiệu quả công tác an toàn kho, đặc biệt trong việc trang bị thiết bị hỗ trợ làm việc trên cao và tăng cường các biện pháp bảo hộ lao động cho nhân viên kho.

2.4 Đánh giá quy trình quản lý kho hàng hóa tại công ty

2.4.1 Ưu điểm của các quy trình

Trước hết, quy trình quản lý kho tại Công ty BQ được xây dựng tương đối đầy đủ và có tính hệ thống cao, bao phủ toàn bộ các nghiệp vụ phát sinh trong thực tế, từ nhập kho (hàng mua, hàng trả, gia công, nội bộ, nhập khác) đến xuất kho (bán hàng, trả NCC, điều chuyển, xuất khác) và các hoạt động kiểm soát như kiểm kê, kiểm soát chất lượng. Việc phân chia quy trình theo từng nhóm nghiệp vụ rõ ràng giúp doanh nghiệp dễ dàng kiểm soát dòng vận động của hàng hóa, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho việc đào tạo và triển khai trong thực tế vận hành.

Bên cạnh đó, quy trình có sự phân công trách nhiệm rõ ràng giữa các bộ phận như Kho vận, Kinh doanh, Mua hàng và Tài chính – Kế toán. Mỗi bước trong quy trình đều gắn với một bộ phận chịu trách nhiệm cụ thể, đồng thời có cơ chế kiểm soát chéo (ví dụ: kho lập phiếu – kế toán phê duyệt), góp phần hạn chế sai sót và đảm bảo tính minh bạch trong quản lý. Điều này thể hiện rõ qua các nghiệp vụ như phê duyệt phiếu nhập – xuất, điều chỉnh hóa đơn hay kiểm kê định kỳ.

Một điểm mạnh đáng chú ý khác là việc ứng dụng hệ thống SAP trong quản lý kho. Hệ thống giúp ghi nhận và đồng bộ dữ liệu nhập – xuất – tồn theo thời gian thực, hỗ trợ lập và phê duyệt chứng từ, đồng thời cung cấp các báo cáo phục vụ quản trị. Nhờ đó, thông tin tồn kho được kiểm soát tương đối chính xác, giảm thiểu tình trạng sai lệch giữa thực tế và hệ thống. Ngoài ra, SAP còn hỗ trợ cảnh báo tồn kho và liên kết dữ liệu giữa các bộ phận, góp phần nâng cao hiệu quả vận hành.

Quy trình cũng được xây dựng với các chỉ tiêu SLA cụ thể ở nhiều khâu quan trọng (như thời gian kiểm hàng, soạn hàng, phê duyệt chứng từ...), giúp chuẩn hóa thời gian xử lý và nâng cao tính kỷ luật trong vận hành. Điều này đặc biệt có ý nghĩa trong các hoạt động có tần suất cao như nhập kho hàng mua và xuất kho bán hàng.

Ngoài ra, doanh nghiệp đã chú trọng đến công tác kiểm soát chất lượng và kiểm kê, thể hiện qua việc xây dựng quy trình QC riêng và quy trình kiểm kê định kỳ. Việc

kiểm soát chất lượng ngay từ đầu vào và đối chiếu tồn kho định kỳ giúp hạn chế rủi ro về hàng lỗi, thất thoát và sai lệch số liệu, đảm bảo độ tin cậy của hệ thống tồn kho.

2.4.2 Hạn chế của các quy trình

Mặc dù hệ thống quy trình quản lý kho tại Công ty BQ đã được xây dựng tương đối đầy đủ, bao phủ hầu hết các nghiệp vụ phát sinh và thể hiện rõ tính kiểm soát trong vận hành, tuy nhiên trong quá trình triển khai thực tế vẫn tồn tại một số hạn chế cốt lõi ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động chung của kho. Các hạn chế này không xuất phát từ việc thiếu quy trình, mà chủ yếu đến từ mức độ linh hoạt trong vận hành, cách thức tổ chức thực hiện và sự phù hợp giữa quy trình với điều kiện thực tế.

Thứ nhất, quy trình hiện tại còn thiếu tính chủ động và khả năng thích ứng với biến động thực tế. Các quy trình được thiết kế theo hướng chuẩn hóa và tuân thủ từng bước, giúp đảm bảo tính kiểm soát nhưng lại chưa thể hiện rõ vai trò của công tác dự báo và điều phối nguồn lực. Doanh nghiệp chưa tận dụng tốt dữ liệu tồn kho để phục vụ cho việc tối ưu hóa lượng hàng, cân đối cung – cầu hoặc điều chỉnh kế hoạch nhập – xuất theo từng thời điểm. Vì vậy, nhiều nghiệp vụ như xử lý hàng trả, hàng lỗi, điều chuyển nội bộ vẫn mang tính phát sinh và xử lý tình huống, chưa được tích hợp như một phần trong kế hoạch vận hành tổng thể. Điều này khiến quy trình có xu hướng phản ứng bị động trước các biến động thay vì chủ động kiểm soát.

Biểu hiện rõ của hạn chế này là khả năng đáp ứng tiến độ xử lý đơn hàng chưa thật sự ổn định trong một số thời điểm sản lượng tăng cao hoặc phát sinh nhiều đơn hàng đặc thù. Qua theo dõi thực tế tại doanh nghiệp, một số đơn hàng vẫn phát sinh tình trạng giao chậm so với thời gian cam kết nội bộ. Đáng chú ý, nguyên nhân chậm chủ yếu không xuất phát từ đơn vị vận chuyển bên ngoài, do công ty đã xây dựng quy định khá rõ về thời gian giao nhận theo từng tuyến Logistics, mà chủ yếu phát sinh trong giai đoạn xử lý nội bộ như chờ hoàn tất sản xuất, kiểm tra chất lượng, nhập kho hoặc chuẩn bị xuất hàng. Đặc biệt, đối với nhóm đơn hàng sản xuất theo yêu cầu (Make to Order), thời gian giao hàng phụ thuộc nhiều vào tiến độ của nhà máy, khâu QC và khả năng phối hợp giữa các bộ phận liên quan. Điều này cho thấy khi sản lượng tăng hoặc phát sinh nhiều đơn hàng đồng thời, quy trình hiện tại vẫn chưa đủ chủ động để đảm bảo khả năng điều phối và đáp ứng tiến độ một cách ổn định.

Thứ hai, mặc dù doanh nghiệp đã đầu tư hệ thống công nghệ phục vụ quản lý kho, nhưng mức độ tích hợp và khai thác dữ liệu giữa các nền tảng hỗ trợ vận hành vẫn chưa thật sự xuyên suốt.

Trong thực tế, Công ty B.Q hiện đã triển khai hệ thống SAP để quản lý nghiệp vụ kho và dữ liệu hàng hóa, đồng thời sử dụng phần mềm Delfi để hỗ trợ quét mã và xử lý hàng hóa tại thực địa. Tuy nhiên, quá trình vận hành cho thấy dữ liệu giữa các hệ thống này hiện chưa được liên thông trực tiếp theo thời gian thực. Ở một số nghiệp vụ như xuất hàng hoặc xử lý đơn tại kho, nhân viên vẫn phải thực hiện thao tác kết xuất dữ liệu từ SAP, sau đó nhập hoặc đồng bộ trung gian sang Delfi trước khi tiếp tục xử lý.

Việc tồn tại các bước thao tác trung gian không chỉ làm gia tăng thời gian xử lý nghiệp vụ mà còn tạo ra độ trễ trong cập nhật dữ liệu giữa hệ thống và thực tế vận hành. Trong những thời điểm phát sinh nhiều đơn hàng hoặc khối lượng xử lý lớn, hạn chế này có thể làm giảm khả năng kiểm soát trạng thái hàng hóa theo thời gian thực, ảnh hưởng đến tiến độ xử lý đơn hàng, độ chính xác của dữ liệu tồn kho cũng như hiệu quả phối hợp giữa các bộ phận liên quan.

Thứ ba, về mặt tổ chức thực hiện, quy trình vẫn phụ thuộc nhiều vào sự phối hợp giữa các bộ phận và mức độ tuân thủ trong quá trình thực thi chưa thật sự đồng đều. Các nghiệp vụ liên quan đến kho vận, kinh doanh, mua hàng và kế toán có tính liên kết chặt chẽ, do đó khi một khâu bị chậm trễ hoặc thiếu thông tin, toàn bộ chuỗi quy trình có thể bị ảnh hưởng theo. Trên thực tế, doanh nghiệp đã triển khai hệ thống trao đổi và xử lý công việc nội bộ thông qua phần mềm Lark nhằm thống nhất luồng thông tin giữa các bộ phận và hạn chế tình trạng xử lý phân tán. Tuy nhiên, trong quá trình vận hành vẫn tồn tại trường hợp một số nhân sự xử lý thông tin theo thói quen cá nhân hoặc trao đổi qua các kênh ngoài hệ thống trong các tình huống phát sinh. Điều này cho thấy hạn chế không nằm ở việc doanh nghiệp thiếu công cụ quản lý thông tin, mà chủ yếu đến từ việc công tác giám sát, kiểm tra và đảm bảo tuân thủ trong quá trình thực hiện chưa thật sự chặt chẽ. Hệ quả là thông tin có thể bị phân tán, cập nhật không đồng bộ và ảnh hưởng đến tính liên mạch của toàn bộ quy trình vận hành.

Từ thực tế vận hành, hạn chế này cũng ảnh hưởng trực tiếp đến độ chính xác của hoạt động xuất hàng. Trong một số thời điểm có khối lượng đơn xử lý lớn, đặc biệt đối với nhóm hàng xuất từ tồn kho sẵn (Make to Stock) với nhiều biến thể về mã hàng, size

và màu sắc, vẫn phát sinh các trường hợp giao sai mã, sai size hoặc sai số lượng so với đơn đặt hàng. Mặc dù tỷ lệ sai sót không lớn và thường được xử lý kịp thời, nhưng việc vẫn phát sinh lỗi cho thấy quy trình thực hiện hiện tại còn phụ thuộc nhiều vào thao tác thủ công, kinh nghiệm cá nhân và khả năng phối hợp giữa các bộ phận, thay vì được kiểm soát hoàn toàn bằng hệ thống.

Thứ tư, mặc dù hệ thống kiểm soát được xây dựng tương đối chặt chẽ, nhưng cách thức kiểm soát hiện tại vẫn thiên về hậu kiểm hơn là kiểm soát phòng ngừa, thể hiện rõ nhất ở quy trình kiểm kê. Hoạt động kiểm kê vẫn mang tính thủ công cao, phụ thuộc vào việc tìm kiếm và gom hàng thực tế. Do hàng hóa có nhiều biến thể về size, màu sắc và không luôn được lưu trữ cố định tại một vị trí, nên dễ phát sinh tình trạng kiểm sót, kiểm trùng hoặc phải kiểm lại nhiều lần. Bên cạnh đó, việc xử lý chênh lệch tồn kho hiện chủ yếu dừng ở việc điều chỉnh số liệu mà chưa đi sâu phân tích nguyên nhân, khiến các sai lệch có thể lặp lại và làm giảm hiệu quả kiểm soát trong dài hạn.



**Hình 16: Thực trạng kiểm kê thủ công và đối soát hàng hóa trực tiếp tại khoang
kệ**

2.4.3 Nguyên nhân

2.4.3.1 Nguyên nhân khách quan

(1) Biến động của thị trường tiêu dùng và đặc thù ngành giày dép – thời trang

Một trong những nguyên nhân khách quan tác động trực tiếp đến hiệu quả quản lý kho của Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại B.Q đến từ sự biến động ngày càng lớn của thị trường tiêu dùng, đặc biệt trong ngành giày dép và thời trang. Đây là nhóm ngành có vòng đời sản phẩm ngắn, chịu ảnh hưởng mạnh bởi xu hướng tiêu dùng, tính mùa vụ và sự thay đổi nhanh trong thị hiếu khách hàng. Một mã sản phẩm có thể tiêu thụ tốt trong một giai đoạn nhưng nhanh chóng giảm nhu cầu khi xu hướng thị trường thay đổi hoặc chuyển mùa.

Đối với BQ, điều này làm cho hoạt động tồn kho không thể duy trì theo một cơ cấu ổn định trong thời gian dài. Doanh nghiệp thường xuyên phải xử lý các tình huống như tồn kho cục bộ theo size, màu sắc, phát sinh hàng chậm luân chuyển hoặc phải cắt mã để thay thế bằng dòng sản phẩm mới. Trong khi đó, một số nhóm sản phẩm cơ bản như sandal nam hoặc giày công sở lại có chu kỳ tiêu thụ lặp lại, đòi hỏi cách tiếp cận tồn kho khác hoàn toàn so với các dòng mang tính thời trang. Chính sự khác biệt trong vòng đời và tốc độ luân chuyển giữa các nhóm hàng làm cho công tác hoạch định nhập – xuất – tồn trở nên phức tạp hơn, tạo áp lực lớn lên khả năng dự báo và điều phối kho của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, theo Báo cáo Xuất nhập khẩu Việt Nam 2024, nhu cầu tiêu dùng toàn cầu vẫn chịu ảnh hưởng bởi lạm phát, biến động địa chính trị và thay đổi trong chính sách thương mại, khiến sức mua tại nhiều thị trường chưa thực sự ổn định. Điều này gián tiếp tác động đến các doanh nghiệp thương mại – sản xuất trong nước khi phải liên tục điều chỉnh cơ cấu hàng hóa để thích ứng với thị trường.

(2) Áp lực từ sự phát triển của ngành Logistics và yêu cầu số hóa trong quản trị kho

Sự phát triển nhanh của ngành Logistics và xu hướng chuyển đổi số trong quản trị chuỗi cung ứng đang tạo ra những yêu cầu mới đối với hoạt động quản lý kho của doanh nghiệp. Theo Báo cáo Logistics Việt Nam 2025, Logistics hiện không còn chỉ đóng vai trò vận chuyển hay lưu trữ đơn thuần mà đang chuyển mạnh sang mô hình Logistics thông minh, trong đó dữ liệu thời gian thực, tự động hóa và khả năng kết nối hệ thống trở thành yếu tố cạnh tranh quan trọng. Các công nghệ như ERP, IoT, AI hay

Big Data đang dần được tích hợp vào hoạt động quản trị kho nhằm nâng cao độ chính xác, tốc độ phản ứng và khả năng tối ưu dòng hàng.

Trong bối cảnh đó, mặc dù BQ đã triển khai hệ thống SAP trong quản lý vận hành, nhưng việc thị trường Logistics phát triển nhanh khiến yêu cầu đối với hệ thống quản trị nội bộ cũng ngày càng cao hơn. Nếu dữ liệu giữa các nền tảng chưa được liên thông hoàn toàn hoặc vẫn tồn tại thao tác xử lý trung gian, doanh nghiệp có thể gặp khó khăn trong việc phản ứng kịp thời với biến động tồn kho thực tế. Đặc biệt với ngành hàng có số lượng mã lớn và nhiều biến thể như BQ, việc công nghệ chưa được khai thác ở mức sâu sẽ làm giảm khả năng hình thành các cảnh báo sớm, phân tích cơ cấu tồn kho hoặc dự báo nhu cầu theo từng nhóm sản phẩm.

Do đó, áp lực từ xu hướng số hóa không chỉ là cơ hội mà còn là một nguyên nhân khách quan buộc doanh nghiệp phải liên tục hoàn thiện quy trình và nâng cao mức độ ứng dụng công nghệ trong hoạt động kho.

(3) Tác động từ hạ tầng Logistics, chuỗi cung ứng và điều kiện khu vực hoạt động

Một nguyên nhân khách quan khác ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý kho tại BQ là điều kiện hạ tầng Logistics và đặc điểm chuỗi cung ứng tại khu vực doanh nghiệp đang hoạt động. BQ tập trung thị trường trọng điểm tại khu vực miền Trung và Tây Nguyên - đây là khu vực có tiềm năng phát triển nhưng xét về mức độ kết nối Logistics vẫn chưa đồng đều so với các trung tâm lớn như Hà Nội hay Thành phố Hồ Chí Minh.

Theo Báo cáo Logistics Việt Nam 2025, mặc dù hệ thống hạ tầng giao thông và Logistics tại Việt Nam đang được đầu tư mạnh, song sự phát triển giữa các vùng vẫn còn chênh lệch, đặc biệt ở các khu vực ngoài các trung tâm kinh tế lớn. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến tốc độ luân chuyển hàng hóa, chi phí vận chuyển và tính ổn định trong cung ứng.

Đối với BQ, việc vừa vận hành theo mô hình thương mại vừa kết hợp gia công sản xuất khiến dòng hàng không chỉ luân chuyển trong nội bộ kho mà còn liên quan đến nhà cung cấp, đơn vị gia công và hệ thống phân phối. Khi quá trình giao nhận hoặc điều chuyển hàng giữa các điểm bị ảnh hưởng bởi yếu tố vận tải, thời tiết hoặc độ trễ chuỗi cung ứng, kho sẽ phải duy trì mức dự trữ cao hơn để đảm bảo khả năng đáp ứng đơn hàng. Điều này vô hình trung tạo áp lực lên diện tích lưu trữ, mật độ sắp xếp và khả năng kiểm soát tồn kho trong thực tế.

Ngoài ra, khu vực miền Trung thường chịu tác động của thời tiết cực đoan như mưa bão, ngập lụt theo mùa, làm gia tăng rủi ro gián đoạn vận chuyển và kéo dài thời gian bổ sung hàng. Đây cũng là yếu tố khách quan khiến doanh nghiệp phải duy trì mức tồn kho an toàn cao hơn bình thường, từ đó làm gia tăng áp lực vận hành kho.

2.4.3.2 Nguyên nhân chủ quan

Các hạn chế trong hoạt động quản lý kho tại Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại B.Q chủ yếu xuất phát từ các nguyên nhân nội tại trong cách tổ chức vận hành, mức độ tích hợp hệ thống và cơ chế thực thi quy trình trong thực tế. Mặc dù doanh nghiệp đã đầu tư tương đối bài bản về quy trình và công nghệ, tuy nhiên trong quá trình triển khai vẫn tồn tại một số điểm nghẽn khiến hiệu quả vận hành chưa đạt như kỳ vọng.

(1) Tư duy quản trị vẫn thiên về kiểm soát an toàn hơn tối ưu vận hành

Một nguyên nhân quan trọng xuất phát từ định hướng quản trị hiện tại của doanh nghiệp vẫn đặt trọng tâm lớn vào việc hạn chế sai sót và đảm bảo tính kiểm soát dữ liệu, thay vì tối ưu tốc độ xử lý và khả năng phản ứng trong vận hành. Vì vậy, nhiều quy trình được thiết kế với nhiều bước xác nhận, đối chiếu và phê duyệt giữa các bộ phận trước khi nghiệp vụ được hoàn tất trên hệ thống.

Cách tiếp cận này giúp hạn chế rủi ro về mặt số liệu, nhưng khi khối lượng hàng hóa tăng hoặc phát sinh các tình huống cần xử lý nhanh như điều chuyển hàng gấp, hàng khách đổi trả hoặc đơn hàng sản xuất theo yêu cầu, quy trình dễ rơi vào trạng thái phản ứng chậm. Đặc biệt đối với các đơn hàng Make to Order, thời gian giao hàng không chỉ phụ thuộc vào kho mà còn liên quan đến tiến độ sản xuất, kiểm tra chất lượng và nhập kho trước khi xuất giao. Khi chưa có cơ chế dự báo và điều phối nguồn lực từ sớm, các bộ phận thường chỉ xử lý khi đơn hàng đã phát sinh, dẫn đến nguy cơ kéo dài thời gian xử lý nội bộ và ảnh hưởng đến tiến độ giao hàng thực tế. Đây là nguyên nhân trực tiếp khiến hoạt động quản lý kho hiện nay vẫn mang tính “xử lý tình huống” nhiều hơn là vận hành theo kế hoạch chủ động.

(2) Hệ thống công nghệ đã được đầu tư nhưng mức độ tích hợp dữ liệu chưa hoàn thiện

Doanh nghiệp hiện đã triển khai hệ thống SAP để quản lý nghiệp vụ kho và dữ liệu hàng hóa, cho thấy nền tảng số hóa đã được hình thành tương đối bài bản. Tuy nhiên, nguyên nhân cốt lõi của hạn chế trong vận hành nằm ở việc các công cụ hỗ trợ

tác nghiệp tại kho chưa được tích hợp xuyên suốt với hệ thống trung tâm, khiến dòng dữ liệu chưa thể cập nhật theo thời gian thực.

Cụ thể, trong hoạt động xuất hàng, phần mềm quét mã và xử lý thực tế tại kho (Delfi) hiện chưa được kết nối API trực tiếp với SAP. Vì vậy, để phục vụ quá trình quét mã và xuất hàng, nhân viên phải thực hiện thao tác kết xuất dữ liệu từ SAP, sau đó nhập thủ công sang Delfi để xử lý. Việc phụ thuộc vào bước chuyển đổi dữ liệu trung gian không chỉ làm gia tăng thời gian thao tác, mà còn tạo ra độ trễ thông tin giữa hệ thống quản trị và thực tế vận hành, làm tăng nguy cơ sai lệch dữ liệu nếu việc đồng bộ không được thực hiện đúng thời điểm.

Ở góc độ quản trị, hạn chế này cho thấy doanh nghiệp đã đầu tư vào hệ thống công nghệ nhưng chưa hoàn thiện lớp kết nối giữa các nền tảng vận hành, khiến công nghệ mới dừng ở mức hỗ trợ từng công đoạn thay vì tạo thành một chuỗi xử lý dữ liệu liền mạch.

Bên cạnh đó, trong một số đơn hàng đặc thù như hàng xuất cho hệ thống GO!, khách hàng không sử dụng barcode nội bộ của doanh nghiệp mà áp dụng mã riêng theo hệ thống của đối tác. Điều này khiến một số lô hàng không thể xử lý hoàn toàn bằng máy quét như quy trình chuẩn, buộc nhân viên phải đối chiếu và xử lý thủ công. Khi số lượng SKU lớn hoặc hàng có nhiều biến thể size – màu sắc, việc xử lý thủ công này làm gia tăng đáng kể nguy cơ xuất nhầm mã, sai số lượng, sai phiên bản hàng hóa hoặc giao không đúng yêu cầu đơn hàng, đặc biệt đối với nhóm đơn Make to Stock có tần suất xử lý cao. Những điểm nghẽn này cho thấy nguyên nhân không nằm ở việc doanh nghiệp thiếu công nghệ, mà nằm ở mức độ tích hợp hệ thống chưa thực sự đồng bộ với nhu cầu vận hành thực tế.

(3) Cơ chế phối hợp liên phòng ban đã có nhưng việc giám sát thực thi chưa đồng đều

Về mặt tổ chức, doanh nghiệp đã xây dựng tương đối đầy đủ các kênh làm việc chính thức giữa các bộ phận. Hiện nay, các trao đổi công việc nội bộ được quy định thực hiện thông qua nền tảng Lark nhằm thống nhất luồng thông tin, hạn chế xử lý phân tán và đảm bảo khả năng truy vết.

Tuy nhiên, trong thực tế vận hành, đặc biệt ở các nghiệp vụ phát sinh cần phản ứng nhanh như xử lý hàng lỗi, đổi trả, điều chuyển hoặc điều chỉnh chứng từ, một số nhân sự vẫn xử lý theo thói quen cá nhân thông qua điện thoại, Zalo hoặc trao đổi trực

tiếp trước khi cập nhật lại lên hệ thống. Điều này tạo ra khoảng trễ giữa thời điểm nghiệp vụ phát sinh và thời điểm dữ liệu được ghi nhận chính thức.

Nguyên nhân cốt lõi ở đây không nằm ở việc doanh nghiệp thiếu công cụ quản lý thông tin, mà nằm ở việc cơ chế kiểm tra, giám sát và đánh giá mức độ tuân thủ trong quá trình thực thi chưa đủ chặt chẽ. Khi chưa có cơ chế kiểm soát thực thi rõ ràng, quy trình dễ bị phụ thuộc vào thói quen cá nhân, làm giảm tính đồng bộ của toàn bộ chuỗi vận hành.

(4) Phương thức kiểm soát hiện tại vẫn tập trung vào phát hiện sai lệch sau phát sinh

Một nguyên nhân nội tại khác nằm ở cách doanh nghiệp đang tiếp cận hoạt động kiểm soát kho theo hướng hậu kiểm nhiều hơn phòng ngừa. Mặc dù các nghiệp vụ nhập – xuất – tồn đều được ghi nhận trên hệ thống, nhưng các cơ chế cảnh báo sớm, phân tích nguyên nhân sai lệch hoặc nhận diện rủi ro trong quá trình vận hành chưa được khai thác sâu.

Điều này thể hiện rõ nhất ở công tác kiểm kê. Khi phát sinh chênh lệch tồn kho, trọng tâm xử lý hiện chủ yếu là đối chiếu lại số liệu, tìm hàng và điều chỉnh trên hệ thống để khớp với thực tế. Tuy nhiên, quá trình phân tích nguyên nhân gốc — ví dụ sai ở bước nhập liệu, sai vị trí lưu trữ, sai barcode hay sai thao tác xuất hàng — chưa được thực hiện một cách hệ thống.

Hệ quả là cùng một dạng sai lệch có thể lặp lại qua nhiều kỳ kiểm kê khác nhau mà chưa được xử lý tận gốc. Trong dài hạn, điều này làm giảm hiệu quả cải tiến quy trình và khiến hoạt động kiểm soát vẫn phụ thuộc nhiều vào con người thay vì hệ thống phòng ngừa tự động.

CHƯƠNG 3: HOÀN THIÊN QUY TRÌNH QUẢN LÝ KHO HÀNG HÓA TẠI CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT - THƯƠNG MẠI BQ

3.1 Định hướng và mục tiêu

3.1.1 Nghiên cứu và dự báo môi trường kinh doanh

3.1.1.1 Tổng quan môi trường kinh tế Việt Nam và thế giới

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng, hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam đang chịu tác động trực tiếp từ nhiều biến động của nền kinh tế thế giới. Sau giai đoạn phục hồi hậu đại dịch COVID-19, kinh tế toàn cầu tiếp tục đối mặt với hàng loạt thách thức như xung đột địa chính trị kéo dài tại một số khu vực, xu hướng bảo hộ thương mại giữa các nền kinh tế lớn, biến động giá năng lượng, chi phí Logistics quốc tế và sự tái cấu trúc chuỗi cung ứng toàn cầu. Những yếu tố này không chỉ làm gia tăng mức độ bất định của thị trường mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất, lưu thông hàng hóa và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp tại nhiều quốc gia, trong đó có Việt Nam.

Theo Báo cáo Xuất nhập khẩu Việt Nam 2024 do Bộ Công Thương công bố, mặc dù thương mại toàn cầu vẫn chịu nhiều áp lực từ suy giảm sức mua tại một số thị trường lớn, hoạt động xuất nhập khẩu của Việt Nam trong năm 2024 vẫn ghi nhận kết quả phục hồi tích cực. Tổng kim ngạch xuất nhập khẩu hàng hóa cả nước đạt 786,3 tỷ USD, tăng 15,5% so với năm trước; trong đó kim ngạch xuất khẩu đạt 405,5 tỷ USD, tăng 14,3%, còn nhập khẩu đạt 380,8 tỷ USD, tăng 16,7%. Kết quả này phản ánh khả năng thích ứng tương đối tốt của nền kinh tế Việt Nam trước các biến động bên ngoài, đồng thời cho thấy nhu cầu tiêu dùng và lưu thông hàng hóa đang dần phục hồi rõ rệt.

Tuy nhiên, cùng với sự phục hồi đó, mức độ cạnh tranh trên thị trường quốc tế cũng ngày càng gay gắt hơn. Một trong những áp lực lớn hiện nay đến từ Trung Quốc – nền kinh tế có lợi thế lớn về quy mô sản xuất, năng lực chuỗi cung ứng và giá thành. Theo nội dung được đề cập trong báo cáo của Bộ Công Thương, trong bối cảnh nhu cầu nội địa chưa phục hồi đồng đều, nhiều doanh nghiệp Trung Quốc có xu hướng gia tăng xuất khẩu để giải phóng công suất sản xuất dư thừa, từ đó tạo ra làn sóng hàng hóa giá cạnh tranh tại nhiều thị trường khu vực. Đối với các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là nhóm doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng và thời trang, điều này tạo ra áp lực không nhỏ về giá bán, tốc độ đổi mới sản phẩm và khả năng duy trì biên lợi nhuận.

Riêng đối với ngành giày dép và thời trang – lĩnh vực mà Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại B.Q đang hoạt động – các tác động từ môi trường kinh tế vĩ mô càng thể hiện rõ nét hơn. Đây là ngành hàng có mức độ cạnh tranh cao, chu kỳ đổi mới sản phẩm nhanh và phụ thuộc mạnh vào xu hướng tiêu dùng. Khác với các ngành sản xuất hàng tiêu dùng cơ bản, sản phẩm giày dép và thời trang không chỉ chịu tác động bởi yếu tố giá cả mà còn chịu ảnh hưởng lớn bởi xu hướng thiết kế, thị hiếu khách hàng và tốc độ thay đổi mùa vụ. Một mẫu sản phẩm có thể tiêu thụ rất tốt trong một giai đoạn nhưng nhanh chóng giảm nhu cầu nếu xu hướng thị trường thay đổi. Điều này buộc các doanh nghiệp trong ngành phải liên tục cập nhật mẫu mã, nghiên cứu nhu cầu khách hàng và điều chỉnh kế hoạch sản xuất – kinh doanh theo từng thời điểm.

Song song với áp lực cạnh tranh quốc tế, thị trường nội địa Việt Nam cũng đang có những thay đổi mạnh mẽ về hành vi tiêu dùng. Sự phát triển nhanh của nền kinh tế số và thương mại điện tử đang làm thay đổi cách thức khách hàng tiếp cận và lựa chọn sản phẩm. Người tiêu dùng hiện nay không còn phụ thuộc hoàn toàn vào kênh mua sắm truyền thống mà có thể tiếp cận sản phẩm thông qua nhiều nền tảng khác nhau như website, mạng xã hội, sàn thương mại điện tử và hệ thống cửa hàng trực tiếp. Điều này khiến nhu cầu thị trường trở nên phân tán hơn, đa dạng hơn và khó dự đoán hơn so với trước.

Theo Báo cáo Logistics Việt Nam 2025, ngành Logistics Việt Nam đang bước vào giai đoạn chuyển đổi mạnh theo hướng số hóa, tối ưu hóa và tích hợp chuỗi cung ứng nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao từ hoạt động thương mại hiện đại. Các doanh nghiệp không chỉ cạnh tranh ở năng lực sản xuất mà còn cạnh tranh ở khả năng phản ứng với thị trường, tốc độ đưa sản phẩm ra thị trường và hiệu quả quản trị dòng hàng hóa. Điều này đặc biệt có ý nghĩa đối với các doanh nghiệp hoạt động theo mô hình kết hợp giữa sản xuất và thương mại như B.Q.

Đối với Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại B.Q, môi trường kinh doanh hiện nay đang tạo ra cả cơ hội lẫn thách thức. Một mặt, nhu cầu tiêu dùng phục hồi và sự phát triển của các kênh bán hàng hiện đại mở ra cơ hội mở rộng thị trường, gia tăng độ phủ thương hiệu và tiếp cận nhiều nhóm khách hàng mới. Mặt khác, doanh nghiệp cũng đang chịu áp lực ngày càng lớn về khả năng đổi mới sản phẩm, tốc độ cung ứng, hiệu quả sử dụng vốn và mức độ thích ứng với biến động nhu cầu. Với đặc thù vừa tham gia sản xuất, vừa kinh doanh thương mại trong ngành giày dép – thời trang, B.Q không chỉ

phải đảm bảo chất lượng sản phẩm mà còn cần xây dựng một mô hình vận hành linh hoạt, có khả năng phản ứng nhanh trước sự thay đổi của thị trường.

Với đặc thù hoạt động theo mô hình thương mại kết hợp thuê gia công sản xuất trong ngành giày dép – thời trang, Công ty B.Q không chỉ phải đảm bảo chất lượng sản phẩm và tính cạnh tranh về mẫu mã, mà còn phải duy trì khả năng phối hợp hiệu quả giữa các đối tác gia công, bộ phận kinh doanh và hệ thống phân phối để đáp ứng kịp thời nhu cầu của thị trường.

Từ những phân tích trên có thể thấy, môi trường kinh tế Việt Nam và thế giới trong giai đoạn hiện nay đang tạo ra những thay đổi sâu sắc đối với ngành giày dép và thời trang. Đối với Công ty B.Q, đây không chỉ là thách thức trong cạnh tranh mà còn là động lực thúc đẩy doanh nghiệp phải tiếp tục hoàn thiện mô hình vận hành, nâng cao năng lực thích ứng và định hướng phát triển bền vững trong thời gian tới.

3.1.1.2 Xu hướng phát triển của ngành sản xuất và kinh doanh hàng thời trang

a. Xu hướng kinh tế số và chuyển đổi số

Trong những năm gần đây, kinh tế số đang trở thành một trong những xu hướng phát triển nổi bật của nền kinh tế toàn cầu, tác động mạnh đến cách thức tổ chức hoạt động sản xuất, kinh doanh và quản trị chuỗi cung ứng của doanh nghiệp. Theo Báo cáo Logistics Việt Nam 2025, ngành Logistics Việt Nam đang bước vào giai đoạn chuyển đổi mạnh từ mô hình vận hành truyền thống sang mô hình Logistics thông minh, trong đó dữ liệu, công nghệ số và khả năng kết nối hệ thống đang trở thành yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Đối với ngành sản xuất và kinh doanh hàng thời trang, xu hướng kinh tế số thể hiện rõ ở việc doanh nghiệp không còn quản trị hoạt động theo từng bộ phận riêng lẻ mà đang chuyển dần sang mô hình quản trị tích hợp, trong đó dữ liệu được kết nối xuyên suốt giữa các khâu từ thiết kế sản phẩm, mua hàng, gia công, bán hàng đến phân phối. Với đặc thù ngành hàng có số lượng mã sản phẩm lớn, mỗi mã lại được phân tách thành nhiều biến thể về size, màu sắc, chất liệu và mùa vụ, việc xử lý thông tin bằng phương pháp thủ công hoặc phụ thuộc hoàn toàn vào kinh nghiệm cá nhân đang ngày càng bộc lộ nhiều hạn chế. Chỉ cần một sai lệch nhỏ trong dữ liệu đơn hàng, thông tin size hoặc trạng thái sản phẩm cũng có thể ảnh hưởng đến toàn bộ quá trình cung ứng và trải nghiệm khách hàng.

Chính vì vậy, nhiều doanh nghiệp trong ngành đang đẩy mạnh ứng dụng các hệ thống quản trị như ERP (Enterprise Resource Planning) nhằm tích hợp dữ liệu giữa các bộ phận trên cùng một nền tảng. Thay vì mỗi bộ phận xử lý thông tin riêng biệt, ERP cho phép doanh nghiệp kết nối dữ liệu từ bán hàng, mua hàng, kế toán, vận hành và phân phối theo thời gian gần thực, giúp giảm độ trễ thông tin và nâng cao khả năng phối hợp nội bộ. Trong bối cảnh chu kỳ sản phẩm thời trang ngày càng ngắn và nhu cầu thị trường biến động nhanh, khả năng ra quyết định dựa trên dữ liệu đang trở thành lợi thế cạnh tranh quan trọng của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, cùng với sự phát triển của thương mại điện tử và bán hàng đa kênh, các doanh nghiệp giày dép cũng ngày càng quan tâm đến việc ứng dụng hệ thống quản lý kho chuyên sâu (WMS) kết hợp với công nghệ mã vạch (barcode/QR code) trong quá trình lưu chuyển hàng hóa. Nếu trước đây hàng hóa có thể được kiểm soát chủ yếu bằng chứng từ giấy hoặc ghi nhận thủ công, thì hiện nay xu hướng chung của ngành là số hóa toàn bộ quá trình nhận diện sản phẩm, kiểm soát vị trí lưu trữ, theo dõi trạng thái hàng hóa và truy xuất lịch sử luân chuyển của từng mã hàng. Điều này đặc biệt cần thiết đối với ngành giày dép, nơi cùng một mẫu sản phẩm có thể phát sinh hàng chục biến thể khác nhau về size và màu sắc, làm cho mức độ phức tạp trong quản lý hàng hóa cao hơn nhiều so với các ngành hàng thông thường.

Một xu hướng công nghệ khác đang ngày càng được chú trọng là khả năng kết nối và đồng bộ dữ liệu theo thời gian thực giữa các hệ thống thông qua API (Application Programming Interface). Trong thực tế, nhiều doanh nghiệp hiện nay không chỉ sử dụng một phần mềm duy nhất mà thường vận hành đồng thời nhiều nền tảng khác nhau như hệ thống ERP, phần mềm bán hàng, phần mềm xử lý kho hoặc nền tảng thương mại điện tử. Nếu các hệ thống này không được kết nối đồng bộ, doanh nghiệp dễ phát sinh độ trễ dữ liệu, sai lệch thông tin hoặc phụ thuộc nhiều vào thao tác trung gian của nhân sự. Vì vậy, xu hướng tích hợp dữ liệu theo thời gian thực đang trở thành yêu cầu quan trọng để đảm bảo tính liên mạch trong toàn bộ chuỗi vận hành.

Đối với Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại B.Q, xu hướng kinh tế số đang tác động trực tiếp đến mô hình kinh doanh của doanh nghiệp. Với đặc thù hoạt động trong ngành sản xuất và kinh doanh hàng thời trang, đồng thời vận hành theo mô hình thương mại kết hợp thuê gia công, doanh nghiệp phải xử lý khối lượng lớn dữ liệu liên quan đến mã hàng, size, màu sắc, đơn hàng, tiến độ gia công và phân phối. Thực tế tại

Chương 2 cho thấy B.Q đã bước đầu ứng dụng công nghệ thông qua hệ thống SAP, phần mềm bán hàng và công nghệ barcode trong vận hành. Tuy nhiên, mức độ liên thông giữa các nền tảng hiện vẫn chưa hoàn toàn đồng bộ theo thời gian thực, một số nghiệp vụ vẫn cần thao tác trung gian trước khi dữ liệu được cập nhật hoàn chỉnh. Điều này cho thấy xu hướng kinh tế số không chỉ là định hướng phát triển của ngành mà còn là yêu cầu tất yếu để B.Q nâng cao khả năng thích ứng và năng lực cạnh tranh trong giai đoạn tới.

b. Xu hướng kinh tế xanh

Song song với chuyển đổi số, phát triển theo định hướng kinh tế xanh đang trở thành một xu hướng quan trọng trong hoạt động sản xuất, thương mại và Logistics trên phạm vi toàn cầu. Trong bối cảnh các thị trường lớn ngày càng siết chặt các tiêu chuẩn liên quan đến phát thải carbon, truy xuất nguồn gốc, sử dụng nguyên vật liệu thân thiện với môi trường và trách nhiệm xã hội trong chuỗi cung ứng, yếu tố “xanh” không còn chỉ mang ý nghĩa về hình ảnh thương hiệu mà đang dần trở thành một tiêu chí cạnh tranh thực tế của doanh nghiệp. Theo Báo cáo Xuất nhập khẩu Việt Nam 2024 của Bộ Công Thương, xu hướng xanh hóa chuỗi cung ứng đang ngày càng tác động rõ đến các ngành sản xuất và xuất khẩu tại Việt Nam, trong đó da giày và thời trang là những ngành chịu ảnh hưởng trực tiếp do có mức độ liên kết cao với thị trường tiêu dùng trong và ngoài nước.

Đối với ngành giày dép và thời trang, kinh tế xanh không chỉ được thể hiện ở việc sử dụng nguyên vật liệu thân thiện với môi trường hay cải tiến thiết kế sản phẩm, mà còn thể hiện rõ trong cách doanh nghiệp tổ chức vận hành chuỗi cung ứng. Với đặc thù sản phẩm có nhiều mẫu mã, thay đổi nhanh theo xu hướng và chịu ảnh hưởng lớn bởi yếu tố mùa vụ, nếu doanh nghiệp không kiểm soát tốt tốc độ luân chuyển hàng hóa, cơ cấu tồn kho hoặc phương thức vận hành nội bộ, rất dễ phát sinh tình trạng tồn kho không hiệu quả, gia tăng chi phí lưu trữ và làm giảm hiệu quả sử dụng vốn. Vì vậy, nhiều doanh nghiệp trong ngành hiện nay đang chuyển dần từ tư duy “dự trữ để đảm bảo sẵn hàng” sang tư duy “vận hành tinh gọn”, trong đó việc tối ưu dòng chảy hàng hóa, hạn chế lãng phí nguồn lực và nâng cao hiệu quả sử dụng không gian đang trở thành ưu tiên trong quản trị.

Ở góc độ Logistics, xu hướng kinh tế xanh còn thể hiện qua việc doanh nghiệp ngày càng chú trọng đến tối ưu hóa các hoạt động vận chuyển, đóng gói, lưu kho và phân phối hàng hóa. Theo Báo cáo Logistics Việt Nam 2025, nhiều doanh nghiệp

Logistics tại Việt Nam đang từng bước ứng dụng công nghệ và cải tiến quy trình nhằm nâng cao hiệu suất khai thác cơ sở vật chất, giảm các hoạt động di chuyển không cần thiết và tối ưu chi phí năng lượng trong toàn bộ quá trình vận hành. Điều này cho thấy phát triển xanh không còn là một xu hướng mang tính dài hạn, mà đang gắn trực tiếp với hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong thực tế.

Đối với các doanh nghiệp giày dép, xu hướng này càng có ý nghĩa quan trọng do đặc thù hàng hóa thường phát sinh nhiều biến thể về mẫu mã, size, màu sắc và chu kỳ tiêu thụ không đồng đều giữa các nhóm sản phẩm. Nếu quá trình lưu chuyển, đóng gói hoặc điều phối hàng hóa chưa được tổ chức hợp lý, doanh nghiệp không chỉ phát sinh chi phí vận hành cao mà còn dễ gặp áp lực về không gian lưu trữ, vật tư đóng gói và tốc độ đáp ứng thị trường. Vì vậy, nhiều doanh nghiệp trong ngành đang từng bước tối ưu lại cách bố trí dòng hàng, giảm các bước xử lý trung gian và hướng tới mô hình vận hành hiệu quả hơn.

Đối với Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại B.Q, xu hướng kinh tế xanh đã bước đầu được thể hiện trong một số hoạt động thực tế của doanh nghiệp. Cụ thể, đối với nhiều dòng sản phẩm giày dép, công ty hiện sử dụng hộp đựng được thiết kế tích hợp quai cầm trực tiếp, giúp khách hàng có thể mang sản phẩm ngay sau khi mua mà không cần sử dụng thêm túi ni lông bên ngoài như cách đóng gói truyền thống. Việc thay đổi này không chỉ góp phần giảm lượng bao bì nhựa sử dụng trong quá trình bán hàng mà còn giúp doanh nghiệp tiết kiệm vật tư đóng gói, giảm chi phí phát sinh trong khâu xuất hàng và nâng cao hình ảnh thương hiệu theo hướng thân thiện với môi trường.

Tuy nhiên, trong bối cảnh quy mô hàng hóa ngày càng mở rộng, số lượng mã hàng tăng nhanh và giá trị hàng tồn kho có xu hướng gia tăng qua các năm, yêu cầu phát triển theo định hướng xanh đối với B.Q không chỉ dừng lại ở thiết kế bao bì mà còn đòi hỏi doanh nghiệp tiếp tục tối ưu toàn bộ quá trình vận hành, từ tổ chức dòng hàng, sử dụng không gian lưu trữ đến hiệu quả luân chuyển hàng hóa trong chuỗi cung ứng. Đây sẽ là cơ sở quan trọng để doanh nghiệp từng bước nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực và phát triển bền vững trong giai đoạn tới.

c. Xu hướng kinh tế tuần hoàn

Bên cạnh chuyển đổi số và phát triển xanh, kinh tế tuần hoàn đang trở thành một xu hướng phát triển quan trọng trong ngành sản xuất và thương mại trên phạm vi toàn cầu. Khác với mô hình kinh doanh truyền thống – nơi nguyên vật liệu được sử dụng

theo chuỗi “sản xuất – tiêu dùng – thải bỏ”, mô hình kinh tế tuần hoàn hướng đến việc kéo dài vòng đời sản phẩm, tối ưu giá trị sử dụng của tài nguyên và giảm thiểu lượng hàng hóa hoặc vật tư bị loại bỏ khỏi chuỗi vận hành. Trong bối cảnh chi phí nguyên vật liệu, chi phí Logistics và áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng, nhiều doanh nghiệp hiện nay không chỉ tập trung vào việc bán được sản phẩm mà còn chú trọng đến khả năng quản lý toàn bộ vòng đời hàng hóa sau bán hàng hoặc sau quá trình lưu thông.

Đối với ngành giày dép và thời trang, xu hướng kinh tế tuần hoàn càng trở nên rõ nét do đặc thù sản phẩm có chu kỳ tiêu thụ ngắn, chịu ảnh hưởng mạnh bởi mùa vụ và xu hướng thị trường. Một mẫu sản phẩm có thể tiêu thụ rất tốt trong một thời điểm nhất định, nhưng cũng có thể nhanh chóng giảm nhu cầu khi xu hướng thay đổi. Bên cạnh đó, trong quá trình kinh doanh, các doanh nghiệp trong ngành thường xuyên phát sinh các nghiệp vụ như hàng đổi trả, hàng lỗi kỹ thuật, hàng sai quy cách, hàng chậm luân chuyển hoặc hàng tồn cuối mùa. Nếu các nhóm hàng này chỉ được xử lý theo hướng lưu kho kéo dài hoặc thanh lý đơn thuần, doanh nghiệp không chỉ phát sinh áp lực về chi phí tồn kho mà còn làm giảm hiệu quả sử dụng vốn và khả năng xoay vòng hàng hóa.

Chính vì vậy, nhiều doanh nghiệp trong ngành giày dép hiện đang chuyển sang tiếp cận theo mô hình tuần hoàn, trong đó hàng hóa sau khi phát sinh vấn đề không bị loại bỏ ngay khỏi hệ thống mà được tiếp tục đánh giá và phân loại lại theo từng trạng thái cụ thể. Các sản phẩm đủ tiêu chuẩn có thể được tái đóng gói để tiếp tục lưu thông trên thị trường; các sản phẩm lỗi nhẹ có thể được điều chuyển sang nhóm khách hàng phù hợp hơn hoặc các kênh phân phối khác; trong khi một số nguyên phụ liệu, phụ kiện hoặc vật tư đóng gói vẫn có thể được tái sử dụng trong các hoạt động nội bộ. Bên cạnh đó, với một số sản phẩm mang tính mùa vụ hoặc thay đổi nhanh theo xu hướng, doanh nghiệp cũng có xu hướng điều chuyển hàng hóa giữa các khu vực thị trường có tốc độ tiêu thụ khác nhau nhằm kéo dài vòng đời thương mại của sản phẩm và hạn chế rủi ro tồn kho.

Xu hướng này cũng gắn chặt với hoạt động Logistics hiện đại, khi hệ thống quản trị không chỉ dừng lại ở việc theo dõi số lượng hàng hóa mà còn phải kiểm soát được trạng thái, lịch sử luân chuyển và khả năng tái khai thác giá trị của từng nhóm sản phẩm. Theo Báo cáo Logistics Việt Nam 2025, xu hướng phát triển chuỗi cung ứng bền vững đang ngày càng được các doanh nghiệp quan tâm, trong đó việc tối ưu vòng đời sản

phẩm và giảm lãng phí trong vận hành được xem là một nội dung quan trọng trong chiến lược cạnh tranh dài hạn.

Đối với Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại B.Q, xu hướng kinh tế tuần hoàn có mức độ liên quan trực tiếp đến mô hình kinh doanh hiện nay. Thực tế tại Chương 2 cho thấy trong quá trình vận hành, doanh nghiệp thường xuyên phát sinh các nghiệp vụ liên quan đến hàng trả từ khách hàng, hàng lỗi sau kiểm tra chất lượng, hàng cần điều chuyển giữa các khu vực kinh doanh hoặc hàng chậm luân chuyển theo mùa vụ. Với đặc thù hoạt động theo mô hình thương mại kết hợp thuê gia công, việc xử lý các nhóm hàng này không chỉ ảnh hưởng đến giá trị hàng tồn kho mà còn tác động trực tiếp đến tốc độ quay vòng vốn và khả năng đáp ứng thị trường.

Trong bối cảnh đó, việc tiếp cận theo hướng kinh tế tuần hoàn sẽ giúp B.Q không chỉ giảm áp lực tồn kho mà còn nâng cao hiệu quả khai thác giá trị của hàng hóa trong toàn bộ chuỗi vận hành. Đây cũng là một xu hướng quan trọng để doanh nghiệp từng bước nâng cao năng lực cạnh tranh và thích ứng tốt hơn với đặc thù biến động nhanh của ngành giày dép – thời trang trong giai đoạn tới.

3.1.1.3 Dự báo xu hướng phát triển đối với hoạt động quản lý hàng hóa trong ngành giày dép – thời trang

Trên cơ sở những biến động của môi trường kinh doanh, xu hướng chuyển đổi công nghệ và đặc thù phát triển của ngành giày dép – thời trang, có thể nhận thấy hoạt động quản lý hàng hóa trong những năm tới sẽ tiếp tục có nhiều thay đổi theo hướng linh hoạt, số hóa và tối ưu hơn. Đối với các doanh nghiệp hoạt động theo mô hình thương mại kết hợp thuê gia công như Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại B.Q, các xu hướng này sẽ không chỉ ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh mà còn tác động trực tiếp đến cách thức tổ chức dòng hàng, kiểm soát tồn kho và vận hành chuỗi cung ứng.

Thứ nhất, cơ cấu hàng hóa được dự báo sẽ ngày càng đa dạng và phức tạp hơn.

Trong bối cảnh hành vi tiêu dùng ngày càng mang tính cá nhân hóa, khách hàng không chỉ quan tâm đến chất lượng sản phẩm mà còn có yêu cầu cao hơn về thiết kế, kiểu dáng, màu sắc và trải nghiệm sử dụng. Đối với ngành giày dép – thời trang, điều này đồng nghĩa với việc số lượng mã hàng (SKU), biến thể size, màu sắc và nhóm sản phẩm sẽ tiếp tục gia tăng trong thời gian tới. Chu kỳ ra mắt sản phẩm mới cũng có xu hướng rút ngắn hơn để đáp ứng tốc độ thay đổi của thị trường.

Xu hướng này sẽ tạo ra áp lực lớn đối với doanh nghiệp trong việc kiểm soát cơ cấu hàng hóa, dự báo nhu cầu và cân đối nguồn cung giữa các nhóm sản phẩm. Nếu doanh nghiệp vẫn quản lý tồn kho theo cách tiếp cận truyền thống hoặc chỉ tập trung vào tổng số lượng hàng hóa, rất dễ phát sinh tình trạng thiếu hàng cục bộ ở nhóm bán chạy nhưng lại dư thừa ở nhóm hàng chậm luân chuyển. Đối với Công ty B.Q, với đặc thù hiện nay đã có nhiều mã hàng được quản lý theo từng size và màu sắc, xu hướng gia tăng độ phức tạp của danh mục sản phẩm sẽ đặt ra yêu cầu cao hơn đối với công tác hoạch định và kiểm soát hàng hóa trong thời gian tới.

Thứ hai, mô hình cung ứng và tồn kho được dự báo sẽ chuyển dịch theo hướng linh hoạt hơn.

Cùng với sự thay đổi nhanh của nhu cầu thị trường, các doanh nghiệp trong ngành giày dép đang dần giảm sự phụ thuộc vào mô hình sản xuất và dự trữ hàng hóa cố định như trước đây. Thay vào đó, xu hướng chung là kết hợp linh hoạt giữa sản xuất dự trữ trước để đáp ứng nhanh nhu cầu thị trường và sản xuất theo đơn đặt hàng thực tế nhằm giảm áp lực tồn kho và hạn chế rủi ro lỗi mốt.

Sự chuyển dịch này đặc biệt phù hợp với ngành giày dép, khi cùng một doanh nghiệp có thể đồng thời kinh doanh nhiều nhóm sản phẩm với vòng đời khác nhau. Những sản phẩm có nhu cầu ổn định, khả năng tiêu thụ lặp lại sẽ tiếp tục được duy trì theo hướng dự trữ chủ động; trong khi các sản phẩm mang tính thời trang, mùa vụ hoặc cá nhân hóa cao sẽ có xu hướng chuyển dần sang sản xuất theo nhu cầu thực tế.

Đối với Công ty B.Q, thực tế tại Chương 2 cho thấy doanh nghiệp hiện đã bắt đầu vận hành song song giữa hai hình thức Make to Stock và Make to Order. Trong giai đoạn tới, xu hướng này được dự báo sẽ ngày càng rõ nét hơn, đồng nghĩa với việc định mức tồn kho sẽ không còn mang tính cố định như trước mà cần được điều chỉnh linh hoạt theo từng nhóm sản phẩm, từng mùa vụ và từng chiến lược kinh doanh cụ thể.

Thứ ba, hoạt động quản lý hàng hóa sẽ chuyển mạnh sang mô hình ra quyết định dựa trên dữ liệu thời gian thực.

Trong bối cảnh chuyển đổi số ngày càng sâu rộng, việc sử dụng dữ liệu để hỗ trợ ra quyết định đang trở thành xu hướng tất yếu trong hoạt động quản trị doanh nghiệp. Đối với ngành giày dép – thời trang, nơi tốc độ thay đổi của sản phẩm và nhu cầu thị trường diễn ra nhanh, doanh nghiệp không thể chỉ dựa vào kinh nghiệm cá nhân hoặc

dữ liệu cập nhật theo chu kỳ như trước, mà cần hướng tới mô hình kiểm soát theo thời gian thực.

Trong những năm tới, các hệ thống ERP, barcode, API và các công cụ quản trị tích hợp sẽ ngày càng đóng vai trò quan trọng trong việc theo dõi trạng thái hàng hóa, tốc độ tiêu thụ, vòng quay tồn kho và khả năng đáp ứng đơn hàng. Điều này giúp doanh nghiệp không chỉ ghi nhận dữ liệu mà còn chủ động phát hiện sớm các rủi ro về thiếu hàng, tồn kho chậm luân chuyển hoặc sai lệch giữa thực tế và hệ thống.

Đối với Công ty B.Q, mặc dù doanh nghiệp đã bước đầu ứng dụng các công cụ như SAP, barcode và phần mềm hỗ trợ trong vận hành, tuy nhiên như đã phân tích tại Chương 2, mức độ liên thông giữa các hệ thống hiện vẫn chưa hoàn toàn đồng bộ theo thời gian thực. Vì vậy, trong thời gian tới, việc chuyển từ mô hình “ghi nhận dữ liệu” sang mô hình “ra quyết định dựa trên dữ liệu” sẽ trở thành một xu hướng tất yếu nếu doanh nghiệp muốn nâng cao khả năng thích ứng và duy trì năng lực cạnh tranh trên thị trường.

Từ những dự báo trên có thể thấy, hoạt động quản lý hàng hóa trong ngành giày dép – thời trang sẽ ngày càng chịu tác động mạnh từ sự đa dạng hóa sản phẩm, sự thay đổi của mô hình cung ứng và quá trình chuyển đổi số trong chuỗi vận hành. Đây cũng chính là cơ sở quan trọng để Công ty B.Q xác định định hướng phát triển và xây dựng các giải pháp hoàn thiện quy trình quản lý kho trong giai đoạn tới

3.1.2 Định hướng và mục tiêu phát triển trong hoạt động quản lý kho của công ty

3.1.2.1 Định hướng phát triển

a. Định hướng phát triển năm 2026

Trên cơ sở kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2023–2025, cùng với những áp lực từ môi trường cạnh tranh và các hạn chế trong vận hành đã được phân tích tại Chương 2, năm 2026 được xem là giai đoạn quan trọng để Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại B.Q tập trung ổn định mô hình vận hành và chuẩn bị nền tảng cho quá trình tăng trưởng dài hạn. Theo kế hoạch vận hành nội bộ năm 2026 của bộ phận kho vận, doanh nghiệp hiện xác định ba trọng tâm ưu tiên gồm: kiểm soát chi phí, nâng cao hiệu suất vận hành và giảm thiểu rủi ro trong chuỗi cung ứng. Trên cơ sở đó, định hướng phát triển trong giai đoạn này tập trung vào bốn nội dung chính:

(1) Ổn định mô hình kinh doanh và cơ cấu tồn kho theo hướng linh hoạt

Trong bối cảnh nhu cầu thị trường ngày càng biến động và vòng đời sản phẩm trong ngành giày dép – thời trang ngày càng ngắn, công ty định hướng tiếp tục hoàn thiện mô hình vận hành kết hợp giữa Make to Stock và Make to Order. Đối với các nhóm sản phẩm có tốc độ tiêu thụ ổn định, khả năng quay vòng cao và đã có vị thế trên thị trường, doanh nghiệp tiếp tục duy trì mức tồn kho chủ động nhằm đảm bảo khả năng đáp ứng nhanh. Ngược lại, đối với các nhóm sản phẩm mang tính thời trang, mùa vụ hoặc có mức độ cá nhân hóa cao, doanh nghiệp sẽ từng bước gia tăng tỷ trọng sản xuất theo đơn đặt hàng thực tế nhằm giảm rủi ro tồn kho và tối ưu hiệu quả sử dụng vốn.

Định hướng này xuất phát từ thực tế giá trị hàng tồn kho của doanh nghiệp đã tăng từ 17,6 tỷ đồng năm 2023 lên 23,3 tỷ đồng năm 2025, tương đương tăng 32,4% sau ba năm, tạo ra áp lực ngày càng lớn đối với không gian lưu trữ và hiệu quả khai thác kho.

(2) Nâng cao hiệu quả chuỗi cung ứng và khả năng đáp ứng đơn hàng

Doanh nghiệp định hướng rút ngắn thời gian luân chuyển hàng hóa từ đối tác gia công đến kho, từ kho đến khách hàng và giảm các điểm nghẽn trong quá trình phối hợp nội bộ. Trong bối cảnh B.Q hoạt động theo mô hình thương mại kết hợp thuê gia công, việc kiểm soát tốt lead time sản xuất, thời gian xử lý đơn hàng và độ chính xác trong giao hàng sẽ là yếu tố quyết định khả năng cạnh tranh trong ngắn hạn.

Theo kế hoạch vận hành năm 2026, bộ phận kho vận cũng đặt mục tiêu tiếp tục duy trì độ chính xác trong hoạt động xuất hàng ở mức rất cao, với tỷ lệ sai sót được kiểm soát ở mức dưới 0,05%, qua đó hạn chế các phát sinh liên quan đến giao sai mã hàng, sai size, sai màu hoặc xử lý đơn hàng chậm giữa các bộ phận.

(3) Tăng hiệu quả khai thác hệ thống công nghệ trong vận hành

Trong năm 2026, doanh nghiệp định hướng đẩy mạnh khai thác các nền tảng công nghệ hiện có như SAP, Delfi và barcode nhằm giảm phụ thuộc vào xử lý thủ công, tăng khả năng cập nhật dữ liệu theo thời gian thực và nâng cao tính đồng bộ trong vận hành.

Định hướng này xuất phát từ thực tế tại Chương 2 cho thấy dữ liệu giữa các hệ thống hiện vẫn chưa được liên thông hoàn toàn, một số nghiệp vụ còn phụ thuộc vào thao tác trung gian của nhân sự, dẫn đến nguy cơ phát sinh độ trễ và sai lệch thông tin. Song song với đó, theo kế hoạch nội bộ năm 2026, doanh nghiệp cũng đặt trọng tâm vào

việc chuẩn hóa thao tác quét mã và cập nhật dữ liệu truy vết trong toàn bộ quá trình nhập – xuất, xem đây là nền tảng cho quá trình số hóa sâu hơn trong các năm tiếp theo.

(4) Chuẩn hóa hoạt động vận hành kho và nâng cao hiệu quả sử dụng không gian lưu trữ

Cùng với sự gia tăng liên tục của hàng tồn kho, doanh nghiệp định hướng rà soát lại cách bố trí hàng hóa, nâng cao hiệu quả phân khu lưu trữ, cải thiện khả năng truy xuất hàng và giảm thời gian xử lý trong các nghiệp vụ nhập – xuất – kiểm kê.

Bên cạnh đó, kế hoạch kho vận năm 2026 cũng đã ghi nhận vấn đề giới hạn không gian lưu trữ là một trong những rủi ro vận hành trọng yếu, từ đó định hướng nghiên cứu bổ sung hạ tầng lưu trữ và tối ưu lại mặt bằng kho theo mật độ hàng hóa thực tế. Đây được xem là cơ sở quan trọng để doanh nghiệp vừa giải quyết áp lực lưu trữ hiện tại, vừa tạo nền tảng cho kế hoạch mở rộng quy mô kinh doanh trong các năm tiếp theo.

b. Định hướng phát triển đến năm 2030 (định hướng trung và dài hạn)

Trong giai đoạn 2026–2030, Công ty B.Q định hướng phát triển theo mô hình tăng trưởng linh hoạt, số hóa và có khả năng thích ứng cao với sự thay đổi của thị trường. Các định hướng chiến lược chủ yếu bao gồm:

(1) Mở rộng thị trường và nâng cao độ phủ thương hiệu

Trên nền tảng thị trường trọng điểm hiện tại là miền Trung và Tây Nguyên, doanh nghiệp định hướng tiếp tục mở rộng hệ thống phân phối sang các khu vực tiềm năng khác, đặc biệt là khu vực miền Nam, đồng thời gia tăng độ phủ thông qua các kênh bán hàng trực tuyến, đại lý và khách hàng doanh nghiệp.

(2) Chuyển đổi sang mô hình vận hành thông minh

Doanh nghiệp hướng tới xây dựng hệ thống quản trị dựa trên dữ liệu, trong đó các nền tảng như ERP, barcode, API kết nối dữ liệu và dashboard quản trị được khai thác đồng bộ nhằm nâng cao khả năng kiểm soát hàng hóa và hỗ trợ ra quyết định theo thời gian thực.

(3) Phát triển chuỗi cung ứng linh hoạt và tối ưu tồn kho

Công ty định hướng xây dựng mô hình cung ứng linh hoạt hơn, trong đó cơ cấu tồn kho được điều chỉnh theo từng nhóm sản phẩm, vòng đời hàng hóa và đặc điểm thị trường. Việc kết hợp hiệu quả giữa Make to Stock và Make to Order sẽ giúp doanh nghiệp vừa đảm bảo khả năng đáp ứng thị trường, vừa giảm rủi ro tồn kho và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn trong dài hạn.

3.1.2.2 Mục tiêu phát triển

Trên cơ sở định hướng phát triển đã xác lập cho giai đoạn 2026–2030, Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại B.Q hướng tới mục tiêu tăng trưởng theo hướng ổn định, an toàn và nâng cao hiệu quả vận hành. Trong bối cảnh doanh nghiệp đang từng bước mở rộng thị trường, chuyển đổi mô hình tồn kho và tăng cường ứng dụng công nghệ vào quản trị, các mục tiêu phát triển trong giai đoạn tới được xác định như sau:

a. Mục tiêu về doanh thu

Trong giai đoạn 2026–2030, công ty đặt mục tiêu duy trì tốc độ tăng trưởng doanh thu bình quân từ 8% đến 12%/năm, trên cơ sở tiếp tục khai thác hiệu quả các thị trường trọng điểm hiện có như miền Trung và Tây Nguyên, đồng thời mở rộng thêm độ phủ tại các khu vực tiềm năng và các kênh bán hàng đa nền tảng.

Mục tiêu này được xây dựng dựa trên lợi thế hiện tại của doanh nghiệp về danh mục sản phẩm, mạng lưới khách hàng sẵn có và khả năng chủ động nguồn hàng. Bên cạnh đó, việc nâng cao tốc độ xử lý đơn hàng, giảm sai sót trong giao hàng và tối ưu khả năng đáp ứng đơn cũng được xem là những yếu tố trực tiếp hỗ trợ tăng trưởng doanh thu trong giai đoạn tới.

b. Mục tiêu về lợi nhuận

Song song với mục tiêu tăng trưởng doanh thu, doanh nghiệp hướng tới duy trì mức tăng trưởng lợi nhuận bình quân từ 6% đến 10%/năm, thông qua việc kiểm soát tốt chi phí vận hành, tối ưu cơ cấu tồn kho và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn.

Đối với doanh nghiệp kinh doanh giày dép – thời trang, lợi nhuận không chỉ phụ thuộc vào khả năng bán hàng mà còn chịu tác động lớn từ tốc độ quay vòng hàng hóa và khả năng xử lý các nhóm hàng chậm luân chuyển. Do đó, công ty định hướng từng bước nâng cao tỷ trọng các nhóm hàng có khả năng tiêu thụ ổn định, giảm tình trạng vốn bị ứ đọng trong các mã hàng hiệu quả thấp, qua đó cải thiện hiệu quả sinh lời trong dài hạn.

c. Mục tiêu về chi phí

Trong giai đoạn 2026–2030, công ty đặt mục tiêu giảm từ 8% đến 10% chi phí liên quan đến hoạt động Logistics nội bộ, xử lý đơn hàng, lưu kho và kiểm kê hàng hóa.

Mục tiêu này xuất phát từ thực tế giá trị hàng tồn kho của doanh nghiệp đã tăng từ 17,6 tỷ đồng năm 2023 lên 23,3 tỷ đồng năm 2025, tương đương mức tăng 32,4%, kéo theo áp lực ngày càng lớn đối với không gian lưu trữ, nhân lực vận hành và chi phí

xử lý hàng hóa. Vì vậy, việc tối ưu bố trí kho, nâng cao hiệu quả khai thác hệ thống SAP – Delfi – barcode và giảm các thao tác trung gian sẽ là cơ sở quan trọng giúp doanh nghiệp kiểm soát chi phí trong giai đoạn tới.

Bên cạnh đó, theo kế hoạch vận hành nội bộ năm 2026, doanh nghiệp cũng đặt mục tiêu tiếp tục kiểm soát tỷ lệ sai sót trong hoạt động xuất hàng ở mức dưới **0,05%**, góp phần giảm chi phí phát sinh do xử lý sai đơn, đổi trả hoặc khiếu nại từ khách hàng.

3.2 Giải pháp hoàn thiện quy trình quản lý kho

3.2.1 Hoàn thiện cơ chế lập kế hoạch và điều phối vận hành kho theo hướng chủ động

a. Cơ sở đề xuất

Qua phân tích tại cho thấy, mặc dù Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại B.Q đã xây dựng tương đối đầy đủ các quy trình nghiệp vụ kho, tuy nhiên quá trình vận hành thực tế vẫn còn bộc lộ tính bị động trong công tác điều phối. Nhiều nghiệp vụ liên quan đến xử lý đơn hàng, nhập hàng hoặc chuẩn bị nguồn lực vẫn mang tính phản ứng sau khi phát sinh thay vì được chuẩn bị từ trước theo kế hoạch. Hạn chế này thể hiện rõ hơn đối với các đơn hàng thực hiện theo mô hình Make to Order (MTO), khi tiến độ giao hàng thường phụ thuộc nhiều vào thời gian gia công bên ngoài, quá trình kiểm tra chất lượng (QC) và thời điểm nhập kho thực tế.

Bên cạnh đó, trong bối cảnh doanh nghiệp đang vận hành song song giữa hai hình thức Make to Stock (MTS) và Make to Order (MTO), khối lượng hàng hóa và số lượng đơn xử lý có xu hướng biến động theo mùa vụ, theo chiến dịch bán hàng và theo nhóm khách hàng. Nếu không có cơ chế dự báo và điều phối chủ động, doanh nghiệp dễ rơi vào tình trạng quá tải cục bộ ở một số thời điểm hoặc chậm đáp ứng ở các đơn hàng cần xử lý gấp.

Ngoài ra, số liệu tại Chương 2 cũng cho thấy giá trị hàng tồn kho của doanh nghiệp đã tăng từ 17,6 tỷ đồng năm 2023 lên 23,3 tỷ đồng năm 2025, tương đương mức tăng 32,4% sau ba năm. Điều này không chỉ tạo áp lực lên không gian lưu trữ mà còn đòi hỏi công tác điều phối dòng hàng, năng lực xử lý và phân bổ nguồn lực phải được tổ chức theo hướng chủ động hơn.

b. Mục tiêu của giải pháp

Giải pháp này được đề xuất nhằm hướng tới các mục tiêu sau:

- Nâng cao khả năng chủ động trong công tác lập kế hoạch và điều phối vận hành kho;
- Hạn chế tình trạng xử lý bị động khi đơn hàng tăng đột biến hoặc phát sinh các đơn hàng cần giao gấp;
- Rút ngắn thời gian xử lý đơn hàng, đặc biệt đối với các đơn hàng sản xuất theo yêu cầu (MTO);
- Tăng khả năng phối hợp giữa kho, bộ phận kinh doanh, QC, đối tác gia công và kế toán hàng hóa;
- Giảm nguy cơ chậm tiến độ giao hàng do thiếu sự chuẩn bị về dữ liệu, nguồn lực hoặc kế hoạch xử lý.

c. Nội dung giải pháp

(1) Xây dựng cơ chế lập kế hoạch vận hành theo chu kỳ

Doanh nghiệp cần chuyển từ cách xử lý phát sinh sang cơ chế lập kế hoạch vận hành định kỳ theo tuần và theo tháng. Cụ thể, bộ phận kho cần phối hợp với kinh doanh, kế toán hàng hóa và bộ phận phụ trách gia công để xây dựng kế hoạch xử lý đơn hàng dự kiến dựa trên:

- Dữ liệu tiêu thụ các kỳ trước;
- Số lượng đơn hàng đặt trước;
- Các chương trình bán hàng, khuyến mãi hoặc mùa cao điểm;
- Khả năng cung ứng từ các đơn vị gia công.

Trên cơ sở đó, doanh nghiệp có thể chủ động xác định khối lượng công việc dự kiến tại từng giai đoạn, từ đó chuẩn bị trước nhân lực, không gian lưu trữ và phương án xử lý đơn hàng phù hợp.

(2) Thiết lập cơ chế theo dõi riêng đối với đơn hàng MTS và MTO

Do đặc điểm vận hành của hai hình thức Make to Stock và Make to Order khác nhau, doanh nghiệp cần xây dựng cơ chế điều phối riêng thay vì xử lý chung như hiện tại.

- Đối với nhóm MTS, công ty cần theo dõi mức tồn kho an toàn, tốc độ quay vòng và kế hoạch bổ sung hàng theo chu kỳ.

- Đối với nhóm MTO, cần xây dựng bảng theo dõi tiến độ theo từng mốc nghiệp vụ như: xác nhận đơn hàng → chuyển yêu cầu sản xuất → gia công → QC → nhập kho → xuất hàng.

Việc tách luồng theo dõi sẽ giúp doanh nghiệp nhận diện sớm các đơn có nguy cơ chậm tiến độ, từ đó chủ động điều chỉnh trước khi ảnh hưởng đến cam kết giao hàng.

(3) Thiết lập cơ chế cảnh báo sớm đối với các đơn hàng có nguy cơ chậm tiến độ

Doanh nghiệp cần thiết lập cơ chế cảnh báo sớm đối với các đơn hàng MTO có dấu hiệu chậm ở các công đoạn như gia công, kiểm tra chất lượng hoặc nhập kho. Thông tin cảnh báo có thể được cập nhật thông qua hệ thống nội bộ hoặc nhóm xử lý công việc trên Lark, giúp các bộ phận liên quan kịp thời nắm bắt tình trạng đơn hàng.

Ví dụ, nếu đơn hàng sắp đến hạn nhưng chưa hoàn thành bước QC hoặc chưa nhập kho đúng kế hoạch, hệ thống cần phát tín hiệu để bộ phận kho, kinh doanh và điều phối sản xuất cùng xử lý. Cơ chế này giúp doanh nghiệp chuyển từ xử lý sau phát sinh sang kiểm soát trước rủi ro.

d. Điều kiện thực hiện

Để triển khai hiệu quả giải pháp này, doanh nghiệp cần đảm bảo một số điều kiện sau:

Thứ nhất, cần chuẩn hóa dữ liệu đầu vào phục vụ lập kế hoạch, bao gồm dữ liệu bán hàng, tiến độ gia công, lịch sử đơn hàng và tốc độ quay vòng của từng nhóm sản phẩm.

Thứ hai, cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận liên quan như kinh doanh, kho vận, QC, kế toán hàng hóa và các đơn vị gia công bên ngoài nhằm đảm bảo kế hoạch được cập nhật liên tục và phản ánh đúng tình hình thực tế.

Thứ ba, doanh nghiệp cần phân công rõ trách nhiệm điều phối và giám sát tiến độ thực hiện kế hoạch, tránh tình trạng kế hoạch được xây dựng nhưng không được theo dõi hoặc cập nhật trong quá trình vận hành.

3.2.2 Đồng bộ dữ liệu giữa SAP và Delfi theo thời gian thực

a. Cơ sở đề xuất

Hiện nay, Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại B.Q đã từng bước ứng dụng công nghệ vào quản lý kho thông qua hệ thống SAP trong quản trị dữ liệu hàng hóa và phần mềm Delfi trong hỗ trợ quét mã, xử lý tác nghiệp thực tế tại kho. Việc ứng dụng song song hai nền tảng này giúp doanh nghiệp kiểm soát tương đối tốt dữ liệu tồn kho theo từng mã hàng, size, màu sắc và trạng thái hàng hóa.

Tuy nhiên, trong quá trình vận hành thực tế, dữ liệu giữa SAP và Delfi hiện chưa được kết nối trực tiếp theo thời gian thực. Trong một số nghiệp vụ xuất hàng, nhân viên vẫn phải thực hiện thao tác kết xuất dữ liệu từ SAP, sau đó nhập hoặc đồng bộ trung gian sang Delfi trước khi tiến hành quét mã và xử lý đơn hàng. Với đặc thù doanh nghiệp đang quản lý số lượng lớn mã hàng và nhiều biến thể sản phẩm, thao tác trung gian này không chỉ làm gia tăng thời gian xử lý mà còn làm tăng áp lực tác nghiệp tại kho, đặc biệt trong các thời điểm đơn hàng tăng cao hoặc phải xử lý nhiều SKU cùng lúc.

Bên cạnh đó, trong một số đơn hàng đặc thù như hàng giao cho hệ thống phân phối lớn hoặc khách hàng sử dụng mã riêng, nhân viên vẫn phải kết hợp giữa quét mã và đối chiếu thủ công. Điều này có thể làm gia tăng nguy cơ nhầm lẫn trong quá trình xuất hàng nếu không có cơ chế kiểm soát dữ liệu và barcode chặt chẽ.

Xuất phát từ thực tế trên, việc hoàn thiện khả năng kết nối dữ liệu giữa SAP và Delfi theo thời gian thực, đồng thời tối ưu quy trình quét mã trong xử lý đơn hàng là cần thiết nhằm nâng cao hiệu quả vận hành kho trong giai đoạn tới.

b. Mục tiêu của giải pháp

Giải pháp này được đề xuất nhằm hướng tới các mục tiêu sau:

- Loại bỏ thao tác kết xuất và nhập liệu trung gian giữa SAP và Delfi;
- Rút ngắn thời gian chuẩn bị và xử lý đơn hàng tại kho;
- Nâng cao độ chính xác trong xuất hàng đối với các nhóm hàng có nhiều biến thể về mã, size và màu sắc;
- Tăng khả năng kiểm soát trạng thái đơn hàng trong quá trình xử lý;
- Giảm sự phụ thuộc vào thao tác thủ công của nhân viên và hạn chế rủi ro sai sót trong vận hành.

c. Nội dung giải pháp

(1) Mở kết nối API đồng bộ dữ liệu real-time từ SAP sang Delfi

Doanh nghiệp cần xây dựng cơ chế tích hợp dữ liệu trực tiếp giữa hệ thống SAP và Delfi thông qua nền tảng API (Application Programming Interface). Khi đơn hàng được tạo và phê duyệt trên SAP, toàn bộ dữ liệu liên quan như:

- Mã đơn hàng;
- Mã sản phẩm;
- Size;

- Màu sắc;
- Số lượng xuất;
- Trạng thái đơn hàng;

sẽ được tự động đồng bộ sang Delfi mà không cần thực hiện thao tác kết xuất file như hiện nay.

Việc tích hợp API giúp đảm bảo dữ liệu giữa hai nền tảng luôn nhất quán, giảm phụ thuộc vào thao tác chuyển đổi thủ công và tạo điều kiện để bộ phận kho xử lý đơn hàng nhanh hơn trong các thời điểm cao điểm.

(2) Tối ưu thời gian xử lý đơn hàng tại kho

Sau khi dữ liệu giữa SAP và Delfi được đồng bộ tự động, doanh nghiệp cần rà soát và chuẩn hóa lại trình tự xử lý đơn hàng tại kho theo hướng giảm các thao tác trung gian, hạn chế việc xử lý lặp và rút ngắn thời gian luân chuyển thông tin giữa các hệ thống.

Cụ thể, các nghiệp vụ liên quan đến tiếp nhận đơn hàng, xác nhận dữ liệu xuất hàng, quét mã và cập nhật trạng thái xử lý cần được liên kết liền mạch trên cùng một luồng dữ liệu, thay vì phải thực hiện qua nhiều bước chuyển đổi như hiện nay. Việc chuẩn hóa lại trình tự tác nghiệp không chỉ giúp giảm áp lực cho nhân viên kho trong các thời điểm xử lý số lượng lớn đơn hàng, mà còn nâng cao tốc độ phản hồi giữa kho và các bộ phận liên quan.

Thông qua giải pháp này, doanh nghiệp có thể từng bước rút ngắn thời gian xử lý đơn hàng, nâng cao khả năng đáp ứng đối với các đơn hàng cần xử lý gấp, đồng thời tạo nền tảng cho việc chuẩn hóa quy trình vận hành theo hướng tự động và liên thông hơn trong giai đoạn tiếp theo.

(3) Chuẩn hóa phương pháp kiểm soát mã vạch trong xuất hàng

Bên cạnh việc đồng bộ dữ liệu, doanh nghiệp cần chuẩn hóa lại quy trình kiểm soát mã vạch trong các nghiệp vụ xuất hàng nhằm hạn chế các lỗi như giao sai mã, sai size hoặc sai số lượng.

Cụ thể:

- Quy định 100% đơn hàng tiêu chuẩn phải thực hiện quét barcode trước khi đóng gói;

- Đối với các đơn hàng sử dụng mã riêng từ đối tác (ví dụ GO! hoặc khách hàng hệ thống), cần thiết lập cơ chế mapping mã giữa barcode nội bộ và barcode khách hàng ngay từ bước tạo đơn;
- Thiết lập cảnh báo trên Delfi khi phát hiện quét sai mã, sai phiên bản hoặc sai số lượng so với dữ liệu trên SAP;
- Áp dụng nguyên tắc quét xác nhận 2 bước: pick hàng → đóng gói → xác nhận xuất.

Việc chuẩn hóa này giúp giảm phụ thuộc vào trí nhớ và kinh nghiệm cá nhân của nhân viên, đồng thời tăng khả năng kiểm soát trong những thời điểm xử lý nhiều SKU cùng lúc.

d. Điều kiện thực hiện

Để giải pháp được triển khai hiệu quả, doanh nghiệp cần đảm bảo một số điều kiện sau:

Thứ nhất, cần có sự phối hợp giữa bộ phận kho vận, bộ phận công nghệ thông tin và đơn vị cung cấp phần mềm nhằm xây dựng phương án tích hợp API phù hợp với cấu trúc dữ liệu hiện tại của doanh nghiệp.

Thứ hai, cần rà soát và chuẩn hóa toàn bộ hệ thống mã hàng, barcode, size, màu sắc và dữ liệu đơn hàng trước khi kết nối hệ thống nhằm đảm bảo dữ liệu đồng bộ chính xác.

Thứ ba, cần tổ chức đào tạo lại nhân sự kho về quy trình thao tác mới, đặc biệt ở các bước quét mã, xác nhận xuất hàng và xử lý các tình huống ngoại lệ.

Thứ tư, doanh nghiệp cần triển khai thử nghiệm tại một nhóm SKU hoặc một khu vực kho trước khi áp dụng trên toàn bộ hệ thống nhằm đánh giá mức độ ổn định của dữ liệu và hiệu quả cải tiến.

3.2.3 Hoàn thiện cơ chế phối hợp và kiểm soát thực thi giữa các bộ phận

a. Cơ sở đề xuất

Qua phân tích cho thấy, Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại B.Q đã từng bước chuẩn hóa hoạt động phối hợp nội bộ thông qua việc ứng dụng nền tảng Lark trong trao đổi công việc và xử lý thông tin giữa các bộ phận. Việc triển khai nền tảng này đã góp phần hỗ trợ doanh nghiệp kiểm soát luồng thông tin trong các nghiệp vụ liên quan đến kho vận, bán hàng, kế toán hàng hóa và điều phối đơn hàng.

Tuy nhiên, trong quá trình vận hành thực tế vẫn tồn tại trường hợp một số nhân sự xử lý thông tin theo thói quen cá nhân hoặc trao đổi qua các kênh ngoài hệ thống

trong các tình huống phát sinh. Điều này làm cho thông tin đôi khi chưa được cập nhật tập trung, gây khó khăn trong việc truy vết trách nhiệm, đối chiếu tiến độ xử lý hoặc xác định nguyên nhân khi phát sinh sai sót.

Bên cạnh đó, với đặc thù hoạt động của doanh nghiệp có sự phối hợp thường xuyên giữa nhiều bộ phận như kinh doanh, kho vận, kế toán hàng hóa, QC và đối tác gia công, chỉ cần một mắt xích cập nhật chậm hoặc xử lý thiếu thống nhất cũng có thể ảnh hưởng đến toàn bộ tiến độ thực hiện đơn hàng. Vì vậy, việc hoàn thiện cơ chế phối hợp và kiểm soát thực thi giữa các bộ phận là yêu cầu cần thiết nhằm đảm bảo tính liên mạch trong vận hành.

b. Mục tiêu của giải pháp

Giải pháp này được đề xuất nhằm hướng tới các mục tiêu sau:

- Chuẩn hóa luồng thông tin trong toàn bộ quá trình phối hợp nghiệp vụ;
- Nâng cao mức độ tuân thủ trong thực thi quy trình giữa các bộ phận liên quan;
- Giảm tình trạng thông tin bị phân tán hoặc xử lý ngoài hệ thống;
- Tăng khả năng truy vết trách nhiệm khi phát sinh sai sót;
- Nâng cao hiệu quả phối hợp trong xử lý đơn hàng, điều chuyển hàng hóa và xử lý các tình huống phát sinh.

c. Nội dung giải pháp

(1) Chuẩn hóa kênh xử lý công việc trên Lark

Doanh nghiệp cần quy định thống nhất toàn bộ các nghiệp vụ liên quan đến hoạt động kho như:

- yêu cầu xuất hàng;
- xác nhận điều chuyển hàng hóa;
- xử lý hàng lỗi, hàng trả;
- xác nhận tình trạng đơn hàng;
- xử lý các phát sinh liên quan đến kho;

đều phải được thực hiện và cập nhật trên nền tảng Lark thay vì trao đổi qua các kênh cá nhân.

Việc thống nhất một kênh xử lý chính thức giúp đảm bảo toàn bộ thông tin được lưu trữ tập trung, dễ theo dõi và thuận lợi trong việc truy xuất khi cần đối chiếu.

(2) Thiết lập cơ chế phân quyền và gắn trách nhiệm theo từng công đoạn

Doanh nghiệp cần xác định rõ trách nhiệm của từng bộ phận trong từng công đoạn của quy trình như:

- Bộ phận kinh doanh chịu trách nhiệm xác nhận thông tin đơn hàng;
- Bộ phận kho chịu trách nhiệm xác nhận tình trạng tồn kho và xử lý xuất hàng;
- Bộ phận kế toán hàng hóa chịu trách nhiệm đối chiếu chứng từ và dữ liệu hệ thống;
- Bộ phận qc hoặc điều phối sản xuất chịu trách nhiệm cập nhật tiến độ đối với các đơn hàng mto.

Mỗi nghiệp vụ phát sinh cần được gắn người phụ trách cụ thể trên hệ thống để đảm bảo trách nhiệm rõ ràng và hạn chế tình trạng đùn đẩy khi phát sinh sai sót.

(3) Thiết lập KPI giám sát mức độ tuân thủ quy trình

Bên cạnh việc ban hành quy định, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống KPI nội bộ để đánh giá mức độ thực thi quy trình giữa các bộ phận.

Một số chỉ tiêu có thể áp dụng gồm:

- Tỷ lệ nghiệp vụ được xử lý đúng trên hệ thống;
- Tỷ lệ phản hồi yêu cầu đúng thời gian quy định;
- Số lần phát sinh xử lý ngoài hệ thống;
- Tỷ lệ sai sót do cập nhật thông tin không đồng bộ.

Việc lượng hóa bằng KPI giúp doanh nghiệp không chỉ ban hành quy định mà còn kiểm soát được hiệu quả thực thi trong thực tế.

d. Điều kiện thực hiện

Để giải pháp được triển khai hiệu quả, doanh nghiệp cần đảm bảo một số điều kiện sau:

Thứ nhất, cần ban hành quy định nội bộ rõ ràng về việc sử dụng hệ thống Lark như kênh chính thức trong xử lý công việc liên quan đến hoạt động kho và phối hợp liên phòng ban.

Thứ hai, cần phân công rõ vai trò, quyền hạn và trách nhiệm của từng bộ phận trong từng nhóm nghiệp vụ nhằm đảm bảo không chồng chéo trong quá trình thực hiện.

Thứ ba, cần có sự giám sát thường xuyên từ cấp quản lý nhằm kiểm tra mức độ tuân thủ, xử lý kịp thời các trường hợp không thực hiện đúng quy trình hoặc xử lý thông tin ngoài hệ thống.

Thứ tư, doanh nghiệp cần tổ chức hướng dẫn và đào tạo lại nhân sự về cách thức phối hợp, cập nhật thông tin và xử lý công việc trên nền tảng Lark để đảm bảo giải pháp được áp dụng đồng bộ trong thực tế.

3.2.4 Hoàn thiện cơ chế kiểm kê và kiểm soát tồn kho theo hướng phòng ngừa

a. Cơ sở đề xuất

Mặc dù đã xây dựng quy trình kiểm kê nhằm đối chiếu số liệu giữa hệ thống và thực tế tại kho, tuy nhiên cách thức kiểm soát hiện nay vẫn chủ yếu mang tính hậu kiểm. Hoạt động kiểm kê phần lớn được thực hiện khi đến kỳ đối soát hoặc khi phát sinh nghi ngờ về sai lệch tồn kho, thay vì được triển khai thường xuyên theo cơ chế giám sát chủ động.

Bên cạnh đó, với đặc thù doanh nghiệp đang quản lý số lượng lớn mã hàng, mỗi sản phẩm lại được phân tách theo nhiều biến thể về size, màu sắc và mẫu mã, việc kiểm kê thủ công trong môi trường lưu trữ phức tạp dễ phát sinh tình trạng kiểm sót, kiểm trùng hoặc phải kiểm lại nhiều lần. Điều này không chỉ làm gia tăng khối lượng công việc cho bộ phận kho mà còn ảnh hưởng đến độ chính xác của dữ liệu trong quá trình vận hành.

Ngoài ra, khi phát sinh chênh lệch tồn kho, việc xử lý hiện tại chủ yếu mới dừng ở điều chỉnh số liệu trên hệ thống, trong khi hoạt động phân tích nguyên nhân gốc của sai lệch chưa được thực hiện thường xuyên. Nếu tình trạng này kéo dài, các lỗi phát sinh có thể tiếp tục lặp lại và làm giảm hiệu quả kiểm soát trong dài hạn.

Xuất phát từ thực tế trên, việc hoàn thiện cơ chế kiểm kê và kiểm soát tồn kho theo hướng phòng ngừa là cần thiết nhằm nâng cao tính chính xác của dữ liệu và tăng hiệu quả quản trị kho trong giai đoạn tới.

b. Mục tiêu của giải pháp

Giải pháp này được đề xuất nhằm hướng tới các mục tiêu sau:

- Nâng cao độ chính xác giữa dữ liệu hệ thống và thực tế tồn kho;
- Giảm thời gian kiểm kê và khối lượng xử lý thủ công;
- Phát hiện sớm sai lệch tồn kho trước khi ảnh hưởng đến hoạt động xuất hàng;
- Giảm tần suất phát sinh các sai lệch lặp lại trong quá trình vận hành;

- Chuyển từ kiểm soát sau phát sinh sang kiểm soát chủ động và phòng ngừa.

c. Nội dung giải pháp

(1) Thiết lập cơ chế kiểm kê theo chu kỳ thay vì kiểm kê tập trung

Doanh nghiệp cần chuyển từ hình thức kiểm kê tập trung theo đợt sang mô hình kiểm kê chu kỳ (Cycle Count) nhằm phát hiện sai lệch sớm hơn trong quá trình vận hành.

Cụ thể, hàng hóa trong kho có thể được phân nhóm theo mức độ luân chuyển và tần suất phát sinh nghiệp vụ:

- Nhóm A: các mã hàng chủ lực, bán nhanh, tần suất xuất nhập cao → kiểm kê hàng tuần;
- Nhóm B: các mã hàng có tốc độ luân chuyển trung bình → kiểm kê 2 tuần/lần;
- Nhóm C: các mã hàng chậm luân chuyển hoặc hàng mùa vụ → kiểm kê theo tháng.

Việc phân nhóm kiểm kê theo chu kỳ giúp doanh nghiệp không phải dồn toàn bộ khối lượng công việc vào một thời điểm, đồng thời nâng cao khả năng phát hiện sai lệch sớm ở các nhóm hàng có rủi ro cao.

(2) Thiết lập cơ chế phân tích nguyên nhân khi phát sinh chênh lệch tồn kho

Khi phát hiện sai lệch giữa số liệu hệ thống và thực tế, doanh nghiệp không nên chỉ dừng ở việc điều chỉnh số liệu mà cần thực hiện bước phân tích nguyên nhân phát sinh.

Một số nguyên nhân cần được truy vết bao gồm:

- Sai sót trong quá trình quét mã;
- Cập nhật xuất hàng chưa hoàn tất;
- Điều chuyển hàng chưa ghi nhận đầy đủ;
- Nhầm lẫn trong quá trình picking hoặc đóng gói;
- Hàng hóa để sai vị trí lưu trữ.

Việc phân tích nguyên nhân gốc giúp doanh nghiệp xử lý triệt để vấn đề thay vì chỉ khắc phục phần hậu quả.

(3) Thiết lập cơ chế cảnh báo sai lệch tồn kho

Doanh nghiệp cần xây dựng các ngưỡng cảnh báo nội bộ đối với các trường hợp có rủi ro sai lệch cao, chẳng hạn:

- Mã hàng có tần suất điều chỉnh tồn kho nhiều lần;
- Nhóm hàng có số lần quét lỗi cao;
- Mã hàng có tốc độ xuất cao nhưng tồn kho thực tế biến động bất thường.

Khi các ngưỡng cảnh báo được kích hoạt, bộ phận kho có thể chủ động kiểm tra trước khi phát sinh ảnh hưởng đến hoạt động xuất hàng hoặc xử lý đơn hàng.

d. Điều kiện thực hiện

Để giải pháp được triển khai hiệu quả, doanh nghiệp cần đảm bảo một số điều kiện sau:

Thứ nhất, cần chuẩn hóa lại sơ đồ vị trí lưu trữ và mã hóa khu vực trong kho để phục vụ cho việc phân vùng kiểm kê.

Thứ hai, cần đảm bảo hệ thống barcode và thiết bị quét mã hoạt động ổn định, đồng thời dữ liệu mã hàng trên hệ thống luôn được cập nhật đầy đủ và chính xác.

Thứ ba, cần đào tạo nhân sự kho về phương pháp kiểm kê theo chu kỳ, cách xử lý sai lệch và quy trình cập nhật dữ liệu sau kiểm kê.

Thứ tư, doanh nghiệp cần có sự giám sát từ cấp quản lý để đảm bảo hoạt động kiểm kê được thực hiện đúng tần suất, đúng quy trình và có đánh giá nguyên nhân khi phát sinh chênh lệch.

3.3 Đề xuất cải tiến quy trình quản lý kho tại Công ty B.Q

Sau khi phân tích các giải pháp hoàn thiện quy trình quản lý kho tại mục 3.2, có thể thấy mỗi giải pháp đều góp phần khắc phục những hạn chế khác nhau trong hoạt động vận hành của doanh nghiệp. Tuy nhiên, xét trên mức độ tác động đến hiệu quả xử lý nghiệp vụ, khả năng triển khai thực tế và điều kiện hạ tầng công nghệ hiện có của Công ty B.Q, tác giả lựa chọn giải pháp đồng bộ dữ liệu giữa SAP và Delfi theo thời gian thực để xây dựng phương án cải tiến quy trình.

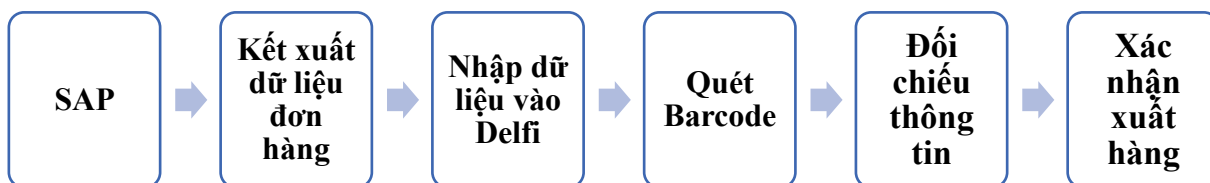
Việc lựa chọn giải pháp này xuất phát từ thực tế doanh nghiệp đã có sẵn hệ thống SAP, Delfi và barcode trong vận hành, do đó việc tối ưu khả năng tích hợp giữa các nền tảng sẽ có tính khả thi cao hơn so với các giải pháp cần thay đổi toàn bộ cấu trúc vận hành. Đồng thời, giải pháp này tạo ra sự thay đổi rõ ràng trong luồng xử lý dữ liệu và xuất hàng, thuận lợi cho việc đánh giá hiệu quả trước và sau cải tiến.

3.3.1 Quy trình xử lý dữ liệu và xuất hàng trước cải tiến

Trong quy trình hiện tại, sau khi đơn hàng được tạo và phê duyệt trên hệ thống SAP, nhân viên kho cần thực hiện thao tác kết xuất dữ liệu đơn hàng, sau đó chuyển dữ

liệu sang phần mềm Delfi để tiếp tục xử lý tại kho. Trên Delfi, nhân viên thực hiện quét mã hàng, đối chiếu thông tin đơn hàng, xác nhận số lượng thực xuất và hoàn tất nghiệp vụ xuất kho.

Quy trình hiện tại được mô tả như sau:



Với cách xử lý này, mặc dù vẫn đảm bảo khả năng kiểm soát nghiệp vụ, nhưng khi khối lượng đơn hàng lớn hoặc phải xử lý nhiều mã hàng cùng lúc, việc phụ thuộc vào thao tác trung gian có thể làm tăng thời gian chuẩn bị đơn hàng, đồng thời tạo ra rủi ro sai lệch dữ liệu nếu quá trình kết xuất hoặc nhập liệu không được thực hiện chính xác.

3.3.2 Quy trình xử lý dữ liệu và xuất hàng sau cải tiến

Sau khi triển khai kết nối API giữa SAP và Delfi, dữ liệu đơn hàng sẽ được đồng bộ tự động ngay sau khi đơn được xác nhận trên SAP. Nhân viên kho không cần thực hiện thao tác kết xuất và nhập liệu trung gian như trước, mà có thể tiếp nhận dữ liệu trực tiếp trên Delfi để thực hiện các bước quét mã, xác nhận và xuất hàng

Quy trình sau cải tiến được đề xuất như sau:



So với quy trình hiện tại, quy trình mới đã loại bỏ các thao tác nhập liệu trung gian, giúp luồng dữ liệu được truyền trực tiếp giữa hệ thống quản trị và hệ thống tác nghiệp tại kho. Điều này góp phần nâng cao tốc độ xử lý đơn hàng, giảm phụ thuộc vào thao tác thủ công và tăng tính nhất quán của dữ liệu trong toàn bộ quá trình vận hành.

3.3.3 Phân tích điểm thay đổi trong quy trình sau cải tiến

So với quy trình cũ, quy trình mới có một số thay đổi trọng tâm như sau:

Thứ nhất, loại bỏ thao tác kết xuất và nhập dữ liệu trung gian

Trong quy trình hiện tại, nhân viên kho phải thực hiện thêm bước chuyển đổi dữ liệu giữa SAP và Delfi trước khi xử lý đơn hàng. Sau cải tiến, bước này được thay thế bằng kết nối API tự động, giúp giảm số bước thao tác và hạn chế sai sót do nhập liệu thủ công.

Thứ hai, tăng tốc độ xử lý đơn hàng tại kho

Việc dữ liệu được cập nhật trực tiếp giúp nhân viên có thể tiếp nhận và xử lý đơn hàng ngay trên Delfi mà không cần chờ đối soát dữ liệu trung gian. Điều này đặc biệt hiệu quả trong các giai đoạn cao điểm hoặc khi doanh nghiệp phải xử lý số lượng lớn SKU trong cùng một thời điểm.

Thứ ba, nâng cao độ chính xác trong kiểm soát barcode

Khi dữ liệu giữa hai hệ thống được đồng bộ trực tiếp, thông tin mã hàng, size, màu sắc và số lượng được truyền thống nhất ngay từ đầu, giúp giảm nguy cơ quét sai mã hoặc nhầm lẫn trong quá trình picking và xuất hàng.

3.4 Lộ trình triển khai và đánh giá hiệu quả áp dụng

Để đảm bảo giải pháp được triển khai hiệu quả và không gây gián đoạn hoạt động vận hành hiện tại, Công ty B.Q có thể thực hiện theo lộ trình gồm ba giai đoạn:

Giai đoạn 1: Chuẩn bị và chuẩn hóa dữ liệu (1–2 tháng)

Trong giai đoạn đầu, doanh nghiệp cần rà soát toàn bộ dữ liệu đang sử dụng trên SAP và Delfi, bao gồm:

- Mã SKU;
- Mã size;
- Mã màu;
- Barcode;
- Trạng thái hàng hóa;
- Dữ liệu đơn hàng.

Mục tiêu của giai đoạn này là đảm bảo dữ liệu đầu vào được chuẩn hóa trước khi tiến hành kết nối hệ thống.

Giai đoạn 2: Triển khai thử nghiệm và hiệu chỉnh hệ thống (2–3 tháng)

Sau khi dữ liệu được chuẩn hóa, doanh nghiệp tiến hành thử nghiệm kết nối API tại một khu vực kho hoặc một nhóm mã hàng chủ lực.

Trong quá trình thử nghiệm, doanh nghiệp cần theo dõi:

- Tốc độ đồng bộ dữ liệu;
- Độ chính xác khi quét barcode;
- Số lỗi phát sinh trong quá trình xử lý đơn;
- Khả năng phối hợp giữa các bộ phận.

Các lỗi phát sinh trong giai đoạn này sẽ được ghi nhận và điều chỉnh trước khi triển khai diện rộng.

Giai đoạn 3: Triển khai chính thức và đánh giá hiệu quả (3–6 tháng)

Sau khi hệ thống hoạt động ổn định, doanh nghiệp tiến hành áp dụng trên toàn bộ hoạt động kho và tổ chức đào tạo nhân sự liên quan.

Trong giai đoạn này, doanh nghiệp cần theo dõi các chỉ tiêu vận hành thực tế để đánh giá hiệu quả cải tiến.

3.5 So sánh hiệu quả trước và sau cải tiến

Sau khi triển khai giải pháp đồng bộ dữ liệu giữa SAP và Delfi, hiệu quả kỳ vọng của quy trình có thể được đánh giá thông qua một số chỉ tiêu như sau:

Chỉ tiêu đánh giá	Trước cải tiến	Sau cải tiến	Mức cải thiện kỳ vọng
Số bước xử lý dữ liệu	6 bước	4 bước	Giảm 33,3%
Thời gian xử lý đơn hàng	35–40 phút/đơn	20–25 phút/đơn	Giảm khoảng 35–40%
Hình thức đồng bộ dữ liệu	Kết xuất thủ công	API real-time	Tự động hóa
Nguy cơ sai sót do nhập liệu	Phụ thuộc thao tác nhân sự	Kiểm soát tự động	Giảm đáng kể
Khả năng truy vết trạng thái đơn	Theo từng đợt cập nhật	Theo thời gian thực	Nâng cao

ĐÁNH GIÁ

Việc cải tiến quy trình theo hướng tích hợp dữ liệu giữa SAP và Delfi không chỉ giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả xử lý đơn hàng trong ngắn hạn mà còn tạo nền tảng cho quá trình số hóa và chuẩn hóa hoạt động quản lý kho trong dài hạn. Đây là giải pháp có tính khả thi cao do tận dụng được hạ tầng công nghệ hiện có, đồng thời phù hợp với định hướng phát triển của Công ty B.Q trong giai đoạn chuyển đổi vận hành hiện nay.

3.6 Những bài học kinh nghiệm và đóng góp cho doanh nghiệp từ chương trình thực tập tốt nghiệp và làm Khoá luận tốt nghiệp

3.6.1 Bài học từ chương trình thực tập tốt nghiệp

Thông qua quá trình thực tập tại Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại B.Q, đặc biệt tại bộ phận kho vận, sinh viên đã có cơ hội tiếp cận trực tiếp với môi trường làm việc thực tế, quan sát và tìm hiểu các hoạt động nghiệp vụ như nhập kho, xuất kho, kiểm kê, xử lý hàng trả về và phối hợp vận hành trên hệ thống SAP. Quá trình này giúp củng cố kiến thức chuyên ngành Logistics và quản lý chuỗi cung ứng, đồng thời tạo điều kiện để vận dụng kiến thức lý thuyết vào thực tiễn doanh nghiệp.

Qua thời gian thực tập, một số bài học kinh nghiệm quan trọng đã được rút ra như sau:

Thứ nhất, nhận thức rõ hơn vai trò của quản trị kho trong hoạt động chuỗi cung ứng. Qua thực tế vận hành tại doanh nghiệp, có thể thấy kho hàng không chỉ thực hiện chức năng lưu trữ hàng hóa mà còn đóng vai trò điều phối dòng hàng, dòng thông tin và hỗ trợ trực tiếp cho hoạt động bán hàng, phân phối và dịch vụ khách hàng.

Thứ hai, hiểu được tầm quan trọng của việc tuân thủ quy trình và tính chính xác trong tác nghiệp. Trong môi trường thực tế, các nghiệp vụ như kiểm đếm, dán tem, nhập liệu, xác nhận chứng từ hay xử lý hàng trả đều yêu cầu độ chính xác cao. Chỉ một sai sót nhỏ trong quá trình thực hiện cũng có thể ảnh hưởng đến số liệu tồn kho, tiến độ xử lý đơn hàng hoặc khả năng phối hợp giữa các bộ phận.

Thứ ba, nâng cao khả năng quan sát và phân tích vấn đề trong vận hành thực tế. Thông qua việc theo dõi các quy trình nghiệp vụ tại kho, đã nhận diện được nhiều tình huống phát sinh như áp lực xử lý số lượng SKU lớn, thao tác thủ công trong nhập liệu, độ trễ thông tin giữa các hệ thống hoặc các điểm nghẽn trong phối hợp nội bộ.

Thứ tư, phát triển kỹ năng làm việc nhóm và phối hợp liên phòng ban. Hoạt động kho luôn có sự liên kết chặt chẽ với các bộ phận như kinh doanh, kế toán, kiểm soát chất lượng, công nghệ thông tin và vận chuyển. Quá trình thực tập giúp hiểu rõ hơn cách phối hợp công việc trong môi trường doanh nghiệp thực tế.

Thứ năm, hình thành tư duy cải tiến liên tục trong quản trị vận hành. Thông qua việc tiếp cận thực tế và trao đổi với đội ngũ quản lý kho, có thể thấy việc chuẩn hóa

quy trình thôi chưa đủ, mà doanh nghiệp cần thường xuyên rà soát, cập nhật và cải tiến để thích ứng với tốc độ phát triển và biến động của thị trường.

3.6.2 Những đóng góp của khoá luận cho doanh nghiệp

Trên cơ sở nghiên cứu thực trạng hoạt động kho tại Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại B.Q, khóa luận đã mang lại một số giá trị thực tiễn cho doanh nghiệp như sau:

Thứ nhất, hệ thống hóa và chuẩn hóa lại các quy trình nghiệp vụ kho. Khóa luận đã tổng hợp, sơ đồ hóa và phân tích chi tiết các quy trình nhập kho, xuất kho, kiểm kê và quản lý tồn kho, giúp doanh nghiệp có cái nhìn tổng thể hơn về hoạt động vận hành hiện tại.

Thứ hai, xác định rõ các điểm hạn chế và nguyên nhân trong quá trình vận hành. Thông qua quá trình khảo sát thực tế, khóa luận đã nhận diện các vấn đề như quy trình còn mang tính phản ứng, dữ liệu giữa các hệ thống còn phát sinh thao tác thủ công, cơ chế phối hợp giữa các bộ phận chưa thực sự đồng bộ và công tác kiểm kê còn mang tính xử lý sau phát sinh.

Thứ ba, đề xuất các giải pháp cải tiến có tính khả thi. Khóa luận đã đề xuất các giải pháp như hoàn thiện cơ chế lập kế hoạch vận hành kho, tích hợp dữ liệu giữa SAP và Delfi thông qua API, tăng cường kiểm soát thực thi liên phòng ban và hoàn thiện cơ chế kiểm kê theo hướng phòng ngừa.

Thứ tư, xây dựng mô hình cải tiến quy trình xử lý dữ liệu và xuất hàng. Việc thiết kế lại quy trình sau cải tiến giúp doanh nghiệp có thêm cơ sở tham khảo trong quá trình triển khai chuyển đổi số và nâng cao hiệu quả vận hành kho.

Thứ năm, tạo nguồn tài liệu tham khảo phục vụ công tác đào tạo và cải tiến nội bộ trong tương lai. Những phân tích, lưu đồ quy trình và đề xuất trong khóa luận có thể được sử dụng như tài liệu tham khảo phục vụ công tác đào tạo nhân sự mới hoặc rà soát quy trình vận hành nội bộ.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh thị trường sản xuất và kinh doanh giày dép – thời trang ngày càng cạnh tranh, nhu cầu khách hàng liên tục thay đổi và yêu cầu về tốc độ cung ứng ngày càng cao, hoạt động quản trị kho không chỉ đóng vai trò lưu trữ hàng hóa mà còn trở thành một mắt xích quan trọng trong toàn bộ chuỗi cung ứng của doanh nghiệp. Đối với Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại B.Q, việc xây dựng và hoàn thiện quy trình quản lý kho hàng hóa có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả vận hành, tối ưu chi phí, kiểm soát tồn kho và gia tăng khả năng đáp ứng thị trường.

Trên cơ sở vận dụng các cơ sở lý luận về quản trị kho hàng và Logistics, kết hợp với quá trình khảo sát thực tế tại doanh nghiệp, khóa luận đã tiến hành phân tích toàn diện thực trạng quy trình quản lý kho tại Công ty B.Q, bao gồm các nghiệp vụ nhập kho, xuất kho, điều chuyển nội bộ, kiểm kê và quản lý tồn kho. Kết quả nghiên cứu cho thấy doanh nghiệp đã xây dựng được hệ thống quy trình tương đối đầy đủ, có sự hỗ trợ của các nền tảng công nghệ như SAP, Delfi, barcode và từng bước hình thành tính chuẩn hóa trong vận hành.

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được, hoạt động quản lý kho của doanh nghiệp vẫn còn tồn tại một số hạn chế như công tác lập kế hoạch và điều phối vận hành chưa thật sự chủ động, thao tác xử lý dữ liệu giữa các hệ thống còn phát sinh bước trung gian, cơ chế phối hợp thực thi giữa các bộ phận chưa đồng bộ và hoạt động kiểm kê vẫn còn thiên về xử lý sau phát sinh. Trên cơ sở đó, khóa luận đã phân tích các nguyên nhân chủ quan và khách quan dẫn đến những hạn chế trên, làm cơ sở xây dựng các giải pháp cải thiện phù hợp.

Từ kết quả nghiên cứu, khóa luận đã đề xuất một số giải pháp trọng tâm nhằm hoàn thiện quy trình quản lý kho tại doanh nghiệp, bao gồm: hoàn thiện cơ chế lập kế hoạch và điều phối vận hành kho theo hướng chủ động; đồng bộ dữ liệu giữa SAP và Delfi theo thời gian thực thông qua API; tăng cường cơ chế phối hợp và kiểm soát thực thi giữa các bộ phận; đồng thời nâng cao hiệu quả kiểm kê và kiểm soát tồn kho theo hướng phòng ngừa. Bên cạnh đó, khóa luận cũng lựa chọn giải pháp tích hợp dữ liệu SAP – Delfi để thiết kế phương án cải tiến quy trình, thực hiện so sánh giữa quy trình trước và sau cải tiến nhằm đánh giá tính khả thi trong điều kiện thực tế của doanh nghiệp.

Nhìn chung, các nội dung nghiên cứu trong khóa luận không chỉ góp phần hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị kho hàng mà còn mang ý nghĩa thực tiễn đối với hoạt

động vận hành tại doanh nghiệp. Những giải pháp được đề xuất có thể trở thành cơ sở tham khảo cho Công ty B.Q trong quá trình hoàn thiện hệ thống quản trị kho, nâng cao hiệu quả khai thác nguồn lực và thích ứng tốt hơn với xu hướng chuyển đổi số cũng như sự biến động của thị trường trong giai đoạn phát triển tiếp theo.

Do giới hạn về thời gian nghiên cứu, phạm vi tiếp cận dữ liệu và kinh nghiệm thực tiễn còn hạn chế, khóa luận khó tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Vì vậy, rất mong nhận được những ý kiến đóng góp từ quý thầy cô và doanh nghiệp để nội dung nghiên cứu được hoàn thiện hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Đặng Đình Đào và cộng sự, *Giáo trình Quản trị Logistics căn bản*, Nhà xuất bản Lao động.
- [2] Đoàn Thị Hồng Vân (2010), *Logistics – Những vấn đề cơ bản*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội.
- [3] Phan Thanh Lâm, *Cẩm nang quản trị kho hàng*, Nhà xuất bản Phụ nữ.
- [4] Bộ Công Thương (2025), *Báo cáo Xuất nhập khẩu Việt Nam 2024*, Nhà xuất bản Công Thương.
- [5] Bộ Công Thương (2025), *Báo cáo Logistics Việt Nam 2025: Logistics thông minh*, Nhà xuất bản Công Thương.
- [6] Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại B.Q (2025), *Kế hoạch chiến lược Phòng Kho vận năm 2026* (Tài liệu nội bộ).
- [7] United Nations Development Programme (2023), *Circular Economy Handbook for Business*.
- [8] World Bank (2023), *Toward a Circular Economy in Vietnam*.
- [9] James A. Tompkins and Jerry D. Smith (2018), *Warehouse Management Handbook*, Tompkins Press.

PHỤ LỤC

Đơn vị giao hàng: CÔNG TY TNHH GIÀY DA ANVADA
Địa chỉ: KCN Amata, Phường Long Bình, TP. Biên Hòa, Tỉnh Đồng Nai
MST: 360341XXXX

Số: PGH/AV/2026/04/112
(Kèm theo HĐ số: 0000892)

PHIẾU GIAO HÀNG

NGÀY 20 THÁNG 04 NĂM 2026

- Đơn vị nhận hàng: CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT - THƯƠNG MẠI B.Q
- Địa chỉ nhận: 246 Ông Ích Khiêm, Phường Chính Gián, Quận Thanh Khê, Đà Nẵng
- Người nhận: Bộ phận Kho B.Q Đà Nẵng
- Số xe vận chuyển: 43C - XXXXX

STT	Mã hàng	Tên sản phẩm, quy cách	ĐVT	Số lượng	Ghi chú
1	BQ-M-2026	Giày Sneaker Nam B.Q - Trắng - Size 40	Đôi	50	Nguyên kiện
2	BQ-W-015	Giày Búp bê Nữ - Kem - Size 37	Đôi	30	Nguyên kiện
3	BQ-S-220	Sandal quai mảnh - Size 36	Đôi	20	Nguyên kiện
4					
Tổng cộng				100	

- Tổng số kiện hàng: 05 kiện (đã niêm phong).
- Yêu cầu khi nhận hàng: Kiểm tra niêm phong và số lượng kiện trước khi ký xác nhận.

Người lập phiếu
(Ký, họ tên)

Người vận chuyển
(Ký, họ tên)

Người nhận hàng (Kho B.Q)
(Ký, họ tên)

Phụ lục 1A: Phiếu giao hàng

CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT - THƯƠNG MẠI B.Q
Địa chỉ: 246 Ông Ích Khiêm, P. Chính Gián, Q. Thanh Khê, TP. Đà Nẵng
MST: 0400481354

Mẫu: BK-NH/NCC
Số: BK2026/04/015

BẢNG KÊ NHẬP HÀNG NHÀ CUNG CẤP

NGÀY ... THÁNG ... NĂM 2026

- Nhà cung cấp:
- Theo Hóa đơn/Phiếu giao hàng số: Ngày: .../.../2026
- Đơn vị vận chuyển: Số kiện/bao:

STT	Mã hàng	Tên hàng / Quy cách	ĐVT	Số lượng		Chênh lệch	Ghi chú (Tình trạng)
				Theo CT	Thực nhập		
1	BQ-M-01	Giày Sneaker Nam - Trắng - 40	Đôi	20	20	0	Đạt chuẩn
2	BQ-M-02	Giày Sneaker Nam - Trắng - 41	Đôi	20	19	-1	Thiếu 01 đôi
3	BQ-W-05	Giày Búp bê Nữ - Kem - 37	Đôi	30	30	0	Đạt chuẩn
4	BQ-W-06	Giày Búp bê Nữ - Kem - 38	Đôi	30	31	+1	Dư 01 đôi
5	...	...	...	...	...	...	...
TỔNG CỘNG				100	100	0	

Người giao hàng

(Ký, họ tên)

Nhân viên kiểm nhập

(Ký, họ tên)

Thủ kho

(Ký, họ tên)

Phụ lục 1B: Bảng kê nhập hàng nhà cung cấp

Phiếu nhập kho hàng mua

Nhà cung cấp: 10863
 Tên: Trương Tuấn Huy
 Người đại diện: KSD
 Số Tham chiếu NCC:
 Tiền tệ địa phương:
 Mã đơn vị vận chuyển: 30005
 Tên đơn vị vận chuyển: I/BI/TRANS

Số Primary: 2360
 Trạng thái: Đã Đồng
 Ngày hạch toán: 22.04.26
 Ngày đến hạn: 22.04.26
 Ngày chứng từ: 22.04.26

Số chứng từ: NS22.03/04
 Mã hóa đơn:
 Hóa đơn VAT:
 Số liên đơn: 113659991
 Số lượng kiện: 10
 Nhân viên soạn hàng:
 Nhân viên đóng/nhập hàng: MĐH PHÚC
 Mã chứng từ:
 Tỷ lệ tạm ứng (%): 0.000
 Mã nhập vụ:

Nội Dung	Giao nhận	Kế Toán	Định kèm
Loại hàng/Dịch vụ	Hàng hóa	Mã hàng NCC	Mô tả hàng hóa
# Mã Vạch	Mã Hàng hóa	Mã hàng NCC	Mô tả hàng hóa
1 893520383365501380	DEM0667-88001-38	D 1001	Đáp D 1001 kẹp khóa nhỏ
2 893520383365501390	DEM0667-88001-39	D 1001	Đáp D 1001 kẹp khóa nhỏ
3 893520383365501400	DEM0667-88001-40	D 1001	Đáp D 1001 kẹp khóa nhỏ
4 893520383365501410	DEM0667-88001-41	D 1001	Đáp D 1001 kẹp khóa nhỏ
5 893520383365501420	DEM0667-88001-42	D 1001	Đáp D 1001 kẹp khóa nhỏ
6 893520383365501430	DEM0667-88001-43	D 1001	Đáp D 1001 kẹp khóa nhỏ
7 893520383365502380	DEM0667-DEW01-38	D 1001	Đáp D 1001 kẹp khóa nhỏ
8 893520383365502390	DEM0667-DEW01-39	D 1001	Đáp D 1001 kẹp khóa nhỏ
9 893520383365502400	DEM0667-DEW01-40	D 1001	Đáp D 1001 kẹp khóa nhỏ
10 893520383365502410	DEM0667-DEW01-41	D 1001	Đáp D 1001 kẹp khóa nhỏ
11 893520383365502420	DEM0667-DEW01-42	D 1001	Đáp D 1001 kẹp khóa nhỏ
12 893520383365502430	DEM0667-DEW01-43	D 1001	Đáp D 1001 kẹp khóa nhỏ
13 893520383194101380	DEM0622-88001-38	D 986	Đáp D 986 băng và bền
14 893520383194101390	DEM0622-88001-39	D 986	Đáp D 986 băng và bền

Người mua: Trần Thị Duyên Trinh
 Người sở hữu:
 Ghi chú: Dữ Liệu Đơn Hàng mua 2536, 2567, NCC 963

OK Add Draft & View Hủy Bỏ Sao chép từ

Phụ lục 1C: Phiếu nhập kho hàng mua trên hệ thống SAP

CÔNG TY TNHH SX-TM BQ
 246 ÔNG ÍCH KIỆM - TP ĐÀ NẴNG

BIÊN BẢN THỪA THIẾU NCC

TÊN NCC :

MÃ SP	BẢNG KÊ NCC			SL THỰC TẾ	CHÊNH LỆCH		TRỊ GIÁ	THÔNG TIN-PHÂN HỒI TỬ NCC (người tiếp nhận - thời gian- kết quả)	GHI CHÚ
	SỐ TOA	NGÀY	SL		THỪA	THIỆU			
918 (0479)	113 705 516 548	17/3	150	151	1				

NV ĐẶT HÀNG

PHỤ TRÁCH KHO

NV NHẬP HÀNG

Ngày: 17...tháng...3...năm 2026

Phụ lục 1D: Biên bản thừa thiếu nhà cung cấp



Phụ lục 1E: Dán tem sản phẩm

BẢNG KÊ NHẬP HÀNG ĐẠI LÝ TRẢ

NGÀY THÁNG NĂM 2026

Tên đại lý:
Mã số thuế/Địa chỉ:

STT	MÃ SP	MÀU SẮC	CỖ SỐ	SL	NGUYÊN NHÂN TRẢ	HƯỚNG XỬ LÝ	CHI PHÍ VẬN CHUYỂN
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
Tổng cộng:							

Người lập biểu (Ký, họ tên) Đại diện đại lý (Ký, họ tên) Thủ kho (Ký, họ tên) Kế toán kho (Ký, họ tên)

Phụ lục 2A: Bảng kê nhập hàng đại lý trả

CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT - THƯƠNG MẠI B.Q
Địa chỉ: 246 Ông Ích Khiêm, P. Chính Gián, Q. Thanh Khê, TP. Đà Nẵng, Việt Nam
MST: 0400481354

Mẫu số: 01 - VT
(Ban hành theo Thông tư số 200/2014/TT-BTC)

PHIẾU NHẬP KHO HÀNG TRẢ

NGÀY ... THÁNG ... NĂM 2026
SỐ: PNKHT/2026/04/...

- Khách hàng/Đại lý trả hàng:
- Theo Bảng kê hàng trả/Hóa đơn số: Ngày: .../.../2026
- Lý do trả hàng: Hàng lỗi kỹ thuật / Sai mẫu mã / Khách đổi hàng /
- Nhập tại kho: **Kho tổng B.Q - Đà Nẵng**

STT	Mã hàng	Tên sản phẩm, quy cách	ĐVT	Số lượng	Tình trạng hàng
1	BQ-W-102	Giày cao gót Nữ mẫu 2026	Đôi	02	Lỗi da gót
2	BQ-M-305	Giày Tây Nam - Size 42	Đôi	01	Sai size
3					
4					
Tổng cộng				03	

- Ghi chú thêm:

Người lập phiếu (Ký, họ tên) Khách hàng trả (Ký, họ tên) Thủ kho (Ký, họ tên) Kế toán kho (Ký, họ tên)

Phụ lục 2B: Phiếu nhập kho hàng trả



CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT - THƯƠNG MẠI B.Q
Địa chỉ: 246 Ông Ich Khiêm - P. Chính Glán - Q. Thanh Khê - Tp. Đà Nẵng
Điện thoại: 0236.3 821 789 Email: giaybq@giaybq.com.vn Website: giaybq.com.vn

PHIẾU ĐIỀU CHUYỂN NỘI BỘ

Ngày 11 tháng 03 năm 2026

ĐÃ NHẬP KHO

Đối tượng nhận: N0416 - Nguyễn Anh Khoa

Nội dung: RM11.02/03 rút mẫu đi các Dura Theo Yêu cầu chuyển kho nội bộ 5804.

Kho xuất: 101 - Kho hàng bán lẻ

Kho nhập: S01 - Kho hàng mẫu

STT	Mã NCC	Mã hàng NCC	Mã hàng hoá	Tên hàng	Màu sắc	Size	ĐVT	Số lượng	Đơn giá	Thành tiền
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	10551	D 506	DEM0506-DEN01-38	Dép D 506 Băng khoét hai bên hông	DEN01	38	Đôi	1.00	190,000	190,000
2	10551	D 506	DEM0506-NAU01-38	Dép D 506 Băng khoét hai bên hông	NAU01	38	Đôi	1.00	190,000	190,000
3	10594	D 896	DEM0579-BBO01-40	Dép D 896 (da, kép cao) thuộc BQ	BBO01	40	Đôi	1.00	155,000	155,000
4	10594	D 896	DEM0579-DEN01-38	Dép D 896 (da, kép cao) thuộc BQ	DEN01	38	Đôi	1.00	155,000	155,000
5	10594	D 896	DEM0579-NAU01-40	Dép D 896 (da, kép cao) thuộc BQ	NAU01	40	Đôi	1.00	155,000	155,000
6	10594	D 867	DEM0594-BBO01-40	Dép D 867 (da, kép cao) và chỉ	BBO01	40	Đôi	1.00	155,000	155,000
7	10594	D 867	DEM0594-DEN01-40	Dép D 867 (da, kép cao) và chỉ	DEN01	40	Đôi	1.00	155,000	155,000
8	10594	D 867	DEM0594-NAU01-40	Dép D 867 (da, kép cao) và chỉ	NAU01	40	Đôi	1.00	155,000	155,000
9	10594	SD 809	SDM0222-BBO01-40	Giày SD 809 (da, kép) Băng và	BBO01	40	Đôi	1.00	155,000	155,000
10	10594	SD 809	SDM0222-DEN01-40	Giày SD 809 (da, kép) Băng và	DEN01	40	Đôi	1.00	155,000	155,000
11	10594	SD 809	SDM0222-NAU01-40	Giày SD 809 (da, kép) Băng và	NAU01	40	Đôi	1.00	155,000	155,000
12	10895	D MS019	DEM0679-DEN01-40	Dép MS019 băng chỉ giữa	DEN01	40	1	1.00	117,000	117,000
13	10895	D MS019	DEM0679-NAU01-40	Dép MS019 băng chỉ giữa	NAU01	40	1	1.00	117,000	117,000
14	10895	D MS021	DEM0680-DEN01-40	Dép MS021 kẹp khóa nhỏ	DEN01	40	1	1.00	117,000	117,000
15	10895	D MS021	DEM0680-NAU01-40	Dép MS021 kẹp khóa nhỏ	NAU01	40	1	1.00	117,000	117,000
16	10895	D MS022	DEM0681-DEN01-40	Dép MS022 băng chữ	DEN01	40	1	1.00	117,000	117,000
17	10895	D MS022	DEM0681-NAU01-40	Dép MS022 băng chữ	NAU01	40	1	1.00	117,000	117,000
18	10895	D MS025	DEM0682-DEN01-40	Dép MS025 băng may kiểu	DEN01	40	1	1.00	117,000	117,000
19	10895	D MS025	DEM0682-NAU01-40	Dép MS025 băng may kiểu	NAU01	40	1	1.00	117,000	117,000
20	10895	D MS026	DEM0683-DEN01-40	Dép MS026 hai quai tán đỉnh	DEN01	40	1	1.00	117,000	117,000
21	10895	D MS026	DEM0683-NAU01-40	Dép MS026 hai quai tán đỉnh	NAU01	40	1	1.00	117,000	117,000
Tổng số lượng:									21	
Tổng tiền hàng:									2,945,000	

ông số tiền (Viết bằng chữ): Hai triệu chín trăm bốn mươi lăm nghìn đồng chẵn.

Ngày 11 tháng 03 năm 2026

NV lập phiếu
(ký, ghi rõ họ tên)

Người giao hàng
(ký, ghi rõ họ tên)

Người nhận hàng
(ký, ghi rõ họ tên)

Trưởng BP kho
(ký, ghi rõ họ tên)

Kế toán hàng hóa
(ký, ghi rõ họ tên)

Phụ lục 3A: Phiếu điều chuyển kho nội bộ

Phiếu nhập khác

Số: 528 Số Sê-ri: Primary Ngày hạch toán: 12.04.26
 Ngày chứng từ: 12.04.26
 Tham khảo 2 Chứng từ tham chiếu

Bảng giá: Giá nhập cuối
 Mã nghiệp vụ:

#	Mã Vạch	Mã Hàng hóa	Mã tá hàng hóa	Tên ĐVT	Kho	Số Lượng	Đơn giá	Tổng cộng	Mã tài khoản	Bn Location Allocation	Ngày trả hàng	Đơn vị	Team	Bộ phận	Phòng ban	Khoản mục phí	Ghi chú
1	8935203830	DEW0147-XH00	Dập IP18 Bảng in cơ Bôi	201		1	VND 42,000	VND 42,000	3362								
								VND 42,000									

Ghi chú: Nhập hàng ko có tên kho OK246-tree 1381
 Ghi chú nhật ký: Nhập hàng ko có tên kho OK246-tree

Ok Hủy Bỏ Sao chép từ Sao chép

Chung

Số chứng từ
 Mã hóa đơn
 Mã đơn vị vận chuyển
 Tên đơn vị vận chuyển
 Hóa đơn VAT
 Số vận đơn
 Số lượng kiện
 Nhân viên soạn hàng
 Nhân viên đóng/nhập hàng
 Mã chứng từ
 Tỷ lệ tạm ứng (%)
 Chi phí vận chuyển
 Số ngày tối đa để TT (ngày)
 Tỷ lệ TT đạt 20%
 Số ngày tối đa để TT đạt 20% (ngày)
 Tỷ lệ TT đạt 30%
 Số ngày tối đa để TT đạt 30% (ngày)
 Người giao/nhận hàng
 Hình thức TT
 Mã nhân hàng
 Ký hiệu mẫu H0
 Ký hiệu hóa đơn
 Số hóa đơn
 Ngày hóa đơn
 Số hóa đơn thay thế (Điều chỉnh)
 Trang thái
 Trang thái kỳ
 Mã số (%)
 Luồng phê duyệt YOM
 ID KiotViet
 Số HD KiotViet
 CTU Điều Chuyển Hủy

Chuyển khoản
 Chưa nhận
 GTGT
 1C26TBQ
 Gốc
 Chưa tạo HĐ
 0.000
 GT
 Không Hủy

Phụ lục 4A: Phiếu nhập khác trên hệ thống SAP

CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT - THƯƠNG MẠI B.Q
 Địa chỉ: 246 Ông Ich Khiêm - P. Chính Gián - Q. Thanh Khê - Tp. Đà Nẵng
 Điện thoại: 0236.3.821.789 Email: giaybq@giaybq.com.vn Website: giaybq.co.vn

PHIẾU SOẠN HÀNG
 Ngày 16 tháng 12 năm 2025 | Phòng kinh doanh

Kiểm tra: 0006 Tên khách hàng: N. Cửa hàng giấy đẹp Tâm Nhi - Vĩnh Điện
 Địa chỉ: Khu 2 thị trấn Vĩnh Điện - Điện Bàn - Quảng Nam
 Điện thoại: 0774.122482
 Thời gian tạo phiếu: 16-12-2025 14:12
 Nội dung: B00_Dựa Theo Đơn Hàng bán 1273. 1277. 1278. 1283. 1473. 1751 2618 3304. (ĐÓNG CHUNG BS427)
 Kho: 101 Tên kho: Kho hàng bán sỉ

STT	Mã hàng	Mã hàng NCC	Tên hàng	Size	Màu sắc	Số lượng	SL thực tế	Ghi chú
1	10576/GTM0282		Giày GT 512 xỏ khóa					
1	GTM0282	GT 512	Giày GT 512 xỏ khóa			6.00		
2	GTM0282	GT 512	Giày GT 512 xỏ khóa	38	NAU01	1.00		
3	GTM0282	GT 512	Giày GT 512 xỏ khóa	39	NAU01	1.00		
4	GTM0282	GT 512	Giày GT 512 xỏ khóa	40	NAU01	1.00		
5	GTM0282	GT 512	Giày GT 512 xỏ khóa	41	NAU01	1.00		
6	GTM0282	GT 512	Giày GT 512 xỏ khóa	42	NAU01	1.00		
11	10999/VTU0026		Dây xích theo hộp giày BQ nắp gài			6.00		
1	VTU0026		Dây xích theo hộp giày BQ nắp gài			6.00		
111	10999/VTU0029		Hộp nam BQ nắp gài dây xích (TIMICO) (32*20.5*10.5)			6.00		
1	VTU0029		Hộp nam BQ nắp gài dây xích (TIMICO) (32*20.5*10.5)			6.00		
			Tổng cộng			18.00		

Người lập phiếu: Phan Thị Thu Hương
 Nhân viên soạn hàng: Trần Luận
 Nhân viên đóng hàng:
 Thủ kho:

Phụ lục 5A: Phiếu soạn hàng



CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT - THƯƠNG MẠI BQ

Địa chỉ: 246 Ông Ích Khiêm - P. Thanh Khê - Tp. Đà Nẵng

Điện thoại: 0236.3 821 789 Email: giaybq@giaybq.com.vn

Website: giaybq.com.vn

PHIẾU XUẤT KHO

Ngày 10 tháng 03 năm 2026 Phòng Kinh doanh

Số: BS051/03/26

Người nhận: Hu-Đại Lý Hình Lọc - Bắc Ninh

Số điện thoại: 0974707073

Địa chỉ giao hàng: Phố Dấu, Thanh Khương, Thuận Thành, Bắc Ninh

Nội dung: HD bán hàng Hình Lọc

Nhập tại kho: 101

Tên kho: Kho hàng bán lẻ

STT	Mã NCC	Mã hàng hoá	Barcode	Tên hàng	ĐVT	SL	MT	Đơn giá	Thành tiền
1	10612	DEM0628-NAU 01-38	893520383 200918380	Dép D NB4321 Bàng may chỉ	Đôi	2	B08	208,220	416,440
2	10612	DEM0628-NAU 01-39	893520383 200918390	Dép D NB4321 Bàng may chỉ	Đôi	2	B08	208,220	416,440
3	10612	DEM0628-NAU 01-40	893520383 200918400	Dép D NB4321 Bàng may chỉ	Đôi	2	B08	208,220	416,440
4	10612	DEM0628-NAU 01-41	893520383 200918410	Dép D NB4321 Bàng may chỉ	Đôi	2	B08	208,220	416,440
5	10612	DEM0628-NAU 01-42	893520383 200918420	Dép D NB4321 Bàng may chỉ	Đôi	2	B08	208,220	416,440
6	10612	DEM0628-NAU 01-43	893520383 200918430	Dép D NB4321 Bàng may chỉ	Đôi	2	B08	208,220	416,440
7	10862	DEM0662-DEN 01-38	893520383 360002380	Dép TH1000 bàng khóa tròn	Đôi	2	B08	306,820	613,640
8	10862	DEM0662-DEN 01-39	893520383 360002390	Dép TH1000 bàng khóa tròn	Đôi	2	B08	306,820	613,640
9	10862	DEM0662-DEN 01-40	893520383 360002400	Dép TH1000 bàng khóa tròn	Đôi	2	B08	306,820	613,640
10	10862	DEM0662-DEN 01-41	893520383 360002410	Dép TH1000 bàng khóa tròn	Đôi	2	B08	306,820	613,640
11	10862	DEM0662-DEN 01-42	893520383 360002420	Dép TH1000 bàng khóa tròn	Đôi	2	B08	306,820	613,640
12	10862	DEM0662-DEN 01-43	893520383 360002430	Dép TH1000 bàng khóa tròn	Đôi	2	B08	306,820	613,640
13	10862	DEM0662-NAU 01-38	893520383 360018380	Dép TH1000 bàng khóa tròn	Đôi	2	B08	306,820	613,640
14	10862	DEM0662-NAU 01-39	893520383 360018390	Dép TH1000 bàng khóa tròn	Đôi	2	B08	306,820	613,640
15	10862	DEM0662-NAU 01-40	893520383 360018400	Dép TH1000 bàng khóa tròn	Đôi	2	B08	306,820	613,640
16	10862	DEM0662-NAU 01-41	893520383 360018410	Dép TH1000 bàng khóa tròn	Đôi	2	B08	306,820	613,640
17	10862	DEM0662-NAU 01-42	893520383 360018420	Dép TH1000 bàng khóa tròn	Đôi	2	B08	306,820	613,640
18	10862	DEM0662-NAU 01-43	893520383 360018430	Dép TH1000 bàng khóa tròn	Đôi	2	B08	306,820	613,640

Phụ lục 5B: Phiếu xuất kho

Phiếu xuất kho Giao hàng (Đã phê duyệt)

Khách hàng: 0002
 Tên: Cửa hàng gây đập Lê Thành Tr
 Người đại diện: GH
 Số Tham chiếu KH:
 Tiền lệ đã phươg:
 Mã đơn vị vận chuyển:
 Tên đơn vị vận chuyển:
☐ Hàng gửi đại lý

Số Primary: 7752
 Trang thái: H0
 Ngày hạch toán: 22.04.26
 Ngày giao hàng: 22.04.26
 Ngày chứng từ: 22.04.26

Số chứng từ: 85396/04/26
 Mã hóa đơn:
 Số vận đơn:
 Số lượng kiện: 6
 Nhân viên soạn hàng: Hưng
 Nhân viên đóng/nhập hàng: p hưng
 Chi phí vận chuyển:
 Người giao/nhận hàng:
 Hình thức TT: Chuyển khoản
 Đã nhận hàng: Chưa nhận
 Hết số (%): 0.000
 ID KiotViet: GT
 Số HD KiotViet:
 CTU Đầu Chuyển Hủy: Không Hủy

Nội Dung	Giao nhận	Kế Toán	Đính kèm
Loại hàng/Dịch vụ	Hàng hóa	Mô tả hàng hóa	Màu sắc
#	Mã Vạch	Mã Hàng hóa	Mô tả hàng hóa
1	893520382606002390	DEM0515-DEM01-39	Đép D 3243 Bàng 2 quai vắn mồi
2	893520382606002400	DEM0515-DEM01-40	Đép D 3243 Bàng 2 quai vắn mồi
3	893520382606002410	DEM0515-DEM01-41	Đép D 3243 Bàng 2 quai vắn mồi
4	893520382606002420	DEM0515-DEM01-42	Đép D 3243 Bàng 2 quai vắn mồi
5	893520382606002430	DEM0515-DEM01-43	Đép D 3243 Bàng 2 quai vắn mồi
6	893520382606002430	DEM0515-DEM01-39	Đép D 3243 Bàng 2 quai vắn mồi
7	893520382606002430	DEM0515-DEM01-40	Đép D 3243 Bàng 2 quai vắn mồi
8	893520382606002430	DEM0515-DEM01-41	Đép D 3243 Bàng 2 quai vắn mồi
9	893520382606002430	DEM0515-DEM01-42	Đép D 3243 Bàng 2 quai vắn mồi
10	893520382606002430	DEM0515-DEM01-43	Đép D 3243 Bàng 2 quai vắn mồi
11	893520382606002430	DEM0566-DEM01-38	Đép D 976 Hai quai khóa C
12	893520382606002430	DEM0566-DEM01-39	Đép D 976 Hai quai khóa C
13	893520382606002430	DEM0566-DEM01-40	Đép D 976 Hai quai khóa C
14	893520382606002430	DEM0566-DEM01-41	Đép D 976 Hai quai khóa C
15	893520382606002430	DEM0566-DEM01-42	Đép D 976 Hai quai khóa C
16	893520382606002430	DEM0566-DEM01-43	Đép D 976 Hai quai khóa C

Nhân viên kinh doanh: Tôn Thất Tài
 Người số hữu:
 Ghi chú: Dưa Theo Đơn Hàng bán 5192, 5710, 5713.

Tổng tiền trước chiết khấu: VND 59,072,339
 Chi phí vận chuyển: VND 4,725,786
 Thuế: VND 63,798,116
 Tổng cộng: VND 63,798,116

OK Add Draft & New Hủy Bỏ Sao chép từ Sao chép

Phụ lục 5C: Phiếu xuất kho giao hàng (Đã phê duyệt) trên hệ thống SAP

Hóa đơn bán hàng

Khách hàng: 0500
 Tên: CH 06
 Người đại diện:
 Số Tham chiếu KH:
 Tiền lệ đã phươg:
 Mã đơn vị vận chuyển:
 Tên đơn vị vận chuyển:

Số Primary: 16
 Trang thái: Đã Đóng
 Ngày hạch toán: 30.04.25
 Ngày đến hạn: 30.04.25
 Ngày chứng từ: 30.04.25

Số chứng từ:
 Mã chứng từ:
 Hóa đơn VAT:
 Số vận đơn:
 Nhân viên soạn hàng:
 Nhân viên đóng/nhập hàng:
 Chi phí vận chuyển:
 Người giao/nhận hàng:
 Hình thức TT: Chuyển khoản
 Kỳ hiệu mẫu HD: GTGT
 Kỳ hiệu hóa đơn: 1C25TYT
 Số hóa đơn:
 Ngày hóa đơn:
 Số hoá đơn thay thế/điều chỉnh:
 Trang thái: Chưa tạo HD
 Hết số (%): 0.000
 Luồng phê duyệt YOMH: GT
 ID KiotViet: 63087493
 Số HD KiotViet: HD381504
 CTU Đầu Chuyển Hủy:

Nội Dung	Giao nhận	Kế Toán	Đính kèm
Loại hàng/Dịch vụ	Hàng hóa	Mô tả hàng hóa	Tên DVT Kho
#	Mã hàng hóa	Mô tả hàng hóa	Tên DVT Kho
1	DEM0138-DEM01-42	IP Hai quai lền	Đôi
2	DEM0138-DEM01-39	Bàng 60 đa khóa BQ	Đôi

Nhân viên kinh doanh: Nguyễn Thị Ý Nhi
 Người số hữu:
 Ghi chú:

Tổng tiền trước chiết khấu: VND 608,000
 Tổng ứng trước:
 Chi phí vận chuyển:
 Thuế:
 Tổng cộng: VND 608,000
 Tiền đã áp TT: VND 608,000
 Số dư:

OK Add Draft & New Hủy Bỏ Sao chép từ Sao chép

Phụ lục 5D: Hóa đơn bán hàng trên hệ thống SAP

PHIẾU XUẤT HÀNG TRẢ NCC

Ngày 26 tháng 01 năm 2026 Phòng Kho vận

Số: XT09260126

Nhà cung cấp: 10505 - Vương Hoàng Hiếu

Nội dung: TRẢ HÀNG NCC 505

Kho: 102 - Kho Hàng trả NCC

STT	Mã hàng hóa	Mã hàng NCC	Tên hàng	ĐVT	SL	Đơn giá nhập	Thành tiền	Tên lỗi	Hướng xử lý	Chi phí VC
1	GIW0187-DEN01	Gi 0609	Giày Gi 0609 Dây đan chéo	Đôi	1	165,000	165,000	Tróc sơn viền, cạnh	BH tại NCC	Cty
Tổng số lượng:									1.00	
Tổng cộng (chưa VAT):									165,000	
VAT:									0	
Tổng tiền (Đã bao gồm VAT):									165,000	

Tổng số tiền (Viết bằng chữ): Một trăm sáu mươi lăm nghìn đồng chẵn.

NGƯỜI LẬP PHIẾU
(Ký, ghi rõ họ tên)

NV xuất hàng trả
(Ký, ghi rõ họ tên)

Trưởng BP. Kho vận
(Ký, ghi rõ họ tên)

KẾ TOÁN HÀNG HÓA
(Ký, ghi rõ họ tên)

ĐẶNG THỊ MINH TRANG

Trần Luận

Phụ lục 6: Phiếu xuất hàng trả NCC

Yêu cầu chuyển kho nội bộ

Đối tác kinh doanh: 0509
Tên: CH 06
Người đại diện: VIETNAM
Văn Chuyển đến: VIETNAM

Số Primary: 5527
Trạng thái: Mở
Ngày hạch toán: 30.01.26
Ngày đến hạn: 30.01.26
Ngày chứng từ: 30.01.26
Chứng từ tham chiếu: ...

Từ kho: 108
Đến kho: 206

Bảng giá: Bảng giá bán lẻ

#	Mã Hàng hóa	Mô tả hàng hóa	Từ kho	Đến kho	Số Lượng	Mã ĐVT	Tên ĐVT	Bộ phận	Team	Đơn vị	Khảo mục phí	Số lượng trong kho	Màu sắc	Size	TGHTD	Trạng thái QC	Nhóm hàng 3
4	GTM0089-DEN01-42	Giày GT 8562 Cột trơn	108	206	1	Manual	Đôi					6				Chưa QC	
5	GTM0136-DEN01-39	Giày GT 543 Cột đục lỗ trang trí hồng	108	206	1	Manual	Đôi					10				Chưa QC	
6	GTM0136-DEN01-41	Giày GT 543 Cột đục lỗ trang trí hồng	108	206	1	Manual	Đôi					11				Chưa QC	
7	GTM0136-DEN01-42	Giày GT 543 Cột đục lỗ trang trí hồng	108	206	1	Manual	Đôi					8				Chưa QC	
8	SDM0070-DEN01-38	Giày SD 855 Hai quai bách khoá nữ	108	206	2	Manual	Đôi					14				Chưa QC	
9	SDM0070-DEN01-40	Giày SD 855 Hai quai bách khoá nữ	108	206	2	Manual	Đôi					15				Chưa QC	
10	SDM0070-DEN01-41	Giày SD 855 Hai quai bách khoá nữ	108	206	1	Manual	Đôi					22				Chưa QC	
11	SDM0070-DEN01-42	Giày SD 855 Hai quai bách khoá nữ	108	206	1	Manual	Đôi					22				Chưa QC	
12	SDM0070-DEN01-43	Giày SD 855 Hai quai bách khoá nữ	108	206	2	Manual	Đôi					18				Chưa QC	
13	SDM0070-DEN01-44	Giày SD 855 Hai quai bách khoá nữ	108	206	2	Manual	Đôi					15				Chưa QC	
14	SDM0070-NAU01-38	Giày SD 855 Hai quai bách khoá nữ	108	206	2	Manual	Đôi					11				Chưa QC	
15	SDM0070-NAU01-39	Giày SD 855 Hai quai bách khoá nữ	108	206	1	Manual	Đôi					12				Chưa QC	
16	SDM0070-NAU01-40	Giày SD 855 Hai quai bách khoá nữ	108	206	1	Manual	Đôi					12				Chưa QC	
17	SDM0070-NAU01-41	Giày SD 855 Hai quai bách khoá nữ	108	206	1	Manual	Đôi					16				Chưa QC	
18	SDM0070-NAU01-43	Giày SD 855 Hai quai bách khoá nữ	108	206	2	Manual	Đôi					9				Chưa QC	

Nhân viên kinh doanh: Nguyễn Thị Ý Nhi
Ghi chú số nhật ký kế: Yêu cầu chuyển kho nội bộ - 0509
Ghi chú: CH 06053/01X/26

Thêm Hủy Bỏ Lưu ý nhật và đóng gói Sao chép

Phụ lục 7A: Yêu cầu chuyển kho nội bộ trên hệ thống SAP

Chuyển kho nội bộ

Đổi tác kinh doanh:

Tên:

Người đại diện:

Vận Chuyển đến:

Bảng giá: Giá Nhập cuối:

Số: 35931

Số Sê-n: Primary

Ngày hạch toán: 23.04.26

Ngày chứng từ: 23.04.26

Chứng từ tham chiếu:

Từ kho: 000

Đến kho: 212

To Bn Location:

Số chứng từ: TRF048654

Mã hóa đơn:

Mã đơn vị vận chuyển:

Hóa đơn VAT:

Số vận đơn:

Số lượng kiện:

Hiện vận đơn hàng:

Nhân vận đơn/nhập hàng:

Mã chứng từ:

Tỷ lệ tạm ứng (%): 0.000

Mã nhập vụ:

Chi phí vận chuyển: 0

Số ngày tới để TT (ngày):

Tỷ lệ TT đạt 2(%): 0.000

Số ngày tới để TT đạt 2(ngày):

Tỷ lệ TT đạt 3(%): 0.000

Số ngày tới để TT đạt 3(ngày):

Người giao/nhận hàng:

Hình thức TT: Chuyển khoản

Đã nhận hàng: Chưa nhận

Ký hiệu mẫu HD: 01GT

Ký hiệu hóa đơn: 1C26TBQ

Số hóa đơn:

Ngày hóa đơn:

Số hoá đơn thay thế/điều chỉnh:

Trạng thái: 66C

Trạng thái kỳ: Chưa tạo HD

Hệ số (%): 0.000

Luồng phê duyệt YORH: GT

ID KiotViet: 1733897

Số ID KiotViet: TRF048654

CTD Điều Chuyển Hàng: Không Hủy

#	Mã Vạch	Mã Hàng hóa	Mã tá hàng hóa	Tên DVT	Từ kho	Tồn Thực	Giá IV	Số lượng trong kho	Số lượng	Đến kho	To Bn Locations	First To-Bn-Location	Mã ổi	Tình Trạng	Thời hạn	Phân loại BH
1	8935203829	GCW0021-DEW01-38	Gậy GC 822-51 X6 t00i	000	2	0			1	212						
2	8935203830	DEW0147-XAM01-38	Đũa P18 Bàng n c00i	000	42	0			1	212						
3	8935203831	TTW0023-KEM01-36	Gậy GTT W003 ph00i	000	30	0			1	212						
4	8935203834	GBW0270-DEW01-35	Gậy cao gót X299-200i	000	2	0			2	212						
5	8935203834	GBW0269-HAU01-37	Gậy cao gót J3722-00i	000	1	0			1	212						
6	8935203834	GBW0269-HAU01-36	Gậy cao gót J3722-00i	000	3	0			1	212						
7	8935203834	GBW0275-HAU01-36	Gậy cao gót 835-2 00i	000	3	0			1	212						
8	8935203834	GCM0301-DEW01-39	Gậy có nam V2012 00i	000	24	0			1	212						

Nhân viên kinh doanh:

Ghi chú số nhật ký kết: Inventory Transfers -

Ghi chú:

Ok Hủy Bỏ Sao chép từ

Phụ lục 7B: Phiếu điều chuyển nội bộ



CONG TY TNHH SẢN XUẤT - THƯƠNG MẠI B.Q
Địa chỉ: 246 Ông Ích Khiêm - P. Chính Gián - Q. Thanh Khê - Tp. Đà Nẵng
Điện thoại: 0236.3 821 789 Email: giaybq@giaybq.com.vn Website: giaybq.com.vn

PHIẾU ĐIỀU CHUYỂN NỘI BỘ

Ngày 10 tháng 01 năm 2026

Đối tượng nhận: 0505 - CH 57

Nội dung: LD10.01/01 bao vải vsole và solara Dưa Theo Yêu cầu chuyển kho nội bộ 4580.

Kho xuất: 104 - Kho Vật tư (Bao bì, tem, ...)

Kho nhập: 202 - Kho Cửa hàng 57 Lê Duẩn

STT	Mã NCC	Mã hàng NCC	Mã hàng hoá	Tên hàng	Màu sắc	Size	DVT	Số lượng	Đơn giá	Thành tiền
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	10906		BAB0011	Bao vải VSOLE (360x280x125)			Cái	600.00	0	0
2	10906		BAB0012	Bao vải SOLARA (330x260x125)			Cái	1.000.00	0	0
Tổng số lượng:									1.600	
Tổng tiền hàng:									0	

Tổng số tiền (Viết bằng chữ): Không đồng chẵn

Ngày 10 tháng 01 năm 2026

NV lập phiếu
(ký, ghi rõ họ tên)

Người giao hàng
(ký, ghi rõ họ tên)

Người nhận hàng
(ký, ghi rõ họ tên)

Trưởng BP kho
(ký, ghi rõ họ tên)

Kế toán hàng hóa
(ký, ghi rõ họ tên)

Phụ lục 7C: Phiếu chuyển kho nội bộ trên hệ thống SAP

Phiếu xuất khác (Đã phê duyệt)

Số: 1253 Số Sê-n: Primary Ngày hạch toán: 21.04.26
 Ngày chứng từ: 21.04.26
 Tham khảo 2: Chứng từ tham chiếu: --

Bảng giá: Giá ước tính cuối
 Mã nghiệp vụ: --

#	Mã Vạch	Mã Hàng hóa	Mô tả hàng hóa	Kho	Tên ĐVT	Số Lượng	Tên Thực	Bn Location Allocation	Mã tài khoản	Dự Án	Đơn vị	Team	Bộ phận	Phòng ban	Khoản mục phí	Ghi chú	Ghi Ný
1	HBH0001	HBH0001	Hàng bảo hành	501		1		1	3362			02211000	02210000	02000000			

Ghi chú: TRẢ HBH OHCD TẠM KỲ

Ghi chú nhật ký: XƯỞ HBH OHCD Tạm Kỳ

OK Hủy Bỏ Sao chép từ Sao chép

Chung

Số chứng từ: XXX1210426
 Mã hóa đơn: --
 Mã đơn vị vận chuyển: --
 Tên đơn vị vận chuyển: --
 Hóa đơn VAT: --
 Số tiền đơn: --
 Số lượng kiến: --
 Nhân viên soạn hàng: --
 Nhân viên đóng/nhập hàng: --
 Mã chứng từ: --
 Tỷ lệ tạm ứng (%): 0.000
 Số ngày tối đa để TT(ngày): 0.000
 Tỷ lệ TT đạt 2(%): 0.000
 Số ngày tối đa để TT đạt 2(ngày): 0.000
 Tỷ lệ TT đạt 3(%): 0.000
 Số ngày tối đa để TT đạt 3(ngày): 0.000
 Người gửi/nhận hàng: --
 Hình thức TT: Chuyển khoản
 Địa chỉ nhận hàng: Chưa nhận
 Kỳ hiệu hóa đơn: 1C26TRQ
 Số hóa đơn: --
 Ngày hóa đơn: --
 Số hóa đơn thay thế/điều chỉnh: --
 Trang thái: Gốc
 Trang thái kỳ: Chưa tạo HD
 Mã số (%): 0.000
 Luồng phê duyệt YOMH: GT
 ID KiotViet: --
 Số HD KiotViet: --
 CTƯ Đầu Chuyển Hàng: Không Hủy

Phụ lục 8: Phiếu xuất khác (Đã phê duyệt) trên hệ thống SAP

PHIẾU KIỂM KÊ

TỜ: 5
 NV tham gia: Quý - Minh T
 Ngày kiểm kê: 31.01.2026

STT	TÊN KÊ, KHOANG	SL QUÉT	SL KIỂM TT	TRỊ GIÁ	KÝ XÁC NHẬN		
					NV QUÉT	NV KIỂM ĐEM	G.S.ÁT
001	Kệ 1 - Tầng 1	209	209				
002	Kệ 1 - Tầng 2	246	246				
003	Kệ 1 - Tầng 3	173	173				
004	Kệ 1 - Tầng 4	240	240				
005	Kệ 5 - Tầng 1	203	203				
006	Kệ 5 - Tầng 2	192	192				
007	Kệ 5 - Tầng 3	210	210				

Phụ lục 9A: Phiếu kiểm kê

BIÊN BẢN KIỂM KÊ KHO HÀNG HÓA

Ngày tháng năm 2026

Đơn vị: CÔNG TY TNHH SX - TM B.Q

Địa điểm: 246 Ông ích Khiêm - Đà Nẵng

Kho	Mã NCC	Mã hàng NCC	Barcode	Mã hàng hóa	Tên hàng	Lịch	Kiểm kê	Tồn cuối	Đơn giá	Thành tiền
103	20184		VTU0079	VTU0079	Hộp đèn quảng cáo			3	4.203.461	
103	10881	D IP18	TKM0058-XAM01-39	TKM0058-XAM01-39	Đép IP18 Bểng in chữ	+1	90	89	42.933	
TỔNG CỘNG:										

Người lập biểu
(Ký, họ tên)

Kế toán kho
(Ký, họ tên)

Thủ kho
(Ký, họ tên)

Đại diện Ban Giám đốc
(Ký, họ tên)

Phụ lục 9B: Biên bản kiểm kê kho hàng hóa

[illegible]

Phụ lục 9C: Phiếu kiểm kê kho trên hệ thống SAP