

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



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP
ĐỀ TÀI

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC
QUẢN TRỊ HÀNG TỒN KHO TẠI CÔNG TY TNHH XD
TM & DV MẠNH THẮNG**

SINH VIÊN THỰC HIỆN: Trần Thị Như Ý
MÃ SỐ SINH VIÊN: 2154030110
KHOA HỌC: 2021 - 2025

Đà Nẵng, tháng 05/2025

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



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP
ĐỀ TÀI
MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC
QUẢN TRỊ HÀNG TỒN KHO TẠI CÔNG TY TNHH XD
TM & DV MẠNH THẮNG

Giảng viên hướng dẫn: ThS.Nguyễn Thị Thu Hà

Sinh viên thực hiện : Trần Thị Như Ý

Mã số sinh viên : 2154030110

Khóa học : 2021 - 2025

Đà Nẵng, tháng 05/2025

Đà Nẵng, ngày tháng năm 2025

GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Năm học: 2021 – 2025

1. Thông tin tác giả thực hiện

- Họ và tên sinh viên : Trần Thị Như Ý
- Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh
- Trình độ đào tạo : Đại học
- Khóa học : 2021 – 2025

2. Tên đề tài Khóa luận tốt nghiệp

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ HÀNG TỒN
KHO TẠI CÔNG TY TNHH XD TM & DV MẠNH THẮNG

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

Kết quả hoạt động kinh doanh, bảng nguồn lực tài chính, bảng cơ sở vật chất,
bảng nguồn nhân lực của công ty, bảng mã nguyên vật liệu, tồn kho thành phẩm...
của “Công Ty TNHH XD TM & DV Mạnh Thắng”

4. Các bảng biểu

Danh mục bảng biểu

Bảng 1.1	Chi phí tồn trữ
Bảng 2.1	Khách hàng của công ty
Bảng 2.2	Đối thủ cạnh tranh của công ty
Bảng 2.3	Cơ sở vật chất, kỹ thuật
Bảng 2.4	Nguồn nhân lực của công ty
Bảng 2.5	Nguồn lực tài chính của công ty từ năm 2022 đến năm 2023

Bảng 2.6	Bảng tổng kết kết quả hoạt động kinh doanh Công Ty TNHH XD TM & DV Mạnh Thắng
Bảng 2.7	Mã nguyên vật liệu của công ty
Bảng 2.8	Tồn kho thành phẩm
Bảng 2.9	Tồn kho nguyên vật liệu thô
Bảng 2.10	Tồn kho phụ gia
Bảng 2.11	Quy định sắp xếp hàng hóa
Bảng 2.12	Điều kiện bảo quản hàng
Bảng 2.13	Chi phí trong quản trị hàng tồn kho năm 2023

Danh mục Sơ đồ, hình ảnh

Hình 2.1	Phiếu bán hàng
Hình 2.2	Phiếu kiểm kê chất lượng
Sơ đồ 2.1	Quy trình nhập kho
Sơ đồ 2.2	Quy trình xuất kho
Sơ đồ 2.3	Quy trình kiểm soát kho

5. Cán bộ hướng dẫn

ThS.Nguyễn Thị Thu Hà

6. Ngày giao nhiệm vụ làm Khóa luận tốt nghiệp

- 10/02/2025

7. Ngày sinh viên phải hoàn thành khóa luận

- 06/05/2025

Giảng viên hướng dẫn

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh nền kinh tế thị trường ngày càng cạnh tranh khốc liệt, các doanh nghiệp sản xuất, đặc biệt là trong ngành sản xuất vật liệu xây dựng như ván ép công nghiệp, đang không ngừng tìm kiếm các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, giảm thiểu chi phí và tối ưu hóa nguồn lực. Trong đó, quản trị hàng tồn kho đóng vai trò then chốt, ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí sản xuất, dòng tiền và khả năng đáp ứng nhu cầu thị trường.

Ngành công nghiệp sản xuất ván ép hiện nay tại Việt Nam đang phát triển mạnh mẽ nhờ nhu cầu xây dựng, nội thất ngày càng gia tăng. Tuy nhiên, đặc điểm chung của ngành là chu kỳ sản xuất dài, nguyên vật liệu dễ hư hỏng khi bảo quản không đúng cách, và giá cả nguyên liệu đầu vào thường xuyên biến động. Bên cạnh đó, đặc điểm là một năm chỉ có một mùa cao điểm trong tiêu thụ sản phẩm cũng tạo ra áp lực trong việc điều phối và dự trữ hàng hóa hợp lý. Do đó, quản lý hàng tồn kho một cách hiệu quả không chỉ giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí lưu kho, giảm hao hụt và tồn đọng vốn, mà còn tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Công Ty TNHH XD TM & DV Mạnh Thắng là một trong những đơn vị sản xuất và kinh doanh ván ép có quy mô vừa tại khu vực miền Trung. Trong quá trình tìm hiểu thực tế, em nhận thấy công tác quản trị hàng tồn kho tại công ty vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế như: chưa có hệ thống kiểm soát tồn kho chặt chẽ, việc phân loại và dự báo nhu cầu vật tư chưa khoa học, dẫn đến tình trạng thiếu hụt hoặc dư thừa nguyên liệu trong từng thời điểm. Những vấn đề này ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả hoạt động sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp.

Xuất phát từ những đặc điểm chung của ngành, cũng như nhu cầu cấp thiết phải nâng cao hiệu quả công tác quản trị hàng tồn kho tại công ty, em quyết định lựa chọn đề tài làm khóa luận tốt nghiệp:

“Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị hàng tồn kho tại Công Ty TNHH XD TM & DV Mạnh Thắng”

Em hy vọng rằng, thông qua đề tài này có thể đưa ra những phân tích và giải pháp thực tiễn, góp phần giúp công ty cải thiện công tác quản lý hàng tồn kho và nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong thời gian tới.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa, phân tích tổng hợp cơ sở lý luận về quản trị hàng tồn kho tại Công ty TNHH XD TM & DV Mạnh Thắng
- Phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động quản trị hàng tồn kho của Công ty
- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị hàng tồn kho của Công ty TNHH TM DV Mạnh Thắng

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1 Đối tượng nghiên cứu

Những vấn đề về sở lý luận quản trị hàng tồn kho tại Công Ty TNHH XD TM & DV Mạnh Thắng

3.2. Phạm vi nghiên cứu

3.2.1. Về thời gian

Số liệu nghiên cứu hàng tồn kho tại công ty giai đoạn 2021-2024

3.2.2. Về không gian

- Nghiên cứu được thực hiện tại 2 cơ sở của công ty
- Cơ sở 1: 103 – 105 Võ Chí Công, Hòa Xuân , Cẩm Lệ, Đà Nẵng Cơ sở 2: Đường 14B, Đại Hiệp, Quảng Nam

4. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu tài liệu: Sử dụng để thu thập các thông tin liên quan đến đề tài trong các giáo trình, tài liệu tham khảo,... nhằm hệ thống hóa phần cơ sở lý luận về công tác quản trị hàng tồn kho, cũng như tìm hiểu thực trạng và đề ra một số kiến nghị góp phần hoàn thiện công tác quản lý hàng tồn kho tại công ty.

Phương pháp phân tích, thống kê, so sánh nhằm phân tích tình hình quản trị hàng tồn kho từ đó có cái nhìn tổng quan về công ty và đưa ra một số biện pháp, kiến nghị.

5. Kết cấu đề tài

Khóa luận tốt nghiệp bao gồm 3 chương:

- **Chương 1:** Cơ sở lý luận về quản trị hàng tồn kho
- **Chương 2:** Thực trạng quản trị hàng tồn kho tại Công ty
- **Chương 3:** Một số giải pháp hoàn thiện quản trị hàng tồn kho tại Công ty

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan rằng bài khóa luận này là kết quả nghiên cứu độc lập của bản thân em. Tất cả các thông tin, dữ liệu và kết quả thu thập trong bài đều là chính xác và được sử dụng đúng mục đích hoàn thiện khóa luận. Em xin cam đoan rằng, mọi sự giúp đỡ trong quá trình thực hiện báo cáo thực tập và bài khóa luận từ Công Ty TNHH XD TM & DV Mạnh Thắng đều đã được cảm ơn, tất cả thông tin trích dẫn trong khóa luận đều đã được liệt kê, chỉ rõ nguồn gốc.

Đà Nẵng, ngày 19 tháng 05 năm 2025

Sinh viên thực hiện

Trần Thị Như Ý

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, em xin cảm ơn tất cả các Thầy Cô Trường Đại học Kiến Trúc Đà Nẵng trong suốt 4 năm học qua. Xin cảm ơn các Thầy Cô đã giúp em trau dồi, rèn luyện những kiến thức, kỹ năng và phẩm chất để trở thành một người đã sẵn sàng bước vào con đường tự lập phía trước.

Xin cảm ơn các Thầy Cô Khoa Kinh Tế - Trường Đại học Kiến Trúc Đà Nẵng. Các Thầy Cô giúp em hiểu biết nhiều hơn về các kiến thức chuyên ngành và rất nhiều các kỹ năng quan trọng. Đặc biệt, xin chân thành cảm ơn Cô ThS. Nguyễn Thị Thu Hà dù rất bận rộn nhưng Cô vẫn luôn tận tình hướng dẫn, giúp đỡ em thực hiện Khóa luận Tốt nghiệp này.

Xin cảm ơn các Anh chị làm việc tại Công Ty TNHH XD TM & DV Mạnh Thắng đã hướng dẫn và cung cấp tài liệu cho em hoàn thiện Khóa luận này, giúp em có cơ hội học hỏi và trải nghiệm thực tế trong lĩnh vực quản trị kho hàng

Mặc dù bản thân em đã cố gắng trong việc thực hiện khóa luận một cách hoàn chỉnh nhất. Tuy nhiên vì kiến thức chuyên môn còn hạn chế, bản thân còn thiếu kinh nghiệm thực tiễn, do đó khóa luận tốt nghiệp của em không thể tránh khỏi những sai sót nhất định mà bản thân chưa thấy được. Rất mong được sự quan tâm, đóng góp ý kiến của quý Thầy/Cô để đề tài được hoàn thiện hơn.

Và một lần nữa, em xin chúc Cô hướng dẫn cũng như các thầy cô trong khoa Quản trị kinh doanh Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng, cùng các anh chị đang công tác tại Công Ty TNHH XD TM & DV Mạnh Thắng lời chúc sức khỏe và những điều tốt đẹp nhất.

Đà Nẵng, ngày 19 tháng 5 năm 2025

Sinh viên thực hiện

Trần Thị Như Ý

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ HÀNG TỒN KHO	1
1.1. Khái niệm, phân loại và tầm quan trọng của hàng tồn kho.....	1
1.1.1. Khái niệm hàng tồn kho.....	1
1.1.2. Phân loại hàng tồn kho	1
1.1.3. Vai trò hàng tồn kho	2
1.2. Quản trị hàng tồn kho trong hoạt động sản xuất kinh doanh.....	2
1.2.1. Khái niệm quản trị hàng tồn kho.....	2
1.2.2. Vai trò ý nghĩa của công tác quản trị hàng tồn kho	3
1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị hàng tồn kho.....	4
1.4. Các chi phí liên quan đến quản trị hàng tồn kho	4
1.4.1. Chi phí tồn trữ.....	4
1.4.2. Chi phí đặt hàng	5
1.4.3. Chi phí mua hàng	6
1.5. Các mô hình quản trị hàng tồn kho	6
1.5.1. Mô hình lượng đặt hàng kinh tế cơ bản EQQ	6
1.5.2. Mô hình lượng đặt hàng theo sản xuất.....	7
1.5.3. Mô hình khấu trừ theo số lượng	8
1.6. Rủi ro trong quản trị hàng tồn kho	9
1.6.1. Rủi ro đứt gãy chuỗi cung ứng.....	9
1.6.2. Khả năng tiêu thụ hàng hóa của doanh nghiệp	10
1.6.3. Sự biến đổi về chất lượng hàng hoá	10
1.6.4. Sự biến động của tỷ giá hối đoái	11
1.7. Quản lý kho hàng	12
1.7.1. Những điều kiện bảo quản hàng hóa	12
1.7.2. Cách bố trí và thiết kế kho chứa hàng	14

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ HÀNG TỒN KHO TẠI CÔNG TY ..15

2.1. Tổng quan về Công Ty TNHH XD TM & DV Mạnh Thắng	15
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển	15
2.1.2. Giới thiệu các sản phẩm của công ty	16
2.2. Các yếu tố môi trường vĩ mô, vĩ mô tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.....	16
2.2.1. Môi trường vĩ mô	16
2.2.2. Môi trường vi mô	19
2.3. Các nguồn lực của doanh nghiệp ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh	23
2.3.1. Cơ sở vật chất	23
2.3.2. Nguồn nhân lực.....	24
2.3.3. Nguồn lực Tài chính và Tình hình kinh doanh.....	25
2.4. Thực trạng về công tác quản trị hàng tồn kho.....	30
2.4.1 Hàng tồn kho vật tư tại doanh nghiệp	30
2.4.2. Hoạt động xuất nhập kho vật tư	34
2.4.3 Quản trị kho hàng.....	41
2.4.3.1 Những quy định trong quản trị kho hàng	41
2.4.3.2. Cách bố trí hàng hóa	43
2.4.3.3. Điều kiện bảo quản hàng hóa	46
2.4.4. Chi phí trong quản trị hàng tồn kho.....	47
2.4.5. Rủi ro trong quản trị hàng tồn kho doanh nghiệp	48
2.5. Đánh giá quản trị tồn kho	49

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ HÀNG TỒN KHO TẠI CÔNG TY52

3.1. Giải pháp hoàn thiện liên quan đến chính sách hàng tồn kho.....	52
3.2. Giải pháp về hoàn thiện tổ chức xây dựng dự báo hàng tồn kho	55
3.3. Giải pháp hoàn thiện về mua hàng	58

3.4. Giải pháp hoàn thiện bán hàng	59
3.5. Các chính sách dành cho đội ngũ nhân viên	61
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	64

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ HÀNG TỒN KHO

1.1. Khái niệm, phân loại và tầm quan trọng của hàng tồn kho

1.1.1. Khái niệm hàng tồn kho

Hàng tồn kho là loại tài sản quan trọng và khá phức tạp trong DN sản xuất, cho đến nay, đã có nhiều nghiên cứu đề cập khái niệm hàng tồn kho theo các cách tiếp cận khác nhau.

Nghiên cứu hàng tồn kho theo mục đích sử dụng, Trương Đức Lực (2018) đã cho rằng hàng tồn kho là tất cả các nguồn lực nhàn rỗi nhằm đáp ứng nhu cầu hiện tại hoặc tương lai, bao gồm:

- Hàng tồn kho thương mại: là những hàng hóa mua vào để bán
- Hàng tồn kho sản xuất: gồm nguyên vật liệu, bán thành phẩm, giá trị sản phẩm dở dang, thành phẩm, vật dụng khác

Từ những phân tích trên, tóm lại tồn kho là bất cứ nguồn nhàn rỗi nào được giữ để sử dụng trong tương lai. Bất kỳ lúc nào mà ở đầu vào hay đầu ra của một doanh nghiệp có các guồn không sử dụng ngay khi nó sẵn sàng, tồn kho sẽ xuất hiện.

Tùy từng loại hình doanh nghiệp, các dạng hàng tồn kho sẽ khác nhau và nội dung hoạch định, kiểm soát hàng tồn kho cũng khác nhau.

1.1.2. Phân loại hàng tồn kho

Hàng tồn kho tồn tại trong các công ty sản xuất có thể được phân ra thành ba loại:

- Tồn kho nguyên vật liệu bao gồm các chủng loại hàng mà một doanh nghiệp mua để sử dụng trong quá trình sản xuất của mình. Nó có thể bao gồm các loại nguyên liệu thô, bán thành phẩm hoặc cả hai. Việc duy trì một lượng hàng tồn kho thích hợp sẽ mang lại cho doanh nghiệp sự thuận lợi trong hoạt động mua vật tư và hoạt động sản xuất. Ngoài ra khi doanh nghiệp dự đoán rằng trong tương lai giá cả nguyên vật liệu sẽ tăng hay một loại nguyên vật liệu nào đó khan hiếm, hoặc cả hai thì việc lưu giữ một số lượng hàng tồn kho lớn sẽ đảm bảo cho doanh nghiệp luôn được cung ứng đầy đủ kịp thời với chi phí ổn định.

- Tồn kho sản phẩm dở dang bao gồm tất cả các mặt hàng mà hiện đang còn nằm

tại một công đoạn nào đó của quá trình sản xuất. Tồn trữ sản phẩm dở dang là một phần tất yếu của hệ thống sản xuất công nghiệp hiện đại bởi vì nó sẽ mang lại cho mỗi công đoạn trong quá trình sản xuất một mức độ độc lập nào đó. Thêm vào đó sản phẩm dở dang sẽ giúp lập kế hoạch sản xuất hiệu quả cho từng công đoạn và tối thiểu hóa chi phí phát sinh do ngừng trệ sản xuất hay có thời gian nhàn rỗi.

- Tồn kho thành phẩm bao gồm những sản phẩm đã hoàn thành chu kỳ sản xuất và đang chờ tiêu thụ. Ngoại trừ các loại thiết bị có quy mô lớn, các thiết bị đặc biệt như các máy móc công nghiệp, máy bay,...thường được hợp đồng đặt hàng trước khi sản xuất, còn lại các sản phẩm tiêu dùng và các sản phẩm công nghiệp đều được sản xuất hàng loạt và tồn trữ trong kho nhằm đáp ứng mức tiêu thụ dự kiến trong tương lai. Dưới góc độ một nhà sản xuất thì việc duy trì một lượng lớn thành phẩm tồn kho cho phép các loại sản phẩm được sản xuất với số lượng lớn và điều này giúp giảm chi phí sản xuất trên mỗi đơn vị sản phẩm do chi phí cố định được phân bổ trên số lượng lớn đơn vị sản phẩm được sản xuất ra.

1.1.3. Vai trò hàng tồn kho

Lưu trữ hàng tồn kho đem lại những lợi thế nhất định cho doanh nghiệp. Những lợi thế quan trọng nhưng không hạn chế có thể kể đến như:

- Tránh các khoản lỗ trong kinh doanh: Bằng việc lưu trữ hàng tồn kho, một công ty có thể tránh tình trạng kinh doanh thua lỗ khi không có sẵn nguồn cung tại một thời điểm nào đó nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng
- Giảm chi phí đặt hàng: Các chi phí đặt hàng gồm chi phí liên quan đến đơn đặt hàng cá nhân như đánh máy, phê duyệt, gửi thư,... có thể được giảm rất nhiều nếu công ty đặt những đơn hàng lớn hơn là vài đơn hàng nhỏ lẻ.
- Đạt được hiệu quả sản xuất: Việc lưu trữ đủ số lượng hàng tồn kho cũng đảm bảo cho quá trình sản xuất đạt hiệu quả. Nói cách khác, nguồn cung ứng đủ hàng tồn kho sẽ ngăn ngừa sự thiếu hụt nguyên liệu ở những thời điểm nhất định mà có thể làm gián đoạn quá trình sản xuất

1.2. Quản trị hàng tồn kho trong hoạt động sản xuất kinh doanh

1.2.1. Khái niệm quản trị hàng tồn kho

Quản trị hàng tồn kho là việc thực hiện các chức năng quản lý để lập kế hoạch, tiếp nhận, cất trữ, vận chuyển, kiểm soát và cấp phát vật tư nhằm sử dụng tốt nhất các nguồn lực phục vụ cho khách hàng, đáp ứng mục tiêu của doanh nghiệp

1.2.2. Vai trò ý nghĩa của công tác quản trị hàng tồn kho

- **Vai trò**

Đảm bảo đủ lượng hàng hóa để cung cấp ra thị trường, tránh gián đoạn: Việc có kế hoạch mua hàng cụ thể và hợp lý vô cùng quan trọng. Nhất là đối với những ngành liên quan đến dịch vụ ăn uống, thời trang, hàng tiêu dùng thiết yếu... Quản lý chính xác lượng hàng tồn kho sẽ giúp tránh nguy cơ “cháy hàng” khi khách hàng không thể tìm thấy sản phẩm họ muốn khi đến với bạn. Khi đó, khách hàng sẽ tin tưởng và trung thành với các sản phẩm của doanh nghiệp.

Loại bỏ hàng hóa kém chất lượng do hết hạn sử dụng: Việc quản trị tồn kho thường xuyên giúp bạn nắm rõ tình hình kho hàng của công ty từng giờ, từng ngày, giúp kiểm soát, điều chỉnh để hạn chế số lượng sản phẩm bị hỏng hóc, hao mòn, quá hạn sử dụng cần tiêu hủy. Từ đó, doanh nghiệp có thể tiết kiệm tốt hơn những khoản chi phí về nguyên, vật liệu. Để làm được điều này, bạn cần quy trình thống kê hàng tồn kho chặt chẽ và dự trù, kiểm soát ngân sách sát sao để tránh những lãng phí không đáng có.

Tiết kiệm thời gian: Quản lý tồn kho hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp biết sự thay đổi hàng hóa trong kho giúp tiết kiệm thời gian thay vì phải kiểm tra và đếm từng mặt hàng

Giảm chi phí cho doanh nghiệp: Giảm chi phí lưu kho

Chi phí lưu kho phụ thuộc vào số lượng, kích thước hàng hóa mà công ty lưu trữ cùng những trang thiết bị và những khoản phí đi kèm cho việc lưu trữ hàng hóa này.

- **Ý nghĩa**

Công tác quản trị hàng tồn kho có ý nghĩa hết sức quan trọng trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Muốn cho các hoạt động sản xuất kinh doanh được tiến hành đều đặn, liên tục phải thường xuyên đảm bảo cho nó các loại vật tư, năng lượng đủ về số lượng, kịp về thời gian, đúng về cách phẩm quy chất chất lượng.

Đó là một vấn đề bắt buộc mà nếu thiếu thì không thể có quá trình sản xuất sản phẩm được.

Doanh nghiệp sản xuất cần phải có vật tư, năng lượng mới tồn tại được. Vì vậy, đảm bảo nguồn vật tư năng lượng cho sản xuất là một tất yếu khách quan, một điều kiện chung của mọi nền hoạt động sản xuất xã hội.

Doanh nghiệp thương mại cần phải có hàng hóa thì mới tồn tại được, chính vì vậy cần phải đảm bảo có đủ hàng hóa để cung ứng cho thị trường và xã hội.

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị hàng tồn kho

- Đối với tồn kho nguyên vật liệu, vật tư thường phụ thuộc vào:

- Quy mô sản xuất và nhu cầu dự trữ nguyên vật liệu cho sản xuất của doanh nghiệp
- Khả năng sẵn sàng cung ứng nguyên vật liệu
- Chu kỳ giao hàng quy định trong hợp đồng giữa đơn vị cung ứng nguyên vật liệu với doanh nghiệp.
- Thời gian vận chuyển nguyên vật liệu từ nơi cung ứng đến doanh nghiệp
- Giá cả của các loại nguyên vật liệu

- Đối với tồn kho bán thành phẩm, sản phẩm dở dang, các yếu tố ảnh hưởng bao gồm:

- Đặc điểm và các yêu cầu về kỹ thuật, công nghệ trong quá trình chế tạo sản phẩm
- Độ dài thời gian chu kỳ sản xuất sản phẩm
- Trình độ tổ chức quá trình sản xuất doanh nghiệp.

- Đối với tồn kho sản phẩm, thành phẩm thường chịu ảnh hưởng của các yếu tố:

- Sự phối hợp giữa khâu sản xuất và tiêu thụ sản phẩm
- Hợp đồng tiêu thụ sản phẩm
- Khả năng xâm nhập và mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp.

1.4. Các chi phí liên quan đến quản trị hàng tồn kho

1.4.1. Chi phí tồn trữ

Là những loại chi phí có liên quan đến việc tồn trữ hay hoạt động thực hiện tồn kho, những chi phí này có thể thống kê theo bảng dưới đây

Bảng 1.1: Chi phí tồn trữ

Nhóm chi phí Tỷ lệ so với giá trị tồn kho	Nhóm chi phí Tỷ lệ so với giá trị tồn kho
Chi phí về nhà cửa và kho hàng - Tiền thuê hoặc khấu hao nhà cửa - Chi phí bảo hiểm nhà cửa, kho hàng - Chi phí thuê nhà đất	Chiếm từ 3 – 10%
Chi phí sử dụng, thiết bị, phương tiện - Tiền thuê hoặc khấu hao dụng cụ, thiết bị - Chi phí năng lượng - Chi phí vận hành thiết bị	Chiếm từ 1-4%
Chi phí về nhân lực cho hoạt động quản lý	Chiếm từ 3-5%
Phí tổn cho việc đầu tư vào hàng dự trữ - Thuế đánh vào hàng dự trữ - Chi phí vay vốn - Chi phí bảo hiểm cho hàng dự trữ	Chiếm từ 6- 24%
Thiệt hại của hàng dự trữ do mất mát, hư hỏng hoặc không sử dụng được	Chiếm từ 2 – 5%

Tỷ lệ từng loại chi phí chỉ có ý nghĩa tương đối, chúng lệ thuộc vào từng loại doanh nghiệp, địa điểm phân bố, tỷ lệ lãi hiện tại. Thông thường một tỷ lệ phí tồn tồn trữ hàng năm xấp xỉ 40% giá trị hàng tồn kho.

1.4. 2. Chi phí đặt hàng

Bao gồm những phí tổn trong việc tìm kiếm các nguồn hàng, các nhà cung ứng, hình thức đặt hàng, thực hiện quy trình đặt hàng, hỗ trợ cho các hoạt động văn phòng.... Khi đơn hàng được thực hiện phí tổn đặt hàng vẫn còn tồn tại, những lúc đó chúng được hiểu như phí tổn chuẩn bị thực hiện đơn hàng.

Phí tổn chuẩn bị thực hiện đơn hàng là những chi phí cho việc chuẩn bị máy móc hay công nghệ để thực hiện đơn hàng. Do đó chúng ta cần xác định thời điểm và số lượng cho mỗi lần đặt hàng thật chi tiết để cố gắng tìm những biện pháp giảm bớt chi phí chuẩn bị cũng như phí tổn đặt hàng.

Trên thực tế, chi phí cho mỗi đơn đặt hàng thường bao gồm các chi phí cố định và chi phí biến đổi, bởi một phần tỷ lệ chi phí đặt hàng như chi phí giao nhận và kiểm tra hàng thường biến động theo số lượng hàng đặt mua

1.4.3. Chi phí mua hàng

Là chi phí được tính từ khối lượng hàng của đơn hàng và giá mua một đơn hàng. Thông thường, chi phí mua hàng không ảnh hưởng đến việc lựa chọn các mô hình tồn kho, trừ mô hình khấu trừ theo sản lượng.

1.5. Các mô hình quản trị hàng tồn kho

1.5.1. Mô hình lượng đặt hàng kinh tế cơ bản EQQ

Mô hình kiểm soát dự trữ cơ bản EQQ được đề xuất và ứng dụng từ năm 1915, cho đến nay nó vẫn được hầu hết các doanh nghiệp sử dụng. Kỹ thuật kiểm soát theo mô hình này rất dễ áp dụng, nhưng khi sử dụng nó người ta phải dựa vào những giả thiết quan trọng, đó là :

- Nhu cầu phải biết trước và nhu cầu không đổi.
- Phải biết trước thời gian kể từ khi đặt hàng cho tới khi nhận được hàng và thời gian đó không đổi.
- Lượng hàng của mỗi đơn hàng được thực hiện trong một chuyến hàng và được thực hiện ở một thời điểm đã định trước.
- Chỉ có duy nhất 2 loại chi phí là chi phí tồn trữ và chi phí đặt hàng
- Sự thiếu hụt trong kho hoàn toàn không xảy ra nếu như đơn đặt hàng được thực

hiện đúng thời gian.

- **Chi phí đặt hàng năm:** $C_{dh} = D/Q.S$

- **Chi phí lưu kho hàng năm:** $C_{tk} = Q/2.H$

- **Tổng chi phí dự trữ hàng năm:** $TC = C_{dh} + C_{tk}$

- **TCmin** = $(Q^*)/2.H$

- Lượng đặt hàng tối ưu Q^* cũng có thể tìm được khi giải trình cân bằng giữa chi phí đặt hàng và chi phí lưu kho :

$$Q^* = \sqrt{\frac{D}{Q.S} + \frac{Q}{2.H}} \quad \square \quad Q = Q^* = \sqrt{\frac{2.D.S}{H}}$$

- Trong đó:

- D: Tổng nhu cầu hàng dự trữ trong một khoảng thời gian xác định (hàng năm)
- S: Chi phí cho mỗi lần đặt hàng
- C_{dh} : Chi phí đặt hàng
- C_{tk} : Chi phí lưu kho (chi phí tồn trữ)
- H: Chi phí lưu kho tính cho một đơn vị hàng dự trữ trong một giai đoạn nhất định (hàng năm)
- Q^* : Lượng hàng tối ưu cho một đơn hàng (EOQ)
- Q: Số lượng của một đơn hàng
- $Q_{max} = Q^*$: Lượng hàng tối đa trong kho
- $Q_{min} = 0$: Lượng hàng tối thiểu trong kho
- Q (trung bình) = $(Q_{max} + Q_{min}) / 2 = Q^* / 2$: Lượng dự trữ trung bình

1.5.2. Mô hình lượng đặt hàng theo sản xuất

Để tăng doanh số bán hàng nhiều công ty thường đưa ra chính sách giảm giá khi người mua mua với số lượng lớn. Chính sách bán hàng như vậy được gọi là bán hàng khấu trừ theo số lượng mua. Xét về mức chi phí đặt hàng thì lượng đặt hàng sẽ tăng lên, sẽ dẫn đến chi phí đặt hàng giảm đi. Mục tiêu đặt ra là chọn mức đặt hàng sao cho tổng

chi phí về hàng dự trữ hàng năm là nhỏ nhất, trường hợp này ta áp dụng mô hình khấu trừ theo số lượng. Tổng chi phí về hàng tồn kho được tính như sau:

- $TC = D/Q S + Q/2 H + PD$ (Trong đó chi phí mua hàng = $P.D$)

- Để xác định lượng hàng tối ưu (Q^*) trong một đơn hàng

Bước 1: Xác định các mức sản lượng đặt hàng tối ưu theo các mức đơn giá khác nhau, theo công thức: $Q^* = 2(SD)/IP$

- Trong đó: I – tỷ lệ % chi phí tồn kho tính theo giá mua một đơn vị hàng P – giá mua 1 đơn vị hàng
- Chi phí lưu kho H giờ đây là $I.P$ (vì giá cả của hàng hóa là một biến số trong tổng chi phí lưu kho)

Bước 2: Điều chỉnh các mức sản lượng lên mức sản lượng được hưởng giá khấu trừ

Bước 3: Tính tổng chi phí của hàng tồn kho cho các mức sản lượng đã điều chỉnh theo công thức

- $TC = D/Q S + Q/2 I.P + P.D$

Bước 4: Chọn Q^* nào có tổng chi phí của hàng tồn kho thấp nhất đã được xác định ở bước 3. Q^* được chọn chính là sản phẩm tối ưu của đơn hàng (quy mô đơn hàng tối ưu) với TC min

- Đây là mô hình tương tự mô hình EOQ, do đó sẽ có những ưu điểm giống nhau. Tuy nhiên, trong POQ, hàng được đưa đến nhiều lần và nhu cầu sử dụng hàng ngày phải nhỏ hơn mức cung ứng để tránh hiện tượng thiếu hụt. Do đó, nhược điểm của phương pháp này là phức tạp và phải lập kế hoạch liên tục.

1.5.3. Mô hình khấu trừ theo số lượng

Để tăng doanh số bán hàng nhiều công ty thường đưa ra chính sách giảm giá khi người mua mua với số lượng lớn. Chính sách bán hàng như vậy được gọi là bán hàng khấu trừ theo số lượng mua. Nếu chúng ta mua với số lượng lớn sẽ được hưởng giá thấp.

Những lượng dự trữ sẽ tăng lên và do đó chi phí lưu kho sẽ tăng. Xét về mức chi phí đặt hàng thì lượng đặt hàng sẽ tăng lên, sẽ dẫn đến chi phí đặt hàng giảm đi. Mục tiêu đặt ra là chọn mức đặt hàng sao cho tổng chi phí về hàng dự trữ hàng năm là bé nhất.

trường hợp này ta áp dụng mô hình khấu trừ theo số lượng DMQ. Tổng chi phí về hàng tồn kho được tính như sau: $TC = Q.D.S + 2.Q.H + P.D$ (Trong đó: chi phí mua hàng = $P.D$)

- Để xác định lượng hàng tối ưu (Q^*) trong một đơn hàng, ta tiến hành 4 bước sau:

Bước 1: xác định các mức sản lượng đặt hàng tối ưu theo các mức đơn giá khác nhau, theo công thức: $QDM = \sqrt{((2D \times S)/(I \times Pr))}$

Trong đó:

- D = Nhu cầu tính theo đơn vị (hàng năm) S = Chi phí đặt hàng
- Pr là giá mua hàng hoá
- I là tỉ lệ % chi phí dự trữ tính theo giá mua hàng hoá

Bước 2: điều chỉnh các mức sản lượng lên mức sản lượng được hưởng giá khấu trừ

Bước 3 : tính tổng chi phí của hàng tồn kho cho các mức sản lượng đã điều chỉnh theo công thức: $TC = D/Q.S + Q/2.I.P + P.D$

Bước 4: chọn Q^* nào có tổng chi phí của hàng tồn kho thấp nhất đã được xác định ở bước 3. Q^* được chọn chính là sản phẩm tối ưu của đơn hàng (quy mô đơn hàng tối ưu) với TC_{min}

Mô hình khấu trừ theo sản lượng QDM bị áp chế trong áp dụng khi chỉ phù hợp cho bên mua (hoặc nhận hàng một lần hoặc nhận hàng nhiều lần) trong điều kiện giá mua hàng hóa thay đổi theo lượng mua mỗi lần.

1.6. Rủi ro trong quản trị hàng tồn kho

1.6.1. Rủi ro đứt gãy chuỗi cung ứng

Chuỗi cung ứng hàng hóa luôn đóng vai trò quan trọng, là chất bôi trơn giúp cho các hoạt động DN được diễn ra thuận lợi là nền tảng để lên kế hoạch và sắp xếp tất cả các sự kiện có thể diễn ra để nguyên vật liệu, thông tin và dòng chảy

Khi chuỗi cung ứng được cải thiện, sản phẩm được sản xuất đúng quy trình và đến được tay khách hàng với mẫu mã, chất lượng đạt yêu cầu. Mọi khâu trong quá trình vận

hành, sản xuất lưu kho luôn được theo dõi, giám sát đảm bảo sự thống nhất, cung ứng hàng hóa tốt sẽ đảm bảo được đầu vào, đầu ra của hàng hóa

Ngược lại đối với DN sản xuất, thì sự gián đoạn chuỗi cung ứng đã ảnh hưởng nghiêm trọng đến doanh nghiệp khi chi phí đầu vào về nguyên liệu từ các nhà cung cấp nước ngoài tăng cao không ngừng làm gián đoạn dịch vụ kho vận, ảnh hưởng nghiêm trọng đến việc vận chuyển dòng nguyên vật liệu và phân phối sản phẩm cuối cùng đến tay người tiêu dùng.

Ngoài ra khi chuỗi cung ứng gián đoạn các doanh nghiệp có xu hướng tích tụ hàng tồn kho lớn điều này có thể đến từ việc gián đoạn chuỗi cung ứng hoặc một số công ty dự trữ để tránh tình trạng thiếu hàng. Vấn đề tồn kho lớn làm cho quá trình bảo quản lưu trữ quản trị kho trở nên tốn kém về thời gian và công sức, cùng với tiêu thụ chậm có thể khiến các doanh nghiệp sản xuất ngừng làm việc, tăng rủi ro cho doanh nghiệp.

1.6.2. Khả năng tiêu thụ hàng hóa của doanh nghiệp

Khả năng xâm nhập và mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố như: chiến lược tiêu thụ của doanh nghiệp đang theo đuổi, khả năng nguồn lực của công ty (sức mạnh tài chính, trình độ của đội ngũ cán bộ kinh doanh, vị trí địa lý, danh tiếng của doanh nghiệp...), đặc tính của khách hàng (số lượng khách hàng, thói quen tiêu dùng, khả năng thanh toán...), đặc tính sản phẩm (tuổi thọ, kiểu dáng, chất lượng...).

Nếu khả năng xâm nhập và mở rộng thị trường lớn tức là doanh nghiệp có thể dự báo chính xác nhu cầu sử dụng sản phẩm hàng hóa trong kỳ. Vì vậy, sản phẩm hàng hóa dự trữ hàng tồn kho cũng phải đảm bảo kịp thời cho hoạt động tiêu thụ trên các thị trường đó.

Còn nếu khả năng xâm nhập và mở rộng thị trường thấp thì phải xác định mức tồn kho hợp lý, tránh tình trạng để hàng hóa ứ đọng do không khai thác được nhu cầu ở thị trường mới.

1.6.3. Sự biến đổi về chất lượng hàng hoá

Trong quá trình lưu trữ sản phẩm trong kho cần phải đảm bảo tốt quá trình quản quản hàng hoá an toàn, tránh bị hư hỏng, thất thoát. Chất lượng hàng hóa cũng là yếu tố

làm ảnh hưởng tới việc tiêu thụ hàng hoá. Do đó mức tồn kho hàng hóa bị chi phối bởi chất lượng hàng trong kho.

Nếu bảo quản tốt, đảm bảo chất lượng thì mức tồn sẽ thấp. Còn ngược lại bảo quản không tốt, chất lượng hàng kém đi thì mức tiêu thụ hàng bị giảm sút và kéo theo đó là hàng tồn kho tăng lên.

Để hạn chế biến động này, các doanh nghiệp cần phải thực hiện nghiêm chỉnh các yêu cầu trong quá trình bảo quản như:

- Giữ gìn tốt số lượng và chất lượng hàng hóa trong kho, giảm tối đa mức hao hụt hàng hoá.
- Tạo điều kiện tốt nhất để đảm bảo công tác bảo quản hàng hoá được tốt nhất.
- Liên tục kiểm tra giám sát chất lượng hàng hoá để phát hiện nguyên nhân và có biện pháp xử lý.

1.6.4. Sự biến động của tỷ giá hối đoái

Tỷ giá hối đoái là một chỉ số tài chính quan trọng của một nền kinh tế và có thể ảnh hưởng đến nhiều hoạt động kinh doanh, bao gồm quản trị sản xuất của một công ty, quản trị kho, đặc biệt có liên quan đến sự biến động trong giá trị tồn kho của công ty.

Đối với các doanh nghiệp thì sự không ổn định của tỷ giá hối đoái là một rào cản trong công tác quản trị kho hàng biến động tỷ giá cũng có thể gây ra rủi ro về tài chính và giá cả cho một số sản phẩm. Khi tỷ giá hối đoái tăng lên, giá trị của các mặt hàng nhập khẩu sẽ tăng lên, trong khi giá trị của các mặt hàng xuất khẩu sẽ giảm xuống. Điều này có thể dẫn đến sự giảm thiểu lợi nhuận cho công ty, đặc biệt là trong trường hợp các mặt hàng nhập khẩu chiếm phần lớn trong tồn kho. Ngoài ra, sự biến động của tỷ giá hối đoái còn gây chậm trễ đơn hàng, gián đoạn sản xuất và tăng chi phí vận hành.

Do đó, để quản trị kho hàng hiệu quả, công ty cần phải có các chiến lược khác nhau để giảm thiểu rủi ro từ biến động của tỷ giá hối đoái. Các chiến lược này có thể bao gồm việc sử dụng các công cụ như tùy chọn hối đoái và biên độ hối đoái để giảm thiểu rủi ro cho các đơn hàng nhập khẩu hoặc xuất khẩu. Ngoài ra, công ty cần phải có kế hoạch dự phòng cho các biến động không mong muốn trong tỷ giá hối đoái, bằng cách sử dụng các tài nguyên có sẵn để cân bằng lại chi phí sản xuất và giá bán hàng hóa. Các phương

án như đa dạng hóa nguồn cung cấp nguyên liệu, dự đoán tính biến động của thị trường để đưa ra các chiến lược phù hợp, hoặc sử dụng các sản phẩm định giá trong đồng tiền nội tệ để hạn chế rủi ro. Các doanh nghiệp cần phải cân nhắc và đưa ra các chiến lược phù hợp để hạn chế rủi ro và tối ưu hóa hoạt động sản xuất.

1.7. Quản lý kho hàng

1.7.1. Những điều kiện bảo quản hàng hóa

Trong toàn bộ quá trình nghiệp vụ kho, bảo quản hàng hoá là công đoạn nghiệp vụ cơ bản và phức tạp nhất, quyết định chất lượng công tác kho, thực hiện tốt chức năng cơ bản của kho hàng hoá. Hàng hoá trong thời gian bảo quản tại kho, dưới ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài có thể bị suy giảm số lượng và chất lượng. Để tạo nên điều kiện thích hợp bảo quản hàng hóa, phát hiện hàng hóa bị giảm sút chất lượng, đề phòng hàng hóa mất mát, phải sử dụng một hệ thống các mặt công tác:

Quản lý nhiệt độ, độ ẩm hàng hoá và kho

Nhiệt độ và độ ẩm là 2 yếu tố cơ bản của điều kiện bảo quản hàng hoá. Nội dung của quản lý nhiệt độ độ ẩm ở kho bao gồm 2 công tác cơ bản: Xây dựng chế độ và nhiệt độ và độ ẩm thích hợp cho từng loại hàng hoá khác nhau và kiểm tra và tạo lập, duy trì nhiệt độ độ ẩm theo yêu cầu

- **Thông gió**

Thông gió là quá trình làm thay đổi không khí trong kho để cải thiện điều kiện bảo quản: điều hoà nhiệt độ, độ ẩm thích hợp với yêu cầu bảo quản hàng hoá, loại trừ các khí có hại trong kho ra ngoài (CO_2 , NO_2 , NH_3 ,...)

- **Phương pháp sấy hàng hoá**

Dùng nhiệt độ cao để chống ẩm cho hàng hoá. Sấy làm giảm hàm lượng nước ở hàng hoá đến độ ẩm an toàn. Có thể dùng ánh nắng mặt trời để sấy, hoặc trong những trường hợp nhất định, có thể sấy bằng kỳ, bằng hơi nóng, bằng ánh điện, bằng tà hồng ngoại và đặc biệt có thể sấy chân không nhiệt độ thấp. Phương pháp này giữ được độ ẩm không khí an toàn đối với một số hàng dễ hút ẩm như chè, thuốc lá, hàng khô... giữ được chất lượng đối với một số hàng vị giác và hương phẩm, tránh ảnh hưởng có hại của một số hàng có mùi vị lại.

- **Vệ sinh, sát trùng ở kho**

Là một hệ thống các biện pháp để tiêu diệt sinh vật, vi sinh vật và loại trừ các tạp chất ảnh hưởng có hại đối với hàng hoá và kho. Những căn cứ để làm vệ sinh, sát trùng ở kho: Căn cứ vào tính chất, đặc điểm của hàng hoá và bao bì, căn cứ vào tập tính sinh hoạt của từng loại sinh vật và vi sinh vật, căn cứ vào vị trí và tình trạng kiến trúc nhà kho, điều kiện thiết bị bảo quản và đem vệ sinh sát trùng.

- **Phòng cháy chữa cháy, phòng gian bảo mật**

Cháy Làm tổn thất nghiêm trọng tài sản của doanh nghiệp và xã hội do đó phòng chống cháy là công tác cần phải được quan tâm đặc biệt. Những biện pháp bảo mật phòng cháy chữa cháy phải xây dựng nội quy phòng gian bảo mật và kiểm tra, đôn đốc nhân viên kho thực hiện tốt chế độ và nội qui đó. Thường xuyên tuần tra, canh gác, xây dựng các phương án bảo vệ kho và hàng hoá. Xây dựng và trang bị các công trình, thiết bị bảo vệ nhà kho phải có khoá chắc chắn, có hàng rào xung quanh kho, giáo dục và nêu cao tinh thần cảnh giác phòng chống trộm cắp cho cán bộ và nhân viên kho.

- **Giám sát và kiểm tra kho hàng**

Giám sát và kiểm tra là 2 mặt công tác có mối quan hệ mật thiết với nhau. Giám sát là hoạt động có tính chất thường xuyên nhằm theo dõi quá trình nghiệp vụ kho, tình trạng kho, hàng hoá, thiết bị phát hiện kịp thời những hiện tượng bất thường để có biện pháp xử lý. Kiểm tra là tập hợp những thao tác cụ thể nhằm xác định cụ thể tình trạng kho, hàng hoá, thiết bị tình hình thực hiện các chế độ, nội quy, qui trình, qui phạm kỹ thuật.. tại một thời điểm nhất định để có biện pháp xử lý kịp thời.

Phải quy định chế độ kiểm tra thường kỳ, lúc cần thiết có thể kiểm tra đột xuất; nếu theo dõi thấy hiện tượng khác thường cũng phải tổ chức kiểm tra ngay để phát hiện ra nguyên nhân, từ đó có biện pháp xử lý.

- **Quản lý mức hao hụt hàng hóa**

Quản trị định mức hao hụt hàng hoá là việc sử dụng những biện pháp tổ chức và kỹ thuật nhằm giảm đến mức thấp nhất hao hụt tự nhiên và loại trừ hao hụt do chủ quan gây ra.

Hao hụt ở kho là do nhiều nguyên nhân sau như do ảnh hưởng gia các nhân tố tự nhiên của chính bản thân hàng hóa, hao hụt do lỗi của nhân viên kho không thực hiện đúng các chế độ, quy trình, quy phạm bảo quản hàng hoá ở kho mà để xảy ra hao hụt, hao hụt do tai hoạ thiên nhiên không khắc phục được...

Khi xây dựng định mức, các cấp có thẩm quyền phải tiến hành xét duyệt và ban hành định mức kịp thời nếu không định mức có thể sau một thời gian sẽ trở nên lạc hậu. Để tăng cường tính khoa học, tính thực tiễn và tính hành chính của định một ban hành, các cấp xây dựng xét duyệt, ban hành định mức và tổ chức thực hiện định mức phải kiểm tra, theo dõi việc thực hiện định mức.

1.7.2. Cách bố trí và thiết kế kho chứa hàng

Một trong những quyết định quan trọng nhất khi vận hành kho hàng là việc bố trí. Vấn đề này chính là cách sắp xếp các khu vực lưu kho, các khu vực chất hàng và dỡ hàng, các thiết bị, văn phòng và tất cả các cơ sở khác. Điều này có sự tác động quan trọng lên tính hiệu quả của việc vận hành. Nếu các mặt hàng sử dụng thường xuyên được lưu kho ở vị trí xa với khu vực giao hàng, sẽ lãng phí thời gian mỗi khi dỡ hàng, lấy hàng, lưu kho...

Sắp xếp hàng hóa liên quan đến việc di chuyển hàng hóa thường với khoảng cách ngắn trong kho hàng, hoặc giữa khu vực lưu kho và khu vực vận chuyển. Mỗi khi một mặt hàng di chuyển đều mất chi phí bằng tiền, thời gian và tạo ra một nguy cơ hư hỏng hoặc sai sót. Các kho hàng hiệu quả phải giảm thiểu được số lượng di chuyển và chỉ thực hiện các di chuyển cần thiết hiệu quả nhất có thể.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ HÀNG TỒN KHO TẠI CÔNG TY

2.1. Tổng quan về Công Ty TNHH XD TM & DV Mạnh Thắng

- Tên công ty: Công Ty TNHH XD TM & DV Mạnh Thắng
- Trụ sở giao dịch: Lô 103- 105 Võ Chí Công- Phường Hòa Xuân - Quận Cẩm Lệ - Thành Phố Đà Nẵng
- Sdt: 0888488884
- Mã số thuế doanh nghiệp: 0401827460
- Ngành nghề kinh doanh:
 - Ván ép Coppah (Ván ép Phủ Phim, Ván ép Chịu Nước, Phủ Keo,..)
 - Ván ép - Sản Xuất và Cung Cấp Ván ép
 - Tấm ốp Nhôm Nhựa, Tấm Aluminium
 - Ván Okal, Ván Dăm (Ván MFC, OSB, Dăm Tròn,..)
 - Gỗ Công Nghiệp, Gỗ MDF (Ván MDF, HDF, HMR)
 - Gỗ Ghép, Ván Ghép (Ghép Thanh, Gỗ Ghép Thông, Cao Su, Tràm,..)
- Hình thức sở hữu: Tư nhân
- Loại hình doanh nghiệp: Công ty trách nhiệm hữu hạn ngoài NN
- Giám đốc: Phạm Thành Thắng
- Ngày thành lập: 22/02/2017

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

- Ngày 22/02/2017: Xưởng gỗ Mạnh Thắng quyết định thành lập Công Ty TNHH XD TM & DV Mạnh Thắng
- Năm 2015 – 2018: Công ty quyết định đầu tư mở xưởng ván ép ở huyện Đại Lộc – Quảng Nam, cũng như mở rộng diện tích kho ở địa chỉ 103 Võ Chí Công, Hòa Xuân, Đà Nẵng

- Năm 2018 – 2020: Công ty quyết định đầu tư mở thêm 1 xưởng gỗ ghép. Quyết định mua thêm 5 xe chuyên dụng cho việc vận chuyển ván, mua thêm 2 xe nâng áp dụng cho việc vận hành kho bãi

- Trong suốt 7 năm hoạt động, với sự cố gắng không ngừng công ty đã đạt được rất nhiều thành công cho đến hôm nay

2.1.2. Giới thiệu các sản phẩm của công ty

Là nhà phân phối các sản phẩm ván: ván ép coopha, ván MDF, gỗ ghép công nghiệp với mục tiêu trở thành nhà cung cấp số 1 tại thị trường Đà Nẵng về mảng ván

Công ty phân phối các mặt hàng ván và sản xuất nếu yêu cầu phục vụ cho các đơn vị sản xuất ván ở trên địa bàn Đà Nẵng cũng như các công trình dịch vụ khác

Ngoài việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng và đáp ứng nhu cầu công ăn việc làm cho người dân trên địa bàn

Sứ mệnh và viễn cảnh của công ty :

- Sứ mệnh : Mang đến cho khách hàng những sản phẩm chất lượng nhất
- Viễn cảnh : Trở thành doanh nghiệp hàng đầu về lĩnh vực phân phối ván trong thị trường Đà Nẵng

2.2. Các yếu tố môi trường vi mô, vĩ mô tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

2.2.1. Môi trường vĩ mô

a. Nhân khẩu học

Dân số của Đà Nẵng theo Tổng điều tra năm 2022 là khoảng 1.188.374 người, trong đó dân số nam là 576.000 người (chiếm 50,7%) và dân số nữ là hơn 558.000 người (chiếm 49,3%). Sau 10 năm, quy mô dân số tăng thêm hơn 250.000 người, tốc độ tăng trưởng bình quân 2,45%

Dân số thành phố Đà Nẵng trong 10 năm qua tăng bình quân 2,54%/năm; từ 937.217 người năm 2012 lên 1.188.374 người năm 2022. Trong đó, dân số thành thị tăng nhanh hơn: 2,25%/năm, nông thôn tăng 1,98%/năm. Dân số từ 15 tuổi trở lên cũng tăng tương ứng (2,15%/năm) từ 715.748 người năm 2010 lên 866.531 người.

Như tình hình trên của thành phố Đà Nẵng có xu hướng tiếp tục tăng trong những năm tới làm cho thị trường Đà Nẵng được mở rộng, nhu cầu nhà ở cũng tăng lên, đây là cơ hội phát triển hơn cho doanh nghiệp

Lực lượng lao động của thành phố Đà Nẵng tăng với tốc độ nhanh hơn dân số; trong giai đoạn 2012 – 2022 tăng bình quân 2,46%; từ 467.090 người năm 2012 lên 581.400 người năm 2022.

Tỷ lệ lao động qua đào tạo của Đà Nẵng cao hàng đầu cả nước. Số lượng lao động có trình độ có sự chuyển biến lớn, cụ thể năm 2024 lao động công nhân kỹ thuật là 8,21%, trung học 6,1%, cao đẳng - đại học 27,4% và trình độ khác 58,29%. Năng suất lao động hiện tại của Đà Nẵng chỉ cao gần 1,5 lần so với năng suất lao động bình quân chung của cả nước (126 triệu đồng/năm so với 84,5 triệu đồng/năm).

=> Từ đó có thể thấy nguồn lao động được cải thiện trình độ khá cao. Phù hợp với các tuyển dụng khắt khe từ công ty.

b. Môi trường Kinh tế

Tốc độ tăng tổng sản phẩm trên địa bàn Đà Nẵng (GRDP) năm 2024 ước tăng 14,05% so với năm 2021. Trong mức tăng 14,05% của toàn nền kinh tế, khu vực dịch vụ đóng vai trò trụ đỡ chính cho tăng trưởng với mức tăng cả năm ước đạt 17,85%, đóng góp 13,31 điểm phần trăm vào mức tăng tổng giá trị tăng thêm.

GRDP bình quân đầu người năm 2024 (tính theo giá so sánh năm 2010) tăng 11,7% so với năm 2021. Tổng sản phẩm trên địa bàn bình quân đầu người tính theo giá hiện hành năm 2024 ước đạt 102,6 triệu đồng/người (tương đương 4.313 USD/người), tăng 13,8% so với năm 2021.

=> Các yếu tố trên đã tạo điều kiện thuận lợi cho việc công ty thâm nhập và mở rộng quy mô thị trường

c. Môi trường công nghệ

Việc áp dụng các công nghệ kỹ thuật tiên tiến vào trong quá trình vận hành của công ty đã được phát triển kể từ khi thời đại 4.0 ra đời:

- Áp dụng quy trình khép kín trong việc cắt ván và sản xuất : Các loại máy móc

- như máy cắt, bàn cắt bằng tay luôn đi kèm với sự nguy hiểm cũng như ô nhiễm không khí khi thực hiện công việc cắt đá. Với sự phát triển của kỹ thuật 2 máy Model: GCM-P11 đã được lắp đặt đảm bảo quy trình an toàn và khép kín.

- Áp dụng công nghệ tự hành trong kho: 2 xe tự hành AGV đã được lắp đặt để sắp xếp cũng như quản lý hàng tồn kho 1 cách dễ dàng hơn trong doanh nghiệp.

=> Có thể thấy với sự phát triển của công nghệ đã giúp doanh nghiệp phát triển rất nhiều, giúp tiết kiệm công sức, giảm thiểu tai nạn lao động và bảo vệ môi trường. Tuy nhiên đi kèm với sự phát triển đó số lượng công nhân sẽ bị giảm đi ít nhiều và phải tuyển thêm nhân sự có trình độ để vận hành máy móc.

d. Môi trường tự nhiên

Đà Nẵng nằm ở 15°55'20" đến 16°14'10" vĩ độ Bắc, 107°18'30" đến 108°20'00" kinh độ Đông, phía bắc giáp tỉnh Thừa Thiên Huế, phía nam và tây giáp tỉnh Quảng Nam, phía đông giáp biển Đông. Đà Nẵng nằm trong vùng khí hậu nhiệt đới gió mùa, có nhiệt độ cao và ít biến động. Mỗi năm có hai mùa rõ rệt: mùa khô từ tháng 1 đến tháng 9 và mùa mưa từ tháng 10 đến tháng 12. Nhiệt độ trung bình hàng năm khoảng 25°C, cao nhất vào các tháng 6, 7, 8 với mức trung bình từ 28°C đến 30°C, thấp nhất vào các tháng 12, 1, 2 với mức trung bình từ 18°C đến 23°C, thỉnh thoảng có những đợt rét đậm nhưng không kéo dài. Độ ẩm không khí trung bình là 83,4%, cao nhất vào các tháng 10, 11 với mức trung bình từ 85,67% đến 87,67%, thấp nhất vào các tháng 6, 7 với mức trung bình từ 76,67% đến 77,33%. Điều kiện khí hậu và địa lý giúp Đà Nẵng phát triển nguồn tài nguyên rừng rất tốt.

Diện tích đất lâm nghiệp trên địa bàn thành phố là 67.148 ha, tập trung chủ yếu ở phía Tây và Tây Bắc thành phố, bao gồm 3 loại rừng:

- Rừng đặc dụng: 22.745 ha, trong đó đất có rừng là 15.933 ha.
- Rừng phòng hộ: 20.895 ha, trong đó đất có rừng là 17.468 ha.
- Rừng sản xuất: 23.508 ha, trong đó đất có rừng là 18.176 ha.
- Rừng ở Đà Nẵng tập trung chủ yếu ở cánh Tây huyện Hòa Vang, một số ít ở các quận Liên Chiểu, Sơn Trà, và Ngũ Hành Sơn. Tỷ lệ che phủ rừng đạt 49,6%, với trữ

lượng gỗ ước tính khoảng 3 triệu m³. Trữ lượng rừng phát triển tốt giúp có nguồn nguyên liệu để sản xuất ván.

2.2.2. Môi trường vi mô

a. Khách hàng

Khách hàng mục tiêu công ty hướng tới : Các công trình xây dựng, các nhà phân phối vừa và nhỏ trên thị trường Đà Nẵng.

Bảng 2.1. Khách hàng của công ty

Định vị khách hàng	Hành vi mua	Mục đích mua	Chính sách
Nhà phân phối trên thị trường Đà Nẵng	Mua với số lượng vừa và lớn.(>20FT) Chỉ quan tâm đến mức giá cạnh tranh Quan tâm đến các chi phí phát sinh khác để tối ưu chi phí	Mua về bán lại	-Chiếu khấu 5% nếu lấy đủ số lượng từ container 20ft trở lên -Miễn phí chi phí vận chuyển trong nội thành Đà Nẵng -Đối với khách hàng lấy từ lần thứ 2 sẽ được hỗ trợ thanh toán chậm
Các công trình	Mua với số lượng vừa. (500 m ² → 20FT) Phải cam kết đúng số lượng và chất lượng Xuất hóa đơn đỏ	Mua về thi công	-Đảm bảo số lượng và chất lượng, cam kết nếu vỡ sẽ đổi trả miễn phí - Miễn phí vận chuyển -Xuất hóa đơn đỏ

Các chủ nhà tự do	Mua với số lượng nhỏ (<500 m2) Có đội ngũ thi công Chất lượng ván phải đẹp và đa dạng	Mua về thi công	-Giá thi công cạnh tranh nhất thị trường -Đo đạc tính toán số liệu miễn phí -Bảo hành công trình 1 năm đối với các lỗi về ván -Thay mới bất cứ khi nào phát hiện ván nứt, kém chất lượng
Khách vãng lai	Mua với số lượng tùy ý Yêu cầu hỗ trợ chi phí vận chuyển		Hỗ trợ tối đa 50% chi phí vận chuyển tùy thuộc vào độ lớn đơn hàng

b. Nhà cung cấp

Nhà cung cấp chính của công ty là : CÔNG TY CỔ PHẦN GỖ VÁN ÉP QUẢNG BÌNH. Địa chỉ: Khu Công nghiệp Bắc Đồng Hới, xã Lý Trạch, huyện Bố Trạch, tỉnh Quảng Bình. Công ty với bề dày hơn 20 năm cung cấp các sản phẩm liên quan đến ván ép. Đây được coi là nhà cung cấp chính của công ty khi các đơn hàng được chiết khấu 10% tổng giá trị đơn hàng cũng như hỗ trợ 50% chi phí vận chuyển, hỗ trợ trả chậm tối đa 3 tháng và điều đặc biệt nhất đó là nguồn hàng luôn sẵn sàng vận chuyển chậm nhất 2 ngày sau khi đặt đơn . Yêu cầu của nhà cung cấp là mỗi lần đi hàng sẽ đi tối thiểu 1 công 40 Ft.

=> Là nhà cung cấp đã hợp tác với công ty từ những ngày đầu mở cửa. Đây được coi là nhà cung cấp chiến lược với tiềm lực cũng như uy tín hàng đầu đối với công ty. CÔNG TY CỔ PHẦN GỖ VÁN ÉP QUẢNG BÌNH đã chứng tỏ được tiềm lực cũng như nỗ lực hợp tác lâu dài thông qua các chiết khấu cũng như hỗ trợ tối đa về các vấn đề phát sinh trong sản xuất và vận chuyển.

Nhà cung cấp thứ 2 của công ty là : CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT VÀ THƯƠNG MẠI CRV PLYWOOD. Địa chỉ : Số 31, ngõ 1, Ngụ Như Kon Tum, Phường Nhân Chính, Quận Thanh Xuân, Thành phố Hà Nội, Việt Nam. Công ty nhập chủ yếu là các loại ván ép có nguồn gốc từ trong nước có cốt cứng và dẻo. Ưu điểm của công ty là

nguồn hàng dồi dào đa dạng chủng loại phù hợp với nhiều loại nhu cầu thích các dòng ván dẻ dai, đảm bảo chất lượng. Công ty cũng có những chính sách ưu đãi khi nhập hàng với số lượng lớn và đảm bảo lấy hàng thường xuyên. Tuy nhiên nhược điểm lớn nhất chính là giá thành khá cao vì đây là nhập khẩu nguyên miếng, khách hàng sẽ không được cắt theo khổ mong muốn thường khi nhập về sẽ phải tiến hành cắt theo cắt kích cỡ, chi phí vận chuyển cao cũng như thời gian khá lâu vì khoảng cách địa lý.

=> Công ty CRV được coi là đối tác quan trọng thứ 2 khi lấy hàng số lượng và đảm bảo được thời gian vận chuyển, công ty cũng chứng tỏ được năng lực khi phát sinh các đơn hàng lớn.

c. Đối thủ cạnh tranh

Tại thị trường quận Cẩm Lệ nói riêng và thị trường Đà Nẵng nói chung, công ty có 2 đối thủ cạnh tranh chính:

Bảng 2.2. Đối thủ cạnh tranh của công ty

Tên công ty	Tổng quan về công ty	Điểm mạnh	Điểm yếu
Công Ty TNHH Sản Xuất Thương Mại Và Dịch Vụ Lâm Nghiệp Hải Vân	Địa chỉ: Số 44/17, Đường Đàm Quang Trung, Tổ 26, Phường Hoà Hiệp Nam, Quận Liên Chiểu, Tp. Đà Nẵng. Công ty được thành lập năm 1993 có năng lực của công ty khi có kho chứa ván hơn 1000m ² với 2 xưởng sản xuất ván và 100 nhân sự.	Thế mạnh của công ty Hải Vân là luôn bán đúng hoặc thấp hơn giá thị trường vì khi công ty nhập hàng với số lượng rất lớn → Có hàng hóa dự trữ khi đến mùa của ngành ván giúp cung cấp ván đến khách hàng một cách nhanh chóng và kịp thời.	Công ty phải nhập 1 lượng hàng hóa rất lớn để tối ưu hóa chi phí, đòi phải cân đối lượng hóa trong kho để không dẫn tới hiện tại quá tải kho. → Công ty rất khó để đa dạng hóa sản phẩm để phục vụ nhu cầu của khách hàng.
Công Ty TNHH	Địa chỉ: 1199 Ngõ Quyền, P. An Hải	Có showroom trưng bày hoành tráng, có chính	Không có xưởng sản xuất ván,

MTV Hoa	Túy	Đông, Q. Sơn Trà, Tp. Đà Nẵng	sách vận chuyển miễn phí, cũng như hỗ trợ đơn vị lắp đặt theo yêu cầu của khách hàng → Hướng tới khách hàng ván MDF và phục vụ nội thất nhiều hơn, điều này cũng giúp công ty không bỏ qua các khách hàng nhỏ và lẻ.	thường công ty sẽ nhập ván 100%. → Thời gian chờ đợi khá lâu khi lấy số lượng hơn tồn kho cũng như phải chờ đợi khá lâu khi đặt hàng theo mẫu riêng.
Công Ty TNHH XD TM & DV Mạnh Thắng		Trụ sở giao dịch: Lô 103- 105 Võ Chí Công- Phường Hòa Xuân - Quận Cẩm Lệ -Thành Phố Đà Nẵng	-Có xưởng sản xuất ván riêng phục vụ theo từng yêu cầu của khách hàng cũng như update các mẫu mã mới. -Có 2 kho phục vụ nhu cầu riêng của khách hàng -Có đội xe riêng của 2 kho giúp hàng hóa tới với khách hàng 1 cách nhanh nhất → Công ty đáp ứng được tiêu chí của khách hàng là đa dạng mẫu mã, giao được số lượng lớn trong thời gian ngắn nhất	-Xưởng sản xuất MDF ở Đại Lộc và xưởng ván ép Võ Chí Công. → Thường dẫn đến hiện tượng quá tải trong vận chuyển (khách hàng ở gần Đại Lộc muốn mua ván ép sẽ phải đợi kho Võ Chí Công xuất hàng lên trên Đại Lộc,..)

=> Các đối thủ cạnh tranh trực tiếp cũng sẽ có điểm mạnh và điểm yếu riêng, nhiệm vụ của công ty đó là đưa ra sự khác biệt đối với các đối thủ cạnh tranh để chiếm được thị phần lớn hơn trong tương lai.

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

2.3.1. Cơ sở vật chất

Bảng 2.3: Cơ sở vật chất, kỹ thuật

Tên sản phẩm	Số lượng	Đơn vị tính
Văn phòng	200	M ²
Kho	1000	M ²
Máy Fax	2	Cái
Máy in	2	Cái
Máy photo	2	Cái
Máy vi tính	18	Bộ
Xe tự hành	2	Cái
Xe vận chuyển (HD 210)	10	Cái
Xe cầu (HD 360)	2	Cái
Máy cắt (GCM-P11)	2	Cái
Xe ô tô (Mazda 6)	1	Cái
Xe ô tô (Kia Canival)	1	Cái

=> Cơ sở vật chất theo đánh giá là khá đầy đủ. Phục vụ tốt cho quá trình hoạt động của công ty diễn ra liên tục và không bị gián đoạn

2.3.2. Nguồn nhân lực

Bảng 2.4 Nguồn nhân lực của công ty

Chỉ tiêu		Năm		2024/2023	
		2023	2024	Chênh lệch	Tỷ lệ
Tổng số lao động		49	62	13	26,53%
Theo giới tính	Nam	45	58	5	28,89%
	Nữ	4	4	0	0%
Theo trình độ	Đại học	16	16	-	-
	Cao đẳng	8	10	2	25%
	Trung cấp	2	2	-	-
	THPT	23	34	6	47,82%

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Nhận xét:

Qua bảng thống kê về lao động ta thấy có sự biến đổi đáng kể về số lượng, năm 2023 tổng số lao động là 49 người, tới năm 2024 tổng số tăng lên 62 người, tăng 26.53% so với năm 2023. Có 2 lí do chính trong thời gian nay là công ty năm 2024 bổ sung thêm 4 chiếc xe vận chuyển, với tham vọng độc chiếm thị trường Đà Nẵng nên công ty bổ sung thêm nhân sự kinh doanh.

Với năm 2024, xét về giới tính: Do đặc điểm của ngành nghề kinh doanh luôn phải ở trong kho bãi, đôi khi cũng cần dân sức lực và chủ yếu là tài xế nên tỉ lệ phù hợp của nam giới sẽ cao hơn.

Trong khi đó, nữ giới chỉ làm công việc văn phòng kế toán, nhân sự, nên tỉ lệ nữ giới vẫn không thay đổi qua các năm

Lao động theo trình độ:

- Qua bảng số liệu trên ta thấy trình độ nhân viên ở công ty năm 2024 trình độ lao động có trình độ phổ thông và cao đẳng đều tăng .
- Số lao động có trình độ đại học năm 2023 là 16 người, năm 2024 không thay đổi vẫn giữ nguyên là 16 người. Số lao động có trình độ cao đẳng năm 2023 là 6 người tăng 2 người so với năm 2020, tương ứng tăng 25% so với năm 2020.
- Số lao động trung cấp năm 2023 là 2 người và năm 2024 vẫn giữ nguyên 2 người . Còn Số lao động phổ thông ở năm 2023 là 23 người , so với số lao động của năm 2024 là 34 người, tăng 11 người tương ứng tăng 47.28%.

=> Nhân sự công ty tăng lên có thể cho thấy công ty vẫn đang trong giai đoạn phát triển tốt và muốn đạt được nhiều mục tiêu hơn trong các năm tới.

2.3.3. Nguồn lực Tài chính và Tình hình kinh doanh

a. Nguồn lực tài chính

Bảng 2.5. Nguồn lực tài chính của công ty từ năm 2022 đến năm 2023

(Đơn vị: 1000đ)

Khoản mục	2022	2023	Chênh lệch 2022/2023	
			Chênh lệch	%
TỔNG TÀI SẢN	17.457.460	22.916.013	5.458.553	31.25%
I.Tài sản ngắn hạn	12.143.461	16.286.375	4.142.914	34.12%
1. Tiền và khoản tiền tương đương	2.156.784	3.456.876	1.300.092	60.28%
2. Các khoản phải thu ngắn hạn	4.215.634	5.856.713	1.641.079	38.93%
3. Hàng tồn kho	5.312.689	6.487.135	1.174.446	22.11%

4.Tài sản ngắn hạn khác	458.354	485.651	27.297	5.96%
II.Tài sản dài hạn	5.313.999	6.629.638	1.315.639	24.76%
1.Tài sản cố định	2.645.843	2.958.745	312.902	11.83%
2.Các khoản đầu tư dài hạn	2.463.173	3.256.145	792.972	32.19%
3.Tài sản dài hạn khác	204.983	414.748	209.765	102.33%
TỔNG NGUỒN VỐN	17.457.460	22.916.013	5.458.553	31.27%
I.Nợ phải trả	9.501.110	11.997.790	2.496.680	26.28%
Nợ ngắn hạn	5.846.231	6.985.311	1.139.080	19.48%
Nợ dài hạn	3.654.879	5.012.479	1.357.600	37.14%
II.Vốn chủ sở hữu	7.956.350	10.918.223	2.961.873	37.23%

(Nguồn: Phòng kế toán)

Nhận xét:

- **Tổng tài sản**

Dựa vào bảng số liệu ta thấy tổng tài sản qua 2 năm 2022 và 2023 có sự biến động mạnh. Năm 2022 tổng tài sản là 17.457.460 đến năm 2023 tăng lên là 22.916.013 tương đương tăng 5.458.553 tức là tăng 31.25 %. Nguyên nhân cho sự biến động này là hoạt động của công ty có sự khởi sắc vượt bậc cũng như nền kinh tế đã phục hồi dẫn đến nhu cầu sử dụng sản phẩm của công ty cao hơn.

- **Hàng tồn kho**

Dựa vào bảng số liệu ta thấy hàng tồn kho qua 2 năm 2022 và 2023 có sự biến động. Năm 2022 hàng tồn kho là 5.312.689 đến năm 2023 tăng lên là 6.487.135 tương đương tăng 1.174.446 tức là tăng 22.11%. Nguyên nhân cho sự biến động này là do số

lượng trong kho tuy ko thay đổi vẫn giữ duy trì ở mức ổn định tuy nhiên công ty đã nhập các loại ván cao cấp hơn nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

- **Tổng nguồn vốn**

Dựa vào bảng số liệu, ta thấy tổng nguồn vốn của công ty trong hai năm 2022 và 2023 có sự biến động đáng kể. Cụ thể, năm 2022, tổng nguồn vốn đạt 17.457.460, đến năm 2023 tăng lên 22.916.013, tương đương tăng 5.458.553, tức tăng 31,27%. Nguyên nhân của sự biến động này là do công ty có hoạt động kinh doanh hiệu quả, dẫn đến tổng tài sản tăng trưởng mạnh, kéo theo nguồn vốn cũng tăng tương ứng để đáp ứng nhu cầu mở rộng và duy trì hoạt động kinh doanh.

- **Nợ phải trả**

Dựa vào bảng số liệu ta thấy nợ phải trả qua 2 năm 2022 và 2023 có sự biến động. Năm 2022 nợ phải trả là 9.501.110 đến năm 2023 tăng lên là 11.997.790 tương đương tăng 2.496.680 tức là tăng 26.28%. Nguyên nhân cho sự biến động này là công ty đã nhập thêm hàng có giá thành cao, mua thêm máy móc và được nhà cung cấp cho trả chậm để phục vụ nhu cầu sản xuất và kinh doanh.

b. Tình hình kinh doanh

Bảng 2.6. Bảng tổng kết kết quả hoạt động kinh doanh Công Ty TNHH XD TM & DV Mạnh Thắng

(Đơn vị: 1000đ)

Chỉ tiêu	Năm 2022	Năm 2023	Chênh lệch 2022/2023	
			Chênh lệch	%
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	25.354.158.856	35.845.968.395	10.491.809.539	41.38%
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	1.324.851.749	1.245.873.651	-78.978.098	-5.96%

3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	24.029.307.107	34.600.094.744	10.570.787.637	43.99%
4. Giá vốn hàng bán	12.475.152.365	16.895.746.389	4.420.594.024	35.44%
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	11.554.154.742	17.704.348.355	6.150.193.613	53.23%
6. Chi phí tài chính	1.685.791.357	1.458.749.365	-227.041.992	-13.47%
7. Chi phí bán hàng	968.428.967	1.365.481.257	397.052.290	41.00%
8. Chi phí quản lý doanh nghiệp	3.614.453.158	5.485.697.154	1.871.243.996	51.77%
10. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	5.285.481.260	9.394.420.579	4.108.939.319	77.74%
11. Thu nhập khác	45.386.152	31.390.399	-13.995.753	-30.84%
12. Chi phí khác	758.496.358	854.931.473	96.435.115	12.71%
13. Lợi nhuận khác	186.889.794	176.458.926	-10.430.868	-5.58%

14. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	4.759.260.848	8.747.338.431	398.807.7583	83.80%
15. Chi phí thuế TNDN hiện hành	951.852.170	1.749.467.686	797.615.516	83.80%
16. Chi phí thuế TNDN hoãn lại	-	-		
17. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	3.807.408.678	6.997.870.745	3.190.462.067	83.80%

(Nguồn: Phòng kinh doanh)

Nhận xét:

- **Doanh thu:** Dựa vào bảng số liệu ta thấy doanh thu qua 2 năm 2022 và 2023 có sự biến động. Năm 2022 doanh thu là 25.354.158.856 đến năm 2023 tăng lên là 35.845.968.395 tương đương tăng 10.491.809.539 tức là tăng 41.38%. Nguyên nhân cho sự biến động này là công ty đã có những bước tiến mới khi số lượng khách hàng cũng như mặt hàng ngày càng đa dạng, bên cạnh đó các đối tác chính của công ty cũng nhập số lượng nhiều hơn các năm ngoài cho thấy công ty đang đi đúng định hướng của mình.

- **Chi phí bán hàng:** Dựa vào bảng số liệu ta thấy chi phí bán hàng qua 2 năm 2022 và 2023 có sự biến động. Năm 2022 chi phí bán hàng là 968.428.967 đến năm 2023 tăng lên là 1.365.481.257, tương đương tăng 397.052.290 tức là tăng 41.00%. Nguyên nhân cho sự biến động này là công ty phải cử nhiều nhân viên đi thâm nhập thị trường hơn, tìm kiếm khách hàng tiềm năng,... Các chi phí phát sinh tăng làm cho chi phí bán hàng tăng theo.

- **Lợi nhuận thuần:** Dựa vào bảng số liệu ta thấy lợi nhuận thuần qua 2 năm 2022

và 2023 có sự biến động . Năm 2022 lợi nhuận thuần là 5.285.481.260 đến năm 2023 tăng lên là 9.394.420.579, tương đương tăng 4.108.939.319 tức là tăng 77.74%. Lợi nhuận thuần tăng 1 cách đáng kể cho thấy mặc dù có phát sinh chi phí nhiều hơn nhưng công ty đã kiểm soát rất tốt bên cạnh đó doanh thu tăng lên nhiều hơn so với chi phí dẫn đến lợi nhuận tăng lên 1 cách đáng kể.

2.4. Thực trạng về công tác quản trị hàng tồn kho

2.4.1 Hàng tồn kho vật tư tại doanh nghiệp

Hàng tồn kho vật tư tại công ty được chia làm 3 loại: Tồn kho thành phẩm, tồn kho nguyên vật liệu thô, tồn kho phụ gia. Các vật tư tại kho đảm bảo cung cấp nguyên vật liệu một cách tốt nhất cho hoạt động sản xuất, các nguyên vật liệu được bảo quản bằng những kỹ thuật phù hợp đảm bảo không ẩm mốc hay biến dạng trong quá trình bảo quản.

Các tồn kho có sự đa dạng trong mẫu mã, để phục vụ trong việc thuận tiện trong việc sản xuất, quản lý kho hàng thì các mã được đồng nhất trên phần mềm misa. Các thông số như ngày nhập kho, hạn sử dụng được thủ kho nhập trên phần mềm nhằm quản lý chặt chẽ cũng như có kế hoạch nhập, xuất đối với từng loại sản phẩm. Thủ kho phải có giải pháp kiểm soát hàng hóa như hạn sử dụng, sử dụng loại nguyên vật liệu nào trước, sắp xếp hàng hóa 1 cách thuận tiện nhất để tiện cho việc sản xuất và bảo quản. Dưới đây là bảng quy đổi mã sản phẩm theo phần mềm quản lý misa.

Bảng 2.7 Mã nguyên vật liệu của công ty

Tên nguyên vật liệu	Mã nguyên vật liệu
Giấy ép không chống ẩm	MDF
Giấy ép chống ẩm	MDF K/A
Gỗ ghép cốt cao su	GGCS
Gỗ ghép cốt xoan	GGX
Gỗ ghép cốt sồi	GGs
Gỗ ghép thông	GGT

Mặt MDF 612,338,101,102,611,333,911,912,...	MMDF 612,338,101,102,611,333,911,912,...
Mặt ép thông,xoan đào, cao su, sồi kỹ thuật, sồi tự nhiên.	MT,MXD,MCS,MSKT,MSTN

(Nguồn: Nội bộ công ty)

Các kích thước về độ dày tiêu chuẩn: 10mm,12mm,15mm,18mm

- **Tồn kho thành phẩm**

Bảng 2.8: Tồn kho thành phẩm

ĐVT: Miếng

Tiêu chí	01/2025	02/2025	03/2025
Tồn kho cuối	1090	1690	1630
Mã sản phẩm			
MDF MMDF	120	200	210
MDF K/A MMDF	320	500	510
GGCS 2MCS	100	120	120
GGCS 2MXD	100	240	220
GGCS 2MSKT	100	150	140
GGCS 2MSTN	100	120	80
GGXD 2MK	100	130	110
GGT 2MK	80	110	130
GGs 2MK	70	120	110

(Nguồn: Nội bộ công ty)

Với đặc thù là ngành cung cấp sản phẩm các sản xuất các loại ván, yêu cầu của công ty thường có thời hạn lưu kho 3 tháng, trong đó các tháng đầu năm là mùa xây

dựng tại địa bàn thành phố Đà Nẵng nói riêng và các tỉnh miền trung nói chung vì vậy công ty đặc biệt tăng số lượng sản xuất. Các sản phẩm có thể đáp ứng được nhu cầu bán lẻ cũng như dự trữ để hoàn thành các đơn đặt hàng lớn xuất đi một lần giúp tiết kiệm chi phí vận chuyển. Điều này đòi hỏi khâu sản xuất phải liên tục làm việc trong mùa cao điểm, hàng thành phẩm cũng yêu cầu khắc khe hơn trong khâu bảo quản đảm bảo không có sai sót khi được xuất đi.

- **Tồn kho nguyên vật liệu thô**

Bảng 2.9: Tồn kho nguyên vật liệu thô

ĐVT: Miếng

Tiêu chí	01/2025	02/2025	03/2025
Tồn kho cuối	3390	3840	4180
Mã sản phẩm			
MDF	300	400	450
MDF K/A	500	600	650
GGCS	100	120	160
MMDF	1000	1200	1300
MT	140	150	160
MXD	120	120	140
GGXD	130	170	160
GGT	200	110	120
GGs	200	120	140

MSKT	400	500	500
MSTN	300	350	400

(Nguồn: Nội bộ công ty)

- **Nhận xét:**

Nhìn vào bảng ta có thể thấy tồn kho nguyên vật liệu có xu hướng tăng từ tháng 1 đến tháng 3 2025. Lí do chính ở đây là công ty bắt đầu dự trữ lượng lớn hàng vì sắp vào mùa cao điểm của ngành và cũng nhập nguyên liệu để tận dụng giá thành thấp để dễ có lợi thế cạnh tranh hơn vào mùa cao điểm.

Đối với hàng nguyên liệu chính thì việc dự báo chính xác nhu cầu rất quan trọng vì các nguồn nguyên liệu này cũng phụ thuộc rất nhiều về việc nhập khẩu, đặc biệt như tình trạng đứt gãy chuỗi cung ứng có thể dẫn đến nguồn cung khan hiếm, nhà cung cấp không kịp giao hàng kịp với yêu cầu và giá cả cũng biến động mạnh. Khi sản xuất thì tăng cao dự trữ nguyên liệu cần thiết thì không đủ dẫn tới việc ngừng lại sản xuất chờ nguyên liệu về để sản xuất làm cho đáp ứng nhu cầu khách hàng chậm so với thời gian khách hàng cần ảnh hưởng rất nhiều tới sự uy tín công ty. Ngược lại nếu dự báo số lượng hàng bán thực tế không như kế hoạch làm cho nguyên liệu mua về chưa dùng tới bị ứ lại trong kho, hoặc hàng về không có kho chứa buộc phải bán nội bộ cho nhà máy khác, làm cho chi phí vận chuyển và nhân công bốc dỡ tăng lên. Hậu quả hàng hóa thường xuyên tồn kho nhưng tồn kho đủ hàng bán cũng chỉ ở mức trung bình, tồn kho nhưng không giải quyết được nhu cầu cho khách hàng, những sản phẩm tồn kho này thường yêu cầu đòi hỏi lưu ý việc bảo quản.

- **Tồn kho phụ gia**

Bảng 2.10: Tồn kho phụ gia

ĐVT: tấn

Tiêu chí	01/2025	02/2025	03/2025
Tồn kho cuối	1.5	2.5	3

Mã sản phẩm			
Keo dán	1	1.5	1.5
Keo phủ	0.5	1	1.5

(Nguồn: Nội bộ công ty)

Các chất phụ gia được bảo quản kỹ càng nhất trong kho, khi đây là chất rất dễ cháy nổ, đối với các hợp chất này yêu cầu bảo quản ở nhiệt độ phòng điều hòa. Khi sử dụng các chất phụ gia phải được lấy theo đúng cách tránh trường hợp đổ keo ra ngoài. Dù số lượng không nhiều nhưng thủ kho phải tuân thủ các điều kiện bảo quản chất phụ gia đảm bảo an toàn khi bảo quản và sử dụng.

2.4.2. Hoạt động xuất nhập kho vật tư

a. Hoạt động nhập kho

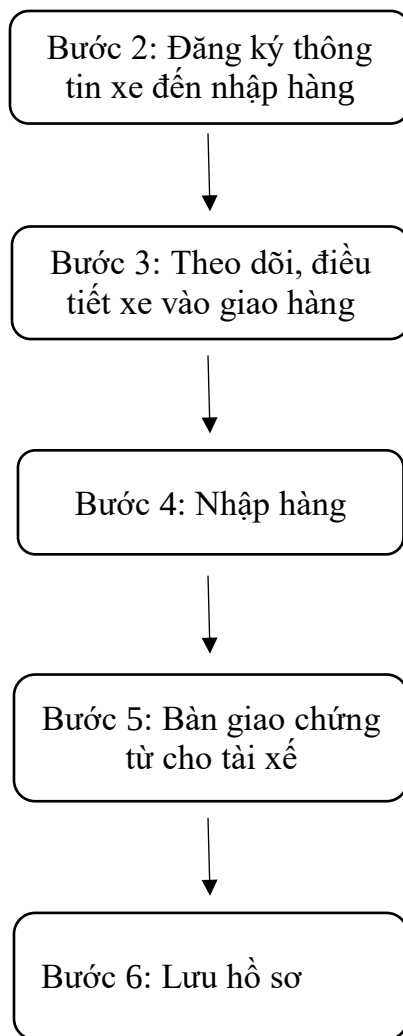
- Hoạt động nhập kho bao gồm 6 bước theo 3 giai đoạn của quy trình:

- Giai đoạn 1: Nhận thông về hàng hóa nhập, xe nhập. Trong giai đoạn này trước khi xe đến nhập hàng sẽ biết được thông tin về hàng hóa, số lượng cũng như thông tin về biển số xe, tài xế nhập hàng.
- Giai đoạn 2: Nhập hàng hóa. Trong giai đoạn này thủ kho kiểm soát các hoạt động về nhập hàng hóa, xuống hàng ở đâu, số lượng và chất lượng như thế nào,
- Giai đoạn 3: Hoàn thành nhập hàng và cho xe đi: Sau khi đã xuống hàng kiểm kê đúng số lượng cũng như chất lượng được đảm bảo. Thủ kho lưu phiếu, kí nhận hóa đơn chứng từ và cho xe ra khỏi kho.

Sơ đồ 2.1: Quy trình nhập kho

Bước 1: Nhận thông tin nhập hàng





Nội dung cụ thể của quy trình nhập kho:

- Bước 1: Nhận thông tin nhập hàng

- Nhân viên phòng thu mua thực hiện mua các nguyên vật liệu, nguyên liệu phụ trợ, bao bì theo các quy trình của công ty. Thông báo thông tin giao hàng của nhà cung cấp (kế hoạch giao hàng, loại nguyên liệu, số lượng, biển số xe, số công, thông tin tài xế) cho nhân viên kho và nhân viên kế toán của công ty tại nhà máy nhận gia công qua email hoặc ứng dụng nhắn tin Zalo

- NV Kho chuyển thông tin giao hàng của nhà cung cấp cho nhà máy nhận gia công

- Bước 2: Đăng ký thông tin xe đến nhận hàng tại nhà máy gia công

- Người giao hàng tại nhà máy tiến hành đến cổng bảo vệ liên hệ đăng ký thông tin giao hàng, Đội bảo vệ sẽ hướng dẫn xe vào nơi xuống hàng đúng quy định.

- Bước 3: Theo dõi, điều tiết xe vào giao hàng

- Phòng hành chính của nhà máy gia công sẽ tiếp nhận “ Phiếu xuất hàng” từ nhà cung cấp để đối chiếu với thông tin về người giao hàng, nhà cung cấp, tên công ty nhận hàng. Nếu đúng với các yêu cầu trên thì sẽ cho xe nhập hàng.

- Bước 4: Nhập hàng

- NV Kho của công ty quan sát quá trình nhận hàng tại nhà máy nhận gia công. Nhân viên kho thực hiện kiểm tra về số lượng cũng như chất lượng hàng nhập. Nếu kết quả đạt thì cho phép tiếp tục nhập hàng, Sau khi hoàn tất việc nhập hàng, thủ kho của công ty sẽ ký giấy giao hàng của nhà cung cấp, giữ 1 liên và giao liên còn lại cùng 1 liên phiếu cần cho tài xế. Sau đó nhân viên kho sẽ gửi bản gốc chứng từ giao hàng, mẫu kiểm tra cho phòng thu mua.

- Bước 5: Bàn giao chứng từ cho tài xế

- Nhân viên kế toán thuộc phòng hành chính kiểm tra thông tin, bàn giao phiếu nhập cho tài xế. Khi kiểm tra thông tin của tài xế phải đảm bảo các thông tin về tên công ty xuất hàng, biển số xe, số lượng nhập, chữ ký xác nhận của thủ kho đã đủ số lượng trong phiếu xuất hàng. Sau khi đã đầy đủ thông tin thì nhân viên sẽ ký xác nhận và yêu cầu tài xế ký người nhận hàng, một bản kế toán của nhà máy gia công giữ lại để nhập vào hệ thống của họ, một bản tài xế giữ lại và sau đó tài xế mang phiếu xuất hàng đó ra công.

- Bước 6 : Lưu hồ sơ

- Các bộ phận liên quan của công ty có trách nhiệm lưu trữ chứng từ theo quy định, cập nhập báo cáo số lượng nhập kho trên excel và nhập vào kho nguyên liệu ảo theo dõi gia công trên phần mềm Misa.

=> Đối với việc nhập hàng được công ty tổ chức các quy trình, thủ tục đầy đủ giúp cho việc nhập hàng được kiểm tra đầy đủ với các yêu cầu của công ty, kiểm soát được số lượng, chất lượng hàng hóa kỹ càng và lưu trên hệ thống phần mềm riêng làm cơ sở để kiểm soát tồn kho, ước tính dự trù nguyên liệu và cũng tránh nhầm lẫn hay thất thoát. Tuy nhiên vì có nhiều bước thủ tục liên quan đến giấy tờ nên giờ cao điểm khi các xe tải tới nhập hàng đặc biệt là các xe tải lớn nhập nguyên liệu thì cần chờ đợi để làm thủ

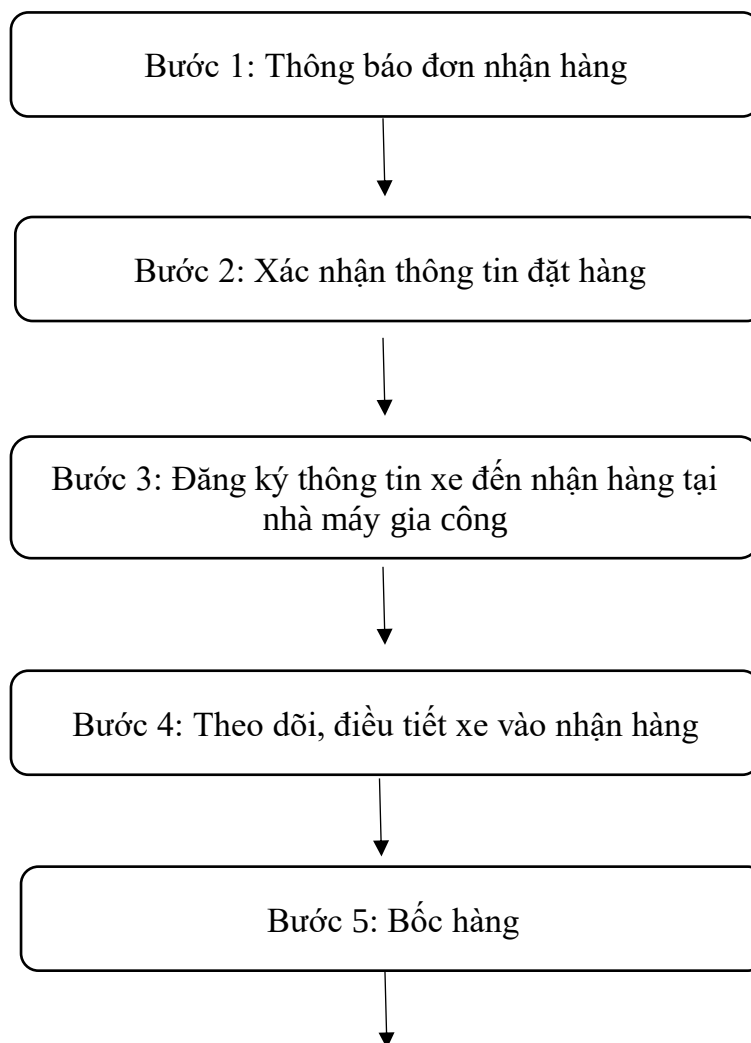
tục vào kho, dỡ hàng sau đó là làm giấy tờ vào ra thường sẽ lâu hơn, tình trạng ứ tắc chờ đợi tại văn phòng để chờ đến lượt cũng rất tốn nhiều thời gian.

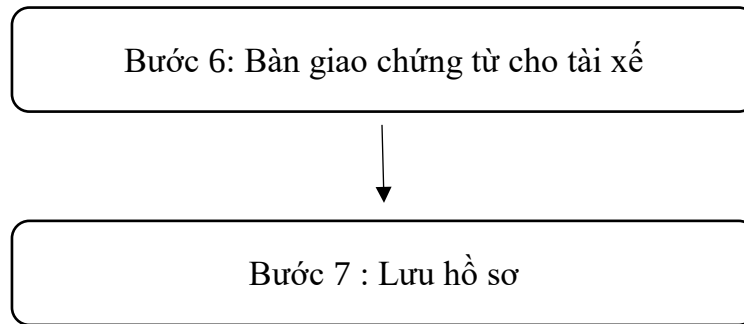
b) Hoạt động xuất kho

Hoạt động xuất kho bao gồm 7 bước và theo 3 giai đoạn của quy trình:

- Giai đoạn 1: Nhận thông báo về hàng hóa xuất đi. Trong giai đoạn này thủ kho sẽ nhận được thông tin về hàng hóa sẽ được xuất đi, thủ kho xác nhận với bộ phận bán hàng về đơn đặt hàng cũng như thông tin về xe đến nhận.
- Giai đoạn 2: Theo dõi bốc hàng. Sau khi đã xác nhận về xe, số lượng hàng hóa xuất kho, thủ kho tiến hành xuất và kiểm kê hàng hóa
- Giai đoạn 3: Bàn giao chứng từ. Sau khi đã xác nhận đủ số lượng hàng hóa cũng như chất lượng, thủ kho bàn giao các chứng từ cho tài xế và cho xuất kho

Sơ đồ 2.2: Quy trình xuất kho





- **Nội dung cụ thể của quy trình xuất kho:**

Bước 1: Thông báo đơn nhận hàng: Sau khi khách hàng đã tiến hành làm xong thủ tục thanh toán mua hàng, nhân viên Kế toán bán hàng nhận được chứng từ chuyển tiền và báo nhân viên Kế toán. Kế toán công ty sẽ kiểm tra tài khoản công ty, xác nhận và làm phiếu xuất kho gửi cho thủ kho. Các đơn hàng hằng ngày bao gồm danh sách bao gồm thông tin ngày giao, tên khách hàng, số lượng, số xe, thông tin tài xế cho thủ kho của công ty tại nhà máy gia công .

Bước 2: Xác nhận thông tin đặt hàng: Sau khi nhận phiếu xuất mà phòng bán hàng gửi, Thủ kho sẽ kiểm tra thông tin xe, tài xế, đơn đặt hàng từ tài xế đảm bảo khớp với số thông tin nhận được từ phòng bán hàng của công ty. Thủ kho của công ty sẽ báo lại cho nhân viên phòng hành chính của nhà máy gia công về những thông tin về đơn xuất hàng, cũng như thông tin về tài xế, xe chở hàng ...để họ chuẩn bị lệnh xuất và nhân viên bốc xếp

Bước 3: Đăng ký thông tin xe đến nhận hàng tại nhà máy gia công : Tài xế xe tải nhận hàng tại nhà máy tiến hành đến cổng bảo vệ liên hệ đăng ký thông tin và số thứ tự lượt nhận hàng trong ngày. Đội bảo vệ sẽ hướng dẫn xe đậu ngoài cổng đúng nơi quy định, không làm ảnh hưởng đến việc lưu thông của các phương tiện khác và tiến hành kiểm tra và ghi nhận các thông tin của tài xế.

Bước 4: Theo dõi, điều tiết xe vào nhận hàng: Nhân viên phòng hành chính của nhà máy gia công sẽ tiếp nhận “Phiếu bán hàng” từ công ty căn cứ tồn kho tại nhà máy tiến hành lập chuyên bộ phận kho cập nhật và theo dõi. Bộ phận kho căn cứ phiếu yêu cầu giao hàng, thứ tự đăng ký thông tin tài xế từ bảo vệ và tình trạng các nhóm bốc hàng trong nhà máy tiến hành thông báo cho Đội Bảo vệ gọi các xe đến lượt bốc hàng vào

công. Đội bảo vệ gọi xe đến lượt bốc vào cổng theo thông báo từ Bộ phận kho kiểm tra giấy giới thiệu đến nhận hàng.

Hình 2.1. Phiếu bán hàng

CÔNG TY TNHH XD TM&DV
MẠNH THẮNG

Địa chỉ: Tầng 4, số 483 Điện Biên Phủ, TP. Đà Nẵng
Cửa hàng: 103 Võ Chí Công, TP. Đà Nẵng
ĐT: 0888.488.884 (Thắng) - 0968.488.248

PHIẾU BÁN HÀNG Số: **00915**

n khách hàng: CH. Ch. Hằng Chi
Chỉ:

SỐ T	TÊN HÀNG	Số lượng	Đơn giá	Thành tiền
	18kg/gg Cốp c ✓ 22 x 3,4(1)	37		
			Xe đến nhận	
	Tổng cộng :	37	tam / ba bảy tá	

Xử Hòa đơn VAT chỉ xuất trong tháng.
Đà Nẵng, ngày M.tháng N.năm 202.

NGƯỜI NHẬN

/t

NGƯỜI VIẾT PHIẾU

/t

(Hình ảnh: Phiếu bán hàng)

Bước 5: Bốc hàng: Thủ kho phụ trách bốc hàng nhận “Lệnh xuất kho” tiến hành liên hệ gọi xe hướng dẫn vào vị trí bốc hàng. Sau khi đã hoàn thành bốc xếp hàng hóa đầy đủ, thủ kho của công ty sẽ in hai bản và ký xác nhận số lượng thực xuất vào phiếu xuất kho sau đó tài xế sẽ ký nhận đã nhận hàng, 1 một bản thủ kho giữ lại 1 bản tài xế mang về

Bước 6: Bàn giao chứng từ cho tài xế: Nhân viên kế toán thuộc Phòng hành chính kiểm tra thông tin, bàn giao chứng từ cho tài xế. Khi kiểm tra thông tin của tài xế phải đảm bảo các thông tin về tên công ty xuất hàng, biển số xe, số lượng xuất, chữ ký xác nhận của thủ kho trong phiếu xuất hàng. Sau khi đã đầy đủ thông tin thì nhân viên sẽ ký xác nhận và yêu cầu tài xế ký người nhận hàng, một bản kế toán của nhà máy gia công giữ lại để nhập vào hệ thống của họ, một bản tài xế giữ lại và sau đó tài xế mang phiếu xuất hàng đó để ra cổng.

Bước 7: Lưu hồ sơ: Các bộ phận liên quan của công ty có trách nhiệm lưu trữ chứng từ theo quy định, cập nhập báo cáo tồn kho trên excel và nhập trên phần mềm kế toán Misa. Dựa trên chênh lệch, thủ kho tiến hành thống kê số lượng hàng hóa, tiếp theo thủ kho tiến hành thống kê, đối chiếu số lượng hàng hóa thực tế với sổ sách, tiếp theo thủ kho sẽ lập báo cáo nhập xuất tồn kho cho chủ căn cứ vào các báo cáo, điều này cũng sẽ hạn chế tối đa lượng thất thoát đảm bảo đúng đủ hàng bảo toàn nguyên vẹn chất lượng trong quá trình lưu kho và tạo sự phối hợp nhịp nhàng cho các bộ phận khác.

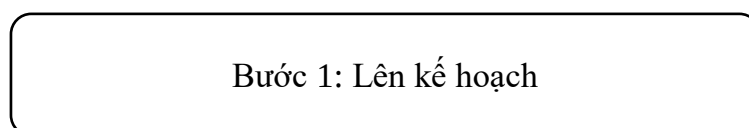
=> Quy trình xuất kho giao hàng được Công ty tổ chức thực hiện qua nhiều bước thủ tục kỹ lưỡng chẳng hạn như vừa được kiểm đếm thủ công bắt buộc bởi thủ kho, điều này hầu như là không để thất thoát bất kỳ một số lượng thành phẩm, nguyên liệu nào ra ngoài công ty mà không có căn cứ giấy tờ nào. Tuy nhiên nhiều bước công việc là sẽ tránh được tất cả sai sót, khi thoáng vẫn xảy ra một số sai số không khớp giữa số lượng thực tế được xác nhận bởi thủ kho và số lượng khách hàng nhận được. Dẫn đến việc xe sẽ phải đợi để thủ kho kiểm tra lại số lượng xem mình đã xuất đúng chưa, nguyên nhân, nếu không phát hiện nguyên nhân thì sẽ phải cho dỡ hàng để kiểm tra, một số ít thì có thủ kho phải ký xác nhận để cam kết xuất đủ và chịu trách nhiệm hoàn toàn nếu xuất thừa. Ngoài ra trải qua một số bước thủ tục làm giấy tờ khác thì thường sẽ mất rất nhiều thời gian dẫn đến việc ùn tắc ngoài công, tình trạng chờ đợi các xe với nhau và giao nhận hàng cho khách hàng bị chậm trễ gây ảnh hưởng tới danh tiếng công ty.

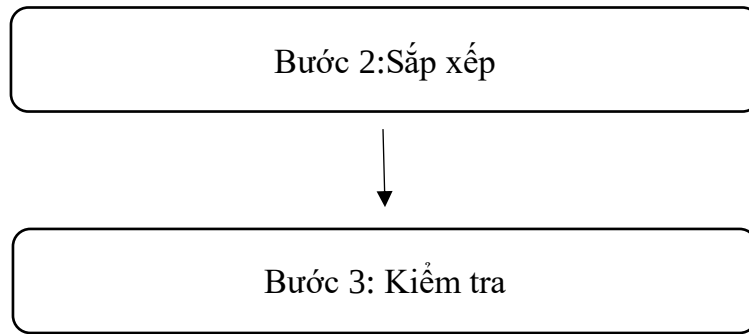
c) Hoạt động kiểm soát kho

Quy trình kiểm soát kho gồm 3 bước và theo 2 giai đoạn của quy trình:

- Giai đoạn 1: Lên kế hoạch và sắp xếp. Trong giai đoạn này cần kiểm kê số lượng hàng hóa sản xuất, hàng hóa nhập và xuất kho.
- Giai đoạn 2: Kiểm tra và báo cáo. Thủ kho thực hiện công tác kiểm kê kho theo ngày. Theo dõi lượng hàng tồn kho, lập bảng kiểm kê định kỳ theo dõi sự cố hàng hóa.

Sơ đồ 2.3: Quy trình kiểm soát kho





Bước 1: Lên kế hoạch

Hàng ngày, sau khi nhận được thông tin xuất nhập mỗi loại, thủ kho tiến hành lên kế hoạch sản xuất, bố trí cũng như kiểm đếm sản phẩm.

Bước 2: Sắp xếp

Sau khi lên kế hoạch xong các loại ván thành phẩm được thủ kho tiến hành hướng dẫn các vị trí đặt hàng. Các đơn hàng đã sản xuất được tiến hành sắp trước chỗ thuận tiện, dễ lấy và đi theo đơn đặt hàng. Các thành phẩm sản xuất dự trữ được tiến hành phân loại và bảo quản theo quy định của công ty, các đơn hàng đi cần sắp xếp chỗ thuận tiện cho việc xuất hàng, sau đó sắp xếp các loại ván theo đúng quy định để tiến hành kiểm tra và báo cáo

Bước 3: Kiểm tra và báo cáo

Cuối ngày thủ kho lại cũng sẽ tiến hành đếm lại số lượng thành phẩm thực tế của tất cả các thành phẩm đã sản xuất cũng như xuất trong ngày và tổng hợp lại một bảng báo cáo. Kết hợp với bộ phận sản xuất để tiến hành nộp báo cáo sản xuất trong ngày hôm đó lên ban phòng kế toán để tổng hợp tính giá thành nhập kho cũng như phối hợp với với nhau để xác định trách nhiệm trong việc bảo quản sản phẩm, hàng hoá thừa, thiếu và ghi sổ kế toán .

2.4.3 Quản trị kho hàng

2.4.3.1 Những quy định trong quản trị kho hàng

Đối với mỗi công ty có những quy định khác nhau để phù hợp về nhu cầu cũng như sản phẩm của công ty cung cấp. Các quy định trong kho hàng liên quan đến các vấn

đề như xuất, nhập hàng hóa, bảo quản hàng hóa, các quy định đối với công nhân sản xuất. Đối với kho hàng ván công ty Mạnh Thắng có những quy định như sau:

- Nhập kho:

- Hàng hóa khi nhập kho phải có đầy đủ chứng từ (Phiếu xuất kho của nhà cung cấp, phiếu kiểm kê chất lượng)

Hình 2.2 Phiếu kiểm kê chất lượng

TEKCOM
TOUCH IT, BUILDING THE BEST

Southern Office:
189 Phan Đăng N. Ward 9
Phu Nhuan Dist - HCMC
T: (84-8) 3 844 8831 F: (84-8) 3 844 1832
Hotline: 0977 868 000

North Office:
Room 207, 88 Phan Ngoc Thach St.
Dong Da Dist., Ha Noi
T: (84-4) 3 573 9291 F: (84-4) 3 573 9290
Web: www.tekcom.vn

CHỨNG NHẬN CHẤT LƯỢNG

Đặc Tính Sản Phẩm

Hạng mục	Thông số
Kích thước	1250 x 2500 mm
Chiều dày	17 mm
Loại gỗ	Gỗ cứng rừng trồng, Loại A
Loại ván	HVRF Class 2
Phim	Phenolic 130gsm, Màu nâu
Tỷ trọng	≥ 610 kg/m³

Thông Tin Đơn Hàng

Tên sản phẩm : Ván Ép Phủ Phim (FFP)
Mã sản phẩm : FP2517M-TK-STD-G2
Ngày sản xuất : 03/07/2016
Mã sản xuất :
Tiêu chuẩn sản phẩm: **CE**
EN 13986

Thông Số Kỹ Thuật

Stt	Hạng mục	Đơn vị	Tiêu chuẩn	Kết quả	Đánh giá
1	Dung sai chiều dài và rộng	mm	EN 315 ± 3,5	0	Đạt
2	Dung sai chiều dày	mm	EN 315 +0,7/-0,9	-0,36	Đạt
3	Độ ẩm	%	EN 322 ≤ 12	8,5	Đạt
4	Tỷ trọng	Kg/m³	EN 323 ≥ 610	710	Đạt
5	Độ bám dính	N/mm²	EN 314-2 ≥ 1,0	1,5	Đạt
6	Mô-đun đàn hồi	Dọc thớ: E40	EN 12369-2 ≥ 4000	5790	Đạt
		Ngang thớ: E40	EN 12369-2 ≥ 4000	4750	Đạt
7	Độ bền uốn	Dọc thớ: F40	EN 12369-2 ≥ 40	44	Đạt
		Ngang thớ: F40	EN 12369-2 ≥ 40	40	Đạt

Ghi chú: Thử nghiệm tại TEKCOM và thử nghiệm hàng năm tại: TÜVRheinland, SGS

Đảm Bảo Chất Lượng

Ván ép phủ phim TEKCOM tuân thủ theo Tiêu chuẩn Châu Âu CE - EN13986:2004. Quá trình sản xuất được theo dõi liên tục thông qua các qui trình kiểm soát chất lượng nghiêm ngặt, đảm bảo chất lượng tốt nhất.

Chứng nhận này được cấp bởi CÔNG TY CỔ PHẦN TEKCOM đáp ứng sự tin cậy cho khách hàng.

QC PHÒNG THÍ NGHIỆM
PASSED
Phan Văn Thành

FILM FACED PLYWOOD | COMMERCIAL PLYWOOD | VENEER | ACOUSTIC & THERMAL INSULATION

- Kiểm tra số lượng, chất lượng, mã hàng trước khi nhập.
- Phải ghi chép sổ sách kho đầy đủ, chính xác
- Sắp xếp hàng hóa vào đúng vị trí quy định trong kho

- Xuất kho:

- Chỉ được xuất kho khi có phiếu xuất kho và được phê duyệt hợp lệ
- Xuất hàng theo nguyên tắc: FIFO (nhập trước – xuất trước)
- Kiểm tra, đối chiếu thông tin trên phiếu và hàng thực tế khi xuất

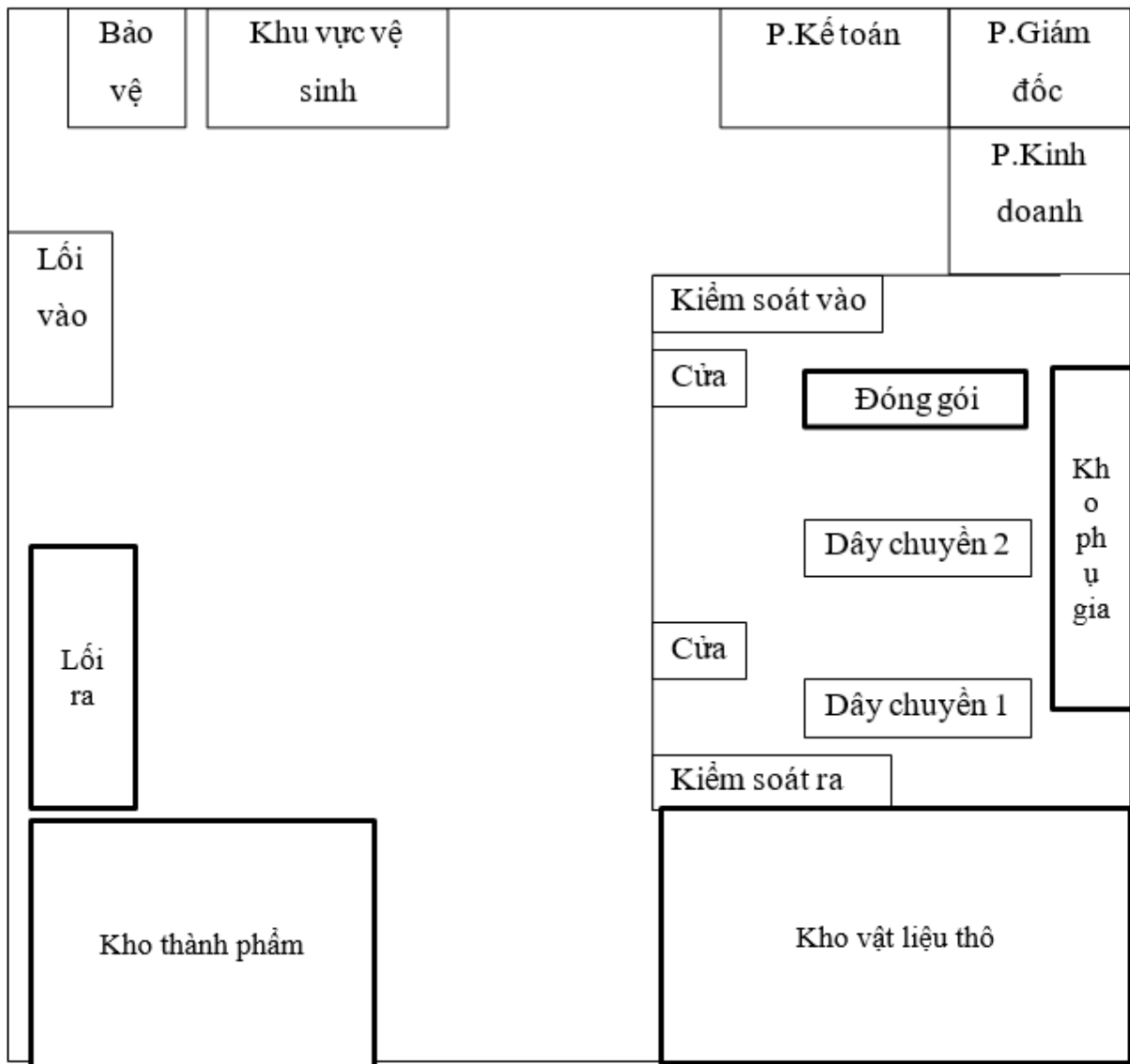
- Quy định về an toàn kho

- Người không có phận sự miễn vào
- Cấm hút thuốc
- Kiểm tra hệ thống phòng cháy chữa cháy định kỳ và đảm bảo hệ thống phòng cháy chữa cháy được hoạt động.

2.4.3.2. Cách bố trí hàng hóa

Trong hoạt động sản xuất và kinh doanh, kho hàng đóng vai trò sau đó đảm bảo dòng nguyên liệu đầu vào và thành phần sản phẩm đầu ra diễn ra một cách hiệu quả và liên tục. Việc bố trí kho hàng một cách hợp lý không chỉ giúp doanh nghiệp quản lý tốt tồn kho, tiết kiệm diện tích, mà còn góp phần tối ưu hóa chi phí vận hành và nâng cao hiệu suất làm việc. Đối với các công ty sản xuất như công ty sản xuất ván ép MDF, nơi có khối lượng nguyên liệu lớn và đa dạng, yêu cầu về mặt bằng kho bãi, đường đi nội bộ, phân khu chức năng rõ ràng và quy trình sản xuất - nhập kho khoa học là điều hết sức cần thiết. Vì vậy, việc nghiên cứu và áp dụng phương pháp bố trí kho hàng phù hợp với đặc sản sản xuất thực tế là một nội dung quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động hậu cần nội bộ và phục vụ tốt hơn cho kế hoạch sản xuất chung của doanh nghiệp.

- **Sơ đồ kho của công ty**



Kho bãi của công ty được sắp xếp gọn gàng, phân chia theo từng khu vực cụ thể và đúng chức năng từng nhóm mặt hàng với thành phẩm cũng như nguyên liệu khác nhau để đảm bảo việc dễ phân biệt kiểm soát, hàng hóa không bị lộn xộn. Tuy nhiên việc sắp xếp kho như trên chỉ đáp ứng nhu cầu 1 xe vào xuất điều này dẫn tới hiện tượng chờ đợi quá lâu đối với các xe khác trong quá trình lên hàng hoặc xuống hàng.

- **Quy định sắp xếp kho hàng**

Sắp xếp kho hàng hợp lý là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp quản lý hàng hóa hiệu quả, đảm bảo an toàn và thuận tiện trong quá trình xuất – nhập. Đối với công ty sản xuất ván ép MDF, việc làm thủ công các quy định về bố trí kho còn giúp hạn chế nguy cơ cháy nổ, tiết kiệm diện tích và nâng cao hiệu suất hoạt động kho bãi.

Bảng 2.11: Quy định sắp xếp hàng hóa

Tên sản phẩm	Quy định sắp xếp
Ván thành phẩm	Trong kho thành phẩm thì việc xếp thành phẩm được quy định ván được xếp chồng lên các pallet (gỗ), mỗi pallet tối đa với trọng lượng 1.500kg tương đương 50 miếng đối với miếng ván 30kg. Tại một vị trí sẽ có ba pallet thành phẩm được xếp chồng lên nhau, mỗi khu vực quy định mỗi dòng sản phẩm riêng. Khoảng cách thường rơi vào 50cm để thuận tiện cho xe nâng hoạt động
Nguyên vật liệu thô	- Giống như ván thành phẩm ván nguyên vật liệu được sắp xếp như ván thành phẩm -Đối với mặt melamin và mặt ghép các mặt sẽ được đóng pallet với mỗi pallet gồm 500 miếng với trọng lượng 500kg. Các pallet này được xếp riêng và không được đặt chồng lên nhau, khoảng cách giữa các pallet tầm 50cm.
Phụ gia	Các loại keo được đóng vào thùng phi, các thùng phi được đặt đứng, đưa miệng lên trên và cách nhau 50cm mỗi thùng.

- **Nhận xét:**

Qua quá trình thực tế, cách bố trí hàng hóa trong kho của công ty vẫn còn một số điểm chưa hợp lý, ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý và vận hành. Cụ thể, hàng hoá chưa được phân loại rõ ràng theo nhóm sản phẩm, đặc tính hoặc tần số sử dụng, dẫn đến công việc tìm kiếm, xuất khẩu – nhập hàng giá nhiều thời gian. Một số đường đi trong kho bị thu hẹp do phân loại hóa học không đúng quy định, gây cản trở việc chuyển đổi xe nâng và nhân viên.

Tuy nhiên căn cứ vào hiện trạng kho hàng của Công ty hiện nay là diện tích của một số kho không đủ lớn để chứa hàng, hàng hoá thường xuyên xếp lộn xộn gây mất

thời gian đồng thời cũng gây nhầm lẫn trong việc tìm kiếm đặc biệt trong kho nguyên liệu chuẩn bị trong quá trình sản xuất, đây là nguyên nhân chính dẫn đến việc không kiểm soát được loại nguyên liệu, sử dụng nhầm loại nguyên liệu cho đến.

Đối với kho thành phẩm thì việc sắp xếp và bố trí hàng hóa mặc dù nhiều loại sản phẩm nhưng được để khá là gọn gàng, dễ tìm và dễ lấy khi cần xuất hàng, tuy nhiên trong kho cũng còn một số sản phẩm bị nứt góc hoặc bong mặt melamin trong quá trình xuất hàng.

2.4.3.3. Điều kiện bảo quản hàng hóa

Bảng 2.12 : Điều kiện bảo quản hàng

Tên sản phẩm	Quy định bảo quản
Kho thành phẩm	Ván phải được chất gọn gàng ngăn nắp Tránh va đập và trầy xước Đặt ván trên bề mặt phẳng Hạn chế tiếp xúc với hóa chất
Kho nguyên vật liệu thô	Tránh tiếp xúc với nước và nhiệt độ cao Sử dụng miếng lót giữa các bề mặt Tránh va đập và trầy xước
Phụ gia	Bảo quản nhiệt độ 20-25 độ C Tránh móp, lũng thùng phi Không được tiếp xúc với hóa chất Đặt nắp thùng phi luôn hướng lên trên

Nhận xét:

Qua quá trình thực tế, có thể nhận thấy điều kiện bảo quản hóa học trong kho công cụ được duy trì ở mức hợp lý. Kho được xây dựng cố định, thoáng mát, có mái che và hệ thống cửa thông gió giúp hạn ẩm – đặc biệt quan trọng đối với nguyên vật liệu dễ hư hỏng như gỗ ván, keo dán. Nhiệt độ và độ ẩm trong kho tương đối ổn định, phù hợp với yêu cầu bảo quản của sản phẩm. Hàng hóa được xếp trên kệ hoặc pallet, tránh tiếp xúc

trực tiếp với nền kho, giúp giảm thiểu nguy hiểm cơ mốc và mối mọt. Ngoài ra, kho cũng được trang bị thiết bị phòng cháy chữa cháy cơ bản, đảm bảo an toàn trong quá trình lưu trữ. Tuy nhiên, công ty vẫn cần xác định kỳ kiểm tra điều kiện kho, bổ sung thêm hệ thống cảnh báo nhiệt độ hoặc thiết bị hút ẩm tự động để nâng cao hiệu quả bảo quản lâu dài.

2.4.4. Chi phí trong quản trị hàng tồn kho

Trong hoạt động sản xuất – kinh doanh, quản trị hàng tồn tại không chỉ liên quan đến việc đảm bảo nguồn nguyên liệu và thành sản phẩm sẵn sàng cho nhu cầu sử dụng, mà vẫn ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí vận hành của doanh nghiệp. Nếu không kiểm soát tốt, hàng tồn kho có thể phát sinh nhiều loại chi phí như chi phí lưu trữ, chi phí bảo quản, chi phí hao vòng, và chi phí cơ hội do vốn bị suy thoái.

Bảng 2.13: Chi phí trong quản trị hàng tồn kho năm 2023

Chỉ tiêu	Chi phí tồn kho (năm)
<i>Chi phí lưu kho:</i>	800.892.168
Chi phí bốc xếp	200.890.762
Chi phí bảo hiểm	200.975.341
Thuê kho	150.456.213
Chi phí bảo quản	248.569.852
<i>Chi phí đặt hàng:</i>	293.736.204
Chi phí giao dịch, quản lý.	150.621.423
Phí vận chuyển	143.114.781
<i>Các chi phí khác:</i>	0
Giảm uy tín	
Mất doanh thu	

(Nguồn: Phòng kế toán)

Nhận xét:

Dựa trên số liệu thống kê trong năm, tổng chi phí tồn tại của doanh nghiệp lên tới 1.094.628.372 đồng, trong đó chi phí lưu trữ sử dụng tỷ lệ lớn nhất với hơn 800 triệu đồng, tương ứng với khoảng 73,2% tổng chi phí tồn tại. Cụ thể, các tài khoản như chi phí bốc xếp, bảo hiểm, thuê kho và bảo quản đều ở mức cao, phản ánh việc lưu trữ hàng hóa kéo dài và giá rẻ. Chi phí đặt hàng cũng đáng kể, chiếm khoảng 26,8%, cho thấy đặt nguyên vật liệu đầu vào vẫn chưa được tối ưu hóa, có thể thực hiện mô phỏng hàng nhỏ, đặt nhiều lần hoặc chưa có kết quả quy trình.

Đáng chú ý, doanh nghiệp chưa ghi nhận thiệt hại từ các chi phí khác như mất uy tín hoặc mất doanh thu do thiếu hàng, cho thấy mức độ sẵn sàng tồn tại vẫn được duy trì ở mức an toàn. Tuy nhiên, điều này cũng có thể phản ánh mức độ dự trữ trạng thái vượt quá yêu cầu, gây tăng chi phí lưu trữ.

Từ đó, doanh nghiệp có thể thấy cần xem xét điều chỉnh chính sách tồn tại, tối ưu lại hiệu suất và số lượng đặt hàng, cũng như áp dụng các giải pháp quản lý tồn kho hiện đại để giảm thiểu chi phí không cần thiết.

2.4.5. Rủi ro trong quản trị hàng tồn kho doanh nghiệp

Trong hoạt động sản xuất – kinh doanh, hàng tồn kho là một bộ phận tài sản lưu động chiếm tỷ trọng lớn và có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả tài chính cũng như khả năng vận hành liên tục của doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc quản trị hàng tồn kho nếu không được thực hiện một cách khoa học, hợp lý sẽ tiềm ẩn nhiều rủi ro, gây lãng phí tài nguyên và làm giảm sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Dưới đây là một số rủi ro trong quản trị hàng tồn kho trong doanh nghiệp:

- Các nguyên vật liệu, hay các thành phẩm khi để ở trong kho thì thường xuyên có thể dính với nhau, hao hụt do sút mẻ, có thể gây thiệt hại đáng kể cho hàng tồn kho. Ngoài ra khi các nguyên vật liệu sản xuất trong quá trình lưu kho phụ thuộc vào nhiệt độ, độ ẩm từ môi trường bên ngoài nên dễ bị hư hỏng nấm mốc đôi khi trong quá trình sản xuất không thể phát hiện kịp thời. Nếu không kiểm soát và đối phó có thể gây thiệt hại về tài chính cũng như về chất lượng và uy tín của doanh nghiệp.
- Rủi ro về tồn kho quá mức: Bộ phận Sale xây dựng tồn kho của một loại ván nào

đó cao hơn sức bán trên thị trường (dự báo chưa chính xác do nhiều yếu tố khách quan không lường trước được tác động tới), trong khi kho bị đầy thiếu diện tích chứa hàng. Mặt khác nếu các sản phẩm cảm công nghiệp được sản xuất nhiều hơn nhu cầu thực tế của thị trường, hoặc quá nhiều sản phẩm được lưu trữ trong kho. Lượng thành phẩm tồn kho quá nhiều làm tăng chi phí tồn trữ, giảm lợi nhuận của công ty, đồng thời làm tăng lượng hàng phải tái chế vì quá hạn lưu kho. Điều này sẽ gây ra lỗi về tài chính và cũng làm giảm khả năng để triển khai các sản phẩm mới.

- Trong quá trình xuất nhập hàng hóa: nhân viên kho xuất nhập hàng trong kho bị sai loại màu, điều này dẫn đến sự mất uy tín của công ty, tốn thời gian vận chuyển về cũng như tốn thêm chi phí.

- Hàng hóa, thành phẩm trong kho bị sứt mẻ: Nguyên nhân nhân viên vận hành xe nâng trong quá trình nhập và xuất hàng trên pallet thao tác không đúng cách, xe va quệt hoặc trong quá trình xuất nhập hàng lên xe gây nên. Thực tiễn hoạt động kho hàng hiện nay khá phổ biến, mức độ và tỷ lệ hàng hóa bị hỏng tùy thuộc từng hoạt động doanh nghiệp.

- Nhân viên vận tải, Đội bốc xếp: nhân viên làm việc đôi khi còn thiếu trách nhiệm hoặc vội vãnh bồi dưỡng trong quá trình giao nhận bốc dỡ hàng khi lên xuống xe điều này tạo ra thiện cảm không tốt giữa mối quan hệ giữa doanh nghiệp – khách hàng – nhà cung cấp

2.5. Đánh giá quản trị tồn kho

- **Kết quả đạt được**

Trong điều kiện kinh tế biến động mạnh như hiện nay tình hình cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các doanh nghiệp nhưng công ty vẫn duy trì tốt hoạt động sản xuất, kinh doanh của mình, dựa trên báo cáo tình hình hình doanh thu của công ty đang dần khẳng định vị thế của mình đối với các đối thủ cạnh tranh trong ngành.

Công ty luôn cố gắng phát triển về đa dạng hóa sản phẩm nhằm nâng cao chất lượng cũng như mẫu mã giúp nắm bắt nhanh nhu cầu thị hiếu về sản phẩm của khách hàng, điều này giúp công ty phát triển bền vững hơn.

Công ty đang cố gắng đa dạng hóa nguồn nguyên vật liệu đầu vào nói không với các hàng không chất lượng giúp các sản phẩm đến tay khách hàng có chất lượng tốt nhất.

Công ty đã xây dựng đã có kế hoạch xây dựng định mức sản xuất sát với thực tế nhất giúp cho lượng hàng tồn kho luôn ở trạng thái đủ cung cấp trong mùa cao điểm cũng như hạn chế được nhiều khả năng hư hại đến thành phẩm

Trong thời gian qua Công ty đã có nhiều chính sách khuyến khích đội ngũ nhân sự, nâng cao tinh thần làm việc của họ bằng các chính sách khen thưởng, động viên hàng tháng.

- **Hạn chế**

Hệ thống kho bãi dự trữ của công ty còn nhiều hạn chế: Diện tích kho còn nhỏ và hẹp, gây khó khăn trong việc sắp xếp, dự trữ nhiều mặt hàng tồn kho khác nhau, công tác bốc xếp theo dõi chưa khoa học, còn thiếu sót... làm ảnh hưởng đến sản xuất và tiêu thụ sản phẩm.

Bộ phận nghiên cứu thị trường hoạt động chưa hiệu quả, chính vì thế công tác cập nhật và phân tích tình hình chưa được thực hiện tốt. Tiến độ giao hàng và thủ tục xuất nhập hàng vẫn còn nhiều hạn chế tồn tại, chưa có ban hành quy định cụ thể về thời gian gửi hàng tồn kho sau khi xuất bán. Dẫn đến 2 hiện tượng một là đơn hàng gấp dẫn đến bộ phận sản xuất bị quá tải hoặc sản xuất dự trữ các thành phẩm quá nhiều dẫn đến đầy kho.

Công tác xử lý hàng tồn kho còn tình trạng chậm luân chuyển. Công tác tổ chức kiểm kê mỗi tháng để đánh giá được hiệu quả quản lý kho bãi cũng như tình hình chất lượng hàng hóa chưa được tốt, cùng với đó thì công tác kiểm soát chi phí sản xuất chưa được đầy mạnh và việc quản lý và kiểm soát rủi ro hàng tồn kho cần được tăng cường

Công ty chưa xác định được lượng tồn kho nguyên liệu, thành phẩm để dự trữ ở mức an toàn và chu kỳ đặt hàng một cách chính xác, sản xuất điều này có thể dẫn đến thiếu hụt vật tư nguyên liệu sản xuất cũng như không về kịp ngày giao hàng, không đáp ứng kịp nhu cầu của công ty và khách hàng, gây mất uy tín. Chính vì vậy, cần phải xác

định một lượng dự trữ an toàn để tạo điều kiện thuận lợi cho việc sản xuất một cách tốt nhất.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ HÀNG TỒN KHO TẠI CÔNG TY

Trong Chương 2, khóa luận đã tập trung phân tích thực trạng chính sách quản trị hàng tồn tại Công ty Mạnh Thắng, qua đó chỉ ra những kết quả đạt được cũng như những hạn chế và nguyên nhân còn tồn tại trong quá trình quản lý và kiểm soát hàng tồn tại. Những chế độ này, nếu không được giải quyết kịp thời, sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả sản xuất – kinh doanh và khả năng tranh chấp của doanh nghiệp trong các công trình xây dựng hiện nay.

Trên cơ sở tồn tại đã được phân tích, Chương 3 sẽ đề xuất đưa ra một số giải pháp hoàn thiện chính sách quản trị tồn tại, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực, giảm thiểu chi phí lưu trữ, tối ưu hóa quy trình cung cấp ứng dụng và đáp ứng tốt hơn nhu cầu sản xuất – tiêu thụ. Các giải pháp được đưa ra cho các điều kiện thực tế và năng lực hiện tại của công ty, đồng thời có khả năng áp dụng trong thời gian dài.

3.1. Giải pháp hoàn thiện liên quan đến chính sách hàng tồn kho

a) Nâng cấp, bố trí, sắp xếp lại vị trí sắp xếp hàng hóa trong kho sắp xếp gọn gàng, có trật tự

Qua quá trình làm việc thực tế tại công ty, có thể nhận thấy rằng **khuvực kho bãi của công ty hiện vẫn còn tồn tại một số bất cập trong khâu bố trí và sắp xếp hàng hóa**, như: hàng hóa được để lộn xộn, chưa có sự phân khu rõ ràng giữa các loại nguyên vật liệu và thành phẩm; lối đi trong kho còn bị chiếm dụng gây khó khăn cho việc xuất – nhập hàng vì vậy cần:

Nên bố trí sắp xếp những mã sản phẩm tương tự nhau ở hai khu vực hoàn toàn khác nhau, đồng thời yêu cầu giám sát và các nhân viên tuân thủ nghiêm quy trình nghiệp vụ. Kho hàng nên sắp xếp và tăng cường kiểm kê luân phiên hàng ngày để có thể phát hiện sớm hàng hóa thiếu hụt, nhằm lẫn trong kho vào cuối ngày.

Để thực hiện được điều này công ty ngoài việc đặt nội quy quy định về việc sắp xếp hàng hóa thì công ty cũng cần vẽ và phác thảo sơ đồ, dán giấy lưu ý lên các các nguyên liệu thô và cả nguyên liệu thuốc để công nhân nhận biết và mang đi sản xuất tránh sự nhầm lẫn, đồng thời tổng quát khu vực ở trước cửa vào ở mỗi kho, mỗi khu

vực, đồng thời sẽ viết và ký hiệu tên tại các khu vực của các bộ phận mặt hàng để phân chia chúng rõ ràng khi có đánh dấu, có thứ tự, tên như vậy thì tất cả nhân viên sẽ dễ dàng tìm kiếm, nắm bắt và thực hiện kiểm soát hàng hóa dễ dàng hơn. Bố trí hợp lý sẽ tạo ra năng suất, nhịp độ sản xuất nhanh hơn, tận dụng tối đa các nguồn lực vào sản xuất nhằm thực hiện những mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Thủ kho cần thường xuyên phân loại, thống kê hàng hóa trong kho để kiểm soát hàng hóa được bảo đảm hơn.

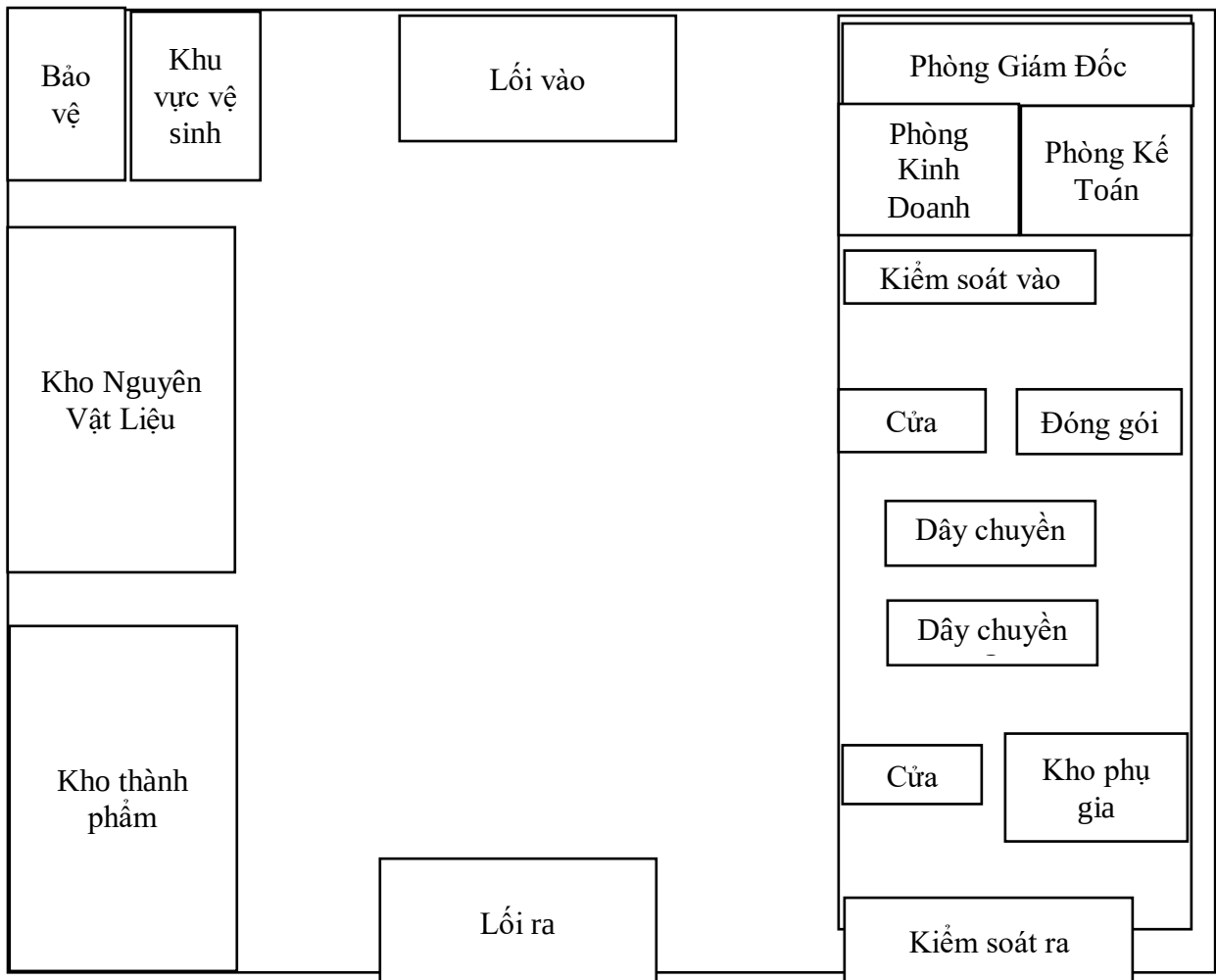
Khi các loại ván được sản xuất ra cần được bổ sung mã sản phẩm ở 2 cạnh bên của ván, khi đánh dấu được các mã sản phẩm thay vì chỉ đánh theo kiện hàng có những lợi ích như: Tránh được sự nhầm lẫn khi xuất hàng. Các sản phẩm nếu lấy lẻ sẽ mất kí hiệu của kiện, khi đánh mã các sản phẩm lên cạnh sẽ giúp tiết kiệm thời gian tìm kiếm.

Bố trí mặt bằng tốt sẽ đạt được phần lớn các chỉ tiêu sau đây:

- Tối thiểu hoá chi phí vận chuyển nguyên vật liệu và sản phẩm
- Giảm thiểu sự di chuyển dư thừa giữa các bộ phận, các nhân viên
- Thuận tiện cho việc tiếp nhận, vận chuyển nguyên vật liệu, đóng gói, dự trữ và giao hàng
- Sử dụng không gian có hiệu quả
- Giảm thiểu những công đoạn làm ảnh hưởng đến quá trình sản xuất và cung ứng dịch vụ
- Tuân thủ các quy định về phòng chống cháy nổ, điều kiện ánh sáng, thông gió, chống rung, ồn, bụi... đảm bảo an toàn cho nhân viên khi làm việc.
- Tạo sự dễ dàng, thuận tiện cho kiểm tra, kiểm soát các hoạt động
- Tạo điều kiện thuận lợi trong giao dịch và liên lạc
- Có tính linh hoạt cao để chấp nhận những điều kiện thay đổi.

=> Vì những lý do đó, để có thể có được sự bố trí kho hợp lý, đảm bảo các lợi ích nêu trên thì công tác đánh giá lại mặt bằng kho nên được diễn ra định kì và thường xuyên, ví dụ thành phẩm bán chạy, sản xuất nhanh chất gần lối đi, hàng nhỏ lẻ chất khu riêng để tránh bị sót, thường xuyên đảo kho để đảm bảo xuất hàng FIFO, có cảnh báo đối với khu vực bị dột, bị ngập để tránh làm ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm.

Bố trí lại kho hàng: Cách sắp xếp kho hiện tại chỉ đảm bảo được hiện tượng xuất hoặc nhập 1 xe, đề xuất bố trí lại kho hàng đảm bảo được việc nhập và xuất cùng 1 lúc.



b) Xây dựng, quản lý và giám sát hàng tồn kho có hiệu quả

Tại Công ty Mạnh Thắng, hoạt động sản xuất phụ thuộc chặt chẽ vào nguồn nguyên vật liệu đầu vào như ván, keo dán, hóa chất... và quá trình bảo quản thành phẩm sau sản xuất. Tuy nhiên, công tác quản lý hàng tồn kho hiện nay vẫn còn mang tính thủ công, thiếu hệ thống giám sát chặt chẽ, dẫn đến tình trạng khó kiểm soát chính xác số lượng, chất lượng cũng như thời gian lưu kho của hàng hóa. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nguyên vật liệu, làm gia tăng nguy cơ thiếu hụt hoặc dư thừa kho, mà còn cản trở quá trình lập kế hoạch sản xuất – kinh doanh của công ty. Vì vậy nên:

- Công ty cần phải thúc đẩy bộ phận kinh doanh đưa đơn hàng về cho công ty, ra văn bản thông báo quy định nhận hàng, đặt hàng trước thời gian ít nhất 1 ngày để bộ phận sản xuất có thể đủ thời gian đáp ứng đúng đảm bảo yêu cầu cho đơn đặt hàng.

Tránh tình trạng đặt lấy trong ngày bởi vì khi đó sẽ tạo áp lực gia tăng tiến độ sản xuất đơn hàng để kịp cho khách lấy, vì khi sản xuất vội sẽ dẫn đến những sai sót lỗi kỹ thuật cũng như về mặt chất lượng của sản phẩm. Nếu khách hàng không đặt trước và khi nào cần mới đến lấy thì nhà máy buộc phải trữ một lượng hàng cực lớn vì không thể đoán biết trước được nhu cầu của khách hàng và hoạt động quản trị hàng tồn kho sẽ có không có hiệu quả. Song song với việc yêu cầu đặt hàng sớm, cần có một số phương án có thể giúp đáp ứng kịp nhu cầu của khách hàng mà việc dự trữ tồn kho giảm thiểu rủi ro hơn.

- Hoàn thiện quản trị kho là một nhân tố quan trọng để hoạt động dự trữ được tốt. Hệ thống kho bãi phải phù hợp với loại sản phẩm của công ty. Ván ép cũng là loại hàng hóa khá nhạy cảm dễ hỏng nên khâu bảo quản rất quan trọng, luôn phải đảm bảo chất lượng không bị ảnh hưởng, có như vậy khi xuất hàng ra khỏi kho mới đảm bảo chất lượng. Tổ chức kiểm kê định kỳ hàng hằng tuần để đánh giá hiệu quả quản lý kho bãi của cũng như đánh giá tình hình chất lượng hàng hóa, thời gian lưu kho của sản phẩm, nếu lo hàng sản xuất tồn kho trên 6 tháng phải báo về ngay cho công ty để bộ phận bán hàng liên hệ với các nhân viên thị trường nếu có lấy lô sản phẩm đó thì hỏi ý kiến xem có lấy được sản phẩm đó cho khách hàng không và có cách để xử lý hàng tồn kho tránh tình trạng hàng hóa không đạt được chất lượng như mong muốn khi tới tay khách hàng. Trong trường hợp tồn kho cao mà hàng để quá lâu trên 6 tháng, công ty sẽ xem xét và đưa ra chương trình khuyến mại, chiết khấu...nếu cần thiết phải tái chế hoặc hủy bỏ. Ngoài ra Công ty cần đầu tư thêm một số trang thiết bị trong kho thường, như thiết bị quạt thông gió để đảm bảo nhiệt độ trong kho không quá cao và luôn thông thoáng tránh ẩm ướt, nấm mốc, hư hỏng ảnh hưởng chất lượng sản phẩm .

- Cán bộ, người lao động trong kho phải được trang bị đầy đủ kiến thức về kho bãi, bốc dỡ, chất xếp hàng hóa cũng cần được đào tạo và kiểm tra định kỳ để đánh giá.

- Bên cạnh đó, việc ứng dụng và tăng cường học tập sử dụng làm việc triển khai phần mềm Kế Toán Misa để tối ưu hóa trong công tác triển khai sản xuất, giao hàng và kiểm soát tồn kho trên các nội dung chính như sau: Quản lý mã lô; kiểm tra khả năng đáp ứng đơn hàng; Lập nhu cầu mua nguyên vật liệu; lập kế hoạch sản xuất tổng quát, chi tiết và quản lý đơn hàng; tính giá thành; quản lý hàng tồn kho.

3.2. Giải pháp về hoàn thiện tổ chức xây dựng dự báo hàng tồn kho

Trong môi trường sản xuất có tính chất biến động về nguyên vật liệu đầu vào và phụ thuộc vào nhu cầu thị trường như tại Công ty Mạnh Thắng, việc dự báo hàng tồn kho chính xác đóng vai trò rất quan trọng trong công tác lập kế hoạch sản xuất và điều phối nguyên vật liệu. Tuy nhiên, trên thực tế, công tác dự báo tại công ty vẫn chủ yếu dựa vào kinh nghiệm chủ quan hoặc số liệu thiếu cập nhật, chưa có phương pháp khoa học và chưa khai thác được dữ liệu lịch sử để phân tích xu hướng tiêu thụ hay biến động thị trường mà để đảm bảo hoạt động dự trữ giúp cho quá trình hoạt động sản xuất của công ty được diễn ra liên tục và thông suốt, công ty cần phải có phương án dự trữ tối ưu. Để thực hiện tốt công ty có được 100% đơn đặt hàng, có kế hoạch trong sản xuất và lưu trữ đúng và đủ lượng hàng thì nhà máy mới có thể chủ động sắp xếp được lịch sản xuất, giảm tỷ lệ hàng quá hạn lưu kho.

Đối với tồn kho thành phẩm: Dựa vào số lượng bán hàng của các sản phẩm ở các tháng trước đã bán để lập danh sách các mặt hàng bán chạy ở những tháng đó từ đó xây dựng kế hoạch sản xuất dự trữ đặc biệt vào các ngày cuối tuần cho một số mặt hàng này để tránh trường hợp sang đầu tuần sản xuất quá nhiều với nhiều loại khác nhau, ngoài ra trong quá trình lấy hàng khách hàng cũng hay phát sinh thêm đơn hàng nên cần phải duy trì một định mức tối thiểu. Các sản phẩm cần dự trữ trong kho đảm bảo số lượng tùy thuộc vào các dòng sản phẩm, cụ thể các dòng sản phẩm gỗ ghép sẽ dự trữ nhiều, các sản phẩm mdf loại khác cũng dự trữ nhưng thường ở mức ít hơn vì mức tiêu thụ cũng ít hơn.

Đối với tồn kho nguồn nguyên liệu: Cần dựa vào kế hoạch bán hàng, xem lại số lượng tiêu thụ của từng dòng sản phẩm qua các tháng để tính toán và lên có kế hoạch dự trữ nguồn nguyên liệu cần thiết để sản xuất cho sản phẩm bán chạy này tránh tình trạng thiếu hụt các nguyên liệu cần sản xuất ngay, trong khi các loại nguyên liệu khác lại dư thừa lãng phí không cần thiết.

Bộ phận kinh doanh ngoài thị trường cần xem xét, phân tích thị trường ở hiện tại và dự đoán tình hình tiêu thụ sắp tới các sản phẩm sẽ bán chạy và từ đó để báo về công ty cho các bộ phận liên quan dự trù lên kế hoạch sản xuất và nhu cầu nguyên vật liệu. Việc dự trù nhu cầu nguyên vật liệu sẽ do các nhân viên tại kho sản xuất tính toán thông qua các yêu cầu sản phẩm cần đáp ứng để biết cần mua những loại nguyên vật liệu

nào, số lượng bao nhiêu vì những người này là bộ phận thấy rõ nhu cầu nhất. Các yêu cầu mua hàng khi sẽ được gửi về bộ phận thu mua, bộ phận này sẽ kiểm tra lại một lần nữa các nhu cầu và lên kế hoạch tìm kiếm xem các nhà cung cấp nào có phù hợp giá cả, chất lượng để sản xuất đáp ứng theo đúng chiến lược và nhu cầu thị trường không và có những điều chỉnh hợp lý. Hơn nữa, nhu cầu đặt hàng còn phụ thuộc lớn vào các đơn đặt hàng từ các khách hàng quen thuộc và các khách hàng mới... Do đó, nhu cầu về hàng tồn kho tại công ty là tổng các yêu cầu từ kế hoạch sản xuất, tiêu thụ và các đơn đặt hàng. Sau khi dự trù nhu cầu, kết hợp với báo cáo mức tồn kho do phòng kế toán gửi lên, bộ phận thu mua sẽ lập kế hoạch mua hàng.

Lập kế hoạch mua hàng hợp lý, khoa học sẽ giúp cho công ty có thể kiểm soát, quản lý tốt chi phí nguyên vật liệu trực tiếp - chi phí sản xuất chiếm tỉ trọng lớn nhất trong sản xuất sản phẩm, góp phần cải thiện kết quả kinh doanh của DN. Mặt khác thông qua kế hoạch mua hàng sẽ hỗ trợ nhà quản trị ra quyết định liên quan đến duy trì lượng hàng thường xuyên, đều đặn và kịp thời, cung cấp hàng phù hợp với nhu cầu về số lượng, cơ cấu, chủng loại sản phẩm.

Thường xuyên theo dõi và dự báo các diễn biến về giá nguyên vật liệu để từ đó quyết định số lượng và thời điểm mua nguyên liệu hợp lý, đảm bảo đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh với giá mua tốt nhất và chất lượng phù hợp, hạn chế ảnh hưởng của giá nguyên vật liệu, tiết giảm chi phí sản xuất.

Ngoài ra, dự trữ cũng là một khoản chi phí của công ty. Do đó cần phải có một chính sách dự trữ hợp lý để giảm lượng tồn kho xuống mức thấp nhất có thể nhưng không ảnh hưởng đến quá trình sản xuất. Yêu cầu đặt ra đối với bộ phận kho nói chung và các bộ phận chức năng nói riêng là phải tiến hành. Lập kế hoạch sản xuất chặt chẽ, dựa trên nhu cầu chính xác từ các đơn đặt hàng của khách hàng cụ thể là từ bộ phận kinh doanh của công ty gửi tới. Liên lạc thường xuyên và duy trì mối quan hệ với các nhà cung ứng xe vận chuyển để tránh bị gây sức ép dẫn tới thiếu hụt xe vận chuyển, đảm bảo đủ xe khi công ty cần. Căn cứ vào tình hình đặt hàng của khách, tình hình thời gian xe tới lấy hàng và thời gian sản xuất cũng như giao hàng của công ty để xác định kế hoạch sản xuất cũng như mức dự trữ an toàn. Xác định mức dự trữ an toàn sẽ giúp công ty tiết kiệm được những lãng phí không cần thiết, đảm bảo cho quá trình luân chuyển

nguồn vốn nhưng vẫn đáp ứng đúng nhu cầu khách hàng, giá thành, quản lý hàng tồn kho.

3.3. Giải pháp hoàn thiện về mua hàng

Ngày nay, việc mua được nguyên vật liệu với giá cả chấp nhận được từ nhà cung ứng ngày càng trở nên khó khăn. Việc doanh nghiệp có thể giảm chi phí liên quan đến việc mua hàng và tăng lợi nhuận mà không phải tăng sản lượng bán hoặc giảm chất lượng của sản phẩm, thì quản trị mối quan hệ nhà cung ứng là một cách tiếp cận toàn diện để quản lý các tương tác của doanh nghiệp với các tổ chức cung cấp hàng hóa và dịch vụ mà doanh nghiệp sử dụng.

Để làm được việc này, công ty cần tạo mối quan hệ tốt với các nhà cung cấp theo ba phương diện chính: hợp tác, liên kết và tín nhiệm. Hợp tác không chỉ có nghĩa là khách hàng và nhà cung ứng cùng nhau lên lịch trình hoạt động của mình mà phải cùng nhau hoạch định vì lợi ích lâu dài và đôi bên cùng có lợi. Trong các hợp đồng kí kết cung cấp nguyên phụ liệu, cần có những điều kiện cam kết chắc chắn buộc nhà cung cấp phải tuân thủ đúng hợp đồng, cung cấp các nguyên phụ liệu có chất lượng tốt, thời gian giao hàng chính xác. Vì xét cho cùng, nhà cung cấp nguyên phụ liệu cũng là một khâu trong hệ thống sản xuất của nhà máy, nếu một khâu không đảm bảo thì toàn bộ hệ thống sẽ gặp trục trặc.

Một nhà cung ứng tốt thật sự là một tài nguyên vô giá, bởi chính nhà cung ứng sẽ góp phần trực tiếp vào thành công của DN. Nhà cung ứng tốt không chỉ giao hàng đúng chất lượng, đủ số lượng, kịp thời gian, với giá cả hợp lý,... mà còn hỗ trợ khách hàng phát triển sản phẩm, phân tích giá trị, sẵn sàng hợp tác trong các chương trình giảm chi phí,... giúp Công ty đạt được hiệu quả cao hơn. Lựa chọn nhà cung ứng tốt và quản lý được nhà cung ứng là điều kiện tiên quyết giúp công ty có được sản phẩm chất lượng như mong muốn với giá cả hợp lý, đủ sức cạnh tranh trên thương trường, bên cạnh đó còn luôn nhận được sự hỗ trợ của nhà cung cấp, để tiếp tục đạt được thành tích cao hơn.

Công ty cũng nên gặp gỡ với các nhà cung cấp hiện tại và thảo luận về bất kỳ rào cản nào có thể phát sinh trong quá trình hợp tác. Công ty nên thương thảo về việc công nợ tùy thuộc vào đơn hàng từng nhà cung cấp để có thể nợ nhà cung cấp trong khoảng thời gian nhất định tốt nhất từ 15- 30 ngày để có thể xoay kịp nguồn vốn của mình đáp

ứng cho việc tiếp tục sản xuất và kinh doanh được diễn ra thuận lợi hơn. Những rào cản hợp tác với nhà cung cấp là những vấn đề phát sinh trong quá trình mua hàng, phần mềm không tương thích với thiết bị, các mối liên hệ trong quá trình hợp tác... Bất cứ điều gì cản trở mối quan hệ của công ty và nhà cung cấp đều có khả năng làm chậm lại hoặc ngừng dây chuyền sản xuất. Do đó công ty cần xác định rõ những rào cản để có hướng hợp tác với nhà cung cấp hạn chế tối đa những rào cản đó.

Kiểm soát các chi phí dịch vụ mua ngoài: Ngành sản xuất ván cũng có đặc thù về đạo đức nghề nghiệp, nhân viên khi làm ở bộ phận thu mua và sản xuất yêu cầu tinh thần trách nhiệm, trung thực cao vì tỷ lệ chênh lệch hoa hồng rất lớn, rất dễ bị cám dỗ nếu không chủ được bản thân, điều này sẽ tạo ra thiệt hại thất thoát về tiền bạc, cũng như giảm chất lượng sản phẩm cũng như làm giảm uy tín của công ty. Chính vì vậy Kiểm soát chặt chẽ các hàng hóa mua ngoài (các nguồn nguyên liệu thô cũng như các nguyên liệu phụ gia) nhằm đảm bảo chất lượng tốt và giá thành cạnh tranh, các hàng hóa và dịch vụ mua ngoài được thực hiện thông qua công khai, được duyệt mua bởi các cấp quản lý ban giám đốc khi tiến hành mua hàng và thanh toán nhằm đảm bảo tính minh bạch trong hoạt động mua hàng của công ty. Công ty nên ban hành chính sách bằng văn bản về việc minh bạch hóa hoạt động mua bán, cung ứng hàng hóa được thể chế bằng các quy định, thông báo của Ban Giám đốc nhằm ngăn ngừa các hành vi tham nhũng, thông báo cho các đối tác nhà cung ứng nhằm đảm bảo sự tin tưởng và hợp tác lâu dài với khách hàng..

3.4. Giải pháp hoàn thiện bán hàng

Trong môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh khốc liệt, bán hàng không chỉ đơn thuần là hoạt động trao đổi hàng hóa, mà còn là mắt xích quan trọng quyết định sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Đối với Công ty Mạnh Thắng – một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực cung cấp vật liệu xây dựng – công tác bán hàng giữ vai trò trung tâm trong việc duy trì doanh thu, mở rộng thị trường và xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

Bên cạnh những hoạt động dự báo nhu cầu sản phẩm, tổ chức sản xuất sao cho lượng hàng tồn kho ở mức thấp nhất thì cũng cần có những giải pháp để giải quyết trong tình trạng mà lượng tồn kho thành phẩm đang chiếm tỷ trọng lớn trong hàng tồn kho của doanh nghiệp. Có lẽ giải pháp tốt nhất cho tình thế này không gì hiệu quả bằng là các

biện pháp góp phần giúp doanh nghiệp phân phối được lượng hàng tồn trong kho. Hơn lúc nào hết, lúc này Marketing và bán hàng cần thể hiện vai trò to lớn của nó. Vì vậy nên:

Công ty cần xây dựng bảng giá công bố bằng với các đối thủ cạnh tranh và tăng tỷ lệ chiết khấu tương ứng với tỷ lệ của bảng giá mới tăng so với bảng giá để gia tăng lợi nhuận cho các khách hàng, đặc biệt là các khách hàng thường xuyên mua hàng, khách hàng mua hàng cuối tháng vào dịp ưu đãi của công ty sẽ được chiết khấu và nhận quà để khuyến khích các đại lý đang dùng hàng của đối thủ cạnh tranh chuyển sang sử dụng hàng của công ty.

Đồng thời với chính sách bán hàng thanh toán ngay trước khi giao hàng hoặc hàng ra khỏi cổng công ty, công ty cũng cần xây dựng thêm chính sách cho thanh toán nợ bằng việc nhân viên sale trực tiếp đứng ra gửi đơn trình bày đơn xin công nợ cho cấp trên của mình bảo lãnh và sẽ hỗ trợ chi phí mở chứng thư cho khách hàng để tạo sự thuận tiện trong mở rộng khách hàng và hạn chế rủi ro về nợ xấu. Đối với việc thanh toán khách hàng có thể thanh toán một phần trước hoặc xin công nợ 100% toàn bộ số tiền khi lấy hàng trong vòng tối đa có thể không quá 20 ngày kể từ ngày thông báo giao hàng.

Công tác kiểm tra, kiểm soát chính sách giá bán cho khách hàng cần phải được kiểm tra, đối chiếu trước khi lập phiếu giao hàng và xuất hóa đơn để đảm bảo mọi chính sách bán hàng đều thực hiện theo đúng quy định. Đồng thời ban hành quy định thời gian gửi hàng tồn kho sau khi xuất bán và quy hoạch một khu vực riêng để theo dõi, kiểm soát quá trình thực hiện của các đơn vị nhằm tối ưu hóa công tác lưu kho.

Tăng cường công tác quản lý và kiểm soát rủi ro công nợ, hàng tồn kho: Xử lý nhanh hàng tồn kho chậm luân chuyển, giám sát chặt chẽ và có phương án xử lý kịp thời đối với hàng tồn kho chậm luân chuyển nhằm giảm chi phí lãi vay, đảm bảo sự ổn định của dòng tiền, đảm bảo nguồn vốn lưu động phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh, thường xuyên đánh giá hạn mức công nợ, phân loại nợ; theo dõi, đôn đốc thu hồi nợ của các khách hàng để hạn chế tối đa nợ phải thu quá hạn và giảm thiểu rủi ro nợ phải thu.

Định kỳ, Ban Giám đốc và các cán bộ quản lý liên quan tiến hành khảo sát cụ thể tình hình kinh doanh của các khu vực nhằm nắm bắt thị trường, tiếp nhận đề xuất của

đội ngũ nhân viên thị trường và chỉ đạo các chính sách cụ thể nhằm nâng cao hiệu quả của công tác bán hàng.

3.5. Các chính sách dành cho đội ngũ nhân viên

Nguồn nhân lực luôn được xem là yếu tố cốt lõi quyết định sự thành công và phát triển lâu dài của mỗi doanh nghiệp. Tại công ty đội ngũ nhân viên không chỉ đóng vai trò trực tiếp trong hoạt động vận hành, sản xuất và bán hàng, mà còn là cầu nối giữa doanh nghiệp với khách hàng và đối tác. Tuy nhiên, thực tế cho thấy chính sách dành cho nhân sự của công ty hiện vẫn còn hạn chế ở nhiều mặt, như: chế độ đãi ngộ chưa thực sự cạnh tranh, thiếu cơ chế khen thưởng – kỷ luật rõ ràng, cơ hội đào tạo và phát triển nghề nghiệp còn ít, chưa tạo được động lực và sự gắn bó lâu dài cho người lao động vì vậy công ty cần:

a) Đào tạo chuyên môn nghiệp vụ

Công ty muốn ngày càng phát triển hơn nữa thì cần phải có chính sách phát triển nguồn nhân lực sao cho hợp lý. Công ty cần phải có chiến lược đào tạo nguồn nhân lực phù hợp cho từng bộ phận của công ty nói chung và cho bộ phận sản xuất, kho bãi của công ty nói riêng. Bởi yếu tố con người là yếu tố chủ đạo trong bất kỳ một hoạt động, một công việc nào. Phân công đúng người, đúng ngành đúng nghề sẽ đem lại hiệu quả công việc cao hơn.

Tăng cường đào tạo thường xuyên cho nhân viên quản lý trực tiếp đến hoạt động sản xuất, triển khai sản xuất, sắp xếp kho bãi để đảm bảo công tác lập kế hoạch sản xuất tối ưu và nâng cao vai trò, nhận thức của nhân sự kho về công tác tổ chức kho bãi theo mô hình 5S và công tác xuất kho FIFO hiệu quả.

Công ty cần tăng cường cho cán bộ nhân sự đi học tập về những quy trình nghiệp vụ mới, các nghiệp vụ còn vướng mắc sau đó những nhân sự đã được đào tạo sẽ phối hợp cùng với công ty mở các khóa đào tạo ngắn hạn, hướng dẫn tổ chức đào tạo nội bộ cho các nhân viên còn lại để cùng nắm bắt và thực hiện đúng quy trình nghiệp vụ quản lý kho nhằm nâng cao nghiệp vụ, khả năng phản ứng nhanh với các tình huống có thể xảy ra có liên quan đến tồn kho như thiết bị phục vụ tồn kho gặp sự cố, hàng kém chất lượng đồng thời tri phổ biến các quy định của công ty về quản lý hàng tồn kho tới từng nhân viên, đặc biệt là những nhân viên mới .

Đối với việc đào tạo nâng cao kiến thức chuyên môn và trách nhiệm làm việc của nhân viên Công ty cần định thường xuyên tổ chức các buổi gặp gỡ, trao đổi những khó khăn vướng mắc trong quá trình làm việc của nhân viên, nhằm tìm hướng giải quyết giúp nhân viên an tâm trong quá trình làm việc. Đồng thời thường xuyên phổ biến các quy định của công ty cũng như của pháp luật về việc bảo quản, giữ gìn tài sản công ty, chống thất thoát và lãng phí. Quy định rõ mức phạt trong trường hợp nhân viên gây thiệt hại về tài sản cho công ty.

Công ty cũng thường xuyên cử giám sát xuống kho để kiểm tra tình hình kho và phòng nhân sự cần phải chủ động phối hợp nhịp nhàng hơn trong việc điều động nhân viên từ bộ phận đang tạm thời dư thừa lao động đến bộ phận thiếu hụt.

b) Về các chính sách, chế độ đối với nhân viên.

Công ty cần có những chế độ đãi ngộ thích hợp để khuyến khích nhân viên hoàn thành nhiệm vụ và để thu hút và giữ chân các nhân tài, công ty nên quan tâm đến chính sách đãi ngộ cho các cán bộ công nhân viên của mình cho họ cảm giác yêu nghề và gắn bó với công ty hơn. Công ty cần nhân rộng các chính sách thưởng nóng cho nhân viên có những ý tưởng tốt nhằm nâng cao hiệu quả quản lý hàng tồn kho. Những chi phí đãi ngộ này sẽ không ảnh hưởng đáng kể so với những lợi ích mà các ý tưởng tốt được triển khai áp dụng trong công ty. Công ty nên có thêm nhiều chính sách như thưởng từng quý, từng năm sau khi công ty tổng hợp kết quả kinh doanh của quý, năm tương ứng. Vào những ngày lễ, dịp đặc biệt như sinh nhật, quốc tế phụ nữ công ty sẽ có những món quà ý nghĩa thể hiện sự quan tâm tặng cho cán bộ công nhân viên của mình. Giúp họ hiểu rằng, họ rất quan trọng trong sự thành công của công ty, mọi người luôn nhớ và yêu thương họ. Có chính sách đãi ngộ, trợ cấp tiền lương khi làm việc tăng ca ngoài giờ cho cấp quản lý kho .

Ngoài ra công ty cần quan tâm đến đời sống vật chất, tinh thần của nhân viên công ty nói chung và nhân viên ở kho nói riêng để nâng cao sự trung thành của họ với công ty, tăng tinh thần tự giác làm việc của nhân viên trong công ty.

=> Những giải pháp này không phải ngày một ngày hai có thể thực hiện được, mà đây là cả một quá trình lâu dài, cần có sự đồng lòng của Ban lãnh đạo và toàn thể nhân viên trong doanh nghiệp. Dù khó khăn nhưng nếu thực hiện tốt những giải pháp trên chắc

chấn chất lượng nhân sự của công ty được nâng lên và tạo hiệu ứng lan tỏa trong hoàn thiện quản lí hàng tồn kho.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bài giảng Quản trị chuỗi cung ứng- Trường Đại học Kinh tế Đà Nẵng
2. TS. Nguyễn Thanh Liêm, TS Nguyễn Quốc Tuấn, ThS Nguyễn Hữu Hiền, Quản trị sản xuất - Đại học kinh tế Đà Nẵng, 2006
3. <https://www.slideshare.net/nataliej4/bai-giang-quan-tri-tn-kho>
4. <https://amis.misa.vn/1108/6-cach-nang-cao-hieu-qua-quan-li-kho-hang/>
5. <https://www.gso.gov.vn/tin-tuc-thong-ke/2022/12/ton-kho-trong-doanh-nghiep>
6. Các thông tin số liệu và tài liệu nội bộ của Công Ty TNHH XD TM & DV Mạnh Thắng