

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**



**NGÔ NHƯ HẢI**

**HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC MUA HÀNG**

**TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN FOCOCEV QUẢNG NAM**

**Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Mã số: 60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng - Năm 2011**

Công trình được hoàn thành tại

**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**Người hướng dẫn khoa học: TS. ĐỖ NGỌC MỸ**

**Phản biện 1: TS. TRƯƠNG SỸ QUÝ**

**Phản biện 2: TS. NGUYỄN ĐÌNH QUỲNH**

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại Học Đà Nẵng vào ngày 31 tháng 12 năm 2011

*\* Có thể tìm hiểu luận văn tại:*

- Trung tâm Thông tin-Học liệu, Đại Học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh Tế, Đại học Đà Nẵng.

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Công ty CP Fococev Quảng Nam với lĩnh vực sản xuất tinh bột sắn được xây dựng từ năm 2000 và chính thức đi vào hoạt động với công suất 500 tấn/ngày nhưng vì không đủ nguồn nguyên liệu để sản xuất nên Công ty Fococev chỉ sản xuất ở mức 100 – 200 tấn mỗi ngày, làm giảm công suất máy, giảm lực lượng nguồn lao động, hiệu quả sản xuất kinh doanh không cao.

Để giải quyết tình trạng này, việc cung cấp nguồn nguyên liệu là vấn đề quan trọng nhất đối với Công ty Fococev Quảng Nam. Và Chiến lược mua hàng làm một trong những chiến lược được lãnh đạo Công ty quan tâm để cạnh tranh

Vì thế tôi xin chọn đề tài luận văn Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh của mình là: ***“HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC MUA HÀNG TẠI CÔNG TY CP FOCOCEV QUẢNG NAM”***.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

Dựa trên hệ thống cơ sở lý luận chặt chẽ, logic được đúc kết từ các tài liệu của các chuyên gia về quá trình mua hàng, tác giả đề ra các giải pháp phù hợp với hiện trạng chiến lược của Công ty, phù hợp với mục tiêu quan hệ chặt chẽ với nhà cung cấp, gia tăng năng lực cạnh tranh trong quá trình mua hàng chiến lược, đảm bảo nguồn nguyên liệu ổn định và chất lượng đáp ứng nhu cầu sản xuất của Công ty.

### 3. Phạm vi và đối tượng nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Công ty Fococev Quảng Nam

- Quá trình: bao gồm quá trình phân loại mua sắm, phân tích nhu cầu, phân tích thị trường, thu thập thông tin, lập mô hình các giới hạn và dự báo và thực thi các chiến lược...
- Sản phẩm : nguyên liệu sản KM94, máy móc thiết bị (máy trích ly, máy sàng rây...)
- Giải pháp: cấu trúc tổ chức mua hàng, nhân sự và quá trình thu mua

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

- Nghiên cứu tại bàn
- Ý kiến chuyên gia
- Phân tích các quá trình
- Đề ra giải pháp

#### **5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài:**

Kết quả nghiên cứu của đề tài góp phần làm cơ sở khoa học cho việc Hoạch định chiến lược mua hàng cơ bản và từ đó có thể ứng dụng hoạch định chiến lược mua hàng tại Công ty Cổ phần Fococev Quảng Nam

#### **6. Nội dung của đề tài:**

Luận văn chia thành 3 chương, bao gồm:

- Chương 1: Cơ sở lý luận về hoạch định chiến lược mua hàng
- Chương 2: Thực trạng hoạch định công tác mua hàng tại Công ty Cổ phần Fococev Quảng Nam
- Chương 3: Hoạch định chiến lược mua hàng tại Công ty Cổ phần Fococev Quảng Nam

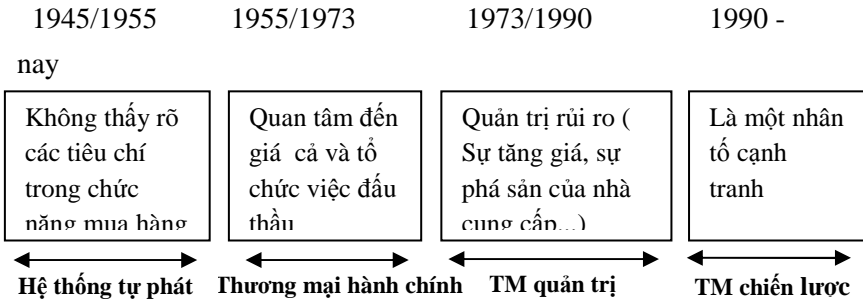
## CHƯƠNG 1

### LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ CHIẾN LƯỢC MUA HÀNG

#### 1.1 Hoạt động mua hàng

##### 1.1.1. Sự biến động của thương mại đầu vào

Vị trí của chức năng mua hàng được thể hiện qua các giai đoạn lịch sử theo các mô hình thương mại sau:



**Hình 1.1 : Các mô hình mua hàng qua các giai đoạn**

##### 1.1.2. Nhìn nhận lại vai trò của việc mua hàng

- Phí tổn cho bản thân nó
- Nó là nguồn gốc của sự tiết kiệm

##### 1.1.3. Chức năng mua hàng

Ba chức năng cơ bản này được định nghĩa như sau:

- Cung ứng vật tư là một chức năng hoạt động hướng về bên trong công ty. Quan hệ ngắn hạn với nhà cung cấp.
- Mua hàng là một chức năng mua các nguồn vật tư, hàng hóa của công ty và hướng ra bên ngoài. Quan hệ với nhà cung cấp là trung hạn.

- Chiến lược mua hàng là một chức năng quản trị những nguồn vật tư, hàng hóa của công ty về mặt dài hạn.

## **1.2 Chiến lược và hoạch định chiến lược**

### **1.2.1. Định nghĩa về chiến lược**

Mintzberg tóm lược định nghĩa đa diện trong định nghĩa với 5 chữ P:

- Kế hoạch (Plan):
- Khuôn mẫu (Pattern):
- Bố trí (Position):
- Triển vọng (Perspective):
- Thủ đoạn (Ploy):

Có 3 cấp chiến lược:

- Chiến lược cấp công ty.
- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh
- Chiến lược chức năng.

### **1.2.2. Mô hình hoạch định chiến lược cơ bản**

Quá trình hoạch định chiến lược có thể chia thành năm bước chính, bao gồm:

- (1) Lựa chọn sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu của công ty;
- (2) Phân tích môi trường bên ngoài để nhận dạng các cơ hội và đe dọa;
- (3) Phân tích môi trường bên trong để nhận dạng các điểm mạnh và yếu của tổ chức;
- (4) Lựa chọn các chiến lược;
- (5) Thực thi chiến lược.

## **1.3 Tiến trình hoạch định chiến lược mua hàng**

### **1.3.1. Phân loại nhu cầu mua sắm**

#### *a. Khái niệm*

Phân loại nhu cầu mua sắm chính là việc nhóm gộp các loại nhu cầu mua sắm của doanh nghiệp thành từng nhóm sản phẩm

#### *b. Phương pháp phân loại*

- Cấp độ 1: Phân loại theo chức năng
- Cấp độ 2: Phân loại theo công nghệ
- Cấp độ 3: Phân loại mua sắm theo nhóm

#### *c. Kiểm tra việc phân loại mua sắm*

Danh mục câu hỏi dưới đây được khuyến dùng để kiểm tra xem đối tượng chuyên biệt có tương ứng với một phân khúc thị trường thuần nhất hay không (Theo Phụ lục 1)

### **1.3.2. Phân tích nhu cầu**

- Đánh giá nhu cầu cơ bản của doanh nghiệp.
- Đánh giá nhu cầu của từng nhóm hàng mua.

#### *a. Những nhu cầu cơ bản*

Là những nhu cầu của doanh nghiệp được thể hiện về mặt chất lượng: được xác định bởi một tiêu chuẩn, những nguyên tắc có thể tin tưởng được đối với sự cạnh tranh, hoặc mua một công nghệ tiên phong...

#### *b. Những nhu cầu riêng*

Nhu cầu về hiệu quả sử dụng nguyên vật liệu đầu vào liên quan đến hiệu năng của Nhà cung cấp.

Chúng ta có thể kiểm tra việc phân tích nhu cầu thông qua bảng danh mục câu hỏi theo Phụ lục 2 (Danh mục câu hỏi việc phân tích nhu cầu)

### 1.3.3. *Phân tích thị trường*

Phân tích thị trường chính là:

- Đặc trưng hóa thị trường.
- Xác định các giới hạn và chiến lược có thể của các tác nhân trên thị trường.

#### a. *Phân tích ban đầu*

Chúng ta gọi các trở lực dòng tiền chi ra và thu vào của nhà sản xuất là giới hạn quan trọng để ứng xử cạnh tranh trong phân đoạn được xem xét. Những chương ngại này có thể là khía cạnh kỹ thuật, thương mại và chúng có mối quan hệ lẫn nhau.

#### b. *Khái niệm về sức mạnh thị trường (cung và cầu)*

- Quyền lực của người mua trên thị trường
- Quyền lực của nhà cung cấp trên thị trường
- Sự kích cầu của các nhà sản xuất
- Minh họa hai chiến lược khả quan:
  - ✓ Tỷ lệ sản phẩm ở nhà sản xuất (theo khối lượng hay doanh số).
  - ✓ Thị phần do nhà sản xuất nắm giữ.

#### c. *Tìm kiếm thông tin về các nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh*

Có 2 cách tiếp cận thông tin để phục vụ cho nhu cầu nghiên cứu:

- Tiếp cận tài liệu: thông tin bên trong và thông tin bên ngoài
- Khảo sát thực tế: các tác nhân ảnh hưởng (bên trong và bên ngoài)

Chúng ta có thể sử dụng các ma trận phục vụ cho việc tìm kiếm nhà cung cấp:

- Ma trận phục vụ cho việc tìm kiếm NCC
- Ma trận ai cung cấp và cung cấp cho ai?
- Ma trận phân tán năng lực
- Ma trận phân tán năng lực mua theo nhóm

#### **1.3.4. Xác định các giới hạn mua hàng, chuẩn đoán và đề xuất các chiến lược mua hàng**

*a. Nghiên cứu những giới hạn trong việc mua hàng*

Hai tham số xác định những giới hạn trong việc mua hàng:

- Nguồn gốc của chúng : bên trong hoặc bên ngoài
- Nguyên nhân của chúng : thương mại hoặc kỹ thuật

##### **Xác định những giới hạn mua hàng**

<b>Bên trong</b>	}	Kỹ thuật
		Thương mại
<b>Bên ngoài</b>	}	Kỹ thuật
		Thương mại
<b>Giai đoạn 1</b>		<b>Giai đoạn 2</b>

- *Những giới hạn bên trong*
- *Những giới hạn bên ngoài*

Như vậy, chúng ta đạt được bốn bảng dưới đây đối với mỗi chủng loại:

- Giới hạn bên trong về thương mại

- Giới hạn bên trong về kỹ thuật
- Giới hạn bên ngoài về thương mại
- Giới hạn bên ngoài về kỹ thuật
- *Xác định mức độ ảnh hưởng của các giới hạn*
  - Không ảnh hưởng đến việc mua hàng = 0
  - Ít cản trở = 1
  - Cản trở trong một số trường hợp nhất định = 2
  - Có cản trở = 3
  - Nguồn gốc của những khó khăn lớn = 4
  - Cản trở rất mạnh = 5

**Bảng 1.6 : Định lượng các giới hạn (giới hạn bên trong về thương mại)**

Những giới hạn	0	1	2	3	4	5
- Nhà cung cấp áp đặt						●
- Không có công tác dự đoán		●				
- Thời hạn yêu cầu quá ngắn				●		
- Thiếu năng lực mua hàng	●					
- Nhóm gộp việc mua hàng	●					
“			●			

✓ *Những mô hình biểu diễn*

- Minh họa thể hiện toàn bộ các hoạt động
- Mô hình CEGOS trình bày việc phân tích những giới hạn

✓ *Cân bằng những giới hạn*

Cân bằng các giới hạn cho phép:

- Làm nổi bật những giới hạn quan trọng nhất

- Đem lại kết quả phân tích độc lập của số lượng tiêu chuẩn được dùng

Để đạt được một cường độ tổng điểm là 100 cho những giới hạn bên trong hoặc bên ngoài, tức là 50 cho những nguyên nhân thương mại và 50 cho những nguyên nhân kỹ thuật, chúng ta có thể cân bằng như sau:

- Cho hệ số 5 ứng với trường hợp mạnh nhất
- Cho hệ số 2 tiếp theo
- Cho hệ số 2 tiếp theo
- Cho hệ số 1 tiếp theo

Tổng hệ số: 10

*b. Chuẩn đoán và đề xuất các chiến lược mua hàng*

Mục tiêu của mỗi người phụ trách mua hàng là hướng tất cả các nhóm hàng mua mà họ phụ trách tới khu vực mua hàng đơn giản. Để đạt được điều này, họ cần phải:

- Kiểm tra việc tổ chức của họ về mặt phân chia toàn bộ việc mua theo những tiêu chuẩn thử thách tài chính hoặc chiến lược
- Bố trí nhân viên kỹ năng phù hợp.

Và sau đó cung cấp một vài định hướng về những tiến trình cần áp dụng theo bản chất của các giới hạn.

Tiếp theo xác định sơ đồ khối có mua hàng bên ngoài không. Nếu có mua ngoài thì cân nhắc 2 yếu tố ảnh hưởng đến mua ngoài

- Những nguy cơ làm gián đoạn việc cung ứng vật tư.
- Lợi nhuận tiềm năng
- ✓ *Nguy cơ làm gián đoạn việc cung ứng vật tư*
- Định lượng các nguy cơ

- Đánh giá cường độ nguy cơ
- Mức độ điểm đánh giá
- Đưa ra Ma trận nguy cơ
- Liệt kê các loại rủi ro thường gặp (xem Phụ lục 4)

✓ *Lợi nhuận tiềm năng*

Xác định các kiểu mua hàng

- Mua hàng theo kiểu 1: những việc mua bình thường chủ yếu dựa trên catalogue và mua lặp đi lặp lại
- Mua hàng theo kiểu 2: mua sắm “chuyên biệt” của chuyên gia thường "công nghệ cao
- Mua theo kiểu 3: mua hàng yêu cầu ba giai đoạn bao hàm trong quy trình mua hàng và được xem là có tiềm năng lợi nhuận cao.

✓ *Chiến lược mua hàng ngắn hạn*

Xác định mối tương quan giữa rủi ro và lợi nhuận bằng việc xây dựng Ma trận rủi ro/lợi nhuận và ma trận này xác định bốn vùng:

- Vùng chiến thuật
- Khu vực lợi nhuận
- Khu vực an toàn
- Khu vực chiến lược

Xác định những hướng đàm phán xuất phát từ hai phạm vi:

- + Quyền lực người mua
- + Độ dài thời gian của mối quan hệ mong muốn.

## **CHƯƠNG 2:**

### **THỰC TRẠNG QUÁ TRÌNH MUA HÀNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN FOCOCEV QUẢNG NAM**

#### **2.1. Tổng quan về Công ty CP Fococev Quảng Nam**

##### **2.1.1. *Quá trình hình thành, phát triển của Công ty Cổ phần Fococev Quảng Nam.***

- a. *Quá trình hình thành.*
- b. *Quá trình phát triển*

##### **2.1.2. *Cơ cấu tổ chức của công ty***

- a. *Cơ cấu tổ chức của công ty*
- b. *Chức năng, nhiệm vụ của toàn bộ phận*
  - Hội Đồng Cổ Đông:
  - Hội Đồng Quản Trị:
  - Ban Kiểm Soát:
  - Giám Đốc:
  - Phó Giám Đốc:
  - Phòng Tổ Chức Hành Chính:
  - Phòng Tài Chính Kế Toán:
  - Phòng Sản Xuất:
  - Phòng Quản Lý Chất Lượng Và Môi Trường:
  - Phòng Kế Hoạch Vật Tư:

##### **2.1.3. *Tổng quan về hoạt động Công ty***

- a. *Khái quát về hoạt động chính của công ty.*

Hoạt động chính của công ty chỉ là sản xuất kinh doanh tinh bột sắn và phân phối cho tiêu dùng trong nước và xuất khẩu ra nước

ngoài. Sản phẩm tinh bột sắn được phân phối cho các công ty trong nước và xuất khẩu ra nước ngoài.

*b. Máy móc thiết bị và quy trình công nghệ*

- *Máy móc thiết bị*

Máy móc thiết bị dùng cho quá trình sản xuất được chia làm 3 cụm thiết bị: thiết bị sản xuất tinh bột sắn, thiết bị sản xuất bột hỗn hợp, thiết bị sản xuất phân vi sinh.

*Quy trình công nghệ*

- *Bước 1. Nạp nguyên liệu, bóc vỏ rửa sạch:*
- *Bước 2 - Thái và nghiền (mài):*
- *Bước 3 - Trích ly sắn cong:*
- *Bước 4 - Phân ly:*
- *Bước 5 - Ly tâm tách nước:*
- *Bước 6 - Sấy làm nguội, rây và đóng gói:*

*c. Những chỉ tiêu kinh tế của Công ty trong các năm qua*

- *Kết quả sản xuất kinh doanh*
- *Kết quả tiêu thụ sản phẩm*

**Bảng 2.3 : Tình hình tiêu thụ sản phẩm qua các năm**

TT	Mặt hàng	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	Tinh bột TP	11.389	12.459	15.893	18.480	13.748	12.983	23.595
2	Bột hỗn hợp	0	0	0	1.204	185	190	2.220
3	Bã sắn	12.832	13.735	16.862	18.865	20.694	16.357	14.238
4	Tổng cộng	11.389	12.459	15.893	18.480	13.748	12.983	23.595

- *Mức tiêu hao nguyên vật liệu*

*d. Những chỉ tiêu về nhân lực*

## **2.2. Thực trạng công tác lập kế hoạch và thực hiện mua hàng tại Công ty**

### **2.2.1. Thực trạng công tác lập Kế hoạch mua hàng**

- Bộ phận sản xuất (Phòng sản xuất): lập kế hoạch sử dụng nguyên vật liệu phụ liệu, số lượng vật tư, phụ tùng thay thế trong năm dự kiến so với kế hoạch sản xuất trong năm đó.
- Bộ phận nhân sự (Phòng Tổ chức Hành chính): nguồn lao động đảm bảo ổn định sản xuất so với Kế hoạch đặt ra
- Bộ phận Tài chính – kế toán: ngân sách, vốn chi trả nguyên vật liệu, lương nhân công, nhiên liệu, sửa chữa MMTB... đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.
- Bộ phận Kế hoạch – Vật tư: thu thập thông tin đầu vào từ các Bộ phận khác để tổng hợp và lập Kế hoạch mua sắm trong năm.

### **2.2.2. Thực trạng công tác mua hàng tại Công ty**

*a. Khái quát việc mua hàng tại Công ty*

Theo Quy trình mua hàng tại Công ty:

- Đánh giá, lựa chọn Nhà cung cấp:
- Phòng Kế hoạch Vật tư kết hợp Phòng chuyên môn tiến hành đàm phán, thỏa thuận ký kết Hợp đồng.
- Kiểm tra xem xét việc thực thi Hợp đồng, tiến hành bàn giao, chuyển giao sử dụng và nghiệm thu thanh lý
- Đánh giá quá trình mua hàng, đánh giá lại Nhà cung cấp, tìm hiểu thêm một số Nhà cung cấp

*b. Tổ chức việc mua hàng*

✓ *Cơ cấu tổ chức việc mua hàng*

Trong tất cả các hoạt động liên quan đến quá trình mua hàng tại Công ty, Phòng Kế hoạch Vật tư với chức năng thu mua và cung cấp nguyên vật liệu, phụ liệu, công cụ dụng cụ, MMTB cho quá trình sản xuất.

Toàn bộ các hoạt động mua hàng này đều được Báo cáo đến Giám đốc Công ty, người chịu trách nhiệm toàn bộ kết quả hoạt động của Công ty..

✓ *Quy trình thực hiện mua hàng*

- Nhu cầu mua hàng: Căn cứ kế hoạch sản xuất kinh doanh, lượng nguyên vật liệu tồn kho, thời gian lưu trữ hàng hóa, kho bãi để xác định số lượng cần mua

- Chào giá, lựa chọn nhà cung ứng: Phòng Kế hoạch Vật tư tổng hợp thông tin đầy đủ, tìm kiếm và liên lạc với các nhà cung ứng về nhu cầu mua hàng.

- Đàm phán, ký kết hợp đồng: Sau khi lựa chọn các NCC thích hợp Lãnh đạo cùng Phòng KHVT tiến hành đàm phán thương lượng với các NCC trên cơ sở các thông tin đã được cung cấp từ các NCC.

- Giao nhận hàng hóa: Hai bên tiến hành thực hiện hợp đồng như đã cam kết với nhau.

- Thanh toán Hợp đồng: Sau khi đã đồng ý công tác giao nhận ký vào biên bản, bên mua thanh toán tiền theo đúng hợp đồng cho bên bán.

*c. Tình hình thu mua nguyên vật liệu trong quá trình sản xuất*

✓ *Nguyên liệu chính (Sắn tươi)*

Thống kê sản lượng nhập nguyên liệu sắn tươi theo địa bàn qua các năm được phản ánh trong bảng sau:

**Bảng 2.6 : Thống kê nhập nguyên liệu theo địa bàn qua các năm**

(Đvt: tấn)

TT	Khu vực	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	Quảng Nam	60.324	62.573	50.321	45.673	42.458	37.765	39.745
2	Quảng Ngãi	8.235	8.453	18.653	22.414	17.356	16.324	17.024
3	Kon Tum	976	1.024	6.423	5.711	4.388	1.345	2.125
4	Gia Lai	9.765	12.362	14.326	13.834	3.452	5.237	6.254
	Tổng cộng	79.300	84.412	89.723	87.632	67.654	60.671	65.148

✓ *Nguyên phụ liệu*

Một số nhà cung cấp nguyên phụ liệu cho công ty thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2.7 - Danh sách nhà cung cấp nguyên vật liệu cho công ty**

TT	Nguyên phụ liệu	Nhà cung cấp
1.	Lưu huỳnh	- Công ty TNHH TM&DV Trường Thịnh - Công ty TNHH Trường Quang II
2.	Dầu DO	- Cửa hàng Xăng dầu Quê Phú - Cửa hàng Xăng dầu Thăng Bình
3.	Clorin	- Công ty TNHH TM&DV Trường Thịnh - Công ty CP CN An Thuận Phát - Công ty CP Hoá chất Công nghệ mới Việt Nam
4.	Phèn	- Công ty TNHH TM&DV Trường Thịnh - Công ty CP CN An Thuận Phát - Công ty CP Hoá chất Công nghệ mới Việt Nam
5.	Bao	- Công ty CP Alphanam Miền Trung - Công ty TNHH Bao bì Thuận Thành - Công ty Dệt Phong Phú
6.	Chỉ	- Công ty TNHH TM&DV Trường Thịnh - Công ty Dệt Phong Phú
7.	Than	- Xí nghiệp Than Đà Nẵng - Công ty Than mỡ Thái Nguyên - Chi nhánh Công ty CP Than Miền Trung
8.	Dầu FO	- Chi nhánh Xăng dầu Quảng Nam
9.	Lưỡi dao mài	- Công ty TNHH Vi Toàn
10.	Xà phòng	- Công ty TNHH Thanh Hà - Công ty CP Hoá chất Công nghệ mới Việt Nam
11.	NaOH	- Công ty TNHH TM&DV Trường Thịnh

(Nguồn: Phòng Tổng hợp)

- ✓ *Trình tự và trách nhiệm thực hiện*
  - Trong các khâu thu mua nguyên liệu sản
  - Trong quá trình mua phụ liệu và các thiết bị, phụ tùng thay thế

*d. Lưu kho, bảo quản và cấp phát sản xuất*

- Kiểm tra chất lượng, số lượng nguyên vật liệu
- Tổ chức về bến bãi, kho của từng loại nguyên vật liệu
- Tổ chức sắp xếp vật liệu
- Tiếp nhận chính xác số lượng, chất lượng, chủng loại của nguyên vật liệu
- Tổ chức bảo quản nguyên vật liệu
- Tổ chức cấp phát nguyên vật liệu
- Tổ chức thu hồi các phế liệu, phế phẩm

### **CHƯƠNG 3:**

## **HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC MUA HÀNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN FOCOCEV QUẢNG NAM**

### **3.1. Chiến lược mua hàng tại Công ty**

#### **3.1.1. *Phân loại mua sắm hàng hóa tại Công ty***

Với mô hình sản xuất tinh bột sắn, việc mua sắm của Công ty được phân làm 2 loại hàng hóa chính: nguyên vật liệu (sắn tươi) và nguyên phụ liệu.

#### **3.1.2. *Phân tích nhu cầu***

##### *a. Nhu cầu cơ bản*

##### **✓ *Đối với nguyên vật liệu***

- Nguyên liệu chính của Công ty là sắn tươi KM94 với hàm lượng tinh bột trung bình 24,5 độ.
- Dự báo về sản lượng nguyên liệu sắn tươi KM94 được thu mua theo thời gian trên các khu vực (số liệu hiện tại năm 2010)

##### **✓ *Đối với nguyên phụ liệu***

- Sản lượng mua
- Tần suất mua

##### *b. Nhu cầu riêng và nhu cầu thuê mua*

- Rất ít xảy ra, tần suất 2 - 3 năm/ lần
- Các loại hàng hóa được mua: mua phụ tùng thay thế; dịch vụ bảo dưỡng hệ thống dây chuyền sản xuất; thuê mua xe ô tô

#### **3.1.3. *Phân tích thị trường***

##### *a. Thị trường cung cấp*

- Sự hiểu biết về các nhà cung cấp
- Công ty xem xét, phân tích độ tập trung hay phân tán của thị trường nguyên liệu sản tươi.
- Công ty xem xét, đánh giá nhà cung cấp, xác định số lượng nhà cung cấp cần quan hệ,
- Xem xét tính ổn định của nguồn hàng cung ứng, sự sẵn có của nguồn hàng
- Công ty còn phải xem xét chính sách của Nhà nước và pháp luật,
- Thị phần của các nhà cung cấp
- Quyền lực thị trường cung cấp đối với các nhà cung cấp:
- Xem xét động lực của nhà cung cấp đối với hàng hóa:
- Xu hướng thị trường
- Nguồn lực tài chính của nhà cung cấp
- Liệt kê các khó khăn cản trở đối với việc nhập xuất của nhà sản xuất
- Độ tin cậy của nhà cung cấp

*b. Nhu cầu thị trường*

- Đối thủ cạnh tranh của Công ty trong quá trình mua hàng
- Độ tập trung hoặc phân tán của thị trường nguyên liệu và phụ liệu.
- Số lượng đối thủ cạnh tranh mua hàng với Công ty, quy mô mua hàng của họ, thâm niên hoạt động..
- Nhân vật lãnh đạo của đối thủ cạnh tranh mua hàng.
- Xem xét, tự đánh giá sức mua của Công ty trên thị trường:

- Tác động về mặt tài chính: tiềm lực tài chính của Công ty, của đối thủ
- Tồn tại phát sinh về giá từ phía nhà cung cấp trên thị trường mua sắm.

#### **3.1.4. Thu thập thông tin**

##### *a. Thu thập bằng cách tiếp cận tài liệu*

- Nguồn thông tin nội bộ:
- Nguồn thông tin bên ngoài:

##### *b. Khảo sát thực tế*

- ✓ *Lựa chọn quá trình khảo sát*
- ✓ *Các công cụ để thực hiện khảo sát*

Các ma trận để thu thập, rà soát các thông tin về nhà cung cấp, về sản lượng thu mua, về đối thủ cạnh tranh trong quá trình mua..

- Bảng 3.3 : Ma trận Đối thủ cạnh tranh mua giao dịch với các nhà cung cấp trên thị trường
- Bảng 3.4 : Ma trận phân tán sức mua theo nhà cung cấp của Công ty
- Bảng 3.5 : Ma trận phân tán sức mua theo nhóm

#### **3.1.5. Mô hình phân tích giới hạn mua hàng**

Phân tích và giới thiệu danh mục giới hạn mua hàng trong ngành tinh bột sắn (bao gồm nguyên liệu, phụ liệu và máy móc thiết bị phục vụ cho dây chuyền sản xuất, theo bảng 3.6)

Và việc đánh giá mức độ của các giới hạn này được thể hiện qua bảng 3.7, gồm 4 loại:

- Giới hạn bên trong: thương mại và kỹ thuật
- Giới hạn bên ngoài: thương mại và kỹ thuật

Tính theo công thức và biểu diễn lên mô hình

*Hình 3.1* : Biểu diễn mô hình các giới hạn đề ra chiến lược mua phù hợp

### **3.1.6. Dự báo và định hướng chiến lược mua**

Mục tiêu là đưa ra những sự lựa chọn phù hợp đối với mỗi loại hành động để giảm thiểu các hạn chế:

- Tổng hợp tốt về các giới hạn mua hàng (giới hạn bên trong và bên ngoài)
- Xác định và kiểm soát tốt các yếu tố rủi ro trong quá trình mua hàng.

Mỗi mục đích mua sắm đều hướng tới kiểu mua sắm giản đơn và mỗi kiểu mua sắm có những hành động phù hợp cho mỗi kiểu mua sắm.

Theo số liệu được định vị lên ma trận, chiến lược mua hàng của Công ty là chiến lược mua hàng bên ngoài. Vì vậy, một số giải pháp (theo lý thuyết) để thực hiện chiến lược này như sau:

- Khai thác toàn bộ sức mua
- Tìm nhiều nguồn cung ứng
- Phân đoạn thị trường mua sắm.
- Đề ra các chính sách dựa trên việc phân tích cung cầu của thị trường

## **3.2. Chiến lược mua nguyên liệu sản tại Công ty Fococev**

### **3.2.1. Mục đích của chiến lược thu mua nguyên liệu sản**

- Đảm bảo đủ nguyên liệu cho Công ty hoạt động ổn định 11 tháng sản xuất trong năm

- Kiểm soát được chất lượng nguyên liệu
- Ổn định giá trên cơ sở giảm thiểu các hoạt động đầu cơ hoặc ép giá
- Hỗ trợ người trồng sản tăng đầu tư vào khâu giống, phân bón và chăm sóc.

### **3.2.2. Chính sách thu mua sản:**

- Xây dựng mối quan hệ làm ăn lâu dài, cùng có lợi với các nhà cung cấp sản và nông hộ trồng sản
- Đầu tư giới thiệu giống mới có năng suất cao và kỹ thuật canh tác
- Thu mua theo giá thị trường trên cơ sở cạnh tranh
- Hỗ trợ nông hộ trồng sản, áp dụng chính sách đảm bảo giá sàn cho các hộ nghèo và đồng bào dân tộc

### **3.2.3. Phân khúc thị trường thu mua:**

Thị trường thu mua nguyên liệu cho Nhà máy được chia ra làm 3 khu vực là Tây Nguyên, Quảng Nam và Khu vực đồng bằng.

- *Khu vực Tây Nguyên.*
- *Nội tỉnh Quảng Nam.*
- *Khu vực đồng bằng.*

### **3.2.4. Kế hoạch thu mua**

Do tính thời vụ, sản tươi được thu mua từ tháng 7 đến tháng 4 năm sau. Bảng dưới đây cung cấp số lượng thu mua theo từng tháng.

### **3.2.5. Công tác vận tải và kho vận**

Bên cạnh hệ thống kho tại Nhà máy, Công ty Fococev sẽ xây dựng hệ thống kho lưu trữ sản tại các địa bàn thu mua quan trọng để hỗ trợ thu mua và điều hòa khối lượng vận tải.

### **3.2.6. Xây dựng hệ thống thu mua sản nguyên liệu cho Công ty**

a. *Hệ thống thu mua được chia theo từng phân khúc thị trường, bao gồm:*

- Các nhà cung cấp chiến lược
- Các đại lý cấp tỉnh và xã
- Các nông trại lớn
- Các nông hộ

**Các nhà cung cấp** chiến lược, Cụ thể:

- + Thị trường Tây nguyên: Công ty TNHH Quang Tiến
- + Thị trường Quảng Nam: DNTN Hưng Mạnh

**Đại lý** thu mua sản trực tiếp từ nông hộ rồi cung cấp cho Nhà cung cấp.

**Nông trại lớn** là các nhà trồng và sản xuất sản.

**Nông hộ** trồng sản là đích của hệ thống thu mua vươn tới. Mục tiêu của hệ thống là kết gắn lợi ích của người trồng sản với lợi ích của Công ty.

**Tiêu chí lựa chọn các Nhà cung cấp** bao gồm năng lực và cam kết hợp tác. Năng lực của Nhà cung cấp được thể hiện trên các yếu tố như kinh nghiệm, hệ thống thu mua sẵn có, phương tiện (kho, xe tải v.v...).

b. *Dịch vụ hỗ trợ để phát triển hệ thống thu mua*

- *Tư vấn kinh doanh:*
- *Hỗ trợ vay vốn:*
- *Kỹ thuật canh tác:*
- *Mô hình canh tác:*
- *Thông tin:.*

### 3.2.7. **Kế hoạch tài chính cho công tác thu mua**

Kế hoạch tài chính của Công ty Fococev nhằm:

- Vốn lưu động để Công ty thu mua sản
- Vốn để Nhà cung cấp đầu tư cho nông hộ
- Vốn để Nhà cung cấp mua cổ phiếu tại Công ty Fococev Quảng Nam
- Vốn vay để Nông hộ đầu tư phân bón

## **KẾT LUẬN**

Trong tất cả các ngành công nghiệp, công tác mua hàng là công việc thường xuyên và liên tục, vì thế từ khâu định hướng đến triển khai công tác mua hàng được các Doanh nghiệp, các trường Đại học, Viện nghiên cứu thường xuyên cải tiến, sáng tạo và đưa ra những xu hướng mới cho quá trình mua hàng phù hợp với nền kinh tế hiện thời đồng thời nâng cao hiệu quả cho công tác này.

Đề tài ***“Hoạch định chiến lược mua hàng tại Công ty Cổ phần Fococev Quảng Nam”*** được thực hiện nhằm mục đích đưa ra các định hướng, hoạch định quá trình mua hàng nói riêng của Công ty cũng như đưa ra tầm nhìn, mục tiêu và kế hoạch thực hiện cơ bản đối công tác mua hàng của các Doanh nghiệp nói chung.

Do hạn chế về mặt thời gian, tài liệu tham khảo cũng như vốn kiến thức có hạn nên đề tài không tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của Quý thầy cô, Quý bạn đọc giúp tôi hoàn thiện hơn trong công tác nghiên cứu của mình.