

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan luận án là một công trình nghiên cứu khoa học độc lập của tôi, các nội dung nghiên cứu và các kết luận trong luận án là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng.

**Tác giả luận án**

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	i
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT .....	iv
DANH MỤC BẢNG .....	v
DANH MỤC HÌNH .....	vi
PHẦN MỞ ĐẦU .....	1
1. Tính cấp thiết .....	1
2. Tổng quan các công trình nghiên cứu đã công bố .....	3
2a) Các công trình nghiên cứu về quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng .....	3
2b) Các công trình nghiên cứu về quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng mặt hàng nông sản và cà phê .....	7
2c) Khoảng trống nghiên cứu của luận án .....	10
3. Mục tiêu nghiên cứu .....	11
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu .....	11
5. Quy trình và phương pháp nghiên cứu .....	12
5a) Quy trình nghiên cứu. ....	12
5b) Khung nghiên cứu của luận án. ....	13
5c) Phương pháp nghiên cứu.....	14
6. Những đóng góp mới của luận án .....	20
7. Kết cấu của luận án .....	20
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ NGUỒN CUNG VÀ HOẠT ĐỘNG MUA HÀNG CỦA DOANH NGHIỆP .....</b>	<b>23</b>
<b>1.1. Một số khái niệm và vấn đề liên quan đến quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của Doanh nghiệp .....</b>	<b>23</b>
1.1.1. Quan điểm tiếp cận.....	23
1.1.2. Các khái niệm cơ bản .....	31
1.1.3. Mục tiêu, vị trí và vai trò.....	33
<b>1.2 Nội dung quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp .....</b>	<b>37</b>
1.2.1. Quản lý nguồn cung của doanh nghiệp.....	37
1.2.2. Quản lý hoạt động mua hàng của doanh nghiệp .....	50
<b>1.3. Các yếu tố ảnh hưởng tới quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp .....</b>	<b>60</b>
1.3.1. Yếu tố vĩ mô.....	60
1.3.2. Yếu tố vi mô.....	64
<b>TIỂU KẾT CHƯƠNG 1.....</b>	<b>67</b>
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NGUỒN CUNG VÀ HĐ MUA HÀNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP CHẾ BIẾN CÀ PHÊ TẠI VIỆT NAM .....</b>	<b>68</b>
<b>2.1. Khái quát hoạt động sản xuất, kinh doanh của các doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam. ....</b>	<b>68</b>
2.1.1. Phân tích nguồn cung của các doanh nghiệp chế biến cà phê .....	68
2.1.2. Đặc điểm hoạt động sản xuất, kinh doanh của các DN chế biến cà phê.....	73

2.1.3. Phân tích thị trường tiêu thụ cà phê của các DN chế biến cà phê.....	76
<b>2.2. Phân tích thực trạng quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của các doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam.....</b>	<b>78</b>
2.2.1. Thực trạng quản lý nguồn cung của các DN chế biến cà phê tại Việt Nam ...	78
2.2.2. Thực trạng hoạt động mua hàng của các DN chế biến cà phê tại Việt Nam ..	85
2.2.3. Tình huống quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của một số doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam.....	97
<b>2.3. Đánh giá thực trạng quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của các doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam.....</b>	<b>110</b>
2.3.1. Những thành công .....	110
2.3.2. Hạn chế & nguyên nhân.....	113
<b>TIỂU KẾT CHƯƠNG 2.....</b>	<b>121</b>
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NGUỒN CUNG VÀ HOẠT ĐỘNG MUA HÀNG CỦA CÁC DN CHẾ BIẾN CÀ PHÊ TẠI VIỆT NAM .....</b>	<b>122</b>
<b>3.1. Dự báo triển vọng ngành cà phê và xu hướng quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng trong doanh nghiệp chế biến cà phê.....</b>	<b>122</b>
3.1.1. Dự báo triển vọng ngành cà phê thế giới và Việt Nam.....	122
3.1.2. Dự báo xu hướng quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp chế biến cà phê .....	127
<b>3.2. Một số giải pháp hoàn thiện quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam.....</b>	<b>131</b>
3.2.1. Nhóm giải pháp hoàn thiện quản lý hoạt động mua hàng .....	131
3.2.2. Nhóm giải pháp hoàn thiện quản lý nguồn cung .....	140
3.2.3. Một số giải pháp khác .....	146
<b>3.3. Một số kiến nghị.....</b>	<b>151</b>
3.3.1. Đối với Bộ, ngành .....	151
3.3.2. Đối với địa phương .....	153
3.3.3. Kiến nghị với hiệp hội.....	154
<b>TIỂU KẾT CHƯƠNG 3.....</b>	<b>156</b>
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>157</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>.....</b>
Phụ Lục A: Phiếu khảo sát doanh nghiệp chế biến cà phê.....	.....
Phụ lục B: Bảng kết quả khảo sát doanh nghiệp chế biến cà phê .....	.....
Phụ lục C: Bút ký phỏng vấn.....	.....
Phụ lục D: Một số quan điểm về quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng.....	.....
Phụ lục E: Các loại hợp đồng mua trong doanh nghiệp.....	.....
Phụ lục F: Doanh nghiệp chế biến cà phê theo các tiêu chí (địa bàn, sản xuất, tiêu thụ, doanh số bán cà phê, năm 2020) .....	.....

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

<b>STT</b>	<b>Từ viết tắt</b>	<b>Viết đầy đủ</b>	<b>Nghĩa</b>
<b>Tiếng Anh</b>			
1	CFT	Cross functional team	Chức năng chéo
2	ERP	Enterprise Resource Planning	Hoạch định nguồn lực doanh nghiệp
3	EVFTA	European Vietnam Free Trade Agreement	Hiệp định thương mại tự do EU và Việt Nam
4	FTA	Free trade agreement	Hiệp định tự do thương mại
5	GDP	Gross Domestic Product	Tổng sản phẩm quốc nội
6	ICO	International Coffee Organization	Tổ chức cà phê thế giới
7	JIT	Just in time	Đúng thời điểm
8	RFA	Request for Proposal	Đề xuất chào hàng
	TCO	Total cost of ownership	Tổng chi phí sở hữu
9	TQM	Total Quality Management	Quản lý chất lượng toàn diện
10	ICO	International Coffee Organization	Tổ chức cà phê thế giới
11	VCCI	Vietnam Chamber of Commerce and Industry	Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam
12	WTO	World Trade Organization	Tổ chức thương mại quốc tế
<b>Tiếng Việt</b>			
13	CNTT	Công nghệ thông tin	
14	DN	Doanh nghiệp	
15	DNCB	Doanh nghiệp chế biến	
16	KH-CN	Khoa học – Công nghệ	
17	HD	Hoạt động	
18	HTX	Hợp tác xã	
19	NCC	Nhà cung cấp	
20	NN&PTNT	Nông nghiệp và phát triển nông thôn	
21	QLNC	Quản lý nguồn cung	
22	TCVN	Tiêu chuẩn Việt Nam	
23	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn	
24	XK	Xuất khẩu	

## DANH MỤC BẢNG

Bảng 0.1: Mô tả mẫu khảo sát .....	19
Bảng 1.1: Lịch sử phát triển của mua hàng .....	23
Bảng 1.2: Sự phát triển của các bậc mua hàng .....	28
Bảng 1.3: Vị trí các phương thức mua trong quá trình mua hàng .....	56
Bảng 2.1: Diện tích và sản lượng cà phê Việt Nam giai đoạn 2018-2021 .....	68
Bảng 2.2: Vùng sản xuất cà phê Việt Nam năm 2021 .....	69
Bảng 2.3: Cơ cấu cà phê vối và cà phê chè ở Việt Nam (2021) .....	69
Bảng 2.4: Tình hình sản xuất cà phê có chứng nhận đến năm 2020 .....	72
Bảng 2.5: Tỷ lệ sản phẩm chế biến cà phê của DNCB .....	73
Bảng 2.6: Đặc điểm doanh nghiệp chế biến cà phê theo sản phẩm đầu ra .....	75
Bảng 2.7: Bộ phận phụ trách công tác mua & quản lý nguồn cung .....	78
Bảng 2.8: Bộ phận chức năng khác phụ trách công tác mua hàng và QLNC .....	79
Bảng 2.9: Các loại rủi ro DNCB cà phê thường gặp phải .....	80
Bảng 2.10: Đặc điểm nhà cung cấp cà phê thô cho DNCB cà phê .....	82
Bảng 2.11: Mức độ quan trọng các tiêu chuẩn lựa chọn nhà cung cấp .....	82
Bảng 2.12: Số lượng nhà cung cấp doanh nghiệp thu mua trong một vụ .....	83
Bảng 2.13: Lý do thay đổi nhà cung cấp của DNCB cà phê .....	83
Bảng 2.14: Cách thức duy trì và phát triển với DNCB của nhà cung cấp chính .....	84
Bảng 2.15: Thời gian hợp tác nhà cung cấp cà phê lớn của DNCB cà phê .....	85
Bảng 2.16: Tiêu chuẩn kỹ thuật chất lượng cà phê .....	85
Bảng 2.17: Phương pháp kiểm soát chất lượng cà phê của DNCB .....	86
Bảng 2.18: Tầm quan trọng khả năng đáp ứng số lượng của nhà cung cấp .....	87
Bảng 2.19: Mức độ quan trọng các bước quá trình mua hàng DNCB cà phê .....	93
Bảng 2.20: Hình thức đặt hàng mua cà phê thô của DNCB .....	96
Bảng 2.21: Giới thiệu tóm tắt công ty TNHH Vĩnh Hiệp .....	98
Bảng 2.22: Giới thiệu tóm tắt công ty TNHH Nosavi .....	106
Bảng 2.23: Mức độ khó khăn hiện nay của DNCB cà phê .....	113
Bảng 2.24: Doanh thu 3 năm gần đây của DNCB cà phê tại Việt Nam .....	114
Bảng 3.1: Dự báo sản lượng tiêu thụ nội địa .....	126

**DANH MỤC HÌNH**

Hình 0.1: Quy trình nghiên cứu trong luận án .....	13
Hình 0.2: Khung nghiên cứu, phân tích của luận án.....	14
Hình 0.3: Quy trình thu thập và phân tích dữ liệu thứ cấp.....	16
Hình 0.4: Các bước thu thập dữ liệu sơ cấp .....	17
Hình 1.1: Quá trình phát triển của mua hàng của doanh nghiệp.....	24
Hình 1.2: Sự phát triển của hoạt động mua hàng trong doanh nghiệp.....	25
Hình 1.3: Sự khác biệt giữa quản lý nguồn cung và mua hàng.....	26
Hình 1.4: Mục tiêu và vai trò của mua hàng & quản lý nguồn cung .....	33
Hình 1.6: Bốn hoạt động cơ bản trong doanh nghiệp .....	35
Hình 1.7: Doanh nghiệp trong sự thay đổi của môi trường toàn cầu .....	36
Hình 1.8. Ma trận phân loại sản phẩm mua.....	39
Hình 1.9: Xác định dạng chiến lược theo danh mục mặt hàng đầu vào.....	40
Hình 1.10: Cấu trúc tổ chức tập trung .....	43
Hình 1.11: Cấu trúc tổ chức phân quyền.....	43
Hình 1.12: Cấu trúc tổ chức phân tán.....	44
Hình 1.13: Cấu trúc tổ chức phối hợp .....	45
Hình 1.14: Vòng tròn quản lý rủi ro .....	46
Hình 1.15: Mức độ quan trọng trong các mối quan hệ nhà cung cấp .....	48
Hình 1.16: Các dạng quan hệ nhà cung cấp.....	49
Hình 1.17: Quá trình phát triển quan hệ nhà cung cấp .....	50
Hình 1.18: Tổng chi phí sở hữu vật liệu.....	53
Hình 1.19: Quá trình nghiệp vụ mua hàng .....	54
Hình 1.20: Quy trình tìm kiếm lựa chọn nhà cung cấp .....	56
Hình 1.21: Phát triển hệ thống đo lường và đánh giá mua hàng.....	59
Hình 1.22: Các yếu tố ảnh hưởng phát triển QLNC và hoạt động mua hàng .....	61
Hình 2.1: Lượng cà phê xuất khẩu giai đoạn 2018-2021 .....	77
Hình 2.2: Doanh nghiệp xuất khẩu hàng đầu cà phê nhân niên vụ 2021-2022.....	78
Hình 2.3: Yêu cầu về chứng chỉ chất lượng với NCC của DNCB cà phê .....	86
Hình 2.4: Hình thức đặt mua cà phê thô của DNCB .....	88
Hình 2.5: Nhà cung cấp cà phê thô cho DNCB.....	89
Hình 2.6: Mức độ cần thiết cắt giảm chi phí của DNCB cà phê tại Việt Nam .....	90
Hình 2.7: Mức độ sử dụng các phương thức mua tại DNCB cà phê.....	93
Hình 2.8: Thời điểm mua DNCB cà phê.....	94
Hình 2.9: Mức độ quan trọng các tiêu chí quyết định mua hàng .....	95
Hình 2.10: Mức độ quan trọng các tiêu chuẩn lựa chọn nhà cung cấp .....	95
Hình 2.11: Vị trí của HĐ mua cà phê thô của công ty TNHH Vĩnh Hiệp .....	100
Hình 2.12: Mức độ quan hệ với NCC của công ty TNHH Vĩnh Hiệp .....	103
Hình 2.13: Vị trí của HĐ mua cà phê nguyên liệu của công ty TNHH Nosavi .....	108
Hình 2.14: Mức độ hài lòng hoạt động mua & QLNC của DNCB năm 2020 .....	112
Hình 2.15: Quy mô lao động của doanh nghiệp chế biến cà phê.....	113

Hình 2.16: Mức độ hài lòng hoạt động mua & QLNC của DNCB năm 2020 .....	112
Hình 2.17: Quy mô lao động của doanh nghiệp chế biến cà phê .....	113
Hình 3.1: Dự báo tình hình sản xuất cà phê thế giới năm 2023 .....	122
Hình 3.2: Đề xuất mô hình liên minh hộ nông dân .....	132
Hình 3.3: Đề xuất bộ phận chuyên trách quản lý rủi ro của DNCB cà phê .....	139
Hình 3.4: Mô hình trạm thu mua cà phê thô của DNCB .....	141
Hình 3.5: Đề xuất mô hình quá trình mua của DNCB cà phê tại Việt Nam .....	143
Hình 3.6: Đề xuất quy trình tiếp nhận yêu cầu mua hàng của DN chế biến. ....	144
Hình 3.7: Đề xuất quy trình lựa chọn Nhà cung cấp. ....	145

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết

Cà phê là mặt hàng xuất khẩu chủ lực trong ngành nông nghiệp của nước ta. Kim ngạch xuất khẩu giá trị khoảng 3,9 tỷ USD năm 2021, đứng thứ 2 về sản lượng xuất khẩu cà phê trên toàn thế giới. Kim ngạch xuất khẩu chiếm 3,2% GDP vào năm 2021 (Vicofa, 2022). Với nhiều lợi thế từ điều kiện tự nhiên, nguồn lao động có kinh nghiệm, các vùng trồng diện tích lớn. Tính đến năm 2021 trên cả nước có 710 nghìn ha (Vicofa, 2021), trong đó gần 700 nghìn hộ nông dân trồng cà phê, có thể nói đây là nguồn nguyên liệu dồi dào cho các doanh nghiệp chế biến. Ngành cà phê đem lại nhiều lợi ích về tăng trưởng kinh tế, giải quyết vấn đề lao động việc làm cho số lượng lớn các lao động khu vực Tây Nguyên, các vùng nông nghiệp trồng cà phê và các lĩnh vực khác trên phạm vi cả nước. Cà phê là mặt hàng xuất khẩu lớn, tạo cân bằng thương mại, nguồn thu ngoại tệ và là động lực phát triển các ngành kinh tế khác. Chúng ta luôn là quốc gia xuất khẩu hàng đầu về cà phê trên thế giới, đối với thị trường trong nước có tốc độ phát triển nhanh, đang dần hình thành văn hóa cà phê đặc trưng, thói quen tiêu dùng cà phê với các chuỗi thương hiệu cà phê có uy tín, được đầu tư lớn, xây dựng bài bản, quy mô và chuyên nghiệp. Có thể dễ dàng nhận thấy mặt hàng cà phê đang là sản phẩm mũi nhọn, chủ lực trong ngành nông nghiệp của Việt Nam.

Những thành công đáng kể cả về thị trường xuất khẩu và thị trường trong nước hiện nay là tín hiệu đáng mừng, tạo động lực xây dựng phát triển ngành cà phê Việt Nam đáp ứng được các tiêu chuẩn quốc tế, có vị trí cạnh tranh trên bản đồ cà phê toàn cầu. Tuy nhiên, việc phát triển bền vững ngành cà phê là vấn đề gặp nhiều khó khăn, và cần những giải pháp hiệu quả, kịp thời, bởi thực tế những hạn chế đối với ngành, lĩnh vực này là rất lớn. Từ khâu trồng trọt, chăm bón, canh tác, thu hái, chế biến, xuất khẩu, tiêu thụ trong nước ...v.v đều tồn tại những hạn chế không hề nhỏ. Đối với hoạt động trồng trọt, trên 90% là các nông hộ sản xuất cà phê, đa phần quy mô nhỏ, rất nhỏ, trồng phân tán và theo phương pháp canh tác truyền thống, mặc dù có nhiều kinh nghiệm trong trồng trọt, sản xuất cà phê, nhưng lối canh tác cũ nhiều hạn chế về chất lượng hạt cà phê thô, chi phí tốn kém, công tác thu gom nhỏ lẻ, phân tán gây ra nhiều khó khăn cho các doanh nghiệp chế biến cà phê.

Đối với thị trường xuất khẩu hiện nay các DN chủ yếu xuất khẩu sản phẩm cà phê thô (chưa qua chế biến), có đến 90% sản lượng xuất khẩu chưa qua chế biến, dưới 5% sản phẩm cà phê đặc sản, chúng ta là nước xuất khẩu thứ hai thế giới tính theo sản lượng, nhưng giá trị thấp. Thực tế này có thể xuất phát từ nhiều nguyên nhân, nhưng trong đó việc hạn chế trong khâu chế biến, thiếu các công nghệ tinh chế, máy móc, thiết bị lạc hậu, năng suất chế biến thấp, chất lượng cà phê chế biến chưa cao, chưa tạo hương sắc riêng. Tư duy đầu tư trang thiết bị hiện đại ở đa số các DNCB chưa thực sự được quan tâm, vẫn tâm lý nóng vội, thu hồi vốn nhanh, v.v...



Chưa hình thành liên kết, hợp tác và tính chuyên nghiệp, thiếu hướng đi lâu dài cho phát triển ngành.

Để nâng cao giá trị xuất khẩu cà phê, điểm mấu chốt chính là khâu chế biến sâu. Các sản phẩm cà phê qua chế biến sâu có giá trị cao hơn rất nhiều, vì vậy việc tập trung vào khâu chế biến hiện nay là giải pháp quan trọng nâng cao giá trị hạt cà phê Việt Nam. Đối với DNCB, một mắt xích quan trọng đó là chuỗi đầu vào của các DNCB cà phê, vì thực tế cho thấy rằng cà phê nguyên liệu quyết định phần lớn tới chất lượng sản phẩm chế biến đầu ra, nếu thiết bị công nghệ chế biến lạc hậu, đầu tư quy trình không hiệu quả, hạt cà phê thô không đảm bảo chất lượng thì các sản phẩm cà phê sau chế biến kém chất lượng, cũng như không đáp ứng được các điều kiện thử nếm, cũng như tiêu chuẩn trong kiểm định cà phê. Cùng với đó đảm bảo nguồn cung ứng ổn định, kịp thời và hiệu quả là yếu tố quyết định tới sản lượng chế biến, thời gian chế biến và tối ưu hóa chi phí chế biến.

Chính vì vậy có thể nhận thấy khâu đầu vào hiện nay chính là vấn đề cơ bản mà các DNCB cà phê cần giải quyết trước, đặc biệt đối với mặt hàng cà phê thô. Để giải quyết bài toán này việc liên kết trong sản xuất, thu gom, chế biến và tiêu thụ là hết sức cần thiết, vấn đề này cũng đã được khẳng định trong nghị định 98/2018/NĐ-CP của chính phủ, ký ngày 05/07/2018. Đặc biệt việc nhấn mạnh vào khâu thu mua và sản xuất, chế biến cà phê.

Trong nghị định này cũng chỉ ra doanh nghiệp chế biến là đầu mối liên kết các khâu trong cả quá trình sản xuất, chế biến và tiêu thụ cà phê. Trong nghị định này chỉ ra bảy hình thức liên kết, trong bảy hình thức này việc liên kết các yếu tố đầu vào, thu mua và chế biến cà phê là chủ yếu. Thể hiện tầm quan trọng đặc biệt của các yếu tố đầu vào của các DNCB cà phê.

Quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp là khâu đầu tiên trong chuỗi cung ứng của doanh nghiệp đó, nó quyết định đến chiến lược toàn diện của chuỗi cung ứng sản phẩm. Các hoạt động cung ứng hàng hóa đầu vào cho phép DN tối ưu hóa giá trị cho toàn chuỗi cung ứng của mình. Trong các giai đoạn phát triển khác nhau theo các bậc của mua từ tác nghiệp, chiến thuật và quản lý nguồn cung. Mua hàng luôn có vị trí quyết định tới chất lượng, số lượng, thời gian và hiệu quả chi phí quản lý nguyên liệu đầu. “Cùng với các quyết định ở bậc tác nghiệp, các quyết định chiến lược, quản lý quan hệ nhà cung cấp, quản lý rủi ro nguồn cung, ...v.v, sẽ tạo nên chất lượng nguồn cung ổn định, cạnh tranh cho các DN” (Monczka, 2021).

Ở hầu hết các doanh nghiệp quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng là một bộ phận không thể thiếu, nó quyết định tới hiệu quả quá trình sản xuất kinh doanh, cũng như năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Bộ phận này có thể có vị trí và mức độ quan trọng khác nhau với từng doanh nghiệp. Tuy nhiên trong xu hướng hiện nay, bộ phận này được xem là những quyết định ở tầm chiến lược, sự tham gia sớm của bộ phận quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng thể hiện sự cần thiết

trong xây dựng kế hoạch chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Ở đó các quyết định mua hàng, xây dựng thiết kế chiến lược nguồn cung là một phần trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Sự cần thiết để phát triển ngành cà phê của Việt Nam, với nhiều lợi thế nhưng chưa phát triển đúng tiềm năng của ngành. Những hạn chế từ chính những khâu, mắt xích trong ngành cà phê từ hộ nông dân, HTX người sản xuất cà phê, DNCB cà phê và vị trí vai trò của công tác quản lý nguồn cung trong doanh nghiệp nói chung và DNCB cà phê nói riêng. Những phân tích này cho thấy trong rất nhiều giải pháp tăng khả năng cạnh tranh của DNCB cà phê, trong đó giải pháp tối ưu hóa hoạt động mua và quản lý nguồn cung là một trong các giải pháp hữu hiệu, khi nguồn cung đầu vào đối với các DNCB có tính chất quyết định tới toàn bộ quá trình từ chế biến cho tới tiêu thụ thị trường đáp ứng các nhu cầu của khách hàng. Ở Việt Nam đa phần các DNCB thường đảm nhận các khâu chế biến và tiêu thụ, bao gồm cả xuất khẩu và tiêu thụ trong nước. Vì vậy việc liên kết, hợp tác nhà cung cấp, liên kết chuỗi hỗ trợ rất nhiều cho DNCB tham gia vào các thị trường lớn, các yêu cầu khắt khe về số lượng, cũng như chất lượng sản phẩm.

Những phân tích trên cho thấy, đề tài luận án “*Quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của các doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam*” được lựa chọn nghiên cứu nhằm hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản lý các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó có đánh giá nghiên cứu thực trạng đề xuất mô hình hỗ trợ các DNCB cà phê có những lựa chọn và giải pháp hoàn thiện hiệu quả hơn công tác QLNC và HĐ mua hàng.

## **2. Tổng quan các công trình nghiên cứu đã công bố**

### **2a) Các công trình nghiên cứu về quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng**

Những góc độ tiếp cận, quan điểm khác nhau về quản lý nguồn cung và mua hàng, những xu hướng gần đây khái niệm tìm nguồn cung ứng toàn cầu, liên minh chiến lược và đổi mới chung với các nhà cung cấp (Monczka & ctg, 2021) đã chỉ ra những nội dung cơ bản của quản lý nguồn cung và mua hàng. Qua đó hoạt động quản lý nguồn cung và mua hàng có thể được hiểu là việc gia tăng hiệu suất tìm kiếm nguồn hàng tiềm năng với mục tiêu tiết kiệm chi phí, đáp ứng nhu cầu về hàng hóa và tối ưu hóa mức dịch vụ của doanh nghiệp, các nhà nghiên cứu cũng đã kiểm tra các tiền đề khác nhau của việc mua hiệu suất cao như điều chỉnh chiến lược kinh doanh và mua hàng (Watts & ctg, 1993), cơ cấu tổ chức mua hàng (Johnson & ctg, 2002), quản lý quan hệ nhà cung ứng và cơ sở cung ứng như là một bậc cao trong quyết định mua hàng (Krause & ctg, 2007).

Những nghiên cứu này đều góp phần vào sự hiểu biết của chúng ta về vai trò của chức năng mua và làm thế nào nó có thể ảnh hưởng đến hiệu suất, hiệu quả của quá trình mua trong doanh nghiệp. Theo tác giả Burt (2006) chỉ ra khái niệm mua sắm là một quá trình có hệ thống để quyết định mua gì, khi nào và bao nhiêu; hành động

của mua nó; và quá trình đảm bảo rằng những gì được yêu cầu được nhận đúng thời hạn về số lượng và chất lượng quy định. Chất lượng số lượng và giá thành của các mặt hàng đã mua ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm của công ty, khả năng sản xuất nó, năng suất và quan trọng nhất là lợi nhuận của công ty.

Theo Johnson (2014), sự quan tâm quản lý nguồn cung ngày càng tăng thông qua sự cần thiết và cải thiện cái nhìn sâu sắc về các cơ hội trong khu vực cung ứng đã dẫn đến một loạt các khái niệm liên quan đến mua hàng và quản lý nguồn cung như mua, mua sắm, vật liệu, quản lý vật liệu, hậu cần, tìm nguồn cung ứng, cung ứng. Hoạt động quản lý nguồn cung và quản lý chuỗi cung ứng được sử dụng gần như thay thế cho nhau. Không có thỏa thuận nào tồn tại về sự lệch chuẩn của từng điều khoản này và các nhà quản lý ở nơi công cộng và tư nhân các tổ chức có thể có trách nhiệm giống hệt nhau nhưng các chức danh khác nhau đáng kể.

Tác giả Lysons (2016) trong công trình nghiên cứu của mình về mua và QLNC phân tích hoạt động mua sắm là chức năng quản lý kinh doanh đảm bảo nhận dạng, tìm nguồn cung ứng, truy cập và quản lý các tài nguyên bên ngoài mà một tổ chức cần hoặc có thể cần phải hoàn thành Mục tiêu chiến lược. Mua sắm tồn tại để khám phá các cơ hội thị trường cung cấp và để thực hiện tái cung cấp chiến lược mang lại kết quả cung ứng tốt nhất có thể cho tổ chức, các bên liên quan và khách hàng. Mua sắm áp dụng khoa học và nghệ thuật quản lý nguồn cung và bên ngoài thông qua một cơ thể kiến thức được giải thích bởi các học viên có thẩm quyền và các chuyên gia. Tuy nhiên, trong phần lớn các nghiên cứu này, trọng tâm là các chiến lược và thực tiễn mua hàng ở cấp độ chức năng, bộ phận mua hàng tổng thể.

Cũng trong công trình nghiên cứu này, nội dung quan hệ nhà cung cấp gồm 4 bước, (1) Lập danh sách nhà cung cấp chính thức, (2) Xây dựng và phát triển NCC tiềm năng, (3) Lựa chọn, đàm phán NCC chiến lược, (4) Phát triển quan hệ NCC chiến lược (Lysons, 2016). Ông cũng chỉ ra vai trò quan trọng của NCC, việc hợp tác chiến lược với NCC sẽ giúp nâng cao sự ổn định về nguồn cung, tạo lợi thế cho nguồn lực đầu vào, nâng cao hiệu quả, hiệu suất hoạt động kinh doanh, gia tăng khả năng cạnh tranh của DN.

Học giả Baily (2011) cho rằng mua là một chức năng dịch vụ, thường phụ thuộc vào sản xuất hoặc kỹ thuật trong lĩnh vực sản xuất, hoặc để tài trợ cho dịch vụ hoặc công cộng các ngành. Mặc dù các công ty có thể có chiến lược mua hàng ở cấp độ chức năng, điều quan trọng là phải quản lý thành công nhiều loại sản phẩm và dịch vụ mà họ mua bằng cách xây dựng và thực hiện các chiến lược mua khác nhau cho từng loại được gọi là (Kraljic, 1983).

Để hưởng lợi từ các hiệu ứng hiệu suất này, điều quan trọng đối với các công ty là quản lý thành công sự đa dạng của các sản phẩm và dịch vụ mà họ mua, áp dụng các chiến lược mua hàng và phương pháp quản lý nhà cung cấp đặc biệt cho từng loại (Kraljic 1983; & Ellram 1997). Phù hợp với phát hiện này, việc xác định sự đa dạng và phong phú của các chiến lược mua hàng và các điều kiện khác nhau mà

chúng có hiệu quả là ưu tiên hàng đầu trong chương trình nghiên cứu của các chuyên gia mua hàng trong một thời gian khá lâu (Kraljic 1983; Luzzini & ctg, 2012)

Tác giả Johnson chỉ ra 7 bước trong quá trình mua và quản lý nguồn cung gồm các bước tiêu chuẩn trong quy trình mua sắm: (1) Xác định nhu cầu, (2) Bản mô tả nhu cầu chi tiết, (3) Tìm kiếm nhà cung cấp tiềm năng, (4) Lựa chọn một nguồn phù hợp, (5) Thỏa thuận về đơn đặt hàng hoặc chi tiết hợp đồng, (6) Vận chuyển và giao sản phẩm hoặc dịch vụ và (7) Thanh toán cho nhà cung cấp.

*Chức năng mua hàng và quản lý nguồn cung.* Mua hàng là một chức năng trong doanh nghiệp, một bộ phận trong cấu trúc bộ máy của doanh nghiệp (Monczka & ctg, 2021) Một nhóm chức năng hoặc chức năng là "một đơn vị hoặc bộ phận trong đó mọi người sử dụng các kỹ năng, kiến thức và tài nguyên chuyên ngành để thực hiện các nhiệm vụ chuyên ngành." (Lysons, 2016). Để phân biệt nhóm chức năng với hoạt động chức năng, nghiên cứu này sẽ gọi nhóm mua chức năng là "chức năng mua hàng". Thuật ngữ này không chỉ bao gồm các nhân viên trong bộ phận mua hàng trung tâm mà còn bao gồm các chuyên gia mua hàng trong các đơn vị tổ chức khác, chủ yếu thực hiện các nhiệm vụ mua hàng và quản lý nguồn cung và báo cáo trực tiếp hoặc gián tiếp cho người đứng đầu mua hàng, giám đốc mua hàng hoặc giám đốc cấp cao tương đương, cũng thông qua các mối quan hệ rải rác. Do đó, chức năng mua hàng không nhất thiết giống như bộ phận mua hàng (đơn vị doanh nghiệp hoặc doanh nghiệp) (Dobler & Burt 1996, trang 24). Krause & ctg. (2001) các hoạt động chức năng khác trong doanh nghiệp có mối quan hệ chặt chẽ với chức năng mua hàng, hỗ trợ cho các mục tiêu của mua đạt được hiệu quả tối ưu nhất. Các hoạt động mua hàng cùng với các chức năng khác trong doanh nghiệp đạt được mục tiêu chiến lược của công ty.

*Lựa chọn danh mục mặt hàng cần mua* có thể được định nghĩa là một bộ sản phẩm và dịch vụ đồng nhất được mua từ cùng một thị trường cung cấp và có các sản phẩm tương tự và đặc điểm chi tiêu (Cousins & ctg, 2007; Van Weele, 2010). Các công ty có nhiều loại mua khác nhau, từ nguyên liệu thô quan trọng đến vật tư văn phòng, từ linh kiện đến phụ tùng, và các ưu tiên và chiến lược cạnh tranh khác nhau giữa các loại mua. Ví dụ, trong khi các công ty có thể tập trung vào các mục tiêu giảm chi phí để mua vật tư văn phòng hoặc nguyên liệu thô có rủi ro cung ứng thấp, họ có thể chọn theo đuổi các sáng kiến chung với các nhà cung cấp cho các bộ phận có chức năng chính cho khách hàng cuối cùng của họ.

Quản lý danh mục mua hàng là một thông lệ rất phổ biến ở nhiều công ty vừa và lớn từ các ngành khác nhau và tầm quan trọng và việc sử dụng của nó dự kiến sẽ còn tăng hơn nữa trong tương lai gần (Carter & ctg, 2007). Mặc dù có liên quan thực tế, nhưng thú vị là có rất ít nghiên cứu trong việc mua ở cấp độ mua hàng. Trong số ít các nghiên cứu này, bài báo của Kraljic (1983) đã tạo ra rất nhiều sự chú ý trong cả nghiên cứu và thực hành (Cousins & ctg, 2008). Mặc dù đã được giới

thiệt nhiều năm trước, mô hình danh mục đầu tư mua Krajic vẫn rất phổ biến đối với người mua và chuyên gia tư vấn, đặc biệt là ở Tây Âu. Tính hệ thống của mô hình khá cơ bản, chỉ ra các nhóm mua hàng dựa trên khía cạnh rủi ro cung ứng và tầm quan trọng của mua hàng, bốn nhóm mặt hàng được tả giả chỉ ra bao gồm; mặt hàng chiến lược, mặt hàng đồn bầy, mặt hàng then chốt và mặt hàng đơn giản.

*Chiến lược nguồn cung* bao gồm quá trình lập kế hoạch cung ứng, lựa chọn nhà cung cấp và ký hợp đồng với họ để thiết lập tiềm năng cung ứng. Hoạt động giám sát bao gồm việc đặt hàng vật liệu và dịch vụ, đảm bảo việc giao hàng, thường xuyên, kích hoạt thanh toán, do đó thực hiện đơn hàng. Chiến lược tìm nguồn cung ứng và mua sắm hợp tác đại diện cho mua hàng (Carter, 1996). Quản lý nguồn cung chiến lược liên quan đến hoạt động thường xuyên, liên tục, hoạt động hàng ngày theo truyền thống liên quan đến mua hàng. Quản lý nguồn cung chiến lược có thể được sắp xếp hợp lý và được tổ chức theo những cách được thiết kế để thường xuyên hóa và tự động hóa nhiều giao dịch, do đó giải phóng thời gian để người quản lý nguồn cung tập trung vào đóng góp chiến lược. Mặt chiến lược của quản lý nguồn cung là định hướng trong tương lai và tìm kiếm cơ hội cung cấp lợi thế cạnh tranh (Johnson P.F, 2014).

Theo nghiên cứu của Ates (2014) hai loại cấu trúc có tầm quan trọng lớn nhất để thực hiện thành công chiến lược mua hàng được nghiên cứu đó là: cấu trúc mua hàng (cấu trúc bên trong) và cấu trúc nguồn cung (cấu trúc bên ngoài). Các nghiên cứu khác nhau trong tài liệu tổ chức nhấn mạnh tầm quan trọng của việc có một cấu trúc tổ chức cho phép chiến lược được lựa chọn và nhờ đó mang lại kết quả hiệu quả vượt trội. Các nghiên cứu đổi mới cũng đã kiểm tra rất nhiều chiến lược nguồn cung liên quan đến hiệu suất đổi mới và hiệu suất đổi mới (Burt, 2006). Cấu trúc tổ chức chiến lược có thể được coi là bao gồm nhiều chiều, nhưng ba khía cạnh được thảo luận nhiều nhất trong cấu trúc tổ chức và đổi mới là tập trung hóa, chính thức hóa và chức năng chéo. Burns & Stalker (1963) kết hợp ba chiều này và phân biệt giữa hai loại cấu trúc tổ chức: một cấu trúc cơ học được cho là phù hợp hơn cho thực hiện các chiến lược lãnh đạo chi phí và một cấu trúc hữu cơ được cho là phù hợp hơn để thực hiện các chiến lược đổi mới sản phẩm.

Nghiên cứu của Ates (2014) cũng chỉ ra rằng chiến lược danh mục mua hàng (lãnh đạo chi phí và đổi mới sản phẩm) tác động đến cấu trúc mua hàng và quản lý nguồn cung có phù hợp tác động tích cực đến hiệu suất danh mục mua hàng hay không. Hơn nữa, nghiên cứu thảo luận về cơ chế làm thế nào một cấu trúc mua hàng có khả năng ảnh hưởng đến hiệu suất mua hàng và điều tra vai trò trung gian của sự thành thạo mua hàng (chất lượng thực hiện các quy trình mua hàng).

Mặc dù cấu trúc mua hàng phản ánh cách các chiến lược danh mục mua có thể tác động đến cấu trúc bên trong của công ty mua, cấu trúc cơ sở cung ứng có thể được coi là cấu trúc bên ngoài cũng bị ảnh hưởng bởi chiến lược mua hàng. Cơ sở cung ứng được định nghĩa là tổng số nhà cung cấp được quản lý tích cực bởi công

ty đầu mối, thông qua các hợp đồng và mua các bộ phận, vật liệu và dịch vụ (Choi & Krause, 2006). Trong bài viết khái niệm của Choi & Krause (2006) định nghĩa ba khía cạnh của cấu trúc cơ sở cung ứng: số lượng nhà cung cấp, sự khác biệt của nhà cung cấp và sự tương tác giữa các nhà cung cấp và xem xét các yếu tố này ảnh hưởng đến chi phí, rủi ro, khả năng đáp ứng và đổi mới.

Một trong những nhiệm vụ quan trọng trong việc mua hàng là phát triển một cơ sở cung cấp hỗ trợ cho chiến lược mua hàng. Das & Narasimhan (2000) gọi đó là năng lực mua hàng của họ, mà họ định nghĩa là "khả năng cấu trúc cơ sở nguồn cung phù hợp với các ưu tiên sản xuất và kinh doanh của công ty. Ví dụ, nếu một doanh nghiệp chú trọng hơn vào việc đổi mới, chức năng mua cũng cần phải hỗ trợ chiến lược này bằng cách có cấu trúc cơ sở nguồn cung, thúc đẩy hiệu suất đổi mới của doanh nghiệp.

Có vẻ hợp lý khi lập luận rằng phù hợp với sự đa dạng của các loại mua hàng mà các công ty có, họ cũng có các cấu trúc cơ sở cung ứng khác nhau cho các danh mục mua hàng này. Vì trọng tâm truyền thống của việc mua là giảm chi phí, có thể nói rằng các công ty có nhiều kinh nghiệm hơn trong việc cấu trúc cơ sở cung ứng cho chiến lược mua hàng dẫn đầu về chi phí. Do đó, điều đặc biệt thú vị là xem xét cách tập trung vào chiến lược mua đổi mới sản phẩm tác động đến cấu trúc cơ sở cung ứng. Mặc dù có rất nhiều nghiên cứu về sự tham gia của nhà cung cấp vào đổi mới, nhưng đơn vị phân tích chủ yếu ở cấp độ dự án phát triển sản phẩm mới và tài liệu hiện tại thiếu hiểu biết về cấu trúc cơ sở cung ứng hiệu quả cho danh mục mua hàng được quản lý với chiến lược đổi mới sản phẩm.

## **2b) Các công trình nghiên cứu về QLNC và HĐ mua hàng mặt hàng nông sản và cà phê**

Các sản phẩm nông nghiệp nói chung luôn có các yếu tố đặc thù từ nguồn cung cấp lương thực, an ninh lương thực và sản phẩm chịu nhiều tác động của thời tiết khí hậu, và đòi hỏi yêu cầu tính bền vững trong sản xuất nông nghiệp. Khá nhiều nghiên cứu liên quan tới chuỗi cung ứng nông sản, các sản phẩm riêng từ nông nghiệp như gạo, cà phê, hồ tiêu, ...v.v. Ngành nông nghiệp có vị trí đặc biệt cung cấp lương thực thực phẩm, đảm bảo an ninh lương thực toàn cầu, sự quan tâm của các học giả trên thế giới phản ánh sự cần thiết đối với vấn đề này, làm nổi bật những khía cạnh quan trọng của ngành nông nghiệp từ sản xuất, phân phối, tiêu thụ và sự phát triển đến kinh tế, an ninh lương thực toàn cầu. Sự biến đổi nhanh chóng của môi trường, khí hậu toàn cầu, nhu cầu tăng lên về lương thực thực phẩm do dân số tăng, vấn đề chuyển dịch cơ cấu kinh tế diễn ra ở nhiều quốc gia trên toàn thế giới, phát triển công nghiệp,...v.v. Câu chuyện về phát triển bền vững ngành nông nghiệp là chủ đề thu hút được nhiều sự quan tâm đáng kể của các công trình nghiên cứu gần đây.

Chuỗi cung ứng nông sản bền vững được tiếp cận theo quan điểm tối ưu hóa các nguồn lực từ các nhà cung cấp vật phẩm gốc cho đến thị trường tiêu thụ, một mạng

lưới chuỗi cung ứng được hiệu quả, thúc đẩy sự phát triển các chuỗi nông sản gia tăng về giá trị, khả năng cạnh tranh, giảm tiêu cực về môi trường và thúc đẩy sự phát triển kinh tế, giải quyết vấn đề an sinh, xã hội (Pretty, Toulmin, & Williams, 2011). Các chuỗi cung ứng toàn cầu ngày được mở rộng, phát triển, các quốc gia sản xuất nông nghiệp có thể đưa sản phẩm của mình tiêu thụ ở trên toàn thế giới, các sản phẩm của họ được gia tăng hơn về giá trị, cơ hội tiếp cận những thị trường tiềm năng, giải quyết bài toán kinh tế, lao động và xã hội, góp phần phát triển ngành nông nghiệp bền vững, đặc biệt với các quốc gia đang phát triển có nhiều điều kiện thuận lợi về tự nhiên, khí hậu, tài nguyên đất, môi trường và nguồn lao động dồi dào (Jaffee & Siegel, 2008).

Việt Nam là một quốc gia có nhiều lợi thế phát triển nông nghiệp, tuy nhiên nền sản xuất nông nghiệp của chúng ta còn nhiều hạn chế, liên kết giữa các thành viên tham gia chuỗi nông sản còn yếu. Việc hình thành và xây dựng một mô hình hợp tác hiệu quả các doanh nghiệp trong sản xuất và phân phối sản phẩm nông nghiệp Việt Nam là rất cần thiết (Phạm Đình Phi, 2010). Cũng theo tác giả này, đối với hàng nông nghiệp Việt Nam, chuỗi giá trị một sản phẩm hay một nhóm sản phẩm thông thường bao gồm các hoạt động chính tạo ra giá trị như: tạo ra giống, trồng trọt, chăm sóc, thu hoạch, bảo quản, vận chuyển, chế biến, phân phối. Tùy theo đặc điểm, có chuỗi sản phẩm chỉ có một hoặc hai doanh nghiệp thực hiện, nhưng cũng có những chuỗi giá trị sản phẩm được nhiều doanh nghiệp và nhiều nhà cùng liên kết tạo thành. Xét về góc độ pháp lý quan hệ giữa hai bên, ba bên hoặc nhiều bên có thể được điều chỉnh bằng quan hệ hợp đồng, nếu có nhiều đối tác thì cần nhiều loại hợp đồng kinh tế hơn và việc quản trị các mối quan hệ này càng trở nên phức tạp. Chính do sự phức tạp trong quản trị quan hệ và thực tế cho thấy nhiều địa phương đã thất bại trong quản trị quan hệ nhiều bên dẫn đến thiếu hiệu quả trong hoạt động của chuỗi.

Theo tác giả Bùi Hữu Đức (2010), các vấn đề tăng cường liên kết giữa các tác nhân liên quan trong sản xuất, chế biến nông sản nhằm đảm bảo nguồn cung cho hệ thống phân phối nông sản. Những mối liên kết này về cơ bản như là liên kết các nhà (nhà nước, nhà doanh nghiệp, nhà khoa học, nhà trường, nhà nông...), liên kết giữa các doanh nghiệp, các đối tác tiềm năng; liên kết giữa các ngành, các vùng, các địa phương; liên kết giữa những người sản xuất nhỏ lẻ; liên kết giữa các khâu của quá trình sản xuất- chế biến- tiêu thụ sản phẩm... Về chi tiết tác giả phân tích thực trạng liên kết giữa các tác nhân chủ yếu trong sản xuất và chế biến nông sản trong bối cảnh hội nhập và đề xuất các giải pháp thúc đẩy, tăng cường mối liên kết này.

Chuỗi cung ứng nông sản Việt Nam đã có những bước tiến triển và sử dụng thương mại hiện đại nhưng hoạt động buôn bán chủ yếu diễn ra ở các chợ truyền thống và chuỗi phân phối hiện đại tập trung chủ yếu ở các đô thị. Đảm bảo nguồn cung hàng hóa đang trở nên khó khăn, tính liên kết giữa các tác nhân còn lỏng lẻo dẫn đến việc thiếu hụt nguồn cung cả về số lượng lẫn chất lượng mặt hàng, người

tiêu dùng phải mua hàng với giá cao, mua hàng nông sản kém chất lượng không đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm...

Theo hiệp hội cà phê cao Việt Nam, cây cà phê là một sản phẩm nông nghiệp chủ lực của Việt Nam, đa số ở Tây Nguyên và Đông Nam Bộ. Đây là hai vùng chủ lực sản xuất cà phê của cả nước với năng suất khá cao (trên 1,6 tấn nhân /ha) chất lượng tốt, với diện tích 443.000 ha, chiếm 86% diện tích cả nước. Cà phê chè lại thích hợp với các vùng núi trung du phía bắc, tập trung ở Sơn La, Lai Châu, Thanh Hoá, Nghệ An, Quảng Trị và Thừa Thiên Huế.

Theo TechnoServe (2013) tại Việt Nam, khoảng 95% người trồng cà phê là nông dân sản xuất nhỏ và cà phê mang lại thu nhập lợi nhuận cao cho họ. Hơn nữa, cà phê Việt Nam có sản lượng cao nhất và chi phí canh tác thấp nhất trên thế giới có nghĩa là cà phê Việt Nam rất có khả năng cạnh tranh trên thị trường thế giới (The Voice Of Vietnam, 2014; Minot, 1998; Ward & Nguyen, 2014). Nhưng năng suất cao cũng là kết quả của các biện pháp canh tác thâm canh được triển khai với thực tế là bón phân quá mức cho cây cà phê có thể dẫn đến sự suy giảm rất bất lợi trong sản xuất trong tương lai (Vietnam Briefing, 2014).

Ngành công nghiệp phụ trợ đóng vai trò là nhà cung cấp đầu vào, bao gồm nhà cung cấp cây giống cà phê, người bán bảo vệ thực vật và người bán phân bón. Theo (Le, 2013; Deckers & ctg, 2005), nông dân là thành phần chính trong chuỗi sản xuất cà phê, tuy nhiên giá trị họ được hưởng lại rất thấp, gặp nhiều rủi ro trong trồng trọt bởi điều kiện thời tiết, xuất khẩu và tiêu thụ trong nước. Thường là được hưởng giá trị thấp nhất trong chuỗi giá trị cà phê (Trần Mỹ Lệ, 2011).

Theo Giovannucci & Koekoek (2003), thực hành sản xuất bền vững là giải pháp tốt nhất để cải thiện tình hình và mang lại chất lượng cà phê tốt hơn cho khách hàng. Sản xuất bền vững là một sáng kiến tương đối mới cho ngành cà phê, nhưng số lượng ngày càng tăng khách hàng sẵn sàng mua cà phê bền vững được chứng nhận. Cũng có những lợi ích đáng kể cho khoảng ba phần tư của một triệu hộ nông dân trên toàn thế giới và xã hội nói chung. Cà phê được chứng nhận hiện được định nghĩa là những loại cà phê xem xét ít nhất một khía cạnh của tính bền vững, bao gồm canh tác trong môi trường chất lượng tốt, mang lại hiệu quả kinh tế cho nông dân và thúc đẩy công bằng xã hội giữa nông dân và người lao động (Giovannuccia & Ponte, 2005). Nó giúp các bên liên quan trong mạng lưới chuỗi cung ứng cà phê bảo vệ môi trường, đánh giá cao quyền con người và xã hội và cung cấp cho khách hàng các sản phẩm chất lượng cao và có thể truy nguyên (Wahyudi & Jati, 2012). Các chứng nhận cho cà phê bền vững được xác nhận bởi các kiểm toán viên bên thứ ba để đảm bảo rằng cà phê được sản xuất theo hướng dẫn. Nhà sản xuất hoặc người mua phải trả các loại phí khác nhau liên quan đến chứng nhận, nhưng sẽ nhận được lợi ích kinh tế cao hơn thông qua phí bảo hiểm được trả khi họ bán cà phê của họ.

Phát triển mạnh sản phẩm nông nghiệp mũi nhọn của Việt Nam, với mục tiêu bền vững, hướng đến các tiêu chuẩn khi xuất khẩu sang các thị trường quốc tế, đặc biệt



thị trường có yêu cầu tiêu chuẩn, chất lượng cao. Một số chuyên gia đề xuất hình thành đặc khu “cà phê”. Tập trung ở các vùng cà phê lớn, trọng điểm như Đắk Lắk, Lâm Đồng, Gia Lai v.v... Các đặc khu được hình thành sản xuất theo mô hình khép kín, đảm bảo các tiêu chuẩn kỹ thuật, chất lượng, hướng tới sản phẩm cà phê chất lượng cao, nâng cao giá trị cho hạt cà phê (Trần Mỹ Lệ, 2011).

### **2c) Khoảng trống nghiên cứu của luận án**

Với mô tả khái quát các công trình nghiên cứu trước đây cho thấy cả về góc độ lý thuyết chung cho các công trình nghiên cứu quản lý nguồn cung và mua hàng trong doanh nghiệp và các công trình nghiên cứu thực tiễn gắn với sản phẩm nông sản nói chung, mặt hàng cà phê nói riêng là khá nhiều. Cả công bố của các tác giả trên thế giới và ở Việt Nam. Tuy nhiên từ những phân tích chi tiết trên chúng ta có thể rút ra những nhận định sau:

*Về lý luận*, cơ sở lý thuyết về quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng trong doanh nghiệp được nghiên cứu từ những năm 1950, bởi nhiều tác giả uy tín trên thế giới, phần tổng quan trên cho chúng ta cơ sở lý luận này khá hoàn chỉnh, gắn với sự phát triển mua hàng theo giai đoạn lịch sử, cũng như tính chuyên môn hóa hoạt động mua trong doanh nghiệp. Các lý thuyết chỉ ra đầy đủ giai đoạn phát triển từ mua truyền thống, mua chiến thuật và chiến lược mua, cùng với đó gắn với tất cả các loại hàng hóa đầu vào với khung lý luận cho từng bậc phát triển của mua hàng.

Tuy nhiên với góc độ tiếp cận của luận án nghiên cứu chuyên sâu vào bậc chiến thuật và chiến lược của mua hàng gắn trực tiếp đối tượng hàng hóa đầu vào là nguyên vật liệu trực tiếp phục vụ cho sản xuất kinh doanh. Phân tích chuyên sâu một khía cạnh tiếp cận của quản lý nguồn cung và mua hàng trong doanh nghiệp. Gắn với các nguyên liệu đầu vào trực tiếp, chỉ ra các bậc chiến lược trong mua hàng. Bên cạnh đó, tại Việt Nam, những lý luận này chưa nghiên cứu chuyên sâu, đặc biệt hệ thống lý luận, quy trình về quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng trong doanh nghiệp còn thiếu, chưa có hoặc chưa bài bản. Cơ sở lý luận nằm đâu đó các nội dung nghiên cứu chuyên sâu khác của các công trình nghiên cứu, mà chưa tập chung riêng về lý thuyết hoạt động này trong doanh nghiệp.

*Về thực tiễn*, trước tiên khẳng định gắn các doanh nghiệp chế biến cà phê hiện nay chưa có công trình nghiên cứu chuyên sâu về nguồn cung, cũng như các vấn đề thực tiễn công tác quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng. Các nghiên cứu được xem là có liên quan đến quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng ở Việt Nam phần lớn ở các công trình nghiên cứu chung về nguyên vật liệu sản xuất, thương mại, dịch vụ v.v... Các công trình liên quan đến cà phê chủ yếu chỉ dừng lại phân tích, nhận định chung chung về cà phê, cũng như sản xuất, tiêu thụ và xuất khẩu cà phê. Vì vậy việc nghiên cứu một cách chuyên sâu, bài bản về quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của các DNCB cà phê là hướng nghiên cứu mới, không trùng lặp về mặt thực tiễn đối với các nghiên cứu trước đó, và không gian

nghiên cứu là khá rộng, có thể phát triển nhiều các hướng nghiên cứu thực tiễn khác nhau đối với vấn đề này.

Từ những nhận định trên, có thể khẳng định rằng việc nghiên cứu vấn đề quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của các doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam đảm bảo khoảng trống nghiên cứu cả về lý luận và thực tiễn. Việc nghiên cứu này bổ sung và hệ thống lý luận tuy đã tương đối hoàn chỉnh nhưng chưa đi vào khía cạnh tiếp cận của đề tài luận án; đồng thời phổ biến lý thuyết mới mẽ cho nghiên cứu chuyên sâu lĩnh vực này, cũng như bổ sung giải pháp, định hướng cho sự phát triển của ngành cà phê của Việt Nam. Từ đó, có thể khẳng định việc nghiên cứu đề tài này đảm bảo yêu cầu về tính mới của luận án tiến sĩ.

### **3. Mục tiêu nghiên cứu**

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của các doanh nghiệp.

- Nghiên cứu thực trạng thị trường cà phê Việt Nam, vấn đề quản lý nguồn cung và mua hàng tại các doanh nghiệp chế biến cà phê Việt Nam từ đó có những phân tích đánh giá thành công, hạn chế trong công tác quản lý nguồn cung và HĐ mua hàng của các doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam.

- Trên cơ sở lý luận và nghiên cứu thực trạng đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của các doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam.

### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

*4a) Đối tượng nghiên cứu:* Nghiên cứu công tác quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của các doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam.

*4b) Phạm vi nghiên cứu*

*4b1) Phạm vi về nội dung nghiên cứu:*

- *Thứ nhất*, quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng được xem là đầu vào chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp. Vì vậy hệ thống hóa lý luận này được tiếp cận theo quan điểm của quản trị chuỗi cung ứng.

- *Thứ hai*, quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng hiện nay có nhiều quan điểm, định nghĩa và cách tiếp cận khác nhau. Trong đó phổ biến chỉ ra sự phát triển của quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng từ bậc tác nghiệp, bậc chiến thuật và bậc chiến lược. Trong giới hạn nghiên cứu luận án tập trung hai góc độ tiếp cận quản lý nguồn cung (*bậc chiến lược*) và mua hàng (*bậc chiến thuật*).

- *Thứ ba*, Đối tượng hàng hóa đầu vào của doanh nghiệp khá đa dạng và phức tạp, bao gồm cả các dịch vụ và thông tin. Tuy nhiên trong phạm vi nghiên cứu của luận án giới hạn nghiên cứu đối tượng hàng hóa đầu vào là sản phẩm cà phê nguyên liệu (cà phê thô) của các DNCB cà phê tại Việt Nam. Đồng thời luận án chỉ nghiên cứu nguồn cung cà phê thô nội địa, đây là nguồn cung chủ yếu của các doanh nghiệp chế biến cà phê, không nghiên cứu nguồn cà phê nguyên liệu nhập khẩu.

#### *4b2) Về không gian nghiên cứu*

Đề tài nghiên cứu hoạt động quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của các doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam. Trong khi đó cả nước có ba vùng có thể trồng cà phê là vùng cà phê Tây Nguyên, vùng cà phê Tây Bắc và vùng cà phê Miền Trung. Trong đó diện tích, và sản lượng sản xuất cà phê lớn nhất tập trung ở 5 tỉnh thuộc vùng cà phê Tây Nguyên. Chính vì vậy việc thu thập thông tin, dữ liệu khảo sát thực tế tập trung vào các DNCB ở vùng sản xuất này.

Tuy nhiên các DNCB thường có trụ sở hoạt động trên phạm vi cả nước. Trong đó có tập trung nhiều ở Hà Nội, Thành Phố HCM, Bình Dương và Đồng Nai. Vì vậy, trong quá trình thu thập dữ liệu tác giả luận án sẽ chủ động tiếp cận DNCB cà phê ở địa phương này.

#### *4b3) Về thời gian nghiên cứu:*

Đề tài nghiên cứu quá trình hình thành và phát triển ngành cà phê qua các giai đoạn và thời kỳ khác nhau để đưa ra những luận cứ, quy luật phát triển. Toàn bộ dữ liệu để đảm bảo tính thời sự, và tính khả thi cho những đề xuất sau này của luận án thì thu thập dữ liệu được tiến hành trong thời gian nghiên cứu đề tài từ năm 2017 đến 2021. Những đề xuất phát triển quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng tại các doanh nghiệp chế biến cà phê Việt Nam được xây dựng cho giai đoạn 2022-2027, tầm nhìn năm 2030.

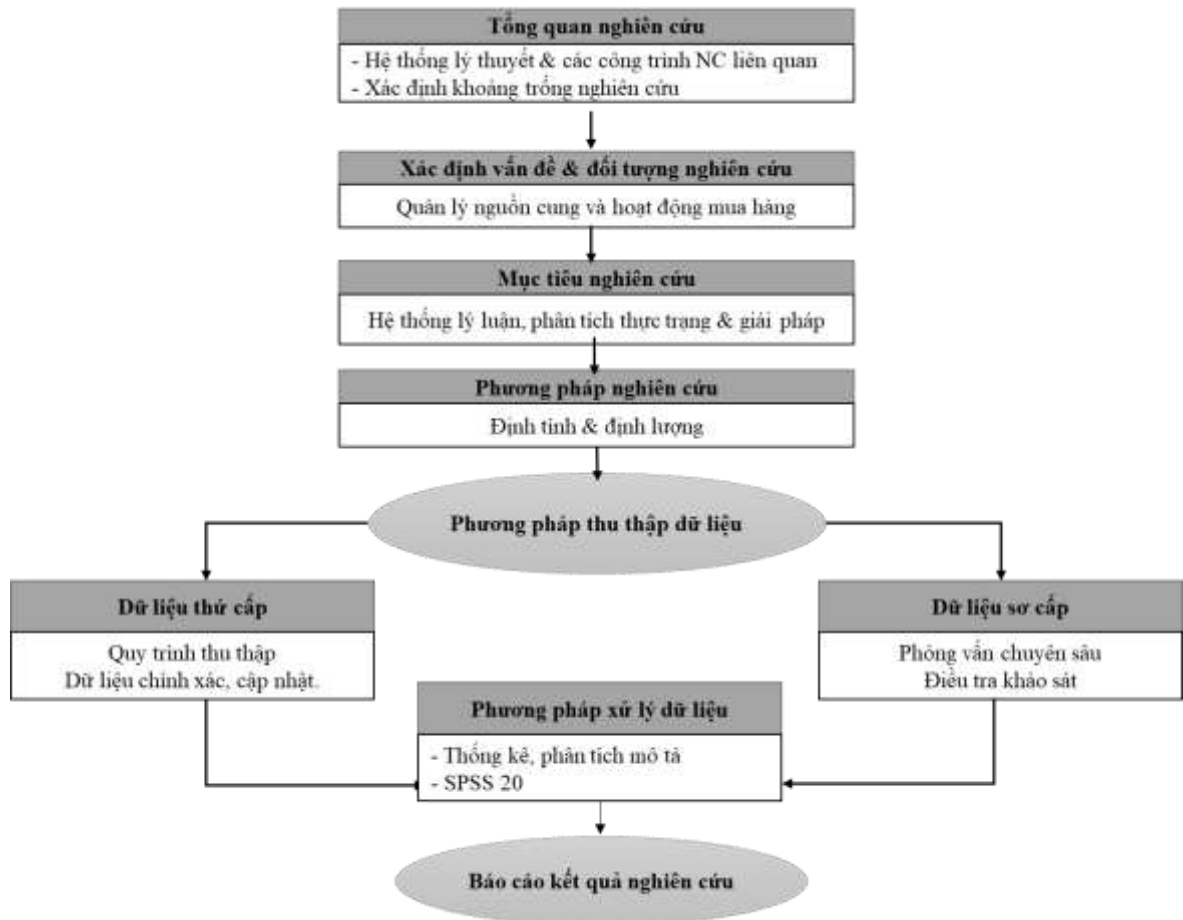
### **5. Quy trình và phương pháp nghiên cứu**

#### **5a) Quy trình nghiên cứu.**

Dựa trên tổng quan các công trình nghiên cứu trước đây, trên cơ sở đó tác giả xác định vấn đề nghiên cứu của luận án đó là “Quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của các DNCB cà phê tại Việt Nam”, một vấn đề còn khá mới mẻ cả về lý luận và thực tiễn tại Việt Nam. Để giải quyết vấn đề này, tác giả đã xác định rõ mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu, xây dựng quy trình nghiên cứu bài bản, các bước thực hiện theo từng nội dung nghiên cứu của luận án, cụ thể:

Quy trình nghiên cứu của luận án được thực hiện theo 6 bước cơ bản bao gồm việc xác định vấn đề nghiên cứu của luận án, chỉ ra đối tượng nghiên cứu, khách thể nghiên cứu của luận án, trên cơ sở đó xác định được mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu ở bước tiếp theo nghiên cứu sinh xác định phương pháp nghiên cứu, trong đó 2 phương pháp được sử dụng bao gồm định tính và định lượng.

Tiếp theo tác giả tiến hành phân tích, xử lý dữ liệu và tổng hợp các kết quả nghiên cứu, sử dụng phương pháp và các phần mềm thống kê mô tả làm cơ sở đưa ra các kết luận kết quả nghiên cứu. Và bước cuối cùng toàn bộ các kết luận nghiên cứu, cùng với dự báo xu thế và tình hình thực tiễn luận án đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của các doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam. Toàn bộ kết quả nghiên cứu đảm bảo tính chính xác, trung thực và chi tiết phục vụ cho nghiên cứu của luận án.



**Hình 0.1: Quy trình nghiên cứu trong luận án**

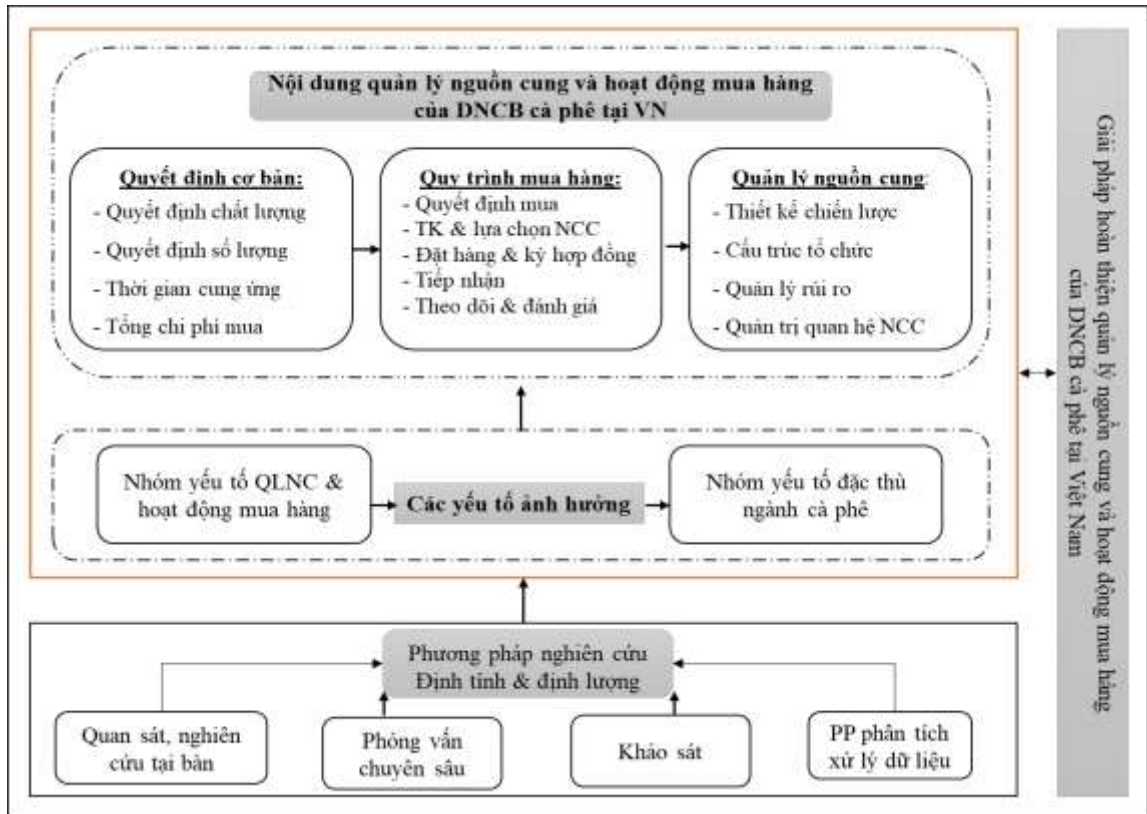
(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

### 5b) Khung nghiên cứu của luận án.

Trên cơ sở hệ thống hóa lý thuyết về quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp gắn với nghiên cứu thực tiễn tại các doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam. Luận án xây dựng khung nghiên cứu về quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của DNCB cà phê tại Việt Nam được mô tả dưới hình 0.2.

Quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của DNCB cà phê tại Việt Nam được phân tích dựa trên 3 vấn đề cơ bản, đó là các quyết định cơ bản hoạt động mua hàng, quá trình mua hàng và quản lý nguồn cung. Cùng với đó là việc phân tích các yếu tố môi trường, các yếu tố trực tiếp ảnh hưởng tới hoạt động này tại doanh nghiệp (Nguồn nhân lực, CNTT, thiết kế tổ chức, đánh giá...) và nhóm các yếu tố đặc thù đối với ngành cà phê (điều kiện tự nhiên, chính sách, cơ sở hạ tầng, v.v...). Trên cơ sở nội dung phân tích, tác giả đưa ra các giải pháp nhằm đảm bảo phát triển hoạt động quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của DNCB cà phê tại Việt Nam.

Khung nghiên cứu luận án chỉ ra nội dung cơ bản, mối liên hệ giữa các nội dung nghiên cứu triển khai, bản mô tả chi tiết từ những vấn đề lý thuyết đến những nghiên cứu thực tiễn trong nghiên cứu của luận án.



**Hình 0.2: Khung nghiên cứu, phân tích của luận án**

*Nguồn: Minh họa của tác giả*

### 5c) Phương pháp nghiên cứu

Dựa trên những nội dung về cơ sở lý luận và để đảm bảo các phương pháp nghiên cứu phù hợp và logic về mặt khoa học, tính khả thi và hiệu quả trong giải quyết được các vấn đề đặt ra của đề tài nghiên cứu, tác giả lựa chọn phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Dựa trên hai phương pháp cơ bản này đề tài cần thu thập cả hai loại dữ liệu là dữ liệu sơ cấp và dữ liệu thứ cấp.

- Phương pháp nghiên cứu định tính: Dựa trên các dữ liệu thu thập được từ việc tổng hợp các công trình nghiên cứu, các ấn phẩm, tài liệu báo chí, dữ liệu các ngành, các cấp nhằm hệ thống hóa, sử dụng phương pháp thống kê, so sánh, mô tả nhằm chỉ ra những vấn đề quan trọng trong công tác mua hàng và quản lý nguồn cung của các doanh nghiệp chế biến cà phê. Phương pháp định tính được sử dụng phân tích báo cáo luận án trên cơ sở các dữ liệu thứ cấp có sẵn và quá trình phỏng vấn chuyên sâu. Đặc biệt luận án sử dụng dữ liệu phỏng vấn chuyên sâu phân tích, thiết kế phiếu khảo sát các dữ liệu sơ cấp, đồng thời phân tích, nghiên cứu tình huống ở một số doanh nghiệp cụ thể.

- Phương pháp nghiên cứu định lượng: Trong đề tài này phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng tính toán lượng hóa những chỉ số đơn giản, nhằm đo lường được yếu tố được xác định trong bảng hỏi. Thông qua phương pháp điều tra khảo sát số lượng 90 DNCB cà phê, trong tổng quy mô 289 DNCB cà phê (theo số liệu báo cáo bộ Công Thương) trên cả nước. Thang đo Likert 5 mức độ được sử dụng trong mẫu phiếu

điều tra được đánh giá theo thang điểm 1 đến 5 điểm nhằm đánh giá mức độ hài lòng, mức độ khó khăn, mức độ quan trọng v.v... Khi các dữ liệu được thu thập thông qua các bước điều tra khảo sát tác giả tổng hợp, thống kê phân tích và mô tả định lượng trên những yếu tố cơ bản như: (1) tính trị trung bình nhằm đo lường mức độ trung bình của mỗi yếu tố được xây dựng trong thang đo, (2) tính tần số xem mức độ, tần suất trả lời các câu hỏi, các nhóm vấn đề được trả lời xuất hiện, (3) tính độ lệch chuẩn, xác định mức độ lệch chuẩn của mỗi yếu tố.

### **5c.1. Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp**

Dữ liệu thứ cấp cần thu thập phục vụ cho nghiên cứu của luận án bao gồm các dữ liệu về tình hình kinh doanh ngành cà phê, các doanh nghiệp chế biến cà phê và hoạt động thu mua, quản lý nguồn cung của doanh nghiệp chế biến. Tình hình thị trường cung cấp các nguyên liệu về cà phê, hộ nông dân cà phê và các nhà cung cấp trung gian của doanh nghiệp chế biến. Các dữ liệu nghiên cứu từ ngành cà phê, hiệp hội cà phê và địa phương nơi có diện tích trồng cà phê lớn và tỷ trọng xuất khẩu cao.

Các báo cáo nghiên cứu, chiến lược quy hoạch phát triển ngành cà phê của Việt Nam, dữ liệu liên quan đến Hải Quan xuất khẩu, thống kê của tổng cục thống kê v.v... có liên quan tới tình hình kinh doanh và xuất khẩu cà phê của Việt Nam.

Bên cạnh đó dữ liệu có thể được thu thập từ các bộ ngành liên quan như Bộ Công Thương, Bộ Nông nghiệp & Phát triển Nông thôn, Bộ Kế hoạch & Đầu tư, Bộ Khoa học & Công nghệ, Hiệp hội Cà Phê Ca Cao, Các hiệp hội doanh nghiệp, Phòng Thương mại & Công nghiệp Việt Nam (VCCI), Tổng cục thống kê, tạp chí chuyên ngành, web điện tử của hiệp hội nông sản, hiệp hội doanh nghiệp, các tổng hợp tình hình kinh doanh từ các đơn vị liên quan và các lựa chọn các báo cáo, công trình nghiên cứu tới ngành cà phê và hoạt động mua và quản lý nguồn cung trong doanh nghiệp. Quy trình thu thập được triển khai theo các bước sau dưới đây.

- *Liên hệ với các tổ chức cung cấp thông tin để thu thập và sao chép tài liệu:*

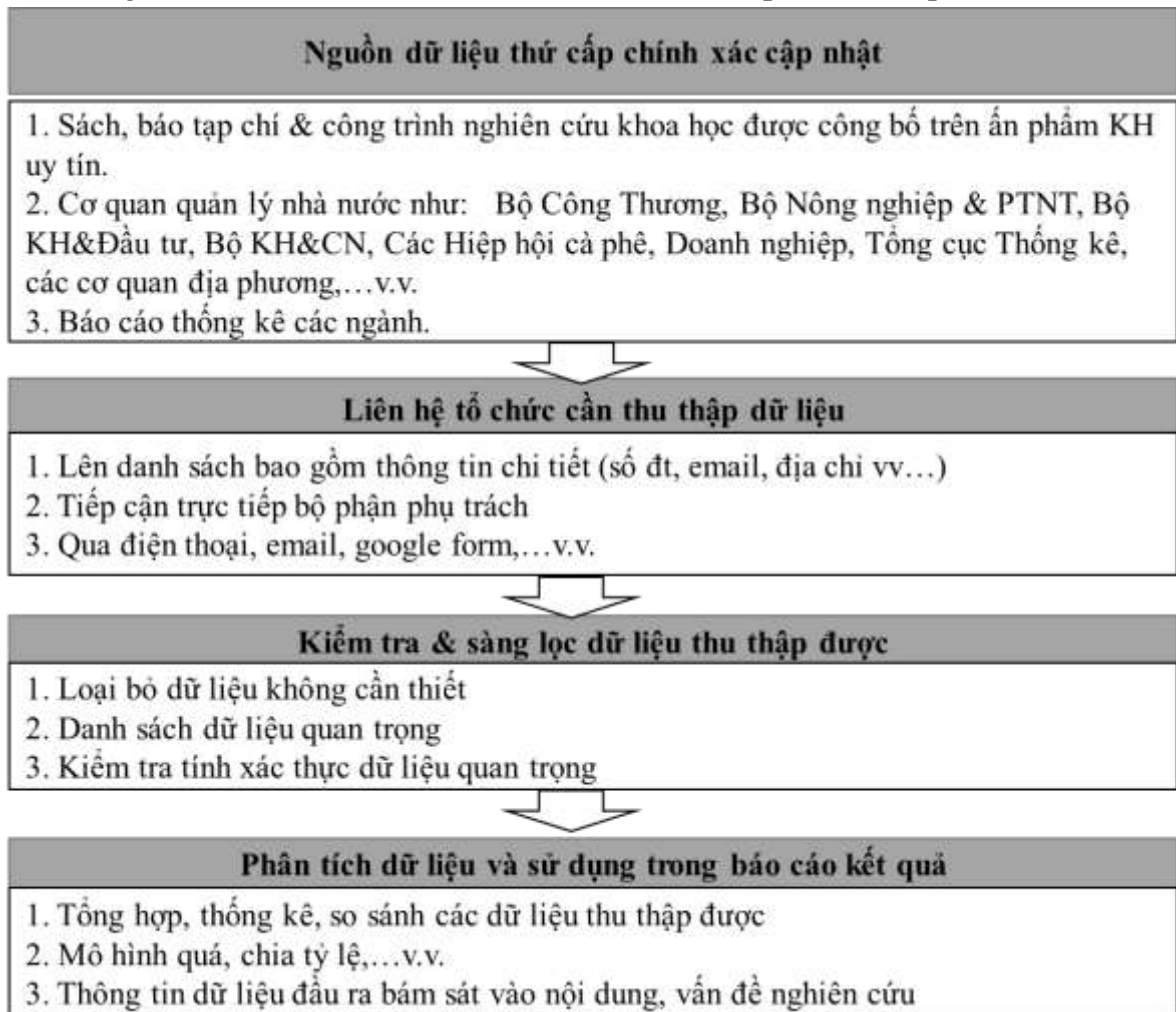
Trong danh sách các đơn vị tác giả đã tiếp cận và xin số liệu được lựa chọn theo khả năng thu thập được những số liệu tốt nhất, sát nhất với vấn đề nghiên cứu của đề tài. Luận án đã tiếp cận thông qua các thông báo chính thức trên các trang thông tin của các đơn vị này, và liên hệ trực tiếp các cá nhân phụ trách để có những số liệu cụ thể hơn. Như có thể liên hệ bộ Công Thương, thông qua các báo cáo ngành cà phê, báo cáo thị trường, báo cáo tình hình xuất khẩu cà phê, Các ấn phẩm tổng hợp liên quan ngành cà phê của các vụ Thị trường trong nước, Vụ Thị trường Châu Âu, v.v...

Bộ Nông nghiệp & Phát triển NT có thể liên hệ thông qua các dữ liệu báo cáo được công bố, quy hoạch và phát triển vùng trồng cà phê, Chiến lược phát triển ngành cà phê qua các giai đoạn v.v... Thông qua trung tâm thông tin của bộ, tiếp cận trực tiếp cán bộ, đơn vị phụ trách xin các số liệu cụ thể. Đối với Bộ Khoa học &

Công nghệ xin các số liệu thống kê, tiếp cận thông qua báo cáo công bố, Niên giám thống kê, Trung tâm thông tin, tổng cục Thống kê v.v...

- *Rà soát các nguồn thông tin đại chúng*: Tác giả đã tìm kiếm các dữ liệu mới nhất trên các nguồn thông tin đại chúng như sách, báo, tạp chí cả dưới dạng in ấn và trực tuyến

- *Lựa chọn dữ liệu*: Trên cơ sở các thông tin thu thập được, tác giả lựa chọn, sàng lọc những dữ liệu cần thiết cho luận án để đưa vào bước phân tích tiếp theo.



**Hình 0.3: Quy trình thu thập và phân tích dữ liệu thứ cấp**

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

- *Phân tích dữ liệu theo mục tiêu đã xác định*: Sau khi tập hợp, sàng lọc, dữ liệu thứ cấp chủ yếu được sử dụng để phân tích các nội dung liên quan tình hình quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng trong doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam.

### **5c.2. Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp**

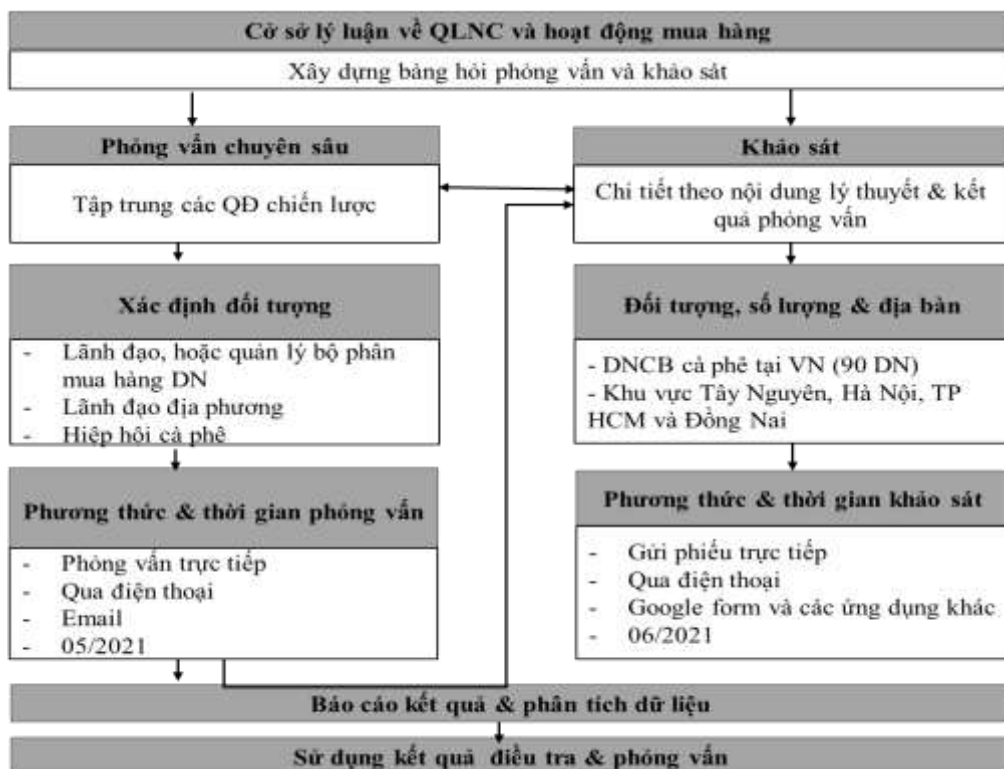
Dữ liệu sơ cấp cần thu thập và phân tích là các dữ liệu phản ánh thực trạng quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của các doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam.

Dữ liệu sơ cấp dự kiến được thu thập thông qua hai phương pháp như sau:

a) *Phương pháp phỏng vấn chuyên sâu:*

Như đang trình bày ở hình 0.4 trên thấy quá trình phỏng vấn có bản được khái quát 5 bước thực hiện:

(1) Việc xây dựng bảng câu hỏi phỏng vấn: Trên cơ sở hệ thống lý luận đã được xây dựng, bảng câu hỏi phỏng vấn chuyển thể từ những nội dung lý luận này bằng các câu hỏi bao gồm các câu hỏi mở và cả câu hỏi đánh giá mức độ. Đối với bảng câu hỏi phỏng vấn chủ yếu là các vấn đề quản lý, các vấn đề chiến lược trong quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp chế biến. Câu hỏi phỏng vấn trên nguyên tắc ngắn gọn, xúc tích và kết quả của câu hỏi phải giải quyết được vấn đề phân tích của luận án. Các câu hỏi tập trung vào hai nội dung chính. *Một là:* Thu thập thông tin về doanh nghiệp, quy trình tác nghiệp mua đang được triển khai tại các doanh nghiệp. Những thông tin này phục vụ cho nghiên cứu trường hợp điển hình, *Hai là,* Tham khảo ý kiến chuyên gia về nội dung những câu hỏi khảo sát sử dụng trong điều tra các doanh nghiệp chế biến cà phê. Từ đó xây dựng bảo hỏi khảo sát bám chặt hơn với thực trạng các đơn vị được khảo sát và phục vụ tốt cho nghiên cứu.



**Hình 0.4: Các bước thu thập dữ liệu sơ cấp**

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

(2) Đối tượng phỏng vấn chủ yếu là các lãnh đạo quản lý doanh nghiệp, hoặc người phụ trách bộ phận mua hàng. Ở đối tượng này tập trung khai thác các thông tin nội bộ, các nội dung báo cáo chưa thể hiện và phương hướng chiến lược trong thời gian tới. Đối tượng là cán bộ quản lý cơ quan nhà nước, hiệp hội tập trung vào



chính sách, các chương trình, đề án hỗ trợ nhằm có cái nhìn bao quát về thị trường và đặc thù ngành hàng địa phương quản lý.

(3) Phương pháp phỏng vấn được áp dụng bao gồm phỏng vấn trực tiếp, gửi qua email, điện thoại hoặc sử dụng google form hay các ứng dụng khác. Tuy nhiên phương pháp phỏng vấn trực tiếp, gặp mặt hoặc gọi điện thoại tiếp cận trực tiếp trao đổi với đối tượng phỏng vấn được ưu tiên để đảm bảo tính tương tác, tin cậy và phong phú của thông tin cần thu thập. Đặc biệt luận án đã lựa chọn 2 doanh nghiệp chế biến cà phê phỏng vấn chuyên sâu, đại diện cho mô hình quản lý nguồn cung và hoạt động mua của các doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam. Các DN được lựa chọn căn cứ vào đặc điểm hoạt động, quy mô doanh nghiệp, mô hình thu mua đã được áp dụng hiệu quả, sản phẩm chế biến, cũng như các tồn tại hạn chế phản ánh thực trạng chung của các doanh nghiệp chế biến trong ngành cà phê tại Việt Nam.

(4) Báo cáo kết quả phỏng vấn đảm bảo thông tin thu thập được có độ tin cậy, chính xác và có sự sàng lọc những thông tin không đảm bảo chất lượng, hoặc không liên quan nhiều đến vấn đề nghiên cứu.

(5) Dữ liệu thu thập được phân tích, và kết hợp dữ liệu sơ cấp được sử dụng cho báo cáo kết quả

*b) Phương pháp khảo sát:*

Luận án sử dụng phương pháp khảo sát các doanh nghiệp chế biến cà phê trên địa bàn cả nước, tập trung chủ yếu khu vực Tây Nguyên, Hà Nội, TP HCM, Sơn La. Đặc biệt đối với các quyết định mua hàng, thường là các dữ liệu nội bộ của doanh nghiệp, hạn chế việc chia sẻ thông tin cho bên thứ 3, vì vậy việc khai thác thông tin dữ liệu có thể gặp nhiều khó khăn. Nên khi xây dựng bảng hỏi, đối tượng khảo sát và phương pháp tiến hành khảo sát được lưu ý và xây dựng một cách chi tiết.

(1) Xây dựng bảng hỏi: Bảng hỏi khảo sát bám vào phân cơ sở lý luận đã xây dựng và nội dung thu thập được từ kết quả phỏng vấn. Trên cơ sở đó xây dựng nội dung chi tiết bảng hỏi, 29 câu hỏi làm rõ các vấn đề nội dung của mua và quản lý nguồn cung của doanh nghiệp. Từ các quyết định về số lượng, chất lượng v.v... cho đến các quyết định chiến lược quan hệ nhà cung cấp, phát triển nguồn cung v.v...

(2) Đối tượng khảo sát: Trong quá trình khảo sát thực tế tại các DN CB, luận án đã khảo sát được 90 DN CB cà phê. Đối tượng khảo sát trực tiếp bao gồm lãnh đạo công ty, lãnh đạo quản lý các đơn vị, phòng ban và cán bộ trực tiếp thực hiện công tác thu mua đều có thể trả lời các nội dung của phiếu khảo sát.

(3) Địa bàn khảo sát: Hiện nay trên cả nước có khoảng 700.000ha diện tích cà phê, hơn 100.000 hộ nông dân, HTX và đơn vị doanh nghiệp sản xuất, chế biến cà phê. Tuy nhiên tập trung chủ yếu ở Tây Nguyên khoảng 90% về khối lượng và 80% về giá trị. Ở đây có thể nói là thủ phủ cà phê của Việt Nam, chính vì vậy địa bàn khảo sát tập trung chủ yếu ở doanh nghiệp trên địa bàn khu vực này. Trên thực tế các doanh nghiệp có trụ sở, hoạt động sản xuất, kinh doanh chính trên địa bàn này,

nhưng có các cơ sở, văn phòng đại diện ở các địa phương, đặc biệt có khá nhiều đơn vị doanh nghiệp có chi nhánh đóng trên địa bàn Hà Nội, TP HCM, Đồng Nai, Bình Dương. Vì vậy trong quá trình triển khai khảo sát thực tế, tác giả linh hoạt, tiếp cận các đơn vị này để tiến hành khảo sát.

(4) Phương pháp chọn mẫu:

**Bảng 0.1: Mô tả mẫu khảo sát**

Đặc điểm doanh nghiệp		Số DN trong mẫu	Tỷ lệ %
Loại hình DN chế biến	Doanh nghiệp sơ chế	60	67
	Doanh nghiệp tinh chế	30	33
Loại hình doanh nghiệp	Công ty TNHH	48	53,3
	DN Tư Nhân	09	10,0
	DN Cổ Phần	29	32,2
	DN có vốn đầu tư nước ngoài	4	4,4
Số lao động	<= 10 người	12	13,3
	11 - 100 người	52	57,8
	101 - 200 người	17	18,9
	201 - 500 người	06	6,7
	>500 người	03	3,3
Thị trường	Nội địa	35	30,0
	Nội địa và quốc tế	81	70,0
Doanh thu 3 năm gần đây	< 10 tỷ đồng	15	16,3
	10 - 50 tỷ đồng	35	38,0
	51 - 100 tỷ đồng	22	25,9
	101 - 150 tỷ đồng	5	5,4
	151 tỷ - 250 tỷ đồng	5	5,5
	251 tỷ - 350 tỷ	5	5,5
	351 tỷ - 450 tỷ	3	3,3
	> 450 tỷ đồng	2	2,2

*Ghi chú: N = 90 (Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả)*

Đề tài xác định phương pháp chọn mẫu phi xác suất thay vì sử dụng mẫu xác suất bởi lý do sau: *Thứ nhất*, Việc xác định khung lấy mẫu đối với doanh nghiệp chế biến cà phê Việt Nam khó thực hiện được do số lượng doanh nghiệp lớn, phân tán và nhiều đặc điểm khác biệt. *Thứ 2*, Việc tiếp cận các doanh nghiệp chế biến đòi hỏi phải có những liên hệ trước, mối quan hệ hoặc giới thiệu nhất định, để có mức độ tin cậy trong chia sẻ thông tin, vì vậy việc chọn ngẫu nhiên không khả thi. *Thứ 3*, các dữ liệu về nguồn cung cấp đầu vào thường là các tài liệu nội bộ, thậm chí một số bộ phận phụ trách trực tiếp hoặc lãnh đạo mới có thể nắm bắt và thường doanh nghiệp hạn chế chia sẻ thông tin này. Hiện nay theo các nguồn dữ liệu thứ cấp luận án thu thập được, số DNCB cà phê trên cả nước ước lượng khoảng 289 DN bao gồm, 100 cơ sở chế biến cà phê nhân, 160 cơ sở chế biến cà phê rang say, 8 cơ sở chế biến cà phê hòa tan và 21 cơ sở chế biến cà phê phối trộn

Số DN gửi phiếu = 140 DN

Tỷ lệ trả lời = 65,6% (95/140)

Số phiếu thu được = 95 phiếu

Tổng số phiếu đạt yêu cầu **90** phiếu, tỷ lệ phiếu đạt = 94,7% (90/95)

Địa bàn: Tây Nguyên, Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh, Đồng Nai.

Số mẫu được chọn từ danh sách DNCB cà phê trên niêm giám và trang vàng trực tuyến cập nhật tới 06/2021.

(5) Phương thức khảo sát: Thực hiện việc khảo sát trực tiếp, qua email, điện thoại và sử dụng mẫu phiếu online (google form). Các phương thức kết hợp song song, nhằm có thể thu được số lượng phiếu tốt nhất. Các bước tiếp theo của thu thập dữ liệu sơ cấp tương tự với thu thập dữ liệu thứ cấp.

### **5c.3. Phương pháp phân tích, xử lý dữ liệu.**

Các dữ liệu thu thập được một lần nữa được kiểm tra, sàng lọc và sắp xếp theo nội dung vấn đề nghiên cứu và khung lý luận trong báo cáo luận án. Đảm bảo dữ liệu trước khi đưa vào phân tích xử lý có tính chính xác, cập nhật và phù hợp với các nội dung phân tích trong báo cáo. Khi thực hiện xong bước này dữ liệu được đưa vào quá trình phân tích cụ thể như sau:

a) Đối với các dữ liệu thứ cấp: Các phương pháp tổng hợp, thống kê, so sánh tương quan để đánh giá thực trạng, tình hình kinh doanh cà phê, các dữ liệu về thị trường cà phê, các yếu tố ảnh hưởng và dữ liệu về chi phí mua v.v... Hay nói cách khác tất cả các dữ liệu của vấn đề nghiên cứu thu thập được sắp xếp, so sánh và khái quát các vấn đề phục vụ cho báo cáo nghiên cứu.

b) Với dữ liệu sơ cấp: Thang đo Likert 5 cấp độ được sử dụng phân tích đánh giá thực trạng các vấn đề liên quan tới quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam. Sử dụng phần mềm SPSS 20 để xử lý và phân tích. Với những dữ liệu về mua và quản lý nguồn cung, luận án chủ yếu sử dụng các thuật toán định lượng đơn giản nhằm thống kê mô tả vấn đề nghiên cứu. Như tính giá trị trung bình, chia tỷ lệ phần trăm, tính toán vẽ biểu đồ...v.v Tất cả phương pháp này nhằm mô tả thực trạng của vấn đề nghiên cứu như:

Dựa trên những dữ liệu đánh giá thang điểm, phần mềm SPSS xử lý đưa ra các kết quả dữ liệu định lượng, trị số cụ thể đưa vào báo cáo phân tích.

## **6. Những đóng góp mới của luận án**

Luận án này là một công trình nghiên cứu lý thuyết và nghiên cứu ứng dụng thực tế tại doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam với những đóng góp chủ yếu sau đây:

- Những đóng góp mới về học thuật, lý luận: Luận án bổ sung và hoàn thiện khung lý luận về quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp, qua cách tiếp cận chiến thuật và chiến lược hoạt động này trong doanh nghiệp mà các hướng nghiên cứu trước đây còn chưa hoàn thiện. Với góc độ, quan điểm tiếp cận mới của luận án xem hoạt động mua hàng và quản lý nguồn cung đối với các mặt

hàng chiến lược doanh nghiệp ở hai bậc mua hàng chiến thuật và quản lý nguồn cung (mua hàng chiến lược). Bên cạnh xây dựng hoàn chỉnh lý thuyết nghiên cứu áp dụng cho các nghiên cứu tiếp theo tại Việt Nam.

- Những kết luận mới về đánh giá thực tiễn: Luận án đã tổng hợp được một cách khái quát tình hình sản xuất, chế biến cà phê tại Việt Nam, đặc điểm nổi bật từ nguồn cung cà phê, điều kiện từ các DNCB cà phê. Việc khái quát cùng với những phân tích mức độ ảnh hưởng, cũng như tồn tại hạn chế từ chính những điều kiện từ nguồn cung này. Tiếp theo, luận án đã xây dựng được bức tranh thực trạng về quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của DNCB chế biến cà phê. Phấn ánh trung thực nhất công tác này tại các DNCB trên cơ sở lý luận đã xây dựng khá cụ thể, chi tiết ở chương 1. Luận án đã phân tích, đánh giá một cách khách quan về thực trạng quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của các doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam trên các nội dung như: Các quyết định mua của doanh nghiệp, quá trình mua hàng, thiết kế tổ chức quản lý nguồn cung, rủi ro nguồn cung và quản trị quan hệ nhà cung cấp của doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam. Xây dựng bức tranh thực trạng hoạt động này của các DNCB cà phê tại Việt Nam.

- Những đề xuất mới về chính sách, giải pháp:

Trên cơ sở từ những phân tích đánh giá thực trạng, tồn tại hạn chế ngành cà phê Việt Nam như còn nhỏ lẻ, manh mún, thiếu ứng dụng khoa học công nghệ trong trồng trọt, thiếu đầu tư, thiết bị máy móc trong sản xuất chế biến, các vùng trồng nguyên liệu chưa được xây dựng bài bản, chưa đáp ứng các tiêu chuẩn chứng nhận quốc tế. Đặc biệt nguồn cung của doanh nghiệp chế biến còn nhiều hạn chế trong khâu thu gom, hình thức thu mua và các trung gian thu mua còn chưa chuyên nghiệp, trong khi doanh nghiệp chế biến phụ thuộc khá nhiều. Trên cơ sở đó, luận án đã đề xuất được 3 nhóm giải pháp giải quyết những vấn đề tồn tại, cũng như hoàn thiện công tác quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của các doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam. Các nhóm giải pháp bao gồm:

- Hoàn thiện quản lý hoạt động mua hàng của DNCB cà phê tại Việt Nam
- Hoàn thiện quản lý nguồn cung của DNCB cà phê tại Việt Nam
- Một số giải pháp khác

Bên cạnh đó luận án cũng chỉ ra những đề xuất, kiến nghị với các đơn vị, tổ chức nhằm hỗ trợ thực hiện các giải pháp có hiệu quả, gắn với mặt hàng cà phê, các đơn vị trực tiếp có thể hỗ trợ bao gồm các Bộ ngành như Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Bộ Công Thương, ...v.v. Các địa phương, đặc biệt khu vực Tây Nguyên, thủ phủ cà phê của Việt Nam và Hiệp hội cà phê cao Việt Nam. Trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của từng đơn vị, tổ chức luận án đã kiến nghị phát huy những cơ chế, chính sách có hiệu quả và hướng phát triển hỗ trợ phát triển cây cà phê, cũng như các doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam.

## **7. Kết cấu của luận án**

Ngoài phần mở đầu, kết luận luận án được chia thành 3 chương như sau:

- *Chương 1: Cơ sở lý luận về quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp*

Chương 1 tập trung vào hệ thống hóa và hoàn thiện lý thuyết về quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp, bao gồm và các yếu tố ảnh hưởng tới quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp.

- *Chương 2: Thực trạng quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của DNCB cà phê tại Việt Nam.*

Ở chương 2 tập trung vào việc phân tích thực trạng các vấn đề dựa trên cơ sở lý luận được xây dựng ở chương 1, phân tích đánh giá khách quan về thực trạng công tác quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của các doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam.

- *Chương 3: Giải pháp hoàn thiện quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của các DNCB cà phê tại Việt Nam.*

Trong nội dung đầu tiên của chương 3, luận án phân tích, dự báo triển vọng của thị trường cà phê trên thế giới và Việt Nam, dự báo xu hướng quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của DN. Trên cơ sở đó, chương 3 đề xuất các giải pháp có tính khả thi và ứng dụng cao cho các doanh nghiệp chế biến cà phê nhằm hoàn thiện công tác quản lý nguồn cung và HĐ mua hàng của các DNCB cà phê tại Việt Nam.

## CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ NGUỒN CUNG VÀ HOẠT ĐỘNG MUA HÀNG CỦA DOANH NGHIỆP

### 1.1. Một số khái niệm và vấn đề liên quan đến quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của DN

#### 1.1.1. Quan điểm tiếp cận

##### 1.1.1.1. Sự phát triển của mua hàng và quản lý nguồn cung

Sự quan tâm về mua hàng từ những năm 1970, việc thiết kế quy trình mua được coi trọng hơn trong doanh nghiệp. Thời điểm này trên thế giới chứng kiến cuộc khủng hoảng dầu mỏ và các nguyên liệu thô có liên quan trong thời gian ngắn thu hút sự chú ý về tầm quan trọng của việc mua, các chuyên gia quản lý và điều hành hàng đầu đã không phản ứng để cải thiện vai trò của việc mua hàng trong chiến lược của công ty (Farmer, 1978). Trong suốt những năm 1970, chức năng mua hàng tiếp tục được coi là mang tính hành chính hơn là chiến lược. Mua hàng đóng một vai trò thụ động trong tổ chức, chức năng hoạt động trong một môi trường biệt lập, cố gắng tối ưu hóa thay vì tối ưu hóa chuỗi cung ứng toàn doanh nghiệp. Các công ty thường áp dụng nhiều chiến lược tìm nguồn cung ứng thông qua chào giá cạnh tranh và mối quan hệ kéo dài giữa các nhà cung cấp. Vai trò của mua hàng là trở thành nhà cung cấp dịch vụ cho các chức năng khác trong doanh nghiệp, với nhiệm vụ chính là mua hàng hóa và dịch vụ cần thiết từ các nguồn cung cấp được phê duyệt, đảm bảo rằng chúng tuân thủ các mức chất lượng và hiệu suất cần thiết, lịch giao hàng và giá cả cạnh tranh nhất. Quan điểm mua hàng này, đơn giản là một bộ phận dịch vụ thực hiện chủ yếu là vai trò văn thư, hành chính, đã bị thách thức sâu sắc bởi những áp lực của môi trường kinh tế nhiều thay đổi.

**Bảng 1.1: Lịch sử phát triển của mua hàng**

Giai đoạn	Đặc điểm
Những năm 1970	Việc cấm vận chuyển dầu mỏ và thiếu hụt nguyên vật liệu... đã làm cho chi phí mua hàng tăng cao, dẫn đến quy trình mua hàng lại càng được coi trọng hơn, trở thành tâm điểm chú ý của doanh nghiệp, mua hàng từ một nghiệp vụ chuyên môn hóa được nâng cấp lên thành tổ chức cao cấp
Những năm 1980	Rất nhiều doanh nghiệp ở Mỹ sử dụng phương thức mua hàng kiểm soát thời gian chính xác của Nhật Bản (Just-In-Time'), đơn đặt hàng có xu hướng nhỏ lẻ, giao thành nhiều đợt và đa dạng chủng loại.
Những năm 1990	Mua hàng trực tuyến và thương mại điện tử, mạng mua sắm, điện tử hóa phát triển.
Những năm 2000	Mua hàng toàn cầu và quy mô hóa mua hàng, thuê ngoài và phân công chuyên môn mua hàng

(Nguồn: Chu Vân, 2014)

Trong những năm 1980, các công ty bắt đầu đánh giá cao sự đóng góp tiềm năng của việc mua hàng cho hoạt động kinh doanh của mình. Porter (1980) nhấn mạnh tầm quan trọng của việc mua hàng trong mô hình năm lực lượng của mình về lợi thế cạnh tranh. Các nhà khoa học đề cập đến thuật ngữ quản lý nguồn cung, xuất hiện đầu tiên bởi các chuyên gia tư vấn vào cuối những năm 1980 và sau đó được cộng đồng học thuật áp dụng vào những năm 1990. Chiến lược mua hàng bắt đầu phù hợp một cách có ý thức với chiến lược kinh doanh và các mục tiêu chung của doanh nghiệp. Những tiến bộ trong công nghệ cũng chứng kiến sự gia tăng ứng dụng của các hệ thống hoạch định nguồn lực (ERP), giúp tối ưu hóa chuỗi cung ứng trở nên khả thi. Các tổ chức hiện có thể chia sẻ lịch trình nhu cầu dài hạn và mức tồn kho trong toàn bộ chuỗi cung ứng, chia sẻ thông tin lợi ích tối ưu cho toàn chuỗi (ít nhất là trên lý thuyết).

Theo Apostolova & ctg (2015) chỉ ra 3 giai đoạn phát triển của mua hàng, trong đó giai đoạn đầu khoảng năm 1950 đến 1980, mua hàng được hiểu là các hoạt động tác nghiệp, mua xem như là một hoạt động hỗ trợ đơn thuần, không có vai trò quan trọng nào trong các chức năng của doanh nghiệp. Mua ở đây được xem như là một chức năng hành chính, bộ phận xử lý đơn đặt hàng mua trong doanh nghiệp. Đến giai đoạn tiếp theo vào khoảng 1980 đến 1990 mua có sự kết nối chiến thuật và hoạt động mua được thiết kế với các mục tiêu cao hơn, không đơn thuần là hoạt động tác nghiệp nữa. Chức năng mua hàng xem như là hoạt động thiết yếu của tổ chức. Và giai đoạn phát triển cao nhất từ những năm 1990 cho đến nay mua được xem như là các quyết định có tính chiến lược, khái niệm chiến lược mua hàng được tác giả đề cập và phân định giữa chiến lược mua, mua hàng chiến thuật và hoạt động mua sắm tác nghiệp đơn thuần.

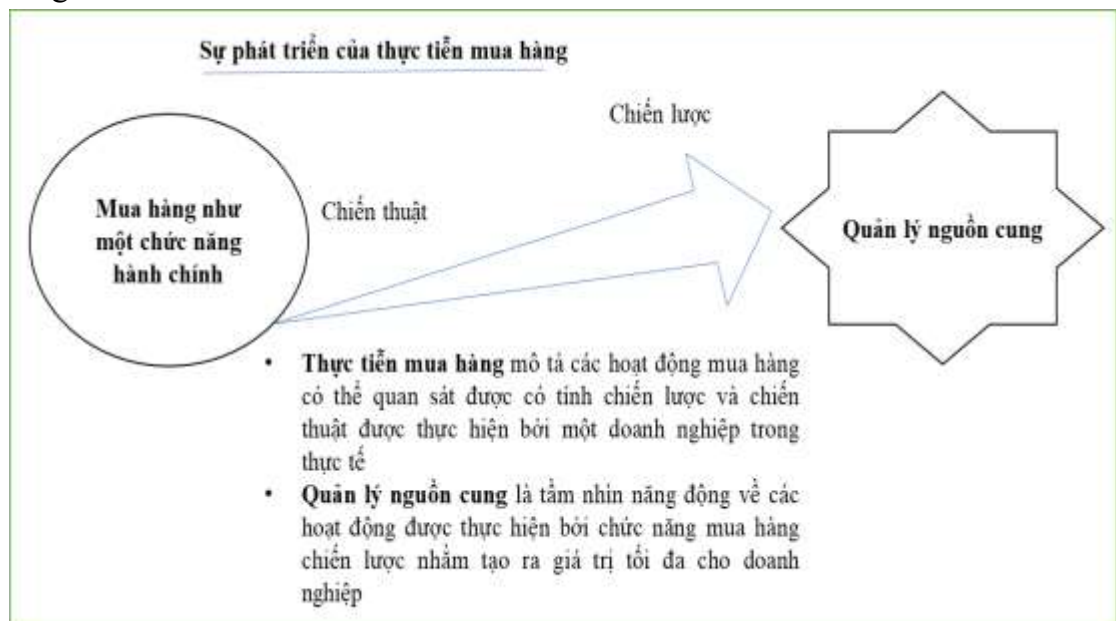


**Hình 1.1: Quá trình phát triển của mua hàng của doanh nghiệp**

( Nguồn: Apostolova & ctg, 2015)

Tương tự quan điểm trên trong bài phân tích quá trình từ mua hàng phát triển thành hoạt động quản lý nguồn cung, thì Stolle, 2007 (hình 1.2) đã chỉ ra thực tiễn mua hàng mô tả các hoạt động của mua hàng có thể quan sát được, chiến lược và phi chiến lược được thiện hiện bởi một doanh nghiệp trong thực tế. Còn quá trình quản lý nguồn cung chính là tầm nhìn năng động về các hoạt động mua hàng chiến

lược tạo ra giá trị tối đa cho doanh nghiệp. Quan điểm này cho rằng quản lý nguồn cung chính là sự phát triển bậc cao của hoạt động mua hàng, nó là chức năng chiến lược trong doanh nghiệp, các hoạt động không chỉ dừng lại ở việc mua các sản phẩm hàng hóa thông thường, đơn giản, giao dịch mà quản lý nguồn cung còn phải thực hiện một chuỗi các quyết định chiến lược, tầm nhìn dài hạn. Theo Lyson, (2009) chỉ ra khá rõ các hoạt động cụ thể trong việc phân loại mối quan hệ giữa mua hàng và quản lý nguồn cung. Trong đó ông cũng chỉ ra quản lý nguồn cung là hoạt động mang tính chiến lược, còn hoạt động mua hàng mang tính giao dịch và thương mại.



**Hình 1.2: Sự phát triển của hoạt động mua hàng trong doanh nghiệp**

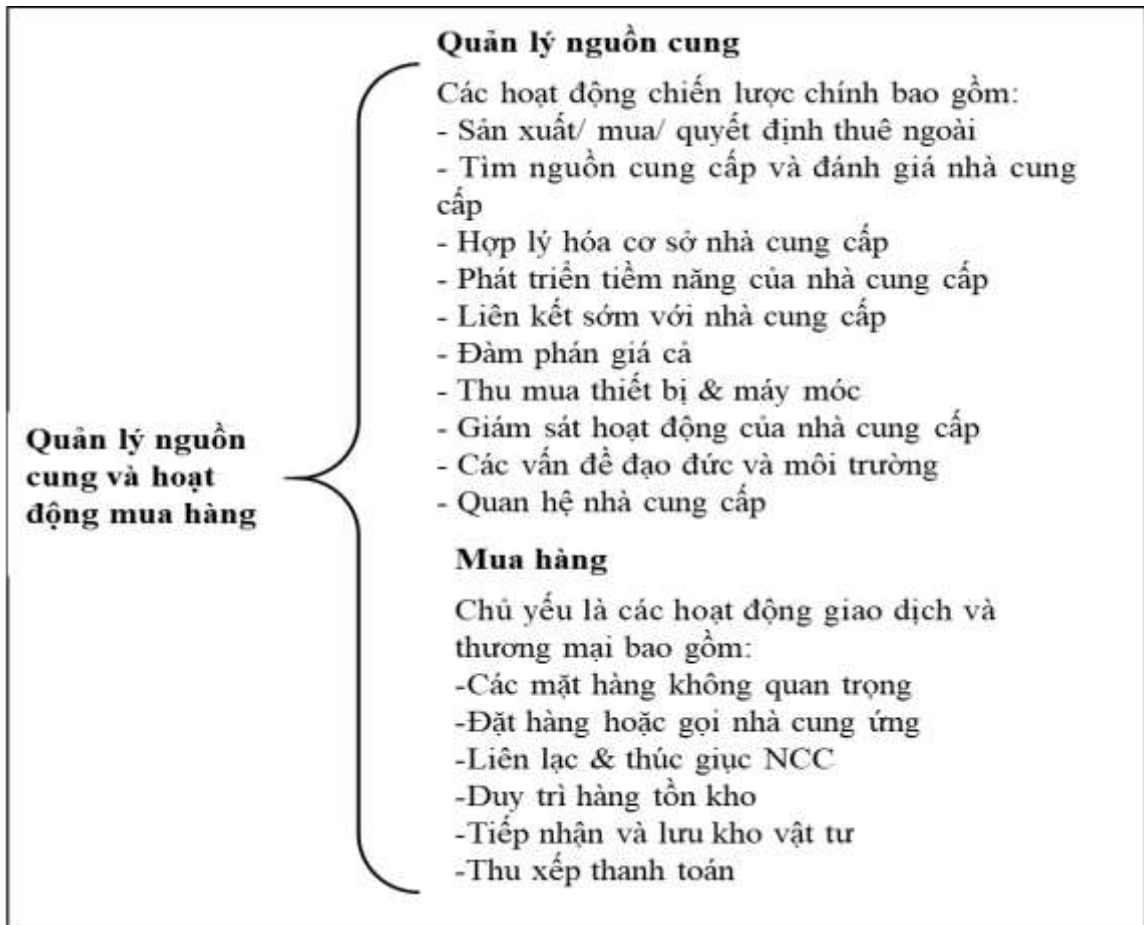
(Nguồn: Stolle, 2007)

Hoạt động mua hàng truyền thống liên quan đến các hoạt động mua hàng ngày của doanh nghiệp, trong khi chiến lược mua hàng đề cập đến các hành động cụ thể của chức năng để đạt được mục tiêu. Điều này có thể bao gồm tiêu chuẩn hóa các bộ phận và dịch vụ, phân tầng nhà cung cấp và tìm nguồn cung ứng. Mặc dù điều này có lợi cho chức năng mua hàng, nhưng điều đó không nhất thiết có nghĩa là nó được xem như là một chức năng chiến lược của phần còn lại của doanh nghiệp. Chỉ khi các hoạt động và chiến lược của chức năng thanh toán phù hợp với chiến lược chung của doanh nghiệp thì mới có thể coi mua hàng là một chức năng chiến lược.

Là một chức năng chiến lược, quản lý nguồn cung có thể góp phần định hình chiến lược doanh nghiệp. Ví dụ, người quản lý nguồn cung có thể được giao nhiệm vụ đánh giá các lựa chọn chiến lược trong các yếu tố gia công của các hoạt động của công ty. Điều này có thể bao gồm kiểm tra cách tốt nhất để tổ chức cơ cấu cung ứng. Ví dụ, công ty nên mua từ nhiều nhà cung cấp, hay nên xác định một số lượng nhỏ các nhà cung cấp chính chịu trách nhiệm cho các phần lớn hơn của quy trình



chuyển đổi doanh nghiệp. Cách tiếp cận thứ hai rất phổ biến trong ngành sản xuất, nơi một số nhà lắp ráp sản phẩm có xu hướng xác định vai trò cho các nhà cung cấp của họ trong một cơ sở cung ứng.



**Hình 1.3: Sự khác biệt giữa quản lý nguồn cung và mua hàng**

(Nguồn: Lysons & Farington, 2016)

Hơn nữa, một khi tổ chức xác định chính xác đâu là năng lực cốt lõi đối với doanh nghiệp của họ, chiến lược nguồn cung sau đó có thể tập trung vào các lĩnh vực cốt lõi này. Quản lý nguồn cung phải chuyển chiến lược doanh nghiệp của doanh nghiệp thành một chiến lược nguồn cung phù hợp. Quản lý nguồn cung ảnh hưởng toàn bộ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong việc quyết định những hoạt động nào nên được tự thực hiện và thuê ngoài. Nhà cung cấp thường được coi là có lợi ích (nghĩa là càng có nhiều bên ngoài, vai trò của nhà chiến lược nguồn cung càng quan trọng). Do đó, chiến lược nguồn cung đang ngày càng trở thành một yếu tố trong việc xác định ranh giới tổ chức. Quản lý nguồn cung chịu trách nhiệm phát triển và thực hiện các cấu trúc cung ứng sẽ duy trì vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Ví dụ, khi một tổ chức quyết định không còn là nhà lắp ráp sản phẩm mà là nhà thiết kế, cơ cấu cung ứng sẽ phải thay đổi để tạo điều kiện cho bước đi chiến lược này.

Do đó, quản lý nguồn cung không chỉ liên quan đến đầu vào mà còn cả quá trình quản lý hàng hóa và dịch vụ thông qua doanh nghiệp. Mục đích của nó là làm cho doanh nghiệp cạnh tranh hơn, không chỉ mua hàng hóa và dịch vụ với giá cạnh tranh mà còn tập trung vào các kỹ thuật giảm chi phí, thời gian chu kỳ, giảm thời gian tiếp thị và không ngừng tìm cách khai thác các đổi mới thực tế và tiềm năng từ trong thị trường cung cấp.

Monczka & ctg (2021) và Kaufmann (2002) đều chỉ ra quan điểm về mua hàng truyền thống đơn giản như là nhóm chức năng thực hiện các công việc như một văn thư, nhằm hoàn thiện các khâu trong quy trình mua sắm của doanh nghiệp, còn quản lý nguồn cung không chỉ cái tên gọi khác của mua hàng mà thể hiện chức năng chiến lược nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức hiện tại và trong tương lai. Quản lý nguồn cung là một khái niệm rộng hơn hoạt động mua hàng, nó bao trùm lên các nội dung của quá trình mua hàng. Nó đảm nhiệm vai trò rất quan trọng trong tổ chức quản lý kinh doanh của doanh nghiệp hay nói cách khác nó là một chức năng thực hiện các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

Như vậy, có thể nhận thấy với rất nhiều tác giả nghiên cứu rất kỹ lưỡng về quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng trong doanh nghiệp. Cũng có những góc độ và tiếp cận ở nhiều khía cạnh khác nhau. Tuy nhiên điểm chung dễ dàng nhận thấy các tác giả đều phân định khá chi tiết các khái niệm mua sắm, mua hàng và quản lý nguồn cung. Với phạm vi nghiên cứu của luận án đã được xác định ở phần mở đầu, luận án lựa chọn quan điểm phổ biến nhất hiện nay, trong đó quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng phát triển từ mua hàng truyền thống, mua hàng chiến thuật và quản lý nguồn cung. Trong đó, quản lý nguồn cung (mua hàng chiến lược) là khái niệm bao quát hơn khái niệm và là bậc cao nhất của hoạt động mua hàng. Các nội dung của quản lý nguồn cung là các quyết định chiến lược và bao trùm các nội dung của hoạt động mua hàng.

*1.1.1.2. Mối quan hệ quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng trong doanh nghiệp.*

Như đã phân tích ở trên có thể thấy lịch sử phát triển của quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng trong doanh nghiệp. Trong quá trình phát triển quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp có mối quan hệ chặt chẽ với nhau và cùng chung mục tiêu là đảm bảo sẵn sàng các yếu tố đầu vào cho quá trình sản xuất, kinh doanh tại doanh nghiệp.

Các bậc phát triển từ mua hàng truyền thống tới mua hàng chiến lược đều có những mối liên hệ chặt chẽ, và phát triển ở các bậc mua hàng khác nhau.

Quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng có tác động qua lại với nhau thường xuyên ở 3 bậc quyết định trong doanh nghiệp.

- Mua hàng tập trung vào các quyết định mang tính tác nghiệp, hàng ngày, liên quan đến quá trình đặt hàng với NCC để có được hàng hóa và dịch vụ cần thiết nhằm thực hiện các tác nghiệp Sản xuất, KD tại DN một cách kịp thời và hiệu quả

- Mua hàng tập trung vào các quyết định mang tính chiến thuật, trung hạn, các hoạt động mua hàng tập trung thay vì nhỏ lẻ, tính toán tới chất lượng, giá cả, mục tiêu dịch vụ, dự toán chi phí mua, phát triển các kỹ năng cũng như các mục tiêu mua trung hạn. Các quyết định xây dựng quy trình, kỹ thuật đàm phán được xem là nội dung của bậc chiến thuật.

**Bảng 1.2: Sự phát triển của các bậc mua hàng**

<b>Mua hàng truyền thống</b> (Tác nghiệp)	<b>Mua hàng chiến thuật</b> ( Tổng chi phí tối ưu)	<b>Quản lý nguồn cung</b> (Mua hàng chiến lược)
Đơn giá	Cân đối lượng đặt hàng, từ mua hàng nhỏ lẻ đến tập trung	Tổng chi phí
Thực hiện đơn đặt hàng	Hợp đồng của công ty	Tổng giá trị
Đấu thầu cạnh tranh	Giá cả, chất lượng, mục tiêu, dịch vụ	Nhà cung cấp chiến lược
Giá mục tiêu	Phương án giảm bớt nhà cung cấp	Tối ưu hóa hệ thống nhà cung cấp
Rất nhiều nhà cung cấp	Hội nghị nhà cung cấp	Phát triển nhà cung cấp
Chuẩn bị hợp đồng	Dự toán chi phí nhà cung cấp	Phù hợp với chiến lược kinh doanh
Thu nhập tiêu chuẩn thông số, yêu cầu	Kỹ xảo đàm phán	Phát triển chiến lược của công ty phù hợp với nhu cầu trong tương lai
Đánh giá đấu thầu	Thực hiện đàm phán	Hiệu suất cung cấp và quản lý mối quan hệ
Thoi dỗi đơn đặt hàng	Phát triển các kỹ năng khác nhau	Tham gia vào kế hoạch kinh doanh dài hạn

(Nguồn: Phát triển từ Chu Vân, 2014)

- Quản lý nguồn cung tập trung vào các quyết định mang tính chiến lược, dài hạn, liên quan đến việc thiết kế, hoạch định và đánh giá nhu cầu về vật liệu và dịch vụ trong DN nhằm đảm bảo nhận dạng được các cơ hội tìm nguồn cung phù hợp, tích hợp với nguồn lực của các nhà cung cấp và xây dựng các mối quan hệ phù hợp với NCC để thực hiện mục tiêu chiến lược của DN.

Thuật ngữ quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp được xem như là một chức năng, hoạt động trong doanh nghiệp, nó phối hợp với các chức năng khác đạt được các mục tiêu chiến lược trong doanh nghiệp. Quản lý nguồn cung đòi hỏi phải theo đuổi các mục tiêu chiến lược, đó là những hoạt động có tác động lớn đến kết quả hoạt động lâu dài của tổ chức. Những mục tiêu dài hạn này không được theo đuổi một cách riêng lẻ và phải phù hợp với tổng thể sứ mệnh và

các chiến lược của tổ chức. Quản lý nguồn cung không chỉ là cái tên khác của mua hàng mà là một hoạt động bao trùm hơn, ở bậc cao hơn.

Thực tế, ở mỗi doanh nghiệp sẽ có cách vận dụng khác nhau. DN nào cũng đều thực hiện việc mua hàng ở bậc tác nghiệp, đều quan tâm đến các quyết định về chất lượng nguyên liệu, đến giá cả và chi phí mua, đến thời gian cung ứng kịp thời với số lượng vừa đủ cho kế hoạch sản xuất, kinh doanh.

+ Những công ty có tầm nhìn xa hơn và có năng lực quản lý chuyên nghiệp hơn thì sẽ không chỉ dừng ở việc mua hàng bậc tác nghiệp mà sẽ quan tâm đến quản lý nguồn cung ở bậc dài hạn, phân tích cơ hội và thách thức ở thị trường nguyên vật liệu đầu vào, rà soát và phân tích ngân sách mua tổng thể, xây dựng và phát triển các mối quan hệ thích hợp với các nhóm NCC khác nhau, để đạt được mục tiêu chiến lược là có tổng giá trị cao nhất nhưng vẫn đảm bảo tổng chi phí hợp lý nhất.

+ Quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp với mục tiêu tối ưu hóa các yếu tố đầu vào, đảm bảo chất lượng, số lượng, thời gian cung ứng và tổng chi phí đầu vào của doanh nghiệp một cách tối ưu nhất, đáp ứng được các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Xây dựng một quy trình mua và chiến lược quản lý nguồn cung trong doanh nghiệp nâng cao năng lực sản xuất, chế biến và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh thị trường nhiều biến động

### *1.1.1.3. Đặc điểm của quản lý nguồn cung trong doanh nghiệp*

Từ mua hàng truyền thống hướng đến quản lý nguồn cung (mua hàng chiến lược) là xu thế phát triển của mua hàng, vì vậy chúng ta phải nắm được đặc trưng quan trọng của quản lý nguồn cung. Một tổ chức mua hàng có tư tưởng mua hàng chiến lược hay không, căn cứ để đánh giá cũng dựa trên những đặc điểm của quản lý nguồn cung này.

Tiến hành tổng hợp và so sánh các giai đoạn phát triển của mua hàng, có thể thấy rằng trong mua hàng chiến lược có bốn đặc trưng khác biệt với mua hàng truyền thống là: (1) Từ chú ý đến đơn giá chuyển sang chú ý nhiều hơn đến tổng chi phí; (2) Số lượng nhà cung cấp từ nhiều trở thành ít, thậm chí thành độc nhất; (3) Mối quan hệ với nhà cung cấp từ giao dịch ngắn hạn trở thành hợp tác lâu dài; (4) Vai trò của bộ phận mua hàng từ bị động chấp hành trở thành chủ động tham gia.

#### *- Từ chú ý đơn giá chuyển sang chú ý nhiều hơn đến tổng chi phí*

Mua hàng truyền thống chỉ quan tâm đến đơn giá mà bỏ qua các nhân tố khác ảnh hưởng đến chi phí mua hàng như chất lượng, tồn kho, thời gian giao hàng, dịch vụ...

Mua hàng chiến lược không chỉ quan tâm đến đơn giá mà còn quan tâm đến tổng chi phí và coi đơn giá là một phần của tổng chi phí.

Tổng chi phí còn gọi là tổng chi phí sở hữu (TCO, Total Cost of Ownership), và bản chất của nó là chi phí vòng đời sản phẩm (LCC, Life Cycle Cost). Vòng đời của nguyên vật liệu là chỉ quá trình từ đàm phán xong đơn giá với nhà cung cấp đến giao nguyên vật liệu, vận chuyển, kiểm nghiệm, lưu kho, sử dụng nguyên vật liệu

và chuyên hóa chúng thành sản phẩm tương ứng cho đến khi sản phẩm được khách hàng tiếp nhận hoặc khiếu nại và xử lý xong khiếu nại, tổng các chi phí khác được cộng vào đơn giá trong suốt vòng đời của nguyên vật liệu được gọi là chi phí vòng đời sản phẩm.

Có người từng ví von đơn giá với một trận đánh, tổng chi phí so với cả cuộc chiến. Thương trường như chiến trường, chiến đấu là để thắng một trận đánh hay thắng cả cuộc chiến? Câu trả lời hiển nhiên là về sau. Vì vậy, trong khi thực hiện mua hàng phải định hướng tổng chi phí thấp nhất, sau đó mới tìm kiếm đơn giá thấp nhất.

- *Số lượng nhà cung cấp từ nhiều trở thành ít*

Mua hàng truyền thống chỉ quan tâm đến đơn giá, ai bán rẻ thì mua của người đó, sự lựa chọn của doanh nghiệp rất nhiều, giống như đi chợ mua thức ăn, thế nên danh sách nhà cung cấp rất nhiều. Mua hàng truyền thống thường chia nhỏ số lượng mua, còn đến giai đoạn thực hiện mua hàng tập trung của mua hàng chiến lược thì danh sách nhà cung cấp lại giảm đi.

Quản lý nguồn cung nhấn mạnh việc mua hàng tập trung cao độ, danh sách nhà cung cấp ít hơn, thậm chí thành độc nhất. Quản lý nguồn cung khuyến khích phát triển hợp tác với một nhà cung cấp độc nhất đối với một mặt hàng, nhóm mặt hàng nhất định. Có thể thắc mắc liệu hợp tác với một nhà cung cấp độc nhất có quá rủi ro? Xin lưu ý rằng độc nhất chứ không phải duy nhất. Chỉ hợp tác với duy nhất một nhà cung cấp nguồn hàng, tất nhiên rủi ro sẽ rất lớn. Một doanh nghiệp không nên chỉ có một nguồn hàng, chọn nhà cung cấp độc nhất tức là trong quá trình giao dịch với các nhà cung cấp, chọn trong số đó một nhà cung cấp ưu tú nhất phù hợp với giai đoạn phát triển và nhu cầu của doanh nghiệp mình, thiết lập quan hệ hợp tác lâu dài, thực hiện. Mua hàng chính là theo đuổi chất lượng tốt, chi phí thấp, giao hàng đúng thời gian và dịch vụ tốt. Từ góc độ chất lượng, có thể thấy khi có nhiều nguồn hàng mặc dù ai nấy đều tuân thủ tiêu chuẩn chất lượng như nhau, nhưng chất lượng thực sự lại không hoàn toàn giống nhau, thường dao động, không ổn định, bởi vì trình độ quản lý chất lượng của mỗi nhà cấp là khác nhau. Đồng thời, khi mỗi nhà cung cấp giao hàng đến, doanh nghiệp đều phải tiến hành kiểm nghiệm nguyên liệu đầu vào, số lần kiểm nghiệm nhiều thì chi phí kiểm nghiệm càng tăng cao. Còn sau khi phát triển nhà cung cấp độc nhất, vì họ là nhà cung cấp ưu tú nhất trong số các nhà cung cấp, biểu hiện chất lượng tốt nhất, chất lượng cũng ổn định hơn, tần suất kiểm nghiệm và số lượng lấy mẫu có thể giảm thiểu, thậm chí các vấn đề chi phí.

Từ góc độ chi phí, muốn thương lượng giá cả với nhà cung cấp, quan trọng nhất vẫn là phải xem số lượng hàng mua. Khi nguồn hàng nhiều, việc mua hàng nhỏ lẻ sẽ rất khó để hình thành lợi thế về số lượng, không có cách nào giảm giá mua, tổng chi phí thường cũng rất cao. Còn sau khi phát triển nhà cung cấp độc nhất, mua hàng tập trung cao độ, hiệu quả kinh tế theo quy mô xuất hiện thì rất dễ để có được lợi thế về giá cả, tổng chi phí cũng thường thấp hơn. Từ góc độ giao hàng và dịch

vụ, sau khi phát triển hợp tác với nhà cung cấp duy nhất, do thực hiện mua hàng tập trung, doanh nghiệp rất có khả năng là khách hàng lớn, thậm chí là khách hàng lớn nhất của nhà cung cấp. Về phân bổ sản lượng, bảo đảm cung cấp hỗ trợ kỹ thuật và dịch vụ, nhà cung cấp thường ưu tiên khách hàng lớn, họ sẽ chú trọng đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp bạn nhiều hơn, như vậy rủi ro cũng được giảm bớt. Hiệu quả kinh tế theo quy mô là khái niệm dùng để chỉ sự giảm dần của chi phí bình quân trong dài hạn khi quy mô sản lượng của doanh nghiệp tăng và tất cả các nhân tố đầu vào đều biến đổi.

- *Mối quan hệ với nhà cung cấp từ giao dịch ngắn hạn trở thành hợp tác lâu dài*

Quản lý nguồn cung lại coi mối quan hệ với các nhà cung cấp là quan hệ đối tác và cam kết hợp tác lâu dài. Khi doanh nghiệp có nhu cầu, nhà cung cấp có thể đứng ra giúp đỡ, hi sinh lợi nhuận ngắn hạn để đạt được lợi ích dài hạn. Các doanh nghiệp cũng có thể dựa vào thỏa thuận lâu dài với nhà cung cấp để thúc đẩy nhà cung cấp liên tục cải thiện, khiến cho doanh nghiệp có được chất lượng ưu việt hơn, giá cả thấp hơn, giao hàng chuẩn hơn và dịch vụ tốt hơn.

- *Vai trò của bộ phận mua hàng từ bị động chấp hành thành chủ động tham gia*

Đặc trưng thứ nhất của quản lý nguồn cung là giá trị cốt lõi của mua hàng, đặc trưng thứ hai, thứ ba trình bày mối quan hệ và công tác quản lý nhà cung cấp. Đặc trưng thứ tư phản ánh một cách tự nhiên vai trò của bộ phận mua hàng, từ việc bị động chấp hành chuyển dần tham gia sang chủ động. Mua hàng truyền thống xem mua hàng là công việc có tính hành chính, cũng có thể nói là những việc đơn giản như đặt hàng, theo dõi, kiểm nghiệm hàng, thanh toán ..., mua hàng chỉ là bị động thực hiện các yêu cầu của bộ phận nhu cầu sản xuất đưa ra. Mua hàng chiến lược lại coi mua hàng là một hoạt động kỹ thuật, nhấn mạnh đến tính chuyên nghiệp của mua hàng, và đòi hỏi sự chủ động tham gia của bộ phận mua hàng, cũng chính là yêu cầu áp dụng “Tham gia trước mua”.

### **1.1.2. Các khái niệm cơ bản**

#### *1.1.2.1. Mua hàng*

Theo phân tích ở phần tổng quan, có thể thấy rất nhiều công trình nghiên cứu về hoạt động mua hàng trong DN, ở các công trình này các khái niệm mua hàng được đề cập chi tiết, và nhiều góc độ quan điểm tiếp cận khác nhau. Trong đó, mua hàng có thể được hiểu là hoạt động thương mại, bổ sung nguồn lực đầu vào cần thiết cho doanh nghiệp (Lysons, 2016). Với góc độ tiếp cận này, mua được hiểu là hệ thống các hoạt động tác nghiệp nhằm có được lực lượng, hàng hóa vật tư đầu vào phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Mua (procurement) quản lý các nguồn lực bên ngoài của công ty theo cách cung cấp tất cả hàng hóa, dịch vụ, khả năng và kiến thức cần thiết để vận hành, duy trì và quản lý các hoạt động then chốt và hỗ trợ của công ty được bảo đảm trong các điều kiện thuận lợi nhất bao gồm các tài liệu, thông tin và tài chính đến điểm tiêu thụ (Weele, 2010).

Hay cách khác mua hàng có thể được hiểu là chức năng quản lý kinh doanh đảm bảo nhận dạng, tìm nguồn cung ứng, truy cập và quản lý các nguồn lực bên ngoài mà tổ chức cần hoặc có thể cần để thực hiện các mục tiêu chiến lược của mình (Lysons & Farrington, 2016). Trong chuỗi giá trị của M. Porter, mua hàng là khâu đầu vào trong chuỗi giá trị, liên kết các thành viên chuỗi giá trị phía thượng nguồn và nó là một phần của chiến lược logistics. Các giai đoạn của mua hàng từ phân tích nhu cầu, quyết định mua, lựa chọn NCC, theo dõi đánh giá NCC và phát triển quan hệ NCC lâu dài.

Trong nghiên cứu này tác giả liệt kê một số khái niệm và quan điểm tiếp cận cơ bản về mua hàng (phụ lục D), trên cơ sở những quan điểm lý luận này nhằm lựa chọn khái niệm có tính bao quát, phù hợp với mục tiêu và giới hạn nghiên cứu của công trình này.

Với quan điểm tiếp cận hoạt động mua hàng ở đây là nghiệp vụ, quá trình thực hiện các bước trong việc mua sắm, trang thiết bị và các nguồn lực đầu vào phục vụ cho quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nên mua hàng được hiểu là *hệ thống các mặt công tác thực hiện chức năng và các quyết định nhằm có được lực lượng hàng hóa vật tư đầu vào phục vụ cho quá trình sản xuất kinh doanh, đạt được mục tiêu của doanh nghiệp (Monczka & ctg, 2021)*

#### 1.1.2.2. Quản lý nguồn cung

Bậc phát triển cao nhất của mua hàng là quản lý nguồn cung, quan điểm này nhiều tác giả nhận định, được trình bày ở phần tổng quan. Quản lý nguồn cung là một khái niệm bao trùm hơn so với mua hàng. Quản lý nguồn cung các quyết định ở tầm chiến lược liên quan đến nguồn cung hàng hóa đầu vào. Nhiệm vụ chiến lược gắn với các mục tiêu dài hạn, các mục tiêu này vừa đảm bảo tối ưu hóa tổng chi phí mua hàng vừa đáp ứng nhu cầu khách hàng tốt nhất. Để đạt được mục tiêu này các vấn đề phát triển quan hệ nhà cung cấp lâu dài, thiết kế các chiến lược phát triển nguồn cung, quản lý rủi ro nguồn cung,...v.v.

Quản lý nguồn cung được xem là hoạt động then chốt trong doanh nghiệp, được tiếp cận góc độ chiến lược, từ lập kế hoạch, triển khai và quản lý hiệu quả các cơ sở cung ứng có quan hệ lâu dài chiến lược có được nguồn cung ứng hóa ổn định. Khái niệm chi tiết về quản lý nguồn cung được rất nhiều học giả trên thế giới đưa ra và được tiếp cận từ nhiều khía cạnh khác nhau của hoạt động này (Phụ lục D).

Trong rất nhiều quan điểm và khái niệm liên quan đến quản lý nguồn cung, có thể nhận thấy mỗi khái niệm đã chỉ ra những khía cạnh rất cơ bản của quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng trong doanh nghiệp. Tuy nhiên với góc độ tiếp cận của đề tài nghiên cứu khái niệm *Quản lý nguồn cung (Supply management)* là *quá trình hoạch định và triển khai chiến lược mua hàng hóa và dịch vụ để đáp ứng nhu cầu hiện tại và tương lai của doanh nghiệp, thông qua việc quản lý hiệu quả cấu trúc nguồn cung kết hợp các nhóm chức năng chéo, để đạt được mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp (Monczka & ctg, 2021)*

### 1.1.3. Mục tiêu, vị trí và vai trò

#### 1.1.3.1. Mục tiêu của mua hàng & quản lý nguồn cung

Theo Monczka (2021) chỉ ra những mục tiêu chính trong mua hàng và quản lý nguồn cung của một tổ chức, để đảm bảo một quá trình mua hàng hiệu quả cần nhắm đến 5 mục tiêu cơ bản sau:

##### (1) Đảm bảo cung ứng liên tục

Quá trình sản xuất kinh doanh phải được duy trì và đảm bảo được diễn ra liên tục, không bị ngắt quãng, đứt đoạn là mục tiêu then chốt của hoạt động mua hàng. Đối với nhiều nhu cầu các bộ phận sản xuất, kinh doanh, hay nhu cầu nội bộ cần phải được bổ sung kịp thời.

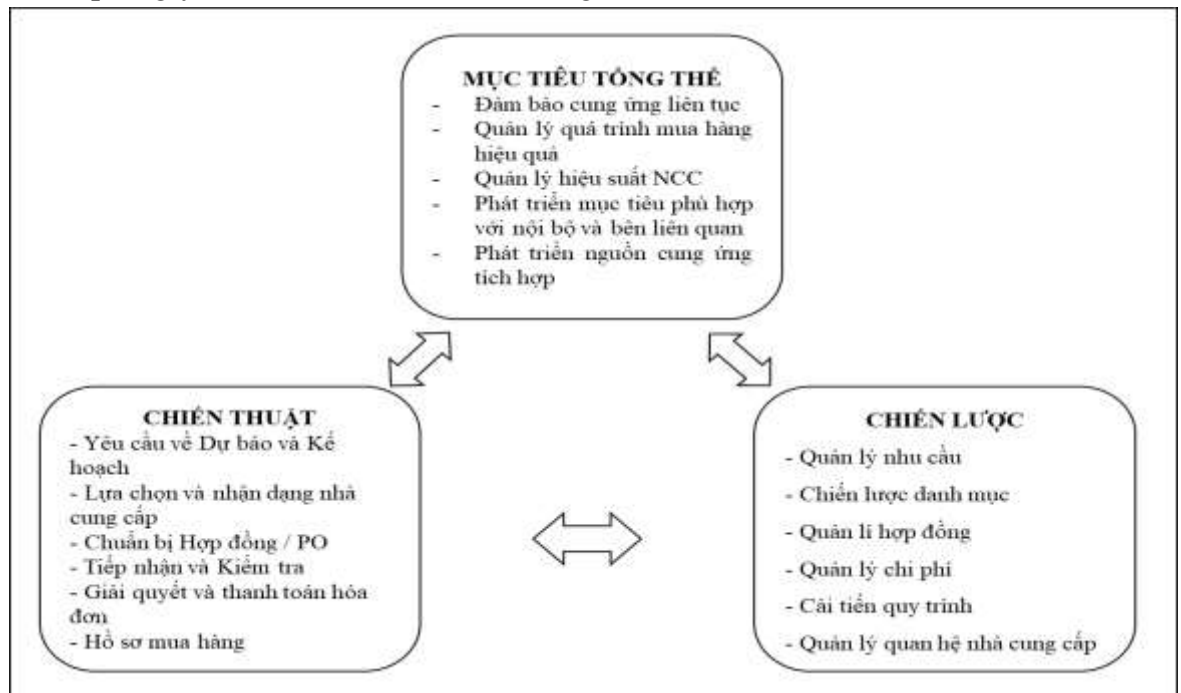
QLNC và HĐ mua hàng để đảm bảo mục tiêu duy trì liên tục sản phẩm nguyên liệu đầu vào phục vụ cho quá trình sản xuất của doanh nghiệp. Đây đủ về số lượng, đảm bảo chất lượng, tiêu chuẩn và tối ưu hóa về hiệu quả chi phí, quá trình sản xuất, kinh doanh không bị gián đoạn.

##### (2) Quản lý quá trình tìm nguồn cung ứng một cách hiệu quả và hiệu suất

Mục tiêu này đòi hỏi bộ phận mua và QLNC phải quản lý tốt nhân sự, xây dựng chính sách thủ tục mua đơn giản hiệu quả, quy trình mua linh hoạt, tối ưu và chính sách phát triển, quan hệ NCC tốt.

##### (3) Quản lý nhà cung cấp

Phát triển quan hệ lâu dài với nhà cung cấp tiềm năng là mục tiêu quan trọng của QLNC và hoạt động mua hàng. Nguồn cung cấp ổn định duy trì khả năng cạnh tranh, đáp ứng yêu cầu đòi hỏi của thị trường.



**Hình 1.4: Mục tiêu và vai trò của mua hàng & quản lý nguồn cung**

(Nguồn: Monczka & ctg, 2021)



Các thủ tục mua, chính sách mua hay các yêu cầu đối với quy trình mua cần phối hợp hiệu quả với mục tiêu phát triển quan hệ nhà cung cấp chiến lược.

(4) *Phối hợp các bên liên quan*

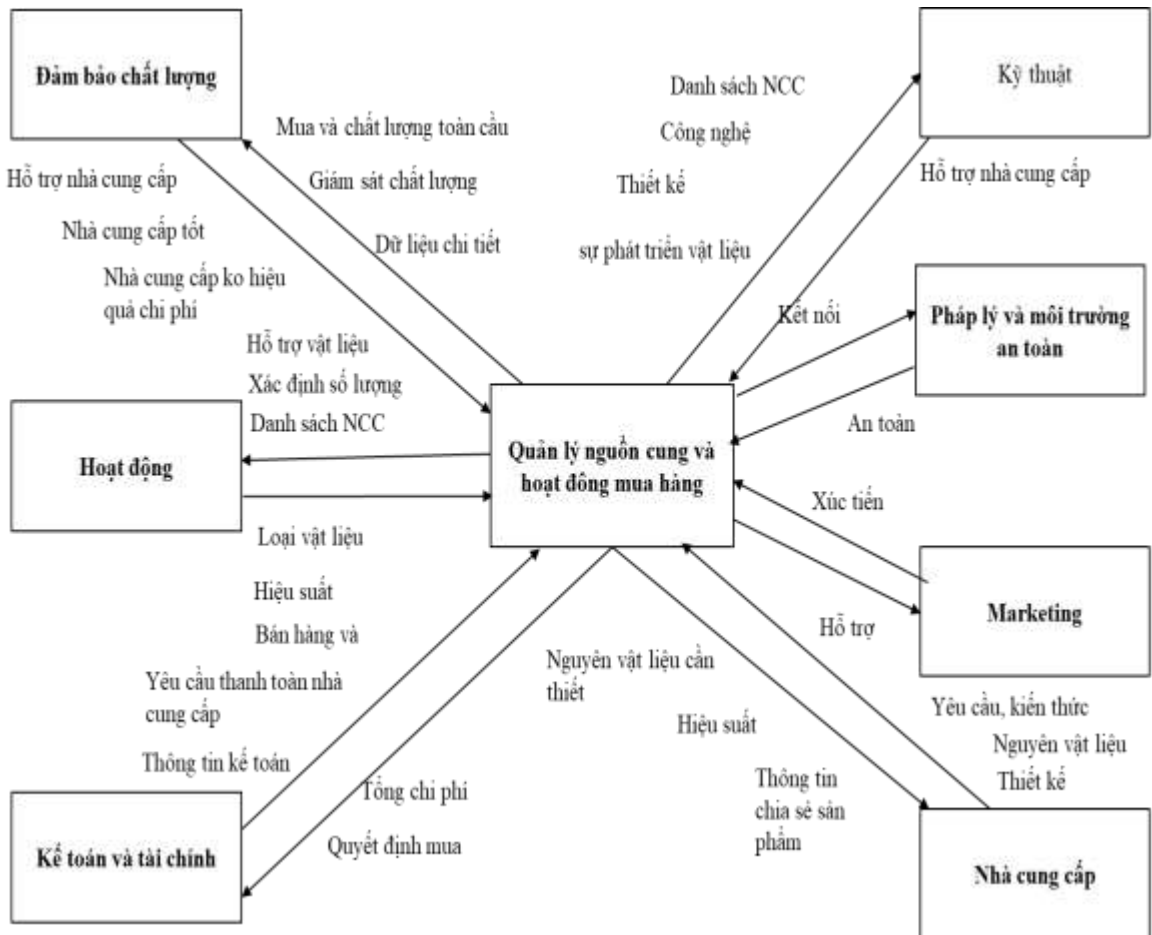
Để đạt được mục tiêu này, hoạt động mua hàng phải phối hợp chặt chẽ với các nhóm bên liên quan nội bộ này, điều này có nghĩa là hình thành trung tâm mua sắm tham gia vào các nhóm này, bao gồm tiếp thị, sản xuất, kỹ thuật, công nghệ, CNTT, nguồn nhân lực và tài chính.

(5) *Tích hợp và hỗ trợ chiến lược kinh doanh*

Mục tiêu này tạo sự thống nhất với các mục tiêu chung của DN, trong chiến lược kinh doanh mục tiêu bị ảnh hưởng bởi hiệu quả của các yếu tố nguồn lực đầu vào, với nhiều doanh nghiệp, mua hàng là yếu tố quyết định trong xây dựng chiến lược kinh doanh. Bộ phận mua quản lý tốt mạng lưới cung cấp, lợi thế về giá, chất lượng, công nghệ, sản phẩm mới và hợp tác tốt với NCC, quản lý rủi ro nguồn cung v.v...hỗ trợ tích cực cho các mục tiêu chiến lược kinh doanh của công ty.

1.1.3.2. *Vị trí & vai trò*

a) *Phối hợp với các hoạt động chức năng khác trong doanh nghiệp*



**Hình 1.5. Môi quan hệ của mua với các hoạt động trong doanh nghiệp**

(Nguồn: Monczka & ctg, 2021)

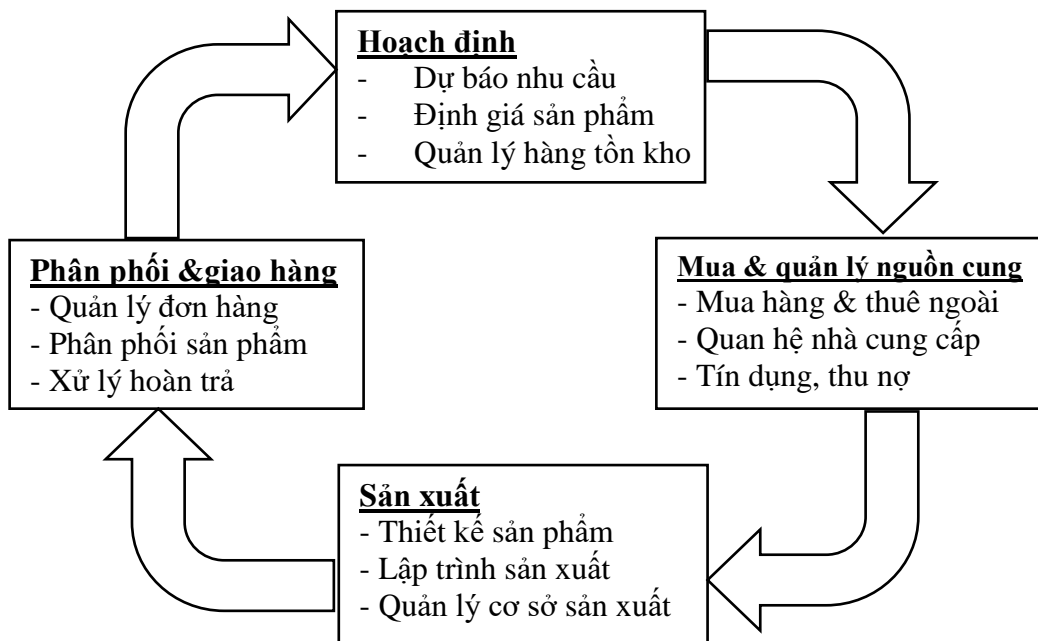
Quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng có vị trí then chốt trong doanh nghiệp, bộ phận này phối hợp với các chức năng khác để đạt mục tiêu kinh doanh của DN (hình 1.5). Các chiến lược về mạng lưới, sản xuất, marketing, tài chính, vận hành, bán ra, dự trữ, ...v.v đều có liên quan chặt chẽ tới chiến lược mua. Lý do là mua quyết định mọi yếu tố đầu vào của doanh nghiệp, đặc biệt ảnh hưởng tới quy mô kinh doanh và các quyết định vận hành của tổ chức

Các yêu cầu về kỹ năng và nhiệm vụ mua là tương tự nhau ở các doanh nghiệp sản xuất, bán buôn, bán lẻ hay lĩnh vực dịch vụ. Các chiến lược và quy trình mua cũng được áp dụng cho cả mua hàng hóa và dịch vụ, cũng như việc mua dịch vụ logistics và quản lý quan hệ với nhà cung ứng dịch vụ logistics

*b) Là hoạt động then chốt trong bốn hoạt động cơ bản trong doanh nghiệp*

Những hoạt động cơ bản của chuỗi cung ứng có thể được đơn giản hóa bằng bốn hoạt động cơ bản như là: Hoạch định; Mua & Quản lý nguồn cung; Sản xuất; Phân phối & giao hàng được mô tả hình 1.6 dưới đây:

Có thể thấy quản lý nguồn cung là một trong bốn hoạt động chủ chốt trong doanh nghiệp, nó quyết định đến hiệu quả và hiệu suất hoạt động của chuỗi cung ứng. Chính vì vậy quản lý nguồn cung phải là năng lực cốt lõi tạo nên lợi nhuận của công ty. Quản lý nguồn cung ảnh hưởng trực tiếp hai yếu tố kiểm soát kết quả cuối cùng: tổng chi phí và bán hàng. Quản lý nguồn cung cũng ảnh hưởng đầu tư tài sản và quản lý cung cấp gây ảnh hưởng chính đối với lợi nhuận trên vốn đầu tư của doanh nghiệp.



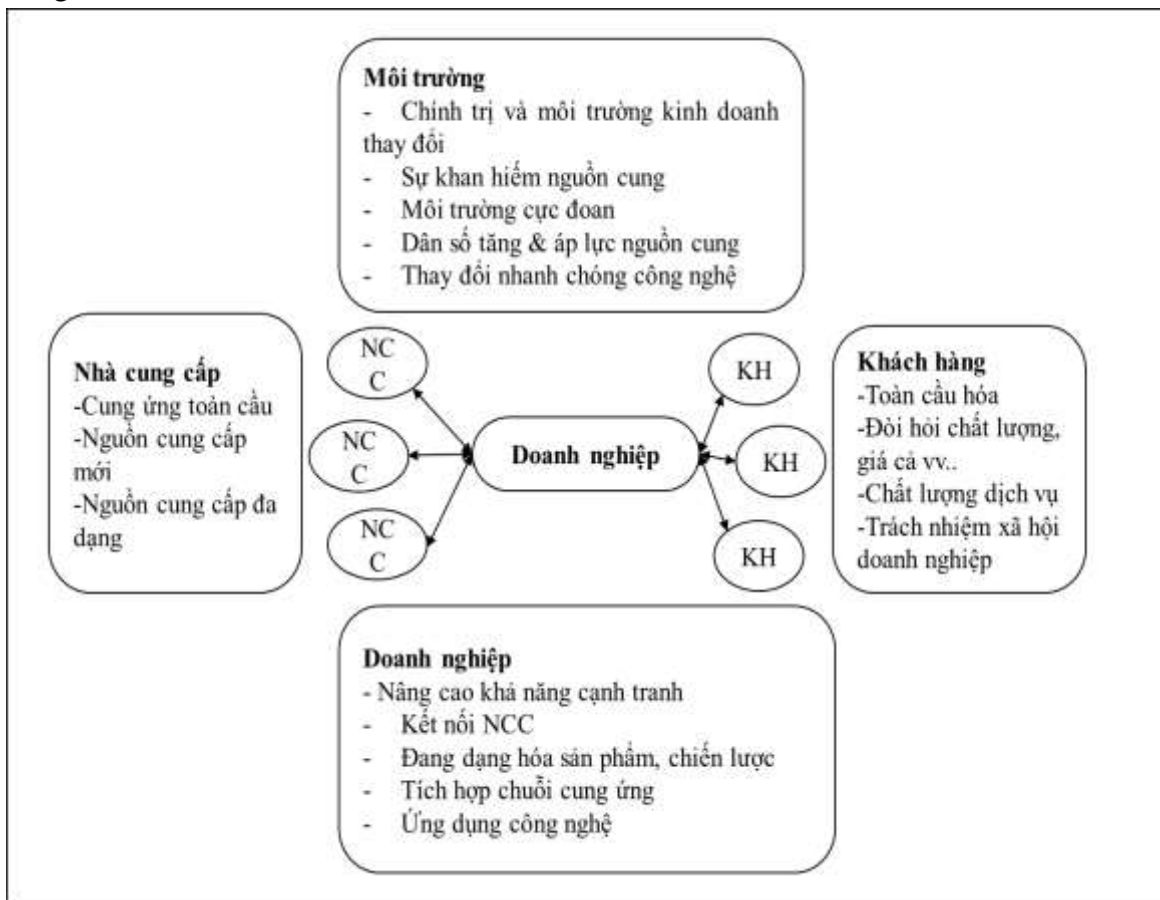
**Hình 1.6: Bốn hoạt động cơ bản trong doanh nghiệp**

(Nguồn: Hugos, 2011)

Quản lý nguồn cung bao gồm cả hoạt động mua hàng và thuê ngoài, quan hệ nhà cung cấp và các hoạt động tài chính, tín dụng, những thành phần cơ bản quyết định hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng của doanh nghiệp.

*c) Thích ứng với những biến đổi môi trường*

Sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh đòi hỏi các doanh nghiệp luôn phải có những giải pháp ứng phó kịp thời. Cải tiến quy trình và nâng cao hiệu quả khả năng thích ứng với những biến đổi. Việc nâng cao khả năng tích hợp chuỗi cung ứng, hợp tác bền vững nhà cung cấp và đảm bảo ổn định nguồn cung đầu vào giúp doanh nghiệp có khả năng thích ứng tốt hơn với môi trường kinh doanh ngày càng biến đổi. (Hình 1.7).



**Hình 1.7: Doanh nghiệp trong sự thay đổi của môi trường toàn cầu**

(Nguồn: O'Brien, 2014)

Nhà cung cấp và cách thức các tổ chức tương tác với các nhà cung cấp đang thay đổi. Nhiều yếu tố đang thúc đẩy điều này và nếu chúng ta muốn xác định cách thức mua hàng và nhà cung cấp có thể gia tăng giá trị cho tương lai, trước tiên chúng ta cần hiểu được bối cảnh xung quanh chúng ta đang tạo ra những thách thức, mệnh lệnh và cơ hội mới và thú vị cho tất cả doanh nghiệp.

Trong điều kiện những yếu tố môi trường kinh doanh biến đổi liên tục, doanh nghiệp luôn phải đối mặt với những thách thức không lường trước được, trong rất nhiều các cách thức để ứng phó với những biến đổi này thì việc có một nguồn cung

ứng hiệu quả, chất lượng và mối quan hệ nhà cung cấp tốt sẽ giúp cho doanh nghiệp có thể thích ứng tốt hơn với những biến đổi này. Dễ dàng nhận thấy trong bối cảnh toàn cầu hóa như hiện nay việc doanh nghiệp ưu tiên cho các mối quan hệ bền vững với nhà cung cấp đang là một xu hướng, bởi trong xu thế toàn cầu việc thiết lập các mắt xích, các mối quan hệ bền chặt sẽ giúp cho doanh nghiệp có rất nhiều điều kiện thuận lợi. Đặc biệt đối với nguồn cung đầu vào, quan hệ nhà cung cấp.

Doanh nghiệp có thể chủ động về nguồn hàng, hưởng những ưu đãi từ nguồn hàng và gia tăng khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp. Nguồn cung chiến lược giúp cho doanh nghiệp có thể đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng, thỏa mãn nhu cầu khách hàng lại luôn là mục tiêu hàng đầu của mọi doanh nghiệp để có thể duy trì và phát triển được hoạt động kinh doanh của mình.

Chính vì vậy quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng một cách chiến lược, hiệu quả sẽ giúp cho doanh nghiệp đạt được các mục tiêu của mình và thích ứng với môi trường biến đổi liên tục như hiện nay.

## **1.2 Nội dung quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp**

### **1.2.3. Quản lý nguồn cung của doanh nghiệp**

#### *1.2.3.1. Thiết kế chiến lược nguồn cung*

##### a) Khái quát thiết kế chiến lược nguồn cung

Tìm nguồn cung ứng coi là một trong những vấn đề then chốt trong doanh nghiệp, việc thiết kế chiến lược nguồn cung ứng là bước đầu tiên trong quản lý nguồn cung trong doanh nghiệp. Như đã đề cập ở phần quan điểm nghiên cứu trình bày ở trên, quản lý nguồn cung hay bậc chiến lược của hoạt động mua hàng. Vì vậy thiết kế chiến lược ở đây có thể hiểu bao gồm cả quá trình mua hàng, lựa chọn nhà cung cấp và thiết lập các mục tiêu trong quản lý nguồn cung. Các chiến lược tìm nguồn cung ứng một cách tuần tự, nhưng trên thực tế, ban lãnh đạo chủ yếu phải đưa ra các chiến lược đó một cách linh hoạt, phối hợp lẫn nhau.

Trong những năm gần đây, việc cấu hình lại cơ sở cung ứng trở thành một nhiệm vụ chính trong hoạt động quản lý nguồn cung ở nhiều tổ chức. Các công ty ngày càng hạn chế số lượng các nhà cung cấp trực tiếp của họ và tăng cường hợp tác chéo hơn trước với các nhà cung cấp còn lại. Các mối quan hệ này trên lý thuyết thì gần gũi, nhưng trong thực tế chúng có thể là đối nghịch (Mudambi,1998). Việc chuyển đổi từ mô hình kim tự tháp phẳng và rộng sang kim tự tháp cao và nhiều tầng là kết quả của chiến lược tìm nguồn cung ứng hệ thống hoặc chiến lược sử dụng ít giá trị hơn cho mỗi mặt hàng mua, điều này khiến quá trình tìm nguồn cung đơn lẻ trở nên khắt khe hơn.

Một trong những động lực chính đằng sau chiến lược tìm nguồn cung ứng, việc nhà cung cấp sớm tham gia vào các dự án và quy trình phát triển sản phẩm không chỉ yêu cầu lựa chọn nhà cung cấp ở giai đoạn đầu với định hướng tìm nguồn cung ứng chuyên tiếp hoặc nâng cao, mà còn phải tận dụng nguồn lực của riêng họ để giao dịch với ít nhà cung cấp hơn. Tương tự như vậy, việc điều phối sản xuất và

hoạt động cũng có thể tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai các khái niệm logistics tiên tiến như “đúng lúc”. Đến đây, lại đòi hỏi các hoạt động quản lý chất lượng tổng thể phức tạp để có thể loại bỏ các hoạt động không gia tăng giá trị. Sự phối hợp giữa người mua và nhà cung cấp không dừng lại sau khi giao hàng, mà còn liên quan đến các dịch vụ sau bán hàng, các hoạt động tái chế sau khi sử dụng. Trên thực tế, các quyết định mua hàng không chỉ đơn thuần là các quyết định về một mặt hàng vật lý, mà còn về các dịch vụ hoặc gói hoạt động bổ sung có thể được thực hiện bởi các nhà cung cấp.

Câu hỏi về nguồn cung ở đâu dẫn đến sự ra đời các khái niệm về nguồn cung ứng đơn lẻ hay đa nguồn, nguồn cung ứng địa phương hay toàn cầu. Một mặt, việc giảm số lượng nhà cung ứng sẽ thắt chặt mối quan hệ với các nhà cung cấp còn lại. Mặt khác, tổ chức mua ngày càng trở nên phụ thuộc bởi tính độc quyền của nhà cung cấp hoặc rủi ro môi trường. Để cân bằng giữa lợi ích và rủi ro từ chiến lược này, đòi hỏi phải phân tích cẩn thận về sự cân bằng quyền lực giữa người mua và các nhà cung cấp.

Vị trí của nhà cung cấp đã nhận được sự quan tâm rất lớn trong suốt những thập kỷ qua. Ba dòng chảy chính cần được phân tích ở khía cạnh này là dòng vật chất / hàng hóa, dòng thông tin và dòng tiền. Đối với việc triển khai các khái niệm cung ứng rất phức tạp như *cung ứng theo trình tự dòng*, thì dòng hàng hóa phải ổn định và dễ dự đoán là điều kiện tiên quyết. Từ đó quyết định ưu tiên các địa điểm cung cấp gần với khách hàng ra đời, trong một vòng tròn quản lý rủi ro, số trường hợp, khi người mua và nhà cung cấp nằm cách xa nhau sẽ hình thành nên các cụm khu vực. Bên cạnh mặt tích cực, khó khăn cũng tăng lên trong việc phối hợp chặt chẽ giữa dòng chảy hàng hóa nói trên với khoảng cách địa lý giữa nhà cung cấp và nhà máy tiếp nhận. Luồng thông tin cũng có quy luật tương tự. Sự khác biệt tâm linh / văn hóa càng lớn thì việc hợp tác hiệu quả càng trở nên khó khăn hơn. Một yếu tố thúc đẩy giao tiếp tốt bất chấp sự khác biệt về tâm linh / văn hóa là sự sẵn có của các phương thức giao tiếp rẻ, nhanh và được tiêu chuẩn hóa toàn cầu, cụ thể là Internet. Các tổ chức mua hàng lớn đã thành công trong việc theo dõi tìm nguồn cung ứng cũng như kêu gọi các phương án đầu tư để mở rộng hoạt động sản xuất và tìm nguồn cung ứng trên phạm vi quốc tế. Việc củng cố sức mua của các công ty thông qua việc hình thành hiệp hội có thể hỗ trợ các chiến lược tìm nguồn cung. Lựa chọn này ngày càng được các công ty vừa và nhỏ cân nhắc.

Trong khi nhiều công cụ như phân tích danh mục đầu tư hoặc đo điểm chuẩn có thể tạo điều kiện thuận lợi cho việc xây dựng các chiến lược tìm nguồn cung ứng (Emst 1996), quá trình thực hiện chủ yếu lại phụ thuộc vào việc tổ chức các hoạt động quản lý nguồn cung.

b) Chiến lược nguồn cung theo đặc điểm mặt hàng đầu vào.

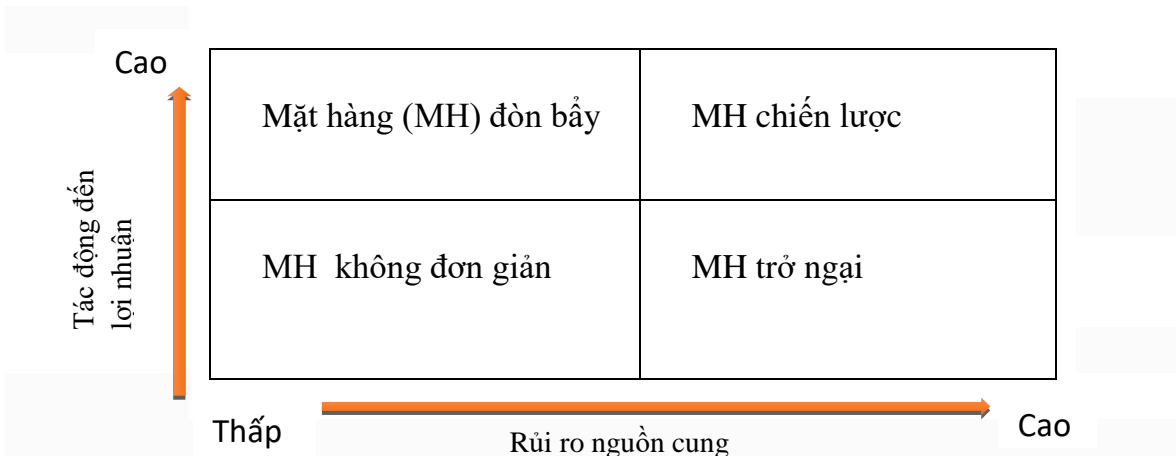
Mô hình Kraljic là mô hình phổ biến sử dụng cho việc xác lập các chiến lược mua sản phẩm hay dịch vụ nhằm tối ưu hóa sự hoán đổi giữa chi phí và rủi ro.

Kraljic phát triển mô hình này như một công cụ nội bộ, tuy nhiên, mô hình này trở nên nổi tiếng sau khi xuất hiện trên Harvard Business Review năm 1983. Nó giúp người mua tối đa hóa an toàn cung cấp và giảm chi phí nhằm tạo sức mạnh lớn nhất trong mua. Nhờ đó mà mua có thể chuyển từ các hoạt động giao dịch thành hoạt động chiến lược. Ý tưởng chủ đạo của mô hình là giảm thiểu hạn chế trong cung cấp và tối đa năng lực mua tiềm tàng. Đây một mô hình phổ biến và hữu ích được sử dụng trong lựa chọn các chiến lược mua tại các công ty trên toàn thế giới. Mô hình này bao gồm bốn bước:

Phân loại tất cả các loại hàng hóa, linh kiện, sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp cần mua theo mức rủi ro từ phía nguồn cung cấp và tác động của chúng tới lợi nhuận tiềm năng của mỗi loại hàng. Trong đó:

(1) *Rủi ro cung ứng* cao khi mặt hàng mua là loại khan hiếm, tính sẵn có thể bị ảnh hưởng bởi sự bất ổn của thị trường, hoặc các thảm họa tự nhiên, việc giao hàng là rất khó khăn và dễ dàng bị phá vỡ, hoặc có rất ít nhà cung cấp. Có thể đánh giá theo các tiêu chí như độ sẵn có, số lượng nhà cung cấp, nhu cầu cạnh tranh, cơ hội tự thực hiện hay mua ngoài, rủi ro lưu kho và các khả năng thay thế. Nguồn cung cho một sản phẩm chỉ từ một nhà cung cấp mà không có nguồn thay thế thường là dấu hiệu của rủi ro cao.

(2) *Ảnh hưởng lợi nhuận* cao khi món hàng làm gia tăng đáng kể giá trị cho đầu ra của tổ chức. Điều này có thể do nó chiếm một tỷ lệ cao về lượng trong tổng sản phẩm đầu ra (ví dụ, trái cây là nguyên liệu chính của nhà sản xuất nước ép trái cây) hoặc vì nó ảnh hưởng lớn tới chất lượng (ví dụ, chất lượng vải được sử dụng bởi một nhà sản xuất quần áo cao cấp). Các tiêu chí đo lường thường là: lượng mua, tỷ trọng trên tổng chi phí mua và tăng trưởng kinh doanh. Nhìn chung số lượng mua hoặc tổng lượng tiền liên quan càng lớn, tác động tới lợi nhuận càng cao.



**Hình 1.8. Ma trận phân loại sản phẩm mua**

(Nguồn: Kraljic, 1983)

Sau đó đưa các mặt hàng vào các vị trí thích hợp trên ma trận phân loại sản phẩm mua (*Product Purchasing Classification Matrix*). Ta có bốn nhóm mặt hàng mua với các đặc điểm, xem Hình 1.9

*Các mặt hàng chiến lược* (tác động lợi nhuận cao, rủi ro nguồn cung cao). Các mặt hàng này hiếm, có giá trị vật chất cao như kim loại hiếm, là những mặt hàng cần sự quan tâm lớn nhất của nhà quản trị mua. Các mối quan tâm bao gồm việc phát triển các mối quan hệ dài hạn với nhà cung cấp, phân tích và quản lý rủi ro thường xuyên, có kế hoạch cho dự phòng và cân nhắc tới việc sản xuất chúng tại doanh nghiệp hơn là mua nó trong các điều kiện thích hợp.

<b>Hành động</b>	Đấu thầu, phát huy đòn bẩy giá Phát huy lợi thế nhờ quy mô Mua phối hợp, tập trung Tiêu chuẩn ngành Tích cực tìm nguồn cung hấp dẫn	Thúc đẩy NCC tham dự sớm Hợp tác về kỹ thuật, quản lý Gia tăng lượng mua, miễn kiểm Biểu dương, khen thưởng Phối hợp, cùng cải thiện c/lượng, CP	<b>Hành động</b>		
<b>Chiến thuật</b>	Khai thác quyền chọn mua Khai thác MT cạnh tranh giữa NCC	Gia tăng vai trò NCC tốt Hỗ trợ để NCC càng tốt hơn	<b>Chiến thuật</b>		
<b>Chiến lược khai thác</b>	Tối đa hóa lợi thế thương mại	Mặt hàng đơn bầy	Mặt hàng chiến lược	Xây dựng liên minh với NCC	<b>Chiến lược cốt lõi</b>
<b>Chiến lược giảm phí</b>	Đơn giản hóa quy trình mua sắm	Mặt hàng đơn giản	Mặt hàng trở ngại	Đảm bảo nguồn cung liên tục	<b>Chiến lược khai thác</b>
<b>Chiến thuật</b>	Gia tăng vai trò hệ thống Giảm chi phí mua hàng			Giảm rủi ro, tìm kiếm dự bị Giảm tính độc quyền của NCC	<b>Chiến thuật</b>
<b>Hành động</b>	Kiểm tra chứng chỉ, năng lực NCC Tinh gọn số lượng NCC Tăng cường mua tự động Giám trung gian, giảm dự trữ Thay đổi phương thức thanh toán			Mở rộng thông số kỹ thuật Tăng cường trao đổi, hiểu biết NCC Phát triển NCC mới, vật liệu mới Chuẩn bị lượng dự trữ dồi dào Hợp đồng trung hạn	<b>Hành động</b>

**Hình 1.9: Xác định dạng chiến lược theo danh mục mặt hàng đầu vào**

(Nguồn: Phát triển từ Kraljic, 1983)

*Các mặt hàng đòn bẩy* (tác động lợi nhuận cao, rủi ro nguồn cung thấp). Dù nguồn cung cấp dồi dào nhưng những mặt hàng này rất quan trọng đối với tổ chức (Như động cơ điện và xăng dầu). Cách tiếp cận ở đây là sử dụng toàn bộ sức mua của doanh nghiệp, để tìm kiếm các sản phẩm, hoặc nhà cung cấp thay thế, đặt hàng với số lượng lớn. Chiến lược mua hàng dựa trên đấu giá hoặc đấu thầu

*Các mặt hàng trở ngại* (tác động lợi nhuận thấp, rủi ro nguồn cung cao). Các rủi ro nguồn cung này có thể là do sự khan hiếm về sản xuất, nhà cung cấp mới với công nghệ mới (như linh kiện điện tử và dịch vụ bên ngoài). Chính sách mua hàng

đối với các hạng mục này là nhằm duy trì nguồn cung, đồng thời phát triển thêm các sản phẩm và nhà cung cấp thay thế nhằm giảm sự phụ thuộc vào nhà cung cấp

*Các mặt hàng đơn giản* (tác động lợi nhuận thấp, rủi ro nguồn cung thấp). Tình trạng nguồn cung dư thừa và mặt hàng chi đơn giản là cần đảm bảo đúng hiệu quả chức năng (như thép thanh, than đá hay văn phòng phẩm). Chi phí giao nhận, vận chuyển các mặt hàng này thường tốn kém hơn chính giá trị của các sản phẩm nên đòi hỏi chiến lược mua hàng nhắm tới việc giảm thiểu phức tạp trong hành chính và giao nhận. Thường là sử dụng các sản phẩm được tiêu chuẩn hóa, giám sát và tối ưu hóa khối lượng đặt và tối ưu hóa mức hàng tồn kho để giảm thiểu chi phí.

### 1.2.3.2. Cấu trúc tổ chức trong quản lý nguồn cung

#### a) Khái quát tổ chức quản lý nguồn cung

Tổ chức quản lý nguồn cung được đề cập ở nhiều góc độ và quan điểm tiếp cận khác nhau. Theo James, không có chiến lược nào theo sau chiến lược nào như chân trái theo chân phải khi bước đi. Cả hai tồn tại phụ thuộc lẫn nhau, ảnh hưởng đến nhau. Chắc chắn sẽ có những lúc một cơ cấu được tái thiết lập để thực hiện một chiến lược mới. Nhưng việc lựa chọn bất kỳ chiến lược mới nào cũng sẽ bị ảnh hưởng bởi tính thực tiễn và tiềm năng của cấu trúc hiện có.

Các yếu tố sau đây cần được giải quyết khi tổ chức quản lý nguồn cung: Thứ nhất, vị trí của bộ phận thu mua trong hệ thống phân cấp của công ty; thứ hai, tổ chức của bộ phận thu mua; thứ ba, tác động qua lại của việc mua hàng với các bên khác có liên quan đến hoạt động quản lý nguồn cung; và cuối cùng, tác động qua lại của việc mua hàng và các thủ tục, quy trình quản lý nguồn cung. Không vấn đề nào trong số này có thể được xử lý một cách riêng lẻ và tất cả đều có thể bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi các yếu tố nằm ngoài phạm vi quản lý nguồn cung như quy mô công ty, phạm vi cung cấp sản phẩm và dịch vụ, tính chuyên nghiệp, mức độ cạnh tranh giữa các công ty mua, mức độ cạnh tranh giữa các nhà cung cấp và vị trí của họ.

Các nghiên cứu gần đây đã xây dựng một trung tâm lợi nhuận được gọi là trung tâm thu mua quốc tế để xử lý hầu hết các nhiệm vụ chiến lược cho các công ty khác trong nhóm nếu các đơn vị phi tập trung nhận thấy lợi thế khi thực hiện các hoạt động quản lý nguồn cung thay họ. Ngoài ra, việc sử dụng sự hỗ trợ các công ty bên ngoài. Vấn đề liệu cách tiếp cận này là một giải pháp tạm thời hay lâu dài trong một nhóm mà phần lớn các công ty thành viên đều là các đơn vị phi tập trung cho đến nay vẫn đang được xem xét.

Hai vấn đề cuối cùng (tác động hai chiều của hoạt động mua hàng với các bên khác tham gia vào hoạt động quản lý nguồn cung và thiết kế quy trình quản lý nguồn cung) là vấn đề trọng tâm trong lý thuyết và thực tiễn. Đối với các tập đoàn lớn và phân tán về mặt địa lý, rất khó để thực hiện thành công các hoạt động quản lý nguồn cung đa chức năng và liên vùng. Các ví dụ điển hình được nhắc đến trong cuốn sách này là Sony và Continental. Trong khi các phương pháp tiếp cận theo



nhóm ít nhiều được đề xuất về mặt lý thuyết, trong thực tế thường có sự chênh lệch lớn về hiệu suất giữa các nhóm này.

Theo kinh nghiệm, việc sử dụng các nhóm đa chức năng và liên vùng để lựa chọn nhà cung cấp, phát triển sản phẩm, phân loại mặt hàng, nhóm hàng và để phát triển nhà cung cấp là cần thiết nhưng chưa đủ để đảm bảo sự thành công. Thành công còn phụ thuộc vào cách các nhóm này phối hợp và làm việc cùng nhau. Do đó, các công ty phải tái thiết lập quy trình quản lý nguồn cung của họ thay vì chỉ đưa nhân viên từ các bộ phận khác nhau vào cùng một nhóm.

Ba trường hợp trong cuốn sách này cung cấp những hiểu biết sâu sắc về những nỗ lực của nhóm: phương pháp tiếp cận trao quyền thu mua của Roland Berger, chương trình mua hàng Đăng cấp thế giới của Siemens và phương pháp tiếp cận của Nhóm Tối ưu hóa quy trình của Continental để tái thiết kế các hoạt động quản lý nguồn cung. Nhóm tối ưu đã đưa ra ví dụ về cách dung hòa giữa nhu cầu trong nội bộ với nhu cầu thu hút báo giá từ các thị trường cung ứng phân tán. Đặc biệt là ở các công ty lớn, xương sống của cấu trúc kết hợp tập trung phi tập trung chính là hệ thống thông tin và liên lạc.

#### b) Dạng cấu trúc tổ chức quản lý nguồn cung

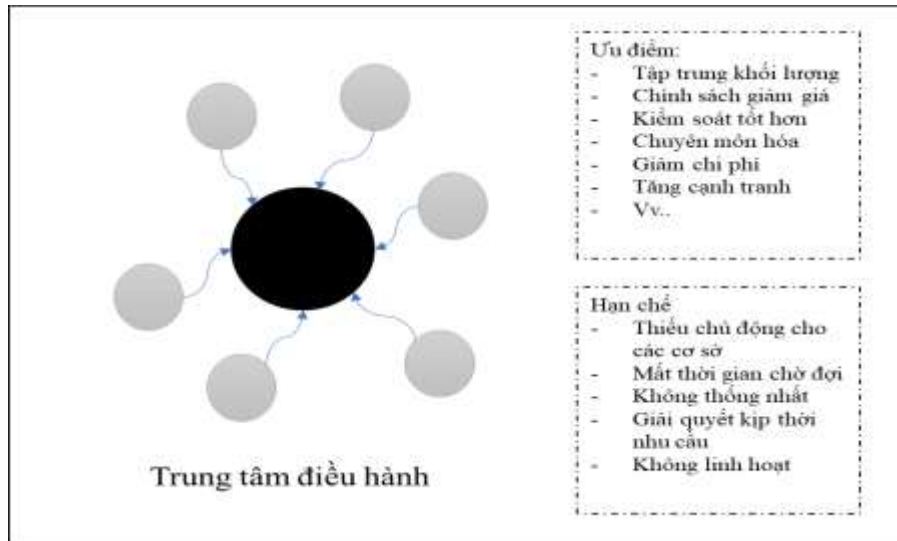
Cấu trúc tổ chức nguồn cung của DN là quá trình phân chia nguồn lực, phân quyền và các quan hệ mang tính chức thức xác định các nhiệm vụ mà mỗi bộ phận trong doanh nghiệp thực hiện. Để tối ưu hóa hiệu quả hoạt động của tổ chức, đảm bảo phù hợp với nguồn lực của doanh nghiệp và các yếu tố biến đổi của môi trường kinh doanh.

Vì vậy xây dựng một cấu trúc tổ chức đơn giản, linh hoạt, hiệu quả đáp ứng cả các vấn đề nội bộ và bên ngoài doanh nghiệp là một yêu cầu đối với xây dựng cấu trúc tổ chức trong doanh nghiệp. Trong lý thuyết quản lý nguồn cung, có thể thấy một số dạng cấu trúc tổ chức nguồn cung phổ biến như sau.

#### - Cấu trúc tổ chức tập trung

Bộ phận quản lý nguồn cung được xây dựng trên một trung tâm mua sắm tập trung, ở đây quyết định tất cả các vấn đề về mua sắm và quản lý quan hệ nhà cung cấp. Quyết định tất cả các vấn đề về mua sắm như số lượng bao nhiêu, chất lượng như thế nào, giá cả và chi phí v.v... Qua trung tâm điều hành xử lý mọi vấn đề từ các đơn vị, bộ phận trong công ty doanh nghiệp, các yêu cầu sẽ được gửi từ các đơn vị địa phương, chi nhánh và các bộ phận nội bộ về trung tâm mua sắm tập trung. Ở đây sẽ xử lý toàn bộ các yêu cầu từ đơn vị trực thuộc.

Cấu trúc tổ chức tập trung được áp dụng rộng rãi ở các DN quy mô lớn, mua hàng hóa với số lượng, chủng loại lớn, nhiều mặt hàng và cần sự kiểm soát, đặc biệt mặt hàng có yếu tố nhạy cảm về giá, và biến động nguồn cung cần áp dụng phương pháp mua sắm tập trung.



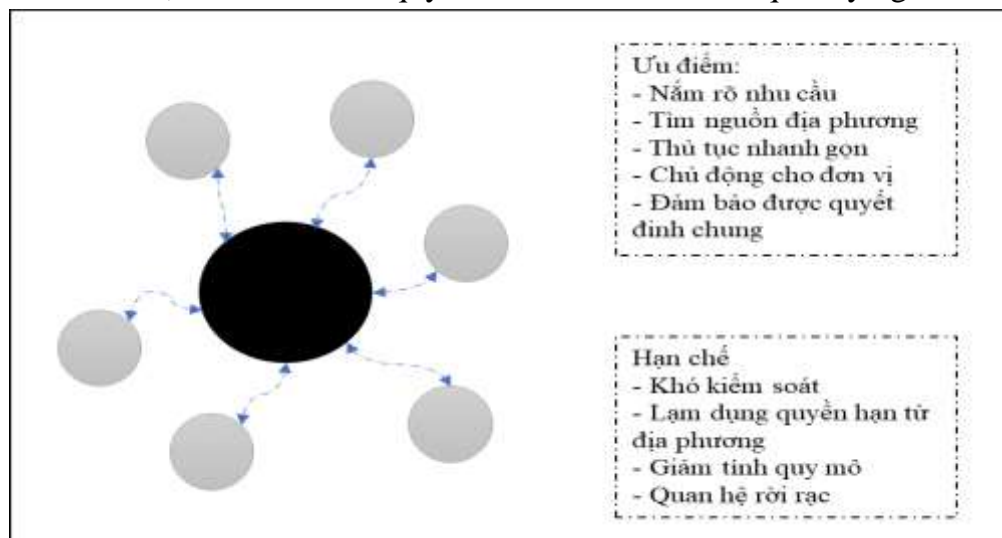
**Hình 1.10: Cấu trúc tổ chức tập trung**

(Nguồn: Cousins & ctg, 2008)

- *Cấu trúc tổ chức phân quyền*

Hạn chế các vấn đề hạn chế của cấu trúc tổ chức tập trung, dạng cấu trúc tổ chức được phân chia quyền lực cho các bộ phận trong doanh nghiệp, ở cấu trúc này có thể quyền hạn ở quyết định mua được phân chia ở nhiều cấp độ khác nhau, như hàng hóa đơn giản có thể được các bộ phận có nhu cầu trực tiếp mua mà không phải thông qua bộ phận trung tâm điều hành, hay ở cấp phân xưởng có thể tự quyết định mua một số mặt hàng, nguyên vật liệu để phục vụ cho sản xuất, thậm chí ở cấp này có thể chủ động xây dựng, thiết lập các mối quan hệ ngắn hạn đối với nhà cung cấp.

Hay ở các địa điểm chi nhánh có thể tự xây dựng và lập kế hoạch mua hàng và quản lý nguồn cung hàng hóa. Quyền lực quyết định ở mức cao vẫn thuộc về trung tâm điều hành, đặc biệt là các quyết định tầm chiến lược quản lý nguồn cung.

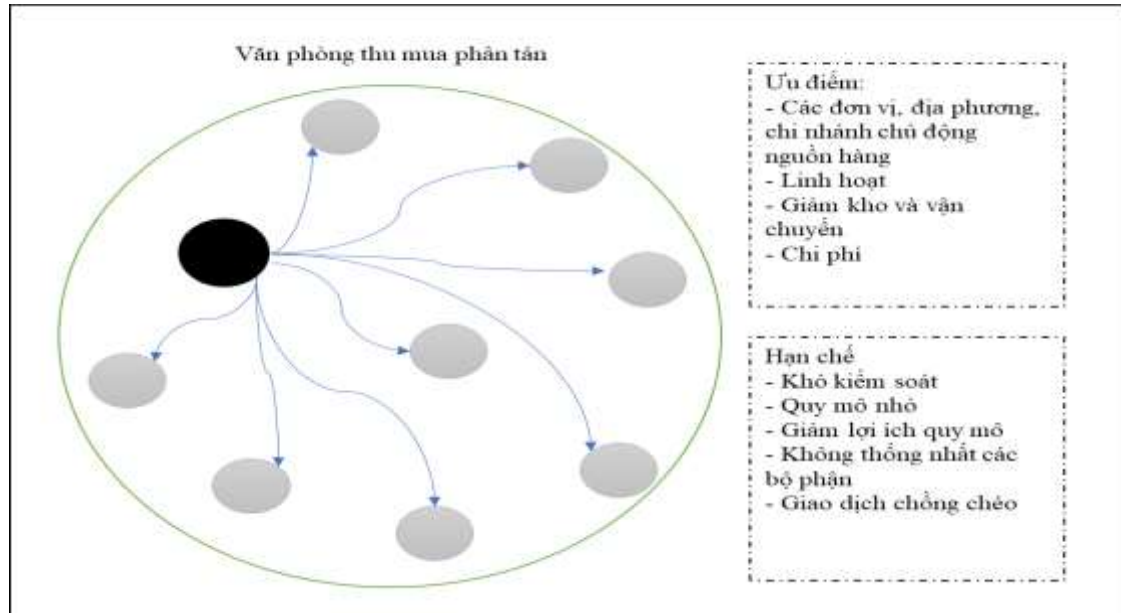


**Hình 1.11: Cấu trúc tổ chức phân quyền**

(Nguồn: Cousins & ctg, 2008)

- *Cấu trúc tổ chức phân tán*

Hoạt động tổ chức triển khai quản lý nguồn cung có thể được chia nhỏ theo từng đơn vị, bộ máy, chi nhánh hay phân xưởng tự quyết định, tự chủ hoàn toàn trong quản lý hoạt động mua hàng và quản lý nguồn cung.



**Hình 1.12: Cấu trúc tổ chức phân tán**

(Nguồn: Cousins & ctg, 2008)

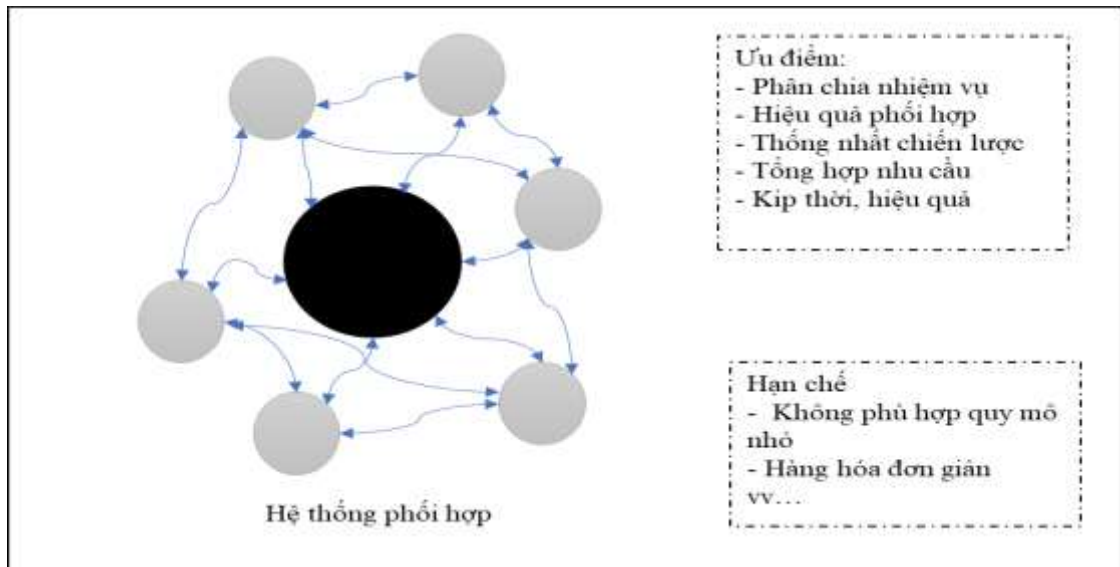
Những người nắm giữ ngân sách có thể cho rằng họ có thể tự mua hàng nhưng nhận thấy rằng nó không đơn giản như nó có vẻ như để có được giá trị tốt. Thay vì quay trở lại mua tập trung truyền thống, họ có thể yêu cầu các loại hỗ trợ khác nhau, bao gồm cả lời khuyên về chính sách, hoạt động chiến thuật, các vấn đề pháp lý và hợp đồng, v.v. Cũng như phân cấp, phân tán mang lại quyền tự chủ cho chủ ngân sách. Có thể làm dịu điều này bằng cách điều khiển khá đơn giản; ví dụ, sự ra đời của thẻ tín dụng doanh nghiệp cho các chủ ngân sách - cái gọi là thẻ mua sắm của những năm 1990 - thể hiện một nỗ lực để làm điều này.

- *Cấu trúc tổ chức phối hợp*

Để phát huy những lợi thế của từng cấu trúc tổ chức quản lý nguồn cung và hạn chế những nhược điểm, thường các doanh nghiệp sẽ sử dụng cấu trúc phối hợp. Trong đó cấu trúc này sẽ được sử dụng linh hoạt giữa một trung tâm mua sắm tập trung và các bộ phận đơn vị trực thuộc. Các đơn vị độc lập có thể được giao phân một quyền hạn tự chủ nhất định, tuy nhiên những quyết định lớn hơn cần kiểm soát lãnh đạo bởi trung tâm mua sắm.

Thách thức đối với việc mua hàng là có thể có nguồn trong nước (đôi khi chịu áp lực của việc "thay thế nhập khẩu" hoặc, trong thế giới phức tạp hơn về mua sắm quốc phòng, như một phần của thỏa thuận "bù đắp" hoặc "phản thương mại"). Hình thức kết hợp phổ biến nhất được thấy trong các tổ chức quyết định mua một số mặt hàng ở trung ương và các mặt hàng khác tại địa phương. Cơ sở lý luận thường dựa

trên nguyên tắc kinh tế theo quy mô - các giao dịch lớn có thể được thực hiện cho các mặt hàng như năng lượng (thường là chi tiêu lớn nhất của một tổ chức sau khi lao động), ô tô của công ty, dịch vụ pháp lý, hệ thống thông tin, dịch vụ du lịch, v.v.



**Hình 1.13: Cấu trúc tổ chức phối hợp**

(Nguồn: Cousins & ctg, 2008)

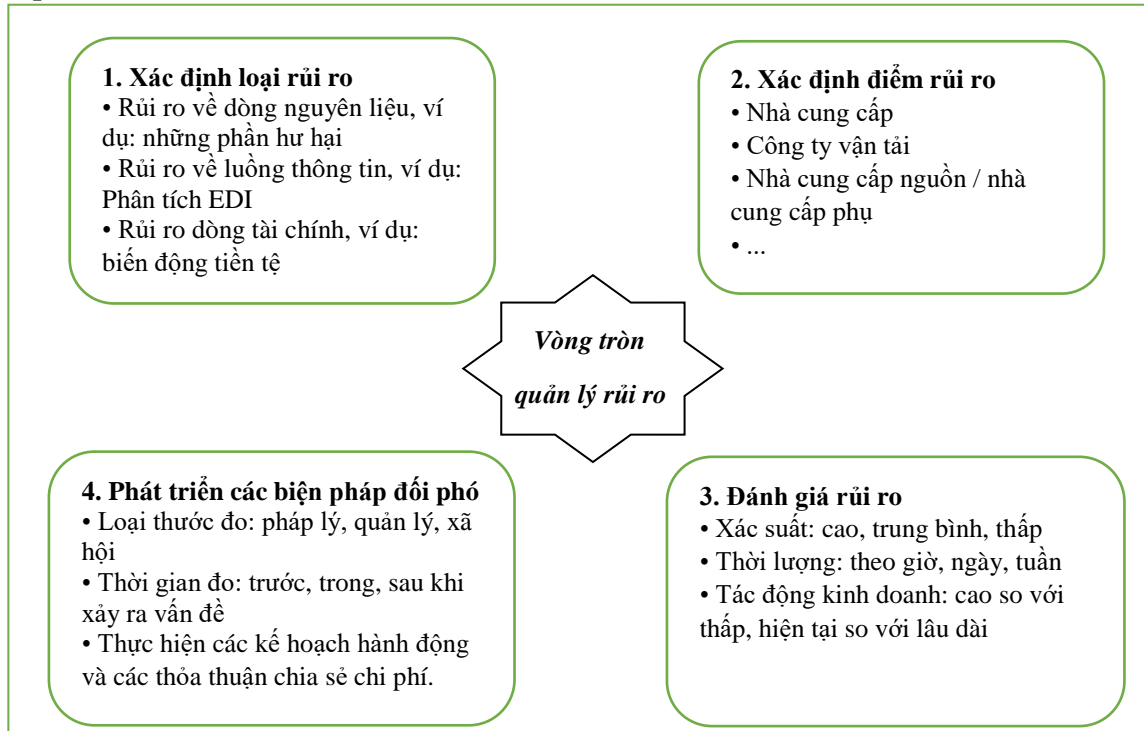
#### 1.2.3.3. Quản lý rủi ro nguồn cung

Trên thực tế có nhiều rủi ro bất ngờ có thể xảy ra, trong đó đình công, thiên tai, hỏa hoạn, động đất hoặc lũ lụt có lẽ là những rủi ro có thể xuất hiện khi thảo luận về rủi ro trong quản lý nguồn cung. Tuy nhiên, vấn đề rủi ro thực tế còn phức tạp hơn nhiều so với những ví dụ trên. Mặc dù có thể đầu tư các nguồn lực đáng kể vào việc quản lý rủi ro, các nhà quản lý luôn phải cân đối giữa rủi ro và chi phí phân tích và loại bỏ rủi ro tiềm ẩn. Phương pháp bốn bước sau đây để quản lý rủi ro cung ứng là một quy trình đã được chứng minh là có nguồn gốc lý thuyết vững chắc.

Phân tích bắt đầu với việc xác định loại rủi ro. Rủi ro có thể tác động đến dòng vật chất, dòng thông tin hoặc dòng tiền. Trong khi nguồn gốc cuối cùng gây ra lũ lụt có thể là một hiện tượng sinh thái, các nguồn rủi ro mà các mục tiêu quản lý nguồn cung cần phân tích không phải là các nguồn rủi ro trong môi trường nói chung, mà các trong môi trường nhiệm vụ trước mắt, cụ thể là chuỗi cung ứng. Điểm rủi ro có thể là nhà cung cấp, công ty vận tải, nhà cung cấp thượng nguồn, nhà cung cấp phụ hoặc chính tổ chức mua hàng. Do đó, lưu đồ quy trình là công cụ hữu ích để có được bức tranh rõ ràng về tình hình tổng quát và xác định rủi ro cũng như tất cả các bên và liên quan.

Bước tiếp theo là đánh giá xác suất xuất hiện của sự kiện. Thường thường cần có ba loại xác suất thấp, trung bình và cao để lựa chọn các biện pháp đối phó ở giai đoạn sau của quá trình. Nếu đây là lần đầu tiên thực hiện công việc đánh giá như vậy, bộ phận quản lý nguồn cung có thể cân nhắc tới việc hợp tác với các nhà quản lý rủi ro từ các công ty bảo hiểm. Tương tự như vậy đối với bước tiếp theo đánh giá

thời gian vấn đề có khả năng xảy ra cao nhất. Ở đây, số liệu thống kê và các thông số kỹ thuật có thể giúp ích tương đương với việc kiểm tra khả năng xảy ra của sự kiện. Trên cơ sở này, có thể đưa ra đánh giá về tác động của vấn đề đó đối với doanh nghiệp. Hầu hết các công ty đều tách biệt tác động ngắn hạn và dài hạn trong các phân tích của họ.



**Hình 1.14: Vòng tròn quản lý rủi ro**

(Nguồn: Kaufman, 2002)

Trên cơ sở đó, có thể bắt đầu xây dựng các biện pháp đối phó. Có những biện pháp đối phó có thể được thực hiện trước để phòng ngừa, có những biện pháp đối phó lại cần được thực hiện ngay trong hoặc sau khi sự cố xảy ra. Thứ nhất, có sẵn các biện pháp pháp lý khác nhau để phòng ngừa rủi ro, ví dụ như hợp đồng dài hạn để ngăn chặn tình trạng thiếu nguồn cung, yêu cầu nhà cung cấp chia sẻ gánh nặng trách nhiệm sản phẩm, ký hợp đồng với các điều khoản có thể tạo đường lui và yêu cầu nhà cung cấp nêu tên địa điểm sản xuất thay thế trong trường hợp quá trình sản xuất bị gián đoạn trong hợp đồng. Thứ hai, có sẵn các hành động quản lý như phát triển nhà cung cấp hoặc phát triển chuỗi cung ứng, phòng ngừa rủi ro tài chính đối với rủi ro về tiền tệ hoặc với tình trạng tăng giá nguyên vật liệu, xây dựng kế hoạch khẩn cấp với các nhà cung cấp và công ty hậu cần, hoặc loại bỏ rủi ro do quá phụ thuộc vào một nhà cung cấp cụ thể bằng cách dự trữ các nguồn cung thứ hai hoặc thứ ba. Thứ ba, có thể đầu tư vào trái phiếu xã hội. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng mối quan hệ với nhà cung cấp có thành công hay không thường phụ thuộc vào mức độ tin cậy lẫn nhau và hành vi đạo đức của cả hai bên (Carter, 1998). Mặc dù hành vi đạo đức và sự tin tưởng không thể thay thế hoàn toàn cho các hoạt động thương

mai, nhưng chúng có khả năng củng cố mối quan hệ bền chặt với nhà cung cấp, phòng ngừa được chủ nghĩa cơ hội trong tương lai.

#### 1.2.3.4. Quản lý quan hệ NCC

##### a) Khái niệm quản lý quan hệ NCC

Nhà cung cấp được hiểu một cách đơn giản các tác nhân có thể cung cấp các nguồn lực cần thiết cho DN, bao gồm tất cả các nguồn lực đầu vào kể cả lao động, quản lý NCC giúp kiểm soát được hiệu quả các yếu tố đầu vào, trên cơ sở phối hợp với các nhà cung cấp, dựa trên việc thiết lập các mức độ quan hệ khác nhau. Quản lý quan hệ NCC là một phần quan trọng của quản lý nguồn cung trong doanh nghiệp. Với nguồn lực đầu vào đa dạng, phức tạp, việc thiết lập quan hệ NCC là rất quan trọng, nhiều nghiên cứu đã chỉ ra nội dung căn bản của quản lý quan hệ NCC, đề khẳng định vai trò này.

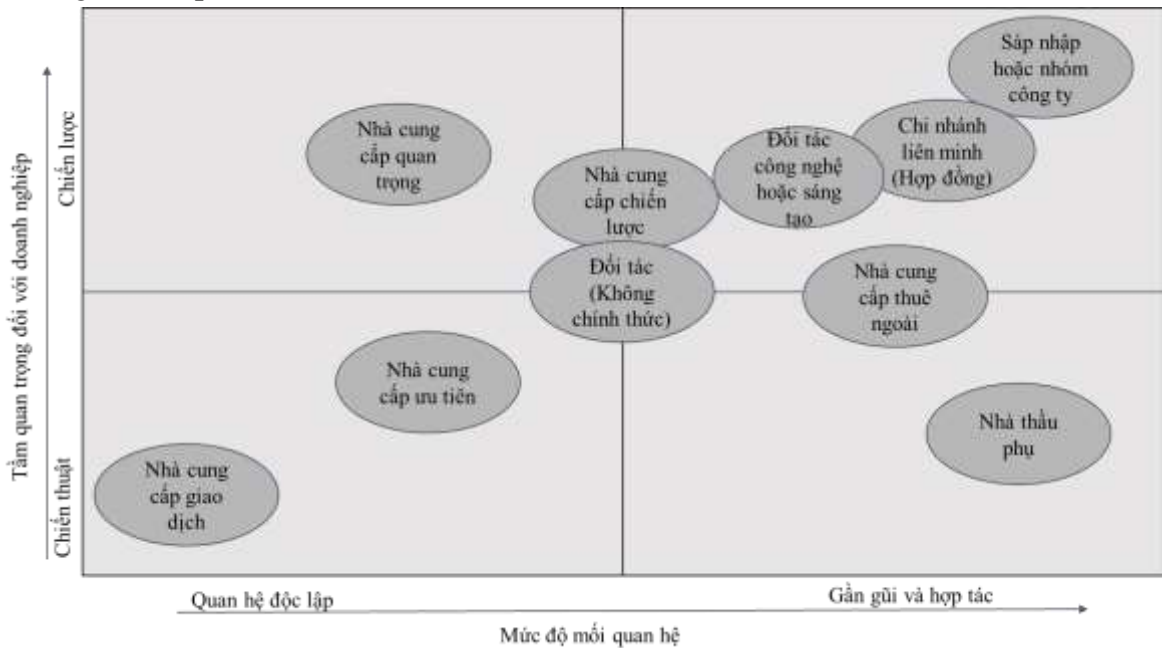
Nhà cung cấp đảm bảo cung ứng vật tư, nguyên liệu, hàng hóa với số lượng đầy đủ, chất lượng, ổn định, chính xác,...v.v, đáp ứng yêu cầu của sản xuất với chi phí tối ưu nhất. Nhà cung cấp tối tạo nên các mối quan hệ chiến lược, tạo khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp và sự phát triển bền vững. Chu Vân, 2014, quản lý NCC chính là làm tốt bốn vấn đề; lựa chọn NCC, phê duyệt, đánh giá và khích lệ, cả bốn vấn đề này không tách biệt khỏi nền tảng, đó chính là chiến lược trong mối quan hệ với NCC. Burt & cộng sự, (2011), khẳng định vai trò của NCC trong chuỗi cung ứng của DN, các giải đoạn quan hệ nhà cung cấp trải qua bốn bước, (1) Lập DS nhà cung cấp, (2) Xây dựng NCC tiềm năng, (4) Xây dựng đối tác, hợp tác NCC. Tương tự, Chopra, S. & Meindl, P. (2009), đã xem hợp tác NCC là cách tiếp cận chiến lược, bao quát, dài hạn, đa chức năng,...v.v, nhằm lựa chọn và duy trì các nhà cung ứng hàng hóa, vật liệu cho DN. Việc hợp tác chiến lược NCC tạo ra tính hiệu suất và hiệu quả trong quản lý nguồn cung của DN.

Nhà cung cấp tốt không chỉ giao hàng đúng chất lượng, đủ số lượng, kịp thời gian, với chi phí hợp lý, thái độ phục vụ chuyên nghiệp, tận tâm, luôn đảm bảo đầu vào cho sản xuất và còn hỗ trợ DN phát triển những giá trị dịch vụ gia tăng cung ứng cho khách hàng. Baily P. (2011) khẳng định vai trò hàng đầu của chiến lược quan hệ nhà cung cấp, các quyết định quan hệ nhà cung cấp là quyết định của cấp cao, hoạch định chiến lược kinh doanh của DN, không chỉ dừng tại là quản lý bộ phận tác nghiệp.

Quản lý quan hệ NCC (SRM) là tập hợp các phương pháp và ứng dụng cần thiết đối với nhà cung ứng sản phẩm và dịch vụ nhằm mang lại lợi ích cho DN (Gartner, 2001). Quản lý quan hệ NCC được nhiều tác giả phân tích, khẳng định ở nhiều khía cạnh khác nhau, ở đề tài này, với góc độ tiếp cận quá trình quản lý nguồn cung là đầu vào của chuỗi cung ứng, quan hệ NCC là một phần quan trọng của quá trình này, với quan điểm đó quản lý quan hệ NCC được hiểu là *quá trình có chủ đích của DN nhằm tạo ra, duy trì và phát triển các mối liên kết với NCC, phù hợp với NCC và đạt được những lợi ích giá trị cho DN và lợi ích giá trị cho các thành viên tham gia vào mối liên kết (Lysons & Farrington, 2016).*

b) Các loại hình quan hệ nhà cung cấp

Gắn với từng NCC khác nhau, mỗi quan hệ của DN với NCC có thể ở mức độ và phạm vi theo nhiều căn cứ phân loại như theo đặc điểm mặt hàng đầu vào trực tiếp, gián tiếp, vị trí nhà cung cấp theo cấp độ thường xuyên, không thường xuyên hoặc theo đóng góp của NCC với DN và toàn chuỗi cung ứng. Nhiều lý thuyết chỉ ra các tiêu thức lựa chọn các mức độ quan hệ nhà cung cấp, nhìn chung theo cấp độ từ lỏng lẻo, hợp tác, cho đến đối tác chiến lược.



**Hình 1.15: Mức độ quan trọng trong các mối quan hệ nhà cung cấp**

(Nguồn: O'Brien, 2014)

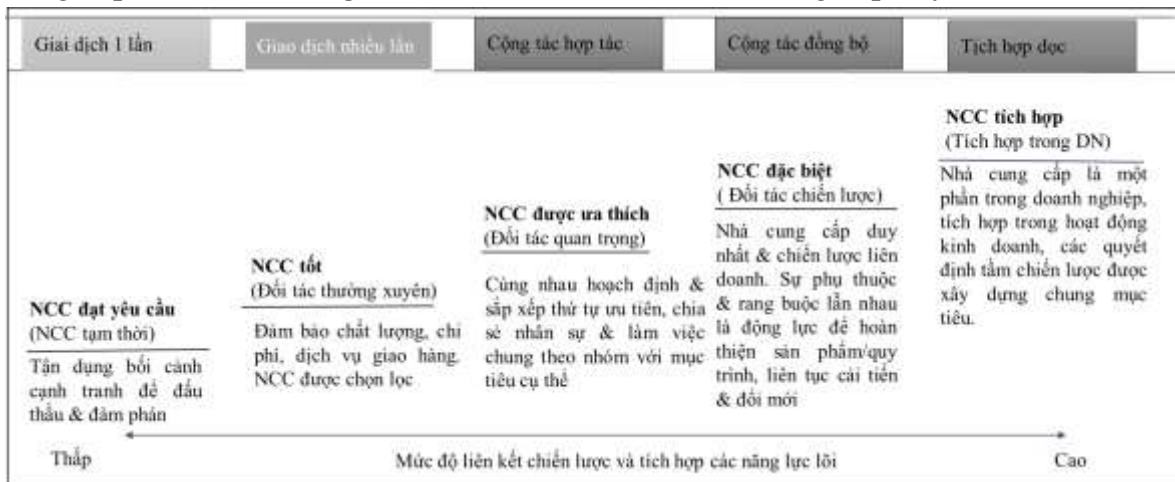
Theo Cohen & Roussen (2005) trong chuỗi cung ứng, các quan hệ NCC với doanh nghiệp có thể trải qua quá trình từ các giao dịch mua bán cho đến các đối tác chiến lược, đồng bộ hóa trong chuỗi cung ứng. Mỗi giai đoạn này thể hiện những đặc điểm của các mối quan hệ gắn trực tiếp với từng đối tượng nhà cung cấp, loại hàng hóa gắn với các mức độ quan hệ này và các cấp độ quan hệ với từng nhà cung cấp có thể được chuyển qua các mức độ ở các giai đoạn khác nhau, khi ranh giới của các mức độ phụ thuộc vào mức độ quan hệ mật thiết tăng lên hay giảm đi theo quá trình hợp tác giữa DN và NCC.

Trên cơ sở đó tác giả đưa ra 4 dạng quan hệ trong chuỗi cung ứng; (1) Quan hệ theo giao dịch, đây chỉ là mối quan hệ lỏng lẻo, theo từng thương vụ mua bán, mục tiêu tối ưu hóa chi phí, giá cả và thực hiện các thủ tục mua bán, (2) Quan hệ cộng tác hợp tác, các mức độ trở nên chặt chẽ hơn, khi các hợp đồng được ký kết, với những sản phẩm hàng hóa mang tính trung hạn, đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh, tác động ảnh hưởng tới các mục tiêu của DN, (3) Phối hợp, liên kết ở mức độ cao hơn, các hợp đồng dài hạn với những mặt hàng thuộc nhóm đòn bẩy, hoặc chiến lược của DN, (4) Cộng tác đồng bộ mối quan hệ bền chặt, mục tiêu chiến lược

dài hạn, các liên minh được hình thành, hoạt động theo mục tiêu, định hướng chiến lược chung.

Theo Jonathan O'Brien chỉ ra 8 dạng quan hệ nhà cung cấp, trong đó chia làm 2 cấp độ. Ở cấp độ 1 ông chỉ ra 4 dạng quan hệ nhà cung cấp bao gồm; (1) Nhà cung cấp nổi dài, (2) Nhà thầu phụ, (3) Nhà cung cấp ưu tiên, (4) Cung cấp dịch vụ thuê ngoài (hình 1.15).

Lysons.K (2016) chỉ ra các dạng quan hệ nhà cung cấp từ giai đoạn đầu cho đến việc hợp tác tích hợp dọc với nhà cung cấp. Mỗi giai đoạn sẽ gắn với các dạng nhà cung cấp và chỉ ra những đặc điểm của các nhóm nhà cung cấp này (hình 1.16)



**Hình 1.16: Các dạng quan hệ nhà cung cấp**

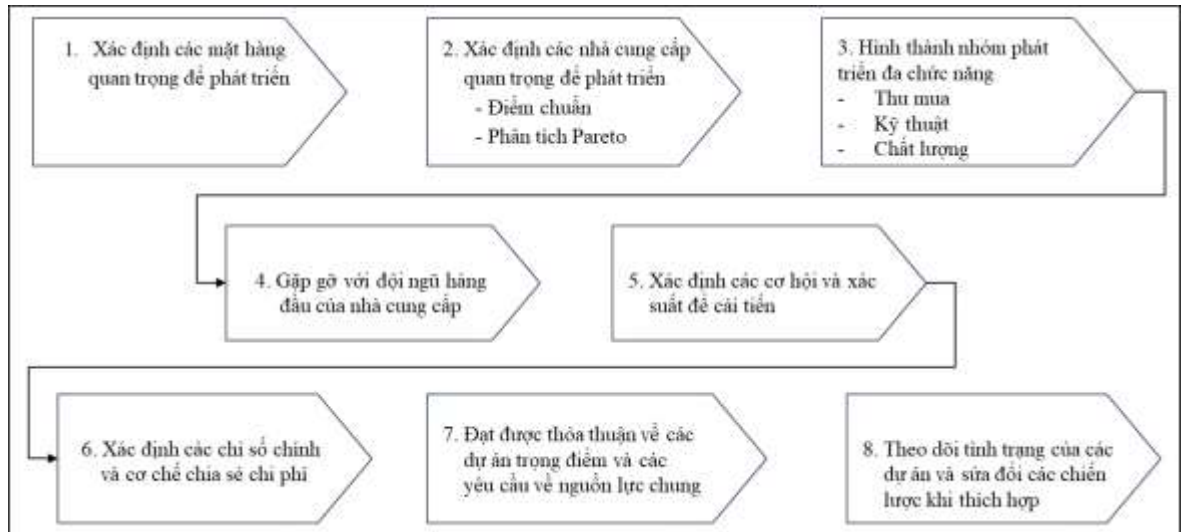
(Nguồn: Lysons & ctg, 2016)

*c) Quá trình xây dựng và phát triển nhà cung cấp*

Theo Monczka (2021) chỉ quá trình phát triển quan hệ nhà cung cấp tập trung vào 8 bước cơ bản trong phát triển quan hệ nhà cung cấp, (1) Xác định mặt hàng quan trọng để phát triển; (2) Xác định các nhà cung cấp quan trọng để phát triển; (3) Hình thành nhóm phát triển đa chức năng; (4) Gặp gỡ đội ngũ hàng đầu của nhà cung cấp; (5) Xác định cơ hội và các cải tiến; (6) Xác định các chỉ số chính và cơ chế chia sẻ chi phí; (7) Đạt thỏa thuận về các dự án trọng điểm và các yêu cầu của nguồn lực chung; (8) Theo dõi tình trạng và sửa đổi chiến lược thích hợp.

Quá trình triển khai 8 bước được thực hiện theo quy trình và gắn với quá trình phát triển các quan hệ đối với nhà cung cấp, theo dõi và duy trì, điều chỉnh các quan hệ này cho phù hợp với từng mặt hàng, loại hàng hóa quan trọng của doanh nghiệp đối với những nhà cung cấp tốt, nhà cung cấp tiềm năng. Quá trình này thể hiện chi tiết ở hình 1.17.





**Hình 1.17: Quá trình phát triển quan hệ nhà cung cấp**

(Nguồn: Monczka & ctg, 2021)

## 1.2.2. Quản lý hoạt động mua hàng của doanh nghiệp

### 1.2.2.1. Các quyết định cơ bản trong mua hàng của doanh nghiệp

#### a) Quyết định chất lượng

##### a1) Khái quát về chất lượng

Chất lượng là một từ có nhiều nghĩa và bao hàm nhiều nội dung. Nó có thể được coi là mức độ mà một sản phẩm hoặc dịch vụ đạt được sự hài lòng của khách hàng. Một ý tưởng nhận được sự ủng hộ rộng rãi là "chất lượng là bất cứ điều gì khách hàng nói". Các chuyên gia về chất lượng có ảnh hưởng cực kỳ lớn cho rằng chất lượng là một vấn đề liên quan đến lợi thế chiến lược. Womack và Jones (1996) đã ủng hộ việc theo đuổi sự hoàn hảo, nghĩa là tránh mọi sự lãng phí, mặc dù họ tuyên bố: Sự hoàn hảo giống như sự vô hạn. Cố gắng hình dung nó thực sự là không thể, nhưng nỗ lực để làm như vậy mang lại cảm hứng và phương hướng cần thiết để đạt được tiên bộ trong suốt chặng đường. Chất lượng cho một ứng dụng nhất định có thể quá thấp hoặc quá cao. Viện Tiêu chuẩn Anh (BSI) đã định nghĩa chất lượng là "tổng thể các tính năng và đặc điểm của một sản phẩm hoặc dịch vụ có khả năng đáp ứng một nhu cầu nhất định".

Có khá nhiều quan điểm, cách tiếp cận và những khái niệm khác nhau về chất lượng được đưa ra bàn luận. Tuy nhiên, đối với mục đích của nghiên cứu này, *chất lượng được hiểu là toàn bộ các tính năng và đặc điểm của sản phẩm hoặc dịch vụ có liên quan đến việc đáp ứng các yêu cầu khách hàng* (Monczka & ctg, 2021).

Như vậy loại bỏ các khía cạnh khác nhau về chất lượng, tiếp cận chất lượng chỉ đơn giản là "phù hợp với mục đích" hoặc "tính phù hợp". Với mỗi đặc điểm khác nhau của doanh nghiệp, với thị trường mục tiêu mà doanh nghiệp nhắm tới, với điều kiện, năng lực của DN có thể lựa chọn một mức chất lượng sản phẩm đầu vào đáp ứng nhu cầu của mình.

### a2) Kiểm soát chất lượng và đảm bảo chất lượng

Các hoạt động kiểm tra có thể được phân loại là các quá trình kiểm soát chất lượng, cùng với các hoạt động khác liên quan đến giám sát để đảm bảo rằng các khiếm khuyết (hoặc các khiếm khuyết tiềm ẩn) được phát hiện. Đảm bảo chất lượng có thể được đối chiếu với kiểm soát ở chỗ đảm bảo bao gồm tất cả các hoạt động liên quan đến việc đạt được chất lượng, chẳng hạn như:

- Thiết kế, bao gồm chứng minh và thử nghiệm;
- Đặc điểm kỹ thuật, phải rõ ràng và rõ ràng;
- Đánh giá các nhà cung cấp, để đảm bảo rằng họ có thể thực hiện;
- Động lực của tất cả những người có liên quan;
- Giáo dục và đào tạo nhân viên cung cấp;
- Kiểm tra và thử nghiệm;
- Phản hồi, để đảm bảo rằng tất cả các biện pháp đều có hiệu quả.

### a3) Quản lý chất lượng toàn diện

Triết lý "chất lượng toàn diện" còn quan trọng hơn một giai đoạn và dựa trên sự tham gia tích cực của tất cả những người có liên quan. Sự chú ý được dành cho các thủ tục và quy trình của hệ thống hơn là tập trung vào hàng hóa hoặc dịch vụ đang được cung cấp. Chất lượng toàn diện có nghĩa là các nhà cung cấp, cũng như khách hàng và lực lượng lao động của chính công ty, sẽ tham gia vào việc xác định chất lượng. Việc kiểm tra và đánh giá nhà cung cấp được thay thế bằng cách tiếp cận chung để loại bỏ các sản phẩm bị lỗi, với trọng tâm là phòng ngừa hơn là phát hiện và chữa bệnh. Các nhà cung cấp phải được coi là đồng minh trong quá trình, những người phải mang nhiều tâm huyết và cam kết quản lý chất lượng như khách hàng của họ. Các ý tưởng chính được kết hợp với TQM như một chính sách nhằm kiểm soát chất lượng hàng hóa nhà cung cấp. Các tiêu chuẩn chất lượng được xác định với đặc thù cụ thể của từng mặt hàng, từng loại hình doanh nghiệp và chiến lược mà doanh nghiệp theo đuổi, tiêu chuẩn phổ biến như: Bộ tiêu chuẩn ISO 9000, hệ thống quản lý vệ sinh an toàn thực phẩm ISO 22000, Hệ thống quản lý môi trường ISO 14000, hệ thống thực hành sản xuất tốt (GMP)...v.v.

#### *b) Quyết định về số lượng*

Một trong quyết định mua doanh nghiệp là xác định lượng hàng hóa cần mua, đây là nội dung khá quan trọng khi đưa ra các quyết định tiếp theo của quá trình mua hàng. Xác định lượng hàng hóa cần mua có thể được căn cứ vào nhu cầu thực tế của doanh nghiệp.

Nhu cầu này có thể được xác định dựa trên dự báo, phân tích nhu cầu thị trường và khả năng chiếm lĩnh thị phần của doanh nghiệp. Từ đó xác định được số lượng hàng hóa có thể bán ra thị trường, trên cơ sở đó sẽ đưa ra quyết định về số lượng hàng hóa cần mua, tất nhiên phải căn cứ vào lượng hàng hóa dự trữ thực tế, lượng hàng đã đặt hàng của doanh nghiệp. Xác định tổng lượng hàng hóa cần mua trình bày dưới hình sau:

Việc xác định số lượng hàng hóa cần mua là nội dung rất quan trọng, căn từ tổ chức bộ phận mua khác nhau để xác định lượng hàng hóa cần mua để phân bổ một các hợp lý. Trên hình cho ta thấy một trong những phần xác định dự báo nhu cầu khách hàng, nhu cầu mà doanh nghiệp có thể chiếm lĩnh được bao nhiêu trên thị trường. Đây là một trong những nội dung cần phân tích và lượng hóa một cách chi tiết và luôn có biến động.

*c) Quyết định về thời gian*

Trong điều kiện thông tin phát triển, bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng đối với tốc độ cung ứng hàng hóa, đứng ở góc độ DN việc quản lý hiệu quả thời gian cung ứng bao gồm việc cung cấp hàng hóa đảm bảo kịp thời, các giai đoạn của quá trình đáp ứng đơn hàng và bổ sung dự trữ của DN nhanh, chính xác nhất. Việc quản lý hiệu quả thời gian nhập hàng, DN có thể đảm bảo được quá trình sản xuất kịp thời, theo tiến độ, đáp ứng được các đòi hỏi từ phía khách hàng. Cũng như làm gia tăng giá trị lợi ích khi khả năng cung ứng đúng thời điểm làm gia tăng giá trị của sản phẩm hàng hóa. Thời gian cung ứng là yếu tố tác động nhiều tới chất lượng dịch vụ khách hàng, DN luôn phải tìm cách phối hợp với NCC để rút ngắn thời gian cung ứng một các hợp lý, hay chủ động nguồn cung nguyên liệu phục vụ cho sản xuất, kinh doanh và hoạt động dự trữ.

Theo Baily (2014), *Thời gian cung ứng có thể hiểu là tổng thời gian từ khi DN đặt hàng đến khi được cấp đầy đủ số lượng, đúng chất lượng, chính xác đơn hàng, ...v.v, cho DN đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh.* Quá trình đáp ứng đơn hàng qua nhiều giai đoạn khác nhau, cần được kiểm soát một cách đồng bộ để đảm bảo tổng thời gian cung ứng kịp thời, chính xác và chủ động trong các tình huống bất thường xảy ra. Các giai đoạn của quá trình đáp ứng đơn hàng bao gồm; (1) Thời gian đặt hàng, (2) Thời gian xử lý đơn hàng, (3) Thời gian bổ sung dự trữ, (4) Thời gian giao hàng.

Gắn với mỗi giai đoạn khác nhau cần được xây dựng kế hoạch chi tiết khả năng đáp ứng theo từng thời gian của giai đoạn một. Đối với DN việc đảm bảo thời gian căn cứ theo tiến độ và nhu cầu thực tế về nguyên vật liệu, trên cơ sở được hoạch định chi tiết tổng thời gian sẽ yêu cầu NCC đáp ứng và đối với những quan hệ tốt NCC có thể tham dự sớm vào các công đoạn của quá trình đáp ứng đơn hàng để chủ động kiểm soát khả năng đáp ứng đơn hàng đúng thời gian.

Với nhiều đơn hàng, loại hàng khác nhau và ở mỗi thời điểm thị trường sẽ quyết định những mặt hàng được ưu tiên cung ứng hoặc giãn thời gian linh hoạt đối với những mặt hàng trong điều kiện thị trường phù hợp.

- Xử lý ưu tiên những mặt hàng chiến lược, then chốt tác động nhiều đến kết quả, hiệu quả kinh doanh và mức dịch vụ khách hàng, các yêu cầu đòi hỏi kịp thời của thị trường. Những mặt hàng đem lại cơ hội, lợi nhuận cao cho doanh nghiệp.

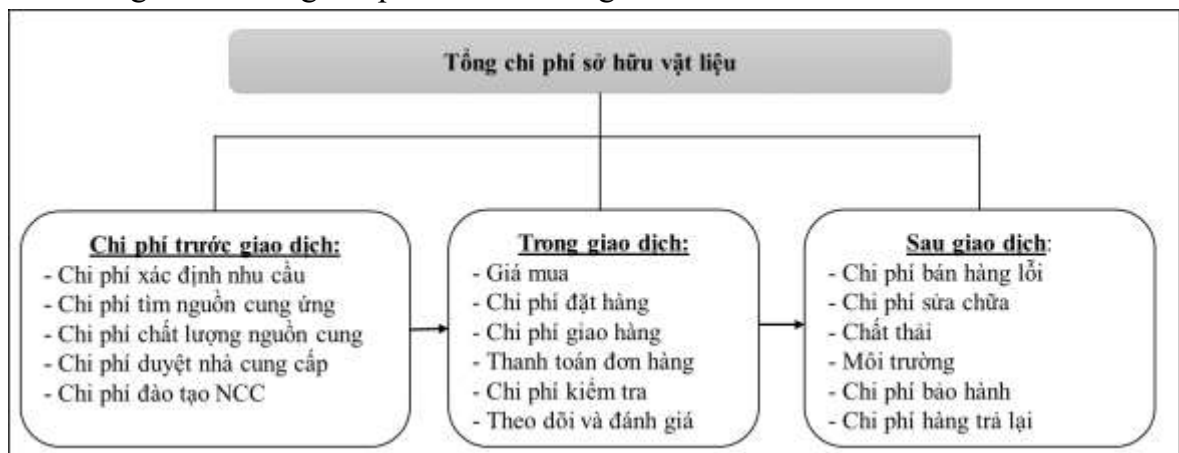
- Trong nhiều trường hợp phối hợp lô hàng, hoặc chia nhỏ để đảm bảo các đơn hàng được ưu tiên kịp thời cung ứng, cũng như tiết kiệm chi phí về quy mô cho DN.

- Tăng cường tính chính xác các khâu trong quá trình cung ứng hàng hóa, áp dụng công nghệ thông tin hiện đại kiểm soát tốt thời gian đáp ứng đơn hàng của NCC.

*d) Giá mua và tổng chi phí sở hữu*

Tổng chi phí sở hữu vật liệu (TCO) là chi phí ước tính của tất cả danh mục liên quan đến việc thu mua và sử dụng, bao gồm bất kỳ chi phí nào liên quan đến việc tiêu hủy sản phẩm khi nó không còn được sử dụng nữa. Ý tưởng này có thể được áp dụng đối với các chi phí nội bộ của công ty hoặc có thể được xem xét rộng hơn nhằm cân nhắc các chi phí trong suốt chuỗi cung ứng. Để đánh giá đúng, đầy đủ chi phí mua một sản phẩm từ một nhà cung ứng cụ thể, sự tiếp cận để có được các loại chi phí của các hoạt động có liên quan đến việc mua bán và sử dụng tương ứng với sản phẩm này nên được xem xét.

Tùy thuộc vào tính phức tạp của một quy trình mua hàng, những hoạt động như tổ chức thương thảo trước khi bỏ thầu, với sự tham gia của các nhà cung ứng này, và thậm chí đến trực tiếp các nhà cung ứng tiềm năng có thể có tác động một cách đáng kể đến tổng chi phí của mặt hàng.



**Hình 1.18: Tổng chi phí sở hữu vật liệu**

(Nguồn: Jacobs & Chase, 2015)

Phân tích tổng chi phí chủ sở hữu thường dựa vào nhiều tình huống thực tế; Tổng quát mặc dù các chi phí đã được phác họa (hình 1.18) cũng nên được xem xét. Các chi phí có thể được phân thành ba lĩnh vực lớn; Chi phí trước giao dịch, chi phí giao dịch và chi phí sau giao dịch. Chi phí mua sắm là những chi phí ban đầu ứng với việc mua nguyên liệu, sản phẩm và dịch vụ. Đây không phải là những chi phí trước mua hàng liên quan đến chuẩn bị tài liệu phân phối cho các nhà cung ứng tiềm năng, xác định các nhà cung ứng và đánh giá nhà cung ứng và các chi phí liên quan đến việc thu mua một mặt hàng nào đó. Giá mua thực tế bao gồm thuế và chi phí vận chuyển cũng nên được tính vào.

Chi phí sở hữu được xuất hiện sau khi mua lần đầu và liên quan đến việc sử dụng sản phẩm hoặc nguyên liệu trong thời gian tiếp sau đó. Ví dụ về các chi phí mà có thể xác định được bao gồm năng lượng được sử dụng, bảo trì định kỳ, sửa

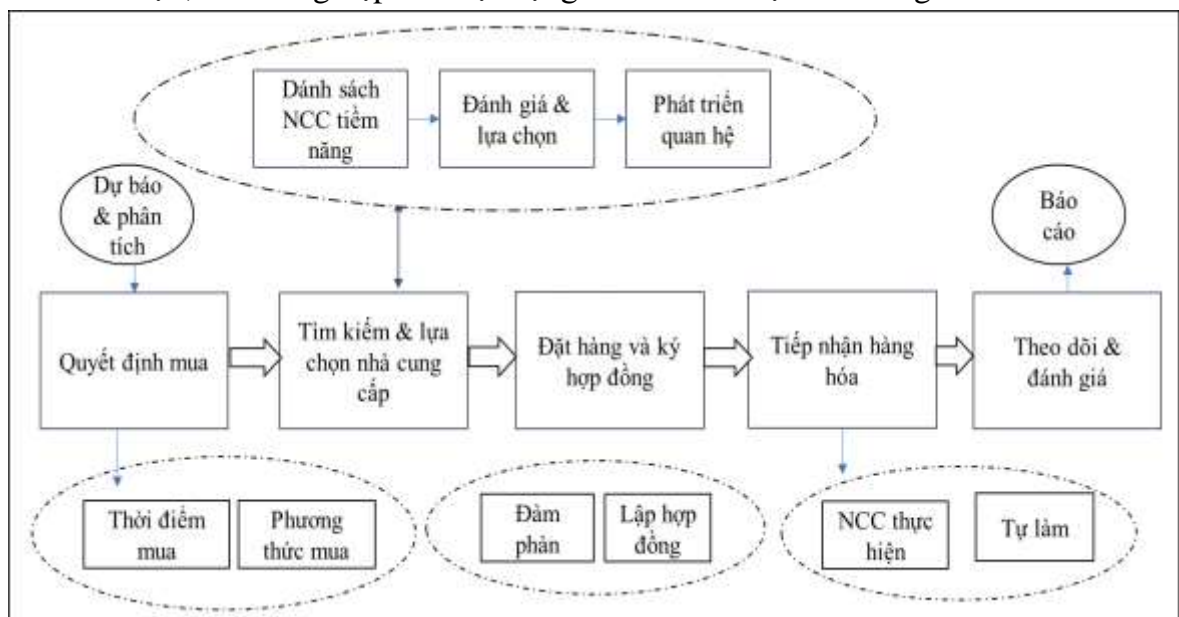
chữa, và tài trợ (trường hợp cho thuê). Có thể cũng có những chi phí định tính như yếu tố thẩm mỹ và các yếu tố làm việc. Những chi phí sở hữu này có thể vượt quá giá mua ban đầu và có một tác động vào dòng tiền, lợi nhuận và ngay cả năng suất và đạo đức của các nhân viên.

Các chi phí chủ yếu có liên quan đến hậu sở hữu bao gồm: Giá trị còn lại và chi phí xử lý chất thải. Trong nhiều thương vụ mua hàng, có những thị trường được thiết lập mà cung cấp dữ liệu nhằm giúp việc ước lượng giá trị tương lai một cách hợp lý. Những lĩnh vực khác có thể được bao gồm là tác động môi trường lâu dài (đặc biệt khi mà công ty có các mục tiêu bền vững) bảo hành và trách nhiệm sản phẩm, và tác động marketing tiêu cực của sự thỏa mãn thấp của khách hàng đối với món hàng.

Nhấn mạnh quá nhiều về chi phí mua hàng hoặc giá mua thường thất bại để thể hiện chi phí sở hữu và chủ sở hữu quan trọng khác. Tổng chi phí sở hữu là một triết lý về sự hiểu biết đối với tất cả các loại chi phí liên quan trong kinh doanh với một nhà cung cấp cụ thể về sản phẩm hoặc dịch vụ. Nó không chỉ liên quan đến một doanh nghiệp muốn giảm chi phí kinh doanh của mình mà còn đối với công ty đặt mục tiêu vào thiết kế sản phẩm, dịch vụ mà cung cấp tổng chi phí thấp nhất cho khách hàng.

### 1.2.2.2. Quá trình nghiệp vụ mua hàng của doanh nghiệp

Chuẩn hóa hoạt động mua hàng cần xây dựng quy trình mua hàng hiệu quả, đảm bảo các bước được thực hiện tuần tự, bài bản và thống nhất. Theo Monczka & ctg, 2015, quá trình mua hàng là tập hợp các bước có tính liên tục, kế tiếp và có chu kỳ trong thực hiện các thương vụ mua, các bước quy trình mua hàng phụ thuộc vào mỗi lĩnh vực, doanh nghiệp có hoạt động kinh doanh đặc thù riêng.



**Hình 1.19: Quá trình nghiệp vụ mua hàng**

(Nguồn: Phát triển từ Weele, 2010)

Theo John & ctg, 2006, quá trình mua hàng của DN thường trải qua 6 giai đoạn; (1) Xác định nhu cầu, (2) Quyết định mua hay tự làm, (3) Phương thức mua, (4) Chọn NCC, (5) Tiếp nhận hàng hóa, (6) Đánh giá sau mua. Các bước được thực hiện tuần tự theo từng nội dung giai đoạn khác nhau.

Cùng với quan điểm tiếp cận này, các giai đoạn phát triển của mua hàng được tác giả Weele chỉ ra tương tự, các bước thực hiện từ các quyết định mua, tìm kiếm lựa chọn NCC cho đến theo dõi và đánh giá NCC. Kế thừa quan điểm của các học giả, và nhiều công trình uy tín, nhìn chung quá trình mua hàng đều trải qua từ giai đoạn nghiên cứu thị trường, tìm kiếm nhà cung cấp, các quyết định nhu cầu, đánh giá qua trình mua, ...v.v, với tính kế thừa và mô hình hóa, quá trình mua hàng được sơ đồ hóa các bước thực hiện, mô hình quá trình mua hàng ở đây được hiểu là tập hợp các bước thực hiện mua hàng, đảm bảo mục tiêu của doanh nghiệp. Các bước trong mô hình thể hiện mối quan hệ, và mô hình hóa được những nội dung nghiệp vụ cần triển khai trong quá trình mua hàng. Về cơ bản các nội dung và mối quan hệ này được thể ở (hình 1.19) ở trên.

#### *a) Quyết định mua*

Giai đoạn đầu tiên của quá trình nghiệp vụ mua là quyết định mua, có nghĩa khi nào thì mua, mua cái gì và bao nhiêu, và cách thức mua. Công việc đầu tiên của quá trình mua hàng chính là việc xác định nhu cầu hiện tại và nhu cầu mới của doanh nghiệp. Các nhu cầu hiện tại cũng có thể thay đổi theo sự biến động thực tế của quá trình kinh doanh, vì vậy có thể cần phải phân tích và xác định lại. Một trong những nội dung quan trọng của bước này đó là doanh nghiệp dựa vào dự báo nhu cầu mua hàng, đánh giá dự báo được nhu cầu thị trường, lượng hàng tồn kho,...v.v, để xác định được nhu cầu và loại hàng hóa cần mua sẽ gắn với từng nhà cung cấp để xây dựng những yêu cầu chính đối với nguồn cung ứng của mình.

Phân tích nhu cầu dựa trên dự báo nhu cầu thực tế doanh nghiệp, thường được căn cứ vào nhu cầu của khách hàng và khả năng chiếm lĩnh thị phần của doanh nghiệp, các chiến lược marketing được xây dựng và dự báo được thị phần. Doanh nghiệp dựa trên số lượng, khả năng bán ra thị trường để xác định lượng hàng hóa cần mua, số lượng bao nhiêu, chất lượng như thế nào và các loại hàng hóa, nhóm hàng hóa khác nhau. Cùng với việc phân tích và dự báo nhu cầu của khách hàng, cần xác định các yếu tố nhu cầu nội bộ, khả năng tự đáp ứng và lượng hàng hóa còn tồn kho. Các nhu cầu mua cần được xác định rõ và lượng hóa thành các chỉ tiêu, số lượng cụ thể. Các chỉ tiêu này có thể đơn giản như kích thước, mẫu mã, chủng loại, chất lượng,...v.v, các chỉ tiêu này sẽ được sử dụng làm căn cứ để xác định nhà cung cấp, lựa chọn và đặt hàng hóa cần mua.

Để đạt được mục tiêu của mua hàng phục vụ cho quá trình sản xuất kinh doanh kịp thời và bổ sung lượng hàng hóa dự trữ, cũng như mục tiêu phát triển quan hệ nhà cung cấp. Tùy từng điều kiện, mục tiêu trong từng thương vụ mua mà doanh nghiệp sẽ lựa chọn các phương thức, thời điểm mua khác nhau.

Các phương thức mua chủ yếu bao gồm; (1) Mua lại, (2) Mua lại có điều chỉnh, (3) Mua mới. Các phương thức này căn cứ vào mối quan hệ với NCC và những đánh giá trong các thương vụ mua bán trước đó xác định xem tiếp tục mua lại nhà cung cấp, hay cần có những đánh giá điều chỉnh các điều kiện phù hợp với thương vụ mua cụ thể và có thể thay thế các NCC bằng việc lựa chọn các nhà cung cấp hoàn toàn mới.

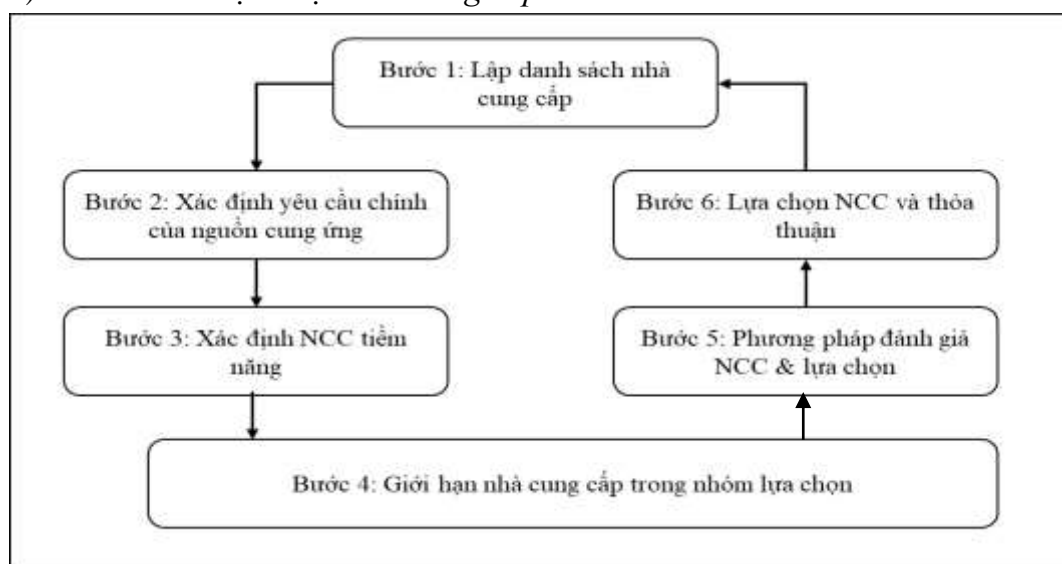
**Bảng 1.3: Vị trí các phương thức mua trong quá trình mua hàng**

Quyết định mua	Tìm kiếm và lựa chọn NCC	Đặt hàng và hợp đồng	Tiếp nhận hàng	Theo dõi và đánh giá
Mua mới (New buy)				
Mua lại có điều chỉnh (Modified rebuy)				
			Mua lại (Straigh rebuy)	

(Nguồn: Phát triển từ Weele, 2010)

Thời điểm mua hàng, dựa trên chiến lược mua của doanh nghiệp, xác định thời điểm cung ứng cho khách hàng để xác định thời điểm mua phù hợp. Theo John & ctg, 2006, thời điểm mua có thể qua các hình thức; (1) Mua tức thì, mua để đáp ứng nhu cầu khi có đơn hàng, (2) Mua trước, đáp ứng nhu cầu được dự báo trong tương lai, (3) Mua hỗn hợp, căn cứ vào nhu cầu hiện tại và dự báo cân đối việc quyết định mua theo thời điểm phù hợp với từng loại hàng hóa khác nhau.

*b) Tìm kiếm và lựa chọn nhà cung cấp*



**Hình 1.20: Quy trình tìm kiếm lựa chọn nhà cung cấp**

(Nguồn: Monczka & ctg, 2021)

Giai đoạn tiếp theo của quá trình mua hàng và là phần rất quan trọng đạt được mục tiêu hiệu quả trong hoạt động mua hàng của doanh nghiệp. Tìm kiếm và lựa chọn nhà cung cấp tốt, nhà cung cấp tiềm năng, có khả năng đáp ứng được nhu cầu doanh nghiệp một cách tốt nhất. Nội dung của giai đoạn này bao gồm; (1) Tìm kiếm

thông tin và xây dựng danh sách nhà cung cấp, (2) Xác định các yêu cầu chính đối với nhà cung cấp, (3) Xác định nguồn cung ứng tiềm năng, (4) Sàng lọc và lựa chọn, (5) Xây dựng phương pháp đánh giá, (6) Lựa chọn nhà cung cấp.

Quá trình tìm kiếm lựa chọn nhà cung cấp chịu tác động bởi nhiều yếu tố của môi trường kinh doanh luôn biến động nên mọi chiến lược, mục tiêu đều có thể bị thay đổi trong quá trình triển khai. Các bước thực hiện từ việc lập danh sách nhà cung cấp, lựa chọn nhà cung cấp tiềm năng và xây dựng tiêu chí đánh giá lựa chọn nhà cung cấp cũng là nội dung quan trọng trong doanh nghiệp để có thể lựa chọn được nhà cung cấp tốt nhất.

Đặc biệt việc xây dựng tiêu chí và đánh giá nhà cung cấp và điều chỉnh quan hệ nhà cung cấp tập trung vào các công việc chính xem xét lại các yếu tố môi trường, đánh giá mức độ thực hiện và thực hiện điều chỉnh nếu cần thiết. Việc đánh giá là vô cùng cần thiết do sự biến động liên tục của môi trường kinh doanh, những vấn đề nảy sinh trong quá trình thực hiện. Luôn có biện pháp để kiểm soát quá trình dựa trên các chỉ tiêu để đo lường đánh giá và tuyệt đối không chủ quan trong bất kỳ mối quan hệ nào sẽ giúp doanh nghiệp luôn chủ động và duy trì được các mối quan hệ bền vững với nhà cung cấp.

#### *c) Đặt hàng và ký hợp đồng*

Xác định được NCC tiềm năng, có khả năng cung cấp cho DN nguồn hàng hóa phù hợp, việc tiếp cận NCC cần được tiến hành kịp thời, trên cơ sở đàm phán với nhà cung cấp hợp đồng mua bán là nội dung có tính chất văn bản hóa các thỏa thuận và là căn cứ pháp lý để các bên thực hiện cam kết về cung ứng hàng hóa và điều kiện thanh toán theo thỏa thuận. Ở hầu hết các giao dịch, hợp đồng là văn bản có tính chất pháp lý, có nhiều loại hợp đồng mua hàng khác nhau, tùy theo từng đặc điểm của các thương vụ mua bán, các hình thức và hợp đồng mua hàng được xây dựng theo tiêu chí khác nhau. Theo Monczka & ctg, 2021 đã chỉ ra 8 loại hợp đồng trong QLNC và hoạt động mua hàng ( phụ lục E).

Vì hợp đồng là văn bản có tính ràng buộc, pháp lý, việc soạn thảo hợp đồng phải được chuẩn bị kỹ lưỡng và thỏa thuận thống nhất giữa các bên trong quá trình thực hiện đơn hàng. Các bước thực hiện hợp đồng phải được thực hiện bài bản, thống nhất, đàm phán kỹ lưỡng.

Trong quá trình đàm phán thường kết thúc bằng các thỏa thuận bằng văn bản, hay gọi hợp đồng mua bán. Trong đó chi tiết các nội dung được hai bên bàn bạc thống nhất đưa vào các điều khoản thỏa thuận trong hợp đồng, đảm bảo tuân thủ các quy định, công ước trong soạn thảo hợp đồng. Theo Monczka (2016) có chỉ ra 8 loại hợp đồng cơ bản trong mua hàng (Phụ lục E), mỗi loại hợp đồng ông cũng mô tả những đặc điểm cơ bản của nó gắn với những dạng hợp đồng này nhấn mạnh đến mức độ rủi ro trong thỏa thuận hợp đồng giữa nhà cung cấp và rủi ro cho người mua.



Những thông tin chủ yếu cần đưa vào nội dung hợp đồng mua bán; (1) Tên và địa chỉ của công ty đặt hàng, (2) Số, ký mã hiệu của đơn đặt hàng, (3) Thời gian lập Đơn đặt hàng, (4) Tên và địa chỉ của nhà cung cấp, (5) Tên, chất lượng, quy cách loại vật tư cần mua, (6) Số lượng vật tư cần mua, (7) Giá cả, (8) Thời gian, địa điểm giao hàng, (9) Thanh toán,...v.v.

*d) Tiếp nhận hàng hóa*

Giai đoạn này chính là việc tiếp nhận và chuyển giao quyền sở hữu về hàng hóa giữa nhà cung cấp và doanh nghiệp. Tiếp nhận hàng hóa sẽ liên quan nhiều đến các nghiệp vụ về vận chuyển và quản lý kho hàng. Quá trình thực hiện việc giao hàng và tiếp nhận hàng hóa có thể được thực hiện tại cơ sở nhà cung cấp hoặc tại hệ thống kho hàng của doanh nghiệp và cũng có thể được giao tại bên thứ 3. Nội dung giao nhận hàng hóa thường được đưa một cách chi tiết vào trong hợp đồng mua bán, được thực hiện ở giai đoạn trên. Các vấn đề về chi phí và thanh toán trong quá trình giao nhận hàng hóa cũng được nêu và chỉ ra chi tiết giữa doanh nghiệp và nhà cung cấp. Ví dụ như bên nào chịu chi phí vận chuyển tới kho, chi phí bốc dỡ, chi phí bảo hiểm v.v...

Ở quá trình tiếp nhận chủ yếu dựa trên những căn cứ đã được lập trong hợp đồng mua bán, quá trình tiếp nhận bao gồm tiếp nhận số lượng, chất lượng, và làm chứng từ giao nhận hàng hóa. Quá trình tiếp nhận hàng hóa cần lưu ý một số vấn đề sau.

- Đây là quá trình chuyển giao quyền sở hữu hàng hóa, vì vậy cần lưu ý trong việc xác định trách nhiệm vật chất của hàng hóa. Việc tiếp nhận chi tiết, cụ thể về các thông số kỹ thuật của hàng hóa, loại hàng hóa, chất lượng hiện tại của hàng hóa, số lượng hàng hóa. Tất cả nội dung này cần phải được kiểm tra kỹ lưỡng so với hợp đồng mua bán hàng hóa, hay đơn hàng.

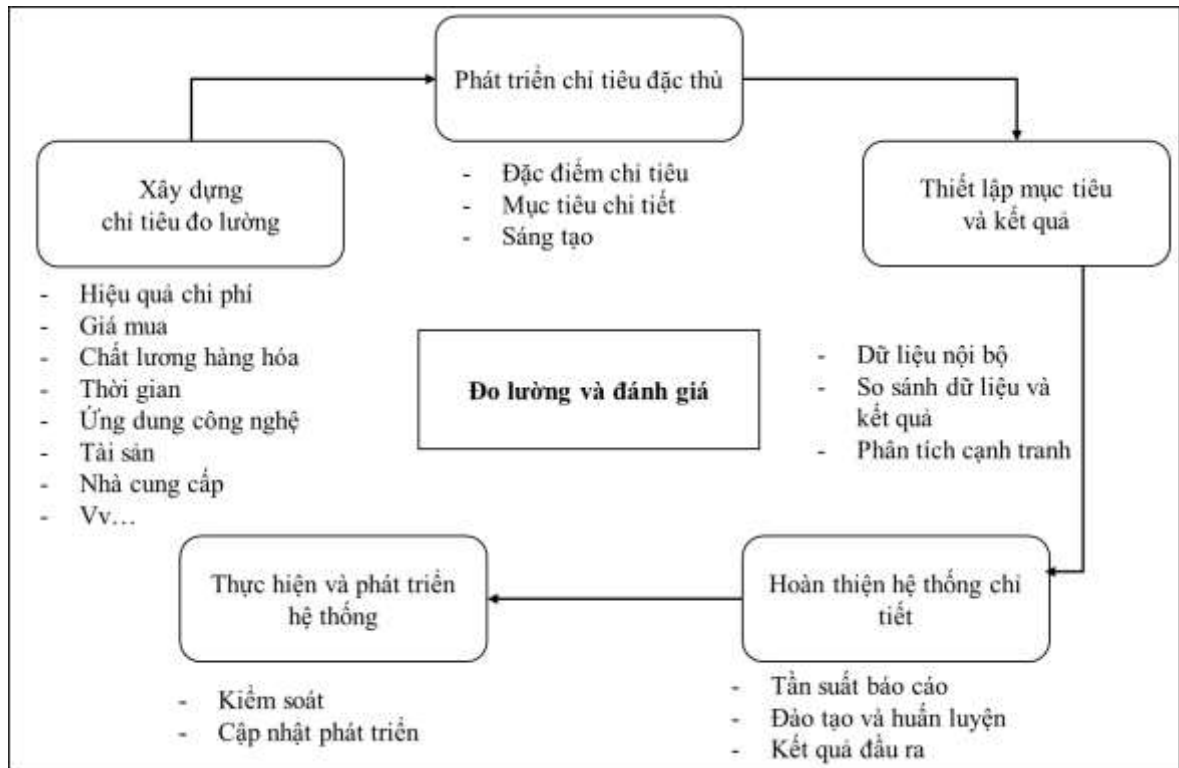
- Kiểm tra việc thực hiện kế hoạch nhập hàng của doanh nghiệp, kiểm tra hợp đồng mua bán của doanh nghiệp, xây dựng phương pháp kiểm tra nhanh, chính xác và hiệu quả.

- Đảm bảo tiếp nhận kịp thời, sử dụng các phương pháp tiên tiến trong việc tiếp nhận hàng hóa, như kiểm đếm số lượng, kiểm tra chất lượng v.v... đảm bảo giải phóng nhanh phương tiện, nhanh chóng đưa hàng hóa vào kho, đảm bảo tiếp tục quá trình cung ứng hàng hóa an toàn.

*e) Theo dõi và đánh giá*

Đây là quá trình đo lường và đánh giá kết quả của quá trình mua hàng. Khâu này giúp đo lường được kết quả thực hiện thực tế, so sánh với mục tiêu đặt ra để đánh giá việc thực hiện quá trình mua hàng của tổ chức đó đạt yêu cầu không, nhằm tiếp tục duy trì phát triển hoặc điều chỉnh nếu cần thiết. Nhiệm vụ quan trọng trong đánh giá sau mua đó là xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá, so sánh kết quả thực hiện thực tế và mục tiêu.

Theo Monczka & ctg, 2021 chỉ ra hệ thống các chỉ tiêu bao gồm các chỉ tiêu đo lường tổng thể và các chỉ tiêu đặc thù. Dựa trên hệ thống chỉ tiêu này so sánh với những mục tiêu mua đánh giá đo lường kết quả (hình 1.21).



**Hình 1.21: Phát triển hệ thống đo lường và đánh giá mua hàng**

(Nguồn: Monczka & ctg, 2021)

Việc phát triển một hệ thống đo lường và đánh giá đòi hỏi sự lãnh đạo, hỗ trợ và cam kết của ban quản lý điều hành, những người phải cam kết các nguồn tài chính cần thiết để phát triển hệ thống. Ban quản lý cũng phải yêu cầu tất cả các địa điểm mua hàng sử dụng cùng một cấu trúc hệ thống, điều này có thể giảm thiểu nỗ lực trùng lặp và tiết kiệm chi phí phát triển và đào tạo. Điều này không có nghĩa là mỗi vị trí phải sử dụng các mục tiêu hoạt động hoặc tiêu chí hoạt động giống nhau. Nó chỉ có nghĩa là thiết kế cơ bản của hệ thống phải tương tự. Hỗ trợ quản lý điều hành cũng gửi thông điệp về mức độ nghiêm túc của việc theo dõi và cải thiện hiệu suất. Việc phát triển một hệ thống đo lường và đánh giá hiệu quả tuân theo một chuỗi hoạt động chung. Chúng bao gồm xác định loại hiệu suất nào cần đo lường, phát triển các biện pháp hiệu suất cụ thể, thiết lập các tiêu chuẩn hiệu suất cho từng biện pháp, hoàn thiện chi tiết hệ thống, triển khai và xem xét hệ thống cũng như từng thước đo hiệu suất.

### **1.3. Các yếu tố ảnh hưởng tới quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp.**

#### **1.3.1. Yếu tố vi mô**

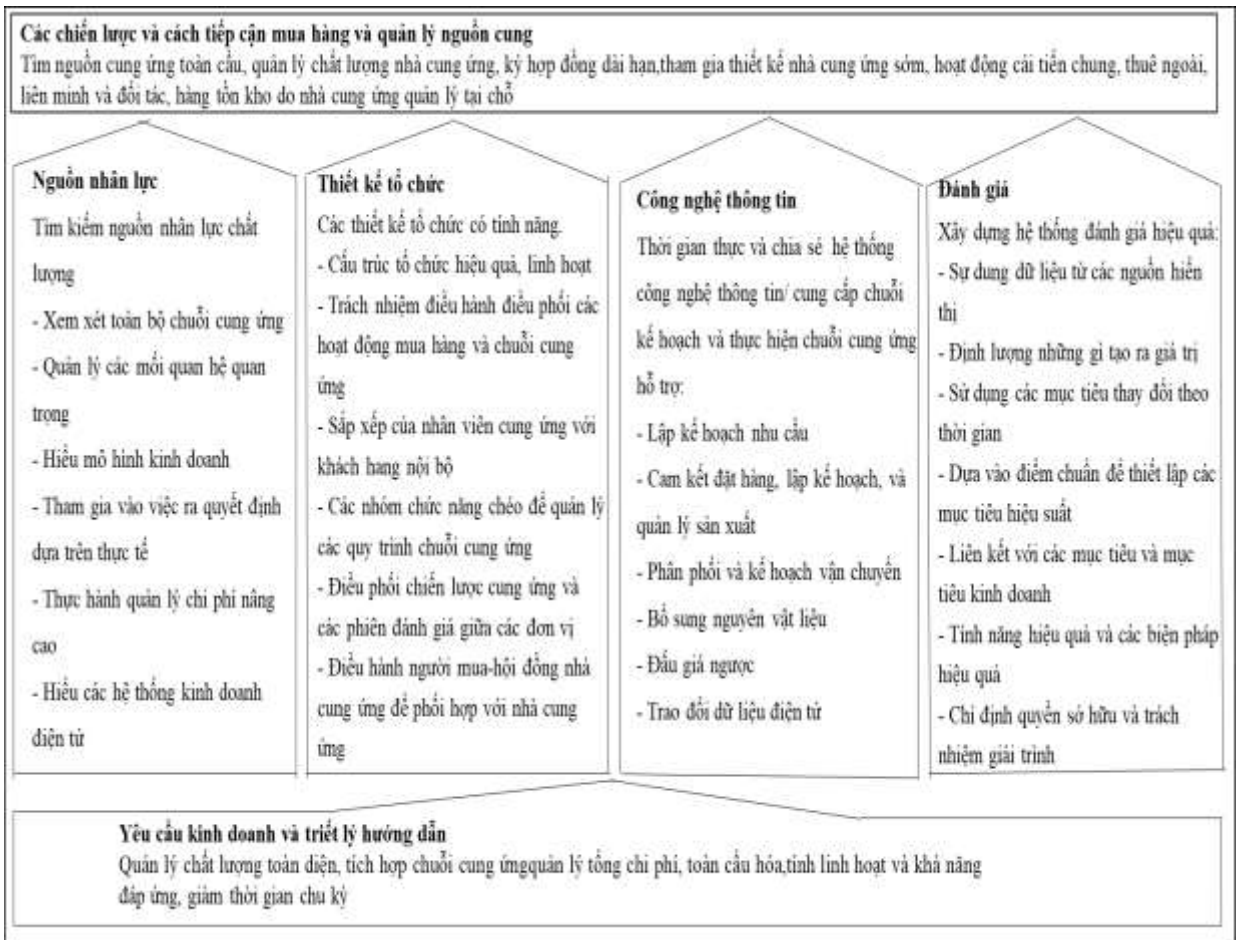
Trong hoạt động mua hàng và quản lý nguồn cung bị tác động bởi nhiều yếu tố vi mô khác nhau làm ảnh hưởng tới hiệu quả hoạt động này trong doanh nghiệp. Mỗi yếu tố này có những mức độ tác động khác nhau và trong từng điều kiện cụ thể nó có thể thúc đẩy hoặc cản trở tính hiệu quả của công tác mua hàng và quản lý nguồn cung trong doanh nghiệp. Theo Monczka (2021), chỉ ra 4 nhóm yếu tố thúc đẩy sự phát triển của nguồn cung. Mô hình bốn yếu tố hỗ trợ cho thấy rằng các công ty có những triết lý hướng dẫn nhất định và các yêu cầu kinh doanh là nền tảng của tất cả các hoạt động của chuỗi cung ứng. Các triết lý và yêu cầu hướng dẫn có thể liên quan đến các lĩnh vực như toàn cầu hóa, khả năng đáp ứng của khách hàng hoặc tích hợp chuỗi cung ứng. Bốn yếu tố hỗ trợ, lần lượt, hỗ trợ việc phát triển các chiến lược và phương pháp tiếp cận không chỉ phù hợp với triết lý và yêu cầu của tổ chức mà còn hỗ trợ việc đạt được các mục tiêu và chiến lược mua hàng, chuỗi cung ứng cũng như của tổ chức.

##### *a) Yếu tố nguồn nhân lực*

Chìa khóa thành công của bất kỳ công ty nào là chất lượng của nhân lực. Điều này chắc chắn đúng cho việc mua hàng. Hình 1.22 xác định, từ nghiên cứu trước đây, các loại kiến thức và kỹ năng khác nhau cần có của chuyên gia chuỗi cung ứng ngày nay. Nghiên cứu trước đây chỉ ra rằng năm lĩnh vực kiến thức hàng đầu cho người mua nên bao gồm: (1) Quản lý mối quan hệ với nhà cung cấp, (2) Phân tích tổng chi phí, (3) Chiến lược mua hàng, (4) Phân tích nhà cung cấp và (5) Phân tích thị trường cạnh tranh. Quản lý chuỗi cung ứng hiệu quả đòi hỏi sự hợp tác chặt chẽ với các nhà cung cấp cũng như phối hợp nội bộ với các cơ quan kỹ thuật, thu mua, hậu cần, khách hàng và tiếp thị để điều phối các hoạt động và dòng nguyên liệu trong toàn bộ chuỗi cung ứng.

Các mối quan hệ này với các nhà cung cấp chính trở thành cơ sở cho các chiến lược mua hàng. Những mối quan hệ bền chặt này đòi hỏi các cuộc họp hai tuần một lần để tìm cách cung cấp giá trị gia tăng. Quản lý chi phí đã trở thành một phần không thể thiếu trong quản lý chuỗi cung ứng và mua hàng. Với việc không thể tăng giá cho khách hàng, việc quản lý chi phí trở nên cần thiết để đạt được thành công lâu dài. Ví dụ, các chuyên gia mua hàng tại một công ty hóa chất lớn của Hoa Kỳ đánh giá các quyết định cung cấp chính bằng cách sử dụng mô hình tổng chi phí với dữ liệu được cung cấp bởi các nhà cung cấp và các nguồn khác. Một công ty khác yêu cầu các nhóm của mình xác định các yếu tố thúc đẩy chi phí ngược dòng trước các nhà cung cấp tức thời, mà các nhóm sau đó nhắm mục tiêu để cải thiện. Những phân tích về tổng chi phí này sau đó được áp dụng dựa trên tình hình thị trường và phân tích khả năng của nhà cung cấp để đi đến chiến lược mua hàng tổng thể. Để có được khả năng tiếp cận với các kỹ năng phù hợp sẽ đòi hỏi một chiến lược nguồn

nhân lực phù hợp bao gồm phát triển nội bộ những cá nhân tiềm năng cao, tuyển dụng nhân tài từ các nhóm chức năng hoặc công ty khác và tuyển dụng những sinh viên tốt nghiệp đại học có triển vọng.



**Hình 1.22: Các yếu tố ảnh hưởng phát triển QLNC và hoạt động mua hàng**

(Nguồn: Monczka & ctg, 2021)

Trong lĩnh vực sản xuất nông nghiệp nguồn nhân lực có ý nghĩa rất quan trọng, đặc biệt trong việc nghiên cứu sản xuất ra các loại giống cây trồng, vật nuôi có sản lượng và giá trị nông sản cao. Việc hình thành nên các liên kết giữa nhà nông, doanh nghiệp, nhà khoa học và nhà nước hình thành nên một chuỗi nghiên cứu hiệu quả trong việc nâng cao giá trị và sản lượng cho sản phẩm cà phê của Việt Nam.

Ở Việt Nam hộ nông dân phần nhiều do nhận thức, phương thức canh tác cũ kỹ, chậm ứng dụng các tiến bộ khoa học và công nghệ, điều này bị ảnh hưởng nhiều bởi năng lực và trình độ nhân lực ở nông thôn, bên cạnh đó việc đào tạo nhân lực ở nước ta cũng còn nhiều hạn chế, cần cải thiện hơn trong thời gian tới. Doanh nghiệp còn quy mô nhỏ, chưa thực sự quan tâm đến phát triển bền vững lâu dài, điều này dẫn đến chưa chú trọng vào việc xây dựng một đội ngũ nhân lực có chất lượng cao. Đối với nghiệp vụ có tính chuyên môn khá cao là hoạt động quản lý nguồn cung và mua hàng trong doanh nghiệp, nếu thiếu năng lực, kiến thức được đào tạo bài bản, điều này làm hạn chế đi rất nhiều hiệu quả của công tác này trong doanh nghiệp.

Việc chú trọng phát triển đội ngũ nhân lực là hết sức quan trọng đối với doanh nghiệp chế biến nông sản trong thời gian tới.

*b) Thiết kế tổ chức phù hợp*

Thiết kế tổ chức đề cập đến quá trình đánh giá và lựa chọn cơ cấu và hệ thống chính thức về giao tiếp, phân công lao động, điều phối, kiểm soát, quyền hạn và trách nhiệm cần thiết để đạt được các mục tiêu và mục tiêu của tổ chức, bao gồm cả các mục tiêu của chuỗi cung ứng.

Biểu đồ chính thức chỉ mô tả một phần hoạt động của một tổ chức. Ví dụ, nhiều tổ chức hiện đang sử dụng cấu trúc quản lý nguồn cung do trung tâm lãnh đạo. Các hình thức tổ chức kết hợp này sử dụng các cơ chế phối hợp khác nhau mà không phải là một phần của sơ đồ tổ chức chính thức. Việc sử dụng các nhóm như một phần của thiết kế chuỗi cung ứng sẽ tiếp tục quan trọng. Tuy nhiên, các nhà quản lý nên sử dụng các đội một cách có chọn lọc. Rất ít nghiên cứu đã thiết lập mối liên hệ rõ ràng giữa làm việc theo nhóm và hiệu suất cao hơn, thậm chí còn ít nghiên cứu đánh giá định lượng tác động của việc hợp tác đối với hiệu quả hoạt động của công ty. Việc sử dụng các nhóm làm việc của tổ chức để hỗ trợ các mục tiêu mua hàng và chuỗi cung ứng không đảm bảo hiệu quả cao hơn.

Đối với việc tổ chức quản lý hoạt động tại doanh nghiệp chế biến nông sản đòi hỏi doanh nghiệp phải linh hoạt, nhạy bén và thích ứng nhanh với những điều kiện biến đổi liên tục như hiện nay. Việc thiết kế tổ chức gọn nhẹ, nhưng hiệu quả giúp quá trình triển khai các hoạt động tác nghiệp được trơn tru, phối hợp giữa các bộ phận một cách nhịp nhàng, đạt hiệu quả cao. Trong đó cơ cấu tổ chức quản lý nguồn cung và mua hàng trong doanh nghiệp cần được trao quyền, phân quyền hợp lý, vừa tránh chồng chéo và đảm bảo kiểm soát hiệu quả các quyết định mua. Làm sao nguồn cung luôn là lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

*c) Ứng dụng CNTT*

Việc sử dụng Hệ thống Thông tin trong hoạt động mua sắm đã tăng lên nhanh chóng kể từ giữa những năm 90. Lợi ích của việc tích hợp thông qua các giải pháp CNTT, khác nhau là cải thiện hoạt động kinh doanh, doanh thu cao và giảm chi phí một trong những hoạt động truyền thống nhất là các hoạt động chuyển hàng hoá từ người bán sang người mua, cũng như các hoạt động giao dịch, tạo thuận lợi, có thể được thực hiện với hiệu quả cao hơn và với cách tiếp cận tốt hơn. Tiếp tục, khi sử dụng công việc với ứng dụng CNTT, có thể có thể hành động toàn cầu hơn kể từ khi các ứng dụng CNTT được áp dụng với các vấn đề của thị trường và cải thiện khả năng tiếp cận thông tin. Một lợi ích quan trọng nữa là chi phí liên quan đến mua sắm có thể được hạ xuống. Điều này là do giá bị hạ xuống thông qua đấu giá (Morris & ctg, 2002), khách hàng có thể sử dụng mua sắm một lần, giảm chi phí giao dịch và có một giao dịch không cần giấy tờ, thủ tục phức tạp.

Trong một số hoạt động chủ yếu các ứng dụng CNTT này có thể áp dụng ở những hoạt động như; (1) Tìm nguồn cung ứng và mua sắm, (2) Lập kế hoạch nhu

cầu, (3) Quản lý thương mại toàn cầu và (4) Hệ thống quản lý vận tải. Các danh mục này tuân theo hai danh mục phần mềm chung là lập kế hoạch và thực hiện. Phần mềm lập kế hoạch tìm cách cải thiện độ chính xác của dự báo, tối ưu hóa kế hoạch sản xuất, giảm chi phí vốn lưu động, rút ngắn thời gian chu kỳ, cắt giảm chi phí vận chuyển và cải thiện dịch vụ khách hàng.

Phần mềm thực thi giúp lấy nguyên vật liệu và quản lý dòng vật chất từ các nhà cung cấp thông qua phân phối hạ nguồn để đảm bảo rằng khách hàng nhận được đúng sản phẩm ở đúng địa điểm, thời gian và chi phí. Nó có thể được tóm tắt là “hậu cần tinh gọn”, “hoạt động tinh gọn” và “cung cấp tinh gọn”. Bất kể loại nền tảng công nghệ thông tin hoặc phần mềm được sử dụng, hệ thống chuỗi cung ứng phải nắm bắt và chia sẻ thông tin giữa các nhóm chức năng và ranh giới tổ chức theo thời gian thực hoặc gần thời gian thực. Điều này có thể liên quan đến việc truyền vị trí của các phương tiện vận tải bằng cách sử dụng hệ thống định vị toàn cầu (GPS), sử dụng hệ thống dựa trên Internet để truyền yêu cầu nguyên vật liệu đến nhà cung cấp hoặc sử dụng công nghệ mã vạch để theo dõi tính kịp thời của biên lai từ nhà cung cấp. Thẻ RFID đang được sử dụng trong nhiều ứng dụng hơn để thu thập dữ liệu thời gian thực về chuyển động vật liệu và sản phẩm.

Các ứng dụng công nghệ thông tin ngày càng phát triển, có vai trò rất quan trọng trong tất cả các khâu của quá trình mua hàng và quản lý nguồn cung. Về cơ bản sự phát triển CNTT luôn có xu hướng tối ưu hóa các hoạt động của quá trình này. Vì vậy xu hướng ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại như: Trí tuệ nhân tạo (AI), Dữ liệu lớn (Bigdata), IoT (Internet of thing),...v.v được sử dụng phổ biến tại các doanh nghiệp nói chung và đối với hoạt động mua hàng và quản lý nguồn cung nói riêng.

#### *d) Phương pháp đánh giá phù hợp*

Các biện pháp và hệ thống đo lường phù hợp đại diện cho trụ cột thứ tư hỗ trợ sự xuất sắc của chuỗi cung ứng và mua hàng. Thật không may, có nhiều rào cản giữa việc đo lường và cải thiện hiệu suất. Một số trong số này bao gồm; (1) Quá nhiều chỉ số, (2) Tranh luận về các chỉ số chính xác, (3) Các chỉ số thay đổi liên tục và (4) Dữ liệu cũ. Vượt qua những rào cản này đòi hỏi tổ chức phải biết những gì họ muốn đo lường, có một quy trình sẵn sàng để đo lường nó và có khả năng truy cập vào đúng dữ liệu. Bước tiếp theo liên quan đến việc thực hiện hành động trên dữ liệu đo lường. Cuối cùng, như với bất kỳ hệ thống lập kế hoạch nào, các mục tiêu được sửa đổi để phản ánh thực tế của thị trường, cạnh tranh và các mục tiêu thay đổi của tổ chức. Tại sao đo lường lại quan trọng như vậy; Thứ nhất, đo lường khách quan hỗ trợ việc ra quyết định dựa trên thực tế hơn là chủ quan. Thứ hai, đo lường cũng là một cách lý tưởng để truyền đạt các yêu cầu cho các thành viên khác và thúc đẩy cải tiến và thay đổi liên tục. Khi các nhà cung cấp biết hiệu suất của họ đang được theo dõi, họ có khả năng hoạt động tốt hơn. Nhiều công ty sử dụng hệ thống đo lường

không chỉ để cải thiện hoạt động của nhà cung cấp trong tương lai mà còn để ghi nhận hiệu suất vượt trội.

### 1.3.2 Yếu tố vĩ mô

Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô như cơ chế chính sách pháp lý, hạ tầng cơ sở vật chất và hạ tầng công nghệ thông tin có ảnh hưởng không nhỏ tới công tác quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng, cũng như năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

#### a) Chính sách pháp lý

Sự ổn định của hệ thống chính trị, luật pháp, chính sách của một quốc gia có ảnh hưởng rất nhiều đến sự ổn định và khả năng phát triển của các ngành kinh tế nói chung. Đối với công tác quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp cũng không nằm ngoài sự tác động đó. Ở một quốc gia có chính trị ổn định sẽ tạo môi trường thuận lợi cho các hoạt động kinh doanh doanh nghiệp, ổn định chính trị tạo động lực cho phát triển hoạt động đầu tư, tăng trưởng kinh tế và thúc đẩy chi tiêu của người tiêu dùng dẫn đến tăng nhu cầu và tạo điều kiện các doanh nghiệp tăng quy mô và phát triển mạng lưới bán hàng. Hệ thống chính sách minh bạch, thông thoáng và công bằng cũng sẽ là môi trường thuận lợi cho phát triển các nguồn cung ứng có chất lượng tốt, hoạt động thu mua của các doanh nghiệp trở nên thuận lợi hơn.

#### b) Môi trường kinh tế, dân cư:

Đây là yếu tố cơ bản quan trọng, trực tiếp tác động tới các doanh nghiệp, hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp chịu ảnh hưởng rất lớn bởi các điều kiện về phát triển kinh tế, sự thay đổi dân cư, nhu cầu và thị hiếu tiêu dùng.

- Lạm phát: Lạm phát là tất yếu, nó mang tính quy luật của mọi nền kinh tế, đặc biệt với nền kinh tế đang phát triển. Lạm phát làm cho giá trị đồng tiền bị suy giảm. Lạm phát làm cho sức mua và phản ứng của người tiêu dùng chậm lại hoặc thay đổi, do đó có tác động trực tiếp đến các doanh nghiệp. Khi nhu cầu thay đổi, diễn biến giá cả phức tạp, nguồn cung của doanh nghiệp trở nên bất ổn, việc thu mua đáp ứng nhu cầu đầu ra sẽ diễn biến khó lường. Chính vì vậy lạm phát là yếu tố tác động rất mạnh tới toàn bộ nền kinh tế, trong đó tác động không nhỏ tới các doanh nghiệp, cụ thể là công tác quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp.

- Suy thoái kinh tế: Đây là hiện tượng khi GDP giảm hoặc tăng rất chậm làm cho nền kinh tế giảm sút. Trong thời kỳ suy thoái, chi tiêu của người tiêu dùng giảm xuống đôi khi rất nhanh, làm cho mức bán và lợi nhuận của các thành viên giảm tương đối. Các công ty có quy mô lớn với lượng hàng hoá dự trữ lớn sẽ ảnh hưởng nặng nề thậm chí bị phá sản.

- Sự thiếu hụt: Sự thiếu hụt một loại sản phẩm nào đó trong quá trình kinh doanh xảy ra thường xuyên, với bất cứ khi nào và ở đâu. Hiện tượng này gây ảnh hưởng tới tất cả các doanh nghiệp. Sự thiếu hụt có thể làm cho mối quan hệ nhà cung cấp và doanh nghiệp bị lỏng lẻo, dẫn tới cấu trúc chuỗi thay đổi có thể theo hướng bất

lợi trong lâu dài. Giá hàng hoá trong thời kỳ này sẽ tăng lên, và một chương trình xúc tiến từ các nhà sản xuất sẽ ít được đầu tư hơn.

- Điều kiện về dân cư:

Dân cư luôn là yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp tới hầu hết các lĩnh vực của nền kinh tế. Trong đó công tác quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng ảnh hưởng ở những khía cạnh sau:

+ Mật độ dân cư, tỷ lệ độ tuổi dân cư ảnh hưởng trực tiếp tới nguồn lực lao động ở mỗi địa phương, mỗi vùng nguyên liệu khác nhau, chính vì vậy nguồn cung của các doanh nghiệp có thể bị tác động lớn bởi dân cư ở các vùng nguyên liệu có thể không đồng đều, hoặc không đủ đáp ứng nhu cầu lao động dẫn tới giá cả đắt đỏ, trực tiếp ảnh hưởng tới công tác thu mua, cũng như tìm kiếm các nguồn cung ổn định, lâu dài của doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp phải tìm kiếm các nguồn cung xa vị trí doanh nghiệp kinh doanh, để có được lợi thế nguồn lực lao động dồi dào. Tận dụng lợi thế giảm chi phí thu mua, tăng khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp.

+ Năng lực, trình độ dân cư quyết định rất lớn tới chất lượng nguồn cung, khả năng thay đổi, phát triển cũng như hợp tác với doanh nghiệp, hình thành nên những liên kết bền vững lâu dài giữa doanh nghiệp và nhà cung cấp. Đặc biệt trình độ dân cư ở các vùng sản xuất, vùng nguyên liệu doanh nghiệp sẽ tác động tới tối ưu hóa về năng xuất, với lao động có chất lượng cao, năng xuất của họ lớn hơn rất nhiều, cũng như sản phẩm tạo ra có khả năng cạnh tranh tốt hơn.

c) *Hạ tầng cơ sở vật chất kỹ thuật*

Hạ tầng cơ sở vật chất kỹ thuật quốc gia bao gồm hạ tầng giao thông, hạ tầng công nghệ thông tin, hạ tầng về cảng biển, hạ tầng hệ thống kho bãi ...v.v. Một quốc gia phát triển có hạ tầng kỹ thuật hiện đại sẽ giúp cho các doanh nghiệp hoạt động trong quốc gia đó tiết kiệm được chi phí và nâng cao năng lực trình độ dịch vụ khách hàng của mình. Đây là nhân tố tác động rất lớn đến hoạt động chung của doanh nghiệp, đặc biệt với các mục tiêu của quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng:

- Hạ tầng CSVC KT tác động đến chất lượng hàng hóa đầu vào, trong quá trình thu mua nguyên liệu: Quá trình thu mua hàng hóa còn phụ thuộc rất lớn vào hạ tầng quốc gia. Những yêu cầu công tác quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng đòi hỏi rất cao về thời gian, không gian và độ tin cậy trong quá trình cung ứng chỉ được đáp ứng khi hạ tầng quốc gia đó phát triển. Sẽ không thể đáp ứng yêu cầu doanh nghiệp nhanh, chính xác, chất lượng cao, kịp thời nếu hạ tầng yếu kém, tình trạng tắc nghẽn giao thông xảy ra thường xuyên, khả năng vận tải thấp...

- Hạ tầng về công nghệ thông tin quốc gia có ảnh hưởng rất lớn tới quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp, khả năng tích hợp công nghệ ảnh hưởng lớn tới hạ tầng quốc gia, bản thân doanh nghiệp phát triển công nghệ phụ thuộc rất lớn vào hạ tầng công nghệ này. Trong điều kiện hiện nay công nghệ thông tin đang đóng vai trò then chốt trong phát triển kinh tế xã hội nói chung. Đặc biệt



với cuộc cách mạng công nghệ 4.0 đang thay đổi diện mạo toàn bộ nền kinh tế, chuyển đổi số trong toàn bộ hoạt động nền kinh tế. Chuyển đổi số trong doanh nghiệp đang là đòi hỏi tất yếu. Để tối ưu hóa hoạt động sản xuất, kinh doanh, nâng cao năng suất, và tăng khả năng kết nối doanh nghiệp ngày nay chắc chắn phải thích ứng với thời đại số. Đặc biệt trong công tác quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng việc ứng dụng công nghệ thông tin sẽ giúp tối ưu hóa về thời gian, không gian, chi phí và hiệu quả toàn bộ hoạt động.

## TIỂU KẾT CHƯƠNG 1

Trong chương 1, tác giả đã thực hiện được mục tiêu thứ nhất của luận án đó là hệ thống hóa được tiền đề lý luận tương đối hoàn thiện về quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp. Hệ thống lý luận này được xây dựng dựa trên cơ sở tổng hợp, phân tích và phát triển từ các công trình nghiên cứu đã công bố trên thế giới và tại Việt Nam. Đồng thời lựa chọn và bổ sung những yếu tố mới, phù hợp với điều kiện tại quốc gia đang phát triển như Việt Nam.

*Trước hết*, chương 1 của luận án đã xây dựng và làm rõ nội hàm của khái niệm về quản lý nguồn cung, hoạt động mua hàng trong doanh nghiệp. Phân tích, phát triển từ nhiều góc độ tiếp cận và quan điểm khác nhau, tác giả đã chỉ ra được nội hàm khái niệm của khái niệm, cũng như sự phát triển của mua hàng bao gồm; (1) Khái niệm mua sắm, (2) Khái niệm mua hàng, (3) Khái niệm quản lý nguồn cung. Những khái niệm cơ bản này là tiền đề, căn cứ để triển khai các nội dung nghiên cứu tiếp theo của luận án.

*Thứ 2*, Trên cơ sở khái niệm trên, luận án đã chỉ ra sự phát triển của mua hàng, bậc tiếp cận của mua qua ba giai đoạn từ mua sắm, mua hàng cho đến bậc cao nhất là quản lý nguồn cung. Từ góc độ tiếp cận này luận án đã chỉ ra được nội dung cơ bản vấn đề nghiên cứu bao gồm; Các quyết định cơ bản mua hàng bao gồm bốn quyết định; (1) Quyết định chất lượng, (2) Quyết định chất lượng, (3) Quyết định số lượng, (4) Quyết định giá và tổng chi phí sở hữu; Quy trình mua hàng bao gồm 5 bước; (1) Quyết định mua, (2) Tìm kiếm và lựa chọn NCC, (3) Đặt hàng và ký HĐ, (4) Tiếp nhận hàng hóa, (5) theo dõi và đánh giá, và quản lý nguồn cung bao gồm; (1) Thiết kế chiến lược nguồn cung, (2) Cấu trúc tổ chức trong quản lý nguồn cung, (3) Quản lý rủi ro nguồn cung, (4) Quản trị quan hệ nhà cung cấp.

*Thứ 3*, chương 1 đã phân tích được các yếu tố ảnh hưởng tới quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp bao gồm 4 yếu tố cơ bản có những tác động trực tiếp tới hoạt động này tại doanh nghiệp.

## CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NGUỒN CUNG VÀ HOẠT ĐỘNG MUA HÀNG CỦA CÁC DNCB CÀ PHÊ TẠI VIỆT NAM

### 2.1. Khái quát HD sản xuất, kinh doanh của các DNCB cà phê tại Việt Nam.

#### 2.1.1. Phân tích nguồn cung của các DNCB cà phê

Nguồn cung cà phê nguyên liệu của doanh nghiệp chế biến cà phê Việt Nam hiện nay bao gồm nguồn nhập khẩu và nguồn cung trong nước. Đối với nguồn nhập khẩu chủ yếu từ Brazil, Colombia, Jamaica. Các doanh nghiệp nhập khẩu chủ yếu là doanh nghiệp FDI. Nguồn cung trong nước chiếm tới trên 90% sản lượng cà phê thô cho doanh nghiệp chế biến, trong đó tập trung chủ yếu ở một số vùng nguyên liệu trong điêm Việt Nam như khu vực Tây Nguyên, Sơn La, Điện Biên, Miền Trung. Các DNCB cà phê thu mua qua nguồn chính như trực tiếp từ các nông hộ, thông qua các trạm thu mua DNCB tự xây dựng, nguồn cung này đang có xu hướng phát triển nhanh, tuy nhiên hiện nay chiếm tỷ lệ thấp, nguồn cung chính hiện nay của DNCB vẫn là thu mua thông qua thương lái, đại lý, các doanh nghiệp trung gian, tỷ lệ trên 70% sản lượng thu mua thông qua kênh này. Dưới đây, luận án phân tích các đặc điểm các vùng trồng cà phê của Việt Nam và thực trạng phát triển cà phê bền vững của nước ta.

##### 2.1.1.1. Đặc điểm các vùng trồng cà phê tại Việt Nam

Hiện nay, trên cả nước có ba vùng sản xuất cà phê bao gồm Tây Nguyên, Miền Trung và Miền Bắc. Phần lớn diện tích và sản lượng cà phê tập trung ở khu vực Tây Nguyên, tính đến năm 2021 tổng diện tích 657 nghìn ha, chiếm gần 90% tổng diện tích gieo trồng và trên 80% sản lượng của cả nước (lưu ý là mặc dù năng suất trên diện tích cho sản phẩm của Tây Nguyên vẫn cao nhất cả nước nhưng do khu vực này đang trong giai đoạn tái canh nên diện tích cho sản phẩm chỉ bằng khoảng 80% diện tích gieo trồng, dẫn đến tỷ trọng về sản lượng thấp hơn tỷ trọng về diện tích gieo trồng).

**Bảng 2.1: Diện tích và sản lượng cà phê Việt Nam giai đoạn 2018-2021**

Năm/diện tích/sản lượng	2018	2019	2020	2021
Diện tích gieo trồng (ha)	680,7	688,7	695,7	710,6
Diện tích cho sản phẩm (ha)	618,9	622,6	637,6	652,2
Sản lượng (tấn)	1616,3	1684,0	1763,5	1845,0

*Nguồn: Niên giám thống kê*

Đặc trưng của mỗi vùng có những lợi thế khác nhau giữa cà phê Robusta và cà phê Arabica, do điều kiện đất đai, thổ nhưỡng, khí hậu và phương pháp canh tác, nên ở mỗi vùng trồng địa phương khác nhau sản phẩm cà phê có hương vị đặc trưng. Ở Lâm Đồng có hương trái cây chín, vị chua thanh, ngọt hậu; Cà phê Khe Xanh (Quảng Trị) có hương vị hạt rang, chua thanh trái chín; Cà phê Sơn La có hương vị hạt rang, trà đen. Cà phê Điện Biên, Cà phê A Lưới, Cà phê Kon Tum mỗi nơi đều có những đặc điểm riêng.

Như ở Đắk Lắk với lợi thế vùng đất đỏ bazan màu mỡ, có những ưu thế đặc trưng về điều kiện tự nhiên. Khí hậu cao nguyên giúp cây cà phê sinh trưởng tốt, hạt cà phê có chất lượng cao, hương vị khác biệt. Chính sự khác biệt đó là yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh của cà phê Buôn Ma Thuột. Nơi đây đã sớm trở thành “tâm điểm” của ngành cà phê toàn vùng Tây Nguyên nói riêng. Việt Nam nói chung, đặc biệt là đối với cà phê vối với vị đậm đặc biệt phù hợp với khẩu vị tiêu thụ cà phê đậm đặc của người Việt Nam. Các vùng tập trung chuyên canh cà phê lớn ở thành phố Buôn Ma Thuột và các huyện Krông Pắc, Cư M’gar, Ea h’leo, Đắk Mil, Krông Ana, Krông Búk, Krông Năng và Ea kar.

**Bảng 2.2: Vùng sản xuất cà phê Việt Nam năm 2021**

Vùng sản xuất cà phê	Diện tích (nghìn ha)	Năng suất (tạ/ha)	Tỷ lệ %/cả nước
Miền núi phía bắc	20,5	18,1	2,9%
Bắc Trung Bộ	4,1	10,2	0,6%
Duyên hải miền trung	2,8	17,5	0,4%
Tây Nguyên	657, 3	28,9	92,6%
Đông Nam Bộ	25,9	22,7	3,5%

*Nguồn: Cục Trồng trọt, Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn*

Với điều kiện thổ nhưỡng thuận lợi cho phát triển cây cà phê vối, trên cả nước 92,5% diện tích trồng cà phê vối, 7,5% là cà phê chè, chủ yếu phát triển ở khu vực miền núi phía Bắc. Đặc biệt khu vực Tây Nguyên, với khí hậu rất thuận lợi trồng cây cà phê Robusta. Đây chính là địa bàn phát triển hơn 600 hecta cà phê vối của cả nước, đưa sản lượng xuất khẩu của VN đứng thứ 2 trên thế giới về sản lượng.

**Bảng 2.3: Cơ cấu cà phê vối và cà phê chè ở Việt Nam**

Vùng trồng cà phê	Diện tích (1.000 ha)			Tỷ lệ diện tích (%)	
	Tổng số	Cà phê vối	Cà phê chè	Cà phê vối	Cà phê chè
Tổng số	710,6	657,1	53,5	92,5	7,5
MN phía Bắc	20,5	-	20,5	-	100
BTB & DH Miền Trung	6,9	0,2	6,7	3,0	97,0
Tây Nguyên	657,3	631,0	26,3	96,0	4,0
Đông Nam Bộ	25,9	25,9	-	100	-

*(Nguồn: Cục Trồng trọt, Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn, 2021)*

Các tỉnh khác Tây Nguyên đều có những lợi thế riêng, Đắk Nông với diện tích khoảng 130 nghìn ha, 30 nghìn ha cà phê liên kết sản xuất cà phê có chứng nhận trong nước và quốc tế, khoảng 15 nghìn hộ tham gia, đặc trưng hương vị cà phê có mùi thơm nồng nàn, vị mạnh mẽ, đắng đậm rất phù hợp pha phin. Lâm Đồng tổng diện tích cà phê ước đạt 174 nghìn ha, năng suất bình quân 3,2 tấn/ha. Lâm Đồng đang triển khai xây dựng 5 vùng sản xuất cà phê công nghệ cao với quy mô khoảng

1.744ha. Tại Gia Lai phần lớn cà phê được trồng tại Gia Lai thuộc giống Robusta. Giống cà phê Robusta có 2 dòng là Robusta sẻ, gốc thuần, hạt nhỏ nhưng chắc, nặng và chất lượng đậm đà; dòng còn lại là Robusta cao sản với năng suất cao, chống chịu sâu bệnh tốt, nhưng chất lượng không ngon bằng dòng Robusta sẻ.

Cà phê Robusta thích hợp với thổ nhưỡng, khí hậu của Tây Nguyên nói chung và Gia Lai nói riêng, cho năng suất vượt trội nên được người dân tập trung phát triển, diện tích theo đó nhanh chóng tăng lên. Cà phê Gia Lai có mùi thơm nồng, hương tự nhiên, thuần khiết, vị hơi gắt, không chua. Khi ngửi cà phê chưa rang sẽ thấy mùi giống như đậu phộng tươi, khi cà phê được rang nguyên chất sẽ có mùi thơm thoang thoảng. Cà phê Gia Lai hiện đã được định hình với các thương hiệu như; Vĩnh Hiệp (L'amant), Thu Hà, Thanh Thủy, Classic, BaKa, Thùy Dung,...v.v. Những thương hiệu này được phân phối và sử dụng rộng rãi trong các cửa hàng, đại lý, quán cà phê, hệ thống siêu thị trong tỉnh cũng như cả nước.

Tại Kon Tum nổi tiếng với thương hiệu cà phê Đắk Hà. Ngày 26 tháng 12 năm 2019, Cục Sở hữu trí tuệ ban hành Quyết định số 6221/QĐ-SHTT về việc cấp Giấy chứng nhận đăng ký chỉ dẫn địa lý số 00079 cho cà phê Đắk Hà. Ủy ban nhân dân huyện Đắk Hà là tổ chức quản lý chỉ dẫn địa lý này. Khu vực địa lý bao gồm; Xã Đắk Mar, xã Ngọc Wang, xã Hà Mòn, xã Đắk Ui, xã Đắk La, xã Đắk Long, xã Đắk Pxi, xã Đắk Ngọc, xã Ngọc Réo, xã Đắk Hring và thị trấn Đắk Hà, thuộc huyện Đắk Hà, tỉnh Kon Tum.

Khu vực Miền Trung là một trong ba vùng tiên phong canh tác cây cà phê Arabica của nước ta. Trồng chủ yếu ở 3 tỉnh Nghệ An, Quảng Trị và Thừa Thiên Huế. Tại Nghệ An đặc sản là cây cà phê Arabica tại Phù Quỳ. Nói đến cà phê, người sành thức uống này thường có câu “nam Đắk Lắk, bắc Phù Quỳ”. Cà phê Phù Quỳ được hình thành trong điều kiện nhiệt độ đặc biệt. Cây ra hoa vào mùa xuân, nuôi quả trong mùa hè và chín vào cuối thu. Nhờ thế, hạt cà phê có được hương vị khác biệt so với các vùng khác.

Tại Quảng Trị đặc sản với cà phê Khe Sanh được người Pháp phát hiện, trồng thành đồn cà phê rộng lớn. Giống cà phê mít (cà phê Liberia). Huyện Hướng Hoá, tỉnh Quảng Trị là một trong những vùng trọng điểm trồng cà phê Arabica của Việt Nam, với diện tích khoảng 5.000 ha. Địa phương này nổi tiếng trong và ngoài nước với thương hiệu cà phê Arabica Khe Sanh. Đây là địa phương của tỉnh Quảng Trị được Bộ NN-PTNT chọn để xây dựng thương hiệu cà phê đặc sản Việt Nam với diện tích khoảng 60 ha ở xã Hướng Phùng.

Vùng cà phê phía Bắc nằm dọc chiều dài dãy Hoàng Liên Sơn, tạo khí hậu thuận lợi phát triển cây cà phê, tập trung chủ yếu ở Điện Biên, Lai Châu và Sơn La. Vùng núi thấp có độ cao 500 đến 1500m nằm khuất sau dãy Hoàng Liên Sơn rất thuận lợi cho canh tác cà phê chè (Arabica). Đặc biệt tại Sơn La được trồng giống chủ yếu là cà phê Arabica tại các vùng đất có độ cao từ 600 m - 800 m so với mặt nước biển, thuộc đất đỏ đá vôi có tầng dày và độ phì nhiêu khá cao, phù hợp cho cây cà phê

Arabica sinh trưởng, phát triển tốt, cho chất lượng cao tương đương với cà phê Arabica nổi tiếng thế giới của Brazil.

#### 2.1.1.2. Phát triển vùng nguyên liệu bền vững

Việt Nam luôn có lợi thế nước xuất khẩu cà phê có sản lượng hàng đầu thế giới, tuy nhiên về giá trị còn thấp, trên 90% xuất khẩu cà phê nhân, cà phê thô chưa qua chế biến. Tỷ lệ cà phê chất lượng cao, cà phê chế biến có chứng nhận còn thấp, chiếm khoảng 5-8% sản lượng xuất khẩu hàng năm. Trong xu hướng tiêu thụ cà phê thế giới, nhu cầu cà phê chất lượng cao, cà phê đặc sản ngày càng lớn. Những năm gần đây, chất lượng cà phê xuất khẩu Việt Nam được cải thiện nhờ diện tích mới trồng sử dụng giống mới, canh tác theo quy trình nông nghiệp tốt, truy xuất nguồn gốc được mở rộng, đến 2019 có trên 200 ngàn ha với sản lượng khoảng 600 ngàn tấn cà phê nhân được chứng nhận.

Trong đề án phát triển cà phê đặc sản Việt Nam giai đoạn 2021-2030, do Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn xây dựng năm 2021, phát triển sản xuất cà phê bền vững tại Việt Nam cơ bản tuân theo những bộ tiêu chí và có hệ thống chứng nhận/kiểm tra để các thành viên tham gia sản xuất, chế biến, tiêu thụ cà phê tuân theo và người tiêu dùng có thể nhận biết. Do đó, sản xuất và thương mại cà phê có chứng nhận/kiểm tra dựa trên các bộ tiêu chí và quy trình đánh giá minh bạch ngày càng được triển khai rộng rãi.

Cho đến nay, sản xuất cà phê bền vững của Việt Nam theo các tiêu chuẩn, chứng chỉ cơ bản của cộng đồng cà phê quốc tế bao gồm:

- Nông nghiệp hữu cơ: Organic agriculture
- Thương mại công bằng: Fair Trade
- Liên minh rừng mưa: Rainforest Alliance
- Cà phê tốt: UTZ Certified
- Và một chương trình cà phê sản xuất phù hợp với bộ quy tắc chung cho cộng đồng cà phê gọi là cà phê 4C ( The common code for the coffee Community)

Các chương trình trên tuy nội dung, cách tiếp cận có khác nhau nhưng có chung một mục tiêu là phát triển cà phê bền vững.

Một số loại cà phê khác cũng gọi là bền vững theo những tiêu chuẩn do công ty tự xây dựng, có hoặc không có giám sát và kiểm tra của bên thứ ba độc lập, trong số đó phải kể đến tiêu chuẩn thực hành Starbucks "C.A.F.E. của công ty Starbucks và Nespresso AAA của tập đoàn Nestlé.

Tuy có một vài khác biệt, chứng nhận, kiểm tra cà phê bền vững dựa trên những tiêu chí đánh giá chung về: (1) Hệ thống quản lý và ghi chép tài liệu; (2) Y tế và an toàn sức khỏe; (3) Điều kiện lao động; (4) Sử dụng và quản lý hóa chất;

(5) Bảo vệ đất; (6) Quản lý chất thải; (7) Bảo vệ nguồn nước; (8) Bảo vệ đa dạng sinh học và hệ sinh thái.

Một số địa phương đã chủ động xây dựng kế hoạch hành động, cũng như chiến lược xây dựng vùng nguyên liệu cà phê có chứng nhận, đạt các tiêu chuẩn

chứng chỉ bền vững quốc tế. Đặc biệt một số tỉnh như Đắk Lắk, Đắk Nông, Lâm Đồng, Gia Lai, Sơn La, ...v.v.

**Bảng 2.4: Tình hình sản xuất cà phê có chứng nhận đến năm 2020**

Các tỉnh/ Chỉ tiêu	Loại chứng nhận	Diện tích (ha)	Sản lượng (tấn)	Số nông hộ tham gia	Ghi chú
Đắk Lắk	4C	26.091	94.357	18.450	22% tổng diện tích
	UTZ	13.713	49.979,63	11.296	
	RFA	5123	12.719	2.771	
	FLO	747,2	3.255,9	447	
Đắk Nông	Hữu cơ, 4C UTZ, VietGAP	18.689,43	75.000	69	
Lâm Đồng	RFA, VietGAP, 4C, UTZ	75.493	303.311	3600	
Gia Lai	Organic, 4C, UTZ	34.077,8	150.456	2.138	
Sơn La	4C, UTZ	15.985,56	-	-	-

(Nguồn: Cục Trồng trọt, Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn)

Tính đến năm 2020, tỉnh Đắk Lắk hiện có 04 loại hình cà phê chứng nhận phổ biến gồm: 4C (bộ nguyên tắc chung cho cộng đồng cà phê), UTZ Certified, RFA (Rừng nhiệt đới) và FLO (Thương mại công bằng), với tổng diện tích cà phê được áp dụng quy trình sản xuất cà phê bền vững có chứng nhận là 45.674,44 ha, chiếm khoảng 22,12% diện tích cà phê toàn tỉnh.

Tỉnh Đắk Nông có 69 tổ chức, cá nhân hiện đang duy trì thực hiện sản xuất với tổng diện tích 18.689,43 ha, sản lượng ước đạt khoảng 75.000 tấn/ năm (Trong đó: Diện tích chứng nhận VietGAP là 84 ha; Diện tích sản xuất theo tiêu chuẩn hữu cơ là 70 ha; Diện tích chứng nhận các tiêu chuẩn khác như 4C, UTZ, Rainforest Alliance... là 18.535,43 ha).

Tỉnh Lâm Đồng diện tích cà phê ứng dụng công nghệ cao năm 2020 là 21.946 ha (chiếm 12,6% tổng diện tích toàn tỉnh), chủ yếu là ứng dụng công nghệ tưới tự động, nhỏ giọt, tưới phun. Hiện nay, tỉnh Lâm Đồng đang triển khai xây dựng 05 vùng sản xuất cà phê công nghệ cao (chủ yếu ứng dụng công nghệ tưới kết hợp châm phân tự động), với quy mô 1.743,5 ha.

Tỉnh Gia Lai hiện có khoảng 34.077,8 ha cà phê sản xuất đạt tiêu chuẩn 4C, UTZ, Organic; trong đó có khoảng 45 ha cà phê được chứng nhận đạt tiêu chuẩn Organic và khoảng 12.597,43 ha cà phê 4C có chứng nhận UTZ. Để thúc đẩy ngành hàng cà phê phát triển, tỉnh đã xây dựng một số cơ chế chính sách hỗ trợ, khuyến khích các doanh nghiệp nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm xuất khẩu nhằm gia tăng giá trị sản phẩm hàng hóa. Bên cạnh đó, việc thu hút các dự án sản xuất, chế biến cà phê hòa tan, cà phê bột để nâng cao năng lực sản xuất và xuất khẩu của các doanh nghiệp cũng được đẩy mạnh.

Tỉnh Sơn La diện tích cà phê được cấp chứng nhận Tổ chức 4C, UTZ cấp chứng nhận 15.985,56 ha, trong đó Công ty TNHH xuất nhập khẩu cà phê Minh Tiến -Chi nhánh Sơn La được cấp 5.042,7 ha (trong đó: tổ chức 4C Quốc tế cấp chứng chỉ 2.934 ha, tổ chức UTZ cấp giấy chứng nhận theo 3 tiêu chuẩn UTZ cho 2.108,7 ha); Công ty TNHH sản xuất và thương mại Cát Quế được tổ chức 4C, UTZ cấp giấy chứng 10.942,68 ha (trong đó tổ chức 4C Quốc tế cấp chứng chỉ 3.884 ha, tổ chức UTZ cấp giấy chứng nhận theo 3 tiêu chuẩn UTZ cho 7.058,86 ha).

## 2.1.2. Đặc điểm hoạt động sản xuất, kinh doanh của các DNCB cà phê

### 2.1.2.1. Phương pháp chế biến cà phê tại Việt Nam

Hiện nay hoạt động chế biến cà phê ở Việt Nam chủ yếu sử dụng 3 phương pháp chế biến bao gồm chế biến ướt, chế biến khô và chế biến mật trong (nửa ướt).

Chế biến ướt là phương pháp chế biến sử dụng cho loại cà phê Arabica do có nhiều chất keo ở lớp vỏ và thịt trái. Phương pháp chế biến ướt (hoặc nửa ướt) cũng có thể sử dụng chế biến cà phê Robusta nếu có yêu cầu của khách hàng. Phương pháp này đòi hỏi nhiều thiết bị, có nguồn nước sạch. Ngoài ra, cần phải có biện pháp xử lý môi trường vì phương pháp này thải ra nhiều nước thải. Quá trình sơ chế theo phương pháp ướt sẽ giúp sản phẩm cà phê có chất lượng cao hơn so với phương pháp khô. Đặc biệt là nó hỗ trợ cho quá trình tạo hương trong quá trình rang cũng như giảm bớt vị đắng của cà phê. Cà phê đem sơ chế theo phương pháp này cần phải đảm bảo độ chín đồng đều, không được lẫn các hạt xanh hoặc quá chín

**Bảng 2.5: Tỷ lệ sản phẩm chế biến cà phê của DNCB**

Sản phẩm chế biến	Kết quả		% trên mẫu
	Số DN lựa chọn	Tỷ lệ %	
Cà phê nhân	76	28,5%	84,4%
Cà phê rang xay	76	28,5%	84,4%
Cà phê phối trộn	23	8,6%	25,6%
Cà phê đặc sản	24	9,0%	26,7%
Cà phê hòa tan	66	24,7%	73,3%
Loại hình khác	2	0,7%	2,2%
Tổng	267	100,0%	296,7%

Nguồn: Khảo sát 06/2021, N=90

Phương pháp chế biến khô là phương pháp thường sử dụng để chế biến cà phê Robusta. Sơ chế cà phê theo phương pháp khô là phương pháp rất đơn giản. Cà phê sau khi thu hái xong sẽ được đem đi sấy khô bằng hai phương pháp sấy là sấy tự nhiên và sấy nhân tạo.

Phương pháp chế biến mật ong là phương pháp mà quả cà phê được xát tươi bằng máy xát tươi để trái cà phê tách vỏ thành hai, sau đó phơi hoặc sấy trong 2-3 ngày, rồi phơi 7 - 10 ngày nắng tốt kèm theo đánh sạch một phần nhót rồi mang phơi lại, không ủ lên men và rửa sạch hoàn toàn.



### 2.1.2.2. *Mức độ chế biến của các DNCB cà phê tại Việt Nam*

Chế biến cà phê ở Việt Nam có thể chia thành nhóm các doanh nghiệp sơ chế và doanh nghiệp làm tinh chế, hoạt động này còn có sự xuất hiện của các hộ nông dân, các cơ sở nhỏ lẻ. Đối với các hộ nông dân cơ sở nhỏ lẻ, máy móc thiết bị phục vụ chế biến được trang bị sơ sài, chủ yếu là phơi sân. Trong khi đó, diện tích sân phơi lại thiếu, không đủ các điều kiện về kỹ thuật, vệ sinh an toàn thực phẩm v.v... nên cà phê sau thu hoạch có khi được đổ đống hoặc phơi thành nhiều lớp, mật độ dày, không đảm bảo việc làm khô và sơ chế cà phê trong vòng 24h sau thu hoạch, giảm đi chất lượng cà phê, đặc biệt là hương vị cà phê chất lượng cao. Trình độ nhân lực của các hộ nông dân thì còn rất thấp, chủ yếu làm theo phương pháp truyền thống, kinh nghiệm được chia sẻ theo kiểu truyền đạt kinh nghiệm từ người làm trước.

Đối với các doanh nghiệp chế biến cà phê, mặc dù có sự đầu tư về công nghệ máy móc, thiết bị phục vụ cho chế biến, tuy nhiên các máy móc này còn nhiều hạn chế khi chủ yếu là các thiết bị trong nước, cơ sở tự chế năng suất và công nghệ không cao. Hiện đã có một số doanh nghiệp lớn như Vinacafe, Cà phê Trung Nguyên, Cà phê Nosavi v.v..., đã nhập khẩu các trang thiết bị chế biến từ nước ngoài, nhưng số doanh nghiệp này còn rất ít. Một số nhà máy đã trang bị các thiết bị hiện đại như hệ thống phân loại (theo kích cỡ, trọng lượng, màu sắc), máy đánh bóng, máy steam (hấp). Thực tế là các thiết bị, công nghệ nhập khẩu có công suất, chất lượng cao nhưng giá thành cao nên thời gian khấu hao dài, nên chủ yếu chỉ các doanh nghiệp lớn, mạnh về tài chính mới có thể đầu tư được. Trong khi đó, thiết bị chế tạo trong nước có giá hợp lý hơn nhưng chất lượng lại không cao, tốn nhiều nước và còn nhiều khâu phải sử dụng lao động chân tay để thay thế. Trình độ nhân lực chế biến ở khu vực doanh nghiệp nhìn chung vẫn còn nhiều hạn chế, chủ yếu là một vài kỹ sư chuyên ngành, còn lại là công nhân, nông dân chưa qua đào tạo.

Trong những năm gần đây công nghệ và phương pháp chế biến đã được đầu tư nâng cấp, đổi mới với các máy móc thiết bị được nhập khẩu từ Châu Âu (EU), Anh, Mỹ, Braxin, Nhật Bản nên chất lượng, năng suất cũng được cải thiện khá nhiều, có xu hướng nâng cao hơn nhiều so với trước đây. Các doanh nghiệp làm công tác sơ chế cũng đã đầu tư cho hệ thống lò sấy, sân phơi, kho bảo quản nhằm đảm bảo chất lượng cà phê trong mùa mưa...v.v.

Tuy nhiên, chế biến cà phê còn nhỏ lẻ, manh mún, nhiều cơ sở chế biến tư nhân, hoạt động với quy mô nhỏ, rất nhỏ, thực hiện các khâu sơ chế, hoạt động chế biến sâu đối với cà phê xuất khẩu còn rất ít, thiết bị máy móc phục vụ cho chế biến sâu còn chưa nhiều, chi phí cao khi nhập khẩu và thời gian thu vốn vốn lâu, nhiều cơ sở, doanh nghiệp nhỏ không có khả năng đầu tư.

Thực tế là công nghiệp chế biến không đáp ứng được sự phát triển mạnh mẽ của thị trường tiêu thụ, xuất khẩu, sự gia tăng nhu cầu và đòi hỏi công nghiệp chế biến sâu, cạnh tranh của thị trường là rất lớn, các sản phẩm không qua chế biến có giá trị thấp, không hiệu quả, nhưng tỷ lệ qua chế biến thì lại thấp. Hoạt động sơ chế, đánh

bóng chủ yếu hình thành ở vùng sản xuất tập trung như Tây Nguyên. Hoạt động chế biến cà phê hòa tan mới hình thành ở Thành phố Hồ Chí Minh và Biên Hòa quy mô còn thấp. Vì vậy, hiện nay có đến 90 % cà phê xuất khẩu là cà phê thô, chưa qua chế biến công nghiệp. Điều này làm giảm đi giá trị và chất lượng của cà phê xuất khẩu của Việt Nam. Trong khi đó xu hướng tiêu thụ cà phê thế giới có tốc độ tăng trưởng rất nhanh về cà phê chất lượng cao và cà phê đặc sản. Tại Mỹ năm 2017 thị phần cà phê chất lượng cao chỉ chiếm 17%, nhưng đến cuối năm 2020 thị phần này tăng 57%, chỉ trong vòng 4 năm tốc độ tăng trưởng rất lớn như vậy và dự báo tiếp tục tăng mạnh trong thời gian tới. Vì vậy hoạt động chế biến vô cùng quan trọng để hướng đến xuất khẩu các sản phẩm cà phê chất lượng cao, cà phê đặc sản.

### 2.1.2.3. Phân loại DNCB cà phê theo sản phẩm đầu ra

Ngành chế biến cà phê của Việt Nam đang có những bước phát triển mạnh mẽ theo hướng tăng chế biến sâu nhằm nâng cao chất lượng và giá trị sản phẩm. Hiện cả nước có khoảng 100 cơ sở chế biến cà phê nhân, 160 cơ sở cà phê rang xay, 8 cơ sở cà phê hòa tan, 11 cơ sở cà phê phối trộn.

Để có thể vươn xa hơn trên thị trường quốc tế cũng như giữ được thị trường nội địa, ngành cà phê Việt Nam cũng đang nỗ lực áp dụng các tiêu chuẩn quốc tế trong sản xuất, chế biến, đồng thời xây dựng tiêu chuẩn quốc gia hài hòa với tiêu chuẩn quốc tế.

**Bảng 2.6: Đặc điểm doanh nghiệp chế biến cà phê theo sản phẩm đầu ra**

Doanh nghiệp chế biến	Số lượng DN	Công suất thiết kế (nghìn tấn/năm)	Công suất khai thác (%)
DN nghiệp chế biến cà phê nhân	97	1.503,0	83,6
DN chế biến cà phê rang xay	160	51,7	90,0
DN chế biến cà phê hòa tan	8	26,5	97,9
DN chế biến cà phê phối trộn	11	139,9	81,6

*Nguồn: Cơ sở dữ liệu doanh nghiệp của VITIC, 2021*

Nhiều DN Việt Nam đã đầu tư vào chế biến sâu, xây dựng thương hiệu, tạo uy tín và sự tin tưởng cho người tiêu dùng trong và ngoài nước như: Phúc Sinh, Intimex, Tín Nghĩa, Vĩnh Hiệp... Các doanh nghiệp cũng đang đẩy mạnh việc xúc tiến tiêu thụ cà phê trong nước, đẩy mạnh tiêu thụ cà phê rang xay, chế biến cũng như quảng bá văn hóa thưởng thức cà phê cao cấp.

Mặc dù Tây Nguyên là thủ phủ trồng cà phê của Việt Nam nhưng các doanh nghiệp dẫn đầu về sản xuất và doanh số bán cà phê lại chủ yếu tập trung ở khu vực Đông Nam Bộ là Đồng Nai và Bình Dương. Đây cũng là nơi tập trung nhiều khu công nghiệp, lại gần với các cảng biển lớn thuận tiện cho hoạt động xuất khẩu.

### 2.1.3. Phân tích thị trường tiêu thụ cà phê của các DNCB

#### 2.1.1.1. Thị trường trong nước

Các sản phẩm của DNCB cà phê tại Việt Nam bao gồm cà phê nhân, cà phê rang xay và cà phê hòa tan. Đối với thị trường trong nước, các doanh nghiệp chế biến phân phối sản phẩm cà phê nhân cho các đơn vị chế biến sâu, hoặc xuất khẩu ra thị trường quốc tế. Một số doanh nghiệp xây dựng thương hiệu cà phê rang xay, cà phê hòa tan bên cạnh sơ chế cà phê nhân phục vụ thị trường xuất khẩu. Với thị trường trong nước khá tiềm năng, hướng đến tiêu dùng các loại cà phê rang xay, cà phê hòa tan đặc sản.

Theo Hiệp hội Cà phê Việt Nam, mức tiêu thụ cà phê bình quân đầu người ở nước ta chỉ bằng 1/3 mức tiêu thụ bình quân của thế giới, khoảng chênh lệch lớn này cộng với văn hóa uống cà phê của người Việt đang là sức hút lớn đối với các doanh nghiệp (DN) cả nội địa lẫn nước ngoài. Tiềm năng và tăng trưởng thực tế của thị trường nội địa đã thu hút các doanh nghiệp quan tâm nhiều hơn đến phát triển kinh doanh ở trong nước so với trước kia. Nếu trước đây, sản phẩm cà phê tiêu thụ nội địa chỉ có rất ít thương hiệu của các doanh nghiệp trong nước như Vinacafe Biên Hòa, Trung Nguyên, Phương Vy thì 5 năm gần đây cùng với sự phát triển của tiêu thụ cà phê nội địa, hàng loạt thương hiệu nổi tiếng của các doanh nghiệp Việt Nam được người tiêu dùng trong và ngoài nước biết đến. Đơn cử như các sản phẩm L'amant của Công ty Vĩnh Hiệp, K+ của Công ty Phúc Sinh, cũng như tất cả các sản phẩm công ty Intimex, Tín Nghĩa.

Cả nước hiện có có khoảng hơn 500.000 quán cà phê, bao gồm các chuỗi quán, quán cà phê lẻ, quán cà phê vỉa hè... tập trung chủ yếu ở các thành phố lớn như: TP Hồ Chí Minh, Hà Nội, Đà Nẵng, Hải Phòng ...Các loại hình quán cà phê cũng khá đa dạng, như cà phê sân vườn, cà phê “hộp”, cà phê sách, kịch, cà phê văn phòng, cà phê sân thượng, v.v...Tại Việt Nam, việc đi quán cà phê không chỉ cho việc thưởng thức cà phê, mà còn như một điểm hẹn để làm việc, chia sẻ và kết nối. Vì thế, nhu cầu về quán cà phê với vị trí, không gian đẹp, thiết kế bắt mắt rất được ưa thích. Để phù hợp với nhu cầu khách hàng, nhiều loại hình quán cà phê được mở ra, với nhiều thay đổi sáng tạo, thu hút được khách hàng tích cực thưởng thức cà phê.

Các chuỗi cà phê lớn có thể kể đến như hệ thống E-coffee của cà phê Trung Nguyên, Hệ thống cà phê Highlands coffee, Cộng cà phê, The Coffee House, Cà phê Starbucks, v.v...Hệ thống chuyên cà phê này thường có quy mô, dịch tích lớn và ở vị trí đắc địa, thu hút được lượng lớn các khách hàng ở khu vực trung tâm. Bên cạnh đó là các quán cà phê nhỏ lẻ, theo phong cách riêng cũng chiếm số lượng khá lớn.

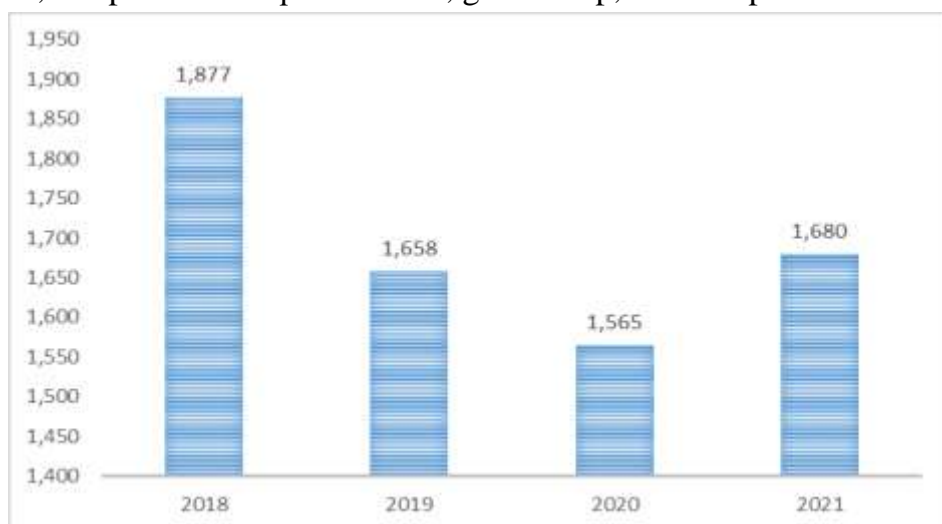
Hiện nay một số loại hình cửa hàng trong siêu thị, trung tâm thương mại cũng được phát triển mạnh. Cùng với việc mở rộng khu vực hoạt động và triển khai mô hình kinh doanh cửa hàng lưu động, nhiều thương hiệu còn tung ra các mô hình mới. Đơn cử như Phúc Long khai trương mô hình kinh doanh mới theo dạng ki ốt

bên trong một siêu thị VinMart, thương hiệu cà phê Ông Bàu áp dụng khi bắt tay hợp tác với hệ thống nhà hàng Ba Góc nhằm mục tiêu đạt 10.000 điểm bán sau hai năm, Cà-phê Guta cũng mở quầy ngay trước mặt tiền của siêu thị Co.opSmile.

Thị trường trong nước có xu hướng phát triển văn hóa thưởng thức cà phê nguyên chất, thưởng thức hương vị đậm chất cà phê. Tuy nhiên, tỷ lệ tiêu dùng cà phê của người dân Việt Nam vẫn còn thấp. Theo số liệu công bố năm 2020 - 2021, Việt Nam tiêu thụ trên 165.000 tấn cà phê.

### 2.1.3.2. Thị trường xuất khẩu

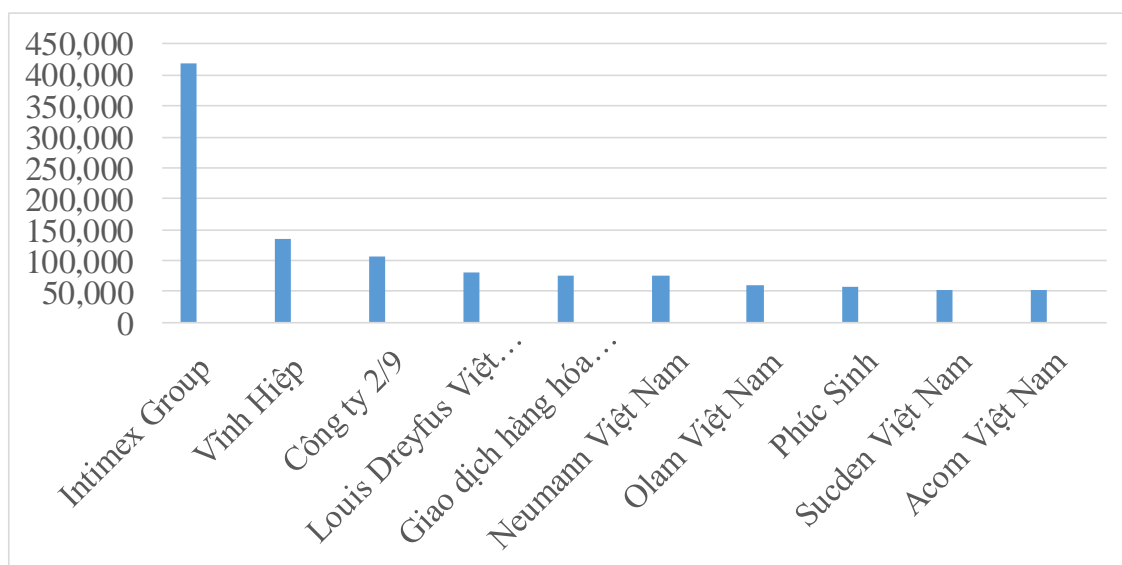
Việt Nam là quốc gia đứng thứ 2 về sản lượng xuất khẩu cà phê nhân năm 2021-2022, tính tới nay chúng ta xuất khẩu khoảng hơn 80 quốc gia trên thế giới. Tuy nhiên giá trị xuất khẩu của Việt Nam lại chưa cao, do chúng ta chủ yếu xuất khẩu cà phê nhân thô, sản phẩm chưa qua chế biến, giá cả thấp, nhiều bấp bênh.



**Hình 2.1: Lượng cà phê xuất khẩu giai đoạn 2018-2021 (đvt: nghìn tấn)**  
(Nguồn: Tổng cục Hải Quan Việt Nam)

Theo Hiệp hội cà phê cao Việt Nam ( Vicofa), niên vụ 2021 - 2022, tổng lượng cà phê xuất khẩu của Việt Nam đạt 3,9 tỷ đô la, sản lượng 1,68 triệu tấn. Đây là niên vụ có giá trị kim ngạch xuất khẩu cao.

Tính riêng về xuất khẩu cà phê nhân thô thì 10 doanh nghiệp dẫn đầu về khối lượng xuất khẩu cà phê nhân sống trong niên vụ cà phê 2021-2022 là: Intimex HCM, Vĩnh Hiệp, Simexco Daklak, Intimex Mỹ Phước, Louis Dreyfus Việt Nam, Giao dịch Hàng hóa Tây Nguyên, Neumann Gruppe Việt Nam, Olam Việt Nam, Phúc Sinh, và Sucden Coffee Việt Nam. Các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (FDI) xuất khẩu cà phê nhân thô chiếm 3,2% tổng khối lượng xuất khẩu cà phê nhân và chiếm 31,7% về giá trị kim ngạch. Về cà phê rang xay hòa tan trong niên vụ cà phê 2021-2022 thì các doanh nghiệp FDI chiếm thị phần lớn, 59,9 % tổng khối lượng xuất khẩu cà phê rang xay.



**Hình 2.2: Doanh nghiệp xuất khẩu hàng đầu cà phê nhân niên vụ 2021-2022**

*Đơn vị: nghìn tấn*

*(Nguồn: Thống kê Tổng cục Hải Quan)*

## 2.2. Phân tích thực trạng quản lý nguồn cung và HĐ mua hàng của các DNCB cà phê tại Việt Nam.

### 2.2.1. Thực trạng quản lý nguồn cung của các DNCB cà phê tại Việt Nam

#### 2.2.1.1. Thực trạng cấu trúc và chiến lược nguồn cung

Như đã phân tích ở trên đa phần các DNCB cà phê đều nhận thức được tầm quan trọng của công tác quản lý nguồn cung và HĐ mua hàng, ở hầu hết các tiêu chí đánh giá nguồn cung như quy mô, khả năng đáp ứng số lượng, chất lượng, tính ổn định và tính liên tục trong quá trình cung ứng đều được DNCB đánh giá ở điểm số rất cao. Bên cạnh đó cả yếu tố về chi phí đầu vào, hợp tác nhà cung cấp và xử lý rủi ro nguồn cung. Với nhận thức vị trí, tầm quan trọng của công tác quản lý nguồn cung, các doanh nghiệp đều có bộ phận chuyên trách quản lý công tác này, đa phần do trực tiếp các lãnh đạo doanh nghiệp trực tiếp quản lý.

**Bảng 2.7: Bộ phận phụ trách công tác mua & quản lý nguồn cung**

Bộ phận phụ trách	Tỷ lệ phần trăm số lựa chọn	Tỷ lệ % trên mẫu
Phòng kế hoạch	17,8%	33,0%
Phòng quản trị	20,2%	37,5%
Phòng kinh doanh	30,7%	56,8%
Bộ phận logistics	1,8%	3,4%
Phòng vật tư	23,9%	44,3%
Bộ phận khác	5,5%	10,2%
	100,0%	185,2%

*Nguồn: Khảo sát 06/2021, N = 90*

Cấu trúc bộ phận quản lý nguồn cung hiện nay nằm ở các bộ phận chủ yếu như phòng kế hoạch, quản trị vật liệu, phòng kinh doanh hoặc phòng logistics, bảng số liệu dưới đây cho thấy số DNCB được hỏi có các cấu trúc bộ phận quản lý nguồn cung ở các phòng chức năng theo tỷ lệ.

Để tối ưu hóa hiệu quả hoạt động của tổ chức, đảm bảo phù hợp với nguồn lực của doanh nghiệp và các yếu tố biến đổi của môi trường kinh doanh. Về cơ bản cấu trúc tổ chức DNCB cà phê xây dựng một cách đơn giản, linh hoạt, hiệu quả đáp ứng cả các vấn đề quản lý hoạt động mua và quản lý nguồn cung của doanh nghiệp, trong dữ liệu khảo sát các doanh nghiệp khá hài lòng với cấu trúc tổ chức hiện tại. Tuy nhiên có thể thấy hình dưới đây mô tả các bộ phận chức năng trong DNCB phụ trách công tác mua và quản lý nguồn cung trong DNCB cà phê.

**Bảng 2.8: Bộ phận chức năng khác phụ trách công tác mua hàng và QLNC**

Bộ phận phụ trách	Tỷ lệ phần trăm số lựa chọn	Tỷ lệ % trên mẫu
Bộ phận sản xuất	22,7%	41,7%
Bộ phận kế toán, tài chính	9,1%	16,7%
Bộ phận kho bãi	27,3%	50,0%
Bộ phận phân phối	31,8%	58,3%
Bộ phận khác	9,1%	16,7%
	100,0%	183,3%

*Nguồn: Khảo sát 06/2021, N = 90*

Đễ dàng nhận thấy các doanh nghiệp chế biến cà phê có cấu trúc tổ chức phân tán, khi nhiều bộ phận thực hiện chức năng mua và quản lý nguồn cung, trong 90 doanh nghiệp được khảo sát, tổng số lựa chọn 163, như vậy số lượng doanh nghiệp có ít nhất 2 bộ phận phụ trách hoạt động mua hàng khá nhiều. Điều này có thể là một hạn chế đối với các doanh nghiệp khi thực hiện công tác mua và quản lý nguồn cung. Khi các hoạt động chức năng khác nhau có thể xung đột về mục tiêu và chức năng cũng như tính chuyên môn hóa. Trong các sự lựa chọn trên có thể thấy đa phần các doanh nghiệp đều lựa chọn bộ phận kinh doanh sẽ phụ trách công tác mua hàng và quản lý nguồn cung, có đến 50 sự lựa chọn, chiếm 30,7% tổng lựa chọn và 56,8 % tổng số doanh nghiệp.

Ngoài ra một số doanh nghiệp còn có các hoạt động chức năng khác tham gia vào công tác mua hàng và quản lý nguồn cung, như bộ phận sản xuất, bộ phận tài chính.

Số lượng ít các doanh nghiệp có sự lựa chọn cấu trúc tổ chức quản lý nguồn cung ở các bộ phận chức năng khác cho thấy thực trạng trong cấu trúc tổ chức nguồn cung của các doanh nghiệp chế biến cà phê còn chưa thống nhất, chưa có một cấu trúc chiến lược cụ thể, các hoạt động vẫn rời rạc phân tán ở các bộ phận chức năng khác nhau trong doanh nghiệp.

Việc xây dựng các mục tiêu chiến lược, phát triển công tác quản lý nguồn cung chưa được DNCB xây dựng bài bản hiệu quả, theo kết quả phỏng vấn chuyên sâu

hiều doanh nghiệp, hoạt động mua hàng vẫn theo từng niên vụ, căn cứ theo từng đơn hàng và thu mua theo nhu cầu thực tế. Thiết lập các mục tiêu phát triển nguồn cung còn chưa quan tâm xây dựng, việc phân loại hàng hóa theo chiến lược nguồn cung các DNCB đa phần chưa xây dựng danh mục mặt hàng lựa chọn đầu vào. Một số DNCB, trong đó có công ty TNHH cà phê Vĩnh Hiệp (phân tích ở phần tình huống) đã xây dựng mô hình đánh giá, phân loại hàng hóa đầu vào, trên cơ sở đó gắn kết với thiết kế chiến lược nguồn cung, chiến lược kinh doanh. Với nhiều DNCB khác hoạt động này chủ yếu do tư duy lãnh đạo, theo từng niên vụ, đơn đặt hàng của khách hàng, tiến hành thu mua mà chưa xây dựng quan hệ với nguồn cung chiến lược, xây dựng liên minh liên kết với các nhà cung cấp, hộ nông dân.

#### 2.2.2.2. Thực trạng quản lý rủi ro nguồn cung

Đối với mặt hàng cà phê nhìn chung chịu rất nhiều các rủi ro khác nhau, đặc biệt các vấn đề rủi ro về thời tiết, khí hậu, sâu bệnh là những vấn đề tồn tại từ trước tới nay, yếu tố từ tự nhiên mà các doanh nghiệp cần phải có những biện pháp né tránh, từ những kinh nghiệm nhiều năm những rủi ro này dường như các doanh nghiệp cà phê nói chung, doanh nghiệp chế biến cà phê nói riêng cũng đã chủ động, tích cực trong việc thích ứng với những biến động của yếu tố tự nhiên, dự báo được những thay đổi có tính mùa vụ, thậm chí bất thường để khắc phục tốt nhất những thiệt hại từ rủi ro yếu tố tự nhiên mang lại. Tuy nhiên đây vẫn là rủi ro mà các doanh nghiệp được khảo sát cho là những rủi ro có mức độ tác động lớn tới hoạt động của DNCB.

**Bảng 2.9: Các loại rủi ro DNCB cà phê thường gặp phải**

Các loại rủi ro	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
Thiếu nguồn cung cà phê thô	3,07	1,038
Nguồn cung cà phê thô không ổn định	3,47	0,963
Chất lượng cà phê thô không đúng cam kết	3,77	0,949
Chất lượng cà phê thô không đồng đều	4,02	0,945
Nhà cung cấp cà phê không giao đủ số lượng	2,90	1,100
Rủi ro thời tiết, khí hậu	3,20	1,209
Rủi ro tăng giá	4,09	0,772
Chậm giao hàng của NCC	3,11	1,072
Rủi ro về lưu trữ, bảo quản	3,00	1,185
Rủi ro vận chuyển	2,92	1,112
Các rủi ro khác	2,71	1,069

*Nguồn: Khảo sát 06/2021, N=90*

Ngoài ra các yếu tố rủi ro về giá, được mùa mất giá, mất mùa giá cao dẫn đến những biến động cho hoạt động chế biến của các doanh nghiệp chế biến cà phê. Các vấn đề rủi ro về thị trường, rủi ro từ phía các nhà cung cấp, rủi ro phía nguồn cung cà phê,...v.v. Nhìn chung rủi ro trong hoạt động chế biến cà phê là rất lớn, tuy

nhiên từ trước tới nay hoạt động quản trị rủi ro nguồn cung chưa được quan tâm đúng mức, chưa né tránh hoặc hạn chế được từ các rủi ro này mang lại.

Mặc dù nguồn cung cà phê Việt Nam chủ yếu tập trung ở Tây Nguyên, tuy nhiên lại được trồng trọt bởi nhiều nông hộ nhỏ lẻ, phân tán, nhiều loại và hình thức canh tác, thu gom, nhiều khâu trong việc phân phối sản phẩm tới doanh nghiệp chế biến. Vì vậy làm vấn đề rủi ro về nguồn cung cho các DN CB cà phê trở nên phức tạp hơn. Ở bảng dưới đây có thể nhận thấy những rủi ro nguồn cung cơ bản mà các doanh nghiệp chế biến cà phê gặp phải.

Trong các rủi ro trên dễ dàng nhận thấy ở mức rất cao và thường xuyên gặp phải đó là; (1) rủi ro về chất lượng cà phê không đồng đều và (2) rủi ro tăng giá thu mua.

Ở loại rủi ro về chất lượng cà phê không đồng đều điểm số trung bình là 4.02 đây là mức rất cao, nguy cơ gặp rủi ro xảy ra thường xuyên, các doanh nghiệp luôn phải đối mặt với những loại rủi ro này, đặc biệt với độ lệch chuẩn thấp càng minh chứng cho những lựa chọn của doanh nghiệp khá nhất quán đối với những rủi ro này. Về rủi ro tăng giá cũng tương tự như vậy, điểm trung bình ở mức 4.09, độ lệch chuẩn 0.772 khá thấp, cho thấy đây là loại rủi ro nguy cơ gặp phải cao và thường xuyên. Mặc dù nhận thức được việc này, tuy nhiên DN CB cà phê chưa thực sự quan tâm tới công tác quản trị rủi ro, nên những rủi ro này vẫn hiện hữu, và gây thiệt hại không nhỏ cho các DN CB cà phê Việt Nam.

#### 2.2.2.3. Thực trạng quan hệ nhà cung cấp của DN CB cà phê tại Việt Nam

##### a) Đặc điểm quan hệ nhà cung cấp

- Về nhận thức các DN CB để đánh giá vai trò quan trọng của việc thiết lập quan hệ NCC, theo kết quả phỏng vấn chuyên sâu tỷ lệ rất cao các DN CB được hỏi đánh giá việc thiết lập quan hệ NCC ở mức cao nhất rất quan trọng, tỷ lệ rất nhỏ các DN CB đánh giá mức thấp và mức không quan trọng.

- Về bộ phận phụ trách quan hệ NCC đa phần DN CB đều có nhân sự trực tiếp phụ trách, xử lý các vấn đề phát sinh với nhà cung cấp và thường xuyên theo dõi nhà cung cấp. Bên cạnh đó bộ phận này cũng trực tiếp tham mưu xây dựng kế hoạch, mục tiêu quan hệ với NCC.

Các mục tiêu DN CB cà phê tại Việt Nam thường sử dụng được phân loại theo tiêu chí; (1) Các mục tiêu dài hạn, (2) Các mục tiêu ngắn hạn, (3) Quan hệ chiến lược nhà cung cấp, (4) Lựa chọn loại quan hệ nào, (5) Chất lượng hàng hóa,...v.v.

Việc thiết lập mục tiêu quan hệ NCC đã được thực hiện, nhiều DN CB đã xây dựng một cách khá bài bản, tuy nhiên kết quả phỏng vấn chuyên sâu cho thấy dường như các mục tiêu ngắn hạn thường được các DN sử dụng nhiều hơn, số ít các mục tiêu dài hạn được lựa chọn, điều này cho thấy sự hợp tác ổn định với các NCC là hạn chế, nguồn cung thường không ổn định, lâu dài.

Nhà cung cấp cà phê thô của DN CB cà phê khá đa dạng, từ nhiều nguồn, nhiều NCC khác nhau, trong đó kể đến các nông hộ, doanh nghiệp thương mại, các trang



trại, thương lái hoặc doanh nghiệp tự trồng (bảng 2.10). Với từng quy mô doanh nghiệp chế biến các nhà cung cấp sẽ được lựa chọn theo từng thời điểm khác nhau, với các doanh nghiệp quy mô nhỏ có thể mua cà phê thô trực tiếp từ các nông hộ nhỏ, có nhu cầu mua ít, và tìm kiếm các sản phẩm cà phê có chất lượng, được chọn lọc, hoặc với những doanh nghiệp chế biến xuất khẩu lớn, thu mua với sản lượng hàng năm hàng trăm nghìn tấn, thì chủ yếu thu mua thông qua các thương lái. Nhìn chung đối với các NCC chính hiện nay của các DNCB cà phê là các thương lái và các doanh nghiệp thương mại trung gian.

**Bảng 2.10: Đặc điểm nhà cung cấp cà phê thô cho DNCB cà phê**

Loại hình NCC	Kết quả		Tỷ lệ % trên mẫu số DN lựa chọn
	Số DN lựa chọn	Tỷ lệ phần trăm số lựa chọn	
Nông hộ nhỏ	24	17,8%	27,6%
DN thương mại	73	54,1%	83,9%
Trang trại lớn	22	16,3%	25,3%
DN tự trồng	3	2,2%	3,4%
Thương lái	11	8,1%	12,6%
NCC khác	2	1,5%	2,3%
	135	100,0%	155,2%

Nguồn: Khảo sát 06/2021, N = 90

Mặt hàng cà phê là nguyên liệu trực tiếp, chiếm lược trong DN, bảng tỷ lệ các bước thực hiện trong quy trình lựa chọn NCC đánh giá tầm quan trọng của các bước này ở các DNCB cà phê tại Việt Nam.

**Bảng 2.11. Mức độ quan trọng các tiêu chuẩn lựa chọn nhà cung cấp**

Tiêu chuẩn lựa chọn NCC cà phê thô	Điểm TB	Độ lệch chuẩn
Chất lượng cà phê thô	4,53	0,502
Công nghệ chế biến của NCC	3,68	0,921
Đơn giá (VNĐ/kg)	4,44	0,585
Điều kiện chiết khấu( giảm giá)	4,75	0,437
Điều kiện thanh toán	4,39	0,768
Dịch vụ giao hàng	4,38	0,633
Quy mô sản xuất	4,36	0,664
Kinh nghiệm trong ngành	4,40	0,674
Uy tín của NCC	4,47	0,681
Dịch vụ hỗ trợ bổ sung	4,56	0,522
Tiêu chuẩn khác	4,21	0,649

Nguồn: Khảo sát 06/2021, N = 90

Đối với mỗi nhà cung cấp khác nhau, đều có những đặc thù riêng, sự khác biệt khá rõ ràng, tuy nhiên các tiêu chí đánh giá chưa được chi tiết cho từng đối tượng NCC này, chủ yếu các tiêu chí đánh giá một cách khái quát, chung chung. Mặc dù theo kết quả khảo sát các tiêu chuẩn lựa chọn NCC được đa phần các DNCB lựa chọn và đánh giá điểm ở mức rất cao. Tuy nhiên khi thực tế áp dụng hầu hết các doanh nghiệp vẫn sử dụng vào các kinh nghiệm chủ quan, đánh giá điểm chính như giá cả, số lượng, chất lượng cà phê, các tiêu chuẩn chi tiết dường như được sử dụng theo thói quen.

**Bảng 2.12: Số lượng nhà cung cấp doanh nghiệp thu mua trong một vụ**

Số Nhà cung cấp	Kết quả		Tỷ lệ % trên mẫu Số DN lựa chọn
	Số DN lựa chọn	Tỷ lệ phần trăm số lựa chọn	
Dưới 5 NCC	18	19,4%	20,9%
Từ 5 -15 NCC	57	61,3%	66,3%
Từ 16- 25 NCC	13	14,0%	15,1%
Từ 26-35 NCC	2	2,2%	2,3%
Từ 36 - 45 NCC	1	1,1%	1,2%
Trên 45 NCC	2	2,2%	2,3%

*Nguồn: Khảo sát 06/2021, N = 90*

Số NCC trong một vụ khá lớn, và tính thay đổi thường xuyên, theo bảng kết quả khảo sát cho thấy số DNCB lựa chọn ở mức 5-15 NCC một vụ chiếm tỷ lệ lớn nhất, thường với DNCB mua thông qua thương lái, nên số NCC khá tập trung trong một vụ, tuy nhiên các NCC này theo kết quả phỏng vấn chuyên sâu DNCB thường xuyên thay đổi, với tư duy ở đâu rẻ thì mua, ở đâu nhiều, chất lượng tốt thì nhập hàng, ...v.v. Tương tự như đối với thương lái, NCC cũng như vậy.

**Bảng 2.13: Lý do thay đổi nhà cung cấp của DNCB cà phê**

Lý do thay đổi	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
Giá cả và điều kiện thanh toán không phù hợp	3,74	0,578
Chất lượng số lượng cà phê chưa đáp ứng yêu cầu	3,65	0,642
Không đáp ứng được thời gian giao hàng	4,02	0,623
Nhà cung cấp thiếu tinh thần, hợp tác, chia sẻ	3,75	0,640
Nhà cung cấp không có chế độ ưu đãi, chăm sóc tốt	3,88	0,864
Có nhà cung cấp mới chào hàng tốt hơn	4,06	0,738
Sản phẩm cải tiến nhà cung cấp tốt hơn	4,00	0,642
Kinh doanh mặt hàng này không phù hợp nữa	3,95	0,814
Tiêu chí khác	3,87	1.187

*Nguồn: Khảo sát 06/2021, N=90*

Đặc biệt với số lượng nhà cung cấp doanh nghiệp cà phê khá lớn, như bảng dưới đây thống kê số lượng nhà cung cấp doanh nghiệp thu mua trong một vụ, ở mức 5 - 15 NCC được lựa chọn chủ yếu, với 57 lựa chọn, tỷ lệ 66,3 %. Cho thấy chủ yếu các doanh nghiệp có quy mô vừa cho lựa chọn các nhà cung cấp để thu mua cà phê thô, ở mức tiếp theo là dưới 5 NCC và từ 16-25 nhà cung cấp, trên 45 nhà cung cấp chỉ có 2 sự lựa chọn.

Kết quả khảo sát cho thấy những lý do cơ bản thay đổi nhà cung cấp được hỏi DNCB đều tỷ lệ lựa chọn rất cao, thực tế này cho thấy việc thay đổi nhà cung cấp thường xuyên đối với các DNCB cà phê.

*b) Thực trạng phát triển quan hệ NCC.*

Như đã phân tích ở trên, việc thay đổi NCC hiện nay với các DNCB cà phê khá thường xuyên, hay nói cách khác tính ổn định, hợp tác lâu dài với các NCC chưa được quan tâm đúng mức. Điều này làm hạn chế lớn tới hiệu quả, tính ổn định của hoạt động thu mua cà phê thô của DNCB. Vì vậy việc phát triển quan hệ NCC còn nhiều hạn chế. Với những quan hệ chủ yếu theo các giao dịch mua bán, từng mùa vụ, hoặc ở mức độ hợp tác xử lý các vấn đề phát sinh đơn hàng, và các hỗ trợ, liên kết hợp tác ở mức thấp. Mặc dù đã có một số mô hình liên minh, liên kết trong sản xuất, trồng trọt và chế biến cà phê. Tuy nhiên các mô hình này ở một số địa phương thuộc vùng Tây Nguyên, với quy mô nhỏ, với chục nông hộ, với diện tích vài trăm ha. So với lượng cà phê lớn, hơn 700 nghìn ha thì các mô hình liên kết này chưa đóng góp được nhiều.

Qua kết quả khảo sát thực tế một số các tiêu chí cụ thể, để các DNCB duy trì và phát triển quan hệ nhà cung cấp. Cho thấy các tiêu chí bảng 2.14 các DNCB đều lựa chọn ở mức điểm khá cao. Các vấn đề phát triển hợp tác NCC, cũng như mong muốn DNCB có thể hợp tác và phát triển quan hệ với NCC lâu dài hơn.

Theo kết quả điều tra khảo sát, việc duy trì gắn bó với 3 nhà cung cấp dựa vào các tiêu chí như đáp ứng kịp thời các đơn hàng, hỗ trợ chi phí bán hàng v.v...

**Bảng 2.14: Cách thức duy trì và phát triển với DNCB của nhà cung cấp chính**

Tiêu chí duy trì	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
Đáp ứng kịp thời các đơn hàng	3,91	0,562
Hỗ trợ chi phí bán hàng, chiết khấu hợp lý	3,89	0,618
Hỗ trợ trưng bày hàng hóa	3,76	0,848
Hợp tác quảng cáo & xúc tiến bán hàng	3,78	0,782
Tặng hàng miễn phí	3,63	0,932
Tổ chức hội nghị khách hàng	3,76	0,904
Biện pháp khác	3,33	1,073

*Nguồn: Khảo sát 06/2021, N = 90*

Bảng trên cho chúng ta thấy các tiêu chí này đều được doanh nghiệp lựa chọn ở mức độ cao, điểm số trung bình trên 3,2, với độ lệch chuẩn thấp, câu trả lời doanh

nghiệp khá tập trung vào các tiêu chí này. Để duy trì phát triển quan hệ nhà cung cấp cần xác định đây là lợi ích mà nhà cung cấp nên quan tâm để có thể cân bằng, tạo nên những mối quan hệ lâu dài, chiến lược với nhà cung cấp.

**Bảng 2.15: Thời gian hợp tác nhà cung cấp cà phê lớn của DNCB cà phê**

Số năm	Kết quả		Tỷ lệ % trên mẫu số DN lựa chọn
	Số DN lựa chọn	Tỷ lệ phần trăm số lựa chọn	
Dưới 3 năm	14	14,0%	15,9%
Từ 10-15 năm	3	3,0%	3,4%
Từ 3 đến 5 năm	59	59,0%	67,0%
5 đến 10 năm	24	24,0%	27,3%

*Nguồn: Khảo sát 06/2021, N=90*

### 2.2.2. Thực trạng hoạt động mua hàng của các DNCB cà phê tại Việt Nam

#### 2.2.2.1. Thực trạng các quyết định mua hàng của các DNCB cà phê tại Việt Nam

##### a) Quyết định chất lượng

Ở Việt Nam hiện nay tiêu chuẩn chất lượng được áp dụng khá đa dạng, bao gồm cả các tiêu chuẩn, chứng nhận trong nước VietGAP, các tiêu chuẩn Organic của các quốc gia nhập khẩu, các tiêu chuẩn về phát triển bền vững...v.v. Các tiêu chuẩn cơ bản đánh giá trên các hàm lượng hoạt chất có trong hạt cà phê.

**Bảng 2.16: Tiêu chuẩn kỹ thuật chất lượng cà phê**

TT	Tên chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức công bố
<b>Hàm lượng hoạt chất</b>			
1	Hàm lượng ẩm	%khối lượng	≤ 5,0
2	Hàm lượng caffein	%khối lượng	≥ 0,3
3	Hàm lượng protein	%khối lượng	≥ 3,0
4	Hàm lượng béo	%khối lượng	≥ 10,0
5	Hàm lượng carbohydrate	%khối lượng	≥ 70,0
<b>Đơn vị tạo khuẩn CFU</b>			
6	Tổng số bào tử nấm men, nấm mốc	CFU/g	10 <sup>2</sup>
7	Tổng số vi sinh vật hiếu khí	CFU/g	10 <sup>4</sup>
8	Escherichia coli	CFU/g	< 10
		hoặc MPN/g	< 3
9	Coliforms	CFU/g	10
	Staphylococcus aureus	CFU/g	10
10	Clostridium perfringens	CFU/g	10
11	Bacillus cereus	CFU/g	10

*Nguồn: Bản cáo bạch Vinacafe*

Các chứng chỉ cà phê bền vững khá đa dạng, đây là các chứng chỉ yêu cầu đối với các sản phẩm cà phê xuất khẩu. Ở từng thị trường xuất khẩu khác nhau sẽ yêu

cầu những chứng chỉ này. Mỗi chứng chỉ gắn với các điều kiện đánh giá chất lượng sản phẩm cà phê. Hiện nay xu hướng phát triển sản phẩm cà phê có chứng nhận, cà phê chế biến sâu tăng lên cả về số doanh nghiệp, và số lượng xuất khẩu cà phê chất lượng cao.



**Hình 2.3: Yêu cầu về chứng chỉ chất lượng với NCC của DNCB cà phê**

*Nguồn: Khảo sát 06/2021, N=90*

Việc áp dụng các tiêu chuẩn cà phê có chứng nhận còn giúp các hộ nông dân kiểm soát được nguyên phụ liệu, chống lãng phí, tác động ảnh hưởng lâu dài khi sử dụng các chất cấm trong bộ tiêu chuẩn chất lượng, kiểm soát được vấn đề về môi trường, sử dụng tối ưu các nguồn lực, bảo gồm cả phân bón, nước tưới, hay các sản phẩm có ích giúp giảm chi phí trồng trọt và gia tăng được giá trị sản phẩm cà phê.

**Bảng 2.17: Phương pháp kiểm soát chất lượng cà phê của DNCB**

Phương pháp kiểm tra chất lượng cà phê	Kết quả		Phần trăm trên mẫu
	Số DN lựa chọn	Phần trăm tổng lựa chọn	
Kiểm tra chất lượng cà phê thô tại kho của nhà cung cấp (NCC)	72	23,2%	80,9%
Kiểm tra chất lượng cà phê thô tại kho của doanh nghiệp, khi nhận hàng.	77	24,8%	86,5%
Kiểm tra chất lượng định kỳ tại nhà máy	60	19,4%	67,4%
Kiểm tra đột xuất tại nhà cung cấp	18	5,8%	20,2%
Tham gia cùng NCC trong trồng trọt cà phê	29	9,4%	32,6%

*Nguồn: Khảo sát 06/2021, N=90*

Tuy nhiên việc áp dụng các tiêu chuẩn cà phê có chứng nhận còn ít, không phổ biến, vẫn tư duy ăn sâu, không kiểm soát từ quá trình trồng trọt, thiếu giống có chất lượng, thiếu thông tin dự báo, thiếu kinh nghiệm trong thu hái, còn hiện tượng thu hoạch non, khi quả cà phê chưa chín đều, lẫn các tạp chất khi thu hái, công đoạn

phân loại, lựa chọn cà phê còn thủ công, tốn kém và lãng phí, ảnh hưởng chất lượng cả lô cà phê khi thu hoạch. Tiếp đó là quá trình sàng lọc, sơ chế, sân phơi không đủ điều kiện, nhiều tạp chất trong quá trình sơ chế, thậm chí có cả sạn, đá lẫn trong sản phẩm cà phê thu hoạch. Quá trình chế biến, các công đoạn chưa kiểm soát đúng theo quy trình, ủ, lên men v.v....

Trong quá trình sơ chế, do các hộ tự trồng thiếu kiến thức, kinh phí, quy mô nhỏ lẻ thiếu quản lý sát sao từ doanh nghiệp, từ các cơ quan quản lý mà cà phê sau khi thu hoạch được phơi ở các sân không đủ tiêu chuẩn, bị lẫn nhiều sạn, bụi, tạp chất,... quá trình sấy có thể chưa đủ nắng hay là các lò sấy tự phát không đủ điều kiện đảm bảo chất lượng, quá trình bảo quản cũng không ngoại lệ, ủ cà phê trên đất dễ bị hút ẩm gây mốc.

Cà phê Robusta của Việt Nam được đánh giá có chất lượng cao, so với các quốc gia trên thế giới sản phẩm của chúng ta có nhiều hương vị đặc sắc hơn, mỗi vùng miền đều có những đặc trưng hương sắc cà phê riêng, các vùng đều có điều kiện rất thuận lợi cho phát triển các sản phẩm cà phê chất lượng cao, cà phê đặc sản, tuy nhiên thực tế là các DNCB hiện nay đang tập trung mạnh xuất khẩu cà phê thô, chưa đầu tư vào công nghệ chế biến sâu, một số DNCB chế biến sâu, số lượng hạn chế, quy mô nhỏ, đáp ứng được một phần nhỏ nhu cầu, chủ yếu phục vụ sự phát triển của thị trường trong nước.

#### b) Quyết định số lượng

Sản xuất cà phê của Việt Nam đã tăng đều đặn trong ba mùa vụ qua do năm yếu tố chính: (1) mở rộng diện tích trồng cà phê, (2) điều kiện thời tiết khá thuận lợi (đặc biệt là cho vụ thu hoạch mùa thu 2019), (3) kiến thức tốt hơn và đầu tư của nông dân, trong đó có kỹ thuật thích hợp trồng trọt, thủy lợi hợp lý, và sử dụng phân bón tốt hơn, (4) giống sinh sản tốt hơn năng suất cao, kháng bệnh gỉ sắt, trong đó đã cho thấy sự phát triển tốt trong ngành; (5) giá thu mua và xuất khẩu tương đối ổn định, tạo ra một động lực mạnh mẽ cho những người trồng cà phê để mở rộng diện tích và thay thế diện tích cây già cỗi.

**Bảng 2.18: Tầm quan trọng khả năng đáp ứng số lượng của NCC**

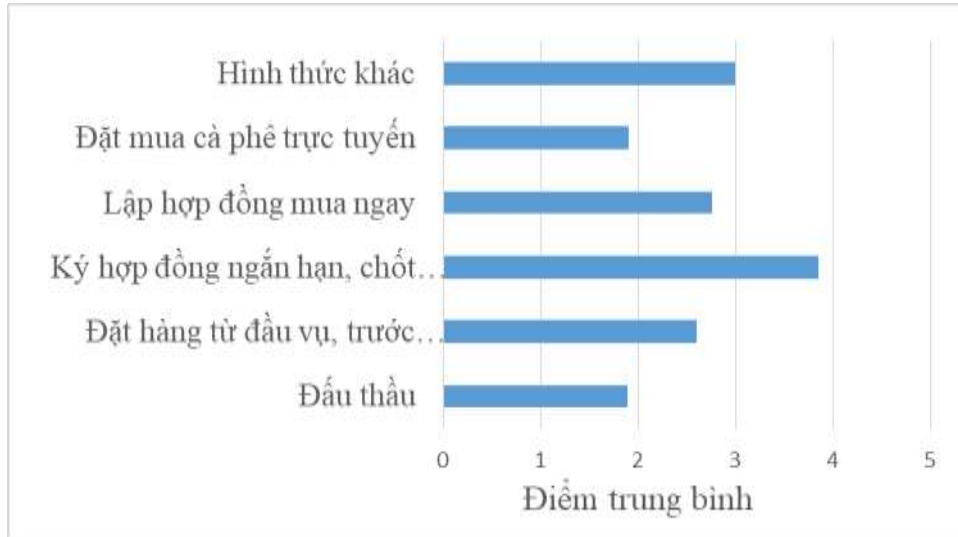
Mức độ	Tần số	Tỷ lệ phần trăm
Không quan trọng	1	1,1
Bình thường	2	2,2
Quan trọng	37	41,1
Rất quan trọng	50	56,3

*Nguồn: Khảo sát 06/2021, N = 90*

Hoạt động mua hàng của doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam thì các yêu cầu số lượng luôn được chú trọng, đảm bảo nguồn cung ứng đầy đủ, kịp thời đảm bảo các đơn hàng tiêu thụ của doanh nghiệp. Trong đó các doanh nghiệp luôn yêu cầu các nhà cung cấp đảm bảo số lượng hàng hóa đầy đủ. Theo kết quả khảo sát đa

phần các doanh nghiệp đều có yêu cầu cao với các nhà cung cấp đảm bảo số lượng cho từng niên vụ, thời điểm. Luôn đánh giá tầm quan trọng khả năng đáp ứng số lượng nhà cung cấp ở mức cao, cụ thể hình dưới đây.

Có thể nhận thấy số lượng người chọn mức quan trọng và rất quan trọng là chủ yếu, cho thấy việc đáp ứng đầy đủ nhu cầu nhà cung cấp rất quan trọng đối với doanh nghiệp chế biến cà phê.



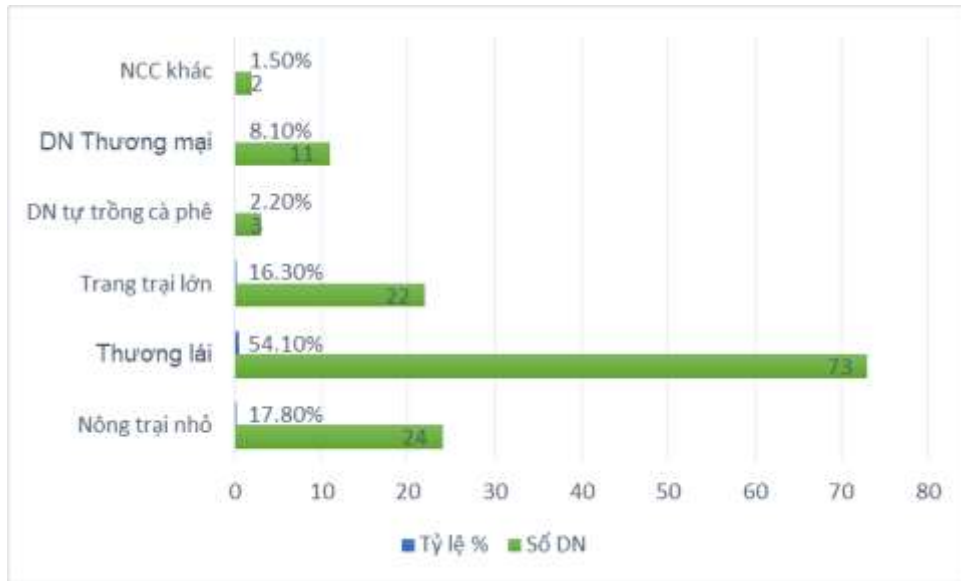
**Hình 2.4: Hình thức đặt mua cà phê thô của DNCB**

*Nguồn: Khảo sát 06/2021, N = 90*

Đối với mặt hàng cà phê hiện nay một năm thường thu hoặc một lần trong khoảng tầm từ tháng 11 cho đến hết tháng 1 hàng năm. Vụ thu hoạch thường phụ thuộc vào tùy từng khu vực và các hộ trồng cà phê theo chế độ chăm bón và thu hoạch của năm trước. Chính vì vậy hiện nay các DNCB khi thu mua cà phê thường bắt đầu khoảng từ tháng 10 sẽ đi thăm các vườn cà phê hộ nông dân, kiểm tra chất lượng tại vườn đảm bảo đủ điều kiện thu hái để tiến hành đặt hàng. Các hợp đồng đặt hàng có thể được thực hiện trước đó bằng các cam kết và khoản đặt cọc. Thông thường DNCB khi thu mua đặt trước khoảng 10% số lượng cần mua theo hợp đồng.

Tuy nhiên việc thu mua cà phê chủ yếu theo từng vụ, và có thể thay đổi nhà cung cấp mỗi vụ khác nhau điều này khá thường xuyên. Hình dưới đây cho thấy các hợp đồng thu mua thường được ký ngắn hạn và chốt giá cho từng vụ mùa.

Lý do được doanh nghiệp đưa ra thường chịu nhiều biến động giá cả theo thời vụ và các hợp đồng từ các khách hàng của DNCB, với mỗi năm tùy căn cứ lượng đặt hàng của khách hàng mà DNCB sẽ tính toán lượng cà phê thô cần mua, thường sẽ mua dư khoảng 5-10% lượng cà phê thô theo đơn đặt hàng để đề phòng khách hàng có nhu cầu phát sinh, và thực tế lượng này những năm gần đây nhiều DNCB đánh giá xảy ra tình trạng thiếu hàng và phải mua bổ sung, thường sẽ phải mua lại của các doanh nghiệp thương mại, thu gom và giá cả sẽ cao hơn nhiều.



**Hình 2.5: Nhà cung cấp cà phê thô cho DNBCB**

*Nguồn: Khảo sát 06/2021, N=90*

Hình 2.5 cho thấy hiện nay đa phần các DNBCB vẫn lựa chọn thương lái là hình thức thu mua chủ yếu, chiếm tới 54% các doanh nghiệp lựa chọn thương lái là nhà cung cấp cà phê thô nguyên liệu. Thông qua thương lái DNBCB có thể mua với số lượng vừa đủ đáp ứng nhu cầu và thỏa thuận cũng cấp bổ sung từ 5-10% khi DNBCB có nhu cầu, và nếu mua số lượng lớn hơn thường DNBCB sẽ phải chịu mức giá cao hơn ở thời điểm thị trường.

Có thể xuất phát từ nhiều nguyên nhân khác nhau, trong đó việc thu mua chủ yếu qua thương lái cũng là một trong những hạn chế. Đa phần ở các vùng nguyên liệu cà phê thương lái có vai trò rất quan trọng trong việc điều tiết nguồn cung, họ thường có những thỏa thuận với các hộ nông dân, thậm chí hỗ trợ một số điều kiện cho hộ nông dân như về tài chính, phân bón, cam kết thu mua để đạt thỏa thuận đến vụ thu hoạch thương lái sẽ được quyền ưu tiên thu mua cà phê.

#### c) Thời gian cung ứng

Với đặc điểm tính mùa vụ của sản phẩm cà phê, doanh nghiệp chế biến cũng phải tuân theo quy luật này khi xác định thời gian cung ứng cà phê thô nguyên liệu, hay nói các khác với các sản phẩm cà phê nguyên liệu đầu vào doanh nghiệp phụ thuộc vào mùa thu hoạch cà phê của các đơn vị trồng cà phê. Thông thường tại Tây Nguyên các tỉnh Gia Lai và Kom Tum, Đắk Lắk, Đắk Nông. Là vùng chuyên trồng giống cà phê vối – Robusta. Thường thu hoạch cà phê vào tháng 10 - 12, có nơi chậm hơn thường từ tháng 11 đến tháng 1.

Đối với cà phê chè Arabica chủ yếu được trồng tập trung tại Lâm Đồng. Nơi có khí hậu, độ cao, thổ nhưỡng thích hợp nhất đối với loài cây này. Cà phê chè Arabica thì thường thu hoạch trước cà phê vối khoảng 01 đến 02 tháng. Thông thường thu hoạch từ tháng 9 đến tháng 11. Tuy nhiên tùy từng địa phương, khí hậu, cách chăm



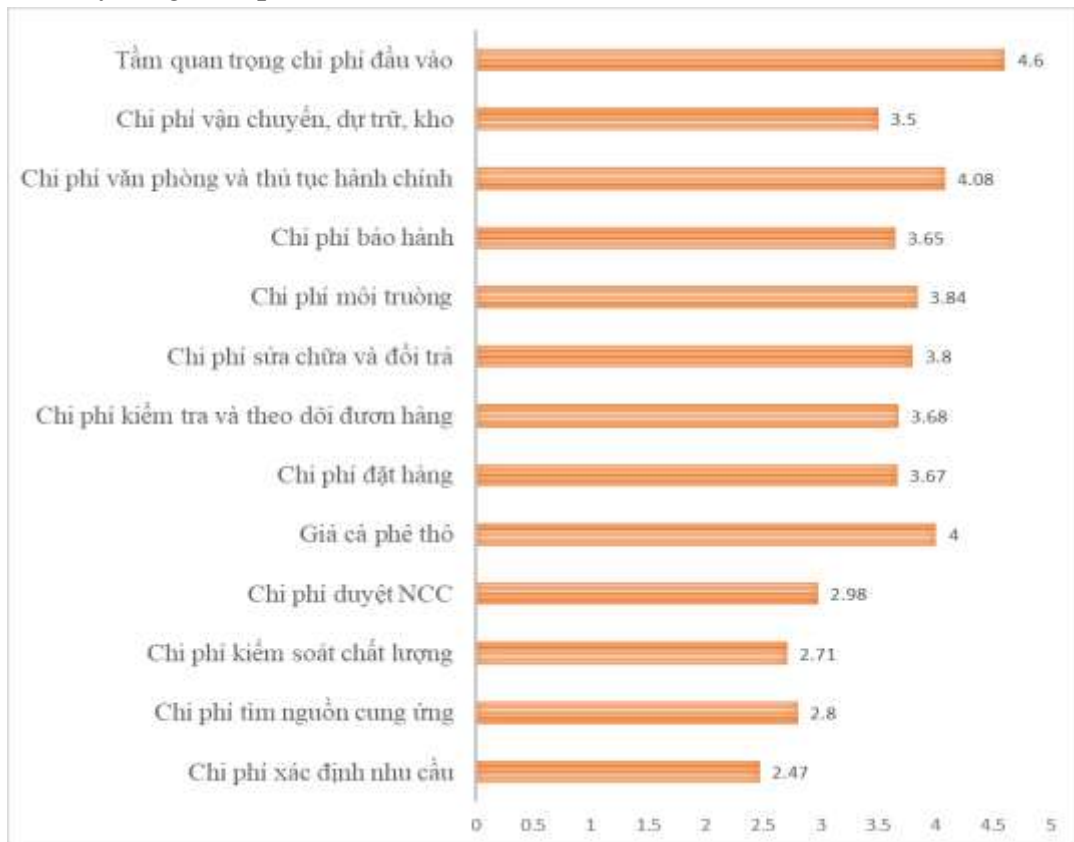
sóc. Tùy thuộc vào từng thời vụ hàng năm mà sẽ có thời gian thu hoạch khác nhau. Tuy nhiên độ chênh lệch về thời gian thu hoạch cà phê là rất ít.

Thời điểm chín của quả cà phê có ý nghĩa rất quan trọng tới chất lượng hạt cà phê sống, vì vậy việc lựa chọn đúng thời điểm thu mua sẽ giúp doanh nghiệp chế biến có được nguồn nguyên liệu cà phê thô tốt nhất. Tuy nhiên thực tế trước sức ép về sản lượng, giá và thời gian thu hoạch thường các hộ nông dân, hợp tác xã hay các doanh nghiệp chế trồng trọt cà phê thường sẽ thu hoạch theo đợt sớm hoặc theo thời điểm giá cao mà doanh nghiệp thu mua số lượng lớn.

Quyết định về thời gian cung ứng bao gồm; (1) thời gian đặt hàng, (2) thời gian tập hợp và xử lý đơn hàng, (3) thời gian bổ sung lượng dự trữ cho chế biến, (4) thời gian vận chuyển và gom hàng. Về cơ bản các doanh nghiệp chế biến cà phê Việt Nam hiện nay đều nhận thức rất rõ tầm quan trọng của các giai đoạn trong thời gian cung ứng này.

d) Quyết định về giá và tổng chi phí sở hữu.

Giá cà phê cũng có những biến động bất thường như sản phẩm nông sản khác, vẫn điệp khúc được mùa mất giá, mất mùa giá cao, tâm lý trồng ô ạt, thu hoạch không đúng thời điểm, thu hoạch không có hệ thống bảo quản hoặc bị thương lái ép giá ...v.v do giá cà phê khá bất ổn.



**Hình 2.6: Mức độ cần thiết cắt giảm chi phí của DNCB cà phê tại Việt Nam**

*Nguồn: Khảo sát 06/2021, N = 90*

Điều này dẫn đến nguồn cung cà phê của DNCB cà phê ảnh hưởng lớn giá thu mua, bên cạnh giá mua các chi phí đầu vào khác, như khâu thu gom cũng tốn kém nhiều chi phí, do nguồn cung nhỏ lẻ phân tán, địa hình khó khăn, hộ nông dân thiếu trang thiết bị bảo quản, vận chuyển, chi phí xăng dầu, nhân công,...v.v, gia tăng đáng kể tác động lớn tới tổng chi phí mua cà phê thô của DNCB.

Tổng chi phí mua hàng bao gồm rất nhiều các loại chi phí, chi phí tăng cao ảnh hưởng lớn tới khả năng cạnh tranh trên thị trường, khi giá bán cao lên bù đắp chi phí, đặc biệt khi mặt hàng cà phê được định giá trên sàn giao dịch cà phê quốc tế, nhiều khi doanh nghiệp phải bù các chi phí nếu qua cao khi thực hiện các hợp đồng giao dịch, xuất khẩu. Theo hình dưới đây có thể thấy các DNCB đề nhận thức rõ tầm quan trọng của tổng chi phí đầu vào, các chi phí vận chuyển, dự trữ, giá mua và các chi phí khác đều tác động trực tiếp tới tổng chi phí mua hàng, các doanh nghiệp đều muốn cắt giảm chi phí này. Dữ liệu cho thấy mức độ cần thiết cắt giảm chi phí là rất cao.

Các quyết định về giá và tổng chi phí luôn là quyết định quan trọng tác động rất lớn tới khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp cả ở thị trường nội địa và xuất khẩu. Vấn đề làm thế nào để doanh nghiệp chế biến có thể mua được cà phê thô với mức giá cạnh tranh nhất và tính toán trên tổng chi phí để sở hữu cà phê nguyên liệu, đảm bảo khả năng chiến lĩnh thị trường và lợi nhuận tốt nhất cho doanh nghiệp. Hình dưới đây cho thấy đa phần các doanh nghiệp được hỏi đều đánh giá chi phí đầu vào trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp là rất quan trọng, ở mức điểm trung bình 4,6 điểm, độ lệch chuẩn 0,537 cho thấy tính thống nhất trong nhận định này là rất cao. Bên cạnh đó việc cần thiết phải cắt giảm các chi phí đầu vào được nhiều doanh nghiệp có những nhận định khác nhau, trong đó giá mua cà phê thô ở mức điểm trung bình 4 điểm, cho thấy doanh nghiệp đánh giá đây là một trong chi phí cần cắt giảm, hay cần tìm kiếm lựa chọn nguồn cung có giá cả cạnh tranh hơn.

Giá mua cà phê nguyên liệu của doanh nghiệp chế biến chịu tác động bởi nhiều yếu tố có thể kể đến như:

- Nguồn cung nguyên liệu cà phê thô tại Việt Nam đa phần còn nhỏ lẻ, tự phát từ hộ nông dân, giá cả thất thường theo tâm lý đám đông hoặc thậm chí các thương lái có thể tác động giá cả, tình trạng có những thỏa thuận riêng hoặc có những trường hợp các thương lái dùng những kỹ thuật hỗ trợ tài chính trước để độc quyền mua của hộ nông dân sau đó tự điều tiết giá, doanh nghiệp chế biến có thể gặp những bất lợi về giá cả khi thu mua. Cũng chính yếu tố nhỏ lẻ dẫn đến khó kiểm soát được sản lượng cà phê, các vấn đề về canh tác, khí hậu, thời tiết, có thể tạo ra những vụ mùa thất thu làm cho giá cả tăng cao, trong khi đó giá cả cà phê thế giới lại không tăng, hoặc biến đổi ít, điều này làm doanh nghiệp chế biến gặp nhiều khó khăn, thậm chí phải hủy bỏ các đơn hàng vì không đảm bảo mức lợi nhuận, thậm chí lỗ.

- Đối với mặt hàng cà phê giá cả thế giới phụ thuộc rất nhiều vào sản lượng của Brazil là quốc gia hàng đầu về cà phê trên thế giới, thông qua sàn giao dịch cà phê

quốc tế, mức giá được xác định biến đổi theo từng thời điểm khác nhau. Vì vậy giá cả cà phê trong nước cũng chịu nhiều ảnh hưởng từ những biến động giá cả cà phê thế giới. Các doanh nghiệp xuất khẩu cà phê thường dựa giá thời điểm ký hợp đồng để đàm phán với khách hàng và thường có tỷ lệ biến động, tuy nhiên với việc thu mua của doanh nghiệp chế biến gần như theo phương thức mua đứt nên việc điều chỉnh kịp thời theo giá biến động là không thể, vì vậy việc dự báo xu hướng giá cả rất quan trọng với DNCB và thường thì giá sẽ được định theo các đơn hàng được đặt trước để đảm bảo tính an toàn, tuy nhiên mức lợi nhuận của DNCB bị giảm đáng kể.

- Giá cà phê còn chịu nhiều tác động của nhu cầu thị trường trong nước và quốc tế. Đặc biệt năm 2020 khi dịch bệnh covid 19 hoành hành, những thay đổi từ phía nhu cầu tiêu thụ của thị trường trong nước và quốc tế rất lớn, theo xu hướng tiêu dùng giảm, bởi giãn cách xã hội, giảm thu nhập thắt chặt chi tiêu. Mặc dù có những tín hiệu tích cực riêng từ thị trường cà phê Việt Nam khi bên cạnh những thách thức từ dịch bệnh Việt Nam có những cơ hội khi tham gia các hiệp định tự do thương mại đặc biệt với EU là thị trường xuất khẩu cà phê lớn của Việt Nam. Năm 2020 mặc dù chịu tác động tiêu cực của dịch bệnh, tuy nhiên thị trường xuất khẩu cà phê có nhiều khả quan. Tuy nhiên trong thời gian tới, ngoài tác động của dịch bệnh, còn tình trạng bất ổn chính trị đang gia tăng có thể giá cả cà phê một lần nữa có những biến động mạnh, khi nhu cầu giảm thì biến động tiêu cực giảm giá có thể xảy ra. Việc DNCB cà phê chưa có những phương pháp hiệu quả để thích ứng với những biến động giá cả là một trong những hạn chế rất lớn, đặc biệt đối với giá cả cà phê thô và các chi phí đầu vào khác.

#### **2.2.2.2. Thực trạng quá trình mua hàng của các DNCB cà phê tại Việt Nam.**

##### **a) Xác định nhu cầu sản xuất chế biến**

Quyết định mua tại doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam chủ yếu tập trung vào hai nội dung đó là xác định thời điểm mua và phương thức mua hàng. Khi nhu cầu đã được xác định từ công tác dự báo và từ các bộ phận phụ trách khâu mua hàng. Hoạt động mua hàng của các doanh nghiệp chế biến cà phê được thực hiện các hoạt động mua mới, mua lại và mua có điều chỉnh. Đây là giai đoạn đầu tiên trong quy trình mua hàng của doanh nghiệp chế biến cà phê, dựa vào việc phân tích nhu cầu doanh nghiệp xác định lượng hàng hóa cần mua, thường các hợp đồng mua hàng được doanh nghiệp ký kết sẵn với các đối tác là doanh nghiệp bán buôn hoặc xuất khẩu.

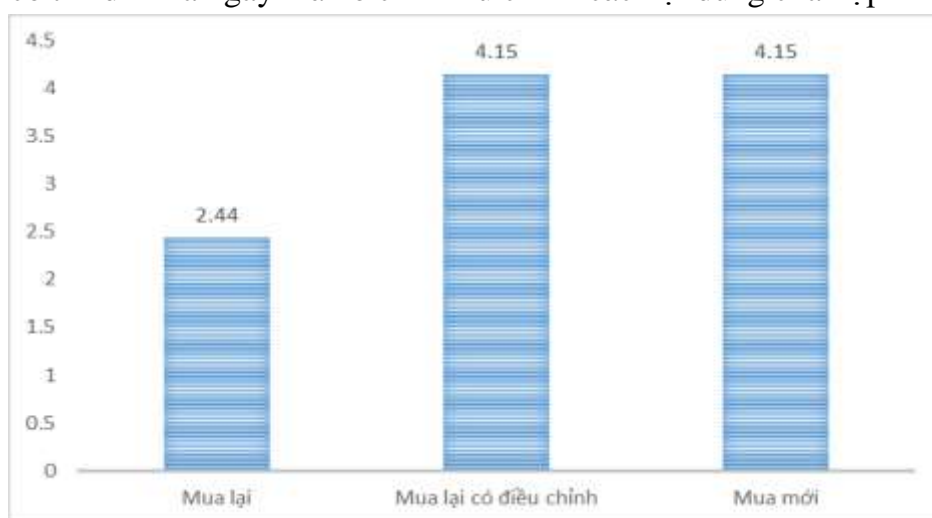
Nhìn chung các bước trong quy trình mua được các DNCB cà phê xây dựng khá bài bản, thận trọng trong các quyết định mỗi bước trong quy trình. Trong mẫu điều tra khảo sát có mức độ quan trọng rất cao, như bảng dưới đây có thể thấy điểm trung bình đạt trên 4 điểm, cho thấy mỗi bước trong quy trình có vai trò rất quan trọng trong quy trình nhiệm vụ mua của các DNCB cà phê.

**Bảng 2.19: Mức độ quan trọng các bước quá trình mua hàng DNCB cà phê**

Chỉ số thống kê	Phân tích nhu cầu	Tìm kiếm & lựa chọn NCC	Đặt hàng & ký hợp đồng	Quá trình tiếp nhận hàng hóa	Theo dõi & đánh giá
Điểm trung bình	4,40	4,49	4,53	4,46	4,49
Độ lệch chuẩn	0,616	0,605	0,586	0,623	0,606

*Nguồn: Khảo sát 06/2021, N=90*

Về phương thức mua có thể thấy DNCB cà phê tập trung chủ yếu vào phương thức mua lại có điều chỉnh, bảng dưới đây cho thấy mức điểm trung bình đánh giá mức độ thường xuyên sử dụng các phương thức mua có mức điểm khác nhau ở mỗi phương thức. Ở phương thức mua lại có điều chỉnh có điểm số 4,15 cho thấy chủ yếu các DNCB cà phê sử dụng phương thức này, khi mỗi niên vụ đã có những nhà cung cấp truyền thống, tuy nhiên mỗi thời điểm mua lại có những điều chỉnh phù hợp với điều kiện từng niên vụ, có thể đàm phán lại về giá cả, sản lượng. Do phụ thuộc nhiều vào biến động của giá cà phê thế giới, nhu cầu của các thị trường tiêu thụ cà phê mà DNCB ít khi sử dụng phương pháp mua lại thẳng, chỉ số điểm trung bình khá thấp ở mức 2,44. Điều này còn cho thấy trong mẫu khảo sát chỉ có một số doanh nghiệp lớn, họ có mối quan hệ lâu dài với nhà cung cấp, nên gần như các điều khoản, quy định được cố định trong một thời gian nhất định, nên các quyết định mua có thể diễn ra ngay mà ko cần điều chỉnh các nội dung của hợp đồng.

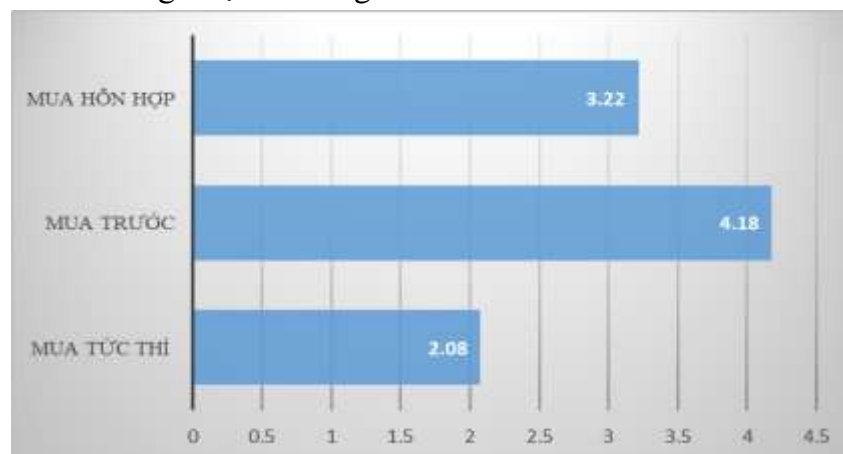
**Hình 2.7: Mức độ sử dụng các phương thức mua tại DNCB cà phê**

*Nguồn: Khảo sát 06/2021, N = 90*

Tương tự như vậy nhiều doanh nghiệp sử dụng hình thức mua mới, điểm số trung bình 4,15 mức độ sử dụng rất thường xuyên, điều này còn cho thấy thường mỗi niên vụ, các doanh nghiệp chế biến cà phê có thể chủ động tìm kiếm các nhà cung cấp mới, tính ổn định với nhà cung cấp cụ thể, họ có thể thay đổi nhà cung cấp liên

tục, theo từng thời điểm, thời vụ khác nhau, thương do yêu cầu về biến động giá cả và chất lượng cà phê.

Về thời điểm mua, đa phần các DNCB cà phê lựa chọn thời điểm mua trước ở mức cao nhất và mua hỗn hợp. Các doanh nghiệp thường căn cứ vào các hợp đồng được ký kết sẵn với các đối tác, dự báo nhu cầu tăng thêm, xu hướng thị trường tiêu thụ cà phê trong nước và quốc tế, tính toán lượng hàng hóa cần mua. Và sẽ tiến hành việc mua trước để dự trữ, bên cạnh đó sử dụng linh hoạt hình thức mua tức thì để đáp ứng các đơn hàng được bổ sung thêm.



**Hình 2.8: Thời điểm mua DNCB cà phê**

*Nguồn: Khảo sát 06/2021, N = 90*

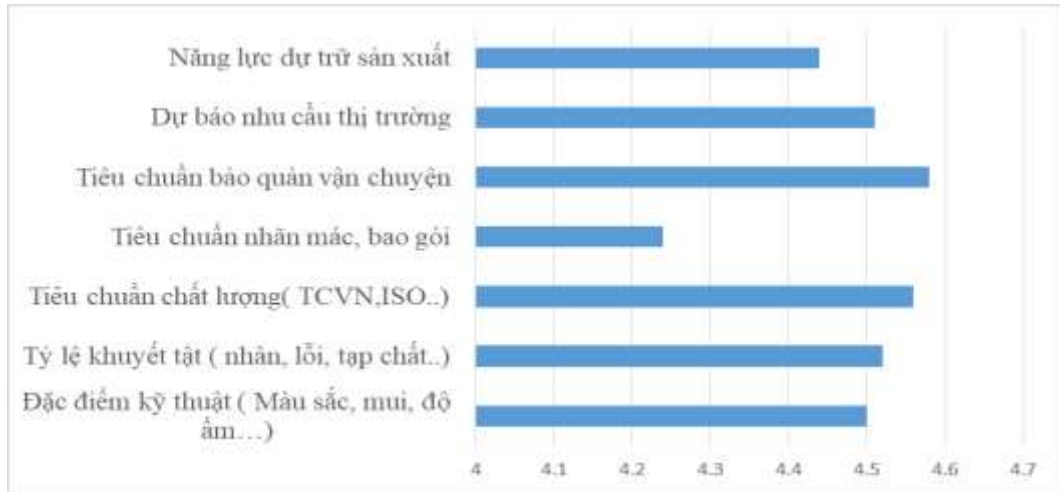
Thông thường các doanh nghiệp chế biến cà phê thường sẽ đặt mua trước với lượng vừa phải, hoặc ít hơn so với nhu cầu thực tế, trong trường hợp cần thiết sẽ mua tức thì bổ sung cho các đơn hàng còn thiếu. Điều này đã giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu đáp ứng tốt nhất nhu cầu cho hoạt động chế biến và không bị rủi ro dư thừa lượng cà phê do mua quá nhiều. Cơ bản hoạt động chế biến các doanh nghiệp khá ổn định, vì vậy điểm số cho thời điểm mua tức thì không được lựa chọn nhiều, ở mức điểm 2,08 cho thấy doanh nghiệp rất ít sử dụng thời điểm mua này.

#### b) Tìm kiếm và lựa chọn NCC

Đây là giai đoạn tiếp theo của quy trình mua hàng, thường được doanh nghiệp cà phê xây dựng bài bản và chi tiết hóa các giai đoạn của quy trình tìm kiếm và lựa chọn nhà cung cấp, cụ thể theo các bước như (1) Tìm kiếm thông tin và xây dựng dữ liệu nhà cung cấp, (2) Xác định các tiêu chí lựa chọn nhà cung cấp, (3) Xác định các nhà cung cấp tiềm năng, (4) Sàng lọc nhà cung cấp trong danh sách tiềm năng, (5) Đánh giá trong danh sách sàng lọc, (6) Quyết định lựa chọn nhà cung cấp.

Cơ bản khâu tìm kiếm lựa chọn nhà cung cấp được kiểm soát kỹ lưỡng chặt chẽ, từ việc tìm kiếm thông tin nhà cung cấp, thường được xác định trong danh sách nhà cung cấp đã mua thường xuyên của doanh nghiệp, và tìm kiếm ở các vùng trồng tiềm năng, cũng như các đơn vị phân phối, thương lái chào hàng cà phê. Từ danh sách này căn cứ vào các nhu cầu của doanh nghiệp tính toán xem lượng nhà cung cấp phù hợp, theo các tiêu chí đã được xác định sẵn như về sản lượng, chất lượng,

khả năng đáp ứng số lượng nhà cung cấp và các chính sách ưu đãi, dựa trên những tiêu chí cơ bản lựa chọn nhà cung cấp phù hợp.

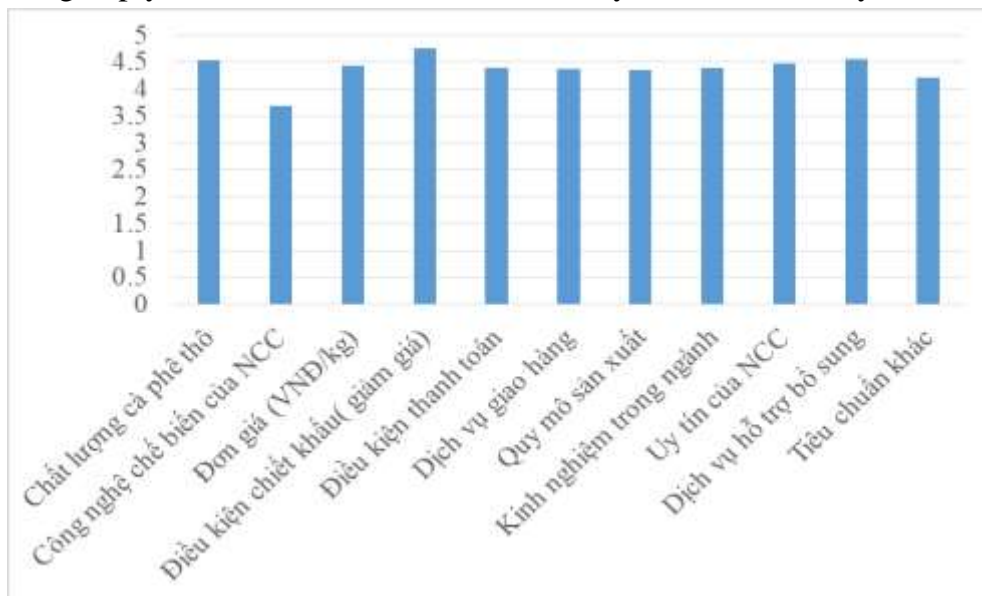


**Hình 2.9: Mức độ quan trọng các tiêu chí quyết định mua hàng**

*Nguồn: Khảo sát 06/2021, N = 90*

Đối với mặt hàng cà phê việc tìm kiếm và lựa chọn nhà cung cấp đánh giá tới các tiêu chuẩn về chất lượng được các DNCB rất coi trọng, các tiêu chuẩn tiêu chí được xây dựng rất chi tiết về mặt kỹ thuật, thường là các yêu cầu này rất rõ ràng đối với việc tìm kiếm nhà cung cấp.

Nhìn bảng trên cho ta thấy các tiêu chí như đặc điểm kỹ thuật, tỷ lệ khuyết tật hạt cà phê, tiêu chuẩn chất lượng, tiêu chuẩn nhãn mác hay năng lực sản xuất đề nhóm tiêu chí hầu hết các doanh nghiệp lựa chọn ở mức rất cao, với độ lệch chuẩn thấp, cao nhất là 0.806 cho thấy việc trả lời của các doanh nghiệp rất tập chung, đa phần các doanh nghiệp yêu cầu rất cao việc lựa chọn các yếu tố đầu vào này.



**Hình 2.10: Mức độ quan trọng các tiêu chuẩn lựa chọn nhà cung cấp**

*Nguồn: Khảo sát 06/2021, N = 90*

Để đảm bảo chất lượng cà phê thô các DNCB còn sử dụng các biện pháp như kiểm tra chất lượng tại kho nhà cung cấp, tại nhà máy hoặc tham gia trực tiếp vào quá trình trồng trọt tại vườn, trang trại, nông trường của nhà cung cấp như được trình bày ở trên, phương pháp kiểm soát chất lượng khi mua cà phê thô.

#### c) Đặt hàng và ký hợp đồng

Về việc đặt hàng DNCB cà phê thông thường sẽ đặt hàng trước, với số lượng nhỏ, vừa đủ trong trường hợp đáp ứng ngay cho hoạt động chế biến, đảm bảo cung ứng một phần cho khách hàng, có đơn hàng tiếp tục đặt hàng với số lượng lớn. Vì thông thường theo yêu cầu các nhà cung cấp đặt hàng, đồng nghĩa với việc các DNCB thường phải bỏ ra một khoản chi phí đặt cọc, thường là 10% giá trị hợp đồng, đây đôi khi là khoản tiền không nhỏ, vì vậy thường các doanh nghiệp sẽ cân nhắc việc đặt hàng trước với số lượng lớn.

Để đàm phán đạt kết quả, cần tuân thủ qui trình hợp lý bao gồm: (1) Giai đoạn chuẩn bị, (2) Giai đoạn tiếp xúc, (3) Giai đoạn đàm phán, (4) Giai đoạn kết thúc đàm phán – ký kết hợp đồng cung ứng, (5) Giai đoạn rút kinh nghiệm.

Trong quá trình đàm phán thường kết thúc bằng các thỏa thuận bằng văn bản, hay còn gọi là hợp đồng mua bán. Trong đó chi tiết các nội dung được hai bên bàn bạc thống nhất đưa vào các điều khoản thỏa thuận trong hợp đồng, đảm bảo tuân thủ các quy định, quy ước trong soạn thảo hợp đồng.

Những thông tin chủ yếu cần đưa vào nội dung hợp đồng mua bán: (1) Tên và địa chỉ của công ty đặt hàng, (2) Số, ký mã hiệu của đơn đặt hàng, (3) Thời gian lập Đơn đặt hàng, (4) Tên và địa chỉ của nhà cung cấp, (5) Tên, chất lượng, qui cách loại vật tư cần mua, (6) Số lượng vật tư cần mua, (7) Giá cả, (8) Thời gian, địa điểm giao hàng, (9) Thanh toán.

**Bảng 2.20: Hình thức đặt hàng mua cà phê thô của DNCB**

Hình thức đặt mua cà phê thô	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
Đấu thầu	1,89	1,000
Đặt hàng từ đầu vụ, trước thu hoạch	2,61	1,226
Ký hợp đồng ngắn hạn, chốt giá từng vụ	3,85	1,046
Lập hợp đồng mua ngay	2,76	1,209
Đặt cà phê trực tuyến	1,91	1,261

*Nguồn: Khảo sát 06/2021, N = 90*

Từ bảng số liệu trên có thể thấy các hình thức đặt hàng hiện nay chủ yếu doanh nghiệp ký các hợp đồng ngắn hạn, với số điểm ở mức cao 3,85 minh chứng doanh nghiệp thường xuyên sử dụng phương pháp đặt hàng này, giá được xác định cho từng niên vụ, điều này phù hợp với những phân tích ở trên khi chủ yếu các hợp đồng mua hàng là ngắn hạn, các doanh nghiệp chỉ mua với số lượng nhất định, đặt hàng trước ở mức vừa đủ để phục vụ hoạt động chế biến của mình. Các hình thức đặt hàng khác được sử dụng khá ít ở các doanh nghiệp, như đấu thầu mức độ sử

dụng ở điểm số trung bình 1,89 rất thấp, hay đặt hàng từ đầu vụ cũng ở mức thấp điểm trung bình 2,61, lập hợp đồng mua ngay 2,76 ở mức thấp. Đặc biệt hình thức sử dụng đặt cà phê trực tuyến còn rất ít được sử dụng, với điểm lựa chọn trung bình 1,91 minh chứng doanh nghiệp ít sử dụng hình thức này trong đặt hàng NCC

#### d) Quá trình tiếp nhận hàng hóa

Ở quá trình tiếp nhận chủ yếu dựa trên những căn cứ đã được lập trong hợp đồng mua bán, quá trình tiếp nhận bao gồm tiếp nhận số lượng, chất lượng, và làm chứng từ giao nhận hàng hóa. Cơ bản doanh nghiệp chế biến cà phê kiểm soát rất tốt khâu này về mặt quy trình, tuy nhiên việc đảm bảo cơ sở vật chất tiếp nhận còn hạn chế, như cách thức bốc dỡ hàng, thu gom hàng hóa lên phương tiện vận chuyển hay tập kết hàng hóa trong kho còn chưa tốt, chưa áp dụng công nghệ hiện đại, chủ yếu vẫn lao động chân tay và năng suất, hiệu quả chưa cao.

- Đây là trình chuyển giao quyền sở hữu hàng hóa, vì vậy DN khá thận trọng trong việc xác định trách nhiệm vật chất của hàng hóa. Việc tiếp nhận chi tiết, cụ thể về các thông số kỹ thuật của hàng hóa, loại hàng hóa, chất lượng hiện tại của hàng hóa, số lượng hàng hóa. Các nội dung này được DNCB cà phê kiểm tra kỹ lưỡng so với hợp đồng mua bán hàng hóa, hay đơn hàng.

- Kiểm tra việc thực hiện kế hoạch nhập hàng của doanh nghiệp, kiểm tra hợp đồng mua bán của doanh nghiệp, xây dựng phương pháp kiểm tra nhanh.

- DNCB đã xây dựng yêu cầu, đảm bảo tiếp nhận kịp thời, sử dụng các phương pháp tiên tiến trong việc tiếp nhận hàng hóa, như kiểm đếm số lượng, kiểm tra chất lượng v.v... đảm bảo giải phóng nhanh phương tiện, nhanh chóng đưa hàng hóa vào kho, đảm bảo tiếp tục quá trình lưu giữ hàng hóa an toàn.

#### e) Theo dõi và đánh giá

Trong khâu này doanh nghiệp chế biến thực hiện việc giám sát dựa vào các tiêu chuẩn đã xác định trong việc đánh giá và lựa chọn nhà cung cấp để giám sát việc thực hiện của các nhà cung cấp. Các mục tiêu đặt ra, cơ bản các doanh nghiệp chế biến cà phê đã bám sát vào các tiêu chí này để thực hiện việc theo dõi và đánh giá nhà cung cấp, tuy nhiên nhà cung cấp thường không lâu dài, chủ yếu theo từng quan hệ mùa vụ nên việc theo dõi đánh giá này chủ yếu theo từng hợp đồng, từng thương vụ mua bán cụ thể.

### **2.2.3. Tình huống quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của một số DNCB cà phê tại Việt Nam**

Ở nội dung này, tác giả tập trung phân tích tình huống ở 2 doanh nghiệp là công ty TNHH Vĩnh Hiệp và công ty TNHH Nosavi. Đây là hai doanh nghiệp đã xây dựng mô hình thu mua, cũng như liên kết hộ nông dân và giải pháp trong thu mua khá hiệu quả. Có thể nhận rộng mô hình, áp dụng được với các doanh nghiệp chế biến cà phê. Tác giả chủ động lựa chọn hai doanh nghiệp này, với một doanh nghiệp quy mô hoạt động lớn, đã xây dựng mô hình thu mua, cũng như quy trình bài bản. Với số lượng thu mua lớn, và quy mô xuất khẩu hàng đầu trong các doanh



nghiệp xuất khẩu cà phê Việt Nam. Nghiên cứu này đại diện cho nhóm các doanh nghiệp có quy mô lớn, mô hình thu mua đạt hiệu quả cao, có thể vận dụng đề xuất giải pháp cho doanh nghiệp chế biến cà phê. Bên cạnh đó tác giả lựa chọn công ty TNHH Nosavi, đây là doanh nghiệp quy mô nhỏ, vừa thu mua vừa chế biến trực tiếp, tập trung chính vào sản phẩm cà phê chất lượng cao, cà phê đặc sản. Rất thành công với mô hình liên kết hộ nông dân với nhiều đặc thù. Với đa phần các DNCB cà phê quy mô nhỏ hiện nay có thể áp dụng được từ tình huống của doanh nghiệp Nosavi. Sau đây chi tiết thực trạng quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của hai doanh nghiệp này.

### 2.2.3.1. Quản lý nguồn cung và HĐ mua hàng tại công ty TNHH Vĩnh Hiệp

#### a) Giới thiệu tóm tắt về công ty TNHH Vĩnh Hiệp

Công ty TNHH Vĩnh Hiệp là một trong doanh nghiệp chế biến xuất khẩu cà phê lớn, trụ sở tại Gia Lai, được thành lập từ năm 1991, với hơn 30 năm hình thành và phát triển hiện nay công ty lọt vào top 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam, tại tỉnh Gia Lai đây là doanh nghiệp hàng đầu về chế biến xuất khẩu cà phê. Với tầm nhìn chiến lược, công ty đang hướng đến các sản phẩm cà phê chất lượng cao, cà phê đặc sản, là một trong doanh nghiệp đạt tiêu chuẩn khắt khe về sản phẩm khi thâm nhập vào thị trường Châu Âu, xây dựng thương hiệu cà phê sạch, cà phê organic L'amant chiến lĩnh được cả thị trường quốc tế lẫn trong nước. Với 4 nhà máy chế biến lớn tại Gia Lai, Bình Dương và Đồng Nai, công suất 400-500 tấn/ngày.

**Bảng 2.21: Giới thiệu tóm tắt công ty TNHH Vĩnh Hiệp**

Tên đầy đủ: Công ty TNHH Vĩnh Hiệp Năm thành lập: 1991		Trụ sở: 404 Lê Duẩn, Thành Phố Pleiku, tỉnh Gia Lai Giám đốc: Thái Như Hiệp
Tầm nhìn/sứ mệnh	Vĩnh Hiệp sẽ là một trong những doanh nghiệp tiên phong về nông nghiệp sạch tại Việt Nam, từ đó đưa nông sản Việt Nam lên tầm mới bằng việc đáp ứng được các tiêu chuẩn khắt khe của các thị trường khó tính nhất thế giới	
Sản phẩm chủ đạo	Cà phê nhân, cà phê rang xay, cà phê hòa tan	
Thị trường	Nội địa: Tây Nguyên, Hà Nội, TP HCM Quốc tế: Nhật Bản, EU, Mỹ và Trung Quốc	
Sản lượng xuất khẩu	Khoảng 1500 tấn/năm	
Số lao động	Trên 300 người	
Nhà máy & công nghệ chế biến	4 Nhà máy chế biến, công suất cà phê nhân 400 đến 500 tấn/ngày, rang xay 80 tấn/tháng	

( Nguồn: Tổng hợp kết quả phỏng vấn)

Thị trường xuất khẩu cà phê thô chủ yếu hiện nay Mỹ, EU và Châu Á, các sản phẩm cà phê Rang Xay thị trường chính hiện nay xuất khẩu sang Hàn Quốc và Cà

phê hòa tan xuất khẩu sang Thái Lan, Mông Cổ, Trung Quốc, Isarel. Với kinh nghiệm lâu năm, các đối tác quen thuộc Vĩnh Hiệp vẫn chủ động tìm kiếm thị trường mới, đặc biệt các thị trường thuộc khối EU với đòi hỏi tiêu chuẩn chất lượng khắt khe, như việc sử dụng thuốc bảo vệ thực vật, thuốc diệt cỏ, ...v.v, yêu cầu không có Glyphosate.

Cùng với sản phẩm chủ lực vẫn là xuất khẩu cà phê thô, tuy nhiên công ty đang hướng đến xuất khẩu các sản phẩm cà phê chất lượng cao, cà phê đặc sản. Với định hướng này công ty đang hình thành các liên minh, liên kết với các HTX cà phê, hộ nông dân hình thành các vùng nguyên liệu chất lượng cao, nguyên liệu sạch đảm bảo các tiêu chuẩn về cà phê như 4C, UTZ, Organic, ...v.v. Năm 2017 công ty đưa ra thị trường sản phẩm cà phê sạch thương hiệu L'amant đạt các tiêu chuẩn Organic của Mỹ, Châu Âu, Hàn Quốc và Nhật Bản, đánh dấu thương hiệu cà phê chất lượng cao của Việt Nam đạt các chứng chỉ công nhận quốc tế, có vị thế trong xuất khẩu cà phê rang xay, cà phê hòa tan.

Bên cạnh lợi thế về thị trường xuất khẩu, việc thu mua cà phê tại công ty Vĩnh Hiệp được quan tâm lớn, hiện Vĩnh Hiệp là đơn vị thu gom cà phê cho nhiều đối tác xuất khẩu lớn kể cả các doanh nghiệp có tên tuổi như Nestle cà phê, ICONA cà phê. Năm 2014 công ty chính thức đầu tư vùng trồng nguyên liệu, hướng đến các sản phẩm cà phê hữu cơ, cà phê sạch đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế, cùng với việc hỗ trợ xây dựng vùng nguyên liệu ổn định lâu dài từ hộ nông dân nhỏ lẻ, việc thiết kế trạm thu mua, cũng như liên kết các đại lý, HTX trong thu mua cà phê việc thu mua được xem là một lợi thế của Vĩnh Hiệp.

*b) Thực trạng quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của công ty Vĩnh Hiệp*

Đối với công tác thu mua và ổn định vùng trồng luôn được công ty Vĩnh Hiệp luôn coi trọng hàng đầu. Với lợi thế là doanh nghiệp lớn địa bàn, có nhiều đối tác xuất khẩu, bao gồm cả xuất khẩu trực tiếp và cung ứng cho các nhà xuất khẩu trong nước. Vĩnh Hiệp có lượng đơn hàng lớn và ổn định, chính vì vậy việc tìm kiếm nguồn cung, cũng như duy trì nguồn cung được doanh nghiệp đầu tư thích đáng.

Cả việc thiết kế quy trình thu gom, xây dựng các trạm thu mua, liên kết hộ nông dân trồng cà phê và tự xây dựng vùng nguyên liệu cà phê sạch đều được công ty triển khai từ khá sớm. Với nhiều tâm huyết phát triển hoạt động sản xuất chế biến cà phê của doanh nghiệp, cũng như mong muốn phát triển ngành cà phê Việt Nam bền vững, lãnh đạo công ty luôn có quan tâm đặc biệt vào phát triển sản phẩm cà phê chất lượng cao, cà phê có chứng nhận, hướng đến cả thị trường trong nước và xuất khẩu. Trong tương lai không chỉ tập trung và xuất khẩu cà phê nhân, mà hướng tới xuất khẩu cà phê qua chế biến, cà phê rang xay, cà phê hòa tan. Đặc biệt là việc xây dựng vùng nguyên liệu riêng, đặt mục tiêu từ nông trại tới bàn cà phê, đáp ứng các tiêu chuẩn Organic quốc tế, tiêu chuẩn bền vững UTZ, 4C, ...v.v. Sau đây tác giả tóm tắt quy trình thu mua và quản lý nguồn cung của công ty TNHH Vĩnh Hiệp các nội dung như sau



**Hình 2.11: Vị trí của HĐ mua cà phê thô của công ty TNHH Vĩnh Hiệp**

*Nguồn: Tổng hợp kết quả phỏng vấn & khảo sát*

**b.1) Các hình thức thu mua của công ty TNHH cà phê Vĩnh Hiệp:**

*Phương thức thu mua*, theo phương thức mua đứt bán đoạn. Các lô hàng cà phê tại địa điểm giao nhận (VD: cửa nhà máy, cửa kho trạm thu mua, ...) sẽ được thanh toán trực tiếp ngay sau khi hoàn thành việc giao nhận. Khi mua trực tiếp từ người nông dân, doanh nghiệp không có đặt trước nhưng có đầu tư nếu người nông dân đạt các tiêu chuẩn; việc đầu tư bao gồm: tổ chức tập huấn, hỗ trợ kết nối các cơ hội đầu tư nước ngoài, mua với giá cao hơn, ...

*Phân bổ nguồn cung*, hiện nay sản phẩm cà phê thô sau thu mua sẽ được phân bổ về 3 nhà máy chế biến của công ty Vĩnh Hiệp tại Khu công nghiệp Trà Đa, tỉnh Gia Lai và KCN Tân Uyên, tỉnh Bình Dương và nhà máy KCN tỉnh Đồng Nai. Cụ thể như sau:

- + Với cà phê thu mua trên địa bàn tỉnh Gia Lai sẽ đưa về nhà máy ở Gia Lai xử lý chế biến, trước khi được đóng đưa ra Cảng (Gia Lai – Gia Lai → Cảng)
- + Với cà phê thu mua trên địa bàn tỉnh Lâm Đồng sẽ đưa về nhà máy ở Đồng Nai xử lý chế biến, trước khi được đóng đưa ra Cảng (Lâm Đồng – Đồng Nai → Cảng)
- + Với cà phê thu mua từ 5 tỉnh Tây Nguyên đưa về nhà máy ở Bình Dương xử lý chế biến, trước khi đưa ra cảng (Các tỉnh Tây Nguyên khác – Bình Dương → Cảng)

Hiện nay với ba hình thức thu mua Vĩnh Hiệp đảm bảo khá tốt nguồn cung cấp cà phê thô, cà phê nguyên liệu đầu vào phục vụ cho quá trình chế biến.

*Thứ nhất*, cà phê nguyên liệu được thu mua các trạm thu mua, hiện nay trên địa bàn tỉnh Gia Lai Vĩnh Hiệp là thương hiệu cà phê lớn, mua hàng với số lượng ổn định, thường xuyên, nên gần như các hộ nông dân nếu có sản lượng cà phê thường sẽ bán cho Vĩnh Hiệp, lượng cà phê thu mua của mỗi vụ ổn định, sẵn sàng mua số lượng lớn của hộ nông dân. Đặc biệt với 4 trạm thu mua được đặt ở vị trí khá thuận lợi về giao thông, gần các khu trồng sản xuất cà phê của bà con, nên việc thu gom từ các nông hộ tới các điểm tập kết của các trạm thu mua diễn ra rất thuận lợi. Bốn

trạm thu mua hiện nay phân bổ rộng khắp địa bàn tỉnh Gia Lai, đặc biệt ở các vùng trồng có diện tích trồng cà phê lớn như Huyện Chư Sê, Đăk Đoa v.v.... Các trạm đặt trong bán kính gần nhất thuận lợi cho các hộ nông dân vận chuyển cà phê thô từ nông trại tới các trạm, đảm bảo yếu tố thời gian, chất lượng và an toàn cho hạt cà phê. Chi tiết đặt 4 trạm như sau:

(1) Trạm Hàm Rồng được đặt tại phường Chi Lăng, thành phố Pleiku, thu gom từ các nông hộ thuộc các xã thành phố và huyện Chư sê, một phần huyện Đăk Đoa, Măng Yang và khu vực trồng cà phê lân cận thành phố Pleiku.

(2) Trạm Đăk Đoa được đặt tại thị trấn Đăk Đoa, Huyện Đăk Đoa, thu gom từ các nông hộ thuộc nông trường Đăk Đoa và các vùng lân cận.

(3) Trạm thu mua Chư Prông được đặt tại thị trấn huyện thu gom các nông hộ trong huyện, một phần huyện Chư Sê và các vùng lân cận.

(4) Trạm IA PA được đặt tại thị trấn huyện IA PA, thu gom các nông hộ trong huyện, huyện Kông Chro và các vùng lân cận.

Tại tỉnh Gia Lai hiện nay việc thu mua cà phê thông qua các trạm thu mua chiếm khoảng 60% tổng sản lượng thu mua trên địa bàn tỉnh, một số các nông trường lớn, HTX lớn cũng cấp số lượng lớn, có thể được thu gom trực tiếp từ nhà máy của công ty tại đường Lê Duẩn, Thành phố Pleiku. Tuy nhiên các vùng nguyên liệu của công ty cà phê Vĩnh Hiệp ở các tỉnh vẫn chưa sử dụng hình thức thu mua này, vì vậy tính tổng sản lượng cà phê thu mua hàng năm, hình thức thu mua qua các trạm chiếm khoảng 30% tổng sản lượng thu mua của công ty.

*Thứ 2*, hình thức thu mua qua thương lái, đại lý: Đây vẫn là hình thức thu mua chính của công ty ở địa bàn các tỉnh Tây Nguyên, chiếm khoảng trên 60% tổng sản lượng thu mua hàng năm. Thông qua các thương lái là người bản địa thu gom cà phê từ nông hộ nhỏ lẻ để bán lại cho công ty, thường các thương lái có các điểm tập kết, thu gom từ các nông hộ sau đó chuyển trực tiếp đến các trạm thu mua hoặc nhà máy của công ty. Công ty liên kết các đại lý thu mua ở địa bàn các huyện Gia Lai chưa có trạm thu mua hoặc địa bàn được bao tiêu của các trung gian, doanh nghiệp thương mại thu gom cà phê nguyên liệu.

Đối với địa bàn tỉnh Gia Lai, việc thông qua các trung gian, thương lái chiếm khoảng gần 40% tổng sản lượng thu mua trên địa bàn tỉnh, đối với các tỉnh Tây Nguyên khác hiện nay công ty Vĩnh Hiệp thu mua cà phê nguyên liệu 100% sản lượng thông qua các các doanh nghiệp thương mại, thương lái, trung gian thu gom.

*Thứ 3*, Thu mua trực tiếp từ các nông hộ, việc thu mua trực tiếp từ nông hộ công ty áp dụng với những nông hộ lớn, khả năng cung cấp từ 10 tấn trở lên và có điều kiện thuận lợi giao thông, nằm trên trục tuyến chính thuận lợi trên hành trình thu gom từ các trạm hoặc các nông hộ gần nhau trên một hành trình vận chuyển, thường các nông hộ này là nhà cung cấp quen thuộc lâu dài của công ty và có những cam kết, liên kết vùng trồng nguyên liệu. Các sản phẩm thu mua trực tiếp từ nông hộ có

thể được vận chuyển tới các trạm thu mua gần nhất, phân loại, sàng lọc trước khi vận chuyển theo lô lớn tới nhà máy.

Với hình thức thu mua này hiện nay khá phát triển tại Vĩnh Hiệp khi số hộ tham gia vào các chuỗi liên kết của công ty đang ngày càng lớn, được công ty mở rộng về quy mô, hướng dẫn canh tác, cũng như thu gom. Đặc biệt với hệ thống phương tiện vận tải được công ty đầu tư, xây dựng doanh nghiệp vận tải trực thuộc công ty đảm nhận các dịch vụ vận chuyển. Vì vậy công ty khá chủ động trong việc cung cấp, vận chuyển hàng hóa về điểm tập kết.

*b.2) Phân tích thực trạng chiến lược nguồn của công ty*

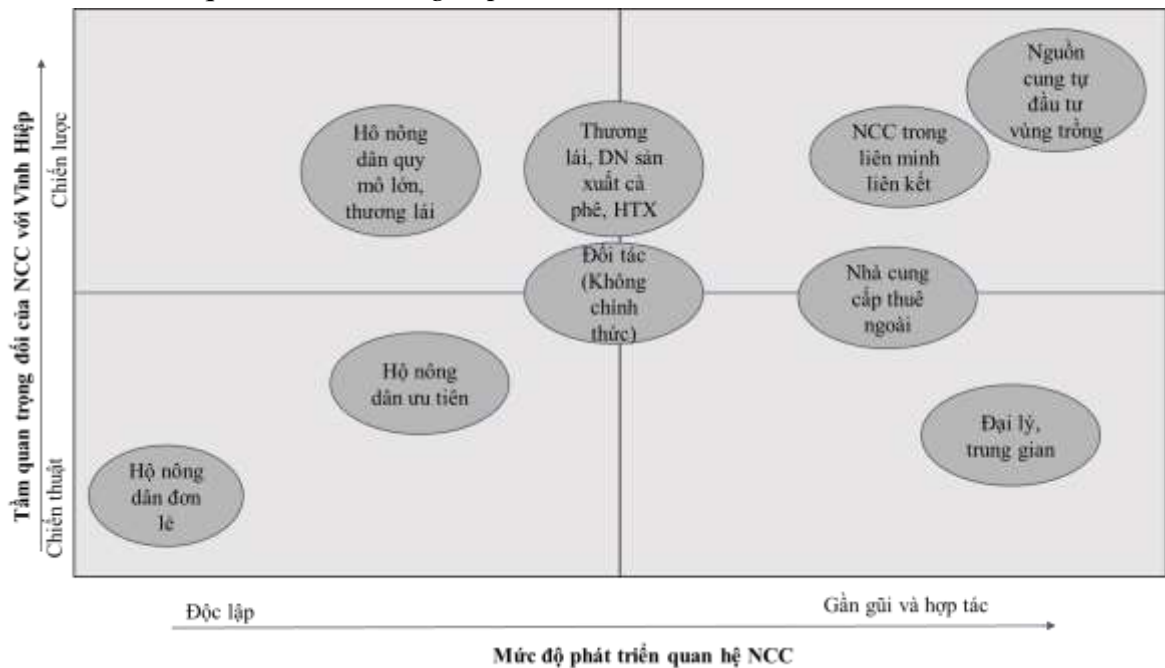
*- Lựa chọn danh mục mặt hàng theo mô hình Kraljic:*

Dựa theo mô hình Kraljic được xây dựng ở chương 1 các nhóm mặt hàng được chia theo mức độ rủi ro nguồn cung và đóng góp lợi nhuận theo các ô chiến lược khác nhau. Đối với công ty TNHH Vĩnh Hiệp hiện nay nhu cầu thu mua cà phê thô được chia theo các nhóm sản phẩm bao gồm: Cà phê nhân thương mại, cà phê nhân chất lượng cao và cà phê nhân đặc sản, gắn với các ô chiến lược danh mục mặt hàng khác nhau. Trước tiên khẳng định mặt hàng cà phê thô có tác động lớn tới lợi nhuận của doanh nghiệp, đây là mặt hàng chiến lược, ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng chế biến, cũng như mục tiêu xuất khẩu của Vĩnh Hiệp. Vì vậy dễ dàng nhận thấy theo mô hình phân loại hàng hóa Kraljic có thể chia nhóm mặt hàng cà phê của Vĩnh Hiệp ở hai nhóm:

(1) Mặt hàng đòn bẩy: Đây là nhóm mặt hàng cà phê nhân thương mại, mức rủi ro nguồn cung thấp, tác động lợi nhuận cao. Đối với các sản phẩm cà phê nhân thô hiện nay nguồn cung khá dồi dào, đặc biệt khu vực tây nguyên với diện tích trồng cà phê chiếm 90% cả nước, Vĩnh Hiệp không gặp nhiều khó khăn khi thu mua sản phẩm cà phê nhân thô này, tuy nhiên đây lại là mặt hàng tác động lớn tới lợi nhuận, hiện nay Vĩnh Hiệp là một trong doanh nghiệp xuất khẩu hàng đầu về cà phê nhân thô, tốp 30 doanh nghiệp có sản lượng xuất khẩu lớn nhất Việt Nam năm 2021. Vì vậy, mặt hàng rất quan trọng đối với Vĩnh Hiệp.

(2) Mặt hàng chiến lược: Đây là nhóm mặt hàng cà phê nhân chất lượng cao và cà phê nhân đặc sản, mức độ rủi ro nguồn cung cao, tác động lợi nhuận lớn. Với chiến lược phát triển các sản phẩm cà phê chế biến mang thương hiệu riêng, hướng đến các thị trường xuất khẩu cà phê hữu cơ, cà phê đặc sản. Hiện nay Vĩnh Hiệp rất cần tìm kiếm các nguồn nguyên liệu cà phê có chất lượng cao, tỷ lệ hạt đạt tiêu chuẩn kỹ thuật cũng như sự đồng đều, là sản lượng đáp ứng được nhu cầu của công ty. Với nguồn cung các sản phẩm này còn khá hạn chế, đặc biệt đang trở nên khan hiếm khi nhu cầu tiêu thụ trong nước và xuất khẩu các sản phẩm cà phê chất lượng cao ngày càng tăng, đặc biệt các thị trường xuất khẩu lớn như Mỹ, EU, Nhật Bản hay Trung Quốc.

- Phát triển quan hệ nhà cung cấp



**Hình 2.12: Mức độ quan hệ với NCC của công ty TNHH Vĩnh Hiệp**

*Nguồn: Tổng hợp kết quả phỏng vấn & khảo sát*

Gắn với việc xác định hai nhóm mặt hàng đòn bẩy và mặt hàng chiến lược của công ty, dựa trên mô hình phát triển quan hệ nhà cung cấp xây dựng ở chương 1 (hình 1.12) có thể phân tích thực trạng phát triển quan hệ nhà cung cấp của công ty TNHH Vĩnh Hiệp theo hình dưới đây:

Trong nhóm các nhà cung cấp là hộ nông dân đơn lẻ, cung cấp số lượng ít, nhỏ lẻ, đa phần tự mang bán cho các trạm thu mua của Vĩnh Hiệp, hoặc công ty thu mua không thường xuyên từ các hộ nông dân này, đây là nhóm các nhà cung cấp có quan hệ lỏng lẻo, theo từng giao dịch, cùng với đó là các nông hộ ưu tiên thu mua và các nhà cung cấp từ nông hộ quy mô lớn và thương lái, mặc dù có tác động lớn tới hoạt động của công ty, tuy nhiên mức độ độc lập của các nhà cung cấp cao và quan hệ lỏng lẻo. Đây là nhóm các nhà cung cấp mà Vĩnh Hiệp không phát triển các quan hệ với nhà cung cấp.

Ở nhóm các nhà cung cấp mặt hàng chiến lược, cũng như thương lái lớn, doanh nghiệp sản xuất, HTX trồng cà phê là nhà cung cấp thường xuyên, có hợp đồng mua bán dài hạn và các hộ nông dân tham gia vào liên minh, liên kết với Vĩnh Hiệp trong phát triển các vùng nguyên liệu cà phê có chứng nhận thuộc nhóm có mức độ quan hệ nhà cung cấp chặt chẽ.

- Đầu tư vùng trồng và liên kết hộ nông dân.

Trang trại đầu tư thí điểm sản phẩm cà phê có chứng nhận Organic, vùng nguyên liệu cà phê khép kín, năm 2014 thí điểm 45 ha tại Chư H'rong, Gia Lai. Năm 2017 công ty phát triển thương hiệu cà phê L'amant với công nghệ Đức, xây dựng thương hiệu cà phê sạch, phục vụ tiêu thụ trong nước và xuất khẩu. Trang trại này

được đánh giá theo tiêu chuẩn bộ nông nghiệp Mỹ năm 2018. Công ty tiếp tục hoàn thiện mô hình sản xuất khép kín, sản xuất sạch, đạt các chứng chỉ tiêu chuẩn uy tín của Nhật Bản, EU và Hàn Quốc. Công ty mở rộng mô hình liên kết đầu tư với hộ nông dân, với hơn 10 nghìn hộ, các tiêu chuẩn công ty xây dựng, và yêu cầu nông hộ tham gia liên kết phải hợp tác, tuân thủ. Bên cạnh đó công ty có hỗ trợ tích cực cho các hộ tham gia vào liên kết:

- Đào tạo nâng cao năng lực sản xuất cho Hệ thống, nông dân:

- + Đối với hệ thống quản lý nội bộ IMS của công ty: Hàng năm công ty đều cử cán bộ đi học các lớp về quản lý cà phê chứng nhận, thuê các chuyên gia về đào tạo tập huấn cho hệ thống quản lý nội bộ của công ty như: Đại lý, Chi nhánh thu mua, cộng tác viên, nhóm trưởng. Kinh phí cho việc duy trì hệ thống IMS trung bình khoảng 150 triệu đồng/năm.

- + Công ty Hỗ trợ đào tạo tập huấn cho các nông hộ, HTX, Tổ hợp tác về qui trình kỹ thuật chăm sóc cây cà phê đạt theo các qui trình, tiêu chí về sản xuất mà nông hộ đăng ký với công ty như 4C, UTZ, Organic. Số lượng lớp tập huấn đã thực hiện trong niên vụ 2019-2020 là 50 lớp với kinh phí 500 trăm triệu đồng.

- + Công ty tổ chức các buổi hội thảo, chương trình liên kết hợp tác với các hợp tác xã, tổ hợp tác để cung cấp thông tin, cập nhật các quy trình bộ quy tắc, tiến bộ kỹ thuật trong canh tác cà phê cho nông dân nắm bắt và thực hiện. Chi phí cho hoạt động này 250 triệu đồng/năm.

- + Ngoài ra công ty còn tham gia các dự án liên kết sản xuất như dự án liên kết sản xuất cà phê theo tiêu chuẩn 4C huyện Đắk Đoa năm 2019, 2020 với tổng kinh phí thực hiện 3 tỷ đồng, tập huấn kỹ thuật, hỗ trợ phân bón, phân tích mẫu đất cho các hộ tham gia dự án. Bước đầu dự án đã tạo ra hiệu ứng tốt tác động lên chính quyền địa phương và bà con nông dân nên khả năng nhân rộng dự án ra các huyện khác trên địa bàn tỉnh có tính khả thi cao.

- + Bên cạnh đó công ty chủ động xin các nguồn tài trợ để hỗ trợ một phần phân bón và tập huấn kỹ thuật cho các HTX, như HTX Ia Ring. Tổ hợp tác từ các cơ quan đơn có đề tài nghiên cứu về cây cà phê như Viện chính sách chiến lược phát triển nông nghiệp nông thôn, công ty Marubeni. Với kinh phí hỗ trợ 850 triệu đồng.

- Về hỗ trợ bao tiêu sản phẩm:

- + Công ty cho chính sách cộng thưởng cho các nông hộ tham gia liên kết thông qua việc ký kết hợp đồng thu mua, cam kết thực hiện giữa công ty và các thành viên.

- + Đối với các hộ nông dân tham gia sản xuất theo quy trình 4C giá thu mua của công ty bằng giá thị trường tại thời điểm nông hộ bán cộng thêm giá cộng thưởng là 100 đồng/kg cà phê nhân. Hằng năm công ty chi số tiền cộng thưởng lên tới gần 4 tỷ đồng.

- + Đối với nông hộ tham gia UTZ năm 2019 công ty cộng thưởng cho nông hộ là 200đồng/kg cá nhân. Số tiền cộng thưởng cho nông hộ hằng năm khoảng 1 tỷ

đồng. Năm 2020 do ảnh hưởng dịch Covid công ty điều chỉnh mức cộng thưởng cho chương trình này còn 100 đồng/kg cà phê nhân.

+ Ngoài ra công ty còn có chính sách hỗ trợ vận chuyển cho nông hộ với định mức là 50/kg cà phê nhân nếu các nông hộ vận chuyển ra bán tại các đại lý thu mua của công ty. Nếu nông hộ bán số lượng hàng trên 10 tấn công ty sẽ cho xe vào vận chuyển tận nhà.

- *Các hình thức hợp tác liên kết 2019-2020 ( Số hợp đồng, số diện tích, số hợp tác xã, tổ hợp tác, nông dân tham gia).*

+ Hiện nay công ty tổ chức ký hợp đồng thu mua bao tiêu sản phẩm cà phê nhân xô trực tiếp với nông hộ, đại lý và các thành viên có nhu cầu tham gia vào chuỗi liên kết của công ty.

+ Số lượng hợp đồng đã ký kết: 1500 hợp đồng. Số HTX, Tổ hợp tác đã ký là 3 đơn vị với sản lượng 1080 tấn; còn lại là đối tượng nông hộ trực tiếp ký kết với công ty.

#### *2.2.3.2. Quản lý nguồn cung và HĐ mua hàng tại công ty TNHH Nosavi*

##### *a) Giới thiệu tóm tắt về công ty TNHH NOSAVI*

Công ty TNHH NOSAVI là doanh nghiệp có trụ sở chính tại Bảo Lộc, Lâm Đồng, là đơn vị chuyên cung cấp các sản phẩm nông sản đặc sản vùng Tây Nguyên dựa trên việc xây dựng một hình liên kết, liên minh hộ nông dân, kiểm soát chặt chẽ khâu nhập nguyên liệu đầu vào, và quá trình sản xuất khép kín từ nông trại tới bàn ăn, đáp ứng những tiêu chuẩn khắt khe nhất của thị trường trong nước, cũng như xuất khẩu. Sản phẩm chủ lực của công ty hiện nay là các sản phẩm đặc sản chế biến từ hạt cà phê được chọn lọc kỹ càng từ các vùng cà phê lớn ở khu vực Tây Nguyên.

Được thành lập từ năm 2018, ngay từ khi bắt đầu, những cá nhân sáng lập ra doanh nghiệp là những người có đam mê cháy bỏng với hạt cà phê Tây Nguyên, muốn xây dựng một vùng cà phê có chất lượng cao, cà phê đặc sản tại các địa phương trên địa bàn có nhiều lợi thế như Đắc Lắc, Lâm Đồng và Gia Lai. Với tình yêu dành cho sản phẩm cà phê, cùng với những áp ử muốn nâng tầm thương hiệu cà phê Việt, không chỉ muốn dùng sản là quốc gia xuất khẩu cà phê hàng đầu về sản lượng, mà muốn nhắm đến sản phẩm cà phê chất lượng cao, cà phê đặc sản.

Ngay từ khi thành lập đã xác định sản phẩm cốt lõi của doanh nghiệp là hướng đến chất lượng cao, hướng đến cà phê đặc sản. Theo tiêu chuẩn thử nếm quốc tế công ty đặt mục tiêu các sản phẩm mà doanh nghiệp tạo ra 60% sản phẩm đạt tiêu chuẩn thử nếm từ 70 điểm trở lên (cà phê chất lượng cao) và 40% đạt tiêu chuẩn thử nếm từ 80 điểm trở lên (cà phê đặc sản). Với thị trường chủ yếu hiện nay phục vụ một số hệ thống cửa hàng cà phê ngon tại địa phương, xuất khẩu thị trường Hàn Quốc và Nhật Bản, hướng đến thị trường Mỹ và Châu Âu.



**Bảng 2.22: Giới thiệu tóm tắt công ty TNHH Nosavi**

Tên đầy đủ: Công ty TNHH Nosavi		Trụ sở: Hóc Môn, TP HCM
Năm thành lập tại: 2018		Giám đốc: Phạm Khắc Tài
Tầm nhìn/sứ mệnh	Nâng cao giá trị gia tăng mặt hàng nông sản Việt Nam Nâng cao đời sống của người nông dân thông qua mô hình liên kết nông hộ, quản trị khép kín chuỗi cung ứng từ nông trại – nhà máy – phân phối đến tay người tiêu dùng. Cung ứng những sản phẩm chất lượng vượt trội, giá trị gia tăng cao với giá cả cạnh tranh.	
Sản phẩm chủ đạo	Cà phê nhân, cà phê rang xay, cà phê hòa tan	
Thị trường	Nội địa: Tây Nguyên, Hà Nội, TP HCM Quốc tế: Hàn Quốc, EU	
Sản lượng xuất khẩu	Khoảng 50 tấn/năm	
Số lao động	40 người	
Nhà máy & công nghệ chế biến	4 Cơ sở chế biến, công suất khoảng 100 tấn/năm	

( Nguồn: Tổng hợp kết quả phỏng vấn )

Để đạt được mục tiêu này, công ty xây dựng chiến lược kinh doanh bài bản, đặc biệt việc lựa chọn nguồn cung đầu vào và các mô hình thu mua, liên kết với hộ nông dân. Lựa chọn những hạt cà phê chất lượng tốt nhất từ các nông hộ, đáp ứng tiêu chuẩn quả chín, loại bỏ quả kém chất lượng, quả lép, sẵn sàng thu mua với mức giá cao hơn cho hộ nông dân. Mô hình liên minh hộ nông dân được công ty triển khai song song với việc hình thành ý tưởng doanh nghiệp, mô hình “ The Coffee Farmer” liên kết hàng trăm hộ nông dân tham gia vào dự án. Cùng với việc đầu tư trang thiết bị máy móc hiện đại, kỹ thuật chế biến đặc thù, kinh nghiệm thử nếm của chuyên gia, cũng là người khởi nghiệp công ty có nhiều kinh nghiệm, được đào tạo bài bản.

Tính đến năm 2021 công ty đã hình thành được bốn cơ sở thu mua kết hợp chế biến tại chỗ tại. Với mô hình thu mua tại nhà nông hộ, vùng trồng cà phê lớn vùng Tây Nguyên và chế biến tại chỗ, nâng tầm giá trị hạt cà phê nhân xuất khẩu, và sản phẩm cà phê đặc sản mang thương hiệu “Cà phê Ritachi”. *RITACHI COFFEE – All for coffee lovers*, là một thương hiệu cà phê đích thực, được tuyển chọn từ 100% trái cà phê tươi chín mọng, lên men tự nhiên, phơi trên giàn phơi theo qui trình chế biến khép kín trực tiếp từ nông trại; hạt cà phê sau khi chế biến được rang trên máy rang sử dụng công nghệ khí nóng “*Hot Air Roasting*” mới nhất bởi thợ rang lành nghề và giàu tâm huyết. Tạo ra sản phẩm cà phê tuyệt hảo mang đậm dấu ấn từng vùng trồng cà phê đặc trưng của Việt Nam.

*b) Thực trạng QLNC và HĐ mua hàng của công ty TNHH NOSAVI.*

*b.1) Về công tác thu mua*

Công ty TNHH NOSAVI là doanh nghiệp quy mô nhỏ, một doanh nghiệp khởi nghiệp năm 2018, hướng đến thị trường sản phẩm cà phê chất lượng cao, cà phê đặc sản. Tâm huyết giúp nâng cao giá trị cà phê thô cà phê nguyên liệu cho người nông dân. Với mô hình thu mua trực tiếp từ hộ nông dân được tuyển chọn kỹ lưỡng và mô hình dự án liên minh hộ nông dân “The Coffee Farmer” hướng đến phát triển các vùng trồng cà phê chất lượng cao, đạt các tiêu chuẩn quốc tế. Vì vậy công ty rất chú trọng tới việc thu mua nguyên liệu đầu vào. Mỗi cơ sở chế biến của công ty và một cơ sở thu mua, trung tâm thu mua kết hợp với chế biến, rút ngắn nhanh nhất quy trình từ nông trường tới nhà máy. Một thực trạng khi các hộ nông dân thường bán các sản phẩm cà phê thô, cà phê thương mại chất lượng kém, giá thấp. Công ty Nosavi hướng đến việc chọn lọc, trồng sản phẩm cà phê chất lượng cao và sẵn sàng thu mua với giá cao hơn thị trường, không chỉ dừng lại tạo ra sản phẩm chất lượng tốt, hình thành nên một tư duy trồng trọt, sản xuất các hạt cà phê chín mọng, cà phê có chất lượng và giá trị thương mại cao.

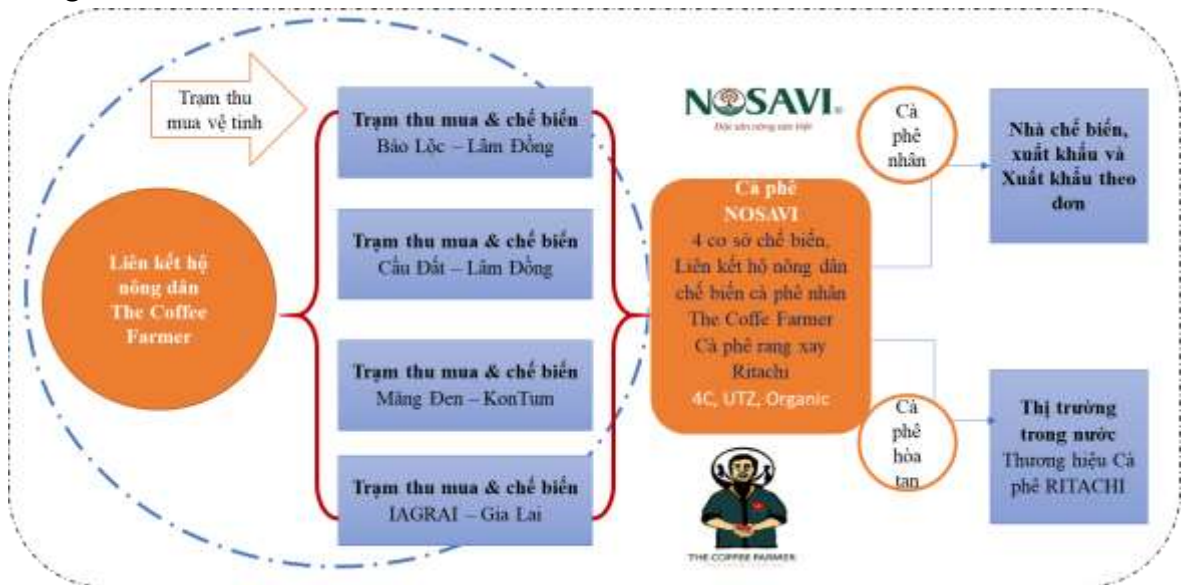
Hiện công ty có bốn cơ sở thu mua, kết hợp chế biến tại Lâm Đồng, Kon Tum và Gia Lai. Với quy mô nhỏ, sản lượng còn hạn chế, nhưng công ty thu hút được khá nhiều nông hộ tham gia vào dự án, với mục tiêu phát triển 10 trạm vệ tinh ở các tỉnh thành, vùng trồng cà phê trong cả nước và hướng đến xuất khẩu cà phê rang say, và phê hòa tan ra thị trường quốc tế.

Quyết định về chất lượng: Với mục tiêu hướng đến thị trường ngách, thị trường cà phê chất lượng cao, cà phê đặc sản vì vậy công ty luôn đặt chất lượng hạt cà phê thu mua lên hàng đầu. Chủ yếu là các dòng cà phê Rubusta thuần chủng, với việc tuyển chọn từng hạt cà phê công phu và cẩn trọng nhất. 100% quả chín mọng, loại bỏ quả lép, quả kém chất lượng bằng công nghệ sàng lọc, loại bỏ. Dựa trên đánh giá chất lượng từng vùng trồng và chất lượng hạt cà phê thông qua chế biến, đánh giá chất lượng thử nếm đạt tiêu chuẩn thu mua.

Theo đánh giá tiêu chuẩn thử nếm trên 70 điểm (cà phê chất lượng cao) công ty mới tiến hành thu mua vùng cà phê đó. Ngoài ra các tiêu chuẩn chất lượng Organic theo tiêu chuẩn của Nhật Bản, Hàn Quốc cũng được áp dụng vào lựa chọn các hàn cà phê chất lượng tốt nhất cho chế biến sản phẩm cà phê đặc sản thương hiệu Ritachi. Tiêu chuẩn vùng trồng 4C, UTZ được công ty ưu tiên lựa chọn, hiện công ty đang trong quá trình xây dựng quy trình sản xuất đạt tiêu chuẩn ISO 22000, HACCP – tiêu chuẩn quốc tế về hệ thống quản lý an toàn thực phẩm hướng tới các thị trường xuất khẩu lớn trên khắp thế giới.

Quyết định về số lượng: Hiện nay sản lượng chế biến từ các nhà máy, cơ sở công ty còn hạn chế, tại Bảo Lộc – Lâm Đồng công suất khoảng 20 tấn/ năm, Cơ sở Gia Lai khoảng 30 – 40 tấn/năm. Sản phẩm công ty bao gồm cà phê nhân và cà phê rang xay, cà phê nhân phục vụ cho thị trường xuất khẩu, hướng đến các sản phẩm cà phê

chất lượng cao, các đơn hàng thường được các doanh nghiệp trong nước đặt hàng xuất khẩu và cà phê rang xay thương hiệu Ritachi phục vụ xuất khẩu và thị trường trong nước.



**Hình 2.13: Vị trí của HĐ mua cà phê nguyên liệu của công ty TNHH Nosavi**

*Nguồn: Tổng hợp kết quả phỏng vấn*

Vì vậy khi quyết định số lượng mua thường được công ty dự báo nhu cầu hàng năm, những đơn hàng có sẵn công ty, và tìm kiếm đơn hàng, cùng với một phần phục vụ cho các đơn hàng phát sinh và nỗ lực tìm kiếm của doanh nghiệp. Thường vụ thu hoạch cà phê công ty sẽ ký kết với hộ nông dân trong liên minh The Coffee Farmer, các hợp đồng thường được ký kết trước một năm cho số lượng dự kiến phục vụ nhu cầu sản xuất. Đặc biệt trong năm 2021 công ty nhận được số lượng đơn hàng lớn hơn, tổng sản lượng mua cho các cơ sở chế biến khoảng 50 tấn, công ty đã thu mua tới 100 tấn nhưng cuối năm 2021 sản lượng sản xuất chưa đáp ứng hết các đơn hàng.

Quyết định về thời gian cung ứng: Đối với các nông hộ, NOSAVI áp dụng mua tức thì ngay khi đến thời điểm thu hoạch, vì số lượng không nhiều, đồng thời các nông hộ thường ở gần nhà máy sản xuất của công ty nên thời gian cung ứng ngắn, bán kính cung ứng nhỏ. Còn với các hộ nông dân trong liên minh The coffee farmer, công ty áp dụng các hợp đồng mua dài hạn.

Thường vụ cà phê thu hoạch trong khoảng từ tháng 11 đến tháng 1 năm sau, để phục vụ cho các đơn hàng sản xuất dự báo công ty sẽ có hợp đồng đặt hàng mua trước cho năm tiếp theo. Hiện khoảng tháng 7, 8 hoặc 9 giai đoạn này công ty sẽ chủ động đi tìm kiếm nguồn hàng có chất lượng tốt và ký hợp đồng mua hàng với hộ nông dân. Các hợp đồng được ký kết mua lưu trữ phục vụ sản xuất của năm sau. Thường nội dung hợp đồng sẽ có thỏa thuận cung cấp sản phẩm theo tiêu chuẩn và cam kết các bên về thanh toán.

Quyết định về giá và tổng chi phí: Việc có nguồn cung chiến lược là các hộ nông dân trong liên minh mua nguyên liệu đầu vào ổn định. Vì cà phê là sản phẩm có tính mùa vụ, thường xảy ra tình trạng được mùa mất giá. Việc ký kết hợp đồng cung cấp sẽ giúp cho doanh nghiệp có nguồn cung ổn định trong khi vẫn có được mức giá ở mức cho phép, kể cả khi bị mất mùa. Tuy nhiên, cà phê tươi là loại nông sản không dễ bảo quản. Đồng thời việc mở các nông trại trồng cà phê tại một số quốc gia dẫn đến gia tăng chi phí bảo quản, vận chuyển khi phục vụ sản xuất ở nhà máy Việt Nam.

Với đặc thù hướng đến sản phẩm cà phê đặc sản, việc yêu cầu cà phê nguyên liệu chọn lọc, có chất lượng tốt. Vì vậy công ty cam kết với hộ nông dân thu mua cà phê cao hơn giá thị trường từ 50% - 100% tùy từng chất lượng cà phê khác nhau. Đặc biệt các hộ trong liên minh The Coffee Farmer đây là cam kết lâu dài của công ty, tối thiểu mua cao hơn giá thị trường 50%. Thường các hợp đồng mua trước khi ký kết với hộ nông dân công ty ký quỹ từ 30-50% giá trị hợp đồng thu mua.

#### *b.2) Phân tích thực trạng chiến lược nguồn cung của công ty*

##### *- Lựa chọn mặt hàng theo mô hình Kraljic*

Công ty TNHH Nosavi với định hướng phát triển vào các sản phẩm cà phê đặc sản, cà phê chất lượng cao, vì vậy nguồn cung nguyên liệu đòi hỏi chọn lọc kỹ, như phân tích ở trên cà phê thô nguyên liệu đòi hỏi những yêu cầu chất lượng, kỹ thuật rất cao, thực trạng với nguồn cung nguyên liệu này khá hạn chế ở Việt Nam, cùng với xu hướng tăng nhanh về nhu cầu cà phê thô nguyên liệu chất lượng cao này. Đây thuộc nhóm mặt hàng có nhiều rủi ro về nguồn cung. Căn cứ vào mô hình Kraljic xây dựng ở chương 1, có thể phân tích thực trạng tại Nosavi nhóm mặt hàng cà phê thô, chất lượng cao thuộc nhóm mặt hàng chiến lược của công ty, với tác động lợi nhuận lớn, rủi ro nguồn cung cao. Vì vậy để đảm bảo nguồn cung ổn định, Nosavi ngay từ đầu đã xây dựng mô hình quan hệ nhà cung cấp, phát triển các nhà máy chế biến gắn với các vùng nguyên liệu được tuyển chọn.

##### *- Về xây dựng liên minh hộ nông dân The coffee farmer.*

Bằng việc liên kết các nông hộ cùng thực hiện theo một tiêu chuẩn khắt khe và đồng nhất, The Coffee Farmer ra đời nhằm đem đến cho nhà rang xay những hạt cà phê nguyên liệu chất lượng cao được thu hái trái chín, ứng dụng phương pháp chế biến hiện đại, tuyển chọn trực tiếp từ nông trại. Hợp tác với The Coffee Farmer đồng nghĩa với việc bạn đang chung tay cùng xây dựng nên một liên minh những người nông dân chế biến cà phê chất lượng cao, phát triển mô hình nông nghiệp bền vững và thương mại công bằng hàng đầu tại Việt Nam.

Liên minh công ty Nosavi và hộ nông dân, liên minh Nosavi và các cơ sở chế biến theo cùng một tiêu chuẩn khắt khe, hướng tới chung một sản phẩm cà phê chất lượng cao, cà phê đặc sản. Hiện khoảng 30 hộ nông dân tham gia vào liên minh và doanh nghiệp chế biến. Với dự án đang trong quá trình triển khai và kêu gọi tham gia vào liên minh. Giai đoạn đầu vấp phải khá nhiều khó khăn, tuy nhiên với lợi ích

dự án mạng lại hiện nay thu hút được sự quan tâm khá nhiều của hộ nông dân, và con số tham gia vào liên minh ngày càng tăng. Định hướng của doanh nghiệp có hướng đến hàng nghìn hộ tham gia vào liên minh này.

Nguyên tắc tham gia liên minh, đối với doanh nghiệp, đầu tư các trung tâm chế biến kết hợp thu mua sẽ góp theo dạng cổ phần, các thành viên tham gia đóng góp cùng xây dựng cơ sở theo các tiêu chuẩn kỹ thuật đã được áp dụng, thống nhất, chi phí mỗi cơ sở khoảng 10 – 20 tỷ đồng. Tùy từng quy mô của mỗi điểm dự án đặt khác nhau việc phát triển liên minh sẽ phụ thuộc vào việc phát triển hợp đồng kinh doanh của công ty. Trong liên minh hộ nông dân, hướng đến các nông hộ có tư duy trẻ, hướng xây dựng cà phê chất lượng cao, nâng cao giá trị hạt cà phê thay vì sản lượng. Các hộ tham gia vào liên minh sẽ được cam kết mua cao hơn giá trị thị trường từ 50% khi đảm bảo các yêu cầu tiêu chuẩn kỹ thuật thu mua, và hướng tới 100% khi sản phẩm đạt các tiêu chuẩn chất lượng thử nếm cao.

### **2.3. Đánh giá thực trạng QLNC và HĐ mua hàng của các DNCB cà phê tại Việt Nam.**

#### **2.3.1. Những thành công**

Từ phân tích thực trạng cho thấy các DNCB cà phê Việt Nam trong công tác mua và quản lý nguồn cung đã đạt được những kết quả nhất định, có sự gia tăng phát triển về số lượng các doanh nghiệp chế biến, hiệu quả của các hoạt động tác nghiệp trong công tác mua hàng và quản lý nguồn cung. Có thể nhận thấy những thành công nổi bật sau.

- Trong công tác mua và quản lý nguồn cung đa phần các doanh nghiệp đã nhận thức rõ được tầm quan trọng trong các quyết định mua hàng, các bước trong quy trình mua và cấu trúc chiến lược nguồn cung, rủi ro nguồn cung, cũng như hoạt động phát triển mối quan hệ với nhà cung cấp. Cụ thể trong nghiên cứu thực trạng, từ thông tin dữ liệu thứ cấp, khảo sát tại DNCB đều cho thấy kết quả đánh giá rất cao tầm quan trọng của công tác này. Hoạt động mua luôn được coi là vị trí then chốt, quyết định thành công của các DNCB cà phê. Có nguồn cung cầu vào đảm bảo, cạnh tranh tạo ra được sản phẩm chất lượng, đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng. Từ việc nhận thức rất rõ ràng về hoạt động này, các doanh nghiệp trong thời gian gần đây đã chú trọng hơn vào việc đầu tư thiết kế quy trình mua, quy trình kiểm tra chất lượng hàng hóa đầu vào, chiến lược phát triển nguồn cung bền vững. Và trong công tác này đã thấy có những cải tiến, thay đổi theo hướng tích cực.

- Đối với khâu đầu vào, với các tiêu chí về tiêu chuẩn chất lượng, số lượng, thời gian cung ứng, chi phí đầu vào và yêu cầu từ phía nhà cung cấp, quản lý nguồn cung nguyên liệu đã được DNCB đánh giá ở mức độ quan trọng rất cao. Mỗi khâu, mỗi nghiệp vụ trong công tác mua và quản lý nguồn cung đã phần doanh nghiệp đã hình thành, xây dựng được các bước thực hiện, có quy trình, và thống nhất giữa các bộ phận, hoạt động chức năng.

- Trong cấu trúc tổ chức nguồn cung doanh nghiệp đã hình thành nên các bộ phận quản lý các khâu tác nghiệp, mặc dù các bộ phận vẫn còn nằm phân tán ở các chức năng khác nhau trong nhiều doanh nghiệp được khảo sát. Tuy nhiên trong đó đã có một số doanh nghiệp đã xây dựng một cấu trúc tổ chức riêng biệt cho hoạt động mua hàng, có phòng quản lý mua hàng, thực hiện đầy đủ các chức năng của công tác mua hàng và quản lý nguồn cung. Hình thành nên cấu trúc tổ chức riêng biệt đã giúp cho hiệu quả công tác mua cao hơn, các quyết định mang tính tập chung, chiến lược và đáp ứng được các yêu cầu có tính quyết đoán, tận dụng tốt các thời cơ và cơ hội kinh doanh.

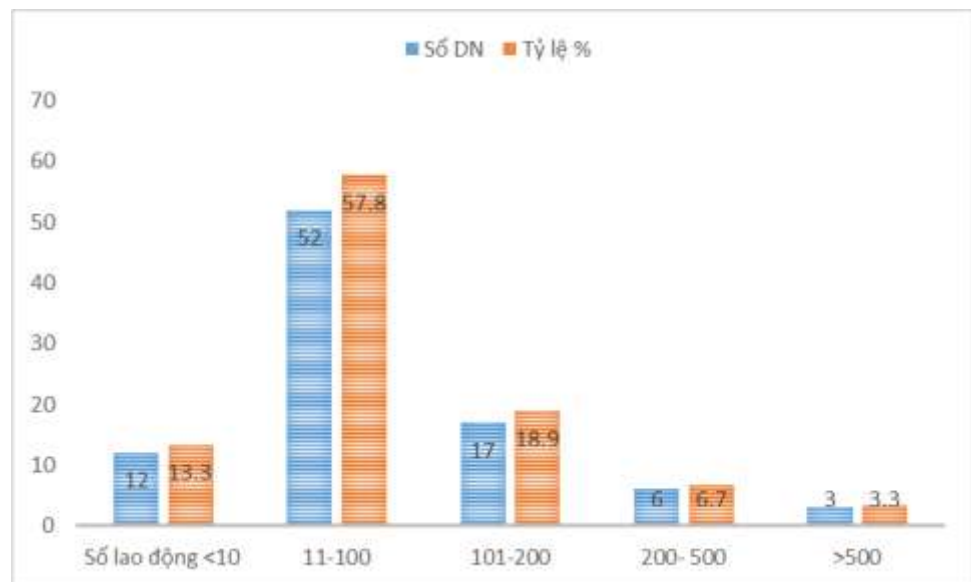
- Việc phát triển các mối quan hệ với nhà cung cấp, quan hệ với hộ nông dân trồng cà phê, các doanh nghiệp thu gom, thương lái được nhiều doanh nghiệp chú trọng, đã hình thành nên các liên minh hộ nông dân, doanh nghiệp tạo nên một chuỗi cung ứng cà phê bền vững, giúp hiệu quả hoạt động của các DN CB, chủ động nguồn cung, ổn định hơn và có thể được hưởng nhiều lợi ích từ việc liên kết. Đặc biệt trong điều kiện đa phần các doanh nghiệp chế biến cà phê Việt Nam chủ yếu là vừa và nhỏ, việc liên kết, tận dụng các nguồn lực là hết sức cần thiết.

Các DN CB đã nhận thức tốt được vai trò của vấn đề này, và đang có xu hướng sẽ hình thành nên các mối quan hệ chặt chẽ hơn, đảm bảo các nhà cung cấp, hộ nông dân, doanh nghiệp trồng cà phê kiểm soát tốt nhất chất lượng sản phẩm cà phê từ nơi trồng trọt cho tới tiêu thụ. Trong xu hướng thị trường cà phê chất lượng cao, cà phê đặc sản đang phát triển rất mạnh, để đáp ứng được các tiêu chí về sản phẩm cà phê này, thì việc liên kết kiểm tra được nguồn gốc xuất xứ đối với chất lượng hạt cà phê từ khâu trồng trọt, thu gom, thu hái, sàng lọc, phơi sấy, chế biến cho đến tiêu thụ là hết sức cần thiết. Và tư duy hình thành nên liên kết có lẽ đây là thành công bước đầu, nhưng rất có ý nghĩa đối với DN CB cà phê nói riêng và đối với ngành cà phê của Việt Nam nói chung. Chúng ta cần nâng cao giá trị cà phê xuất khẩu, không chỉ vì lượng nữa, khi Việt Nam có rất nhiều lợi thế, hoàn toàn có thể thực hiện được mục tiêu này.

- Về cơ sở vật chất, công nghệ chế biến trong thời gian qua nhiều doanh nghiệp đã mạnh dạn đầu tư công nghệ cao, phối hợp với các đơn vị, công ty sản xuất hợp tác tạo ra các thiết bị công nghệ hiện đại, phục vụ cho hoạt động chế biến, nâng cao chất lượng các sản phẩm cà phê chế biến. Một số doanh nghiệp lớn đã nhập khẩu các trang thiết bị hiện đại từ Châu Âu, Mỹ hay một số quốc gia phát triển khác, công nghệ của họ mặc dù giá thành cao, nhưng rất hiện đại, tạo ra sản phẩm cà phê chất lượng cao, cạnh tranh được các sản phẩm cà phê chất lượng cao trên thế giới.

- Cà phê là sản phẩm có tính thời vụ rất cao, tuy nhiên đa phần các DN CB có kinh nghiệm khá lâu năm nên việc dự báo, thích ứng khá tốt với những biến động, thay đổi có tính thời vụ. Dự báo khá tốt lượng hàng hóa cần mua đầu vào, và thường chọn

cách an toàn khi mua hàng hóa. Điều này giúp làm giảm rủi ro khá nhiều cho các DNCB cà phê, vừa chủ động được lượng hàng hóa khi mua ở mỗi vụ, nhưng cũng không mua quá nhiều có thể dẫn đến dự thừa, dự trữ tồn kém nhiều chi phí. Đặc biệt trong năm 2020 mặc dù cà phê thế giới chịu rất nhiều tác động của dịch bệnh covid 19, giương như cả thế giới quay cuồng vì những biến đổi liên tục của các biến chủng và các biện pháp giãn cách phải thực hiện, làm giảm sút đáng kể nhu cầu tiêu dùng cà phê, kéo theo đó ảnh hưởng đến tất cả doanh nghiệp trong ngành, trong đó có doanh nghiệp chế biến cà phê. Tuy nhiên cũng với sự chủ động, bên cạnh đó cũng có những điều kiện thuận lợi riêng cho ngành được phân tích ở phần trên, đã giúp doanh nghiệp chế biến cà phê thích ứng được trong năm vừa qua. Kết quả khảo sát hình dưới đây cho thấy mức điểm trung bình trong đánh giá hài lòng hoạt động mua và quản lý nguồn cung trong năm 2020 khá cao ở mức 3,76 tiệm cận mức cao, cho thấy các doanh nghiệp khá hài lòng công tác này trong năm 2020 của mình.



**Hình 2.14: Mức độ hài lòng hoạt động mua & QLNC của DNCB năm 2020**

*Nguồn: Khảo sát 06/2021, N=90*

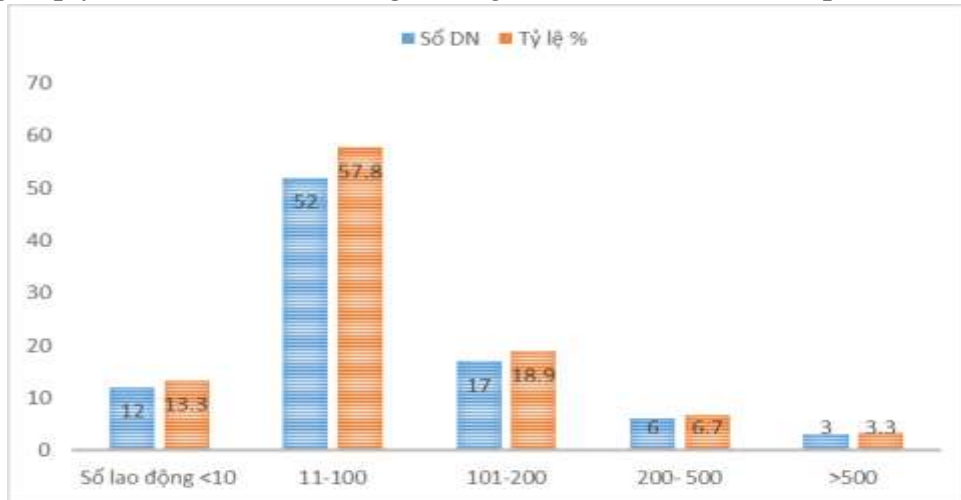
Hình 2.14, mức độ hài lòng của DN trong công tác mua và quản lý nguồn cung năm 2020, trong số 88 doanh nghiệp trả lời câu hỏi có tới 22 doanh nghiệp rất hài lòng công tác này trong năm 2020, chiếm tỷ lệ 24%, đây là tín hiệu rất tích cực trong bối cảnh hầu hết các ngành nghề của chúng ta đang bị ảnh hưởng dẫn lớn từ đại dịch, không chỉ Việt Nam mà toàn thế giới đang gồng mình để hồi phục kinh tế. Vì vậy những tín hiệu tích cực từ các DNCB cà phê trong công tác thu mua đầu vào như là một điểm sáng, một thành công đáng được ghi nhận và phát triển.

### 2.3.2. Hạn chế & nguyên nhân.

#### 2.3.2.1. Những hạn chế

##### a) Về năng lực của các doanh nghiệp chế biến cà phê

- Quy mô: các DNCB cà phê tại Việt Nam hiện nay chủ yếu là doanh nghiệp vừa và nhỏ, với quy mô nhân lực, quy mô vốn thấp. Điều này hạn chế rất nhiều về việc thực hiện công tác mua hàng và quản lý nguồn cung trong doanh nghiệp. Quy mô doanh nghiệp yếu tố then chốt đánh giá năng lực của các DNCB cà phê.



**Hình 2.15: Quy mô lao động của doanh nghiệp chế biến cà phê**

Nguồn: Khảo sát 06/2021, N=90

Quy mô ảnh hưởng trực tiếp tới khả năng, năng lực chế biến, các quyết định mua, xây dựng quy trình mua, cũng như vị thế trong mối quan hệ với nhà cung cấp. Với quy mô nhỏ DNCB gặp khá nhiều khó khăn khi mua cà phê nguyên liệu, đặc biệt các yêu cầu cần đặt trước 10% từ phía nhà cung cấp, và nhiều doanh nghiệp lớn có thể sẵn sàng đầu tư chi phí lớn bao tiêu nguồn cung, dẫn đến các doanh nghiệp nhỏ hơn gặp khó khăn khi lựa chọn được nguồn cung chất lượng, giá tốt và có nhiều ưu đãi về quy mô lô hàng.

**Bảng 2.23: Mức độ khó khăn hiện nay của DNCB cà phê**

Các loại khó khăn	Điểm TB	Độ lệch chuẩn
Khó khăn về tài chính	3,70	0,978
Khó khăn về nhân lực	3,85	0,870
Điều kiện cơ sở vật chất	3,85	0,964
Công nghệ chế biến	3,82	0,724
Sức mua suy giảm	4,10	0,793
Sức ép cạnh tranh	3,95	0,919
Tác động thiên tai, dịch bệnh	3,95	0,875
Thiếu nguồn cung chất lượng, ổn định	3,90	0,903
Sức em từ nhà cung cấp chủ chốt	3,80	0,894

Nguồn: Khảo sát 06/2021, N=90



Chính quy mô nhỏ, doanh nghiệp thường phải mua với số lượng nhỏ lẻ, theo đơn đặt hàng không liên tục, các mối quan hệ theo từng thương vụ mua bán lỏng lẻo hơn, không được hưởng các chính sách hỗ trợ, ưu đãi v.v... Vị thế của DNCB khi quan hệ với nhà cung cấp thấp hơn, khi không có quyền chọn mua so với các doanh nghiệp lớn, dẫn đầu ngành. Quy mô doanh nghiệp chế biến cà phê thể hiện ở quy mô vốn, điều kiện cơ sở vật chất, quy mô trình độ lao động v.v... Nhìn chung các vấn đề này DNCB đều gặp những khó khăn hạn chế.

Về các điều kiện khác như khả năng tài chính, điều kiện cơ sở vật chất, công nghệ chế biến, ...v.v, đa phần các DNCB đang chịu rất nhiều khó khăn về năng lực, bảng dưới đây cho thấy mức điểm cho các khó khăn này ở mức cao, điểm trung bình trên 3,7% cho thấy các doanh nghiệp đều nhận định những khó khăn này ở mức cao, với độ lệch chuẩn thấp minh chứng cho các câu trả lời của doanh nghiệp được khảo sát khá tập chung, về quanh mức nhận định ở mức khó khăn cao.

Từ quy mô nhỏ, khả năng đầu tư, phát triển quy mô chế biến thấp, đa phần các doanh nghiệp đã hoạt động từ rất lâu, tốc độ tăng trưởng và phát triển thấp, mức doanh thu trong 3 năm gần đây nhìn chung các DNCB còn rất khiêm tốn, bảng dưới đây cho thấy chủ yếu các doanh nghiệp được khảo sát ở mức doanh thu từ 10 đến 50 tỷ đồng.

**Bảng 2.24: Doanh thu 3 năm gần đây của DNCB cà phê tại Việt Nam**

Doanh thu TB/năm của doanh nghiệp	Tỷ lệ %
Dưới 10 tỷ đồng	14,4%
10-50 tỷ đồng	38,9%
50-100 tỷ đồng	24,4%
100-150 tỷ đồng	5,6%
150-250 tỷ đồng	5,6%
250-350 tỷ đồng	5,6%
350-450 tỷ đồng	3,3%
trên 450 tỷ đồng	2,2%
Tổng	100,0%

*Nguồn: Khảo sát 06/2021, N=90*

Chiếm tới 38,9% số doanh nghiệp được khảo sát, đây là mức doanh thu rất khiêm tốn trong lĩnh vực cà phê, với tỷ trọng xuất khẩu hàng năm của ngành cà phê lên hơn hàng chục tỷ USD thì quy mô doanh nghiệp các DNCB cà phê ở mức phổ biến này là rất nhỏ, bên cạnh đó mức doanh thu dưới 10 tỷ đồng cũng chiếm tỷ lệ đáng kể 14,4 % mức doanh thu rất thấp. Trong nhóm doanh nghiệp khảo sát số rất ít doanh nghiệp có mức doanh thu lớn, tập chung chủ yếu ở các doanh nghiệp chế biến xuất khẩu, tập đoàn cà phê lớn hoặc các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam.

*b) Hạn chế trong các quyết định mua và quản lý nguồn cung*

Sản xuất và chế biến cà phê là một ngành hàng có tính đặc thù cao, mặc dù là lĩnh vực có nhiều lợi thế của Việt Nam, tuy nhiên hoạt động sản xuất chế biến còn nhỏ lẻ manh mún và tự phát, với nhiều nông hộ, cá nhân và các hợp tác xã quy mô nhỏ, nguồn cung cà phê luôn phức tạp đối với các doanh nghiệp chế biến, cả các vấn đề về chất lượng khó kiểm soát, số lượng phân tán khó thu gom, thời gian cung ứng thường xuyên bị trễ, hay vấn đề phát sinh nhiều các chi phí do quy mô nhỏ, v.v... đây là tồn tại hạn chế đã có từ lâu, trong thời gian gần đây có sự vào cuộc của nhà nước, nhà khoa học, doanh nghiệp và các bên liên quan vấn đề này đã được bàn luận kỹ lưỡng, phần nào đã có sự cải thiện, tuy nhiên những hạn chế này vẫn đang kìm hãm sự phát triển ngành cà phê, lĩnh vực mũi nhọn của ngành nông nghiệp Việt Nam. Hoạt động mua hàng và quản lý nguồn cung cũng nằm trong những hạn chế đó, cần có giải pháp, phương hướng để khắc phục những tồn tại hạn chế này. Cụ thể với góc độ tiếp cận theo các quyết định trong mua và quản lý nguồn cung tại DNCB cà phê Việt Nam có thể nhận thấy một số tồn tại cụ thể sau:

- Về kiểm soát chất lượng hàng hóa đầu vào, đây là khâu rất quan trọng để có được hạt cà phê thô chất lượng, đáp ứng các tiêu chuẩn khắt khe của thị trường xuất khẩu lớn như EU, Mỹ, Nhật,...v.v, và tạo ra sản phẩm cà phê chất lượng cao. Tuy nhiên công tác này chưa thực sự được quan tâm đúng mức, DNCB cũng đã nỗ lực để lựa chọn được nguồn cung cà phê chất lượng nhất, tuy nhiên vấn đề còn xuất phát từ giá cả, tư duy của nông hộ, người trồng cà phê vẫn theo tư duy ăn sổi, chộp giật, chưa tính toán bài toán phát triển lâu dài, chủ yếu tập trung vào sản xuất tiêu thụ sản phẩm cà phê thương mại. Sản phẩm cà phê này thường không có giá trị cao, khó cạnh tranh trên thị trường quốc tế, đặc biệt trong bối cảnh vùng trồng của các quốc gia trên thế giới đang có xu hướng tăng lên, nhu cầu đang có dấu hiệu phát triển chậm hơn. Cùng theo tâm lý trong sản xuất đã ảnh hưởng khá nhiều tới các DNCB cà phê, với tâm lý sản xuất, chế biến để đáp ứng các đơn hàng thường có sẵn, DNCB vẫn chạy theo lợi nhuận, lỏng lẻo khâu kiểm soát chất lượng đầu vào, chủ yếu đánh giá, kiểm tra chất lượng theo cảm tính, kinh nghiệm của người thu mua cà phê. Như độ chín của cà phê, tỷ lệ lẫn quả xanh non, và hạt tròn, bóng, ...v.v, chưa có phân tích được chi tiết theo các tiêu chuẩn chất lượng cà phê, chưa áp dụng công đoạn thử nếm theo tiêu chuẩn quốc tế.

Mặc dù chúng ta đã xây dựng được bộ tiêu chuẩn rất chi tiết về kiểm soát chất lượng cà phê, các chứng chỉ về chất lượng, tuy nhiên vấn đề này giương như chỉ dừng lại ở việc đáp ứng đủ điều kiện để có thể xuất khẩu mà chưa thực sự đầu tư và phát triển một cách nghiêm túc, lâu dài, chưa có nhiều các tổ chức kiểm soát chất lượng cà phê. Có thể xuất phát từ nhiều nguyên nhân khác nhau, nhưng cơ bản có thể nhận thấy từ những vấn đề về tư duy trong sản xuất, chế biến, vấn đề về quy mô nhỏ, lẻ dẫn đến muốn tập trung vào thương mại, quay vòng vốn nhanh, ít quan tâm tới chiến lược phát triển lâu dài, phụ thuộc nhiều vào các đơn hàng xuất khẩu.

- Về thời gian thu mua, khả năng cung ứng của nhà cung cấp, như đã phân tích ở trên thì thời gian thu mua cà phê của các doanh nghiệp chế biến thường theo vụ, đến vụ đội ngũ thu mua thường tìm kiếm đến các vùng trồng cà phê của bà con lựa chọn, thường từ tháng 11 vùng Tây Nguyên bắt đầu vào vụ thu hoạch cà phê. Doanh nghiệp, thường là chủ công ty sẽ trực tiếp đi thu gom, tìm kiếm nguồn hàng, chuẩn bị cho đơn hàng đã được đặt sẵn. Việc này tạo thế bị động và nhiều rủi ro khi đi mua hàng, thương thảo thường trực tiếp, đôi khi như trao đổi mua bán một món hàng gì đó không thường xuyên. Hạn chế rất nhiều tính ổn định nguồn cung, thường xuyên có thể xảy ra tình trạng thiếu nguồn hàng, phải thu gom những hộ nhỏ lẻ, kéo theo nhiều thời gian, chi phí và chất lượng cà phê không ổn định.

- Công tác quản lý tổng chi phí mua hàng chưa thực sự được đầu tư đúng mức, chủ yếu chi phí được tính toán trên giá mua và các chi phí liên quan để xác định doanh thu và lợi nhuận. Trong khi đó bộ phận hạch toán tổng chi phí sở hữu hàng hóa thường còn thiếu ở các DNCB cà phê. Giá cà phê thì chịu rất nhiều tác động của sàn giao dịch cà phê thế giới, mà doanh nghiệp không kịp thời nắm bắt được thông tin về giá, có thể dẫn đến tình trạng không theo kịp được giá thu mua, bị mua cao hơn và khó khăn trong việc chế biến xuất khẩu.

*c) Hạn chế trong quá trình mua hàng của các DNCB cà phê tại Việt Nam*

Trong việc triển khai quá trình mua hàng tại các doanh nghiệp chế biến cà phê, hầu hết các doanh nghiệp thực hiện các bước trong quy trình mua từ việc xác định nhu cầu, đánh giá cho đến lựa chọn nhà cung cấp. Tuy nhiên các bước quy trình này thực hiện chưa thống nhất, chưa xây dựng bộ nguyên tắc mua hàng, lựa chọn các vùng nguyên liệu, tiêu chí đánh giá v.v... chủ yếu vẫn dựa vào chủ quan của nhà quản trị khi lựa chọn nguồn cung, đánh giá các bước trong quy trình mua hàng. Các bước này cần được hoàn thiện hơn, chi tiết hóa các nội dung trong các bước thực hiện chặt chẽ hơn.

Việc phân tích xác định nhu cầu chủ yếu được thực hiện bởi việc đáp ứng những đơn hàng đã đặt trước của đa phần doanh nghiệp, từ những đơn hàng này doanh nghiệp sẽ tính toán lượng hàng hóa mua, thông thường để đáp ứng các đơn đặt hàng này mà chưa có tỷ lệ hàng hóa dự trữ, cũng như công tác dự báo xác định được lượng nhu cầu hàng hóa thực tế của doanh nghiệp, để đảm bảo khả năng đáp ứng bởi các nhu cầu tăng thêm của khách hàng. Các bước trong xác định nhu cầu còn được thực hiện một cách chủ quan của lãnh đạo, chưa bám sát nguyên tắc, căn cứ lựa chọn, xác định nhu cầu, lượng đặt hàng tối ưu.

Tìm kiếm và lựa chọn nhà cung cấp cà phê nguyên liệu: Việc này thường được thực hiện bởi trực tiếp các lãnh đạo doanh nghiệp đối với doanh nghiệp chế biến cà phê nhỏ lẻ, và lãnh đạo bộ phận mua hàng đối với một số doanh nghiệp chế biến quy mô lớn hơn. Thường hàng năm vào các vụ thu hái cà phê, cán bộ thu mua sẽ trực tiếp đến vườn tìm kiếm các nguồn cung cà phê và các nghiệp vụ thực hiện theo thói quen, kinh nghiệm và truyền thống từ các niên vụ, hoạt động mua bán cà phê

thô giữa doanh nghiệp và các nông hộ. Điều này hạn chế rất nhiều tính chuyên nghiệp trong việc đánh giá và lựa chọn các nguồn cung cà phê có chất lượng.

Quản lý thông tin mua bán, cụ thể hợp đồng mua bán còn chưa mạch lạc, chủ yếu vẫn theo hình thức mua đứt bán đoạn, ít ràng buộc đối với nhà cung cấp về chất lượng hàng hóa, và an toàn đối với cà phê nguyên liệu, điều này làm hạn chế lớn và các yêu cầu đối với các thị trường xuất khẩu và những vấn đề phát sinh sau khi tiêu thụ, đa phần doanh nghiệp chưa xây dựng các mẫu hợp đồng, quy trình tiếp nhận theo dõi đối với nhà cung cấp, lượng hàng, ...v.v, một cách có hệ thống và bài bản, chuyên nghiệp

*d) Hạn chế trong quản lý nguồn cung của các DNCB cà phê tại Việt Nam*

- Về cấu trúc tổ chức mua và quản lý nguồn cung hiện nay còn phân tán ở nhiều bộ phận chức năng khác nhau, không đảm bảo được những mục tiêu bị xung đột và tính chuyên nghiệp hóa chưa cao. Trong khi đó mua hàng là một khâu rất quan trọng, đòi hỏi một tổ chức, trung tâm mua riêng biệt, chuyên nghiệp. Hầu hết các doanh nghiệp được khảo sát và phỏng vấn đều trả lời chưa có tổ chức mua độc lập. Trong khi đó các DNCB đề nhìn nhận đây là công việc rất quan trọng. Xuất phát từ nhiều nguyên nhân tuy nhiên do quy mô nhỏ lẻ, nguồn nhân lực ít, thiếu trình độ chuyên môn cao cho từng lĩnh vực và với tư duy tận dụng nguồn nhân lực chất lượng cao có thể kiêm nhiệm tất cả các công việc quan trọng từ quản trị cho đến thực hiện các nghiệp vụ mua, tìm kiếm nguồn hàng, đàm phán nhà cung cấp v.v...Điều này giảm đi nhất nhiều hiệu quả hoạt động mua hàng, cũng như tính chuyên nghiệp cần thiết trong hoạt động này.

- Về quan hệ nhà cung cấp và quản lý rủi ro nguồn cung có lẽ đây là nội dung mà các DNCB hiện nay còn yếu nhất. Với tư duy thay đổi, lựa chọn sản phẩm theo từng mùa vụ cụ thể, với mỗi vụ có thể lựa chọn các vườn khác nhau. Dẫn đến các mối quan hệ với nhà cung cấp chỉ dừng ở mức giao dịch từng mùa vụ. Một số mô hình liên kết, hợp tác NCC đã được triển khai, tuy nhiên ở quy mô nhỏ, mô hình liên kết chỉ dừng lại ở vài chục ha, nhằm đến một số sản phẩm cà phê chất lượng cao, cà phê có chứng nhận, phục vụ cho một số DNCB cà phê quy mô lớn, phát triển các sản phẩm cà phê rang xay, cà phê hòa tan.

Quản lý rủi ro nguồn cung là hiện hữu, nguy cơ xảy ra lớn, thiếu số lượng, chất lượng không đảm bảo, hoặc gia cả tăng đột biến, tuy nhiên công tác này lại chưa được các DNCB cà phê quan tâm, kể cả ở các doanh nghiệp quy mô lớn, đa phần DNCB chỉ tập trung vào khâu kiểm soát chất lượng, đảm bảo các tiêu chuẩn cho chế biến xuất khẩu, bộ phận chuyên trách chỉ phụ trách khâu kiểm tra, kiểm định chất lượng đầu vào đánh giá thỏa thuận với nhà cung cấp sản lượng và tỷ lệ giảm trừ. DNCB chưa có bộ phận chuyên trách về rủi ro nguồn cung cà phê, nếu có chỉ nằm đan xen ở các chức năng khác như bộ phận kiểm soát chất lượng(KCS), hay bộ phận thị trường...v.v, điều này hạn chế nhiều những biện pháp ứng phó khi các rủi ro xảy ra.

### 2.3.1.2. Nguyên nhân của những hạn chế

#### a) Nguyên nhân khách quan

Những tồn tại hạn chế của DNCB cà phê tại Việt Nam trong công tác quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng có thể do rất nhiều nguyên nhân khách quan khác nhau, tuy nhiên có thể nhấn mạnh với những nguyên nhân chủ yếu sau:

- Các điều kiện chung về phát triển kinh tế, xã hội và môi trường kinh doanh vĩ mô là nguyên nhân có tác động không nhỏ tạo nên những tồn tại hạn chế của các doanh nghiệp nói chung và DNCB cà phê nói riêng. Điều kiện phát triển kinh tế quyết định doanh nghiệp có khả năng tiếp cận với những nguồn vốn, công nghệ, nhân lực và môi trường kinh doanh có tốt hay không. Các yếu tố này quyết định tới khả năng tiếp cận nguồn vốn đầu tư, mở rộng quy mô, thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao phục vụ cho bộ máy, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Tăng trưởng kinh tế thúc đẩy tiêu dùng, động lực cho phát triển của các doanh nghiệp, là yếu tố căn bản để nâng cao tính chuyên môn hóa, chuyên nghiệp hóa đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của xã hội phát triển.

- Cơ chế chính sách của nhà nước, các cơ quan quản lý chuyên ngành trong lĩnh vực nông sản, thị trường tiêu thụ và đầu tư, cà phê như Bộ Nông Nghiệp và phát triển Nông Thôn, Bộ Công Thương, bộ Kế hoạch và Đầu tư. Đây là cơ quan trung ương trực tiếp quản lý lĩnh vực trồng trọt, sản xuất, chế biến cà phê, quản lý về các tiêu chuẩn chất lượng, phát triển các thị trường và đầu tư về công nghệ, thiết bị chế biến, cũng như dự án, kế hoạch thu hút đầu tư. Mặc dù trong những năm gần đây các cơ quan trung ương tập trung xây dựng cơ chế, chính sách cho phát triển cây cà phê, nhiều nghị định có hiệu quả thiết thực như “Quy hoạch hệ thống chế biến cà phê, gắn với sản xuất...” tại quyết định 5499/QĐ-BNN-CB, hay Nghị định 98/2018/NĐ-CP, Quyết định 1804/QĐ-ttg,...v.v. Tuy nhiên việc hướng dẫn cụ thể các nghị định, quyết định này còn chưa chi tiết, các chính sách phối hợp cũng các nghị định như hỗ trợ về kỹ thuật, tập huấn, các cơ chế ưu đãi,...v.v, còn chưa đồng bộ với các chính sách. Việc đầu tư còn dàn trải, chưa tập trung vào khâu chế biến, chế biến sâu, chưa kêu gọi thu hút đầu tư trong lĩnh vực này.

- Các địa phương có vùng trồng cà phê còn đang lúng túng trong quy hoạch, xây dựng các vùng trồng bền vững, phát triển khâu chế biến sâu. Các cơ chế chính sách chưa đủ mạnh tạo động lực cho phát triển công nghiệp chế biến cà phê. Chưa chú trọng đào tạo, tập huấn nâng cao năng lực trình độ nguồn nhân lực trong lĩnh vực cà phê, đối với tỉnh thành có vùng trồng cà phê lớn, đây là ngành kinh tế mũi nhọn của tỉnh, tuy nhiên vẫn không có nhiều chính sách đặc thù, động lực đủ mạnh để phát triển các khâu trong quá trình sản xuất, chế biến và tiêu thụ cà phê. Bên cạnh đó vai trò của các cơ quan hỗ trợ như Hiệp hội Cà phê Ca cao, các đơn vị tư vấn, các viện nghiên cứu địa phương,...v.v, chưa phát huy hết vai trò hỗ trợ của mình đối với các hoạt động chế biến, xuất khẩu cà phê.

- Đặc điểm vùng nguyên liệu của các DNCB cà phê chủ yếu nhỏ lẻ, phân tán, các hộ nông dân trong cà phê giải rác ở các địa bàn chính ở Tây Nguyên và một số tỉnh. Nhiều nông hộ chỉ vài hecta gây nên rất nhiều khó khăn cho DNCB trong công tác thu mua, đây là nguyên nhân chính dẫn đến tăng chi phí thu mua, giảm khả năng đáp ứng nhu cầu quy mô lớn, lâu dài ổn định vùng nguyên liệu thu mua. Bên cạnh đó là tư duy canh tác của nông hộ vẫn theo thói quen, kinh nghiệm, hoạt động tiêu thụ vẫn lối cũ, ngắn hạn chưa đầu tư hợp tác, liên minh, liên kết lâu dài ổn định. Đa phần tư duy nhận thức hộ nông dân còn nhiều hạn chế trong xây dựng các chuỗi cung ứng cà phê bền vững, hiệu quả.

- Ngoài ra các nguyên nhân khách quan từ yếu tố thị trường biến động, cạnh tranh nguồn cung ứng nguyên liệu, tính chất toàn cầu hóa sản phẩm cà phê trên thế giới và các yếu tố rủi ro từ dịch bệnh, môi trường kinh doanh, địa chính trị,...v.v, ảnh hưởng lớn đến giá cả, lượng tiêu thụ và khả năng lưu chuyển cà phê có thể bị ảnh hưởng.

#### *b) Nguyên nhân chủ quan*

- Về quy mô doanh nghiệp, một trong nguyên nhân quan trọng và thể hiện đặc trưng bản thân các doanh nghiệp Việt Nam đa phần là các DN nhỏ và siêu nhỏ chiếm trên 80% tổng số doanh nghiệp trên cả nước. Các doanh nghiệp thiếu tính liên kết, hợp tác, liên doanh, chủ yếu vẫn tư duy ngắn hạn, độc lập, làm theo từng niên vụ hưởng lợi nhuận trong ngắn hạn. Với tư duy này các doanh nghiệp chưa tập trung vào phát triển quy mô theo lộ trình, nhiều doanh nghiệp kinh doanh nghiệp năm trên thị trường nhưng quy mô, vốn điều lệ, cơ sở vật chất không thay đổi nhiều so với ban đầu. Vẫn mô hình, hoạt động kinh doanh cũ, thậm chí nhiều doanh nghiệp có xu hướng giảm, đầu tư hạn chế. Thiếu chiến lược kinh doanh là nguyên nhân căn bản trong việc tăng trưởng về quy mô doanh nghiệp.

- Với đặc thù quy mô nhỏ, các DNCB cà phê tại Việt Nam còn hạn chế trong cơ cấu tổ chức bộ máy doanh nghiệp nói chung và bộ phận quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng nói riêng. Dữ liệu phân tích thực trạng cho thấy cấu trúc tổ chức bộ phận mua hàng nằm phân tán ở các bộ phận khác nhau, chưa có cấu trúc tổ chức bài bản, chuyên nghiệp, các chức năng hoạt động của bộ phận chưa hoạt động một cách tối ưu nhất.

- Thiếu liên kết, hợp tác, liên minh hộ nông dân là nguyên nhân căn bản dẫn đến quan hệ lỏng lẻo đối với các nhà cung cấp, làm hạn chế rất nhiều đến việc ổn định nguồn cung, chất lượng nguồn cung và khả năng có được lợi thế, quyền chọn mua, quyền lựa chọn NCC tối ưu của các DNCB cà phê. Chủ yếu vẫn mua theo hình thức mua đứt bán đoạn, kiểm soát chất lượng khi thu mua và sau khi thu mua bị hạn chế rất nhiều. Việc thu mua của các doanh nghiệp thường theo các niên vụ, thậm trí mỗi niên vụ có thể tìm kiếm các nhà cung cấp khác nhau, từ rất nhiều nông hộ nhỏ lẻ, mỗi nông dân, nông hộ vẫn theo tư duy nơi nào được giá hơn thì bán, dẫn đến bị phụ thuộc nhiều vào diễn biến giá cả, đặc biệt chưa minh bạch của thị trường này.

- Thiếu đội ngũ nguồn nhân lực có trình độ, kiến thức chuyên môn về quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng. Ở rất nhiều doanh nghiệp thường nhà quản trị trực tiếp đi mua hàng, sau đó giao cho bộ phận vận chuyển, công nhân bốc xếp thực hiện thủ tục mua bán, nhận hàng và nhập hàng hóa vào kho. Đối với lao động này thường có trình độ thấp, chưa qua đào tạo căn bản, không có kiến thức quản lý thu mua, xây dựng quan hệ với các nhà cung cấp để tiến tới quan hệ lâu dài, bền chặt. Ở một số doanh nghiệp có bộ phận thu mua, tuy nhiên đảm nhiệm nhiều vị trí cùng một lúc, thậm chí có kế toán làm công tác kiểm đếm, giám sát nhập hàng,...v.v.

- Quy trình mua theo tư duy thói quen truyền thống, kinh nghiệm để quản trị là nguyên nhân chính tạo nên hạn chế, thiếu hiệu quả từ việc xác định nhu cầu, lựa chọn nhà cung cấp, cho đến theo dõi, giám sát và duy trì, phát triển quan hệ nhà cung cấp. Với tư duy các doanh nghiệp chủ yếu tập trung mục tiêu lợi nhuận ngắn hạn, chưa đầu tư xây dựng chiến lược, quy trình bài bản cho công tác quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng.

- Chưa ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng, đây là nguyên nhân chính giảm đi hiệu quả của các khâu trong quá trình thực hiện mua hàng, cũng như giảm đi tính hiệu quả, minh bạch trong quản lý nguồn cung, các yếu tố về truy xuất hàng hóa, kiểm soát chất lượng, rủi ro thị trường và cả quan hệ nhà cung cấp. Việc chưa ứng dụng công nghệ thông tin và quy trình, thủ tục mua trở nên phức tạp hơn, nhiều khi nhầm lẫn, thiếu hụt và gây những xung đột giữa nhà cung cấp và doanh nghiệp bởi lý do đơn giản. Năng lực về công nghệ thông tin của các DNCB cà phê tại Việt Nam hiện nay nhìn chung là yếu, trong bối cảnh hiện nay, với thực tế đầu tư CNTT ở DNCB cà phê tại Việt Nam cần thay đổi nhanh, kịp thời nhằm thích ứng với bối cảnh chuyển đổi số, toàn cầu số,..v.v.

## TIỂU KẾT CHƯƠNG 2

Trong chương 2, tác giả đã thực hiện được mục tiêu thứ 2 của luận án đó là khảo sát thực tế, đo lường và đánh giá được thực trạng quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của các doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam. Dựa trên những nội hàm nghiên cứu được hệ thống hóa lý luận ở chương 1 tác giả đã xây dựng nội dung bảng hỏi khảo sát, cũng như tìm kiếm thêm dữ liệu thứ cấp phân tích thực trạng và đưa ra đánh giá thành công và hạn chế để có cái nhìn thực trạng nhất về công tác quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của các doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam.

*Trước hết*, chương 2 luận án đã mô tả khái quát về ngành cà phê của Việt Nam, thực trạng hoạt động tiêu thụ trong nước và xuất khẩu. Ngành cà phê là một ngành kinh tế mũi nhọn của Việt Nam, trong 5 năm gần đây có sự phát triển đáng khích lệ, đặc biệt sự đa dạng của các sản phẩm chế biến, cà phê rang xay, cà phê hòa tan và hướng tới sản phẩm cà phê chất lượng cao. Luận án chỉ ra được đặc điểm vùng trồng cà phê, các nguồn cung ứng cà phê thô của DNCB, năng lực hoạt động chế biến của doanh nghiệp và thị trường tiêu thụ doanh nghiệp.

*Thứ 2*, thành công của chương 2 tập trung ở việc đo lường và đánh giá thực trạng công tác quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của DNCB cà phê tại Việt Nam. Bám sát các nội dung cơ sở lý luận, tác giả đã có phân tích thực trạng chi tiết các vấn đề các quyết định mua hàng, quy trình mua và quản lý nguồn cung của doanh nghiệp chế biến cà phê.

*Thứ 3*, dựa trên những phân tích thực trạng, luận án đã xây dựng được bức tranh thực trạng về quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của DNCB cà phê tại Việt Nam, tác giả đã đưa ra đánh giá thành công, hạn chế và nguyên nhân công tác này. Trên cơ sở đó phát triển các vấn đề đặt ra cần giải quyết, cơ sở đề xuất giải pháp ở nội dung tiếp theo.



### CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NGUỒN CUNG VÀ HOẠT ĐỘNG MUA HÀNG CỦA CÁC DNCB CÀ PHÊ TẠI VIỆT NAM

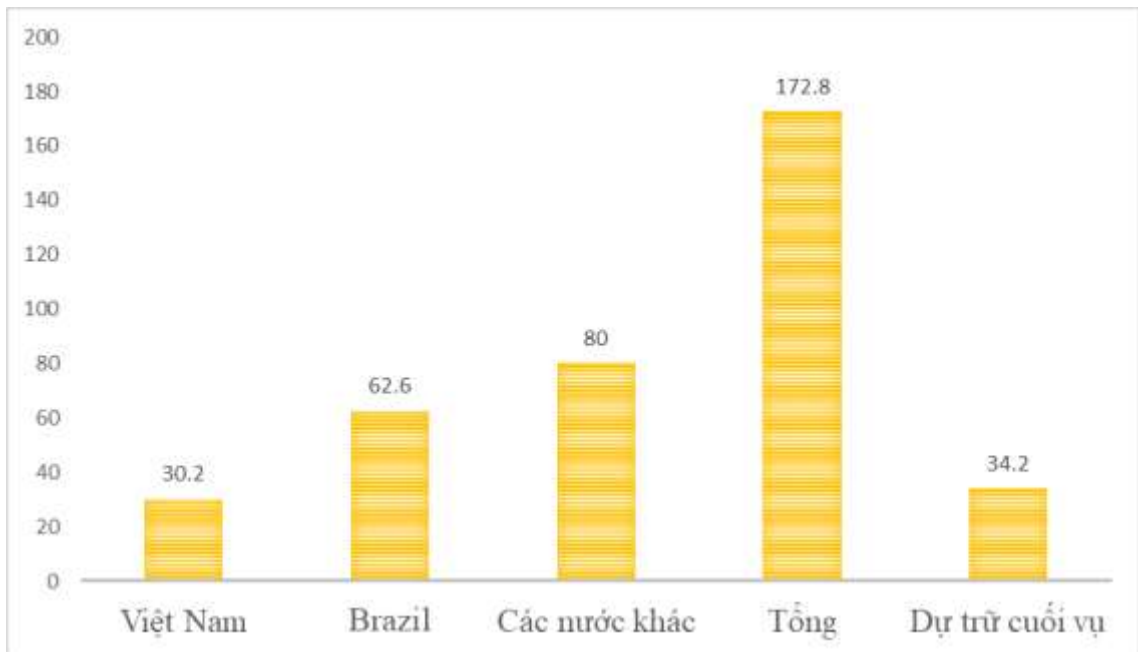
#### 3.1. Dự báo triển vọng ngành cà phê và xu hướng quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng trong DNCB cà phê.

##### 3.1.1. Dự báo triển vọng ngành cà phê thế giới và Việt Nam

##### 3.1.1.1. Dự báo ngành cà phê thế giới

##### a) Dự báo nguồn cung cà phê thế giới

Cà phê là một mặt hàng đã và đang tăng trưởng dù không nhiều nhưng ổn định theo thời gian bởi đã trở thành một phần của phong cách sống năng động, hiện đại, đặc biệt trong điều kiện hội nhập toàn cầu hiện nay. Sự thay đổi thói quen tiêu dùng, thu nhập tăng cao, thể hệ trẻ năng động nhu cầu cà phê ngày càng có xu hướng tăng mạnh trên toàn cầu. Hàng năm khoảng 500.000 tỷ ly cà phê được tiêu thụ, mặt hàng cà phê là sản phẩm được tiêu thụ nhiều thứ 2 trên toàn cầu. Sản lượng cà phê trên thế giới hiện nay được cung cấp bởi chủ yếu bởi năm quốc gia bao gồm Brazil, Việt Nam, Colombia, Indonesia và Ethiopia, chiếm khoảng 75 % sản lượng cà phê toàn cầu.



**Hình 3.1: Dự báo tình hình sản xuất cà phê thế giới 2023**

Đơn vị: Triệu bao (60kg/1 bao)

(Nguồn: USDA)

Brazil là nước có sản lượng cà phê hàng đầu thế giới với sản lượng 62,6 triệu bao, tiếp sau đó là Việt Nam 30,2 triệu bao, tổng sản lượng cà phê thế giới niên vụ 2022-2023 ước đạt khoảng 172,8 triệu bao.

Dưới tác động của biến đổi khí hậu và nhu cầu tiêu dùng trên thế giới ngày càng tăng, nhu cầu về sản lượng và tiêu dùng cà phê trong tương lai dự báo tăng mạnh. Triển vọng sản xuất cà phê toàn cầu dự báo sáng sủa hơn khi các biện pháp ngăn

chặn dịch bệnh covid-19 được dỡ bỏ, kinh tế, tiêu dùng được phục hồi. Theo dự báo của tổ chức cà phê thế giới ICO, thị trường cà phê hữu cơ toàn cầu sẽ đạt 20,78 tỷ đô la và năm 2030, tăng 10,6% hàng năm trong giai đoạn 2021-2030 do sự gia tăng tiêu thụ các sản phẩm hữu cơ, nhu cầu ngày càng tăng về cà phê nguyên liệu cho các sản phẩm bánh kẹo và các sản phẩm khác.

Các nước xuất khẩu cà phê lớn như Brazil, Việt Nam, Colombia, Indonesia và một số nước Trung Mỹ và Mexico. Các nước NK cà phê lớn nhất thế giới dự báo vẫn là EU, Mỹ. Nhập khẩu cà phê của Liên minh châu Âu dự báo sẽ tăng 1,9 triệu bao lên 49,0 triệu bao vào năm 2030. Các quốc gia cung cấp chính cho thị trường này bao gồm Brazil (25%), Colombia (22%), Việt Nam (15%) và Honduras (6%).

Theo dự báo của ICO – Tổ chức cà phê thế giới và USDA bộ nông nghiệp Hoa Kỳ. Thế giới đang đối mặt với sự thiếu hụt nghiêm trọng của cà phê arabica, loại cà phê mang lại hương vị thơm ngon nhất và chiếm khoảng 60% sản lượng cà phê của thế giới. Nguồn cung loại cà phê này đang cạn kiệt do thời tiết khắc nghiệt phá hủy mùa vụ cà phê ở Brazil, nước sản xuất cà phê arabica lớn nhất thế giới. Hiện tượng thời tiết La Nina đang quay trở lại Nam Mỹ và dự báo kéo dài đến đầu năm 2023, đe dọa làm giảm sản lượng cà phê arabica hơn nữa và thị trường có thể mất nhiều năm để phục hồi.

Trong bối cảnh nhiều bất thường về thời tiết, khí hậu và thói quen canh tác cùng với chu kỳ mùa vụ, sản lượng cà phê thế giới đang có xu hướng thiếu hụt, đặc biệt là cà phê arabica. Vì đó sức ép lên nguồn cung cà phê, giá cả cà phê là rất lớn trong thời gian tới. Đặc biệt thế giới đang chịu rất nhiều ảnh hưởng từ những bất ổn chính trị, diễn biến dịch bệnh covid 19 có tác động tới mọi mặt của nền kinh tế, trong đó có hoạt động trồng trọt, chế biến cà phê. Vì vậy nguồn cung cà phê được dự báo trong giai đoạn 2022 đến 2030 còn nhiều bất ổn, có thể tình trạng khan hiếm một số loại cà phê arabica, hoặc ở cục bộ các khu vực khác nhau, đặc biệt là khu vực liên minh Châu Âu EU.

Về thị trường cà phê hòa tan toàn cầu được định giá 23,5 tỷ USD vào năm 2018 và sẽ đạt 32,9 triệu vào năm 2025 (ICO, 2021), trong giai đoạn 2022-2027 dự báo tăng trưởng với khoảng 4%/năm. Tăng trưởng thương mại quốc tế đối với cà phê hòa tan nhanh hơn nhiều so với tăng trưởng thương mại cà phê nhân xanh và cà phê rang xay, tạo nên xu hướng rõ ràng ở các nước sản xuất cà phê khi hướng đến sản xuất cà phê hòa tan. Hiện nay, Brazil là nhà sản xuất lớn nhất thế giới, tiếp theo là Việt Nam. Xét trên cơ sở tiêu thụ, Châu Âu (thị phần bán hàng 37%) là nước tiêu thụ cà phê hòa tan lớn nhất thế giới, tiếp theo là Trung Quốc (thị phần tiêu thụ 12%) và Mỹ (thị phần bán hàng 11%). Thị trường cà phê hòa tan toàn cầu phát triển mạnh mẽ ở các quốc gia đông dân khác và các quốc gia đang phát triển. Các công ty lớn đang chi phối thị trường cà phê hòa tan toàn cầu hiện nay là Nestle, JDE, The Kraft Heinz, Tata Global Beverage, Unilever, Tchibo Coffee, Starbucks, Power

Root, Smucker, Vinacafe, Trung Nguyên... và các công ty lớn này dự báo tiếp tục chiếm lĩnh thị trường cà phê hòa tan toàn cầu đến năm 2025.

Thị trường tiêu thụ cà phê thế giới hình thành nên các nhóm sản phẩm cà phê bao gồm cà phê thương mại, cà phê chất lượng cao và cà phê đặc sản. Trong thực tế những năm gần đây nhu cầu về cà phê chất lượng cao và cà phê đặc sản tăng cao, năm 2017 tại thị trường mỹ thị phần nhóm sản phẩm cà phê này là 17%, đến năm 2021 đã tăng mạnh lên 57 % (USDA, 2021).

- Trên thế giới, cà phê hòa tan đang được quan tâm chú ý, trong khi đó, việc buôn bán các loại cà phê truyền thống lại đang có xu hướng ngày càng chậm lại. Các loại cà phê hòa tan bao gồm cả Espresso, Cappuccino, cà phê đá, cà phê Mo-ka Thổ Nhĩ Kỳ.

- Các nhà chế biến, sản xuất cà phê trên thế giới đã có những bước tiến vượt bậc về kỹ thuật. Họ đã tạo ra nhiều loại cà phê với việc trộn với các hương liệu, bột sữa, đường và các nguyên liệu khác vào cà phê để tạo ra các sản phẩm cà phê có những hương vị khác nhau phục vụ cho nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng.

- Cà phê hòa tan tiếp tục gia tăng cao trong thời gian gần đây, bao gồm cả các loại cà phê được trộn lẫn với các loại thức uống hòa tan khác. Cà phê hòa tan Cappuccino chiếm thị phần lớn nhất trên thị trường cà phê hòa tan ở các quốc gia châu Âu và các nước phát triển.

- Người tiêu dùng ngày càng tăng nhận thức và quan tâm nhiều hơn đến các vấn đề về môi trường và khía cạnh xã hội của sản phẩm cà phê.

- Thị trường đang hướng về những sản phẩm được chứng nhận, chủ yếu là về lối sống lành mạnh, do đó các loại cà phê có lợi cho sức khỏe đang được tiêu thụ ngày càng nhiều. "Văn hoá uống cà phê" đã và tiếp tục phát triển tại nhiều quốc gia trên thế giới. Với xu hướng này, người tiêu dùng được sử dụng nhiều loại cà phê khác nhau. Cùng với xu hướng này là sự gia tăng các chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh được tầng lớp người tiêu dùng trẻ tuổi ủng hộ. Nhiều công ty đã áp dụng ý tưởng này để tạo một bầu không khí lễ hội cho các cửa hàng và sản phẩm cà phê của mình.

- Tại các nước phát triển, đặc biệt là các quốc gia thành viên EU và Mỹ đều đang rất quan tâm đến các sản phẩm cà phê đặc sản. Các nhãn hiệu riêng đang có sự gia tăng đáng kể. Sự phát triển của các loại thương hiệu tự nhận phần lớn có hại cho các nhà sản xuất nhỏ hơn. Tiêu thụ cà phê được cấp giấy chứng nhận Fair-Trade đang ngày càng gia tăng tại các quốc gia châu Âu và các nước phát triển trên thế giới. Trong nhiều loại giấy chứng nhận cấp cho cà phê hữu cơ và cà phê Fair-Trade, được quan tâm nhiều là giấy chứng nhận về sự thải khí CO<sub>2</sub>.

### 3.1.1.2. Dự báo triển vọng ngành cà phê Việt Nam

#### a) Dự báo thị trường xuất khẩu

Với nhiều điều kiện thuận lợi, cà phê mặt hàng được dự báo tăng mức tiêu thụ toàn cầu từ nay cho đến 2030 ở mức 1-2% một năm, tương đương với hơn 25 triệu bao trong vòng 8 năm tới (ICO, 2022). Với nhu cầu thị trường có xu hướng tăng

trường, một số quốc gia sản xuất cà phê lớn đang có xu hướng giảm nguồn cung, đây là cơ hội nhân đôi cho các phê xuất khẩu của Việt Nam. Tuy nhiên thực tế, xu hướng phát triển các sản phẩm cà phê chất lượng cao, cà phê đặc sản đang chiếm ưu thế, trong khi đó đây là hạn chế cà phê xuất khẩu của Việt Nam.

Theo Cục Xúc tiến Thương mại (Bộ Công Thương), dự báo giai đoạn 2023-2030 tình hình xuất khẩu cà phê của Việt Nam có nhiều điều kiện thuận lợi, đặc biệt các vùng nguyên liệu cà phê đạt các tiêu chuẩn, chứng chỉ quốc tế gia tăng. Các doanh nghiệp chế biến, xuất khẩu cà phê được đầu tư về công nghệ, máy móc và sản xuất chế biến theo các tiêu chuẩn cà phê chất lượng cao. Năng xuất chế biến được nâng lên, vùng nguyên liệu ổn định, thị trường có nhiều tín hiệu tích cực, đặc biệt từ thị trường Trung Quốc khoảng hơn 1,4 tỷ dân, có xu hướng sử dụng sản phẩm cà phê mang thương hiệu Việt Nam. Dự báo giá trị xuất khẩu năm 2030 khoảng 6 tỷ USD, tăng gần gấp đôi so với năm 2021. Để đạt được mục tiêu này, cà phê của Việt Nam phải tăng tỷ lệ sản phẩm xuất khẩu qua chế biến, dự báo cần chiếm tối thiểu 25% trong tổng sản lượng xuất khẩu. Trong tương lai xu hướng các sản phẩm cà phê chế biến, bao gồm rang xay và cà phê hòa tan, thay thế tư duy tập trung vào xuất khẩu cà phê nhân thô.

Bên cạnh những tín hiệu vui, xuất khẩu cà phê còn phải đối mặt với khó khăn như: Hoạt động xuất khẩu không thông suốt, tình trạng thiếu container để xuất khẩu do đó giá cước nhiều khả năng sẽ còn tăng trong thời gian tới. Một số doanh nghiệp lo ngại nếu tình hình này kéo dài sẽ dẫn đến dòng tiền của doanh nghiệp bết tắc và rủi ro doanh nghiệp nước ngoài sẽ ép giá đối với số hàng tồn kho. Điều này đang ảnh hưởng không nhỏ tới xuất khẩu cà phê.

Đặc biệt, các nước xuất khẩu cà phê lớn trên thế giới như Brazil, Colombia v.v... đang chiếm ưu thế trên thị trường, đặc biệt các sản phẩm chế biến sâu, cũng như tăng mạnh về sản lượng, diện tích sẽ gây bất lợi lớn cho các DNCB, xuất khẩu cà phê Việt Nam. Cùng với đó vấn đề nội tại của ngành cà phê còn nhiều bất cập, như đã phân tích ở trên, việc hạn chế trong quá trình trồng trọt, canh tác cà phê nhỏ lẻ, nguồn cung chất lượng khó kiểm soát, các nông hộ thiếu tính liên kết, hoạt động chế biến quy mô nhỏ, ứng dụng công nghệ chế biến lạc hậu, các sản phẩm xuất khẩu thô giá trị thấp, các DN xuất khẩu vẫn chủ yếu phụ thuộc vào khách hàng thông qua sàn giao dịch, chủ yếu đáp ứng các nhu cầu xuất khẩu cà phê thô, chưa qua chế biến. Bên cạnh đó là sự thay đổi thời tiết, khí hậu, tình trạng thâm canh, chuyển dịch cây trồng gây bất lợi lớn cho sản lượng, chất lượng hạt cà phê Việt Nam.

#### *a) Tình hình thị trường tiêu thụ trong nước*

Thị trường tiêu thụ cà phê trong nước đang có xu hướng tăng mạnh về sản lượng tiêu thụ, số lượng sản phẩm cà phê trên thị trường đa dạng hơn, không như trước đây chủ yếu các sản phẩm cà phê truyền thống, không có thương hiệu được cung cấp bởi các quán cà phê nhỏ lẻ, thì hiện nay các sản phẩm cà phê rang xay, cà phê hòa tan có thương hiệu, gắn với chiến dịch phát triển các sản phẩm cà phê có chứng

nhận đã tiêu thụ mạnh hơn. Số lượng các DN CB tham gia vào cung ứng các sản phẩm cà phê mang thương hiệu riêng gia tăng, ở phần thực trạng phân tích cho thấy các DN CB lớn như Trung Nguyên, Vinacafe, Intimex, Phúc Sinh, Vĩnh Hiệp, Hoa Trang,...v.v, đều xây dựng các sản phẩm cà phê rang xay, cà phê hòa tan riêng, theo hướng các sản phẩm organic, sản phẩm chất lượng cao, đặc sản đáp ứng nhu cầu thị trường nội địa. Đặc biệt chuỗi sản phẩm thương hiệu cà phê E-Coffee của Trung Nguyên, L'amant của Vĩnh Hiệp, Intimex, đã phân phối sản phẩm trên thị trường cả nước, thông qua hệ thống của hàng phân phối, các quán cà phê của DN đầu tư.

Bên cạnh đó, thị trường tiêu thụ cà phê trong nước còn hình thành xu hướng các DN nhỏ, cá nhân khởi nghiệp xây dựng cơ sở chế biến thủ công, áp dụng quy trình lên men truyền thống, tạo ra hương sắc cà phê đặc trưng, và xây dựng thương hiệu riêng, chuyên cung cấp cho thị trường trong nước. Nổi bật như sản phẩm cà phê Ritachi của công ty Nosavi, Aeroco coffee của công ty Minudo cà phê, cà phê Minh Dũng, cà phê Thăng Lợi,...v.v, đã phát triển hệ thống chế biến tập trung cho các sản phẩm cà phê đặc sản, chủ yếu cung cấp thị trường trong nước.

Nhiều DN tự xây dựng hệ thống phân phối cho mình, thông qua các đại lý tiêu thụ trong nước, hoặc xây dựng chuỗi cửa hàng cà phê nhượng quyền, của hàng cà phê trong chuỗi bán lẻ của công ty. Nổi bật các chuỗi cửa hàng cà phê nhượng quyền E-coffee của Trung Nguyên, Cộng Coffee, cà phê Phúc Sinh, Hight Land Coffe, Phúc Long, Starbuck, McCafe, Milano,...v.v. Các quán cà phê được thiết kế đa dạng theo phong cách khác nhau, tạo nên nét đặc trưng, văn hóa thưởng thức cà phê riêng, mỗi góc bố trí thiết kế cà phê đều có những ngôn ngữ điển hình, thương hiệu và thưởng thức cà phê theo hương sắc riêng. Đặc biệt ở các đô thị lớn như Hà Nội, TP HCM số lượng quán cà phê phát triển rất nhanh, được đầu tư ở quy mô lớn thu hút khá tốt lượng khách hàng tiêu thụ cà phê nội địa.

**Bảng 3.1: Dự báo sản lượng tiêu thụ nội địa**

Loại cà phê	Cà phê nhân	Cà phê rang xay	Cà phê hòa tan
Sản lượng tiêu thụ 2021 (nghìn tấn)	300	130	170
Sản lượng dự báo 2030	5-10%/năm	5 -10%/ năm	5-10%/năm

(Nguồn: Vicofa, 2022)

Từ những xu hướng tiêu thụ cà phê nội địa, triển vọng phát triển ngành cà phê trong nước khá khả quan, có nhiều dư địa phát triển theo hướng chuyên nghiệp hơn, có thể nhận thấy một số hướng phát triển trong thời gian tới như sau:

(1) Tiếp tục phát triển đa dạng loại hình phân phối cà phê, cà loại hình của hàng cà phê nhượng quyền thương hiệu, cửa hàng cà phê của các DN tự xây dựng thương hiệu gắn với các sản phẩm đặc sản DN CB tự sản xuất, chế biến. Các mô hình kinh

doanh cà phê theo hướng xây dựng bản sắc hương vị cà phê, cùng văn hóa thưởng thức cà phê, thổi hồn vào ly cà phê tạo nên nét ẩm thực, thưởng thức cà phê riêng.

(2) Gắn với hệ thống cửa hàng mang thương hiệu riêng, các sản phẩm cà phê hòa tan, cà phê rang xay, cà phê nguyên chất tiếp tục chiếm lĩnh thị trường sản phẩm cà phê nội địa, văn hóa thưởng thức cà phê nguyên chất sẽ thay thế các sản phẩm cà phê không rõ nguồn gốc, cà phê truyền thống.

(3) Chính sách hỗ trợ tiêu thụ trong nước tiếp tục được triển khai, đẩy mạnh các chương trình hỗ trợ tiêu dùng trong nước, đặc biệt vai trò của Vicofa, Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn, với các hoạt động khuyến khích, hỗ trợ phát triển ngành cà phê, dự báo nhu cầu tiêu thụ cà phê nội địa sẽ tăng mạnh trong giai đoạn 2021-2030, dự báo đến 2030 nâng mức tiêu thụ cà phê ở thị trường nội địa lên 3kg/người năm, so với mức hiện nay 2kg/người năm 2021.

### **3.1.2. Dự báo xu hướng quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của các DNCB cà phê.**

#### *3.1.3.1. Tham gia sớm của bộ phận mua hàng*

Hoạt động mua hàng và quản lý nguồn cung trong ngành cà phê có vai trò rất quan trọng, nguồn cung đầu vào tác động lớn tới hoạt động sản xuất, tiêu thụ của các doanh nghiệp. Bộ phận mua hàng thường có xu hướng tham gia trước tận dụng tối đa kinh nghiệm chuyên môn của bộ phận mua hàng để đốc sức tìm kiếm giá mua và tổng chi phí mua hàng thấp nhất.

Để bộ phận mua hàng tham gia trước mua là sự công nhận và tôn trọng đối với nghiệp vụ mua hàng. Tham gia trước mua có thể hiểu theo hai lớp nghĩa; một là tham gia ngay từ đầu vào quá trình nghiên cứu và phát triển sản phẩm; hai là tham gia ngay từ đầu vào việc xác định nhu cầu kinh doanh hằng ngày. Nhưng thông thường cụm từ này chủ yếu để chỉ việc tham gia sớm vào quá trình nghiên cứu phát triển sản phẩm.

Theo kết quả phỏng vấn thu thập được tỷ lệ doanh nghiệp trả lời đánh giá rất cao vai trò của bộ phận mua hàng, và thường bộ phận này do lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp trực tiếp quản lý và điều hành hoạt động mua hàng. Bộ phận mua hàng được tham dự vào tất cả các giai đoạn quá trình nghiên cứu, thiết kế sản phẩm, nghiên cứu thị trường, dự báo nhu cầu doanh nghiệp và các quyết định đơn vị liên quan trong doanh nghiệp. Đặc biệt với quá trình hoạch định nhu cầu, xây dựng tiêu chí đánh giá NCC, lựa chọn và sàng lọc và tuyển chọn nhà cung cấp, quy trình tìm nguồn cung ứng và các đề xuất, thỏa thuận thương mại.

Bộ phận mua tham gia vào bất kỳ quy trình phát triển sản phẩm, đánh giá được nhu cầu thực tế doanh nghiệp, và sản phẩm định hướng khách hàng. Cơ sở để đáp ứng tốt nhất nhu cầu khách hàng, cũng như các quyết định mua hợp lý giảm thiểu những rủi ro và có nguồn cung cấp tốt nhất.

Các hình thức cụ thể của tham gia trước mua bao gồm sự tham gia trước mua của bộ phận mua hàng và sự tham gia sớm của nhà cung cấp. Trên thực tế, bộ phận mua

hàng và gia nhà cung cấp thường cùng tham gia vào quá trình nghiên cứu và phát triển mua sản phẩm hoặc xác nhận nhu cầu KD hàng ngày ngay từ đầu.

### 3.1.3.2. Thuê ngoài trong hoạt động mua hàng của DNCB và phê tại Việt Nam.

Quy mô thị trường dịch vụ thuê ngoài mua sắm được đánh giá là 10.508,5 tỷ USD vào năm 2028, dự kiến sẽ tăng trưởng với tốc độ tăng trưởng kép hàng năm là 14,25% trong giai đoạn dự báo từ năm 2021 đến năm 2028. Thị trường về dịch vụ thuê ngoài mua sắm cung cấp phân tích và hiểu biết sâu sắc về các yếu tố khác nhau dự kiến sẽ phổ biến trong suốt giai đoạn dự báo đồng thời cung cấp tác động của chúng đến tăng trưởng của thị trường.

Dịch vụ thuê ngoài mua sắm là một thủ tục trong đó một công ty giữ một nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài giám sát các giao dịch mua hàng và chi phí của họ. Các dịch vụ này cũng giúp các công ty giảm thiểu chi phí hoạt động, cải thiện tiết kiệm đầu tư và phát triển kinh doanh. Dịch vụ thuê ngoài mua sắm cũng giúp phân bổ các nguồn lực quan trọng để thực hiện các sáng kiến chiến lược và quản lý các hoạt động kinh doanh quan trọng.

Sự gia tăng nhu cầu áp dụng các giải pháp CNTT mới với xu hướng tiêu dùng hiện đại trên toàn thế giới dự kiến sẽ ảnh hưởng đến sự tăng trưởng của thị trường dịch vụ thuê ngoài mua sắm trong giai đoạn dự báo từ năm 2021 đến năm 2028. Ngoài ra, nhu cầu cao từ các doanh nghiệp nhằm hợp lý hóa quy trình mua sắm và tăng nhu cầu xử lý các chính sách tuân thủ và các hợp đồng cũng được dự đoán sẽ thúc đẩy sự phát triển của thị trường dịch vụ thuê ngoài mua sắm. Hơn nữa, sự cần thiết phải tuân thủ các hướng dẫn và đảm bảo sự phù hợp cũng có khả năng tác động tích cực đến sự tăng trưởng của thị trường. Hơn nữa, sự gia tăng nhu cầu thúc đẩy hiệu quả và hiệu lực trong chuỗi cung ứng cũng như chuyên môn và công nghệ tìm nguồn cung ứng bên ngoài có thể tạo ra nhu cầu lớn về dịch vụ thuê ngoài mua sắm cũng như thúc đẩy sự tăng trưởng của thị trường dịch vụ thuê ngoài mua sắm.

Nhiều doanh nghiệp coi việc thuê ngoài quy trình mua sắm của họ có thể so sánh với việc thuê ngoài các chức năng pháp lý hoặc CNTT của họ để bổ sung cho kiến thức chuyên môn hiện có mà họ đã có. Điều này trái ngược với khi doanh nghiệp thuê ngoài các khía cạnh của một số chức năng nhất định, chẳng hạn như nhân sự, hoàn toàn để cắt giảm chi phí, thường là thông qua việc giảm số lượng nhân viên. Vì vậy, nó có thể là một cách để cải thiện các hệ thống và quy trình hiện có hơn là một biện pháp giảm chi phí.

Các doanh nghiệp lớn hơn có nhiều khả năng cân nhắc việc thuê ngoài. Những người đang tìm cách chuyển đổi các chức năng mua sắm của họ coi đây là một lựa chọn đặc biệt hấp dẫn.

Đối với ngành cà phê với đặc thù nguồn cung nhỏ lẻ, hoạt động mua sắm trở nên phức tạp khi phải thu mua từ rất nhiều hộ nông dân để đảm bảo được nguồn cung cà phê đủ cho sản xuất và tiêu thụ. Sự xuất hiện của rất nhiều trung gian trong quá trình thu mua cà phê là tất yếu. Thực tế việc thu mua qua thương lái chiếm tỷ lệ rất

lớn trong hoạt động mua cà phê nguyên liệu của các doanh nghiệp chế biến. Để chuyên nghiệp hóa việc mua sắm này các doanh nghiệp sản xuất, chế biến cà phê lớn thường có những liên kết trực tiếp với các trung gian thu mua, thương lái hay các đại lý nhằm có được lượng hàng đủ lớn để đáp ứng các yêu cầu về quy mô lô hàng phục vụ cho chế biến và xuất khẩu. Chính vì vậy việc hình thành nên xu hướng thuê ngoài hoạt động thu mua, phát huy vai trò của các trung gian thu mua cà phê thô là tất yếu và có sự phát triển mạnh trong thời gian tới.

### 3.1.3.3. Ứng dụng CNTT trong quản lý nguồn cung và HĐ mua hàng

Xu hướng của hệ thống mua hàng tiên tiến cũng sẽ dựa vào giai đoạn phát triển của doanh nghiệp để xây dựng hệ thống thông tin phù hợp, có lợi cho việc thực hiện mua hàng điện tử.

Sự phát triển của hệ thống thông tin đại khái trải qua các giai đoạn phát triển sau: (1) Máy tính cá nhân PC; (2) Internet hoặc mạng nội bộ và ứng dụng của hệ thống tự động hóa văn phòng OA; (3) Hệ thống hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu MRP và MRP II; (4) Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp ERP, (5) Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 là hệ thống thông tin tiên tiến hơn dựa trên cơ sở tổng hợp các hệ thống: hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu MRP II, quản lý chuỗi cung ứng SCM, quản lý quan hệ khách hàng CRM, hoạch định nhu cầu phân phối DRP...; (5) Hệ thống bổ sung tự động ARS, là một hệ thống thông tin tích hợp giữa khách hàng, nhà sản xuất và nhà cung cấp, tức tiến hành tích hợp giữa chuỗi nhu cầu và chuỗi cung ứng. Ví dụ, chia sẻ theo thời gian thực (real-time) với nhà cung cấp về thông tin nhu cầu và thông tin tồn kho, nhà cung cấp bất cứ lúc nào cũng có thể biết trong nhà máy của bên mua hàng mỗi ngày cần sản xuất theo thời gian thực tế trong quá trình sự vật phát sinh.

Giai đoạn tiếp theo của việc ứng dụng CNTT vào hoạt động mua sắm được đặc trưng bởi sự tích hợp mạnh mẽ hơn các hệ thống CNTT giữa các doanh nghiệp, còn được gọi là “Hoạch định nguồn lực doanh nghiệp” (ERP). Ở giai đoạn này, việc sử dụng các hệ thống CNTT là nhằm cung cấp một nền tảng chung cho tất cả các chức năng kinh doanh đóng vai trò chính trong doanh nghiệp, bao gồm hỗ trợ mua hàng. Chức năng này vẫn tập trung và hỗ trợ các nhiệm vụ quản trị và tác nghiệp. Nếu như sự phát triển từ MRP đến ERP được coi là một bước tiến hóa, thì giai đoạn phát triển của mua hàng điện tử có thể được gọi là một cuộc cách mạng hiện nay.

Sự phát triển mạnh mẽ của thương mại điện tử và cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang làm thay đổi rất nhiều tới hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp nói chung và hoạt động mua hàng nói riêng. Trong quy trình mua hàng mọi hoạt động tác nghiệp được ứng dụng của công nghệ số sẽ góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động, rút ngắn thời gian và tối ưu hóa chi phí. Các công nghệ số phổ biến sử dụng trong hoạt động mua hàng như Iot, AI, Blockchain hay Big data v.v...

Trong xu thế sự phát triển mạnh mẽ của các ứng dụng khoa học công nghệ, công nghệ số, cách mạng công nghệ 4.0 và bùng nổ của internet thì việc các doanh



nghiệp cà phê có xu hướng ứng dụng mạnh mẽ công nghệ thông tin vào hoạt động mua hàng là tất yếu.

#### 3.1.3.4. Liên kết với NCC trong hoạt động mua và quản lý nguồn cung cà phê

Hệ thống mua hàng tiên tiến nhìn chung rất chú trọng tới phát triển mối quan hệ NCC, căn cứ vào từng NCC thông qua theo dõi, đánh giá quá trình thực hiện cung ứng hàng hóa, lựa chọn các NCC tiềm năng, DN thường có xu hướng thiết lập quan hệ lâu dài với nhà cung cấp. Đây cũng là mục tiêu quan trọng của quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng trong DN.

Quản lý hàng ngày đối với nhà cung cấp chính là làm bốn việc, là lựa chọn, phê duyệt, đánh giá và khích lệ nhà cung cấp, nhưng tất cả những việc này đều không thể tách rời với tiền đề là mối quan hệ chiến lược nhà cung cấp. Đối với các nhà cung cấp khác nhau nên thiết lập tiêu chuẩn lựa chọn khác nhau, như vậy mới có tính mục tiêu và tính thao tác, cuối cùng sản xuất mới hiệu quả. Quy trình phê duyệt, tiêu chuẩn đánh giá hiệu suất, phương pháp khích lệ nhà cung cấp cũng có sự khác biệt bởi vì các nhà cung cấp khác nhau.

Xu hướng nổi bật ở hầu hết các ngành hàng hiện nay là liên minh liên kết thành chuỗi cung ứng hàng hóa. Sự phát triển mạnh mẽ của mô hình chuỗi cung ứng hiện nay là minh chứng, không chỉ dừng lại phạm vi địa phương, quốc gia mà các chuỗi cung ứng vươn ra toàn cầu. Đặc biệt trong hệ thống mua hàng tiên tiến rất chú trọng phát triển mối quan hệ với nhà cung cấp, phân loại nhà cung cấp căn cứ vào số tiền mua hàng và mức độ rủi ro cung ứng, sau đó áp dụng những chính sách khác nhau đối với những nhà cung cấp khác nhau.

Đối với các DN cà phê cũng không nằm ngoài xu hướng mục tiêu đó, thực tế cho thấy nhiều chuỗi liên kết đã được hình thành, như chuỗi liên minh liên kết gần 10.000 hộ nông dân của công ty TNHH cà phê Vĩnh Hiệp, các sản phẩm cà phê chất lượng cao, cà phê đặc sản; công ty TNHH Nosavi liên kết số lượng các nông hộ nhỏ hơn, hướng tới thị trường ngách, các sản phẩm cà phê đặc sản phục vụ cho tiêu thụ trong nước, hay chuỗi liên kết Nestle café trong sản xuất, truy xuất nguồn gốc sản phẩm cà phê sinh học, cà phê hữu cơ, mô hình liên kết sản xuất cà phê nhân, cà phê rang xay của công ty TNHH XNK cà phê Tám Trinh,...v.v. Thủ phủ cà phê của Việt Nam tại Tây Nguyên hình thành nên khá nhiều các mô hình liên kết, như vùng Liên kết sản phẩm cà phê Thuận An, huyện Đắk Mil, Xã Quảng Sơn, Đắk Glong,

Các dạng, mô hình liên kết khá đa dạng, phát triển ở nhiều địa phương khác nhau, mỗi địa phương phát triển các mô hình liên kết giữa hộ nông dân và các HTX, hoặc liên kết hộ nông dân và DN hay liên kết giữa các thương lái và hộ nông dân. Trong đó liên kết giữa hộ nông dân và DN có xu hướng phát triển mạnh mẽ hơn, các DN chủ động liên kết để tìm kiếm nguồn cung ổn định, chất lượng, phía hộ nông dân tận dụng liên kết để có đường đầu ra ổn định, đặc biệt được hỗ trợ về vốn, kỹ thuật, phân bón,...v.v, để đảm bảo chi phí cho quá trình chăm sóc cho đến khi thu hoạch.

## **3.2. Một số giải pháp QLNC và HĐ mua hàng của doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam.**

### **3.2.1. Nhóm giải pháp hoàn thiện quản lý nguồn cung của DNCB cà phê tại Việt Nam.**

#### **3.2.1.1. Tăng cường liên kết hộ nông dân trồng cà phê**

*a) Mục đích của giải pháp:* Với nguồn cung của DNCB cà phê chính từ các hộ nông dân, với đặc thù nhỏ lẻ phân tán, tự phát và hoạt động thu gom, phơi sấy còn manh mún, chưa chuyên nghiệp. Việc liên kết giữa DNCB và hộ nông dân là hết sức cần thiết để nâng cao chất lượng, hiệu quả từ việc thu mua cà phê thô từ các hộ nông dân. Do đó, mục đích giải pháp đề xuất mô hình liên kết giữa DNCB và hộ nông dân trồng trọt, sản xuất cà phê.

*b) Chủ thể thực hiện giải pháp:* Chủ thể liên kết là các DNCB cà phê, hạt nhân trong triển khai các giải pháp liên kết, hỗ trợ chặt chẽ từ các nông hộ, cũng như các giải pháp hỗ trợ cho các nông hộ trong quá trình trồng trọt, sản xuất cà phê. Vì vậy chủ thể chính thực hiện giải pháp này là tất cả các DNCB cà phê tại Việt Nam.

#### *c) Nội dung của giải pháp:*

Trong xu hướng các DNCB tập trung vào sản xuất, chế biến các sản phẩm cà phê có chứng nhận, cà phê chất lượng cao, thì việc liên kết hộ nông dân là yêu cầu tất yếu. Với đặc thù ngành cà phê của Việt Nam với các nông hộ nhỏ lẻ, khó kiểm soát được chất lượng nguồn cung, cũng như ổn định sản lượng, số lượng thu mua, kiểm soát nguồn gốc xuất xứ, đáp ứng được các tiêu chuẩn cà phê có chứng nhận là rất khó khăn. Với tư duy các nông hộ làm theo thói quen lâu đời, sản xuất, thu hái đảm bảo nguồn thu chi tiêu hàng ngày, tư duy ngắn hạn, ăn sổi là thực tiễn mà DNCB gặp phải với đa phần ở các nông hộ nhỏ lẻ. Vì vậy việc liên kết hộ nông dân không chỉ là xu hướng, mà yêu cầu tất yếu của DNCB cà phê hiện nay.

Các hoạt động liên minh, liên kết hộ nông dân được thể hiện bằng cam kết từ hai phía trong quá trình hợp tác. Để đảm bảo nguồn cung cà phê thô ổn định lâu dài, bài toán liên kết với những cam kết từ phía các nông hộ, và những lợi ích từ phía DNCB đáp ứng cho các nông hộ. Ở đây liên minh, liên kết bền vững đảm bảo lợi ích hài hòa giữa các bên. Hình 3.2 thể hiện các nội dung cân bằng lợi ích các bên tham gia trong liên kết trong đó (1) Hộ nông dân khi tham gia liên kết sẵn sàng các cam kết cung cấp cà phê thô theo yêu cầu về số lượng, chất lượng cam kết, sẵn sàng chịu sự giám sát của DNCB, chia sẻ thông tin...v.v; (2) Phía DNCB cần thực hiện cam kết thu mua, hỗ trợ kỹ thuật, vốn, giống, phân bón..đào tạo, tập huấn và sẵn sàng mua giá cao đối với sản phẩm cà phê đạt tiêu chuẩn.

Liên minh, liên kết hộ nông dân nhằm kiểm soát cà phê nguyên liệu ngay từ đầu nguồn, quá trình sản xuất được DNCB tham gia sớm từ các công đoạn lựa chọn giống, phân bón, thuốc trừ sâu, quy trình chăm sóc, thu hái ...v.v, quá trình này giúp DNCB kiểm soát được chất lượng sản phẩm, truy suất nguồn gốc xuất xứ, đáp ứng các yêu cầu cà phê chất lượng cao, đặc biệt các tiêu chuẩn chất lượng cà phê

xuất khẩu các quốc gia có yêu cầu cao, các tiêu chuẩn organic, hay các chứng chỉ cà phê bền vững. Liên minh, liên kết giúp giải quyết bài toán phát triển bền vững vùng nguyên liệu của DNCB cà phê, đảm bảo các lợi ích kinh tế không chỉ của DNCB, mà các hộ nông dân, cũng như lợi ích kinh tế, xã hội và ngành cà phê Việt Nam phát triển bền vững, lâu dài.



**Hình 3.2: Đề xuất mô hình liên kết DN và hộ nông dân**

*Nguồn: Đề xuất của tác giả*

Để giải quyết bài toán nâng cao hiệu quả liên kết hộ nông dân, DNCB cần có chiến lược mục tiêu lâu dài, đảm bảo hài hòa lợi ích giữa các bên trong liên kết, giải quyết bài toán trong chuỗi giá trị cà phê. Đầu tiên chính là nhận thức của hộ nông dân, định hướng sản xuất cà phê theo các tiêu chuẩn, yêu cầu của doanh nghiệp, cũng như kỹ thuật quy trình sao cho vừa đảm bảo sản lượng, cũng như chất lượng cà phê, cần cho các bên tham gia trong liên kết nhận thức rõ được vai trò của liên kết, sức mạnh hình thành liên kết và câu chuyện phát triển bền vững lâu dài cho giá trị sản phẩm cà phê của Việt Nam. Để đạt được mục tiêu liên minh, liên kết hộ nông dân DNCB nên lưu ý một số vấn đề sau:

(1) DNCB cần có đẩy mạnh hoạt động tuyên truyền về lợi ích của hợp tác liên kết, sự cần thiết phải phát triển sản phẩm cà phê theo hướng bền vững. Thay đổi theo quen canh tác truyền thống, hướng đến sản xuất, trồng trọt cà phê chuyên nghiệp, ổn định lâu dài. Tuyên truyền về xu hướng phát triển của thị trường cà phê toàn cầu theo hướng sản phẩm cà phê có chứng nhận, cà phê chất lượng cao.

(2) Bên cạnh hoạt động tuyên truyền DNCB cà phê cần có các biện pháp hỗ trợ thiết thực, kịp thời, đặc biệt về nguồn vốn, khi đa phần các nông hộ thiếu vốn cho sản xuất, tình trạng thu hoạch cà phê xanh, cà phê non, chưa đến tuổi thu hoạch để lấy ngắn nuôi dài là thực tế cho thấy các nông hộ đang đói vốn, DNCB cần phải giải quyết được bài toán thiếu vốn này cho các nông hộ. Bên cạnh vốn, DNCB cần hỗ trợ nông hộ về kỹ thuật, tăng cường các hoạt động tập huấn, đào tạo về quy trình chăm sóc, thu hái, bảo quản và sơ chế cà phê. Một số mô hình tổ hợp tác, hay nhóm

hợp tác huấn luyện chuyên sâu cần được thực hiện một cách bài bản, đầu tư hơn và quy mô hơn đối với các nông hộ tham gia liên kết. Hỗ trợ trang thiết bị, máy móc, công nghệ chế biến ....v.v.

(3) DNCB cần đảm bảo đầu ra cho các nông hộ, đặc biệt cam kết thu mua, thu mua với mức giá ổn định. Đối với các sản phẩm cà phê chất lượng cao DNCB có thể thu mua với giá cao hơn. Để làm được điều này, bản thân DNCB cần tập trung đầu tư trang thiết bị, máy móc, hướng phát triển tới các sản phẩm cà phê chế biến sau, cà phê chất lượng cao và cà phê đặc sản. Đảm bảo giá trị khi xuất khẩu, tiêu thụ đảm bảo khả năng cạnh tranh và hướng tiêu thụ ở các thị trường khó tính.

### **3.2.1.2. Phát huy thế mạnh của các trung gian thu mua cà phê nguyên liệu**

a) *Mục đích của giải pháp:* Như đã phân tích ở phần thực trạng chương 2, nguồn thu mua chính của các DNCB cà phê hiện nay là các thương lái, doanh nghiệp thương mại, kênh này chiếm đến 70-80% sản lượng thu mua. Vì vậy các trung gian, đại lý thu mua cà phê có vai trò rất quan trọng. Tuy nhiên, bản thân hoạt động của các trung gian còn tồn tại nhiều hạn chế, tính chuyên nghiệp chưa cao, tư duy còn chộp giật, tâm lý địa phương. Do đó, mục đích giải pháp đề xuất định hướng nâng cao vai trò, cũng như tính chuyên nghiệp của các trung gian thu mua cà phê thô cho các DNCB cà phê.

b) *Chủ thể thực hiện giải pháp:* Với các trung gian thu mua cà phê nguyên liệu của DNCB mặc dù hoạt động khá độc lập, tuy nhiên thường có các hợp đồng, ràng buộc với các DNCB cà phê trong hoạt động thu mua. Để phát huy thế mạnh của các trung gian này chắc chắn cần chính các trung gian thu mua này nỗ lực, phát triển. Tuy nhiên trong nghiên cứu luận án này, xác định chủ thể chính thực hiện giải pháp là DNCB cà phê, ở vị trí của mình, các DNCB chủ động thực hiện các giải pháp nhằm phát huy tốt vai trò các trung gian thu mua của mình. Bên cạnh đó cần sự hỗ trợ từ chính các trung gian, đại lý thu mua cà phê của DNCB.

#### *c) Nội dung của giải pháp:*

Thương lái cà phê là những người có nhiều kinh nghiệm được tích lũy trong quá trình thu gom nhiều năm. Có điều kiện cơ sở vật chất thu gom, phương tiện vận chuyển phù hợp với địa hình phức tạp, có nguồn tài chính...v.v. Lại có lợi thế về địa bàn, thổ địa quan hệ tốt với các nông hộ trồng cà phê, đặc biệt là các hộ gia đình nhỏ lẻ địa phương, có những vùng thương lái có vai trò độc quyền thu mua. Thương lái có nhiều kinh nghiệm, bằng mắt thường, thương lái có thể biết được chất lượng cà phê nguyên liệu, độ ẩm, tỷ lệ thu hồi, thời điểm thu hoạch từ đó cung ứng được đúng chủng loại sản phẩm mà doanh nghiệp yêu cầu. Thương lái còn nắm vai trò quan trọng khác là cung cấp những thông tin nhanh nhất về thay đổi giá cà phê, nhu cầu của thị trường cho người sản xuất nhất là những người sản xuất ở vùng sâu, vùng xa cũng như phản hồi lại các thông tin từ người sản xuất, vụ mùa sản xuất, chất lượng cà phê, chủng loại tới doanh nghiệp.

Chính vì vậy, việc phát huy thế mạnh, vai trò của thương lái với DNCB giúp cho hoạt động thu mua trở nên hiệu quả và tiết kiệm chi phí hơn. Doanh nghiệp chế biến cà phê cần tập trung vào một số vấn đề sau:

- Cần xây dựng kế hoạch chi tiết trong việc thiết lập quan hệ với các thương lái trong thu mua cà phê nguyên liệu, cách thức và phương pháp phối hợp trong việc thu mua, nắm bắt tốt thông tin, vùng nguyên liệu chính của doanh nghiệp.

- Thương lái là kênh thông tin hiệu quả DNCB có thể chủ động nguồn nguyên liệu cho mỗi niên vụ, đặc biệt các biến động từ phía nguồn cung. Vì vậy xây dựng kênh thông tin cập nhật giữa DNCB và thương lái, đặc biệt những thương lái có mối quan hệ lâu năm có thể tham gia vào những hoạt động thu mua, quyết định mua trong những trường hợp cụ thể của DNCB.

- DNCB cần tận dụng có hiệu quả lợi thế điều kiện vốn, nguồn nhân lực, phương tiện vận chuyển chuyên dụng và các điều kiện cơ sở vật chất khác của các thương lái. Đây là giải pháp vừa tiết kiệm chi phí, vừa tăng hiệu quả hoạt động thu mua.

- Bên cạnh những giải pháp tận dụng lợi thế từ thương lái, bản thân DNCB cà phê cần chủ động trong việc chia sẻ thông tin cập nhật về nhu cầu, thị trường và đặc biệt đào tạo hướng dẫn thương lái trong việc lựa chọn thu mua cà phê nguyên liệu sao cho đáp ứng tốt nhất về chất lượng, số lượng, thời gian yêu cầu và tối ưu hóa chi phí.

- DNCB cần phối hợp nhịp nhàng và cân bằng lợi ích với các thương lái thu mua cà phê, đảm bảo đôi bên cùng có lợi, trước mắt thương lái vẫn là kênh chính, hiệu quả để DNCB có thể thu gom được cà phê thô đảm bảo các yêu cầu về kỹ thuật và tối ưu hóa về chi phí.

Thương lái cà phê có mối quan hệ gắn chặt với người sản xuất và các doanh nghiệp. Mối quan hệ được dựa trên sự uy tín, tín nhiệm từ nhiều năm liên kết và giao dịch. Với người sản xuất, thương lái là kênh tiêu thụ sản phẩm quan trọng vào thời điểm thu hoạch, cơ động, linh hoạt và mềm dẻo trong việc xác định giá cả và phương thức thanh toán cũng như phương thức hỗ trợ người sản xuất. Thương lái thường thu mua cà phê tại vườn và đảm nhận phơi sấy, sàng lọc qua các cơ sở gia công nên giảm bớt được công sức lao động cho người sản xuất. Trong khi đó, về phía doanh nghiệp, thương lái là nguồn cung cấp nguyên liệu nhanh chóng và đảm bảo chất lượng theo yêu cầu của doanh nghiệp.

### **3.2.1.3. Phát triển các vùng trồng cà phê bền vững**

*a) Mục đích của giải pháp:* Sự phát triển của ngành cà phê thế giới trải qua nhiều giai đoạn khác nhau, bắt đầu từ hàng trăm năm trước ngành cà phê Việt Nam đã ra đời và với nhiều vùng cà phê có chất lượng và hương sắc rất đặc trưng. Tuy nhiên câu chuyện về phát triển bền vững là rất ít được quan tâm, ngày càng chú trọng hơn về sản lượng và ít quan tâm tới chất lượng cà phê, đặc biệt sự phát triển bền vững. Xuất phát từ những phân tích từ thực trạng, mục đích giải pháp đề xuất những vấn

đề cơ bản để hình thành nên các vùng nguyên liệu bền vững, cà phê có chứng nhận cho các DNCB cà phê tại Việt Nam

*b) Chủ thể thực hiện giải pháp:* Chủ thể chính thực hiện giải pháp là DNCB cà phê Việt Nam, bên cạnh đó là sự hỗ trợ chính từ nông hộ, HTX và doanh nghiệp trồng cà phê trong việc xây dựng phát triển các vùng nguyên liệu bền vững.

*c) Nội dung của giải pháp:*

Đầu tư, phát triển các vùng nguyên liệu bền vững là hướng đi chiến lược, lâu dài của các DNCB cà phê tại Việt Nam, thực tế nhiều doanh nghiệp lớn hiện nay đã xây dựng và phát triển các vùng nguyên liệu của riêng mình khá thành công. Trong xu thế hiện nay các sản phẩm cà phê chất lượng cao đang chiếm lĩnh thị trường. Giá trị xuất khẩu tiêu thụ cao hơn, thị trường ổn định hơn, đặc biệt tại các thị trường xuất khẩu lớn cà phê có chứng nhận đang có vị trí rất tốt trên thị trường. Vì vậy việc DNCB cà phê đầu tư, phát triển các vùng sản xuất cà phê bền vững là một giải pháp có ích, và cần thiết trong điều kiện hiện nay. Để tạo dựng nguồn nguyên liệu bền vững không chỉ mình DNCB có thể thực hiện được, mà cần phải xây dựng hình thành chuỗi liên kết sản xuất và tiêu thụ cà phê bền vững, ở đây DNCB là hạt nhân trung tâm. Phối hợp với các HTX, nông hộ trong trồng trọt cà phê bền vững, tận dụng các chính sách của nhà nước, hỗ trợ từ tổ chức, hiệp hội phát triển các vùng nguyên liệu bền vững. Đặc biệt một số DNCB có tiềm lực tài chính mạnh có thể xây dựng các vùng nguyên liệu riêng, theo các tiêu chuẩn quốc tế. Để phát triển vùng nguyên liệu bền vững DNCB cần lưu ý một số vấn đề sau:

- *Nâng cao nhận thức của người sản xuất*

Thế giới cho đến nay trải qua bốn làn sóng thị trường sản phẩm cà phê, giai đoạn đầu tiên làn sóng cà phê thương mại, khi hoạt động tiêu thụ cà phê được phổ biến rộng rãi trên toàn thế giới, các mô hình kinh doanh cà phê các doanh nghiệp ko dừng lại quốc gia, các hoạt động cà phê được tiêu thụ khắp thế giới. Tuy nhiên chủ yếu sản phẩm cà phê thương mại, chưa quan tâm nhiều tới chất lượng. Giai đoạn tiếp theo khi nhu cầu thị trường ngày càng cao, yêu cầu chất lượng cà phê được chuyển sang giai đoạn cà phê chất lượng cao, hạt cà phê được chọn lựa kỹ càng hơn, các sản phẩm chế biến hướng tới chất lượng cao phục vụ nhu cầu. Tiếp theo ở mức chất lượng cao hơn cà phê đặc sản, ứng dụng công nghệ chế biến, công nghệ lên men bí kíp của mỗi quốc gia, doanh nghiệp, tạo ra sản phẩm cà phê mang thương hiệu riêng, đặc sắc của mỗi vùng miền, đây là xu hướng hiện tại của thị trường cà phê khi ngày càng ưa chuộng các sản phẩm cà phê đặc sản này.

Xu hướng tiếp theo của thị trường cà phê đó chính là phát triển bền vững, sản xuất chế biến cà phê không chỉ hướng đến sản phẩm chất lượng cao, mà vấn đề sản xuất an toàn, sản xuất hữu cơ, vấn đề xã hội, môi trường và trách nhiệm xã hội bền vững của doanh nghiệp chế biến trong quá trình sản xuất kinh doanh được quan tâm. Với làn sóng thứ tư doanh nghiệp sản xuất cần quan tâm đến khía cạnh bền vững. Nâng cao nhận thức chế biến sản xuất cà phê đạt các tiêu chuẩn cà phê có

chứng nhận 4C, UTZ, FLO, Hữu cơ Organic...v.v. Từ quá trình chọn giống, kỹ thuật trồng trọt, sử dụng thuốc, phân bón, hoạt động thu gom chế biến cho tới tiêu thụ bền vững.

Để đảm bảo nguồn cung chất lượng tốt, có khả năng cạnh tranh về chất lượng và giá cả doanh nghiệp chế biến khi kinh doanh trên thị trường, việc đào tạo, nâng cao nhận thức của người sản xuất cà phê hết sức quan trọng. Không chỉ giới hạn trong những kiến thức về canh tác, người nông dân cũng cần nắm rõ các kiến thức về thị trường, các quy định của pháp luật, và tác động về môi trường trong quá trình sản xuất cà phê nhằm đảm bảo quyền lợi cho mình cũng như góp phần phát triển cà phê bền vững có hiệu quả.

DNCB cần phổ biến, nâng cao kiến thức cho nông hộ trồng, sản xuất cà phê theo hướng bền vững, kịp thời phổ biến các quy định về cà phê có chứng nhận, các tiêu chuẩn cà phê cần được tập huấn chi tiết cho các nông hộ, như các tiêu chuẩn cà phê Organic, cà phê 4C...v.v hay các tiêu chuẩn cà phê có chứng nhận khác, đặc biệt các tiêu chuẩn cụ thể ở các nước xuất khẩu cà phê lớn trên thế giới, như tiêu chuẩn organic của Mỹ, EU, Nhật Bản hay Hàn Quốc. Thông qua các kênh truyền thông phổ biến kiến thức, quy định, chính sách và định hướng phát triển vùng trồng cà phê bền vững. Lợi ích và trụ cột phát triển bền vững, vấn đề xã hội, kinh tế và môi trường.

Xây dựng văn hóa trong canh tác cà phê, bảo vệ tài nguyên đất, nước, môi trường và phát triển bền vững lâu đời của ngành cà phê Việt Nam. Tuyên truyền loại bỏ những thói quen không tốt, nhóm nhỏ ảnh hưởng tới cộng đồng, cần có văn hóa trồng trọt cà phê bền vững.

#### - *Cải thiện chất lượng giống cây trồng*

Sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ, các nghiên cứu phát triển, ứng dụng hiện đại vào công nghệ sinh học, phát triển các giống cây trồng có chất lượng, có khả năng chống chịu được sâu bệnh, năng suất, chất lượng cao. Trong điều kiện hiện nay không khó để có được những giống cà phê đáp ứng các tiêu chí trên. Để phát triển bền vững, việc nghiên cứu phát triển các giống cây trồng cần được đẩy mạnh, để làm được điều này cần có sự hợp tác của các nhà khoa học trong lĩnh vực nông nghiệp, phát triển các gen cà phê thích ứng với những thay đổi môi trường, điều kiện chăm sóc và năng suất cao. Các Viện nghiên cứu, tổ chức phi lợi nhuận và DNCB cần có những giải pháp hợp tác, phát triển các giống cây có chất lượng này theo tư duy dài hạn, nghiên cứu và thí điểm liên tục từ phòng thí nghiệm, ra trồng thực tế.

DNCB cần đầu tư vào công tác nghiên cứu chọn tạo giống có chất lượng cao và thúc đẩy nhanh việc thay đổi giống cà phê hiện nay cần đầu tư thích đáng cho công tác tuyên truyền, phổ biến và hướng dẫn kỹ thuật rộng rãi cho các nông hộ trong mạng lưới liên kết trồng cà phê bền vững hoặc vùng nguyên liệu DNCB thu mua thường xuyên.

*- Tối ưu hóa phân hữu cơ*

Sau vấn đề nước tưới, việc bón phân cân đối, phù hợp cũng là yếu tố quan trọng nhằm bảo đảm năng suất, chất lượng và tính bền vững cho cây cà phê. Tuy nhiên, điều đáng quan tâm hiện nay là tình trạng nông dân bón phân nhiều hơn khuyến cáo, trong đó có việc lạm dụng phân vô cơ, theo đó đã gây ra nhiều hệ lụy... Việc bón nhiều phân vô cơ, lãng phí là một chuyện nhưng vấn đề lâu dài sẽ gây ra nhiều hệ lụy khác mà không phải người nông dân nào cũng có thể nhìn ra nếu không được tiếp cận với khoa học kỹ thuật. Lạm dụng phân vô cơ không chỉ gây lãng phí, nếu dùng quá nhiều sẽ làm chết hệ vi sinh vật có ích, gây hiệu ứng nhà kính hoặc ngấm xuống đất làm ảnh hưởng đến môi trường.

Theo thói quen, thông thường bà con nông dân bón phân làm 4 đợt: đợt 1 vào lần tưới thứ 2, đợt 2 vào đầu mùa mưa, đợt 3 giữa mùa mưa và đợt 4 vào cuối mùa mưa. Bón phân là yếu tố quan trọng và quản lý dinh dưỡng tổng hợp cho cây cà phê nên sử dụng tối đa phân hữu cơ, hạn chế sử dụng phân vô cơ. Bón nhiều phân không phải là tốt, mà phải bón cân đối, bảo đảm: Bón đúng các loại phân cần thiết; bón đủ lượng; bón đúng thời kỳ; bón đúng phương pháp. Phân hữu cơ có thể có từ nhiều nguồn như: cành lá cà phê; phân chuồng; phân hữu cơ vi sinh. Bón phân hữu cơ có nhiều ưu việt: Trong phân hữu cơ có tất cả các loại dinh dưỡng (N, P, K, Ca, Mg...); có thể tận dụng cành lá cà phê từ việc tạo hình cắt cành làm phân bón; làm cho đất tốt hơn; đất giữ được nhiều chất dinh dưỡng và nước hơn; giúp chống xói mòn đất.

*- Thay đổi tập quán thu hoạch cà phê*

Thực tế cho thấy việc thu hái cà phê xanh non, thu hái một lần chung lẫn cả quả chín và quả xanh non làm giảm đi rất lớn chất lượng cà phê chế biến, với tỷ lệ lớn có thể làm nấm mốc, không đảm bảo chất lượng. Thực tế này lại diễn ra khá phổ biến. Để phát triển cà phê bền vững, tình trạng này cần phải được chấm dứt. Để làm được điều này DNCB cần phải có giải pháp mạnh mẽ, kiên quyết.

- Kiểm soát vùng trồng hiệu quả, đặc biệt các vùng trồng trong liên minh, liên kết. Đối với các vùng nguyên liệu khác cần có cán bộ kỹ thuật giám sát việc thu hái từ các nông hộ.

- Các biện pháp kiểm soát chất lượng đầu vào cần kỹ càng hơn, kiên quyết loại bỏ sản phẩm không đảm bảo tiêu chuẩn chất lượng, không thu mua sản phẩm khi tỷ lệ quả xanh non lớn. Sẵn sàng mua giá cao hơn với những sản phẩm có chất lượng tốt, tỷ lệ quả chín cao.

- Khuyến khích các nông hộ đáp ứng sản phẩm cà phê thu mua có chứng nhận, vùng trồng đảm bảo tiêu chuẩn. Có các chính sách khuyến khích kịp thời với các nông hộ có sản phẩm đạt chứng nhận. Các sản phẩm cà phê có chứng nhận được mua với giá cao hơn.



- Khi thu mua cà phê nhân sống, cần có quá trình kiểm tra kỹ lưỡng độ ẩm, tỷ lệ kích thước hạt, tình trạng kỹ thuật hạt cà phê, đánh giá thông qua khâu thử nếm để kiểm soát chất lượng.

#### **3.2.1.4. Thành lập bộ phận chuyên trách quản lý rủi ro nguồn cung cà phê nguyên liệu**

a) *Mục đích giải pháp:* Rủi ro nguồn cung ứng có nguy cơ xảy ra rất lớn đối với hầu hết các DNCB cà phê tại Việt Nam, trong bối cảnh môi trường kinh doanh có nhiều biến động, các yếu tố về thời tiết, khí hậu, dịch bệnh ...v.v tạo ra nhiều rủi ro hơn đối với nguồn cung ứng cà phê thô cho DNCB. Như đã phân tích từ thực trạng hoạt động quản lý rủi ro nguồn cung của các DNCB hiện nay còn nhiều hạn chế, đa phần chưa được quan tâm xây dựng bài bản, chưa có cơ cấu tổ chức quản lý hoạt động rủi ro, cũng như còn hạn chế trong việc đánh giá những rủi ro tiềm ẩn để có giải pháp đối phó. Xuất phát từ yêu cầu cần thiết quản lý hiệu quả rủi ro nguồn cung của DNCB và thực trạng tại các đơn vị này. Giải pháp tập trung vào xây dựng cấu trúc bộ máy quản lý rủi ro, xây dựng bộ phận chuyên trách thực hiện công tác quản lý rủi ro nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động này, góp phần né tránh, đối phó được với những rủi ro tiềm ẩn mà các DNCB cà phê có thể gặp phải, đồng thời nâng cao hiệu quả quản lý nguồn cung của DNCB cà phê tại Việt Nam.

b) *Chủ thể thực hiện giải pháp:* Quản lý rủi ro nguồn cung cà phê có vị trí then chốt đối với hầu hết các DNCB cà phê tại Việt Nam. Tuy nhiên xuất phát từ thực tiễn mức độ rủi ro xảy ra đối với các DNCB cà phê có lượng thu mua lớn, hạn hàng xuất khẩu đòi hỏi số lượng, cũng như các yêu cầu về chất lượng sản phẩm cà phê thô có tính thường xuyên hơn, và gây ra nhiều khó khăn khi các DNCB cà phê có sản lượng thu mua lớn khi gặp phải tình trạng thiếu hàng, nhập không đúng chất lượng, chủng loại, yêu cầu kỹ thuật hoặc chậm về thời gian v.v... Ở các DNCB quy mô nhỏ hơn, việc thu mua nguyên liệu thường ít xảy ra các rủi ro và với DNCB quy mô nhỏ, hạn chế về tài chính, nhân sự, trình độ quản lý có thể thành lập bộ phận chuyên trách chưa cần thiết và hiệu quả không cao. Vì vậy ở đây chủ thể thực hiện giải pháp tập trung vào các DNCB cà phê quy mô lớn.

#### *c) Nội dung giải pháp*

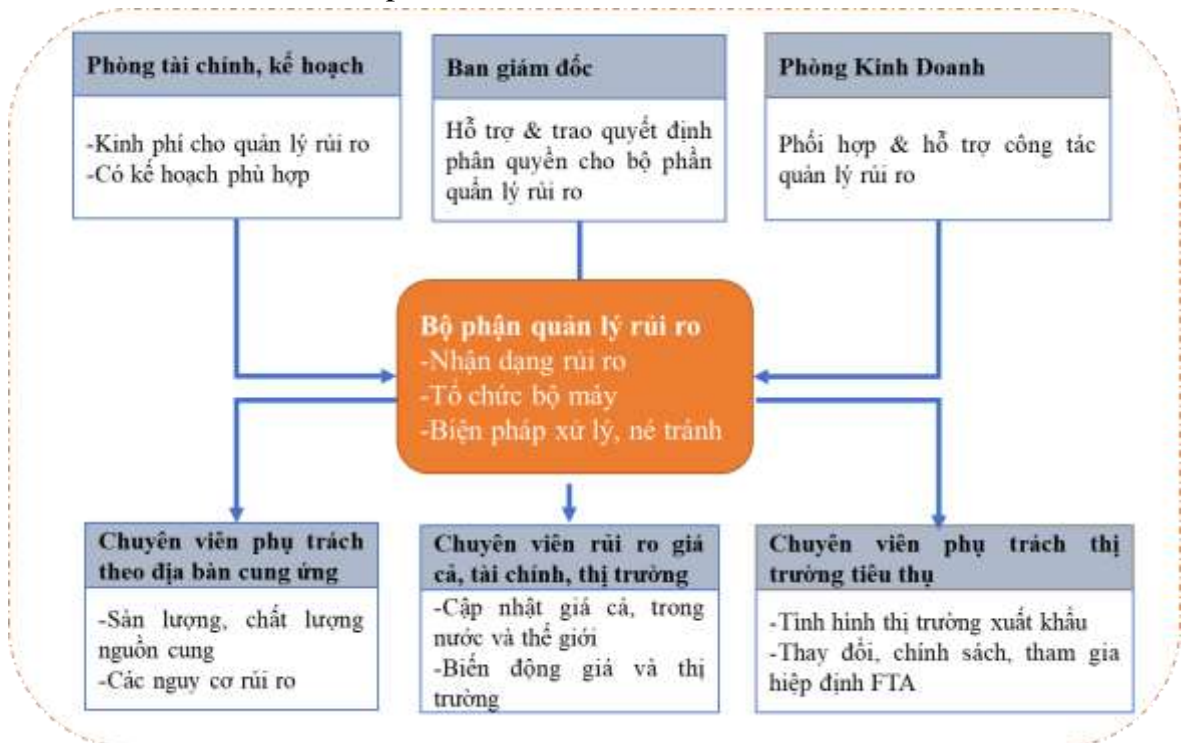
Xây dựng bộ phận chuyên trách quản lý rủi ro nguồn cung cà phê đảm bảo bộ phận hoạt động như cơ cấu tổ chức bộ phận trong doanh nghiệp, trên cơ sở chức năng chính quản lý nguồn rủi ro nguồn cung cà phê. Hình thành bộ phận chuyên trách nhằm đối phó với những nguy cơ rủi ro nguồn cung ngày càng gia tăng, mà DNCB cà phê cần có giải pháp hạn chế rủi ro tổn thất. Những rủi ro là hết sức phức tạp, đa dạng và thường khó dự báo trước vì vậy ra đời bộ phận chuyên trách quản lý rủi ro là yêu cầu tất yếu.

Việc thành lập cơ cấu bộ phận chuyên trách ở mỗi doanh nghiệp có thể căn cứ vào điều kiện cụ thể như đặc điểm, tính chất hoạt động của DN, quy mô hoạt động, chi phí tổ chức bộ máy để áp dụng các mô hình tổ chức quản trị rủi ro khác nhau.

Dưới đây tác giả đề xuất mô hình tổ chức bộ phận chuyên trách quản lý rủi ro nguồn cung cà phê, nhằm tới 3 giai đoạn quản lý rủi ro gồm (1) nhận dạng rủi ro, (2) Tổ chức bộ máy và (3) biện pháp xử lý rủi ro.

Việc nhận dạng rủi ro càng chính xác, dự báo được các nguy cơ có thể xảy ra là bước đầu tiên trong quy trình quản lý rủi ro. Căn cứ vào thực tiễn, và những yếu tố rủi ro có nguy cơ xảy ra thường xuyên bộ phận chuyên trách sẽ phân tích đưa ra dự báo về nguy cơ xảy ra rủi ro.

Bộ phận chuyên trách quản lý rủi ro cần có kiến thức hiểu biết sâu về cà phê, các nguy cơ ảnh hưởng chất lượng cà phê như vấn đề về độ ẩm, thời tiết, kỹ thuật bảo quản... nắm được thông tin nguồn cung nguyên liệu, có kinh nghiệm trong công tác thu mua. Bộ phận này có trách nhiệm thu thập thông tin chi tiết khả năng cung ứng sản lượng, chất lượng của từng vụ, độ chung thủy, mức độ uy tín, các cam kết của nguồn hàng. Tất cả thông tin dữ liệu này phải được phân tích tổng hợp, căn cứ vào những biến động của thị trường, hoạt động kinh doanh được bộ phận chuyên trách đưa ra dự báo chính xác, kịp thời.



**Hình 3.3 : Đề xuất bộ phận chuyên trách quản lý rủi ro của DNCB cà phê**

*Nguồn: Đề xuất của tác giả*

Bên cạnh những phân tích dự báo từ nguồn cung, những căn cứ từ thị trường bộ phận chuyên trách quản lý rủi ro cần tham khảo ý kiến từ phía bộ phận thị trường, bán hàng, có thể tham gia trực tiếp bộ phận chuyên trách về quản lý rủi ro nguồn cung để có những giải pháp kịp thời, đặc biệt không để tình trạng thiếu đơn hàng đáp ứng nhu cầu thị trường, hoặc đơn hàng không đảm bảo chất lượng...v.v.

### **3.2.2. Nhóm giải pháp hoàn thiện quản lý hoạt động mua hàng của DNCB cà phê tại Việt Nam**

#### *3.2.2.1. Hoàn thiện mô hình trạm thu mua cà phê nguyên liệu*

*a) Mục đích của giải pháp:* Như đã phân tích ở thực trạng, hiện nay một số doanh nghiệp chế biến cà phê lớn trong ngành đã triển khai mô hình các trạm thu mua đầu vào của doanh nghiệp. Các trạm thu mua thực hiện các chức năng chủ yếu thu gom, tập kết hàng hóa từ các hộ nông dân trong vùng. Bước đầu các mô hình thu mua thông qua trạm đem lại hiệu quả khá tốt cho các doanh nghiệp, như thu mua được số lượng nhiều hơn trực tiếp từ hộ nông dân, thuận lợi tập kết hàng hóa, gom lô hàng lớn trong phân loại, xử lý và vận chuyển, tối ưu hóa chi phí mua. Tuy nhiên mô hình này mới đang được áp dụng ở doanh nghiệp lớn, đứng đầu ngành của địa phương, có số lượng thu mua hàng năm lớn, bên cạnh đó các trạm thu mua này mới chỉ dừng lại ở dạng tập kết, thu gom và chưa linh hoạt tiếp nhận nguồn cung hàng hóa. Do đó, giải pháp hoàn thiện mô hình thu mua mục đích tiếp tục thực hiện mô hình trạm thu mua ở các doanh nghiệp lớn, có cải tiến cách thức, phương pháp triển khai và phát triển mô hình này ở các doanh nghiệp quy mô nhỏ, sản lượng tiêu thụ thấp.

*b) Chủ thể thực hiện giải pháp:* Với mô hình mua hàng thông qua các trạm thu mua được triển khai ở nhiều doanh nghiệp quy mô lớn, dẫn đầu ngành và khá thành công, tuy nhiên còn nhiều hạn chế, đặc biệt chưa được áp dụng nhiều ở các doanh nghiệp quy mô nhỏ, số lượng doanh nghiệp này trong ngành cà phê khá lớn. Vì vậy chủ thể chính áp dụng giải pháp là các DNCB cà phê, và tập trung phát triển ở các doanh nghiệp chế biến nhỏ và vừa trong ngành cà phê.

#### *c) Nội dung giải pháp*

Xuất phát từ phân tích ở phần thực trạng đó luận án đề xuất tiếp tục phát triển các mô hình thông qua trạm thu mua trên phạm vi rộng hơn, tức là ở các doanh nghiệp chế biến nhỏ cũng nên xây dựng mô hình thu mua thông qua các trạm. Như trong phân tích phần thực trạng có thể thấy công ty TNHH Nosavi, là một doanh nghiệp nhỏ, mới khởi nghiệp, tuy nhiên đã rất thành công với mô hình trạm thu mua kết hợp chế biến, hướng tới các sản phẩm chế biến cà phê chất lượng cao, cà phê đặc sản.

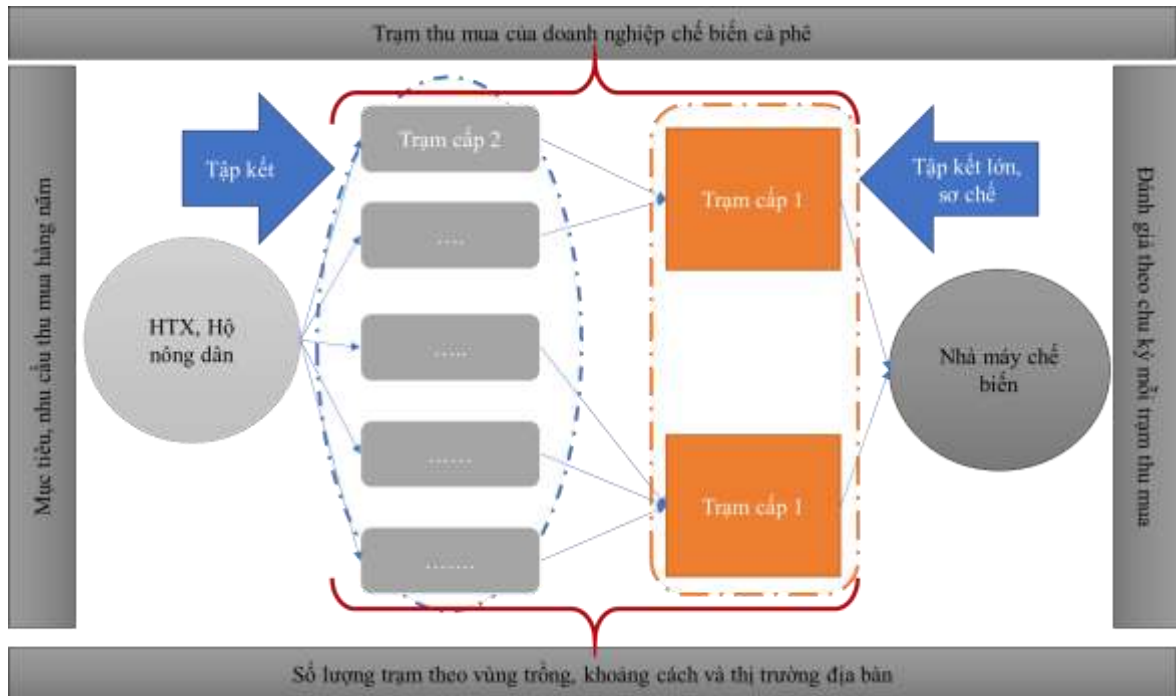
Trong mô hình xây dựng trạm thu mua được chia làm 2 cấp:

Chính vì vậy nội dung của giải pháp sẽ triển khai theo hai hướng (1) Mở rộng phạm vi các doanh nghiệp, đề xuất các doanh nghiệp chế biến xây dựng mô hình trạm thu mua, (2) Mở rộng chức năng, quy mô và số lượng các trạm thu mua.

- Trạm thu mua cấp 2: Ở đây các trạm chủ yếu là có chức năng tập kết, gom hàng từ các nông hộ lân cận trong bán kính từ 5 đến 10 km quanh trạm. Số lượng hàng hóa thu mua thông qua trạm dưới 20 tấn/lần, trên 20 tấn sẽ được đóng xe container chở thẳng về các trạm cấp 1. Với từng sản lượng cà phê thô và vùng thu mua

nguyên liệu của doanh nghiệp sẽ quyết định số lượng trạm 2. Các trạm cấp 2 có thể doanh nghiệp tính phổ rộng được ở các vùng trồng mà doanh nghiệp hướng tới.

Về mặt tổ chức, các trạm thu mua của công ty có đội ngũ nhân viên quản lý trạm, hệ thống bãi tập kết và thiết bị máy móc cần thiết bảo quản và bốc xếp hàng hóa trong thời gian ngắn, tức ở mỗi vụ thu hoạch cà phê, trước khi được chuyển về trạm thu mua cấp 1. Để tiết kiệm chi phí, doanh nghiệp chế biến có thể thuê các trạm tập kết này tại nhà văn hóa, địa điểm họp tác xã, ...v.v. Hoặc liên kết các hộ nông dân, hợp tác xã trong việc triển khai các trạm thu mua cấp 2 này.



**Hình 3.4: Mô hình trạm thu mua cà phê thô của DNCB**

*Nguồn: Đề xuất của tác giả*

- Trạm thu mua cấp 1: Tương tự như mô hình trạm thu mua của công ty TNHH Vĩnh Hiệp, trên địa bàn tỉnh gia lai. Luận án đề xuất mô hình trạm thu mua cấp 1, về quy mô lớn và xử lý sàng lọc, phân loại, thậm chí sơ chế trước khi đưa về nhà máy chế biến.

Trạm cấp 1 tiếp nhận hàng hóa từ các trạm thu mua cấp 2, đồng thời có thể thu mua trực tiếp từ các hộ nông dân trong khu vực, các thương lái và doanh nghiệp có quy mô lớn trên 10 tấn. Các trạm cấp 1 được đầu tư xây dựng quy mô, bài bản, có bộ máy tổ chức, trang thiết bị máy móc phân loại, xử lý sơ chế trước khi đưa về nhà máy thực hiện các công đoạn tiếp theo. Để thuận lợi trên hành trình vận chuyển bán kính đặt các trạm nằm trên lộ trình, thuận tiện nhất cho việc thu gom cà phê thô từ các trạm thu mua cấp hai, luận án khuyến cáo trong bán kính 20-30 km quanh các trạm cấp 2. Ví dụ trên địa bàn Gia Lai hiện nay công ty TNHH Vĩnh Hiệp triển khai 5 trạm thu mua, khoảng cách trung bình các trạm thu mua khoảng 30km, tuy nhiên

theo lãnh đạo doanh nghiệp, bán kính này có thể được rút ngắn trong thời gian tới công ty triển khai tiếp tục các trạm thu mua ở huyện lân cận.

Việc thiết kế các trạm thu mua cà phê là rất cần thiết, đặc biệt yếu tố nhỏ lẻ, phân tán từ các nông hộ trồng cà phê. Thay vì phụ thuộc vào thương lái, các doanh nghiệp chế biến có thể tự chủ động xây dựng các trạm, các đại lý thu mua cà phê của riêng mình, ổn định nguồn cung, đảm bảo các yêu cầu chất lượng cà phê và dễ dàng đàm phán trực tiếp với hộ nông dân, tính đến bài toán liên kết và hợp tác lâu dài.

Đặc biệt một các DNCB cà phê quy mô nhỏ, hướng tới các sản phẩm cà phê chất lượng cao, cà phê đặc sản có thể áp dụng theo mô hình trạm thu mua kết hợp chế biến vệ tinh của công ty TNHH Nosavi. Các trạm thu mua được đầu tư máy móc thiết bị hiện đại, sản xuất quy mô nhỏ, bao gồm cả quy trình cho sản xuất cà phê nhân xuất khẩu, cà phê rang xay và cà phê hòa tan. Với mỗi trạm thu mua vệ tinh gắn với vùng trồng cà phê chất lượng cao, các vùng trồng này cần được lựa chọn kỹ càng, các vùng nguyên liệu cà phê đặc sản trên cả nước, đầu tư thiết bị máy móc đồng bộ với quy mô, sản lượng dự kiến thu hoạch ở mỗi vùng trồng khác nhau. Đây là thị trường khá nhiều tiềm năng phát triển, giúp giải quyết vấn đề về giá trị hạt cà phê của hộ nông dân, nâng cao chất lượng cà phê xuất khẩu, không chỉ tập trung về sản lượng và giá trị cà phê được nâng lên.

### 3.2.2.2. Tối ưu hóa quá trình mua hàng trong DNCB cà phê tại Việt Nam

a) *Mục đích của giải pháp:* Kết quả phân tích thực trạng cho thấy, trong công tác quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của các doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam hiện nay quá trình mua hàng được thực hiện qua 5 bước chính (1) Xác định nhu cầu, (2) tìm kiếm lựa chọn nhà cung cấp, (3) Đặt hàng và ký hợp đồng, (4) Quá trình tiếp nhận hàng hóa và (5) Theo dõi và đánh giá. Những hạn chế cơ bản hiện nay của quá trình mua hàng là các bước thực hiện còn thiếu thống nhất, các nội dung trong hướng dẫn quy trình còn thiếu chi tiết, nhiều bước còn chồng chéo, chưa bài bản. Do đó, giải pháp hoàn thiện quá trình mua hàng sẽ tập trung vào việc thiết kế quy trình mua hoàn chỉnh, các bước và nội dung thực hiện thống nhất, bài bản có thể được áp dụng chung với tất cả các DNCB cà phê tại Việt Nam trong quá trình mua hàng.

b) *Chủ thể thực hiện giải pháp:* Với đặc thù của từng doanh nghiệp chế biến cà phê khác nhau, các điều kiện về vốn, quy mô và đặc điểm chế biến. Giải pháp hoàn thiện quá trình mua hàng có thể áp dụng cho tất cả các DNCB cà phê tại Việt Nam. Đây là chủ thể chính thực hiện, vận hành giải pháp này cho doanh nghiệp của mình.

#### c) *Nội dung của giải pháp:*

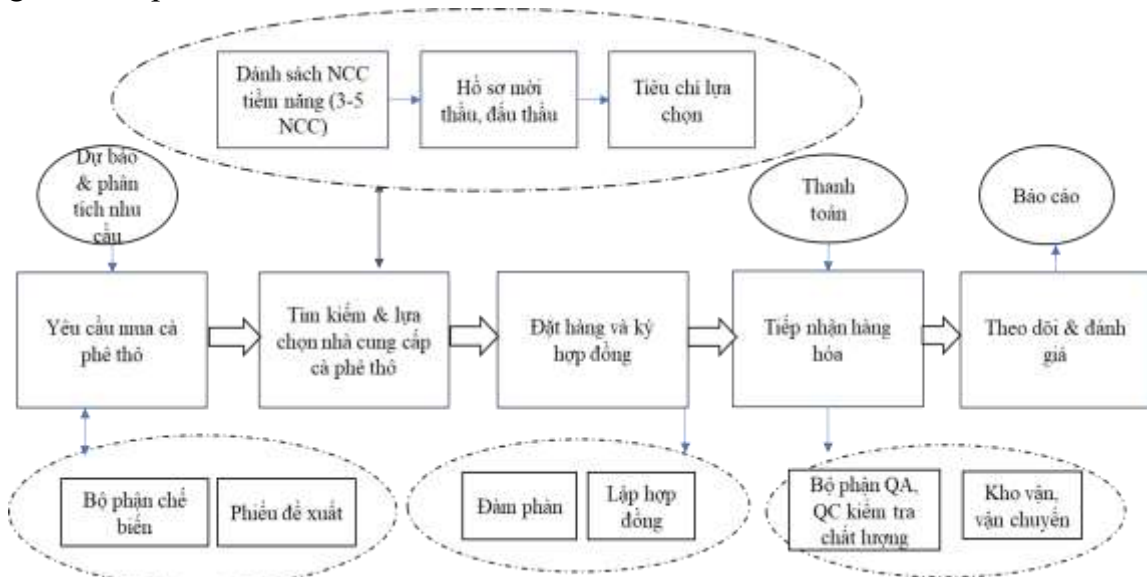
Đối với hầu hết các hoạt động tác nghiệp trong hoạt động kinh doanh nói chung thì thiết lập một quy trình mua hàng tối ưu có vai trò rất quan trọng, giúp cho doanh

ng nghiệp có thể dễ dàng thực hiện các bước một cách thống nhất, triển khai hiệu quả và kiểm soát tốt quy trình.

Một quy trình mua tối ưu sẽ giúp doanh nghiệp không chỉ kiểm soát tốt được chất lượng cà phê nguyên liệu, quản lý chi phí... mà còn kiểm soát chéo được các bộ phận chức năng trong việc thực hiện công tác mua hàng. Trong quy trình này còn được chi tiết hóa các bước thực hiện, cũng như mô tả quá trình thực hiện mỗi bước với mục tiêu xây dựng một quy trình mua tối ưu có áp dụng được ở các doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam.

(1) *Xác định nhu cầu mua cà phê nguyên liệu:*

Vấn đề quan trọng của doanh nghiệp chính là xác định chính xác được nhu cầu mua hàng, dựa trên căn cứ từ dự báo nhu cầu tiêu thụ của thị trường mà doanh nghiệp hướng tới và nhu cầu nội tại của các bộ phận sản xuất chế biến cà phê. Những yêu cầu này được các bộ phận chức năng gửi đề xuất lên bộ phận mua hàng. Thông thường bộ phận tiếp nhận mua hàng sẽ thực hiện hoàn toàn theo yêu cầu từ phiếu đề xuất của bộ phận chức năng. Tuy nhiên điều này có thể hạn chế bởi tính chủ quan và thiếu chính xác từ chính các bộ phận yêu cầu. Vì vậy ở khâu tiếp nhận này bộ phận mua hàng có thể tham gia trực tiếp cùng các bộ phận chức năng nhằm xác định được số lượng hàng hóa cần mua và thời điểm mua hàng phù hợp. Sự tham gia sớm của bộ phận mua hàng trong quy trình mua có thể giúp DNCB xác định được chính xác nhu cầu mua, thời điểm cần mua, số lượng bao nhiêu, mua của ai, giá và chi phí mua như nào v.v...



**Hình 3.5 : Đề xuất mô hình quá trình mua của DNCB cà phê tại Việt Nam**

(Nguồn: Phát triển từ Weele, 2010)

Dựa trên phân tích nhu cầu, xác định nhu cầu từ phía khách hàng, thị trường thông qua công tác dự báo và dữ liệu hàng năm, bộ phận chế biến, nhà máy tiếp nhận nhu cầu và xây dựng kế hoạch chế biến, trên cơ sở đó xác định được lượng cà phê thô, cà phê nguyên liệu cần mua xây dựng một bản thảo chi tiết kế hoạch mua

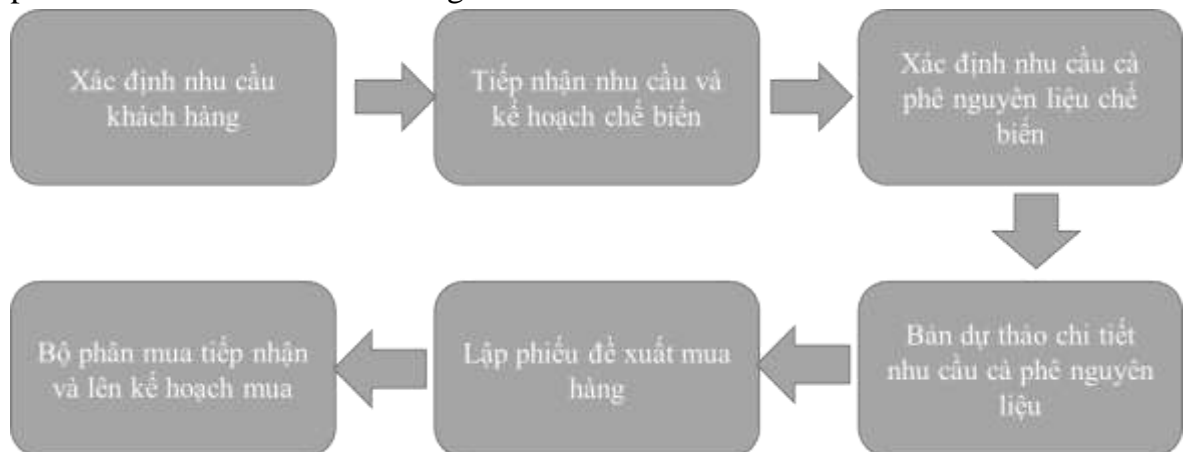
cà phê nguyên liệu. Bộ phận chế biến gửi phiếu đề xuất mua hàng cho bộ phận mua. Trong các công đoạn này cán bộ phòng mua được tham gia cùng các bộ phận nhằm xây dựng bản kế hoạch mua tốt nhất đáp ứng nhu cầu các bộ phận và tối ưu hóa chi phí cũng như các yếu tố từ phía các nhà cung cấp.

➤ **Xác định lượng đặt hàng:**

Phiếu đề nghị cung ứng được lập và trình lên cho cấp có thẩm quyền để đánh giá, xem xét:

- Mục đích mua và sử dụng.
- Đánh giá các khả năng mua hàng.
- Xác định khả năng về vốn ngân sách.
- Đánh giá các khả năng riêng biệt.

Phiếu đề nghị mua hàng sẽ được phê duyệt, đồng thời được chuyển giao lại bộ phận mua. Tại đây, Nhân viên mua sẽ tiến hành kiểm tra xem Phiếu đề nghị mua hợp lệ (phải có chữ kí của người phê duyệt hoặc người đại diện) hay chưa, nếu chưa sẽ liên hệ lại với bên nhân viên chịu trách nhiệm của nhà máy để yêu cầu họ kiểm tra và đưa ra Phiếu đề nghị mua hàng đã hợp lệ. Khi có được chứng từ cần thiết, bộ phận mua sẽ tiến hành mua hàng.



**Hình 3.6: Đề xuất qui trình tiếp nhận yêu cầu mua hàng của DN chế biến.**

*Nguồn: Đề xuất của tác giả*

(2) *Tìm kiếm và lựa chọn nhà cung cấp cà phê nguyên liệu:*

Tìm kiếm NCC cà phê thô tiềm năng là yêu cầu rất quan trọng đối với công tác mua hàng của DN CB. Có được chất lượng đảm bảo, số lượng đầy đủ hay không phụ thuộc rất nhiều vào khả năng nhà cung cấp. Trong quá trình mua hàng đây là khâu then chốt, quyết định tới hiệu quả hoạt động mua. Khi đã xác định được nhu cầu mua cà phê thô, việc tìm kiếm NCC tiềm năng cần được phân tích một cách kỹ càng, dựa trên dữ liệu thông tin chính xác của NCC nhân viên bộ phận mua phải có đánh giá bằng các tiêu chuẩn lựa chọn NCC, bộ tiêu chuẩn cần được xây dựng một các bài bản, căn cứ vào các yêu cầu kỹ thuật khi lựa chọn sản phẩm cà phê thô và các yếu tố thị trường.

Các thông tin dữ liệu cần thiết thu thập từ phía NCC để đáp ứng các đơn hàng và phê duyệt đã được xác định nhu cầu, DNCB cần lưu ý:

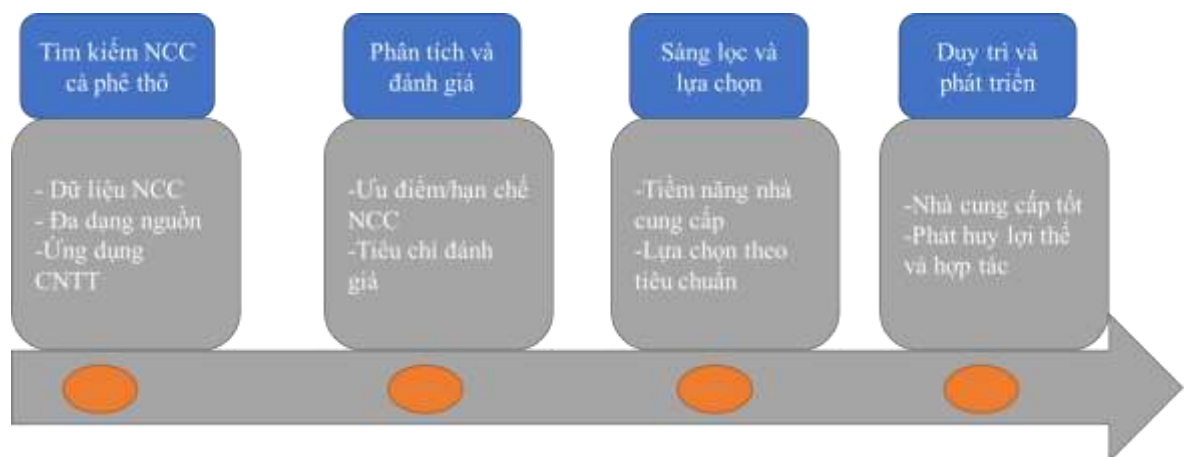
- Rà soát lại dữ liệu các NCC, đặc biệt các NCC đã mua trước đó hoặc các NCC địa phương có uy tín.

- Có thể tìm kiếm các NCC mới, cần xây dựng quy trình lựa chọn bài bản, thu thập thông tin qua các kênh cần có kiểm chứng và đánh giá thử nghiệm đối với các NCC mới. Các dữ liệu thu thập thông qua khảo sát trực tiếp, hoặc qua các kênh thông tin thị trường cần có hoạt động kiểm chứng, đánh giá tại nguồn.

- Cần kiểm chứng thông qua khách hàng, thị trường địa phương đó và các chuyên gia có nhiều kinh nghiệm, có thông tin từ phía các NCC.

Trên cơ sở những thông tin thu thập được, tiến hành phân tích, đánh giá trên các phương diện; (1) Giá cả cạnh tranh, (2) Khả năng vận chuyển và thời gian bảo hành, (3) Cung cấp khả năng thanh toán tốt nhất, (4) Có thành tích tốt về chất lượng hàng hóa, dịch vụ, (5) Thông qua đánh giá từ người sử dụng sản phẩm của nhà cung cấp trước đó.

Cần xây dựng danh sách các NCC tiềm năng theo các tiêu chí như uy tín thị trường, thương hiệu mạnh, có năng lực cung ứng, đảm bảo số lượng, chất lượng, phương thức thanh toán linh hoạt và giá cả cạnh tranh...v.v. Dựa trên danh sách NCC này, tiến hành tiếp cận và đề nghị mua hàng, Quá trình này cần rà soát đánh giá một lần nữa năng lực NCC, kiểm soát lại thông tin và các yêu cầu đối với NCC.



**Hình 3.7: Đề xuất quy trình lựa chọn Nhà cung cấp.**

*Nguồn: Đề xuất của tác giả*

### (3) Đặt hàng và ký hợp đồng:

Quá trình thương lượng, đàm phán ký hợp đồng mua hàng là nội dung rất quan trọng, đảm bảo tính pháp lý ràng buộc giữa các bên thực hiện các cam kết mua hàng. Đối với DNCB cần có đội ngũ nhân viên mua hàng có kiến thức, kinh nghiệm trong đàm phán, đặc biệt kiến thức kỹ thuật về cả phê, đảm bảo các nội dung đàm phán trong hợp đồng chính xác, kín kẽ, ràng buộc đối với NCC. Các điều khoản trong hợp đồng cần ưu tiên được soạn trước, tham khảo và gửi cho NCC có sự



thống nhất khi thực hiện hợp đồng. Nội dung hợp đồng lưu ý (1) Chất lượng cà phê, theo tiêu chuẩn mẫu, yêu cầu tỷ lệ hạt, kích thước hạt, tỷ lệ lỗi v.v..., (2) Số lượng cung cấp, theo từng giai đoạn cung ứng, hay theo từng lô hàng cần cụ thể chi tiết, (3) Trách nhiệm các bên khi thực hiện các cam kết về chất lượng, số lượng, giá cả và thời gian cung ứng ...v.v.

(4) *Tiếp nhận cà phê nguyên liệu:*

Quá trình tiếp nhận cần đảm bảo thực hiện các bước kiểm soát số lượng, chất lượng hàng hóa, sự phối hợp với các bộ phận kiểm soát chất lượng, các đơn vị kho vận chuyên giao quyền sở hữu hàng hóa từ nhà cung cấp. Quá trình tiếp nhận cần nhanh chóng, giải phóng nhanh phương tiện vận tải...v.v

Đối với mặt hàng cà phê việc tiếp nhận đơn hàng sẽ liên quan đến việc chuẩn bị không gian lưu trữ, bảo quản rất quan trọng. Vì vậy việc tiếp nhận đơn hàng cần sự phối hợp với bộ phận kho vận một cách nhịp nhàng. Tính toán diện tích kho để tiếp nhận lượng hàng hóa phù hợp, và có phương án dự phòng trong trường hợp cần tiếp nhận lượng hàng hóa lớn mà hệ thống kho không đáp ứng được.

(5) *Theo dõi đơn hàng:*

Giám sát, theo dõi đơn hàng theo các cam kết, hợp đồng đã ký đảm bảo quá trình cung ứng hàng hóa của NCC đảm bảo đúng các điều khoản trong HĐ đã ký kết về số lượng, chất lượng, thời gian, giá và chi phí. Theo dõi suốt hành trình đơn hàng, từ theo thỏa thuận đã ký kết nhà cung cấp. Nhân viên bộ phận mua hàng phải nắm được hành trình này và thông báo cập nhật cho các bộ phận tiếp nhận về hàng hóa.

Khi hàng hóa đến nơi tiếp nhận, bộ phận QA, QC hoặc bộ phận kho hàng kiểm tra hàng hóa, kiểm tra chứng từ nhập hàng, tiến hành tiếp nhận hàng hóa và ghi biên bản giao tình trạng nhập hàng, báo cho bộ phận cung ứng cập nhật, và có sai sót kịp thời thông báo cho nhà cung cấp khắc phục. Khi kiểm soát đối chiếu tình trạng nhập hàng, phối hợp bộ phận kế toán tiến hành thủ tục thanh toán theo thỏa thuận trong hợp đồng.

### **3.2.3. Một số giải pháp khác**

#### *3.2.3.1. Chuyển đổi số trong mua hàng và quản lý nguồn cung*

a) *Mục đích của giải pháp:* Trong bối cảnh chuyển đổi số mạnh mẽ như hiện nay, các ứng dụng công nghệ số được áp dụng vào hầu hết các lĩnh vực của nền kinh tế, đặc biệt sự quan tâm lớn của các doanh nghiệp trong vấn đề này. Quá trình chuyển đổi số trong doanh nghiệp cơ bản được triển khai qua 3 giai đoạn (1) Ứng dụng CNTT, (2) Số hóa dữ liệu, (3) chuyển đổi số. Ở các DN CB cà phê hiện nay hoạt động này còn được triển khai rất hạn chế, xuất phát từ những nguyên nhân cơ bản như tư duy lãnh đạo doanh nghiệp, nguồn vốn, điều kiện cơ sở vật chất, nguồn nhân lực số ...v.v. Một số doanh nghiệp quy mô lớn dẫn đầu ngành như Trung Nguyên, Vĩnh Hiệp, Vinacafe đã ứng dụng công nghệ thông tin khá mạnh mẽ trong hoạt động chế biến, xuất khẩu. Tuy nhiên, nhìn chung toàn ngành có thể thấy đây là hoạt động cần phải được chú trọng trong thời gian tới. Xuất phát từ yêu cầu đó, mục đích

giải pháp đề xuất những vấn đề cần thiết trong quá trình chuyển đổi số cho các DNCB chế biến cà phê tại Việt Nam.

*b) Chủ thể thực hiện giải pháp:* Chuyển đổi số là câu chuyện lâu dài, và cần nguồn lực nhất định để triển khai có hiệu quả, cũng như khả năng tích hợp và kết nối trong hoạt động sản xuất chế biến ở quy mô lớn. Chính vì vậy chủ thể chính thực hiện giải pháp này giai đoạn đầu ở các doanh nghiệp chế biến cà phê quy mô lớn, tập các doanh nghiệp xuất khẩu cà phê đứng đầu cả nước. Bên cạnh đó là định hướng triển khai áp dụng cho tất cả các DNCB có thể vận dụng, tích hợp từng giai đoạn trong quá trình chuyển đổi số. Vì chuyển đổi số là yêu cầu tất yếu của doanh nghiệp trong điều kiện hiện nay và tương lai.

*c) Nội dung của giải pháp:*

Thực tế cho thấy tất cả các khâu trong chuỗi giá trị cà phê đều có thể ứng dụng công nghệ số, công nghệ thông minh để tạo ra hiệu quả sản xuất chất lượng cao. Từ khâu chọn giống, các kỹ thuật công nghệ cao trong nuôi cấy mô, kỹ thuật di truyền, cảm biến đếm gen, tăng khả năng lựa chọn giống tốt kháng sâu bệnh, hay trong khâu canh tác công nghệ dự báo, kiểm soát lượng nước, thiết bị giám sát Internet vạn vật (Iot) thu thập dữ liệu cảm biến, hình ảnh vệ tinh, kiểm soát quy trình chăm sóc, sức khỏe cây trồng, truy xuất nguồn gốc,...v.v. Trong chế biến có thể áp dụng công nghệ cảm biến thông minh, đo lường tạp chất, áp dụng công nghệ tách hạt vỏ, tự động,...v.v. Hiện nay một số công nghệ đã được áp dụng trong ngành cà phê của Việt Nam, như hệ thống thông tin địa lý (GIS), Mã vạch và găng thẻ RFID, Chuỗi khối trong truy xuất nguồn gốc cà phê, ứng dụng cho thiết bị di động, ..v.v. Các ứng dụng CNTT có thể hỗ trợ DNCB quản lý hiệu quả nhiều khâu trong quá trình mua hàng và quản lý nguồn cung. Tuy nhiên để hoạt động này có hiệu quả DNCB cần có giải pháp cụ thể sau:

*Thứ nhất, thay đổi tư duy trong chuyển đổi số,* trước hết DNCB cà phê cần nhận thức quá trình chuyển đổi số là tất yếu, là sự tiến hóa của doanh nghiệp. Không chuyển đổi số DN sẽ bị bỏ lại phía sau. Tuy nhiên nhận thức như thế nào về chuyển đổi số, sự khác biệt của ứng dụng CNTT, số hóa và chuyển đổi số như thế nào. Quá trình chuyển đổi số cần thực hiện qua các giai đoạn từ ứng dụng CNTT, cho đến số hóa các dữ liệu và chuyển đổi số quy trình. Nhận thức của DNCB về chuyển đổi số có vai trò quyết định trong hiệu quả của quá trình chuyển đổi số.

Trước hết DNCB cần xây dựng chiến lược, lộ trình chuyển đổi số, trong đó lãnh đạo DN có vai trò then chốt trong chiến lược chuyển đổi số. Trong quá trình chuyển đổi số DNCB là trung tâm trong chuỗi giá trị cà phê. Nhận thức được lợi ích và xu hướng chuyển đổi số mạnh mẽ trong tương lai. Những áp lực chuyển đổi số là bắt buộc đối với các DN hiện nay.

Gắn với các hoạt động tác nghiệp cụ thể trong công tác quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng, doanh nghiệp cần xây dựng lộ trình ứng dụng công nghệ thông tin cho từng giai đoạn, với mỗi hoạt động tác nghiệp cần chuyển dần từ thao

tác thủ công sang ứng dụng công nghệ thông tin, tư duy từ bộ phận phụ trách cho đến lãnh đạo cần xác định hoạt động chuyển đổi số là yêu cầu bắt buộc.

Với điều kiện và nguồn lực hiện tại của đa phần các DNCB cà phê Việt Nam có thể cân nhắc các giai đoạn của quá trình chuyển đổi số (1) Giai đoạn ứng dụng CNTT trong quản lý nguồn cung và mua hàng, (2) Giai đoạn số hóa dữ liệu trên các nền tảng số, (3) Chuyển đổi số, chuyển đổi quy trình kinh doanh số. Bản thân người đứng đầu các DNCB cần nhận thức đầy đủ và chuyển đổi số, quá trình chuyển đổi số chỉ đem lại hiệu quả khi các giai đoạn của quá trình này được thực hiện.

### *Thứ 2, Đào tạo nguồn nhân lực số*

Trong quá trình chuyển đổi số không thể thiếu nguồn nhân lực số, cuộc cách mạng CN 4.0 đang làm thay đổi toàn diện các quản lý, điều hành phát triển của DN. Công nghệ sử dụng nguồn nhân lực thông minh, có khả năng vận hành thiết bị, công nghệ số thay thế nguồn chân tay. DNCB cần có lộ trình đào tạo nhân lực đáp ứng các yêu cầu quá trình chuyển đổi số, tập chung vào một số lưu ý sau: (1) Cử cán bộ phụ trách bộ phận mua hàng tham gia các khóa học về CNTT, chuyển đổi số trong DN, (2) Tiếp cận các công nghệ số thực tiễn được ứng dụng trong sản xuất, chế biến cà phê, (3) Có chiến lược xây dựng đội ngũ, tuyển dụng cán bộ có năng lực về CNTT.

### *Thứ 3, Đầu tư công nghệ thông tin phù hợp:*

Các DNCB hiện nay còn hạn chế về nguồn lực, tài chính, nhân lực và trình độ hạn chế trong việc đầu tư công nghệ số. Vì vậy trong giai đoạn đầu của quá trình chuyển đổi số việc lựa chọn các công nghệ số phù hợp rất quan trọng. Các công nghệ được ứng dụng khá phổ biến trong ngành cà phê được đề xuất ở trên, bên cạnh đó tùy từng nguồn lực của DNCB mà lựa chọn các công nghệ số cho phù hợp. Một số công nghệ số mà DNCB có thể lựa chọn như internet vạn vật (Iot), Blockchain, AI, Bigdata,...v.v

Phần mềm Farms ( Farmer relationship management solution) quản lý hộ nông dân, phần mềm này đã được ứng dụng khá thành công tại Nestle cà phê Việt Nam, tương tự phần mềm FFB (Farmer field book) giúp thu thập dữ liệu, truy xuất nguồn gốc xuất xứ. Hay phần mềm quản lý ngành cà phê FPS Việt Nam và sở Nông nghiệp và PTNT Đắk Lắk. Đối với các DNCB có thể áp dụng một số công nghệ phục vụ cho hoạt động chế biến sâu của mình như trong điều khiển tự động công nghệ rang xay, đảm bảo đồng đều, hương vị đặc trưng của sản phẩm. Công nghệ sấy khô có cảm biến, sấy phun tự động, tách chiết các hợp chất tự động. Các công nghệ này đã được áp dụng ở một số DNCB cà phê lớn như Intimex, Vĩnh Hiệp, Trung Nguyên, ...v.v khá hiệu quả, và việc áp dụng nhân rộng là cần thiết đối với DNCB.

Đối với các DNCB quy mô nhỏ có thể ứng dụng công nghệ trong sơ chế, bảo quản, hiện nay được áp dụng ở một số DN trên địa bàn tỉnh Tây Nguyên và Viện Khoa học Kỹ Thuật Nông Lâm nghiệp Tây Nguyên đó là công nghệ sấy nhiệt độ thấp, bảo quản hạt giống có điều chỉnh tự động nhiệt độ, độ ẩm. Với công nghệ này

hạt giống có thể đảm bảo chất lượng trên 8 tháng. Hay ứng dụng công nghệ lên men vi sinh tự động, phù hợp DNCB quy mô nhỏ, định hướng sản xuất sản phẩm cà phê chất lượng cao, cà phê đặc sản.

Ngoài ra đối với việc quản lý chất lượng sản phẩm và cà phê chất lượng cao, có thương hiệu ứng dụng công nghệ trong việc truy xuất, cấp mã vùng trồng, DNCB cần phối hợp các địa phương xây dựng thí điểm cấp mã vùng trồng đảm bảo trong quy định truy xuất nguồn gốc. Một số địa phương đã thí điểm thực hiện theo quyết định 316/QĐ-BNN-TT của bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn. Như vùng trồng cà phê tại Di Linh, Lâm Đồng, hay Chư sê, Gia Lai, v.v...

### 3.2.3.2. Đào tạo nguồn nhân lực trong QLNC và HĐ mua hàng.

a) *Mục đích của giải pháp:* Nguồn nhân lực luôn là vấn đề mà hầu hết các doanh nghiệp rất chú trọng, trong bối cảnh hiện nay chất lượng nguồn nhân lực được cải thiện đáng kể, năng suất lao động được tăng lên, khả năng cạnh tranh doanh nghiệp được cải thiện. Tuy nhiên trong công tác quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng là lĩnh vực chuyên môn sâu, cần đội ngũ nhân lực riêng cho lĩnh vực này. Do đó, mục đích giải pháp đề xuất những bước triển khai đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng cao riêng cho công tác quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp chế biến cà phê.

b) *Chủ thể thực hiện giải pháp:* Thực tiễn chất lượng nguồn nhân lực đều là vấn đề gặp nhiều khó khăn ở hầu hết các DNCB cà phê tại Việt Nam. Nguồn nhân lực vẫn là trung tâm của sự phát triển, vì vậy các DNCB đều cần đầu tư cho phát triển nguồn nhân lực có chất lượng, phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung. Đặc biệt với công tác quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng, có tính đặc thù, chuyên sâu, các kiến thức không chỉ về cà phê, các kỹ thuật nghiệp vụ tác nghiệp, kiến thức kỹ năng về cà phê, quản lý thủ tục, chứng từ, mà cả ở tầm chiến lược, các quyết định quan hệ nhà cung cấp, quản lý rủi ro,...v.v. Những kiến thức, kỹ năng trình độ này là yêu cầu cấp thiết đối với nguồn nhân lực của các DNCB cà phê tại Việt Nam hiện nay. Chính vì vậy đề xuất chủ thể thực hiện giải pháp ở tất cả các doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam.

### c) *Nội dung của giải pháp:*

Trong công tác quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng, kiến thức và kỹ năng của nhân viên phụ trách rất quan trọng, quyết định tới chất lượng của hoạt động này trong doanh nghiệp. Với công tác đòi hỏi nhiều nghiệp vụ tác nghiệp cụ thể nhân viên cần được đào tạo và trau dồi kỹ năng và kiến thức. Do đó hoạt động phát triển đội ngũ doanh nghiệp đặc biệt cần quan tâm. Để hoạt động này đạt được hiệu quả doanh nghiệp cần thường xuyên có các chương trình đào tạo, huấn luyện bộ phận phụ trách mua hàng kinh nghiệm về sản xuất chế biến cà phê, kỹ năng xử lý tình huống và thiết lập mối quan hệ với nhà cung cấp, có khả năng sử dụng công nghệ thông tin ứng dụng vào các nghiệp vụ mua hàng. Nắm bắt tốt các quy trình, lĩnh vực hoạt động trong các tình huống cụ thể trong quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng.

Trong ngành cà phê đào tạo nguồn nhân lực là vấn đề cần đặc biệt quan tâm để đạt được mục tiêu phát triển cà phê bền vững. Bên cạnh việc đào tạo chính quy thông qua các trường đại học, cao đẳng và trung học chuyên nghiệp cũng cần đào tạo những kỹ năng cần thiết cho người lao động sản xuất cà phê. Trong đó, chú ý sự gắn kết giữa đào tạo lý thuyết và thực hành. Ngoài ra cũng cần có những trang thiết bị cần thiết phục vụ cho hoạt động đào tạo.

Một số giải pháp đào tạo nguồn nhân lực cho công tác mua và quản lý nguồn cung trong doanh nghiệp chế biến cà phê.

Xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ nguồn nhân lực trong công tác mua và quản lý nguồn cung trong doanh nghiệp. Cần có phân chia nhiệm vụ rõ ràng với các chức năng công việc cụ thể, tránh tình trạng một người có thể phụ trách nhiều công việc, không đảm bảo chất lượng, từng nhân viên thu gom, xử lý, thử nếm hoặc đánh giá lựa chọn nguồn cung phù hợp. Mỗi bộ phận có thể được chia nhỏ theo chức năng của công tác này như bộ phận quản lý quan hệ nhà cung cấp, bộ phận phụ trách sàng lọc, tìm kiếm cà phê thô, bộ phận xử lý quy trình nghiệp vụ mua, ...v.v. Các bộ phận chức năng cần phải được phân quyền và phân trách nhiệm rõ ràng. Bên cạnh đó việc đào tạo các kiến thức, kinh nghiệm trồng trọt, sản xuất, chiến lược và thu gom cà phê rất quan trọng. Kinh nghiệm kiến thức về hạt cà phê, các loại chứng chỉ trong sản xuất và chế biến cà phê ...v.v.

Đào tạo, hội thảo, huấn luyện, tập huấn kỹ thuật, trao đổi kinh nghiệm, chuyển giao công nghệ, kỹ thuật, kiến thức kinh nghiệm trong sản xuất và chế biến cà phê. Kiến thức về cà phê sẽ giúp nhân viên có thể tìm kiếm và lựa chọn nguồn cung cà phê có chất lượng tốt và đảm bảo khả năng cạnh tranh của sản phẩm.

Đẩy mạnh các hoạt động cộng đồng, thông qua các sự kiện tổ chức, phổ biến kiến thức, kỹ năng cho hộ nông dân, nâng cao hiểu biết về phát triển cà phê bền vững, nhận thức về hướng sản xuất sản phẩm cà phê chất lượng cao. Hình thức thông qua các hội nhóm, câu lạc bộ, tổ chức đoàn thể, sinh hoạt cộng đồng, vừa có tính lan tỏa, vừa tiết kiệm chi phí và thiết thực với các hộ nông dân trồng cà phê.

Cần phát huy vai trò của các viện nghiên cứu cà phê, các trường đào tạo trong việc truyền bá những kiến thức chuyên môn đến người sản xuất cà phê nhằm đảm bảo thực hiện đúng các quy trình kỹ thuật. Đảm bảo nguồn cung cà phê có chất lượng cao. Đẩy mạnh đào tạo, tập huấn, trao đổi thông tin, bồi dưỡng kiến thức khoa học, kỹ thuật, quản lý, xuất bản các tài liệu về sản xuất cà phê.

Hướng dẫn cách thức sản xuất cho cán bộ phụ trách công tác mua hàng và quản lý nguồn cung. Phổ biến kiến thức về đánh giá chất lượng hạt cà phê, các tiêu chuẩn đánh giá chất lượng, các tiêu chuẩn cà phê có chứng nhận, kinh nghiệm đánh giá các vùng trồng, thời điểm thu hoạch, tỷ lệ quả chín khi thu hoạch, các kiến thức chuyên sâu về đánh giá chất lượng hạt cà phê.

### 3.3. Một số kiến nghị

#### 3.3.1. Đối với Bộ, ngành

- Để hỗ trợ cho ngành cà phê, các DNCB có môi trường phát triển thuận lợi, vai trò của các bộ ngành như Bộ Công Thương, Bộ Nông Nghiệp và PT Nông thôn, bộ Tài Nguyên và Môi Trường, Bộ Thông tin và truyền thông, Bộ Khoa Học và Công nghệ v.v... cần tạo cơ chế, chính sách, hành lang thông thoáng, tuyên truyền hỗ trợ, định hướng phát triển cho ngành, lĩnh vực của mình nhằm phát huy thế mạnh lợi thế ngành cà phê và là động lực để các DNCB có thể áp dụng được các giải pháp hiệu quả nhất. Ở khía cạnh chung, cơ quan quản lý cấp bộ cần phát huy các chính sách phát triển lĩnh vực nông nghiệp, tuyên truyền hiệu quả việc thực hiện các quyết định chính phủ, nghị quyết của bộ ngành, có thể kể đến một số nghị quyết quan trọng như; Quyết định 5499/QĐ-BNN-CB ngày 22/12/2014 của Bộ Nông nghiệp và PT Nông thôn về việc phê duyệt “Quy hoạch hệ thống chế biến, bảo quản cà phê gắn với sản xuất và xuất khẩu đến năm 2020, định hướng đến năm 2030”, Quyết định 3417/QĐ.BNN-TT ngày 01/08/2014 của Bộ Nông nghiệp và PT Nông thôn về phê duyệt đề án phát triển cà phê bền vững. Quyết định số 1804/QĐ-ttg ngày 13/11/2020 của thủ tướng Chính phủ về phê duyệt chương trình hỗ trợ phát triển kinh tế tập thể, hợp tác xã giai đoạn 2021-2025,...v.v. Các nghị quyết về vấn đề phát triển bền vững, môi trường và phát triển doanh nghiệp, hạ tầng công nghệ thông tin, chuyển đổi số. Sẽ tạo cơ sở, hành lang thuận lợi cho các DNCB có điều kiện phát triển.

- Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, tiếp tục tổ chức thực hiện hiệu quả các chính sách về lĩnh vực cà phê đã ban hành với vai trò bộ chủ quản lĩnh vực nông nghiệp, tạo môi trường đầu tư thuận lợi để thu hút các thành phần kinh tế đầu tư phát triển sản xuất, thu mua, chế biến, xuất khẩu; đồng thời, huy động nguồn vốn trong dân để phát triển sản xuất, xây dựng các cơ sở thu mua, chế biến cà phê. Tiếp tục phát triển đề án thí điểm xây dựng vùng nguyên liệu nông, lâm sản đạt tiêu chuẩn phụ vụ tiêu thụ trong nước và xuất khẩu giai đoạn 2022-2025, số 1088/QĐ-BNN-KTH. Hỗ trợ các địa phương trong xây dựng đề án thí điểm trung tâm logistics cho ngành hàng, đặc biệt ngành cà phê của các tỉnh thuộc khu vực Tây Nguyên. Hỗ trợ tối đa hoàn thiện dự án trung tâm logistics cho mặt hàng cà phê tại xã Chư Hdrong, thành phố Pleiku, tỉnh Gia Lai. Từ đó nhân rộng mô hình liên kết doanh nghiệp, hộ nông dân, hợp tác xã và chính quyền trong xây dựng và điều hành các trung tâm logistics cho ngành hàng cà phê các tỉnh có thế mạnh khu vực Tây Nguyên và trên cả nước.

- Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn tiếp tục triển khai có hiệu quả nghị định 98/2018/NĐ-CP của chính phủ ký ngày 05 tháng 07 năm 2018. Thúc đẩy việc hình thành các hình thức liên kết theo nghị định, đặc biệt hỗ trợ tối đa phát triển, nâng cấp mô hình HTX thành doanh nghiệp, và chủ thể mô hình liên kết. Giải quyết tồn tại hạn chế của mô hình HTX, đặc biệt năng lực trình độ của nguồn nhân lực

trong các HTX, xây dựng mô hình DNCB, hỗ trợ tối đa sự gắn kết giữa DNCB và HTX trong việc thu mua cà phê nguyên liệu, cũng như đầu tư vùng trồng cà phê phối hợp giữa DNCB và HTX. Bên cạnh đó là sự hỗ trợ từ doanh nghiệp trong đào tạo, tập huấn và công nghệ phơi sấy, chế biến, cũng như quy trình thu gom hiệu quả. Tiếp tục thực hiện có hiệu quả các chính sách đã ban hành: Nghị định số 57/2018/NĐ-CP ngày 17/4/2018 về chính sách khuyến khích doanh nghiệp đầu tư vào nông nghiệp, nông thôn; Nghị định số 55/2015/NĐ-CP ngày 9/6/2015, số 116/2018/NĐ-CP ngày 7/9/2018 về chính sách tín dụng phục vụ phát triển nông nghiệp, nông thôn; Quyết định 703/QĐ-TTg ngày 28/05/2020 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt chương trình phát triển nghiên cứu, sản xuất giống phục vụ cơ cấu lại ngành nông nghiệp giai đoạn 2021 – 2030.

- Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn, phối hợp với các đơn vị hỗ trợ tài chính, các ngân hàng thương mại có chính sách tín dụng lãi suất thấp cho các chương trình phát triển cà phê bền vững, hỗ trợ các DNCB trong việc tiếp cận nguồn vốn thuận lợi hơn, chi phí lãi xuất vay hợp lý. Đặc biệt đối với Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn là đơn vị trực tiếp hỗ trợ ngành cà phê bằng các chương trình tín dụng lãi xuất ưu đãi cho các dự án tái canh, cải thiện giống cây trồng, ...v.v.

- Bộ Công Thương, với vai trò điều hành lĩnh vực công thương đẩy mạnh cung cấp thông tin về thị trường tiêu thụ sản phẩm cho các tác nhân trong chuỗi giá trị cà phê. Tăng cường liên kết sản xuất và những nhà rang xay, chế biến, tiêu thụ cà phê. Khuyến khích doanh nghiệp xây dựng và phát triển thương hiệu cà phê đặc sản phục vụ thị trường trong nước và quốc tế. Bộ hỗ trợ doanh nghiệp xây dựng thương hiệu, quảng bá, mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm cà phê thông qua các chương trình xúc tiến thương mại. Chủ trì tổ chức các cuộc thi về chất lượng cà phê, cà phê đặc sản hàng năm với quy mô toàn quốc, từng bước mở rộng ra khu vực và quốc tế, tạo sân chơi cho chuỗi giá trị cà phê. Tổ chức các chương trình hội thảo, tập huấn về cà phê, cà phê đặc sản cho người tiêu dùng nhằm kích cầu tiêu thụ sản phẩm cà phê chất lượng cao, quảng bá sản phẩm.

- Bộ Kế Hoạch và Đầu tư, tiếp tục bố trí nguồn vốn ngân sách Nhà nước đầu tư qua các chương trình, dự án, tranh thủ nguồn vốn ODA để xây dựng kết cấu hạ tầng nông thôn, đặc biệt là giao thông nông thôn, giao thông nội đồng và nội vùng trong diện tích trồng cà phê, thủy lợi, điện, khu, cụm công nghiệp nhằm khuyến khích các thành phần kinh tế tham gia đầu tư, xây dựng kết cấu hạ tầng theo hình thức BOT, BT, PPP,.. tạo điều kiện thuận lợi cho việc áp dụng cơ giới hóa, giảm chi phí.

- Kêu gọi doanh nghiệp FDI có tiềm lực tài chính, thị trường tiêu thụ đầu tư vào sản xuất, thu mua, xuất khẩu làm hạt nhân thúc đẩy phát triển cà phê theo hướng chất lượng cao.

- Xây dựng, ban hành chính sách, cơ chế kế hoạch nhằm thu hút và thúc đẩy liên kết chặt chẽ giữa các nhà quản lý, nhà nghiên cứu khoa học, các nhà doanh nghiệp

với nhà sản xuất, xây dựng các vùng sản xuất cà phê sinh thái bền vững.

- Giao cho các cơ quan quản lý, nghiên cứu khoa học thực hiện các đề tài giải quyết vấn đề bức xúc trong sản xuất và xây dựng bộ tài liệu về quản lý - cà phê tổng hợp và đẩy mạnh sản xuất cà phê theo hướng bền vững.

- Giành một phần kinh phí khuyến nông thích hợp để chuyển giao xây dựng mô hình, tập huấn, huấn luyện cho người sản xuất về quản lý dịch hại tổng hợp.

- Đẩy mạnh sự tham gia của Viện Chính sách và chiến lược phát triển nông nghiệp nông thôn, Trung tâm Khuyến nông quốc gia, để tạo sự điều phối tập trung và thống nhất hơn, tốt hơn nhiệm vụ đề xuất các chính sách, chiến lược về ngành hàng cà phê phù hợp với tình hình thực tế hơn nữa.

### **3.3.2. Đối với địa phương**

- Triển khai rà soát quy hoạch phát triển cơ sở chế biến gắn với vùng nguyên liệu, có chính sách hỗ trợ hợp lý để các doanh nghiệp chế biến có mặt bằng, hạ tầng kỹ thuật bên ngoài DN và hỗ trợ một phần cho các doanh nghiệp trong việc xây dựng các hạ tầng cơ sở có liên quan đến bảo vệ môi trường khi chế biến cà phê.

- Các địa phương căn cứ vào lợi thế về điều kiện tự nhiên và thị trường, xác định vùng trồng phù hợp, phát triển cà phê đặc sản, ưu tiên giữ và phát triển vùng nguyên liệu truyền thống sản xuất cà phê theo hướng bền vững. Khuyến khích trang trại, hộ sản xuất thành tổ hợp tác nhằm liên kết với doanh nghiệp trong thu mua nguyên liệu đầu vào, trao đổi kỹ thuật sản xuất, tiếp cận/chuyển giao khoa học công nghệ và ký hợp đồng bao tiêu sản phẩm cà phê. Mở rộng hệ thống cơ sở dữ liệu, giám sát vùng trồng cà phê đặc sản dựa trên ứng dụng công nghệ thông tin.

- Địa phương cần chú trọng tới đào tạo, huấn luyện nhân lực trong lĩnh vực cà phê, nâng cao nhận thức cho người trồng cà phê, đào tạo tập huấn về sơ chế, bảo quản, chế biến sâu, pha chế cho người sản xuất, doanh nghiệp chế biến. Đào tạo đội ngũ thử nếm, đạt trình độ tiêu chuẩn thử nếm theo quy định quốc tế nhằm phát triển sản phẩm cà phê đặc sản.

- Chỉ đạo các cơ quan chức năng, khuyến nông tinh xây dựng các mô hình sản xuất, chế biến, tiêu thụ theo hướng sạch, an toàn, bền vững, khắc phục hiện tượng sản xuất manh mún.

- Sở Nông nghiệp và PTNT các tỉnh vùng phát triển cà phê, tham mưu cho UBND tỉnh triển khai đề án trên đại bàn, tham mưu ban hành cơ chế, chính sách đặc thù hỗ trợ phát triển cà phê đặc sản tại địa phương. Phối hợp với các cơ quan hướng dẫn các địa phương, doanh nghiệp xây dựng chỉ dẫn địa lý, thương hiệu cà phê đặc sản, giám sát chất lượng đầu vào, đầu ra của sản phẩm cà phê.

- Xây dựng đề án liên kết giữa doanh nghiệp chế biến, các hợp tác xã, hộ nông dân và địa phương xây dựng mô hình trung tâm logistics trong thu mua sản phẩm cà phê. Hỗ trợ cơ chế, chính sách và xây dựng hạ tầng giao thông, nhà kho, nhà màng, sân phơi, silo. Hỗ trợ kiểm định, phân tích, chứng nhận cho các HTX có liên kết, tham gia sản xuất cà phê chất lượng cao. Hỗ trợ chứng nhận các sản phẩm cà phê



nhân, cà phê rang xay và cà phê hòa tan của các doanh nghiệp chế biến. Hỗ trợ hạ tầng công nghệ thông tin, chuyển đổi số trong trồng trọt, thu hái và chế biến cà phê trên địa bàn tỉnh.

- Chỉ đạo các địa phương, đơn vị thực hành sản xuất đúng quy trình kỹ thuật từ khâu trồng, chăm sóc, thu hoạch, chế biến. Kết hợp các biện pháp giáo dục, hành chính, kinh tế trong công tác quản lý, nâng cao chất lượng cà phê, trong đó trọng tâm là thu hái cà phê theo đúng tầm chín và đầu tư các cơ sở chế biến, bảo quản theo quy hoạch, đảm bảo yêu cầu kỹ thuật.

- Quy hoạch, xây dựng định hướng phát triển ngành cà phê bền vững, đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng, thực hiện nghiêm chỉnh các nghị quyết của địa phương, tỉnh trong xây dựng và phát triển ngành cà phê. Định hướng sản phẩm cà phê chất lượng cao, cà phê đặc sản. Hạn chế tình trạng tự phát, đầu tư nhỏ lẻ, chất lượng kém làm tác động xấu tới thị trường cà phê của tỉnh.

- Bố trí lại cơ cấu giống cà phê, tỷ lệ cân đối giữa cà phê chè và cà phê thích hợp. Thực hiện đầu tư thâm canh như cải tạo đất, trồng cây che bóng ngàn cà phê, tạo nguồn chất hữu cơ cho vườn cà phê...

- Thực hiện sản xuất cà phê theo quy trình thâm canh, áp dụng biện pháp quản lý dịch hại tổng hợp theo hướng dẫn của cơ quan chuyên môn.

### **3.3.3. Kiến nghị với hiệp hội**

Để nâng cao hơn nữa vai trò hỗ trợ của Hiệp hội Cà phê Ca cao Việt Nam, góp phần tăng cường năng lực tham gia của cà phê Việt Nam vào chuỗi giá trị cà phê toàn cầu, Hiệp hội cần nâng cao hơn nữa vai trò của mình đối trong việc hỗ trợ doanh nghiệp chế biến cà phê trong công tác mua hàng và quản lý nguồn cung hiệu quả như sau:

- Thể hiện rõ vai trò là đại diện và bảo vệ quyền lợi của hội viên trong các quan hệ trong nước và quốc tế. Thúc đẩy quan hệ trong xuất khẩu với các đối tác lớn của ngành cà phê, hỗ trợ thực hiện các quy định, cam kết của nước xuất khẩu. Đảm bảo cạnh tranh công bằng cho mặt hàng cà phê của Việt Nam khi tham gia thị trường xuất khẩu. Bên cạnh đó hiệp hội chủ động khai thác tìm kiếm, xúc tiến ở các thị trường khó tính, nắm bắt các điều kiện tham gia thị trường. Làm cơ sở định hướng cho các doanh nghiệp chế biến có chiến lược phát triển phù hợp.

- Tập hợp rộng rãi các tổ chức kinh tế thuộc các thành phần kinh tế, các cơ quan khoa học kỹ thuật và đào tạo trong ngành cà phê và các ngành khác có liên quan, tạo môi trường kinh tế ổn định. Trên cơ sở hợp tác thực hiện khai thác có hiệu quả mọi tiềm năng của các thành viên, tạo nên sức mạnh tổng hợp của toàn ngành để phát triển sản xuất cà phê, nâng cao chất lượng sản phẩm hàng hóa, nâng cao sức mạnh cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế.

- Liên kết chặt chẽ trong các hoạt động sản xuất, chế biến, kinh doanh, giải quyết những vấn đề kinh tế, kỹ thuật trong sản xuất và chế biến, cùng nhau xây dựng thị trường xuất khẩu ổn định, bảo vệ lợi ích của các thành viên và của toàn ngành cà

phê Việt Nam trên thị trường thế giới.

- Hỗ trợ, tư vấn tiêu chuẩn chất lượng cà phê có chứng nhận, đối với các vùng trồng và phê và các sản phẩm chế biến của doanh nghiệp. Các tiêu chuẩn chứng nhận đáp ứng tiêu thụ các thị trường xuất khẩu, thương hiệu cà phê rang xay và cà phê hòa tan.

- Vận động các hội viên ý thức tự giác, tạo sự đồng thuận cùng nâng cao chất lượng cà phê, thực hiện mua bán cà phê theo tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật. Chủ động khai thác thông tin, mở rộng thị trường, tìm hiểu các phương thức tiêu thụ sản phẩm hiệu quả để giúp cho các doanh nghiệp.

- Xây dựng, liên kết những hiệp hội như: hiệp hội sản xuất, hiệp hội những người buôn bán nhỏ, hiệp hội các công ty kinh doanh và hiệp hội người tiêu dùng. Hiện chúng ta mới chỉ có mô hình hiệp hội kinh doanh cà phê, còn lại những nhân tố khác vẫn rời rạc và ở quy mô nhỏ. Do vậy, cần tạo ra các hiệp hội mới như hiệp hội sản xuất với mục đích kết nối dân trồng cà phê và gia đình nhằm bảo đảm ổn định thu nhập cho họ, hay hội buôn bán nhỏ, hiệp hội người tiêu dùng, với vai trò góp phần tạo ra kênh phân phối hợp lý, tiếp cận và phản hồi thông tin và phản ứng thị trường một cách nhanh chóng và chính xác.

- Tiếp tục phối hợp với Vụ Hợp tác quốc tế - Bộ Nông nghiệp và PTNT tiếp thu ý kiến của các Bộ góp ý hoàn thiện tờ trình Chính phủ phê duyệt tham gia Hiệp định cà phê mới (ICA 2022).

- Tiếp tục phối hợp chặt chẽ với nhóm công tác đặc biệt (TF) của ICO triển khai các hoạt động của ICO hỗ trợ nghiên cứu đối chuẩn về thu nhập thịnh vượng của người dân trồng cà phê. Triển khai ký kết biên bản hợp tác với Diễn đàn Cà phê toàn cầu (GCP) và Tổ chức Sáng kiến bền vững (IDH) nhằm tăng cường hợp tác chặt chẽ hơn nữa giữa các tổ chức hỗ trợ ngành cà phê phát triển.

Mở rộng thêm các hiệp hội liên quan đến cà phê như hiệp hội sản xuất hay hiệp hội chế biến cà phê và phải có sự điều hành của Nhà nước. Cần có những dự đoán, phân tích và nhận định về thời tiết, quy hoạch, chất lượng nguyên liệu đầu vào và sản phẩm đầu ra, nhu cầu thị trường thế nào để có những chính sách và hướng dẫn kịp thời phù hợp với thực tế, tạo sự hoạt động phát triển thông suốt theo ngành dọc.

Với mức chi phí cho đời sống hàng ngày của người dân ngày một tăng cao thì người nông dân sẽ bị thiếu vốn, đó là chưa kể các khoản phải nộp cho các công ty, nông trường cà phê nếu là hộ nhận khoán.

### TIỂU KẾT CHƯƠNG 3

Trong chương 3, tác giả đã thực hiện được mục tiêu thứ 3 của luận án đó là đưa ra các quan điểm, định hướng, giải pháp có tính khả thi cao nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của DNCB cà phê tại Việt Nam, bên cạnh đó đưa ra các kiến nghị đối với các bộ ngành, địa phương và hiệp hội hỗ trợ cho các giải pháp này hiệu quả hơn.

*Trước hết*, chương 3 của luận án đã dự báo triển vọng ngành cà phê Việt Nam, xu hướng phát triển của quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của các DNCB chế biến cà phê. Những dự báo và phân tích này cho thấy ngành cà phê của Việt Nam có rất nhiều tiềm năng để phát triển, giữ vững lĩnh vực kinh tế mũi nhọn trong nông nghiệp của Việt Nam. Cũng như các xu hướng phát triển của quản lý nguồn cung cho thấy các DNCB quan tâm đúng nghĩa hơn vị trí quan trọng của công tác quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng, xu hướng tham gia sớm của bộ phận trước mua càng thể hiện rõ vai trò này. Từ những dự báo xu hướng này sẽ là cơ sở để tác giả đề xuất giải pháp giải quyết được tồn tại hạn chế của các DNCB cà phê và phù hợp với xu hướng để đảm bảo tính khả thi của giải pháp.

*Thứ 2*, thành công nổi bật chương này luận án đã đề xuất được 7 giải pháp giúp tăng cường hiệu quả công tác quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp chế biến tại Việt Nam. Các giải pháp này tập chung vào việc xây dựng quy trình mua hiệu quả, phát triển quan hệ nhà cung cấp, ứng dụng công nghệ thông tin và hình thành liên minh liên kết hộ nông dân, thương lái. Với mỗi giải pháp luận án chỉ ra nội dung chi tiết, cách thức thực hiện cho từng khâu, từng chủ thể thực hiện giải pháp.

*Thứ 3*, để giải pháp được hỗ trợ thực hiện một cách tối ưu và hiệu quả nhất, luận án chỉ ra kiến nghị đối với bộ Công Thương, bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn, các địa phương và hiệp hội. Một số kiến nghị này nhằm hỗ trợ, bổ sung các điều kiện thuận lợi cho thực hiện giải pháp quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của DNCB cà phê tại Việt Nam.

## KẾT LUẬN

Xu hướng tham gia sớm bộ phận mua hàng và quản lý nguồn cung trong doanh nghiệp ngày càng rõ nét, thể hiện vị trí vai trò đặc biệt quan trọng của hoạt động này đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp chế biến cà phê nói riêng. Đảm bảo nguồn cung ứng có chất lượng, ổn định và tối ưu hóa chi phí là yêu cầu bắt buộc đối với các doanh nghiệp chế biến cà phê trong bối cảnh thị trường cà phê thế giới, trong nước có nhiều thay đổi, xu hướng nâng cao chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ và tính cạnh tranh cao. Nguồn cung ổn định, chất lượng giúp nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường, nguồn cung bền vững không chỉ giúp bài toán về thị trường mà còn giải quyết bài toán về xã hội, môi trường và con người. Những vấn đề trụ cột của phát triển cà phê bền vững.

Luận án đã góp phần hệ thống hóa, bổ sung và hoàn thiện khung lý luận về quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của các doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu thực trạng, gắn với các doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam nhìn nhận một cách xác thực, khách quan về thực trạng công tác này tại các doanh nghiệp chế biến cà phê, từ đó có đánh giá những tồn tại, hạn chế, bên cạnh những thành công đạt được. Trên cơ sở đó luận án đã đưa ra những giải pháp, gợi ý giúp quản lý hiệu quả công tác này của DNCB cà phê tại Việt Nam, góp phần nâng cao chất lượng, hiệu quả quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng nói riêng, và tối ưu hóa hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp chế biến cà phê nói chung. Luận án là tài liệu hữu ích cho các doanh nghiệp chế biến cà phê có thể tham khảo phục vụ cho hoạt động kinh doanh của mình, bên cạnh đó luận án cơ sở các nhà quản lý, thành phần trong ngành cà phê có cái nhìn nhận đầy đủ hơn trong mối liên kết mà doanh nghiệp chế biến là hạt nhân. Luận án cũng là tài liệu tham khảo cho các nhà quản lý địa phương, bộ ngành có nhìn nhận về thị trường cà phê tại Việt Nam, đưa ra các quyết định quản lý, chính sách thiết thực giải quyết được tốt nhất vấn đề từ thực tiễn. Luận án còn là tài liệu tham khảo hữu ích cho các nhà nghiên cứu, giảng viên, sinh viên và những người quan tâm đến lĩnh vực của luận án.

Bên cạnh những thành công nêu trên, với điều kiện nghiên cứu còn nhiều hạn chế, luận án còn tồn tại chưa giải quyết triệt để, đặc biệt với hai vấn đề sau. Thứ nhất, luận án chưa đưa ra được bức tranh tổng quản chuỗi cung ứng mặt hàng cà phê tại Việt Nam, bao gồm xuyên suốt cả quá trình từ nguyên liệu đầu tiên, cho đến thị trường tiêu thụ cuối cùng. Điều này là quá rộng với điều kiện nghiên cứu của luận án, đặc biệt với các hoạt động phức tạp của chuỗi cung ứng ở rộng. Thứ 2, Luận án chưa đánh giá được sự khác biệt giữa các loại hình doanh nghiệp, các giải pháp chưa gắn với từng loại hình doanh nghiệp khác nhau, như doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, doanh nghiệp trong nước, doanh nghiệp quy mô lớn, doanh nghiệp nhỏ, siêu nhỏ,...v.v. Xuất phát từ những hạn chế này, trong thời gian tiếp theo, với những điều kiện thuận lợi hơn, tác giả luận án sẽ tiếp tục nghiên cứu theo

các hướng như nghiên cứu các vấn đề của chuỗi cung ứng cà phê; nghiên cứu quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của từng loại hình doanh nghiệp chế biến cà phê cụ thể; nghiên cứu quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng ở các doanh nghiệp kinh doanh mặt hàng khác có tiềm năng phát triển như gạo, hồ tiêu, thủy hải sản,...v.v.

Luận án là một công trình tâm huyết, kèm theo nhiều nỗ lực của tác giả, cùng với sự giúp đỡ quý báu của tập thể giáo viên hướng dẫn, thầy cô, bạn bè và đồng nghiệp. Tuy nhiên nghiên cứu luận án chắc chắn còn nhiều hạn chế, thiếu sót. Tác giả rất mong nhận được sự đóng góp của các nhà khoa học, thầy cô, doanh nghiệp và người đọc nói chung để luận án được hoàn thiện hơn. Trân trọng cảm ơn!

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### *Tài liệu tham khảo bằng tiếng Việt*

- [1] Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn (2012), *Quy hoạch PT ngành cà phê Việt Nam đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2023*. QĐ 1987/QĐ/BNN-TT
- [2] Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn (2014), *Đề án nâng cao giá trị gia tăng hàng nông lâm thủy sản trong chế biến và giảm tổn thất sau thu hoạch*, QĐ 1003/QĐ-BNN-CB
- [3] Bộ Nông nghiệp và phát triển Nông thôn (2020), *Dự án chuyển đổi nông nghiệp bền vững*, QĐ 1068/QĐ-BNN-HTQT
- [4] Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn (2021), *Đề án phát triển cà phê đặc sản Việt Nam giai đoạn 2021-2030*, QĐ 1392/QĐ-BNN-TT
- [5] Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn (2022), *Đề án thí điểm xây dựng vùng nguyên liệu nông, lâm sản đạt chuẩn phục vụ tiêu thụ trong nước và xuất khẩu giai đoạn 2020-2025*, QĐ 1088/QĐ-BNN-KTHT
- [6] Bộ Công Thương (2019), *Danh sách doanh nghiệp xuất khẩu cà phê uy tín*, QĐ 2250/QĐ-BCT.
- [7] Bộ Công Thương, Vụ thị trường Châu Mỹ (2020), *Báo cáo thị trường cà phê*, Cổng thông tin điện tử Bộ Công Thương.
- [8] Bộ Công Thương, Vụ thị trường Châu Âu – Châu Mỹ (2020), *Thông tin xuất khẩu vào thị trường EU ngành hàng cà phê*, NXB Công Thương.
- [9] Lê Quốc Cường (2013), *Xuất khẩu cà phê Việt Nam: Thuận lợi và thách thức trong hội nhập*, Kinh tế & dự báo.
- [10] Trung Nguyên (2020), *Bản cáo bạch tình hình sản xuất kinh doanh của công ty 2020*, công ty cổ phần cà phê Trung Nguyên.
- [11] Bùi Hữu Đức (2010), *Đảm bảo nguồn cung cho hệ thống phân phối nông sản bằng việc tăng cường liên kết giữa các tác nhân trong chuỗi cung ứng nông sản*, Hội thảo các cam kết WTO về dịch vụ PP những vấn đề đặt ra đối với Việt Nam.
- [12] Phạm Văn Dũng, Vũ Văn Hùng (2013), *Giải pháp thúc đẩy xuất khẩu mặt hàng cà phê giai đoạn 2012-2015*, Kinh tế & dự báo.
- [13] Nguyễn Thị Phương Dung (2019), *Hoàn thiện chính sách nhà nước nhằm xuất khẩu cà phê vùng Tây Nguyên*, Luận án tiến sĩ ĐH Thương Mại
- [14] Nguyễn Thành Hiếu (2015), *Quản trị chuỗi cung ứng*, NXB Đại học KTQD
- [15] Lê Quang Hưng (2011), *Giải pháp nâng cao chất lượng cà phê xuất khẩu Việt Nam công nghệ sơ chế, bảo quản cà phê hạt*, Báo cáo phân tích, Sở Khoa học Công nghệ TP HCM
- [16] Trần Mỹ Lệ (2011), *Mô hình nào cho phát triển ngành cà phê bền vững*, Tạp chí Công Thương.
- [17] Ngô Thị Tuyết Mai (2007), *Nâng cao sức cạnh tranh một số mặt hàng nông sản xuất khẩu chủ yếu của Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế*, Luận án tiến sĩ, ĐH KTQD.

- [18] Ngô Thị Tuyết Mai (2010), *Quan điểm và giải pháp phát triển xuất khẩu bền vững hàng nông sản Việt nam*, Kinh tế & dự báo.
- [19] Nguyễn Văn Nền(2015), *Phân tích mối liên kết trong chuỗi giá trị dứa bèn tre*, Tạp chí phát triển kinh tế và hội nhập.
- [20] Lê Đức Niêm (2016), *Liên kết hộ nông dân và doanh nghiệp trong sản xuất và tiêu thụ cà phê ở Tây Nguyên*, Tạp chí KH Nông nghiệp VN, tập 14, số 11.
- [21] An Thị Thanh Nhân, Nguyễn Văn Minh và Nguyễn Thông Thái (2018) – *Giáo trình Quản trị Logistics*, NXB Thống kê
- [22] An Thị Thanh Nhân (2021), *GT quản trị chuỗi cung ứng*, NXB Thống kê
- [23] Đỗ Thị Ngọc (Chủ biên, 2015), *GT quản trị chất lượng*, NXB Thống kê
- [24] Phạm Đình Phi (2010), *Xây dựng mối quan hệ đối tác chiến lược giữa nông dân với các doanh nghiệp sản xuất và phân phối sản phẩm nông nghiệp Việt Nam*, Hội thảo các cam kết WTO về dịch vụ PP những vấn đề đặt ra đối với Việt Nam
- [25] Nguyễn Thông Thái & An Thị Thanh Nhân (2011), *Giáo trình quản trị logistics*, NXB Thống kê
- [26] Trần Trí Thiên, TS. Nguyễn Đình Hiền (2011), *Phát triển nguồn nhân lực trong xây dựng hệ thống logistics quốc gia theo hướng bền vững*, NXB Lao động
- [27] Nguyễn Như Tiến (2006), *Logistics: Khả năng ứng dụng và phát triển trong kinh doanh dịch vụ vận tải giao nhận Việt Nam*, NXB Giao thông vận tải
- [28] Nguyễn Minh Tuấn (2015), *Giải pháp nâng cao giá trị xuất khẩu cà phê Việt nam giai đoạn 2010-2015*, Luận án tiến sĩ, ĐH KTQD
- [29] Trung tâm Thông tin Công nghiệp Bộ Công Thương (VITIC, 2020), *Báo cáo nghiên cứu thị trường cà phê Việt Nam giai đoạn 2015- 2020*, Cổng thông tin điện tử Bộ Công Thương
- [30] Tổng cục thống kê Việt Nam (2021), *Sách Niên giám thống kê 2021*, Thư viện Quốc Gia Việt Nam
- [31] Huỳnh Thị Thu Sương (2012), *Các nhân tố ảnh hưởng đến tính hợp tác trong chuỗi cung ứng ngành đồ gỗ trường hợp nghiên cứu Vùng Đông Nam Bộ*, Luận án Tiến sĩ kinh tế, trường ĐH Kinh tế Thành Phố Hồ Chí Minh.
- [32] Đoàn Thị Hồng Vân (2011), *Quản trị cung ứng*, NXB Tổng hợp TP HCM
- [33] Vinacafe (2020), *Bản cáo bạch tình hình sản xuất kinh doanh của công ty 2020*, Website công ty Vinacafe
- [34] Vicofa, 2022 (Hiệp hội cà phê cao Việt Nam), *Báo cáo tổng kết niên vụ cà phê 2021-2022*, Số: 142 /BC-HHCPCC.
- [35] Chu Vân, 2014 (Thanh Thúy & Nguyễn Văn Hà biên dịch), *Kiểm soát chi phí mua hàng và quản lý nhà cung cấp*, NXB Thanh Niên
- Tài liệu tham khảo bằng tiếng Anh**
- [36] Ageron, B., Gunasekaran, A., & Spalanzani A. (2012). *Sustainable supply management: Anempirical study*. International Journal of Production Economics.

- [37] Ates, M.A (2014), *Purchasing an Supply Management at the purchase Category Level*, PhD Thesis University Totterdam
- [38] Anderson, J.C. and D. W. Gerbing (1991). "Predicting the Performance of Measures in a Confirmatory Factor Analysis with a Pretest Assessment of their Substantive Validities." *Journal of Applied Psychology* 76(5): 732-740.
- [39] Ayers, J.B. (2006), *Handbook of Supply Chain Management*. Auerbach Publications.
- [40] Apostolova B.Z & ctg (2015), *Strategic Purchasing a global perspective*, University of Groningen.
- [41] Baily P. & ctg (2022), *Procurement principles management*, Pearson Education
- [42] Bauer, M.J. (2003), *the Strategic Impact on Supply Chain and Logistics*, *Cousil of Logistics Management Press*. E-Business.
- [43] Burt, D.N and Pinkerton, R.L, (2011), *A Purchasing Manager's Guide to Strategic Proactive Procurement-AMACOM*
- [44] Burt, D.N. and M.F. Doyle (1994). *Amerikanisches Keiretsu: Die neue Waffe zur Kostensenkung*. Düsseldorf et al., ECON Verlag.
- [45] Burt, D.N. and W.R. Soukup (1985). "Purchasing's role in new product development." *Harvard Business Review* 63(5): 90-97.
- [46] Bedey, L., Eklund, S., Najafi, N. (2009), *Purchasing Management*, Department of Technology Management an Economics of Chalmers University
- [47] Carr, Amelia S. and Larry R. Smeltzer (2000), *An Empirical Study of the Relationships among Porchasing Skills and Strategy Porchasing Financial Perfonnance and Supplier Responsiveness*, *The Journal of Supply ehain Management*.
- [48] Carr, Amelia, S. and Larry R. Smeltzer (1999), *The relationship of strategy purchasing ot supply chain management*, *European Journal of Purchasing & Supply Management*.
- [49] Carr, Amelia S. and Larry R. Smeltzer (1997), *An empirieally based operational definition of strategie purchasing*, *European Journal of Purchasing & Supply Management*,
- [50] Carter, Ioseph R. and Narasimhan R, (1996), *Is Purchasing Really Strategy?*, *International Journal of Purhasing & Materials Management*,
- [51] Carter, Ioseph R. and Narasimhan R, (1996), *Purchasing and Supply Management: Future Directions and Treuds*, *International Journal of Purehasing & Materials Management*.
- [52] Carter, Phillip L., Rober M, Monezka, and Trish Moseoni (2005), *Strategie performance measurement for purchasing and supply*. Tempe, Arizona: Center for Strategie Supply Research.



- [53] Carter and Narasimhan (1996), *Strategic purchasing participation, supplier selection, supplier evaluation and purchasing performance*, International Journal of Production Research
- [54] Cavinato, Joseph L. (1999), *fitting purchasing to the flve stages of strategie management*, European Journal 01 Purchasing & Supply Management.
- [55] Chen, Injazz J., Antony Paulraj, and Augustine A. Lado (2004), *Strategie purchasing, supply management, and firm performance*. Journal Operations Management.
- [56] Choi, T.Y and Krause D.R (2006), *the supply base and its complexity: Implication for transportation costs, risks, responsiveness and innovation*, Journal of operation Management.
- [57] Chopra, S. và Meindl, P. (2009). *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation*. Prentice Hall.
- [58] Cousins, P., Richard and Squire B, (2007), *Strategic Supply Management*, Journal of Operations Management.
- [59] Cigolini, R., Cozzi, M. and Perona, M. (2004), *A New Framework for Supply Chain Management*. International Journal of Operations & Production Managemen
- [60] David, J.S., Y. Hwang, B. K. W. Pei and J. H. Reneau (1999). *The Impact of Purchasing on Financial Performance*. Tempe, Center for Advanced Purchasing Studies.
- [61] David, J.S., Y. Hwang, B. K. W. Pei and J. H. Reneau (2002). *"Performance Effects of Congruencembetween Product Competitive Strategies and purchasing Management Design."* Management Science 48(7): 866-885.
- [62] Edward Frazelle (2001), *Supply Chain Strategy - The Logistics of Supply Chain*. The First Edition, Mc Graw - Hill
- [63] Fernández, C.S, (2015), *Extending sustainable practices along the supply chain*, PhD Thesis University Ramon Llull
- [64] Forrester, J.W. (1958), "Industrial Dynamics: A Major Breakthrough for Decision Makers," Harvard Business Review
- [65] Gadde, L.E., Hakansson H. (1994). *The changing role of purchasing: Reconsidering three strategicissues*. European Journal of Purchasing and Supply Management
- [66] Gadde, L.E., Snehota, I (2000). *Making the most of supplier relationships*. Industrial Marketing Management
- [67] Giovannucci, D., & Koekoek, F. J. (2003). *The state of sustainable coffee: A study of 12 major markets*. Cali - Colombia: UNCTAD.
- [68] Giovannuccia, D., & Ponte, S. (2005). Standards as a new form of social contract? Sustainability initiatives in the coffee industry. Food Policy

- [69] Gunasekaran, A., Patel C., Tirtiroglu E., (2001). *Performance measures and metrics in a supply chain environment*. International Journal of Operations & Production Management.
- [70] Hang, A. (2014), *Papers In Purchasing And Supply Management: A Capability-Based Perspective*, PhD Thesis submitted to School of Business and Social Sciences, Aarhus University
- [71] Heide, J.B. and John, G., *Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships* , Journal of Marketing Research
- [72] Heskett, James L. *Business logistics*. New York, Ronald Press
- [73] Hugos (2011) *Essential of Supply chain Management*, Jonh Wiley & Sons, Inc
- [74] O’Biren J. (2014), *Supplier Relationship Management Unlocking the hidden value in your supply base*, Kogan Page
- [75] Johnson, P.F. and Flynn A (2014), *Purchasing and Supply Management*, McGraw-Hill Education
- [76] Chase, R. and Jacobs, R. (2013) *Operations and Supply Chain Management*. 14th Edition, McGraw-Hill Higher Education, New York.
- [77] Kolk, A. & Tulder, R.V (2010), *International business, corporate social responsibility and sustainable development*. International Business Review
- [78] Kraljic, P. (1983), *Purchasing must become supply management*. Harvard Business Review
- [79] Kaufmann, L (2002), *Purchasing and Supply Management a conceptual framework*, WHU School-Koblenz, Germany.
- [80] Lambert, D.M, James R Stock , Lisa M. Ellram, (1998), *Fundamentals of Logistics Management*, McGraw-Hill Companies, Inc
- [81] Lysons, K and Farrington B. (2016), *Procurement & Supply Chain Management*, Pearson Education Limited
- [82] Mentzer, John T. (1993), *Managing Channel Relations in the 21st Century*, *Journal of Business Logistics*.
- [83] McKinsey (2013), *Excellence in Supply Chain Management*, Operations
- [84] Monczka & ctg (2021), *Purchasing and Supply Chain Management*, South-Western Cengage Learning
- [85] Ram Mudambi and Martin Ricketts (1998), *The Organisation of the Firm: International Business Perspectives*, Routledge Studies in Business Organisation and Networks
- [86] Olsen and Ellram (2005), *Purchasing strategies in the Kraljic matrix—A power and dependence perspective*, Journal of Purchasing & Supply Management
- [87] Pagell and Krause (2008), *Sustainable Supply Chain Management: Theory and Practice*, Journal of Supply Chain Management

- [88] Quayle, M. (2008). *Purchasing & supply chain management strategic* University of Glamorgan.
- [89] Roekel, J.V., Willems, S., & Boselie, D. M. (2002, August 19). *The World Bank*. Retrieved April
- [90] Smart, A. (2010), *The Role Of E- Procurement In Purchasing Management*, PhD Thesis Cranfield University
- [91] Togar M. Simatupang, Alan C. Wright và Ramaswami Sridharan (2002), *The knowledge of coordination for supply chain integration - Business Process Management Journal*.
- [92] Weele V. (2010), *the Future of Purchasing and Supply Management Research*, Erasmus University.
- [93] Vokurka, R. and Lummus, R. (2000), "*The Role of Just-In-Time in Supply Chain Management*", International Journal of Logistics Management
- [94] Watts, C. A. and C. K. Hahn (1993). "*Supplier Development Programs: An Empirical Analysis.*" International Journal of Purchasing and Materials Management 29(2): 11-17.
- [95] Watts, C. A. and C. K. Hahn (1993). "*Supplier Development Programs: An Empirical Analysis.*" International Journal of Purchasing and Materials Management 29(2): 11-17.
- [96] Wu, Z. and T. Y. Choi (2005). "*Supplier-supplier relationships in the buyer-supplier triad: Building theories from eight case studies.*" Journal of Operations Management 24(1): 27- 52.

#### **Website**

- [97] Báo cáo thống kê Hải Quan Việt Nam 2018 - *cổng thông tin điện tử* <https://www.customs.gov.vn/Lists/ThongKeHaiQuan/Default.aspx>
- [98] Báo cáo thị trường cà phê Việt Nam 2019, 2020,2021 (Website: [www.vietnambiz.vn](http://www.vietnambiz.vn))
- [99] Bộ Nông nghiệp Mỹ <http://www.usda.gov/>
- [100] Trung tâm thông tin Công nghiệp & thương mại (VITIC), Bộ công Thương: <http://thongtincongtuong.vn>
- [101] Hiệp hội cà phê - ca cao Việt Nam (Vicofa) - *cổng thông tin điện tử* <http://www.vicofa.org.vn/>
- [102] Mistiaen, V. (2012). *The Guardian*. From <https://www.theguardian.com>
- [103] Vietnam Briefing. (2014, December 18). Vietnam Briefing Magazine. Retrieved April 11, 2017 <http://www.vietnam-briefing.com/news/vietnam-coffee-production-decline-2015.html/>
- [104] [www.vietnamsupplychain.com](http://www.vietnamsupplychain.com)
- [105] Tổ chức phi lợi nhuận Technoserve, <http://www.technoserve.org>

**Phụ lục A**  
**PHIẾU KHẢO SÁT DOANH NGHIỆP CHẾ BIẾN CÀ PHÊ**

**TÌM HIỂU THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NGUỒN CUNG VÀ HOẠT ĐỘNG MUA HÀNG CỦA DOANH NGHIỆP CHẾ BIẾN CÀ PHÊ TẠI VIỆT NAM**

*Kính thưa Quý Doanh nghiệp !*

Nhằm khái quát được bức tranh thực trạng vấn đề quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của các doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam hiện nay. Đề tài nghiên cứu này rất cần những thông tin, dữ liệu quý doanh nghiệp cung cấp, chia sẻ.

Vì vậy tác giả rất mong được quý doanh nghiệp có thể hỗ trợ và giúp đỡ tác giả trả lời những câu hỏi dưới đây. Tác giả cam kết sẽ giữ bí mật các thông tin của quý doanh nghiệp và chỉ sử dụng dưới dạng tổng hợp trong báo cáo của đề tài nghiên cứu này.

*Trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ của Quý Doanh nghiệp !*

**THÔNG TIN VỀ DOANH NGHIỆP CHẾ BIẾN CÀ PHÊ**

Tên doanh nghiệp: .....

Địa chỉ:.....Quận/huyện.....Tỉnh/thành phố.....

Tên người trả lời: .....Chức vụ/vị trí trong doanh nghiệp:

Xin vui lòng đánh dấu vào những đáp án phù hợp với đặc điểm của doanh nghiệp.

1. Loại hình kinh doanh của doanh nghiệp chế biến cà phê?

- Công ty TNHH     DN có vốn đầu tư nước ngoài  
 DN tư nhân     DN cổ phần     Loại hình khác:.....

2. Năm bắt đầu kinh doanh / thành lập doanh nghiệp? .....

3. Quý vị vui lòng cho biết số lao động hiện nay của doanh nghiệp? .....

4. Quý vị vui lòng cho biết sản phẩm chế biến chủ yếu của doanh nghiệp? *(có thể lựa chọn nhiều phương án)*

- Cà phê nhân     Cà phê phối trộn     Cà phê hòa tan  
 Cà phê rang xay     Cà phê đặc sản     Loại hình khác....

5. Quý vị xin vui lòng cho biết phương pháp chế biến cà phê thô của doanh nghiệp hiện nay?

- Chế biến khô     Chế biến ướt     Mật ong (nửa khô, nửa ướt)

6. Quý vị vui lòng cho biết thị trường tiêu thụ chủ yếu của doanh nghiệp ở những địa bàn nào dưới đây? *(có thể lựa chọn nhiều phương án)*

*Thị trường nội địa*

- Tây Nguyên     Miền Bắc     Miền Trung     Miền Nam     Thị trường khác.....

*Thị trường xuất khẩu*

- Trung Quốc     Nhật Bản     Hàn Quốc     Đông Nam Á  
 Liên minh Châu Âu (EU)     Hoa Kỳ     Nga     Thị trường khác...

7. Quý vị vui lòng cho biết đối tượng khách hàng trực tiếp của doanh nghiệp? (Có thể lựa chọn nhiều phương án)

- DN xuất khẩu     DN bán buôn     Cửa hàng tiện lợi  
 Cửa hàng cà phê     Siêu thị     Khách hàng khác....

8. Quý vị vui lòng cho biết doanh nghiệp mua cà phê thô ở những vùng trồng nào?

- Đắk Lắk     Lâm Đồng     Đắk Nông     Gia Lai     Kon Tum  
 Bình Phước     Bình Thuận     Quảng Trị     Điện Biên     Sơn La  
 Nghệ An     Địa Phương khác .....

9. Quý vị vui lòng cho biết tầm quan trọng của các yếu tố đầu vào sau đây trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp?

(ở đây 1 = hoàn toàn không quan trọng; 5 = rất quan trọng)

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| a. Quy mô vùng nguyên liệu cà phê                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Khả năng đáp ứng số lượng của nhà cung cấp (NCC) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Đảm bảo CL & tính ổn định của các đơn hàng       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Đảm bảo cung ứng liên tục, kịp thời của NCC      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. Giảm chi phí đầu vào                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f. Hợp tác của nhà cung cấp                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g. Ứng dụng công nghệ thông tin                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h. Yếu tố khác (xin ghi rõ):                        |   |   |   |   |   |
| .....   |   |   |   |   |   |

10. Quý vị vui lòng cho biết mức độ cần thiết cắt giảm ngay các loại chi phí đầu vào trong doanh nghiệp ?

(1: Không cần cắt giảm, 5: rất cần cắt giảm)

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| a. Chi phí xác định nhu cầu              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Chi phí tìm nguồn cung ứng            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Chi phí kiểm soát chất lượng          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Chi phí duyệt nhà cung cấp            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. Giá cà phê thô                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f. Chi phí đặt hàng                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g. Chi phí kiểm tra & theo dõi đơn hàng  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h. Chi phí sửa chữa & đổi trả            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i. Chi phí môi trường                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j. Chi phí bảo hành                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k. Chi phí văn phòng, thủ tục hành chính | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| L. Chi phí khác.....                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

11. Xin quý vị vui lòng cho biết mức độ quan trọng của các bước trong quá trình mua hàng tại doanh nghiệp? ( 1 = không quan trọng; 5 = rất quan trọng)

a. Phân tích nhu cầu mua của doanh nghiệp	1	2	3	4	5
b. Tìm kiếm & lựa chọn NCC	1	2	3	4	5
c. Đặt hàng và ký hợp đồng	1	2	3	4	5
d. Quá trình tiếp nhận hàng hóa	1	2	3	4	5
e. Theo dõi và đánh giá	1	2	3	4	5

12. Quý vị vui lòng cho biết tầm quan trọng các yếu tố dưới đây trong quyết định mua hàng doanh nghiệp?

( 1 = không quan trọng; 5 = rất quan trọng)

a. Đặc điểm kỹ thuật (màu sắc, mùi, độ ẩm)	1	2	3	4	5
b. Tỷ lệ khuyết tật (nhân lỗi, tạp chất...)	1	2	3	4	5
c. Tiêu chuẩn chất lượng (TCVN, ISO...)	1	2	3	4	5
d. Tiêu chuẩn nhãn mác, bao gói	1	2	3	4	5
e. Tiêu chuẩn bảo quản, vận chuyển	1	2	3	4	5
g. Dự báo nhu cầu thị trường	1	2	3	4	5
h. Năng lực dự trữ/sản xuất	1	2	3	4	5

13. Quý vị vui lòng cho biết doanh nghiệp kiểm soát chất lượng khi mua cà phê thô như thế nào?

- Kiểm tra chất lượng cà phê thô tại kho của nhà cung cấp (NCC)
- Kiểm tra chất lượng cà phê thô tại kho của doanh nghiệp, khi nhận hàng.
- Kiểm tra định kỳ ngay tại nhà máy, đánh giá quy trình sản xuất NCC
- Kiểm tra không thường xuyên (đột xuất) tại nhà máy của nhà cung cấp
- Tham gia cùng nông dân ngay từ khâu trồng trọt tại vườn, trang trại

14. Quý vị vui lòng cho biết mức độ sử dụng các phương thức mua của doanh nghiệp?

(1: không sử dụng, 5: Sử dụng rất nhiều)

a. Mua lại (Nhà cung cấp cũ, không cần thương lượng)	1	2	3	4	5
b. Mua lại có điều chỉnh (NCC cũ, thương lượng lại)	1	2	3	4	5
c. Mua mới (NCC mới)	1	2	3	4	5

15. Quý vị vui lòng cho biết doanh nghiệp thường chọn thời điểm mua nào dưới đây?

(1: không thường xuyên, 5: Rất thường xuyên)

a. Mua tức thì (Đáp ứng nhu cầu hiện tại)	1	2	3	4	5
b. Mua trước (Đáp ứng nhu cầu thời gian dài)	1	2	3	4	5
c. Mua hỗn hợp (Phối hợp hai hình thức trên)	1	2	3	4	5

16. Quý vị vui lòng cho biết khả năng thay đổi nhà cung cấp bởi các lý do liệt kê dưới đây?

a. Giá cả và điều kiện thanh toán không phù hợp	1	2	3	4	5
b. Chất lượng, số lượng hàng hóa chưa đáp ứng nhu cầu	1	2	3	4	5
c. Không đáp ứng được thời gian giao hàng	1	2	3	4	5
d. NCC thiếu tinh thần hợp tác, chia sẻ	1	2	3	4	5
e. NCC không có chế độ ưu đãi và chăm sóc cho DN	1	2	3	4	5
f. Có nhà cung cấp khác chào hàng hấp dẫn hơn	1	2	3	4	5
g. Sản phẩm cải tiến của nhà cung cấp khác tốt hơn	1	2	3	4	5
h. Kinh doanh mặt hàng nay không còn phù hợp nữa	1	2	3	4	5
i. Tiêu chí khác .....	1	2	3	4	5

(1= Sẽ không đổi, 5= chắc chắn sẽ đổi)

17. Quý vị đánh giá như thế nào về khả năng duy trì và phát triển mối quan hệ gắn bó của 3 nhà cung cấp chính đối với doanh nghiệp?

(1 = rất không hài lòng; 5 = rất hài lòng)

a. Đáp ứng kịp thời các đơn hàng	1	2	3	4	5
b. Hỗ trợ chi phí bán hàng, chiết khấu hợp lý	1	2	3	4	5
c. Hỗ trợ trưng bày hàng hoá	1	2	3	4	5
d. Hợp tác quảng cáo & xúc tiến bán hàng	1	2	3	4	5
e. Tặng hàng miễn phí	1	2	3	4	5
f. Tổ chức hội nghị khách hàng	1	2	3	4	5
g. Biện pháp khác (xin ghi rõ): .....	1	2	3	4	5

18. Quý vị vui lòng cho biết những rủi ro nào dưới đây doanh nghiệp thường gặp phải khi mua cà phê thô?

( 1 = rất ít gặp phải, 5 = rất hay gặp phải)

a. Thiếu nguồn cung cà phê thô	1	2	3	4	5
b. Nguồn cung cà phê không ổn định	1	2	3	4	5
c. Chất lượng cà phê thô không đúng cam kết	1	2	3	4	5
d. Chất lượng cà phê thô không đồng đều	1	2	3	4	5
e. Nhà cung cấp không giao đủ số lượng	1	2	3	4	5
f. Rủi ro thời tiết và khí hậu	1	2	3	4	5
g. Rủi ro tăng giá (VNĐ/kg)	1	2	3	4	5
h. Chậm trễ giao hàng của nhà cung cấp	1	2	3	4	5
i. Rủi ro về lưu trữ, bảo quản	1	2	3	4	5
j. Rủi ro vận chuyển	1	2	3	4	5
k. Các rủi ro khác....	1	2	3	4	5

19. Quý vị vui lòng cho biết yêu cầu nhà cung cấp của doanh nghiệp cần có những chứng chỉ chất lượng nào? (có thể đánh dấu vào nhiều lựa chọn)





25. Quý vị vui lòng cho biết mức độ khó khăn & thách thức trong điều kiện hiện nay của doanh nghiệp?

(1: Khó khăn ít nhất , 5 : khó khăn nhiều nhất)

*Từ nguồn lực nội bộ*

a. Khó khăn về tài chính	1	2	3	4	5
b. Khó khăn về nhân lực	1	2	3	4	5
c. Điều kiện cơ sở vật chất	1	2	3	4	5
d. Công nghệ chế biến	1	2	3	4	5

*Từ thị trường*

e. Sức mua suy giảm	1	2	3	4	5
f. Sức ép cạnh tranh	1	2	3	4	5
g. Tác động thiên tai, dịch bệnh	1	2	3	4	5

*Từ phía nhà cung cấp*

h. Thiếu nguồn cung chất lượng, ổn định	1	2	3	4	5
i. Sức ép từ nhà cung cấp chủ chốt	1	2	3	4	5
j. Thay đổi của nhà cung cấp	1	2	3	4	5

26. Quý vị cho biết bộ phận nào phụ trách công tác mua cà phê thô của doanh nghiệp?

- Phòng kế hoạch     Phòng kinh doanh     Phòng vật tư  
 Phòng quản trị     Bộ phận logistics     Bộ phận khác.....

27. Quý vị vui lòng cho biết các bộ phận chức năng khác có tham gia vào quá trình mua cà phê thô hay không?

(1 = Không bao giờ tham gia, 5 = luôn tham gia)

a. Bộ phận sản xuất	1	2	3	4	5
b. Bộ phận kế toán, tài chính	1	2	3	4	5
c. Bộ phận kho bãi	1	2	3	4	5
d. Bộ phận phân phối	1	2	3	4	5
e. Bộ phận khác.....	1	2	3	4	5

28. Quý vị cho biết doanh thu trung bình hàng năm của doanh nghiệp trong vòng 3 năm gần đây trong khoảng nào?

- < 10 tỷ đồng     150 tỷ - 250 tỷ đồng  
 10 - 50 tỷ đồng     250 tỷ - 350 tỷ đồng  
 50 - 100 tỷ đồng     350 tỷ - 450 tỷ đồng  
 100 triệu - 150 tỷ đồng     trên 450 tỷ đồng

29. Quý vị cho biết mức độ hài lòng với hoạt động mua & quản lý nguồn cung của doanh nghiệp trong năm 2020?

*Rất không hài lòng*

*Rất hài lòng*

1                              2                              3                              4                              5

Rất cảm ơn sự giúp đỡ của quý vị và doanh nghiệp!

Phụ lục B

**DỮ LIỆU KHẢO SÁT DOANH NGHIỆP CHẾ BIẾN CÀ PHÊ**

**1. Loại hình kinh doanh của doanh nghiệp chế biến cà phê?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Công ty TNHH	55	61.1	61.1	61.1
DN Tư Nhân	6	6.7	6.7	67.8
DN Có vốn nước ngoài	2	2.2	2.2	70.0
DN cổ phần	27	30.0	30.0	100.0
Total	90	100.0	100.0	

**2. Năm bắt đầu kinh doanh / thành lập doanh nghiệp?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<2000	14	15.6	17.9	17.9
2001-2005	4	4.4	5.1	23.1
2006-2010	11	12.2	14.1	37.2
2011-2015	26	28.9	33.3	70.5
2016-2020	23	25.6	29.5	100.0
Total	78	86.7	100.0	

**3. Quý vị vui lòng cho biết số lao động hiện nay của doanh nghiệp? ..... người.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <10	12	13.3	13.3	13.3
11-100	52	57.8	57.8	71.1
101-200	17	18.9	18.9	90.0
200- 500	6	6.7	6.7	96.7
>500	3	3.3	3.3	100.0
Total	90	100.0	100.0	

**4. Quý vị vui lòng cho biết sản phẩm chế biến chủ yếu của doanh nghiệp?**

Loại hình chế biến	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Cà phê nhân	76	28.5%	84.4%
Cà phê rang xay	76	28.5%	84.4%
Cà phê phối trộn	23	8.6%	25.6%
Cà phê đặc sản	24	9.0%	26.7%
Cà phê hòa tan	66	24.7%	73.3%
Loại hình khác	2	.7%	2.2%

**5. Quý vị xin vui lòng cho biết phương pháp chế biến cà phê thô của doanh nghiệp hiện nay?**

Phương pháp chế biến		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
	Chế biến khô	64	55.2%	90.1%
	Chế biến ướt	29	25.0%	40.8%
	Mật ong	23	19.8%	32.4%

**6. Quý vị vui lòng cho biết thị trường tiêu thụ chủ yếu của doanh nghiệp ở những địa bàn nào dưới đây?**

Thị trường tiêu thụ		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
	Tây Nguyên	44	13.1%	48.9%
	Miền Bắc	55	16.3%	61.1%
	Miền Nam	71	21.1%	78.9%
	Miền Trung	79	23.4%	87.8%
	Thị Trường Khác	33	9.8%	36.7%

**7. Quý vị vui lòng cho biết đối tượng khách hàng trực tiếp của doanh nghiệp?**

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
	DN Xuất Khẩu	74	26.6%	82.2%
	Cửa hàng cà phê	60	21.6%	66.7%
	DN bán buôn	80	28.8%	88.9%
	Siêu thị	31	11.2%	34.4%
	CH tiện lợi	31	11.2%	34.4%
	KH khác	2	.7%	2.2%

**8. Quý vị vui lòng cho biết DN mua cà phê thô ở những vùng trồng nào?**

Vùng trồng cà phê		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
	Đắk Lắk	74	25.1%	83.1%
	Bình Phước	5	1.7%	5.6%
	Nghệ An	10	3.4%	11.2%
	Lâm Đồng	61	20.7%	68.5%
	Bình Thuận	1	.3%	1.1%
	Đắk Nông	55	18.6%	61.8%
	Quảng Trị	3	1.0%	3.4%
	Gia Lai	41	13.9%	46.1%
	Điện Biên	5	1.7%	5.6%
	Kon Tom	28	9.5%	31.5%
	Sơn La	12	4.1%	13.5%

**9. Quý vị vui lòng cho biết tầm quan trọng của các yếu tố đầu vào sau đây trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp?**

	N	Mean	Std. Deviation
Quy mô vùng nguyên liệu	12	1.00	.000
Khả năng đáp ứng số lượng của NCC	89	4.13	.932
Đảm bảo chất lượng & tính ổn định của các đơn hàng	88	4.50	.606
Đảm bảo cung ứng liên tục, kịp thời của NCC	89	4.54	.739
Giảm chi phí đầu vào	88	4.60	.537
Hợp tác của nhà cung cấp	89	4.60	.558
Ứng dụng công nghệ thông tin	88	4.58	.562
Yếu tố khác	89	4.37	.744

**10. Quý vị vui lòng cho biết mức độ cần thiết cắt giảm ngay các loại chi phí đầu vào trong doanh nghiệp)?**

	Mean	Std. Deviation
Chi phí xác định nhu cầu	2.47	1.216
Chi phí tìm nguồn cung ứng	2.80	1.208
Chi phí kiểm soát chất lượng	2.71	1.554
Chi phí duyệt NCC	2.98	1.340
Giá cả phê thô	4.00	1.006
Chi phí đặt hàng	3.67	.991
Chi phí kiểm tra và theo dõi đơn hàng	3.68	.965
Chi phí sửa chữa và đổi trả	3.80	1.019
Chi phí môi trường	3.84	.916
Chi phí bảo hành	3.65	1.035
Chi phí văn phòng và thủ tục hành chính	4.08	.950
Chi phí khác	3.50	1.195

**11. Xin quý vị vui lòng cho biết mức độ quan trọng của các bước trong quá trình**

Quá trình mua hàng	Mean	Std. Deviation
Phân tích nhu cầu mua của doanh nghiệp	4.40	.616
Tìm kiếm và lựa chọn NCC	4.49	.605
Đặt hàng và ký hợp đồng	4.53	.586
Quá trình tiếp nhận hàng hóa	4.46	.623
Theo dõi đánh giá	4.49	.606

**12. Quý vị vui lòng cho biết tầm quan trọng các yếu tố dưới đây trong quyết định mua hàng doanh nghiệp?**

Tầm quan trọng các yếu tố	Mean	Std. Deviation
Đặc điểm kỹ thuật ( Màu sắc, mùi, độ ẩm...)	4.50	.525
Tỷ lệ khuyết tật ( nhân, lỗi, tạp chất..)	4.52	.546
Tiêu chuẩn chất lượng( TCVN,ISO..)	4.56	.623
Tiêu chuẩn nhãn mác, bao gói	4.24	.806
Tiêu chuẩn bảo quản vận chuyển	4.58	.562
Dự báo nhu cầu thị trường	4.51	.588
Năng lực dự trữ sản xuất	4.44	.604
Tổng		

**13. Quý vị vui lòng cho biết doanh nghiệp kiểm soát chất lượng khi mua cà phê thô như thế nào?**

	Mean	Std. Deviation
Kiểm soát chất lượng	4.40	.524
Kiểm tra chất lượng cà phê thô tại kho của NCC	4.42	.548
Kiểm tra chất lượng cà phê thô của doanh nghiệp sau khi nhận hàng	4.46	.628
Kiểm tra định kỳ tại nhà máy của NCC, đánh giá quy trình sản xuất của họ	4.44	.808
Kiểm tra khồn thường xuyên( đột xuất) tại nhà máy của NCC	4.48	.566
Tham gia cùng nông dân ngay từ khâu trồng trọt tại vườn, nông trại, nông trường của họ	4.52	.566

**14. Quý vị vui lòng cho biết mức độ sử dụng các phương thức mua của doanh nghiệp?**

Phương thức mua	Mean	Std. Deviation
Mua lại	2.44	1.192
Mua lại có điều chi hfr	4.15	.598
Mua mới	4.15	.766

**15. Quý vị vui lòng cho biết doanh nghiệp thường chọn thời điểm mua nào dưới đây?**

Thời điểm mua	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Mua tức thì	1	5	2.08	.997
Mua trước	2	5	4.18	.740
Mua hỗn hợp	1	5	3.22	1.324
Tổng				

**16. Quý vị vui lòng cho biết khả năng thay đổi nhà cung cấp bởi các lý do liệt kê dưới đây?**

Khả năng thay đổi NCC	Mean	Std. Deviation
Giá cả và điều kiện thanh toán không phù hợp	4.40	.578
Chất lượng, số lượng hàng hóa chưa đáp ứng nhu cầu	4.47	.642
Không đáp ứng được thời gian giao hàng	4.55	.623
NCC thiếu tinh thần hợp tác, chia sẻ	4.57	.640
NCC không có chế độ đãi ngộ và chăm sóc tốt cho doanh nghiệp	4.22	.864
Có NCC khác chào hàng hấp dẫn hơn	4.42	.738
Sản phẩm cải tiến của NCC khác tốt hơn	4.45	.642
Kinh doanh mặt hàng này không phù hợp nữa	4.43	.814
Tiêu chí khác	3.87	1.187
Tổng		

**17. Quý vị đánh giá như thế nào về khả năng duy trì và phát triển mối quan hệ gắn bó của 3 nhà cung cấp chính đối với doanh nghiệp?**

Khả năng duy trì mối quan hệ với NCC	Mean	Std. Deviation
Đáp ứng kịp thời các đơn hàng	4.42	.562
Hỗ trợ chi phí bán hàng và chiết khấu hợp lý	4.41	.618
Hỗ trợ trưng bày hàng hóa	4.29	.848
Hợp tác quảng cáo và xúc tiến bán hàng	4.31	.782
Tặng miễn phí	4.07	.932
Tổ chức hội nghị khách hàng	4.15	.904
Biện pháp khác	3.67	1.073
Tổng		

**18. Quý vị vui lòng cho biết những rủi ro nào dưới đây doanh nghiệp thường gặp phải khi mua cà phê thô?**

Chậm trễ giao hàng của NCC	1	5	3.11	1.072
Rủi ro về lưu trữ, bảo quản	1	5	3.00	1.185
Rủi ro về vận chuyển	1	5	2.92	1.112
Các rủi ro khác	1	5	2.71	1.069
Tổng				

**19. Quý vị vui lòng cho biết cầu nhà cung cấp của doanh nghiệp cần có những chứng chỉ chất lượng nào?**

NCC của doanh nghiệp cần những chứng chỉ chất lượng nào		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
	Chứng nhận 4C	51	30.9%	58.6%
	UTZ Certified( Nông nghiệp bền vững	37	22.4%	42.5%
	Fair trade( Thương mại công bằng	48	29.1%	55.2%
	Chứng nhận khác	4	2.4%	4.6%
	USDA NOP( Quy định hữu cơ Hoa Kỳ)	9	5.5%	10.3%
	Rain forest( Rừng bền vững)	4	2.4%	4.6%
	Organic coffee( cà phê hữu cơ)	12	7.3%	13.8%

**20. Quý vị vui lòng cho biết doanh nghiệp thu mua cà phê từ bao nhiêu nhà cung cấp (NCC) trong một vụ?**

Mua cà phê từ bao nhiêu NCC		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
	Dưới 5 NCC	18	19.4%	20.9%
	Từ 26-35 NCC	2	2.2%	2.3%
	Từ 5-15 NCC	57	61.3%	66.3%
	Từ 36-45 NCC	1	1.1%	1.2%
	Từ 16-25 NCC	13	14.0%	15.1%
	Trên 45 NCC	2	2.2%	2.3%

**21. Quý vị vui lòng cho biết ai là nhà cung cấp cà phê thô trực tiếp cho doanh nghiệp? (có thể lựa chọn nhiều phương án)**

Ai là NCC cà phê thô cho doanh nghiệp		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
	Nông trại nhỏ	24	17.8%	27.6%
	DN thương mại	73	54.1%	83.9%
	Trang trại lớn	22	16.3%	25.3%
	DN tự trồng cà phê	3	2.2%	3.4%
	Thương lái	11	8.1%	12.6%
	NCC khác	2	1.5%	2.3%

**22. Quý vị vui lòng cho biết với các nhà cung cấp lớn ( trên 20% sản lượng cà phê thô) thì doanh nghiệp đã hợp tác trong thời gian bao lâu?**

Hợp tác bao nhiêu năm với NCC lớn		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
	Từ 16-25 NCC	24	24.0%	27.3%
	Dưới 5 NCC	14	14.0%	15.9%
	Từ 26-35 NCC	3	3.0%	3.4%
	Từ 5-15 NCC	59	59.0%	67.0%

**23. Quý vị vui lòng cho biết mức độ quan trọng các tiêu chuẩn lựa chọn nhà cung cấp cà phê thô?**

Tiêu chuẩn lựa chọn NCC cà phê thô	Mean	Std. Deviation
Chất lượng cà phê thô	4.53	.502
Công nghệ chế biến của NCC	3.68	.921
Đơn giá (VNĐ/kg)	4.44	.585
Điều kiện chiết khấu( giảm giá)	4.75	.437
Điều kiện thanh toán	4.39	.768
Dịch vụ giao hàng	4.38	.633
Quy mô sản xuất	4.36	.664
Kinh nghiệm trong ngành	4.40	.674
Uy tín của NCC	4.47	.681
Dịch vụ hỗ trợ bổ sung	4.56	.522
Tiêu chuẩn khác	4.21	.649

**24. Quý vị vui lòng cho biết doanh nghiệp thường đặt mua cà phê thô theo hình thức nào?**

Đặt mua cà phê thô theo hình thức nào	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
Đấu thầu	1.89	1.000
Đặt hàng từ đầu vụ, trước thu hoạch	2.61	1.226
Ký hợp đồng ngắn hạn, chốt giá từng vụ	3.85	1.046
Lập hợp đồng mua ngay	2.76	1.209
Đặt mua cà phê trực tuyến	1.91	1.261
Hình thức khác	3.00	1.095



**25. Quý vị vui lòng cho biết mức độ khó khăn & thách thức trong điều kiện hiện nay của doanh nghiệp?**

Khó khăn và thách thức hiện nay của doanh nghiệp	Mean	Std. Deviation
Khó khăn về tài chính	3.70	.978
Khó khăn về nhân lực	4.02	.876
Điều kiện cơ sở vật chất	4.10	.970
Công nghệ chế biến	4.14	.734
Sức mua suy giảm	4.49	.626
Sức ép cạnh tranh	4.13	.905
Tác động thiên tai, dịch bệnh	4.20	.847
Thiếu nguồn cung chất lượng, ổn định	3.97	.908
Sức ép từ NCC chủ chốt	3.80	.894

**26. Quý vị cho biết bộ phận nào phụ trách công tác mua cà phê thô của doanh nghiệp?**

Bộ phận nào phụ trách thu mua cà phê		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
	Phòng kế hoạch	29	17.8%	33.0%
	Phòng quản trị	33	20.2%	37.5%
	Phòng kinh doanh	50	30.7%	56.8%
	Bộ phận Logistics	3	1.8%	3.4%
	Phòng vật tư	39	23.9%	44.3%
	Bộ phận khác	9	5.5%	10.2%

**27. Quý vị vui lòng cho biết các bộ phận chức năng khác có tham gia vào quá trình mua cà phê thô hay không?**

	N	Mean	Std. Deviation
Bộ phận chức năng khác tham gia vào quá trình thu mua cà phê	87	3.86	1.322
Bộ phận sản xuất	77	3.90	1.131
Bộ phận kế toán, tài chính	80	3.13	1.316
Bộ phận kho bãi	80	3.10	1.298
Bộ phận phân phối	14	2.79	1.188
Bộ phận khác	12		

**28. Quý vị cho biết doanh thu trung bình hàng năm của doanh nghiệp trong vòng 3 năm gần đây trong khoảng nào?**

Doanh thu trung bình hàng năm của doanh nghiệp		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
	Dưới 10 tỷ đồng	13	14.4%	14.8%
	10-50 tỷ đồng	35	38.9%	39.8%
	50-100 tỷ đồng	22	24.4%	25.0%
	100-150 tỷ đồng	5	5.6%	5.7%
	150-250 tỷ đồng	5	5.6%	5.7%
	250-350 tỷ đồng	5	5.6%	5.7%
	350-450 tỷ đồng	3	3.3%	3.4%
	trên 450 tỷ đồng	2	2.2%	2.3%

**29. Quý vị cho biết mức độ hài lòng với hoạt động mua & quản lý nguồn cung của doanh nghiệp trong năm 2020?**

	N	Mean	Std. Deviation
Mức độ hài lòng về hoạt động mua và quản lý nguồn cung	90	3.76	.858

## **Phụ lục C**

### **BÚT KÝ KẾT QUẢ PHÒNG VẤN**

#### **I. PHÒNG VẤN LÃNH ĐẠO CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ NOSAVI**

- Người phỏng vấn:
- Người được phỏng vấn: Phạm Khắc Tài
- Thời gian và phương tiện phỏng vấn: Cuộc phỏng vấn được thực hiện qua điện thoại trực tiếp

Câu hỏi 1: Xin anh giới thiệu đôi nét về tình hình hoạt động kinh doanh của công ty?

Mình xin tự giới thiệu anh là Phạm Khắc Tài tổng giám đốc công ty TNHH NOSAVI. Hiện nay công ty là đơn vị chuyên sản xuất, chế biến cà phê khu vực Tây Nguyên, định hướng của công ty tập trung vào các sản phẩm cà phê đặc sản, cà phê chất lượng cao. Trong những năm gần đây nhu cầu sản phẩm cà phê chất lượng cao, cà phê đặc sản có mức tăng trưởng rất lớn, đặc biệt ở thị trường như Mỹ, EU nhu cầu của người tiêu dùng có xu hướng tăng mạnh đối với các sản phẩm cà phê chất lượng cao, cà phê sạch. Ở thị trường Mỹ mức độ tăng trưởng từ 17% thị phần vào năm 2017 lên đến 57% vào năm 2021, tương tự như vậy xu hướng này ở hầu hết các thị trường cà phê lớn trên thế giới. Vì vậy Nosavi tập trung vào đầu tư công nghệ chế biến, chất lượng nguồn cà phê và quy trình sản xuất chế biến cũng như vấn đề về xây dựng thương hiệu sản phẩm cà phê chất lượng cao. Bên cạnh đó Nosavi đang tập trung việc liên kết, liên minh hộ nông dân nhằm kiểm soát tốt chất lượng sản phẩm cà phê đầu vào.

Câu hỏi 2: Xin anh vui lòng cho biết hoạt động mua và quản lý nguồn cung cà phê thô có vai trò quan trọng như thế nào đối với doanh nghiệp?

Như tôi đã nói để có được sản phẩm cà phê chất lượng cao thì nguồn nguyên liệu cà phê là yếu tố quyết định, để có được sản phẩm chế biến có chất lượng tốt việc tuyển chọn cà phê cần kỹ lưỡng, tỷ lệ quả chín, quả tươi, tỷ lệ chín đều hay bóng mượt của quả cà phê, vấn đề này đôi khi còn là kinh nghiệm của người thu mua cà phê, bằng cảm quan có thể đánh giá được vùng nguyên liệu cà phê có chất lượng. Việc lựa chọn được vùng cà phê nguyên liệu tốt đã khó, tuy nhiên không chỉ dừng lại ở đó, quá trình thu gom, quá trình xử lý sơ chế, phơi sấy,...v.v, sẽ tác động rất lớn tới chất lượng sản phẩm cà phê. Hiện nay việc trồng trọt cà phê ở Tây Nguyên nói chung vẫn chủ yếu là của các hộ nông dân nhỏ lẻ chiếm tỷ lệ khá lớn, với các hộ nông dân chỉ có diện tích nhỏ 10 hoặc 20ha cà phê, thậm chí có nhiều hộ một vài hecta dẫn đến việc thu mua cà phê nguyên liệu gặp khá nhiều khó khăn, chính vì vậy việc liên kết, liên minh hộ nông dân nhằm có được nguồn cung hàng hóa ổn định là hết sức quan trọng đối với Nosavi.

Câu hỏi 3: Xin anh vui lòng cho biết hiện nay hoạt động mua và quản lý nguồn cung của công ty diễn ra như thế nào?

Trả lời:

Công ty anh hiện nay đang kinh doanh cà phê nhân, cà phê rang xay và cà phê đặc sản. Anh thu mua cà phê ở các vùng nguyên liệu ở Tây Nguyên như Đắk Lắk, Lâm Đồng, Gia Lai...

Hiện nay thị trường cà phê đang chia ra thành 3 loại là : Cà phê thương mại, cà phê chất lượng cao, cà phê đặc sản. Thì hai năm trước công ty anh thì có sản xuất và chế biến cà phê thương mại nhưng khoảng 3 năm gần đây thì anh đang làm về cà phê đặc sản thì hai cái hành vi mua của hai mặt hàng này khác nhau:

- Cà phê thương mại thì thường được thu mua một cách ồ ạt, không quá quan tâm và chú trọng đến chất lượng của quả cà phê, xanh chín thì được thu hái lẫn lộn. Cả người thu mua và nông dân chỉ quan tâm đến số lượng.
- Còn đối với cà phê đặc sản thì yêu cầu cao và có tiêu chuẩn rõ ràng về chất lượng đầu vào của quả cà phê. Khi thu hoạch phải chọn quả chín đỏ mọng, được thực hiện bằng rổ hái lượm với tỷ lệ 95%. Khi thu hoạch về, không được chất đống cà phê tại vườn, cũng không nên giữ cà phê trái trong thời gian quá 24 giờ trong bao vì như vậy cà phê sẽ bị lên men, làm giảm chất lượng. Việc thu hái thường kết thúc vào 5h chiều và ủ đến 6h sáng hôm sau và tiến hành sơ chế.

Câu hỏi 4: Việc nâng cao hiệu quả hoạt động mua hàng và quản lý nguồn cung đóng góp như thế nào cho doanh nghiệp trong thời gian tới?

- Quyết định tới hoạt động sản xuất chế biến của doanh nghiệp, giúp Nosavi có thể đảm bảo được nguồn cà phê thô chất lượng tốt, đảm bảo định hướng sản xuất cà phê chất lượng cao, cà phê sạch của Nosavi.
- Giúp tăng khả năng cạnh tranh của Nosavi.
- Giảm chi phí thu mua.

Câu hỏi 5: Công ty hiện đang gặp những khó khăn gì trong hoạt động mua hàng và quản lý nguồn cung cà phê nguyên liệu?

Hiện nay thì bà con vẫn đang thu hái theo phương pháp truyền thống, không chú trọng đến kỹ thuật. Mùa thu hoạch cà phê thường vào mùa mưa nên bà con sẽ để quả cà phê ở một đống ở góc nhà, không quan tâm đến khâu phơi sấy. Điều này dẫn đến chất lượng cà phê suy giảm rất nhiều.

Bà con vẫn còn giữ tư duy chộp giật chỉ quan tâm đến số lượng bán ra mà không chú trọng đến chất lượng quả cà phê. Một số hộ nông dân thì còn phun thuốc

Câu 6: Theo ông/bà thách thức lớn nhất trong hoạt động mua hàng và quản lý nguồn cung của doanh nghiệp chế biến cà phê tại Việt Nam hiện nay là gì? A có gợi ý gì giúp doanh nghiệp khắc phục khó khăn này không?

- Quy mô sản xuất cà phê nhỏ lẻ, manh mún dẫn đến chi phí thu mua lớn, sản phẩm chất lượng thiếu đồng nhất, nhiều nông dân còn tự phát.
- Kiểm soát nguồn gốc xuất xứ cũng như các yêu cầu về các sản phẩm cà phê có chứng nhận gặp nhiều khó khăn.

- Chi phí thu mua khá lớn, đặc biệt khi thu gom từ nhiều nông hộ nhỏ lẻ, chi phí nhân công, lao động thu gom phân loại v.v...

- Tính hợp tác và liên kết giữa doanh nghiệp chế biến và hộ nông dân còn nhiều hạn chế, các mô hình liên kết chưa thực sự đi vào thực tế.

## II. PHÒNG VẤN LÃNH ĐẠO CÔNG TY CÀ PHÊ VĨNH HIỆP

- Người phỏng vấn:

- Người được phỏng vấn: Bà Lan Anh, Phó Tổng GD

- Thời gian và phương tiện phỏng vấn: Cuộc phỏng vấn được thực hiện trực tiếp tại công ty

Câu hỏi 1: Xin anh giới thiệu đôi nét về tình hình hoạt động kinh doanh của công ty?

- Khâu thu mua

- Liên kết 5 HTX và có vùng nguyên liệu riêng

- Vùng nguyên liệu tại HTX Hàm Rồng với 45 hecta

- Công ty có bộ phận kiểm tra và máy móc để kiểm tra chất lượng cà phê thu mua

- Khâu chế biến xuất khẩu

- Vĩnh Hiệp thu mua cà phê bán cho nhiều đối tác nhưng chỉ có Nestle là chuẩn hóa

- Vĩnh hiệp bán cả 3 loại là cafe thô, rang và hòa tan

- Công suất: cafe thô 400 - 500 tấn/ngày. Rang xay 80 tấn/tháng

- Cafe thô xuất Mỹ, EU, Châu Á

- Xuất EU đang yêu cầu không có Glyphosate (thuốc diệt cỏ)

- Cafe Rang Xay - xuất Hàn Quốc

- Cafe hòa tan - xuất Thái Lan, Mông Cổ, Trung Quốc, Isarel

- Công ty tìm hiểu thông tin về yêu cầu của thị trường nhập khẩu bằng cách (1) tự tìm (2) trao đổi thông tin với đối tác

- Hàng xuất khẩu có chứng nhận chất lượng của Cafe control hoặc SGS

Câu 2: Xin ông vui lòng cho biết việc liên minh, liên kết hộ nông dân trong thu mua cà phê nguyên liệu được công ty thực hiện như thế nào?

+ Đối với hệ thống quản lý nội bộ IMS của công ty: Hàng năm công ty đều cử cán bộ đi học các lớp về quản lý cà phê chứng nhận, thuê các chuyên gia về đào tạo tập huấn cho hệ thống quản lý nội bộ của công ty như: Đại lý, Chi nhánh thu mua, công tác viên, nhóm trưởng. Kinh phí cho việc duy trì hệ thống IMS trung bình khoảng 150 triệu đồng/năm.

+ Công ty Hỗ trợ đào tạo tập huấn cho các nông hộ, HTX, Tổ HT về quy trình kỹ thuật chăm sóc cây cà phê đạt theo các quy trình, tiêu chí về sản xuất mà nông hộ đăng ký với công ty như 4C, UTZ, Organic. Số lượng lớp tập huấn đã thực hiện trong niên vụ 2019-2020 là 50 lớp với kinh phí 500 trăm triệu đồng.

+ Công ty tổ chức các buổi hội thảo, chương trình liên kết hợp tác với các hợp tác xã, tổ hợp tác để cung cấp thông tin, cập nhật các qui trình bộ quy tắc, tiến bộ kỹ thuật trong canh tác cà phê cho nông dân nắm bắt và thực hiện. Chi phí cho hoạt động này 250 triệu đồng/năm.

+ Ngoài ra công ty còn tham gia các dự án liên kết sản xuất như dự án liên kết sản xuất cà phê theo tiêu chuẩn 4C huyện Đắk Đoa năm 2019, 2020 với tổng kinh phí thực hiện 3 tỷ đồng, tập huấn kỹ thuật, hỗ trợ phân bón, phân tích mẫu đất cho các hộ tham gia dự án. Bước đầu dự án đã tạo ra hiệu ứng tốt tác động lên chính quyền địa phương và bà con nông dân nên khả năng nhân rộng dự án ra các huyện khác trên địa bàn tỉnh có tính khả thi cao.

+ Bên cạnh đó công ty chủ động xin các nguồn tài trợ để hỗ trợ 1 phần phân bón và tập huấn kỹ thuật cho các HTX, THT như HTX Ia Ring, THT Uê từ các cơ quan đơn có đề tài nghiên cứu về cây cà phê như Viện chính sách chiến lược phát triển nông nghiệp nông thôn, công ty Marubeni.... Với kinh phí hỗ trợ 850 triệu đồng.

- Về hỗ trợ bao tiêu sản phẩm:

+ Công ty cho chính sách cộng thưởng cho các nông hộ tham gia liên kết thông qua việc ký kết hợp đồng thu mua, cam kết thực hiện giữa công ty và các thành viên.

- Đối với các hộ nông dân tham gia sản xuất theo quy trình 4C giá thu mua của công ty bằng giá thị trường tại thời điểm nông hộ bán cộng thêm giá cộng thưởng là 100 đồng/kg cà phê nhân. Hằng năm công ty chi số tiền cộng thưởng lên tới gần 4 tỷ đồng.

- Đối với nông hộ tham gia UTZ năm 2019 công ty cộng thưởng cho nông hộ là 200 đồng/kg cà nhân. Số tiền cộng thưởng cho nông hộ hằng năm khoảng 1 tỷ đồng. Năm 2020 do ảnh hưởng dịch Covid công ty điều chỉnh mức cộng thưởng cho chương trình này còn 100 đồng/kg cà nhân

- + Ngoài ra công ty còn có chính sách hỗ trợ vận chuyển cho nông hộ với định mức là 50 đồng/kg cà nhân nếu các nông hộ vận chuyển ra bán tại các đại lý thu mua của công ty. Nếu nông hộ bán số lượng hàng trên 10 tấn công ty sẽ cho xe vào vận chuyển tận nhà.

- Các hình thức hợp tác liên kết 2019-2020 (Số hợp đồng, số diện tích, số hợp tác xã, tổ hợp tác, nông dân tham gia).

- Hiện nay công ty tổ chức ký hợp đồng thu mua bao tiêu sản phẩm cà phê nhân xô trực tiếp với nông hộ, đại lý và các thành viên có nhu cầu tham gia vào chuỗi liên kết của công ty.

- Số lượng hợp đồng đã ký kết: 1500 hợp đồng. Số HTX, THT đã ký là 3 đơn vị với sản lượng 1080 tấn; còn lại là đối tượng nông hộ trực tiếp ký kết với công ty

- Vấn đề rút ra

- Giống cafe Robusta đang được trồng nhiều loại

- Phương pháp canh tác tốn nhiều nước, 600 lít/cây/năm
- Tiền thuê đất đang cao, việc miễn giảm thuế với dự án nông nghiệp công nghệ cao đã có định hướng quy định của chính phủ nhưng khi áp dụng xét duyệt ở tỉnh gặp chậm trễ
  - Cà phê xuất khẩu cần theo các tiêu chuẩn của cafe như 4C, Rainforest, Organic.. Chứ không cần VietGap
  - Thay đổi phương pháp canh tác, trồng cà phê dưới cây che bóng để giảm lượng nước cần tưới
  - Sở Nông nghiệp cần định hướng để người dân trồng cà phê theo các tiêu chuẩn XK, không chạy theo VietGap
  - Tuyên truyền, đào tạo, tập huấn các chương trình sản xuất cà phê theo chứng nhận, giám sát chặt chẽ quy trình sản xuất tại nông hộ, HTX và chất lượng sản phẩm từ vùng nguyên liệu. Cũng cố nâng cao năng lực cho hệ thống quản lý nội bộ IMS của công ty để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao trong việc thực hiện vận hành chuỗi liên kết đạt hiệu quả.
  - Xúc tiến thương mại, xây dựng nhãn hiệu, tem dán nhận diện và truy xuất sản phẩm chuỗi, xây dựng các cửa hàng giới thiệu và kinh doanh sản phẩm nông sản an toàn
  - Triển khai các hoạt động quảng bá, giới thiệu, hỗ trợ tìm kiếm và mở rộng thị trường tiêu thụ cho hàng hóa nông sản thông qua các phương tiện thông tin đại chúng, tham gia hội chợ, triển lãm.
  - Chủ động tích cực tham gia phát triển chuỗi liên kết theo hướng liên kết “bốn nhà”, việc đổi mới hình thức tổ chức sản xuất để phát triển thương hiệu và nâng cao tính cạnh tranh cho sản phẩm trên thị trường.

### III. Phỏng vấn công ty tập đoàn cà phê Intimex

- Người phỏng vấn:
- Người được phỏng vấn: A Hùng, Lãnh đạo công ty.
- Thời gian và phương tiện phỏng vấn: Cuộc phỏng vấn được thực hiện qua điện thoại trực tiếp

Câu 1: Khi thu mua cà phê thì anh chú trọng đến vấn đề gì ạ? Và những khó khăn gì mà doanh nghiệp đang gặp phải khi thu mua cà phê?

Hiện nay thị trường cà phê đang chia ra thành 3 loại là : Cà phê thương mại, cà phê chất lượng cao, cà phê đặc sản. Thì hai năm trước công ty anh thì có sản xuất và chế biến cà phê thương mại nhưng khoảng 3 năm gần đây thì anh đang làm về cà phê đặc sản thì hai cái hành vi mua của hai mặt hàng này khác nhau:

- + Cà phê thương mại thì thường được thu mua một cách ồ ạt, không quá quan tâm và chú trọng đến chất lượng của quả cà phê, xanh chín thì được thu hái lẫn lộn. Cả người thu mua và nông dân chỉ quan tâm đến số lượng.
- + Còn đối với cà phê đặc sản thì yêu cầu cao và có tiêu chuẩn rõ ràng về chất lượng đầu vào của quả cà phê. Khi thu hoạch phải chọn quả chín đỏ mọng, được

thực hiện bằng rổ hái lượ với tỷ lệ 95%. Khi thu hoạch về, không được chất đống cà phê tại vườn, cũng không nên giữ cà phê trái trong thời gian quá 24 giờ trong bao vì như vậy cà phê sẽ bị lên men, làm giảm chất lượng. Việc thu hái thường kết thúc vào 5h chiều và ủ đến 6h sáng hôm sau và tiến hành sơ chế.

Câu 2: Những khó khăn gì mà doanh nghiệp và bà con nông dân đang gặp phải khi thu mua cà phê?

Hiện nay thì bà con vẫn đang thu hái theo phương pháp truyền thống, không chú trọng đến kỹ thuật. Mùa thu hoạch cà phê thường vào mùa mưa nên bà con sẽ để quả cà phê ở một đống ở góc nhà, không quan tâm đến khâu phơi sấy. Điều này dẫn đến chất lượng cà phê suy giảm rất nhiều.

Bà con vẫn còn giữ tư duy chộp giật chỉ quan tâm đến số lượng bán ra mà không chú trọng đến chất lượng quả cà phê. Một số hộ nông dân thì còn phun thuốc.

Thực tế thì bà con nông dân không phải không muốn nâng cao chất lượng và giá trị của cà phê mà có một thực trạng rằng nếu họ có làm tốt đến đâu, chất lượng cà phê có được nâng cao thì không có ai thu mua cho họ với giá cao hơn. Từ đó thì anh nghiên cứu và tìm hiểu và có thành lập dự án The Coffee Farmer đây là dự án liên minh các hộ nông dân. Các thành viên khi tham gia dự án sẽ được các chuyên gia huấn luyện, đào tạo kỹ thuật trồng, chăm sóc và thu hái cây cà phê để đạt được chất lượng tốt nhất. Đồng thời doanh nghiệp sẽ cam kết đầu ra cho người nông dân.

#### IV. PHÒNG VẤN LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP UYÊN PHƯƠNG CÀ PHÊ

Người thực hiện phỏng vấn:

Người được phỏng vấn: Chị Hoàng Thanh Huyền

Chức vụ: Chủ doanh nghiệp

Thời gian phỏng vấn: 06/2021

Địa điểm phỏng vấn: Phỏng vấn online qua zoom

Câu 1: Chị có thể giới thiệu qua về công ty cũng như bản thân được không ạ?

Uyên Phương Coffee là doanh nghiệp chuyên cung cấp bô sỉ cho các quán bán cafe, và các cửa hàng cafe hạt, hiện đang có địa chỉ tại TP. HCM và thị trường tiêu thụ chủ yếu là miền Nam và xuất khẩu sang các nước. Chị hiện tại là chủ của doanh nghiệp và rất vui được giúp đỡ các em trong dự án nghiên cứu này.

Câu 2: Công ty chị hiện nay đang sản xuất và chế biến những loại cà phê nào ạ?

Bên chị chuyên cung cấp các loại cà phê nhân như cà phê vối, arabica, culi s18... cà phê rang xay, cà phê đặc sản và các loại máy sản xuất chế biến cà phê.

Thị trường tiêu thụ cà phê chủ yếu là các tỉnh miền nam cho các doanh nghiệp bán buôn, doanh nghiệp xuất khẩu hoặc các cửa hàng cà phê.

Câu 3: Chị có thể vui lòng cho biết thêm hiện nay doanh nghiệp đang thu mua từ những vùng trồng nào? Và thu mua theo hình thức nào ạ?



Đắc Lắc là quê hương của anh, nơi anh sinh ra và lớn lên nên anh rất hiểu con người và cây cà phê ở nơi đây. Doanh nghiệp anh quy mô khá nhỏ nên chỉ mới tập trung thu mua của bà con ở đây.

Thường thì bên anh sẽ mua lại cả thương lái hoặc của bà con khi vào mùa.

Câu 4: Khó khăn hiện tại mà doanh nghiệp bên anh đang gặp phải khi thu mua cà phê là gì?

Hiện tại thì anh nghĩ khó khăn chung khi thu mua cà phê không chỉ riêng doanh nghiệp anh mà còn nhiều doanh nghiệp khác đang gặp phải đó là các hộ trồng cà phê thì nhỏ lẻ, manh mún, chủ yếu là tự phát. Nên trong quá trình thu mua khá là khó khăn. Bên cạnh đó thì thời tiết ngày càng khắc nghiệt thiên tai xảy ra thường xuyên dẫn đến sản lượng và chất lượng cà phê giảm đi đáng kể.

Câu 5: Chị vui lòng cho biết mức độ quan trọng các tiêu chuẩn lựa chọn nhà cung cấp cà phê thô?

Theo chị thấy điều kiện quan trọng nhất khi lựa chọn nhà cung cấp cà phê đó là chất lượng cà phê. Cà phê thô có đảm bảo chất lượng thì mới có thể tiến hành sản xuất ra những ly cà phê thơm ngon đến tay khách hàng được. Bên cạnh đó còn phụ thuộc vào sự uy tín của nhà cung cấp, có đủ số lượng đã cam kết hay không, có đáp ứng được thời gian giao hàng không...

## V. PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA QUẢN LÝ LĨNH VỰC CÀ PHÊ, NÔNG NGHIỆP.

- Người phỏng vấn:

- Người được phỏng vấn: Lãnh đạo phòng nông nghiệp huyện Chư Sê, tỉnh Gia Lai.

- Thời gian và phương tiện phỏng vấn: Cuộc phỏng vấn trực tiếp.

Câu 1: Xin ông/bà giới thiệu thông tin tình hình hoạt động sản xuất chế biến cà phê của địa phương?

- Thông tin chung (Có báo cáo đính kèm)
- Là huyện biên giới, 50% dân tộc thiểu số, 25.000 hộ dân
- Cây trồng chủ lực cà phê, cao su, điều với hơn 17.000 hecta cà phê
- Cà phê được tái canh mới từ 2017, đưa vào giống mới, năng suất > 3

tấn/hecta

- Có 13 HTX nông nghiệp

- Nông dân

• HTX Tâm Thành, là hội viên được

- Hỗ trợ phát triển theo chứng nhận 4 C

- Huyện hỗ trợ mỗi năm gần 1 tỷ VND

- Liên kết doanh nghiệp bao tiêu đầu ra như công ty Sơn Huyền Phát, công ty cà phê Tây Nguyên

- DN thu mua, chế biến

- Doanh nghiệp Sơn Huyền Phát thu mua của HTX Tâm Thành, HTX Ia To
- Yêu cầu nông dân trồng theo quy trình
  - DN Xuất khẩu ko có
  - Cơ quan quản lý nhà nước
- Hỗ trợ đào tạo/tập huấn
- Hỗ trợ 600kg NPK/1ha trồng cà phê
  - Vấn đề rút ra
  - Ý thức người nông dân còn chưa cao trong việc đáp ứng các tiêu chuẩn
  - Khó khăn trong liên kết tiêu thụ nông sản
  - Vận động bà con nông dân trồng cà phê theo hướng hữu cơ
  - Sản lượng cà phê cao nhưng giá cả bấp bênh, phụ thuộc nhiều vào thương lái
  - Doanh nghiệp tham gia liên kết tiêu thụ còn chưa nhiều
  - Đề xuất
  - Các doanh nghiệp tham gia hỗ trợ tiêu thụ sản phẩm cà phê
  - Hỗ trợ tập huấn cho bà con nông dân trong canh tác cà phê.
  - Công ty giám sát/hỗ trợ bà con làm đúng quy trình của doanh nghiệp
  - Truy xuất được nguồn gốc sản phẩm cà phê
  - Áp dụng khoa học trong trồng cây cà phê

Câu 2: Xin ông/bà vui lòng cho biết vùng nguyên liệu cà phê của địa phương hiện nay?

- Nguồn cà phê của hiện còn nhiều hạn chế về số lượng và chất lượng, đặc biệt các sản phẩm cà phê có chứng nhận.
- Đa phần là các hộ nông dân nhỏ, manh mún, phân tán ở nhiều khu vực trong huyện, nên việc thu gom, thu mua phức tạp và tốn kém hơn. Đặc biệt là các doanh nghiệp lớn thu mua đa phần đều thông qua thương lái.
- Thương lái có thể hỗ trợ những cho hộ nông dân bằng tiền, cam kết, vận chuyển,...v.v. Nhằm được quyền ưu tiên thu mua cà phê trước khi đến vụ thu hoạch. Thậm chí có những việc nhiều thương lái tập chung ép giá các chủ nhà vườn cà phê.
- Theo tôi nên liên minh, liên kết hộ nông dân tăng quy mô, sản lượng để đáp ứng tốt nhất nhu cầu của doanh nghiệp, đặc biệt nhu cầu thu mua với số lượng lớn.

#### V. PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA QUẢN LÝ LĨNH VỰC CÀ PHÊ, NÔNG NGHIỆP.

- Người phỏng vấn:
- Người được phỏng vấn: Lãnh đạo sở Công Thương, tỉnh Gia Lai
- Thời gian và phương tiện phỏng vấn: Cuộc phỏng vấn trực tiếp.

Câu 1: Xin ông/bà có thể chia sẻ đánh giá của mình về tình hình sản xuất, chế biến cà phê của tỉnh Gia Lai.

- Gia Lai là tỉnh có nhiều lợi thế về trồng trọt và sản xuất cà phê, với diện tích khoảng hơn 100.000 ha, là vùng sản xuất cà phê lớn trong cả nước. Tuy nhiên đa phần vẫn là các HTX cà phê và các nông hộ nhỏ lẻ.

- Tại tỉnh số lượng doanh nghiệp lớn về cà phê chưa nhiều, hiện nay công ty cà phê Vĩnh Hiệp, công ty cà phê Hoa Trang v.v... là những đơn vị cà phê lớn của tỉnh. Đang dẫn dắt thị trường thu mua cà phê và hình thành các liên minh liên kết doanh nghiệp và hộ nông dân, mô hình mà công ty Vĩnh Hiệp đang thực hiện.

- Cà phê tại Gia lai có chất lượng tốt do yếu tố thổ nhưỡng, ngoài ra còn thêm yếu tố vụ thu hoạch là mùa khô nên chất lượng sản phẩm cà phê là rất tốt. Hiện có 30.000ha sản xuất theo tiêu chuẩn 4C. Tuy nhiên một số vùng trồng đạt chứng nhận nhưng hiệu quả không cao

- Mô hình chuỗi cung ứng: Hồ trồng cà phê---> Thương lái (53 đại lý thu mua) ----->Các công ty chế biến, xuất khẩu (55 công ty- trong đó có 3-4 công ty chế biến cà phê hòa tan)

- Quan hệ giữa các thành viên trong chuỗi: quan hệ là mua đứt bán đoạn là chính, không có sự gắn bó trên lợi ích của các thành viên tham gia. Khó khăn trong quan hệ mua bán do xung đột về giá. Vai trò của hợp tác xã và tổ hợp tác trong quản lý chất lượng sản phẩm của thành viên còn yếu, lỏng lẻo.

Câu 2: Xin ông/bà cho biết vùng nguyên liệu cà phê của Gia Lai có ưu điểm và hạn chế gì?

Ưu điểm:

- Là vùng nguyên liệu có nhiều lợi thế về lịch sử, thời tiết, khí hậu và kỹ năng người trồng cà phê có nhiều kinh nghiệm.

- Có sản lượng lớn, đang hình thành nên những liên minh, liên kết

- Định hướng phát triển sản phẩm cà phê sạch, cà phê chất lượng cao.

Hạn chế:

- Còn nhỏ lẻ, manh mún, thiếu sự kiểm soát chất lượng cà phê.

- Phụ thuộc vào thương lái, nhiều khi bị thương lái thao túng thị trường.

- Chưa có nhiều mô hình liên minh, liên kết trong sản xuất, trồng trọt cà phê.

Câu 3: Xin ông/bà cho biết diễn biến thị trường cà phê của tỉnh trong thời gian gần đây?

- Thị trường cà phê của tỉnh cũng chịu nhiều ảnh hưởng từ dịch bệnh Covid 19, nông dân không thể thu hoạch cà phê do tình trạng giãn các xã hội, gây thiệt hại đáng kể khi vào vụ thu hoạch mà không thu hái kịp, thiếu lao động v.v....

- Giá cả cà phê gần đây có diễn biến tăng giảm bất thường, và chịu nhiều sự chi phối của thương lái.

Câu 4: Ông/bà có đề xuất giải pháp gì phát triển ngành cà phê của tỉnh?

- Nên tập trung vào sản xuất chế biến sản phẩm cà phê có thương hiệu, cà phê chất lượng cao, cà phê đặc sản. Gia Lai có nhiều vùng trồng có thể xây dựng được mô hình sản xuất cà phê này.

- Liên minh liên kết hộ nông dân, doanh nghiệp trong quá trình trồng trọt và chế biến cà phê.
- Có những phương án đề phòng trong việc ứng phó với những biến đổi bất thường của thị trường, đặc biệt diễn biến khó lường của dịch bệnh Covid 19, xây dựng phương án dự phòng trong trường hợp cần thiết có thể vẫn thu hoạch cà phê, đảm bảo đúng tiêu chuẩn kỹ thuật, và giá trị của hạt cà phê.
- Cần mở rộng thị trường, minh bạch thông tin, kết nối doanh nghiệp hạn chế việc thao túng thị trường của các thương lái. Đẩy mạnh phát triển thông tin rộng rãi, chuyển đổi ứng dụng công nghệ trong các khâu quá trình sản xuất, chế biến và tiêu thụ cà phê.
- Hộ nông dân cần được đào tạo, không chỉ về sản xuất, trồng trọt và phê và cần đào tạo về kinh nghiệm thị trường, kỹ năng thị trường, cập nhật các thông tin giá cả, giao dịch sàn giao dịch cà phê quốc tế. v.v...

## Phụ lục D

### Một số quan điểm quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng của DN

Các khái niệm & quan điểm tiếp cận về mua hàng

Khái niệm	Quan điểm tiếp cận	Nguồn tài liệu
Mua sắm (purchasing/buying) Là quá trình công ty (hoặc tổ chức khác) ký hợp đồng với các bên thứ ba để có được hàng hóa và dịch vụ cần thiết để thực hiện các mục tiêu kinh doanh của mình một cách kịp thời và hiệu quả nhất về chi phí.	Tiếp cận ở bậc tác nghiệp, hoạt động mua sắm được xem như nghiệp vụ trong tổ chức hoạt động của doanh nghiệp, nhằm bổ sung nhu cầu về hàng hóa, vật tư phục vụ cho hoạt động sản xuất, kinh doanh.	Quayle (2006)
Mua sắm (purchasing/buying) Việc thiết kế, bắt đầu, kiểm soát và đánh giá các hoạt động bên trong và giữa các tổ chức nhằm đạt được nguồn lực đầu vào từ các nhà cung cấp ở điều kiện thuận lợi nhất	Mua sắm được tiếp cận theo quá trình, từ việc lập kế hoạch, kiểm soát và đánh giá các nguồn lực bên trong, xác định lỗ hổng hàng hóa cần mua và dựa trên đánh giá, phối hợp tổ chức để hoạt động mua sắm diễn ra thuận lợi nhất. Hoạt động mua xem như một nghiệp vụ tác nghiệp trong bộ phận vận hành của doanh nghiệp.	Van Weele (2010)
Mua sắm (purchasing/buying) quá trình mua hàng hóa, dịch vụ và thiết bị từ một tổ chức khác một cách hợp pháp và đạo đức.	Tiếp cận mua sắm rộng hơn nhiều so với mua, liên quan đến các hoạt động diễn ra ở nhiều bộ phận. Chất lượng số lượng và giá thành của các mặt hàng đã mua ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm của công ty, khả năng sản xuất nó, năng suất và quan trọng nhất là lợi nhuận của công ty.	Burt & ctg (2011)
Mua sắm (purchasing/buying) là quá trình tìm kiếm và đồng ý với các điều khoản và mua hàng hóa, dịch vụ hoặc công trình từ nguồn bên ngoài, thường thông qua quy trình đấu thầu cạnh tranh hoặc đấu thầu	Hoạt động mua hàng được tiếp cận bài bản hơn từ việc tìm kiếm nguồn cung cấp, các điều khoản thỏa thuận mua hàng và đánh giá lựa chọn nhà cấp cấp hàng hóa. Tiếp cận theo quá trình triển khai mua hàng.	Stolle M.H (2008)

<p>Mua (procurement) chức năng quản lý kinh doanh đảm bảo nhận dạng, tìm nguồn cung ứng, truy cập và quản lý các nguồn lực bên ngoài mà tổ chức cần hoặc có thể cần để thực hiện các mục tiêu chiến lược của mình.</p>	<p>Tiếp cận bậc chiến lược, có được hàng hóa vật tư, nguồn cung ứng chiến lược, cả việc quan hệ với các nguồn lực bên ngoài và tổ chức để có được nguồn hàng hóa chiến lược.</p>	<p>Lysons &amp; Farrington (2016)</p>
<p>Mua hàng (Procurement) là quá trình lập kế hoạch, thực thi và kiểm soát, điều hành các quyết định mua hàng nhằm có được lực lượng hàng hóa vật tư đầu vào phục vụ cho quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.</p>	<p>Mua hàng tiếp cận theo quan điểm quản trị học các bước từ lập kế hoạch, thực thi và kiểm soát quá trình tìm kiếm nguồn lực đầu vào. ở đây hoạt động mua hàng được tiếp cận một cách bao quát và chiến lược hơn.</p>	<p>Lars Bedey &amp; ctg, (2005),</p>
<p>Mua (procurement) Quản lý các nguồn lực bên ngoài của công ty theo cách cung cấp tất cả hàng hóa, dịch vụ, khả năng và kiến thức cần thiết để vận hành, duy trì và quản lý các hoạt động then chốt và hỗ trợ của công ty được bảo đảm trong các điều kiện thuận lợi nhất bao gồm các tài liệu, thông tin và tài chính đến điểm tiêu thụ</p>	<p>Hoạt động mua hàng được tiếp cận rộng hơn, mua không chỉ nhằm tối ưu hóa tổng chi phí mà mua quá trình chiến lược nhằm có được lực lượng hàng hóa đầu vào tối ưu nhất, chất lượng tốt nhất và mối quan hệ lâu dài với nhà cung cấp. Mua chiến lược nhằm vào tất cả các yếu tố đầu vào phục vụ nhu cầu mua của doanh nghiệp.</p>	<p>Van Weele (2018)</p>

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

### Các khái niệm & quan điểm tiếp cận về quản lý nguồn cung

Khái niệm	Quan điểm tiếp cận	Nguồn tài liệu
<p>Nguồn cung (Supply base): tổng số nhà cung cấp được quản lý tích cực bởi công ty đầu mối, thông qua hợp đồng và mua các bộ phận, vật liệu và dịch vụ</p>	<p>Tác giả dựa trên quan điểm chuỗi cung ứng, các hoạt động quản lý nguồn cung được quản lý tích hợp, phức tạp của nhiều thành viên tham gia và quá trình cung cấp hàng hóa và có thể được thông qua các doanh</p>	<p>Choi &amp; Krause, 2006</p>

	<p>ngành đầu mối.</p>	
<p>Cấu trúc nguồn cung (supply base structure): Các đặc điểm của tổng cơ sở cung cấp của một loại mua hàng; tức là số lượng nhà cung cấp, mức độ không đồng nhất của nhà cung cấp, mức độ liên quan đến nhà cung cấp, mối quan hệ / thời hạn hợp đồng với nhà cung cấp và mức độ mà nhà cung cấp chia sẻ thông tin với công ty đầu mối</p>	<p>Trong khi cấu trúc mua hàng tác giả đề cập đến cấu trúc bên trong, cấu trúc cơ sở cung ứng đề cập đến cấu trúc bên ngoài (có thể bị ảnh hưởng bởi công ty đầu mối). Cấu trúc nguồn cung được phát triển tiếp cận theo cấu trúc phức tạp của quản lý nhà cung cấp.</p>	<p>Choi &amp; Krause, 2006; Gadde &amp; Hakansson, 1994</p>
<p>Cơ sở cung cấp phức tạp Mức độ phức tạp của nguồn cung được thể hiện theo ba chiều: (1) số lượng nhà cung cấp trong cơ sở cung ứng, (2) mức độ khác biệt giữa các nhà cung cấp này và (3) mức độ quan hệ giữa các nhà cung ứng.</p>	<p>Quản lý nguồn cung xem là một cấu trúc phức tạp chỉ ra những vấn đề cơ bản trong việc quản lý nguồn cung ứng. Tiếp cận theo quá trình quản lý đầu vào hàng hóa doanh nghiệp, bao gồm cả quản lý quan hệ nhà cung cấp.</p>	<p>Choi &amp; Krause, 2006</p>
<p>Quản lý nguồn cung (Supply management) là một quy trình gồm năm giai đoạn bắt đầu bằng việc xác định một mặt hàng hoặc dịch vụ cần thiết để đáp ứng nhu cầu của một tổ chức</p>	<p>Quản lý nguồn cung được hiểu đơn giản hơn, xuất phát từ nhu cầu về hàng hóa, dịch vụ của tổ chức việc tìm kiếm nguồn cung sẽ đáp ứng nhu cầu, chỉ ra giải đoạn, các bước trong quản lý nguồn cung.</p>	<p>Burt &amp; ctg (2011)</p>
<p>Quản lý nguồn cung (Supply management) Tất cả các hoạt động được yêu cầu để quản lý mối quan hệ nhà cung cấp theo cách sao cho các hoạt động của họ được liên kết với công ty và chiến lược kinh doanh tổng thể</p>	<p>Nguồn cung hàng hóa được tiếp cận góc độ quan hệ với nhà cung cấp, bậc cao của mua hàng, quản lý nguồn cung tiến hành từ bước tìm kiếm lựa chọn nhà cung cấp và quan hệ chiến lược với các nhà cung cấp phù hợp, hiệu quả cho hoạt động mua hàng của doanh nghiệp.</p>	<p>Van Weele (2018)</p>

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

## Phụ lục E

### Các loại hợp đồng trong quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng

Loại hợp đồng	Mô tả	Rủi ro người mua	Rủi ro nhà cung cấp
Giá cố định	Giá và chi phí không thay đổi dù có bất kỳ biến động môi trường nào	Thấp	Cao
Giá cố định có xác định tăng giảm	Giá cơ sở có thể tăng hoặc giảm dựa trên những thay đổi cụ thể có thể xác định được trong giá vật liệu	↑	↑
Giá có điều chỉnh	Giá mục tiêu ban đầu dựa trên ước tính phỏng đoán tốt nhất về lao động và nguyên vật liệu, sau đó thương lượng lại khi đạt được mức hoặc khối lượng sản xuất cụ thể		
Giá ưu đãi	Giá mục tiêu ban đầu dựa trên ước tính phỏng đoán tốt nhất về lao động và vật liệu, sau đó tiết kiệm chi phí do các sáng kiến của nhà cung cấp được chia sẻ theo tỷ lệ xác định trước trong một khoảng thời gian được chỉ định		
Giá theo chi phí	Giá cơ sở dựa trên chi phí cho phép của nhà cung cấp và bất kỳ khoản tiết kiệm chi phí nào được chia sẻ giữa người mua và nhà cung cấp dựa trên tỷ lệ xác định trước trong một khoảng thời gian được chỉ định		
Chia sẻ chi phí	Chi phí thực tế cho phép được chia sẻ giữa các bên trên một cơ sở phần trăm xác định trước và có thể bao gồm chi phí mục tiêu cải tiến năng suất.		
Dựa trên chi phí khác	Nhà cung cấp được trả cho tất cả lao động và nguyên vật liệu theo tỷ lệ lao động, tổng chi phí, lợi nhuận và nguyên vật liệu cụ thể		
Chi phí cố định	Nhà cung cấp nhận được khoản hoàn trả cho tất cả các chi phí cho phép lên đến số tiền xác định trước, cộng với một khoản phí cố định, là tỷ lệ phần trăm của chi phí mục tiêu của hàng hóa hoặc dịch vụ		

(Nguồn: Monczka & ctg, 2015)

Theo Monczka (2015) có chỉ ra 8 loại hợp đồng cơ bản tron mua hàng (bảng 6) mỗi loại hợp đồng ông cũng mô tả những đặc điểm cơ bản của nó gắn với những



dạng hợp đồng này nhấn mạnh đến mức độ rủi ro trong thỏa thuận hợp đồng giữa nhà cung cấp và rủi ro cho người mua.

#### *Hợp đồng giá cố định giá cố định công ty*

Cơ chế định giá theo hợp đồng cơ bản nhất được gọi là giá cố định chắc chắn. Trong loại hợp đồng mua bán này, giá ghi trong thỏa thuận không thay đổi, bất kể những biến động của điều kiện kinh tế tổng thể chung, sự cạnh tranh trong ngành, mức độ cung ứng, giá cả thị trường hoặc những thay đổi khác về môi trường. Giá hợp đồng này có thể nhận được thông qua bất kỳ cơ chế định giá nào: báo giá, phản hồi của nhà cung cấp đối với yêu cầu đề xuất, thương lượng của tổ chức mua hoặc bất kỳ phương pháp nào khác. Hợp đồng giá cố định là hợp đồng mua hàng đơn giản nhất và dễ quản lý nhất vì không cần kiểm toán sâu rộng hoặc đầu vào bổ sung từ phía mua hàng. Nếu giá thị trường của một hàng hóa hoặc dịch vụ đã mua tăng cao hơn giá hợp đồng đã nêu, người bán sẽ phải gánh chịu thiệt hại về tài chính. Tuy nhiên, nếu giá thị trường giảm xuống dưới giá hợp đồng đã nêu do các yếu tố bên ngoài như cạnh tranh, thay đổi công nghệ, hoặc giá nguyên vật liệu thì bên mua sẽ chịu rủi ro hoặc thiệt hại về tài chính. Nếu có mức độ không chắc chắn cao theo quan điểm của tổ chức cung ứng liên quan đến khả năng tạo ra lợi nhuận hợp lý trong điều kiện giá cố định cạnh tranh, thì nhà cung cấp có thể thêm vào giá của mình để bù đắp sự gia tăng tiềm năng của linh kiện, nguyên liệu thô hoặc lao động giá cả. Nếu nhà cung cấp tăng giá hợp đồng với dự đoán chi phí tăng và các điều kiện dự đoán không xảy ra, thì người mua đã trả giá quá cao cho hàng hóa hoặc dịch vụ. Vì lý do này, điều rất quan trọng đối với tổ chức mua hàng là phải hiểu đầy đủ các điều kiện thị trường hiện có trước khi ký hợp đồng giá cố định để tránh việc định giá dự phòng ảnh hưởng xấu đến tổng chi phí mua hàng trong suốt thời gian hợp đồng.

#### *Hợp đồng giá cố định có điều chỉnh*

Có một số thay đổi trong hợp đồng giá cố định cơ bản của công ty. Nếu mặt hàng được mua được cung cấp trong một khoảng thời gian dài hơn và có khả năng cao là chi phí sẽ tăng lên, thì các bên có thể lựa chọn đàm phán một điều khoản điều chỉnh biên độ giá thành hợp đồng cơ bản, dẫn đến hợp đồng giá cố định có biên độ giao động theo tỷ lệ được xác định trước. Điều khoản điều chỉnh biên độ giá cho phép tăng hoặc giảm giá cơ sở, tùy thuộc vào hoàn cảnh điều kiện biến động của thị trường. Do đó, mức độ bảo vệ giá cao hơn được cung cấp cho nhà cung cấp, trong khi người mua được giảm giá tiềm năng. Tất cả các thay đổi về giá phải được dựa vào chỉ số giá được căn cứ vào tình hình thực tế và có sự thỏa thuận hai bên, hoặc một bên thứ 3 để tham khảo mức giá biến động.

#### *Hợp đồng giá cố định có xác định lại*

Trong trường hợp các bên không thể dự đoán chính xác chi phí lao động hoặc nguyên vật liệu và số lượng sẽ sử dụng trước khi thực hiện hợp đồng mua bán (ví dụ: một công nghệ chưa được kiểm chứng), hợp đồng giá cố định có xác định lại có thể phù hợp hơn. Trong trường hợp này, các bên mua và bán thương lượng giá

mục tiêu ban đầu dựa trên các ước tính phỏng đoán tốt nhất về lao động và vật liệu sẽ được sử dụng để sản xuất một sản phẩm mới. Khi đã đạt được khối lượng sản xuất theo thỏa thuận trong hợp đồng, hai bên sẽ xem xét lại quy trình sản xuất và xác định lại mức giá sửa đổi của công ty. Tùy thuộc vào các trường hợp xung quanh hợp đồng, giá xác định lại có thể chỉ được áp dụng cho việc sản xuất sau khi xác định lại, hoặc nó có thể được áp dụng cho toàn bộ hoặc một phần các đơn vị đã sản xuất trước đó. Tuy nhiên, nên cẩn thận vì một hợp đồng yêu cầu thỏa thuận để đồng ý trong tương lai là không thể thực thi.

#### *Hợp đồng giá cố định với các ưu đãi*

Loại hợp đồng giá cố định cuối cùng là hợp đồng giá cố định có các ưu đãi. Hợp đồng này tương tự như hợp đồng giá cố định có xác định lại ngoại trừ các điều khoản và điều kiện của hợp đồng cho phép chia sẻ tiết kiệm chi phí với nhà cung cấp. Như trong hợp đồng xác định lại, các bên mua và bán khó có thể đi đến một mức giá chắc chắn trước khi sản xuất thực tế. Nếu nhà cung cấp có thể chứng minh tiết kiệm chi phí thực tế thông qua hiệu quả sản xuất hoặc thay thế nguyên vật liệu, thì kết quả tiết kiệm được từ các mục tiêu giá ban đầu sẽ được chia sẻ giữa nhà cung cấp và người mua theo một tỷ lệ xác định trước. Loại hợp đồng mua bán này thường được sử dụng trong điều kiện chi phí đơn vị cao và thời gian thực hiện tương đối dài. Việc chia sẻ chi phí tiết kiệm có thể là 50/50 (hoặc một số phần khác có thể là một phần thương lượng của hợp đồng)

#### *Hợp đồng dựa trên chi phí*

Hợp đồng dựa trên chi phí thích hợp cho các tình huống có rủi ro rằng một khoản phí dự phòng lớn có thể được bao gồm khi sử dụng hợp đồng giá cố định. Hợp đồng dựa trên chi phí thường thể hiện mức độ rủi ro thiệt hại kinh tế thấp hơn cho nhà cung cấp, nhưng chúng cũng có thể dẫn đến chi phí tổng thể thấp hơn cho người mua thông qua việc quản lý hợp đồng cẩn thận. Điều quan trọng là bên mua phải bao gồm các điều khoản và điều kiện trong hợp đồng yêu cầu nhà cung cấp giám sát và kiểm soát chi phí một cách cẩn thận. Hai bên tham gia thỏa thuận phải thỏa thuận những chi phí nào sẽ được tính vào giá hàng hóa hoặc dịch vụ được mua sắm. Hợp đồng dựa trên chi phí thường được áp dụng khi hàng hóa hoặc dịch vụ được mua sắm đắt tiền, phức tạp và quan trọng đối với bên mua hoặc khi có mức độ không chắc chắn cao về chi phí lao động và vật liệu. Các hợp đồng dựa trên chi phí thường ít thuận lợi hơn cho bên mua vì mỗi đe dọa rủi ro tài chính được chuyển từ người bán sang người mua. Ngoài ra còn có động cơ thấp để nhà cung cấp cố gắng cải thiện hoạt động của mình và hạ giá thành (và do đó là giá) cho người mua. Trên thực tế, có một động cơ, ít nhất là trong ngắn hạn, cho các nhà cung cấp không hiệu quả trong các hợp đồng dựa trên chi phí bởi vì họ được thưởng với giá cao hơn.

#### *Chi phí cộng với phí ưu đãi*

Một hợp đồng dựa trên chi phí khác là hợp đồng chi phí cộng với phí khuyến khích. Hợp đồng này tương tự như hợp đồng giá cố định cộng với phí khuyến

khích ngoại trừ giá cơ sở phụ thuộc vào chi phí cho phép của nhà cung cấp chứ không phải trên cơ sở giá cố định. Như trước đây, nếu nhà cung cấp có thể nâng cao hiệu quả hoặc mức sử dụng nguyên vật liệu so với chi phí mục tiêu ban đầu, thì các bên mua và bán sẽ chia sẻ bất kỳ khoản tiết kiệm chi phí nào theo tỷ lệ xác định trước. Loại hợp đồng này thích hợp cho trường hợp cả hai bên tương đối chắc chắn về tính chính xác của ước tính chi phí mục tiêu ban đầu.

#### *Hợp đồng chia sẻ chi phí*

Với hợp đồng chia sẻ chi phí thuần túy, chi phí cho phép được chia sẻ giữa các bên trên cơ sở tỷ lệ phần trăm xác định trước. Chìa khóa để đàm phán thành công là việc xác định một bộ các hướng dẫn hoạt động, mục tiêu và mục tiêu cho hợp đồng. Khi có thắc mắc, hai bên tham gia hợp đồng chia sẻ chi phí cần trình bày chi tiết nhất có thể về kỳ vọng của mình để tránh nhầm lẫn và hiểu lầm về vai trò và trách nhiệm tương ứng của họ. Hợp đồng chia sẻ chi phí đặc biệt quan trọng trong thời kỳ giá nguyên liệu đầu vào ngày càng tăng. Lịch trình hợp đồng nêu chi tiết cách cả hai bên có thể chia sẻ chi phí do tăng chi phí đầu vào có thể ngăn ngừa các vấn đề lớn và cũng có thể đảm bảo rằng nhà cung cấp không bị phá sản vì không có khả năng sản xuất sản phẩm với giá cố định khi chi phí nguyên vật liệu tăng lên. Bản tóm tắt về nguồn cung ứng cho Delphi minh họa tầm quan trọng của việc liên lạc liên tục và cải tiến liên tục như một thành phần quan trọng của các hợp đồng, đặc biệt là trong thời điểm khó khăn về tài chính. Ảnh chụp nhanh về Honda cho thấy những thách thức trong việc duy trì hợp đồng giá cố định khi hoạt động tại Trung Quốc.

#### *Hợp đồng thời gian và vật liệu*

Một hợp đồng dựa trên chi phí khác là hợp đồng thời gian và vật liệu. Loại hợp đồng này thường được sử dụng trong các thỏa thuận bảo trì nhà máy và thiết bị, trong đó nhà cung cấp không thể xác định chi phí chính xác trước khi thực hiện dịch vụ sửa chữa. Hợp đồng phải nêu rõ tỷ lệ lao động phù hợp (thường được tính trên cơ sở mỗi giờ), cộng với tỷ lệ chi phí và lợi nhuận, dẫn đến tổng giá "không vượt quá". Với các điều khoản và điều kiện này, người mua có rất ít quyền kiểm soát đối với mức giá tối đa ước tính. Vì vậy, số giờ lao động đã bỏ ra cần được kiểm tra cẩn thận trong suốt thời hạn của hợp đồng.

#### *Hợp đồng phí cố định cộng chi phí*

Trong hợp đồng chi phí cộng với phí cố định, nhà cung cấp nhận được khoản hoàn trả cho tất cả các chi phí cho phép của mình lên đến số tiền xác định trước cộng với một khoản phí cố định, thường đại diện cho phần trăm chi phí mục tiêu của hàng hóa hoặc dịch vụ được mua sắm. Mặc dù nhà cung cấp được đảm bảo ít nhất lợi nhuận tối thiểu trên chi phí cho phép, nhưng có rất ít động lực để nhà cung cấp cải thiện đáng kể chi phí của mình trong suốt thời gian hợp đồng. Để có hiệu quả nhất, các hợp đồng dựa trên chi phí nên bao gồm các cải tiến về năng suất chi phí để thúc đẩy việc giảm chi phí liên tục trong suốt thời hạn của hợp đồng.

**Phụ lục F****Doanh nghiệp chế biến cà phê theo các tiêu chí (địa bàn, sản xuất, tiêu thụ, doanh số bán cà phê, năm 2020)**

Tên doanh nghiệp	Khối lượng sản xuất (tấn)	Khối lượng bán (tấn)	Doanh số bán cà phê (triệu đồng)
Bà Rịa - Vũng Tàu			
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN SẢN XUẤT THƯƠNG MẠI TRUNG ĐỨC	7	7	635
Bạc Liêu			
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN CÀ PHÊ MUỐI	27.480	27.880	5.576
Bắc Ninh			
CTY CP ĐẦU TƯ VIỆT HÀ BẮC NINH	8	9	1.357
Bình Định			
CÔNG TY TNHH HABICO	652	652	708
CÔNG TY TNHH TỔNG HỢP BẠCH KIM	2	4	327
Bình Dương			
CÔNG TY CỔ PHẦN INTIMEX MỸ PHƯỚC	115.561	114.530	3.546.296
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN URC VIỆT NAM	39.818	30.390	2.483.471
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN FES VIỆT NAM	10.478	10.230	1.012.770
CTY TNHH TRẦN QUANG VIỆT NAM-Chi nhánh tại Bình Dương	19.054	18.899	878.199
CTY TNHH MTV TNI-Chi nhánh 1 tại Bình Dương	6.708	6.901	793.624
CÔNG TY TNHH TATA COFFEE VIỆT NAM	3.323	3.011	478.479
CTY CP DỊCH VỤ PHÚ NHUẬN-Chi nhánh tại Bình Dương	10.220	10.076	151.876
CÔNG TY CỔ PHẦN PHỞ VIỆT	1.200	1.200	106.000
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MASSIMO ZANETTI BEVERAGE VIỆT NAM	817	802	91.086
CTY TNHH MTV TNI-Chi nhánh 2 tại Bình Dương	622	544	62.345

Tên doanh nghiệp	Khối lượng sản xuất (tấn)	Khối lượng bán (tấn)	Doanh số bán cà phê (triệu đồng)
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN SUPER COFFEEMIX VIỆT NAM	767	754	37.192
Bình Thuận			
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN SẢN XUẤT THƯƠNG MẠI CÀ PHÊ HƯƠNG DỪA	122	129	1.106
Cần Thơ			
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN CÀ PHÊ OUTSPAN VIỆT NAM (Cần Thơ)	18.000	17.000	2.368.711
Đà Nẵng			
CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT KINH DOANH PHƯƠNG NGUYỄN	15	15	1.239
CÔNG TY TNHH HOÀNG GIA ĐẠT	4	4	437
Đắk Lắk			
CTY CP CÀ PHÊ TRUNG NGUYÊN	17.218	18.799	1.315.387
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN CÀ PHÊ NGON	6.507	6.258	869.871
CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN AN THÁI	416	375	46.838
CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN AN THÁI-Chi nhánh 1 tại Đắk Lắk	254	229	28.625
CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN AN THÁI-Chi nhánh 2 tại Đắk Lắk	203	183	22.875
CTY TNHH D&T COFFEE	8	8	728
Điện Biên			
CÔNG TY CỔ PHẦN CÀ PHÊ MỘC NGUYỄN HƯƠNG	40	40	6.850
CÔNG TY CỔ PHẦN CÀ PHÊ ĐIỆN BIÊN PHỦ	3	4	605
Đồng Nai			
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN NEUMANN GRUPPE VIỆT NAM	73.947	67.664	2.436.138
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN VOLCAFE VIỆT NAM	73.796	75.887	1.841.816
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN NESTLE VIỆT NAM	239.131	253.449	1.655.740

Tên doanh nghiệp	Khối lượng sản xuất (tấn)	Khối lượng bán (tấn)	Doanh số bán cà phê (triệu đồng)
CÔNG TY CỔ PHẦN VINACAFÉ BIÊN HÒA	19.226	19.600	1.093.115
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MERCAFE	27.510	27.359	1.074.063
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN TOUTON VIỆT NAM	20.000	20.500	840.139
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN HIANG KIE INDUSTRIES	11.168	10.476	454.665
CÔNG TY CỔ PHẦN CÀ PHÊ TÍN NGHĨA	1.666	1.199	96.058
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN UNICITY LABS VIỆT NAM	117	146	20.790
CÔNG TY CỔ PHẦN SẢN XUẤT THƯƠNG MẠI CDN	16	14	4.255
Gia Lai			
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI VÀ CHẾ BIẾN LOUIS DREYFUS COMPANY VIỆT NAM	4.103	3.322	101.145
CTY TNHH MTV TNI-Chi nhánh tại Gia Lai	454	454	48.184
CÔNG TY CỔ PHẦN CLASSIC	51	51	6.092
CTY CỔ PHẦN CAFE THU HÀ	33	25	1.653
CTY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN BAKA	15	11	929
Hải Phòng			
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN INSTANTA VIỆT NAM	976	975	232.554
Thành phố Hồ Chí Minh			
CTY TNHH MTV TNI	5.192	5.192	598.702
CTY TNHH CAO NGUYÊN XANH	161	166	97.175
CTY CP CÀ PHÊ CHUYÊN NGHIỆP VÀ THIẾT BỊ THỰC PHẨM CHẤT LƯỢNG CAO	387	401	39.309
CTY CP QUỐC TẾ THỰC PHẨM LỰA CHỌN ĐỈNH	313.603	344.100	30.497
CTY TNHH THỰC PHẨM VỆ VƯỢNG	228	220	20.000
CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN AN THÁI-Chi nhánh tại Hồ Chí Minh	145	131	16.375
CTY CP PHIN XANH	4	5	1.697

Tên doanh nghiệp	Khối lượng sản xuất (tấn)	Khối lượng bán (tấn)	Doanh số bán cà phê (triệu đồng)
CÔNG TY TNHH THỨC UỐNG SUNWAH	7	7	1.238
CTY TNHH TRẦN QUANG VIỆT NAM	1	1	637
Khánh Hoà			
CÔNG TY CỔ PHẦN CÀ PHÊ MÊ TRANG	1.129	1.118	101.746
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN CÀ PHÊ ĐẤT VIỆT	42	51	3.649
CÔNG TY CỔ PHẦN CÀ PHÊ HOÀNG TUẤN	280	283	3.534
Kiên Giang			
CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ SIM	26	34	4.392
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MTV CHÒN VIỆT	15	15	1.502
Kon Tum			
HỢP TÁC XÃ NÔNG NGHIỆP SẢN XUẤT VÀ THƯƠNG MẠI SÁU NHUNG	18	18	3.344
Lâm Đồng			
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN CÀ PHÊ MIDAS	43	45	6.057
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN CÀ PHÊ LÀ VIỆT	85	92	5.312
HTX SX TM DV CÀ PHÊ VÀ NÔNG SẢN THƯƠNG MẠI CÔNG BẮ	32	32	4.911
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN TÂM CHÂU	3	4	493
Long An			
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN CÀ PHÊ OUTSPAN VIỆT NAM	18.000	17.000	2.368.711
Ninh Thuận			
DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN THƯƠNG MẠI ĐÔNG Á	51	51	4.666
Sơn La			
CÔNG TY CỔ PHẦN PHÚC SINH SƠN LA	6.568	6.033	145.019
Tây Ninh			
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THỰC PHẨM HOÀNG PHÁT NGHĨA	7	7	1.221

Tên doanh nghiệp	Khối lượng sản xuất (tấn)	Khối lượng bán (tấn)	Doanh số bán cà phê (triệu đồng)
Thừa thiên - Huế			
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN SẢN XUẤT - THƯƠNG MẠI - DỊCH VỤ AKA	23	23	1.125
DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN DỊCH VỤ CHẾ BIẾN CAFE PHƯƠNG NAM	6	6	301
Tiền Giang			
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN SẢN XUẤT THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ BẢO MINH	47	47	9.182

*Nguồn: CSDL doanh nghiệp của VITIC*