

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA

KHOA QUẢN LÝ DỰ ÁN
ĐỒ ÁN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN LÝ CÔNG NGHIỆP CHUYÊN
NGÀNH: QUẢN LÝ CÔNG NGHIỆP

ĐỀ TÀI:

ĐỀ XUẤT CHIẾN LƯỢC MUA HÀNG ĐA NGUỒN VÀ NỘI ĐỊA HÓA
NGUYÊN VẬT LIỆU ĐIỆN TỬ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KEYHINGE
TOYS VIỆT NAM

Giảng viên hướng dẫn:	TH.S TRẦN MINH TRÍ
Sinh viên thực hiện:	VÕ THỊ THÙY TRANG
Mã số sinh viên:	118210211
Lớp sinh hoạt:	21QLCN2

Đà Nẵng, 06/2025

TÓM TẮT

Tên đề tài: Đề xuất chiến lược mua hàng đa nguồn và nội địa hóa nguyên vật liệu điện tử tại Công ty Cổ phần Keyhinge Toys Việt Nam.

Sinh viên thực hiện: Võ Thị Thùy Trang

Số thẻ SV: 118210211 Lớp: 21QLCN2

Đề tài tập trung nghiên cứu thực trạng hoạt động mua hàng nguyên vật liệu điện tử tại Công ty Cổ phần Keyhinge Toys Việt Nam, một doanh nghiệp sản xuất đồ chơi có vốn đầu tư nước ngoài. Qua quá trình khảo sát hiện trường, phân tích dữ liệu nội bộ và phỏng vấn nhân sự bộ phận vật tư, đề tài nhận thấy công ty đang phụ thuộc hoàn toàn vào nguồn cung từ Trung Quốc, từ đó phát sinh nhiều rủi ro về thời gian giao hàng, kiểm soát chất lượng và chi phí logistics.

Trên cơ sở đó, đề tài tích hợp cơ sở lý luận về chiến lược mua hàng đa nguồn, xu hướng dịch chuyển chuỗi cung ứng (China+1) và các mô hình quản trị như ma trận Kraljic, SWOT, kết hợp với khảo sát thực tế để đánh giá hiện trạng chuỗi cung ứng nguyên vật liệu điện tử tại doanh nghiệp. Từ đó, đề án xây dựng lộ trình nội địa hóa theo ba giai đoạn (thử nghiệm - mở rộng - tối ưu), thiết kế bộ tiêu chí lựa chọn nhà cung cấp nội địa theo chuẩn quốc tế, đề xuất quy trình kiểm tra, đánh giá và hợp tác cùng phát triển với các nhà cung ứng trong nước, và mô phỏng hiệu quả kinh tế dự kiến khi áp dụng chiến lược.

Kết quả nghiên cứu cho thấy việc chuyển dịch từng phần từ nhà cung ứng Trung Quốc sang các đối tác nội địa là khả thi, phù hợp với bối cảnh logistics trong nước và xu hướng tự chủ nguồn cung. Mô phỏng cho thấy doanh nghiệp có thể tiết kiệm chi phí logistics lên đến 30%, rút ngắn thời gian giao hàng khoảng 40%, tăng khả năng kiểm soát chất lượng và giảm phụ thuộc vào yếu tố địa chính trị quốc tế.

Đề tài không chỉ đưa ra giải pháp có tính định hướng chiến lược, mà còn cung cấp bộ công cụ thực tiễn giúp doanh nghiệp đánh giá, triển khai và duy trì chuỗi cung ứng đa nguồn một cách linh hoạt và bền vững.

NHIỆM VỤ ĐỒ ÁN TỐT NGHIỆP

Họ tên sinh viên: Võ Thị Thùy Trang Số thẻ sinh viên: 118210211

Lớp: 21QLCN2 Khoa: Quản lý dự án Ngành: Quản lý công nghiệp

1. *Tên đề tài đồ án:* “Đề xuất chiến lược mua hàng đa nguồn và nội địa hóa nguyên vật liệu điện tử tại Công ty Cổ phần Keyhinge Toys Việt Nam”
2. *Đề tài thuộc diện:* ☐ Có ký kết thỏa thuận sở hữu trí tuệ đối với kết quả thực hiện
3. *Nội dung các phần thuyết minh và tính toán:*
 - Chương 1: Tổng quan đề tài
 - Chương 2: Cơ sở lý thuyết
 - Chương 3: Phân tích thực trạng hoạt động mua hàng tại Công ty Cổ phần Keyhinge Toys Việt Nam
 - Chương 4: Đề xuất giải pháp giảm rủi ro phụ thuộc và tối ưu hóa hoạt động mua hàng
 - Chương 5: Đánh giá hiệu quả và giải pháp đề xuất
 - Chương 6: Kết luận và kiến nghị
4. *Các bản vẽ, đồ thị (ghi rõ các loại và kích thước bản vẽ):*
5. *Họ tên người hướng dẫn:* Th.S Trần Minh Trí
6. *Ngày giao nhiệm vụ đồ án:* 08/04/2025
7. *Ngày hoàn thành đồ án:* 14/06/2025

Đà Nẵng, ngày tháng năm 2025

Trưởng Bộ môn Quản lý công nghiệp

Người hướng dẫn

HUỲNH NHẬT TỐ

TRẦN MINH TRÍ

LỜI CAM ĐOAN

Sinh viên thực hiện: Võ Thị Thùy Trang

Là sinh viên lớp 21QLCN2, khoa Quản lý dự án, trường Đại học Bách khoa
- Đại học Đà Nẵng.

Em xin cam đoan đồ án tốt nghiệp với đề tài “Đề xuất chiến lược mua hàng đa nguồn và nội địa hóa nguyên vật liệu điện tử tại Công ty Cổ phần Keyhinge Toys Việt Nam” là kết quả nghiên cứu do chính em thực hiện dưới sự hướng dẫn của Thạc sĩ Trần Minh Trí.

Các số liệu, thông tin và nội dung trình bày trong báo cáo đã được em thu thập từ thực tế, tài liệu tham khảo có nguồn rõ ràng và được sử dụng đúng mục đích nghiên cứu. Em hoàn toàn chịu trách nhiệm về tính trung thực và nguyên bản của toàn bộ nội dung đồ án này.

Em xin cam kết không sao chép hoặc vi phạm quy định về đạo đức học thuật trong quá trình thực hiện.

Đà Nẵng, tháng 06 năm 2025

Sinh viên thực hiện

Võ Thị Thùy Trang

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình thực hiện đồ án tốt nghiệp tại Công ty Cổ phần Keyhinge Toys Việt Nam, em đã có cơ hội áp dụng kiến thức chuyên ngành vào thực tiễn, đồng thời hiểu rõ hơn về hoạt động mua hàng và chuỗi cung ứng trong một doanh nghiệp sản xuất quy mô lớn.

Em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Thạc sĩ Trần Minh Trí - giảng viên hướng dẫn, người đã tận tình định hướng, góp ý và đồng hành cùng em trong suốt quá trình thực hiện đề tài. Sự hướng dẫn nghiêm túc và sâu sát của Thầy là yếu tố then chốt giúp em hoàn thiện báo cáo đúng định hướng và đạt chất lượng tốt.

Em cũng xin cảm ơn Ban Giám hiệu Trường Đại học Bách Khoa - Đại học Đà Nẵng, cùng Quý Thầy Cô Khoa Quản lý Dự án đã tạo điều kiện học tập và thực tập thuận lợi trong suốt thời gian qua.

Bên cạnh đó, em xin trân trọng cảm ơn Công ty Cổ phần Keyhinge Toys Việt Nam, đặc biệt là Bộ phận Vật tư, đã hỗ trợ và chia sẻ thông tin thực tế, giúp em tiếp cận quy trình làm việc trong môi trường chuyên nghiệp.

Cuối cùng, em xin cảm ơn gia đình và bạn bè đã luôn đồng hành, động viên và tiếp thêm động lực để em hoàn thành tốt đồ án này.

Trân trọng cảm ơn.

Đà Nẵng, ngày tháng năm

Xác nhận của sinh viên thực hiện

(Ký và ghi rõ họ tên)

MỤC LỤC

DANH MỤC HÌNH ẢNH.....	i
DANH MỤC BẢNG.....	ii
DANH MỤC BIỂU ĐỒ.....	iii
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN ĐỀ TÀI.....	1
1.1. Tính cấp thiết của đề tài.....	1
1.2. Mục tiêu nghiên cứu	2
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT	4
2.1. Đối tượng	4
2.1.1 Hoạt động mua hàng và chuỗi cung ứng tại công ty.....	4
2.1.2 Phạm vi	4
2.2 Phương pháp nghiên cứu	4
CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG MUA HÀNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KEYHINGE TOYS VIỆT NAM	6
3.1. Giới thiệu tổng quan công ty	6
3.2. Mô hình chuỗi cung ứng vật liệu điện tử hiện tại của công ty	7
3.3 Quy trình mua hàng hiện nay.....	9
3.4 Phân tích rủi ro khi phụ thuộc nhà cung ứng Trung Quốc	10
3.5 Kết quả khảo sát thực trạng từ nhân viên mua hàng.....	13
CHƯƠNG 4: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP GIẢM RỦI RO PHỤ THUỘC VÀ TỐI ƯU HÓA HOẠT ĐỘNG MUA HÀNG	14
4.1. Chiến lược nội địa hóa nguồn cung	14
4.1.1 Các yếu tố ảnh hưởng	14
4.1.2 Phân tích SWOT hoạt động mua hàng	16
4.1.3 Tiềm năng chiến lược Nội địa hóa tại Việt Nam	19

4.2. So sánh giữa nhà cung ứng nội địa và Trung Quốc	20
4.3. Đề xuất chiến lược mua hàng đa nguồn	22
4.3.1 <i>Tiền đề mô hình Kraljic Matrix</i>	22
4.3.2 <i>Chiến lược China + 1</i>	24
4.4. Đề xuất quy trình kiểm tra, đánh giá và xây dựng mối quan hệ với nhà cung ứng nội địa.....	26
4.4.1 <i>Tiêu chí đánh giá nhà cung ứng</i>	26
4.4.2 <i>Quy trình lựa chọn nhà cung ứng</i>	27
4.4.3 <i>Cơ chế hợp tác và hỗ trợ cải tiến năng lực nhà cung ứng</i>	39
CHƯƠNG 5: ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ VÀ GIẢI PHÁP ĐỀ XUẤT	41
5.1. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả	41
5.2. So sánh theo các tiêu chí.....	42
5.2.1 <i>Chi phí logistic tổng</i>	43
5.2.2 <i>Thời gian giao hàng</i>	45
5.2.3 <i>Tỷ lệ phản hồi nhanh khi có lỗi</i>	47
5.2.4 <i>Tính chủ động khi có sự cố chuỗi cung và tính linh hoạt khi tăng sản lượng</i>	48
5.3 Mục tiêu từng tiêu chí trong mỗi giai đoạn	49
5.4 Khó khăn và hướng khắc phục	50
5.4.1 <i>Khó khăn</i>	50
5.4.2 <i>Hướng khắc phục</i>	51
CHƯƠNG 6: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ.....	53
6.1. Kết luận.....	53
6.2. Kiến nghị đối với công ty	53
6.3. Hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo	54

TÀI LIỆU THAM KHẢO4

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1.1 Minh họa chuỗi cung ứng tại công ty Cổ phần Keyhinge Toys Việt Nam..	7
Hình 1.2 Một số hình ảnh pin không đạt chất lượng	12
Hình 4.1 Tỷ giá USD/VND năm 2024.....	14
Hình 4.2 Minh họa mô hình Krajlic	22
Hình 4.3 Lộ trình thực hiện chiến lược.....	25
Hình 4.4 Pin sau tiến hành quy trình loại 1	34
Hình 4.5 Pin sau tiến hành quy trình loại 2.....	35
Hình 4.6 Pin nối trực tiếp motor để tiến hành thí nghiệm 3a)	36
Hình 4.7 Pin sau tiến hành toàn bộ các loại quy trình kiểm tra mẫu	38

DANH MỤC BẢNG

Bảng 4.1 Phân tích SWOT hoạt động mua hàng tại công ty	16
Bảng 4.2 So sánh ưu nhược điểm của từng loại nhà cung ứng	20
Bảng 4.3 Hồ sơ năng lực lực và chứng chỉ liên quan dành cho vật liệu Pin	29
Bảng 4.4 Hồ sơ năng lực lực và chứng chỉ liên quan dành cho vật liệu Motor	29
Bảng 4.5 Hồ sơ năng lực lực và chứng chỉ liên quan dành cho vật liệu dây điện	30
Bảng 4.6 Hồ sơ năng lực lực và chứng chỉ liên quan dành cho vật liệu Bảng mạch PCB	30
Bảng 4.7 Hồ sơ năng lực lực và chứng chỉ liên quan dành cho vật liệu Linh kiện nhỏ và mạch tích hợp (IC).....	31
Bảng 4.8 So sánh giá pin từ nhà cung ứng cũ và công ty TNHH pin GP Việt Nam	32
Bảng 4.9 Kết quả đo lường sau mỗi thí nghiệm quy trình loại 1	33
Bảng 4.10 Kết quả đo lường sau mỗi thí nghiệm quy trình loại 2	34
Bảng 4.11 Kết quả đo lường sau mỗi thí nghiệm quy trình loại 3 - pin AA.....	36
Bảng 4.12 Kết quả đo lường sau mỗi thí nghiệm quy trình loại 3 - pin AAA.....	37
Bảng 4.13 Kết quả đo lường sau thí nghiệm 3h)	37
Bảng 5.1 Chi phí làm hàng tại Trung Quốc	43
Bảng 5.2 Chi phí làm hàng tại Việt Nam	44
Bảng 5.3 Tốc độ giao hàng trung bình theo đơn vị vận chuyển	45
Bảng 5.4 Mục tiêu cho từng tiêu chí ứng với từng giai đoạn	49

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 5.1 So sánh chi phí logistic giữa hai loại hình chiến lược	44
Biểu đồ 5.2 So sánh tổng thời gian vận chuyển giữa hai loại chiến lược	46

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN ĐỀ TÀI

1.1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong hai thập kỷ qua, Trung Quốc đã trở nên quan trọng đối với nền kinh tế toàn cầu, khi nước này chiếm tỷ trọng lớn trong sản xuất và xuất khẩu thế giới. Cùng với quá trình tích hợp theo chiều dọc chuỗi cung ứng, Trung Quốc đã tìm cách giảm nhập khẩu hàng hóa trung gian từ phần còn lại của thế giới. Trái lại, các nước đã trở nên phụ thuộc vào nền sản xuất của Trung Quốc thông qua việc nhập khẩu các sản phẩm trung gian phục vụ cho xuất khẩu. Năm 2024, xuất khẩu Trung Quốc ra toàn cầu đạt gần 3,5 nghìn tỷ USD, chiếm 14,7% tổng kim ngạch xuất khẩu thế giới, vượt qua Hoa Kỳ (2,1 nghìn tỷ USD) ở vị trí thứ 2 và Đức (1,7 nghìn tỷ USD) ở vị trí thứ 3.

Khi xem xét cụ thể sự thâm nhập của hàng xuất khẩu Trung Quốc vào quy trình sản xuất toàn cầu, có thể thấy có tới gần 1/4 nguồn tư liệu sản xuất, 1/6 lượng hàng hóa trung gian, và 1/10 lượng hàng hóa thành phẩm được giao dịch toàn cầu là có nguồn gốc xuất xứ từ Trung Quốc.

Sự phụ thuộc của nền sản xuất thế giới vào Trung Quốc không còn cá biệt ở một vài quốc gia cụ thể nào mà đã diễn ra trên diện rộng, từ Hoa Kỳ, các quốc gia châu Âu, hay ở khu vực Đông Nam Á (trong đó có Việt Nam). Ngay cả đối với các nền kinh tế Bắc Á như Nhật Bản hay Hàn Quốc, dù đã giảm quan hệ thương mại song phương với Trung Quốc về hàng hóa trung gian, sự giao thương vẫn còn ở quy mô lớn. Ngoài các giao dịch thương mại hàng hóa trung gian, những nền kinh tế này từ lâu đã mở nhà máy ở Trung Quốc dưới hình thức FDI, dù hiện tại ba nền kinh tế này đã cố gắng giảm vốn FDI ở Trung Quốc để ủng hộ các nền kinh tế Đông Nam Á.

Do đó, sự gián đoạn nguồn cung ở các khu vực sản xuất của Đông Á nói chung và Trung Quốc nói riêng sẽ làm tổn thương các ngành sản xuất của các quốc gia khác trên toàn thế giới.

Bên cạnh đó, vào tháng 4/2025, chính sách thuế đối ứng của Mỹ và các biện pháp đáp trả từ Trung Quốc làm dấy lên lo ngại về nguy cơ đứt gãy chuỗi cung ứng toàn cầu do sự phụ thuộc nguồn cung vật liệu từ Trung Quốc. Nhiều công ty Trung

Quốc phải tìm kiếm nguồn cung ứng thay thế, gây ra sự gián đoạn và tăng chi phí sản xuất. Mức thuế cao làm tăng giá hàng hóa nhập khẩu vào Mỹ, gây ra lạm phát và giảm sức mua của người tiêu dùng. Điều này ảnh hưởng đến nhu cầu tiêu dùng và làm giảm tốc độ tăng trưởng kinh tế.

Mặt khác, nhiều công ty Trung Quốc và quốc tế có thể chuyển hướng đầu tư sang các quốc gia khác để tránh mức thuế cao của Mỹ. Điều này tạo ra cơ hội mới cho các quốc gia như Việt Nam nhưng cũng dẫn đến cạnh tranh gia tăng trong việc sử dụng nguồn lực và cơ sở hạ tầng.

Để tận dụng tốt cơ hội này, các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam trong đó có Công ty Cổ phần Keyhinge Toys Việt Nam nên chủ động xây dựng và triển khai chiến lược nội địa hóa chuỗi cung ứng đầu vào. Việc nội địa hóa không chỉ góp phần giảm thiểu sự phụ thuộc vào nguồn cung từ nước ngoài, đặc biệt là từ Trung Quốc, mà còn giúp doanh nghiệp tăng khả năng thích ứng trước các biến động về chính trị, thương mại và rủi ro địa chính trị toàn cầu như thời điểm hiện tại. Đồng thời, khi các nguyên vật liệu được cung ứng trong nước, doanh nghiệp có thể kiểm soát tốt hơn về chất lượng, rút ngắn thời gian giao nhận và tiết kiệm đáng kể chi phí logistics. Bên cạnh đó, việc phát triển mối quan hệ bền vững với các nhà cung ứng nội địa còn giúp nâng cao uy tín và độ tin cậy của doanh nghiệp trong mắt khách hàng, đồng thời tạo nền tảng ổn định cho sự phát triển bền vững của nền kinh tế quốc gia.

1.2. Mục tiêu nghiên cứu

Nhằm đảm bảo đề tài được triển khai một cách rõ ràng, có định hướng và phù hợp với yêu cầu thực tiễn, việc xác định mục tiêu nghiên cứu theo nguyên tắc SMART là cần thiết. SMART là viết tắt của năm tiêu chí: cụ thể (Specific), đo lường được (Measurable), có thể đạt được (Achievable), thực tế (Realistic) và có thời hạn (Time-bound). Dưới đây là phần trình bày mục tiêu nghiên cứu của đề tài dựa trên các tiêu chí này.

S - Specific (Cụ thể): Phân tích thực trạng hoạt động mua hàng vật liệu điện tử tại Công ty Keyhinge Toys Vietnam, xác định rõ mức độ phụ thuộc vào các nhà cung

ứng Trung Quốc trong việc cung cấp linh kiện điện tử đầu vào (ví dụ: chip IC, tụ điện, mạch in...).

M - Measurable (Đo lường được): Đánh giá được mức độ phụ thuộc thông qua tỷ lệ đơn hàng nhập khẩu, thời gian giao hàng, chi phí vận chuyển, số lượng lỗi phát sinh và khả năng kiểm soát chất lượng sản phẩm điện tử. Đồng thời, đo lường hiệu quả của giải pháp đề xuất dựa trên các chỉ số như chi phí mua hàng, thời gian giao nhận, tỉ lệ sản phẩm đạt chất lượng và độ tin cậy của nhà cung ứng.

A - Achievable (Có thể đạt được): Thông qua việc thu thập dữ liệu nội bộ tại doanh nghiệp, phỏng vấn nhân viên mua hàng và nghiên cứu các nhà cung ứng Việt Nam hiện có trong ngành điện tử, đề tài có thể triển khai được trong phạm vi năng lực của sinh viên và thời gian thực hiện khóa luận.

R - Realistic (Thực tế): Giải pháp mua hàng đa nguồn và nội địa hóa được xây dựng trên cơ sở phù hợp với điều kiện tài chính, cơ cấu tổ chức và năng lực vận hành của công ty. Đồng thời, đề tài dựa trên thực trạng thực tế đang diễn ra tại doanh nghiệp, không xa rời bối cảnh thị trường.

T - Time-bound (Có thời hạn): Nghiên cứu được thực hiện trong thời gian khoảng 3-4 tháng (kỳ làm khóa luận tốt nghiệp). Lộ trình triển khai giải pháp được đề xuất trong thời gian từ 6 đến 12 tháng, chia theo từng giai đoạn ngắn hạn - trung hạn, có kèm theo tiêu chí đánh giá và mục tiêu đề ra.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1. Đối tượng

2.1.1 Hoạt động mua hàng và chuỗi cung ứng tại công ty

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là hoạt động mua hàng và chuỗi cung ứng nguyên vật liệu đầu vào tại Công ty Keyhinge Toys Vietnam, đặc biệt là các loại vật liệu điện tử dùng trong quá trình sản xuất sản phẩm xuất khẩu. Phạm vi nghiên cứu tập trung vào việc đánh giá quy trình thu mua, lựa chọn nhà cung cấp, phương thức kiểm tra chất lượng, giao nhận và thanh toán. Đồng thời, đề tài cũng phân tích mối quan hệ giữa bộ phận mua hàng với các bộ phận liên quan như kho, sản xuất, tài chính và xuất nhập khẩu.

2.1.2 Phạm vi

Đề tài tập trung vào nhóm nguyên vật liệu điện tử chủ yếu nhập khẩu từ Trung Quốc - vốn chiếm tỷ trọng lớn trong tổng chi phí mua hàng và đóng vai trò thiết yếu trong quá trình sản xuất. Cụ thể có thể bao gồm các linh kiện điện tử cơ bản như mạch in, chip IC, motor, dây dẫn, pin... Việc lựa chọn phạm vi này nhằm đảm bảo tính tập trung và có khả năng đánh giá được mức độ phụ thuộc một cách rõ ràng, thực tế.

2.2 Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp định lượng. Các phương pháp chính bao gồm:

- Phân tích dữ liệu nội bộ: tổng hợp số liệu liên quan đến đơn hàng nhập khẩu, thời gian giao hàng, tỷ lệ hàng lỗi, chi phí vận chuyển, tỷ trọng nhập từ Trung Quốc... trong một khoảng thời gian nhất định.
- Khảo sát nhân viên: thu thập ý kiến từ bộ phận mua hàng và các bộ phận liên quan về thực trạng, khó khăn và kỳ vọng đối với hoạt động thu mua hiện tại.
- Phỏng vấn sâu: thực hiện phỏng vấn trực tiếp các nhân viên phụ trách mua hàng nhằm hiểu rõ quy trình làm việc, tiêu chí chọn nhà cung cấp và các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả mua hàng.

- Tham khảo tài liệu và mô hình thực tiễn: bao gồm tài liệu chuyên ngành, báo cáo ngành công nghiệp điện tử, mô hình nội địa hóa chuỗi cung ứng, và các xu hướng chuyển dịch FDI từ Trung Quốc sang Việt Nam.

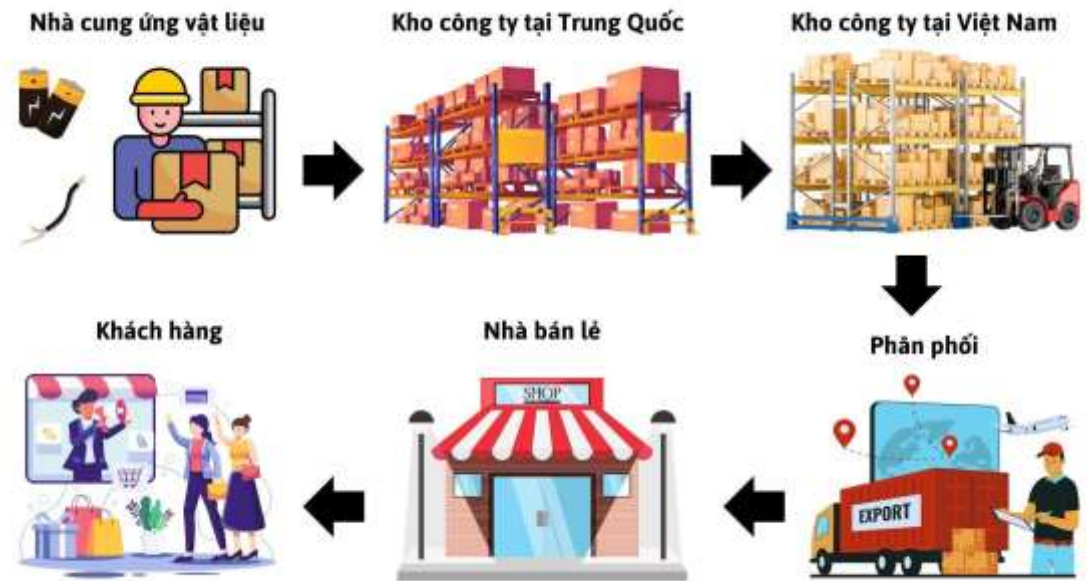
CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG MUA HÀNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KEYHINGE TOYS VIỆT NAM

3.1. Giới thiệu tổng quan công ty

- Tên đầy đủ: Công ty Cổ phần Keyhinge Toys Việt Nam
- Tên quốc tế: Keyhinge Toys Joint Stock Company (KVN)
- Địa chỉ: Đường số 3, khu công nghiệp Hòa Khánh, phường Hòa Khánh Bắc, quận Liên Chiểu, thành phố Đà Nẵng.
- Mã số thuế: 0400100256 Ngày cấp: 14/09/1998
- Đại diện pháp luật: Cheng Yung Pun
- Hotline: 0236 2214913

Keyhinge Toys Việt Nam (KVN) - công ty con của tập đoàn Matrix tại Việt Nam, là tập đoàn sản xuất lâu đời chuyên về đồ chơi nhựa, thú nhồi bông và các dòng đồ chơi điện tử. Hiện tại, tập đoàn Matrix vận hành bốn nhà máy tại Việt Nam. Với trụ sở chính tại Hồng Kông và các cơ sở sản xuất tại Việt Nam, Hoa Kỳ và Trung Quốc, Matrix có khoảng 7.000 nhân viên trên toàn cầu. Các công ty đồ chơi nổi tiếng trong lĩnh vực thiết kế, sản xuất và kinh doanh đồ chơi nhựa - Shelcore và Funrise Group, cùng với hai công ty đèn chiếu sáng nước ngoài Fern Howard và Viribright, đã được sáp nhập vào Tập đoàn lần lượt vào các năm 2005, 2007 và 2017

3.2. Mô hình chuỗi cung ứng vật liệu điện tử hiện tại của công ty



Hình 1.1 Minh họa chuỗi cung ứng tại công ty Cổ phần Keyhinge Toys Việt Nam

(Nguồn: Tác giả quan sát)

Chuỗi cung ứng của công ty Keyhinge Toys Vietnam được xây dựng theo mô hình khép kín, từ nhập khẩu nguyên vật liệu cho đến phân phối sản phẩm hoàn chỉnh đến khách hàng quốc tế. Mô hình này có thể được mô tả theo các bước sau:

1. Nhà cung cấp nguyên vật liệu

Nguồn nguyên vật liệu phục vụ cho hoạt động sản xuất - đặc biệt là vật liệu điện tử như pin, dây điện, bảng mạch, motor, linh kiện điện tử nhỏ - được nhập khẩu hoàn toàn từ các nhà cung cấp tại Trung Quốc. Công ty hiện chưa có nhà cung cấp nội địa trong nhóm vật liệu điện tử, dẫn đến sự phụ thuộc tuyệt đối vào nguồn cung từ quốc gia này. Việc lựa chọn nhà cung cấp Trung Quốc dựa trên lợi thế giá thành, sản lượng ổn định và kinh nghiệm hợp tác lâu năm.

2. Vận chuyển nguyên vật liệu

Sau khi được đặt hàng từ nhà cung cấp, nguyên vật liệu được vận chuyển về Việt Nam qua hai hình thức chính:

- Đường biển/container: Đây là phương thức phổ biến nhất, được sử dụng trong các đơn hàng tiêu chuẩn nhằm tiết kiệm chi phí vận chuyển. Tuy nhiên, thời gian giao hàng thường kéo dài từ 3-4 tuần.
- Chuyển phát nhanh (FedEx): Được sử dụng cho những đơn hàng cần gấp hoặc khi xảy ra thiếu hụt đột xuất tại nhà máy. Thời gian giao hàng rút ngắn đáng kể, tuy nhiên chi phí vận chuyển cao hơn nhiều so với đường biển.

Tùy theo đặc thù từng lô hàng và yêu cầu sản xuất, công ty sẽ lựa chọn hình thức vận chuyển phù hợp để đảm bảo tiến độ và tối ưu chi phí.

3. Kho trung gian tại Trung Quốc

Trước khi chuyển hàng về Việt Nam, nguyên vật liệu thường được tập kết tại kho trung gian của công ty ở Trung Quốc. Kho này có vai trò điều phối và gom hàng từ nhiều nhà cung cấp khác nhau, sau đó phân loại và đóng gói theo từng đơn hàng. Việc tồn kho trung gian giúp giảm chi phí vận chuyển, đồng thời linh hoạt hơn trong việc xử lý đơn hàng gấp hoặc thiếu hụt cục bộ.

4. Kho công ty tại Việt Nam

Khi nguyên vật liệu được nhập khẩu về Việt Nam, hàng hóa sẽ được tiếp nhận tại kho chính đặt tại Khu công nghiệp Hòa Khánh, TP. Đà Nẵng. Tại đây, hàng hóa được kiểm tra chất lượng đầu vào (QA/QC) và lưu trữ tạm thời trước khi được chuyển đến dây chuyền sản xuất. Công ty áp dụng hệ thống quản lý kho (Warehouse Management System - WMS) để kiểm soát tồn kho, điều phối xuất nhập chính xác theo từng đơn hàng và thời điểm sản xuất, đồng thời hạn chế thất thoát và tối ưu dòng nguyên liệu.

5. Nhà máy sản xuất

Từ kho nguyên liệu, các vật tư điện tử và phụ trợ được chuyển đến xưởng sản xuất tại Đà Nẵng. Tại đây, công ty tiến hành các công đoạn như: lắp ráp linh kiện điện tử, tạo hình sản phẩm nhựa, may gia công thủ nhồi bông, kiểm tra chất lượng và đóng gói. Dây chuyền sản xuất chia theo từng dòng sản phẩm, trong đó có sản phẩm phát sáng, sản phẩm cơ cấu chuyển động, đồ chơi điện tử,...

6. Phân phối sản phẩm

Sau khi hoàn thiện, sản phẩm được đóng gói và lưu kho chờ phân phối. Phần lớn sản phẩm được xuất khẩu đi thị trường quốc tế, bao gồm: Mỹ, Anh, Canada, Mexico và Bỉ. Hình thức vận chuyển chính là đường biển theo lô container, phù hợp với đặc thù xuất khẩu hàng loạt và tiết kiệm chi phí logistics. Các đối tác nhập khẩu sẽ phân phối lại cho các nhà bán lẻ địa phương, sau đó đến tay người tiêu dùng cuối cùng tại các thị trường mục tiêu.

3.3 Quy trình mua hàng hiện nay

Bước 1: Xác định nhu cầu nguyên vật liệu

Bộ phận bán hàng gửi thông tin đơn hàng mới đến Bộ phận sản xuất. Theo đó Bộ phận bán hàng căn cứ vào kế hoạch sản xuất định kỳ để lập danh sách nguyên vật liệu cần sử dụng, bao gồm chủng loại, số lượng và thời gian cần hàng. Danh sách này được tổng hợp thành Phiếu đề nghị mua hàng (Material Request - MR) và gửi đến bộ phận mua hàng.

Bước 2: Kiểm tra tồn kho và lập yêu cầu mua hàng

Nhân viên mua hàng phân tích Phiếu đề nghị mua hàng thông qua BOM (Bill of Material), sau đó phối hợp với bộ phận kho để đối chiếu lượng tồn kho vật liệu thực tế. Nếu phát hiện thiếu hụt, bộ phận mua hàng sẽ lập Yêu cầu Mua hàng (Purchase Request - PR) và trình cấp quản lý có thẩm quyền phía Trung Quốc phê duyệt.

Bước 3: Tìm kiếm và lựa chọn nhà cung cấp

Sau khi được phê duyệt, nhân viên mua hàng tiến hành liên hệ các nhà cung cấp. Với vật tư đã có đối tác cố định, đơn hàng được gửi đi theo thỏa thuận trước. Trường hợp vật tư mới hoặc cần đổi nhà cung ứng, công ty sẽ tiến hành khảo sát, lấy báo giá từ nhiều đơn vị, sau đó đánh giá và trình cấp quản lý cấp cao để lựa chọn nhà cung cấp phù hợp nhất.

Hiện tại, công ty Keyhinge Toys Vietnam đang nhập khẩu toàn bộ nguyên vật liệu sản xuất từ Trung Quốc, với tỷ lệ nhập khẩu đạt 100%.

Bước 4: Lập và phát hành đơn đặt hàng (PO)

Khi đã thống nhất điều kiện mua hàng, bộ phận mua hàng lập Đơn đặt hàng (Purchase Order - PO) với đầy đủ thông tin về mã hàng, số lượng, đơn giá, thời gian giao hàng, địa điểm nhận hàng và điều kiện thanh toán. PO được trình ký và gửi đến nhà cung cấp.

Bước 5: Theo dõi giao hàng và kiểm tra hàng hóa

Nhân viên mua hàng theo dõi tiến độ vận chuyển. Tùy theo tính chất đơn hàng, nguyên vật liệu có thể được vận chuyển bằng đường biển/container, hoặc sử dụng dịch vụ FedEx nếu cần gấp. Khi hàng về đến kho, bộ phận kho tiếp nhận và phối hợp với bộ phận kiểm tra chất lượng (QA/QC) để tiến hành kiểm tra. Chỉ những lô hàng đạt yêu cầu mới được nhập kho chính thức.

Bước 6: Thanh toán

Sau khi nghiệm thu hoàn tất và không có khiếu nại, bộ phận mua hàng chuyển hồ sơ mua hàng đến phòng kế toán phía Trung Quốc để thực hiện thanh toán. Hình thức thanh toán phổ biến là chuyển khoản quốc tế theo phương thức TT (Telegraphic Transfer), đúng theo điều kiện đã ký kết với nhà cung cấp.

3.4 Phân tích rủi ro khi phụ thuộc nhà cung ứng Trung Quốc

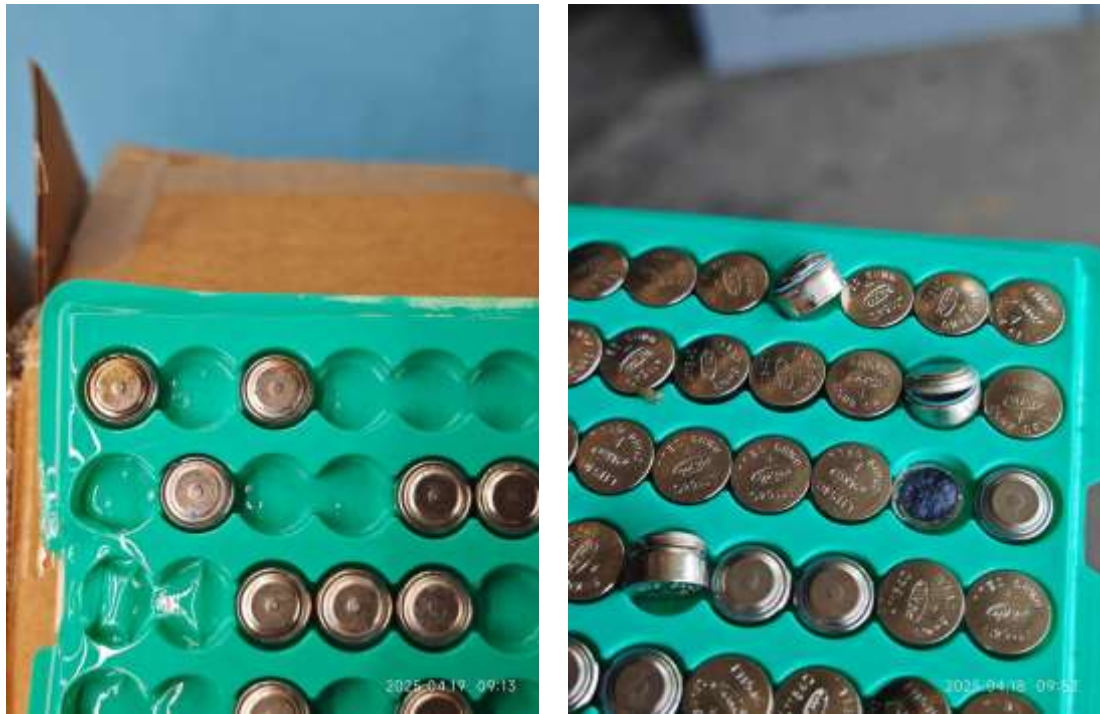
Việc phụ thuộc 100% vào nguồn cung nguyên vật liệu từ Trung Quốc khiến công ty gặp phải nhiều khó khăn trong quá trình mua hàng, ảnh hưởng đến tiến độ sản xuất, chi phí và khả năng cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Cụ thể:

- Chậm giao hàng: Do khoảng cách địa lý và phụ thuộc vào vận chuyển đường biển/container, thời gian vận chuyển thường kéo dài từ 2-4 tuần. Trong một số trường hợp, việc thiếu container hoặc ùn tắc tại cảng biển Trung Quốc gây ra tình trạng trễ đơn hàng, làm gián đoạn chuỗi sản xuất của nhà máy Việt Nam. Những đơn hàng gấp buộc phải chuyển sang hình thức chuyển phát nhanh (như FedEx), làm tăng chi phí đột biến. Ngoài ra, một số trường hợp nhà cung cấp giao sai hoặc giao thiếu số lượng nguyên vật liệu, gây ra tình trạng thiếu hụt tại nhà máy, ảnh hưởng trực tiếp đến tiến độ sản xuất.
- Chi phí logistics tăng cao: Giá cước vận chuyển container từ Trung Quốc về Việt Nam liên tục tăng do biến động thị trường toàn cầu và tình trạng thiếu

container rỗng. Phí vận tải nội địa, bốc dỡ tại cảng, lưu kho, và chi phí trung gian khác cũng tăng lên đáng kể. Điều này khiến tổng chi phí nguyên vật liệu đầu vào đội lên cao, ảnh hưởng đến biên lợi nhuận sản phẩm.

- Thủ tục kiểm duyệt và thông quan phức tạp: Các lô hàng nhập khẩu thường phải qua nhiều vòng kiểm tra chất lượng, an toàn kỹ thuật và chứng từ từ phía hải quan Trung Quốc và Việt Nam. Quy trình kiểm duyệt kéo dài, đặc biệt khi có sự thiếu sót về giấy tờ hoặc khác biệt quy định giữa hai nước. Dẫn đến việc hàng về chậm hoặc phải lưu kho tại cảng, phát sinh thêm chi phí lưu bãi và lưu container.
- Chất lượng nguyên vật liệu không đồng đều: Một số lô hàng có sự khác biệt về chất lượng so với thông số kỹ thuật ban đầu (ví dụ: pin nhanh hết, dây điện không đạt chuẩn chịu nhiệt...). Công ty phải kiểm tra lại từng lô hàng khi nhập về, gây mất thời gian và chi phí nhân lực. Sản phẩm lỗi từ nguyên liệu kém chất lượng cũng ảnh hưởng đến uy tín và sự an toàn của đồ chơi trẻ em - dòng sản phẩm nhạy cảm với người tiêu dùng.





Hình 1.2 Một số hình ảnh pin không đạt chất lượng

Những hình trên minh họa dòng pin AG13 được cung cấp từ nhà cung ứng hiện tại. Trước khi pin được lắp vào sản phẩm, pin đã phồng lên và có rỉ nước ra bề mặt. Sau khi lắp pin vào sản phẩm một thời gian, sẽ xuất hiện các chất lỏng. Đợt đặt mua này là đơn hàng số lượng rất lớn. Mối đe dọa khi những loại pin chưa được kiểm tra vẫn đang tiềm ẩn rủi ro về chất lượng. Nếu công ty đưa vào sản xuất hàng loạt và khách hàng trả lại hàng vì vấn đề chất lượng, hậu quả sẽ cực kỳ nghiêm trọng.

- Khó khăn trong xuất khẩu sang thị trường Mỹ: Do nguyên vật liệu có xuất xứ Trung Quốc, công ty gặp khó khăn trong việc xin cấp chứng nhận xuất xứ (C/O) phù hợp với yêu cầu thương mại và chính trị của Mỹ. Một số đơn hàng bị từ chối hoặc áp thuế cao vì không chứng minh được nguồn gốc không liên quan đến Trung Quốc. Điều này ảnh hưởng nghiêm trọng đến khả năng tiếp cận và duy trì thị trường Mỹ - một trong những thị trường xuất khẩu lớn của công ty.

3.5 Kết quả khảo sát thực trạng từ nhân viên mua hàng

Để đánh giá chính xác hơn về thực trạng hoạt động mua hàng và những khó khăn trong quá trình làm việc với nhà cung ứng Trung Quốc, đề tài đã tiến hành khảo sát nhanh và phỏng vấn trực tiếp một số nhân viên thuộc bộ phận thu mua tại Keyhinge Toys Vietnam.

Kết quả ghi nhận cho thấy, phần lớn nhân viên mua hàng đều có chung nhận định rằng quy trình mua hàng hiện nay tuy ổn định về khối lượng và giá cả, nhưng lại thiếu linh hoạt và dễ bị ảnh hưởng bởi các yếu tố bên ngoài, đặc biệt là trong khâu vận chuyển và kiểm soát chất lượng từ xa. Các nhân viên cho biết, việc phụ thuộc hoàn toàn vào nhà cung cấp Trung Quốc khiến họ gặp áp lực lớn trong việc theo dõi tiến độ, xử lý sự cố giao hàng và đối ứng khi xảy ra thiếu hụt nguyên vật liệu đột xuất.

Ngoài ra, nhân viên cũng phản ánh rằng trong một số trường hợp, nhà cung cấp giao hàng không đúng như thỏa thuận - ví dụ như giao thiếu số lượng, giao sai mã linh kiện, hoặc gửi nhầm lô sản phẩm không đạt tiêu chuẩn kỹ thuật. Điều này buộc công ty phải tốn thời gian khiếu nại, kiểm tra lại và ảnh hưởng trực tiếp đến tiến độ sản xuất. Thêm vào đó, họ cho rằng việc liên hệ và trao đổi với nhà cung ứng Trung Quốc đôi khi gặp khó khăn về ngôn ngữ và chênh lệch múi giờ, làm giảm hiệu quả xử lý vấn đề.

Một số nhân viên cũng chia sẻ về tình trạng quy trình nội bộ còn rườm rà, đặc biệt ở khâu phê duyệt đơn hàng và thanh toán. Việc phải qua nhiều cấp ký duyệt, cộng với thời gian chờ xử lý từ các phòng ban như tài chính, kế toán, khiến quá trình đặt hàng và thanh toán bị kéo dài, ảnh hưởng đến tiến độ cung ứng. Trong trường hợp đơn hàng cần gấp, quy trình chậm trễ này càng khiến nhân viên thu mua gặp áp lực lớn khi phải vừa xử lý thủ tục nội bộ, vừa thúc đẩy nhà cung cấp giao hàng nhanh.

Đặc biệt, nhiều ý kiến nhấn mạnh rằng công ty nên tìm kiếm thêm nhà cung ứng nội địa nhằm phân tán rủi ro và tăng sự chủ động trong hoạt động thu mua. Nhân viên cũng bày tỏ mong muốn được hỗ trợ thêm công cụ và dữ liệu để đánh giá nhà cung cấp, cũng như có lộ trình rõ ràng trong việc nội địa hóa một phần nguồn cung nguyên vật liệu trong thời gian tới.

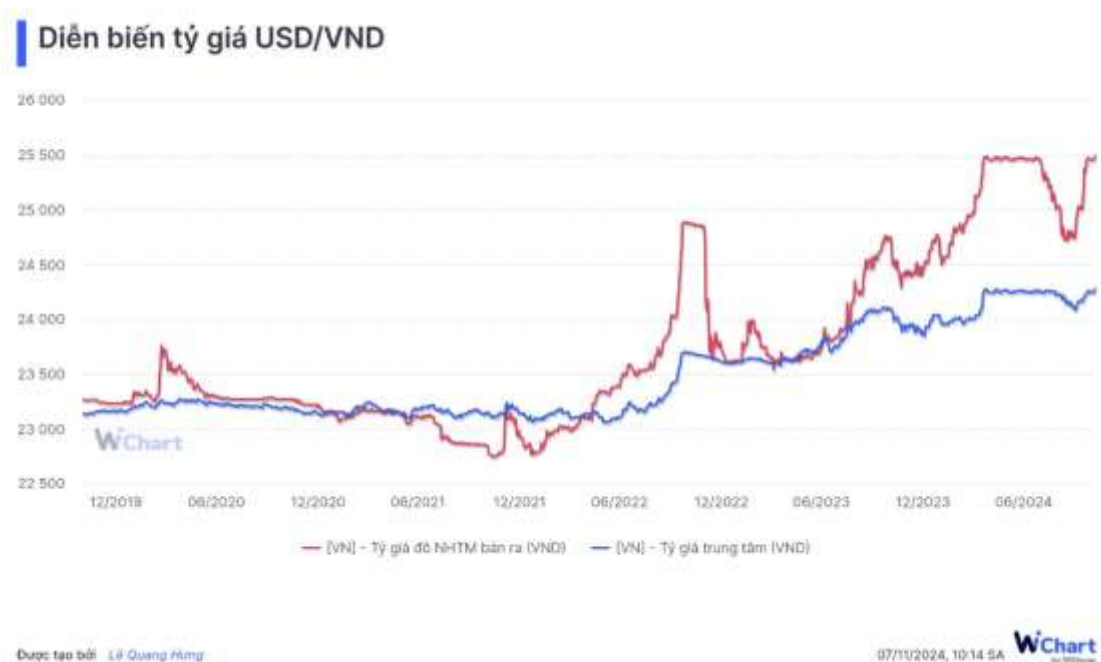
CHƯƠNG 4: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP GIẢM RỦI RO PHỤ THUỘC VÀ TỐI ƯU HÓA HOẠT ĐỘNG MUA HÀNG

4.1. Chiến lược nội địa hóa nguồn cung

4.1.1 Các yếu tố ảnh hưởng

Có một số yếu tố ảnh hưởng đến việc Nội địa hóa Nguồn cung Vật liệu khi xem xét các yếu tố bên trong và bên ngoài của SCM (Supply Chain Management). Trước hết, các yếu tố rủi ro có tác động lớn đến Nội địa hóa. Biến động tiền tệ là một trong những yếu tố rủi ro trong Chuỗi cung ứng. Các doanh nghiệp đặc biệt hoạt động với biên lợi nhuận chặt chẽ thì dễ bị tổn thương hơn và họ có thể phải đối mặt với những kết cục thảm khốc trong lĩnh vực kinh doanh.

Tỷ giá hối đoái USD/VND đang có xu hướng tăng, kéo theo chi phí nhập khẩu nguyên liệu hoặc xuất khẩu sản phẩm tăng, ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận của doanh nghiệp [1].



Hình 4.1 Tỷ giá USD/VND năm 2024

(Nguồn: matketingtimes.vn)

Chi phí vận chuyển là yếu tố khác đối với Nội địa hóa vì chủ đề này liên quan đến vị trí địa lý của các công ty mua và nhà cung cấp. Ngược lại với Nội địa hóa, Toàn cầu hóa được kích hoạt bởi chi phí vận chuyển thấp cho phép các công ty mở rộng phạm vi kinh doanh.

Hiện tại, dù đang nỗ lực cải thiện, nhưng hệ thống hạ tầng logistics của Việt Nam vẫn chưa đồng bộ và còn nhiều yếu tố gây tắc nghẽn, đặc biệt tại các cảng biển lớn. Điều này làm tăng chi phí vận chuyển hàng hóa xuất, nhập khẩu, giảm sức cạnh tranh của hàng hóa Việt Nam trên thị trường quốc tế. Thời gian giao hàng dài, các quy trình thủ tục hải quan, đặc biệt đối với hàng hóa xuất khẩu, vẫn còn phức tạp và mất thời gian, gây khó khăn cho các doanh nghiệp trong việc nhanh chóng đưa hàng hóa ra thị trường [2].

Mặt khác, cải thiện hiệu suất Nhà cung cấp dẫn đến mối quan hệ chặt chẽ với các nhà cung cấp mang lại chất lượng được cải thiện, dịch vụ giao hàng, giảm chi phí. Điều này có thể dẫn đến những cải tiến bền vững về chất lượng sản phẩm cuối cùng và sự đổi mới, cạnh tranh cao trên thị trường và do đó, hiệu suất tài chính của công ty tốt hơn.

Khoảng cách của nhà cung cấp quyết định phương thức vận chuyển để có được sự linh hoạt và tốc độ giao hàng. Khoảng cách xa với giao hàng nhanh có nghĩa là chi phí vận chuyển cao. Do đó, tại thời điểm này, việc tìm nguồn cung ứng vật liệu tại địa phương trở nên quan trọng đối với các công ty, đặc biệt là các công ty hoạt động trong điều kiện Just-in-time như Keyhinge Toys Việt Nam.

Các công ty được Chính phủ khuyến khích về mặt hoạt động sản xuất trên toàn quốc và được hoàn trả theo thời gian để hỗ trợ sản xuất tại địa phương. Hỗ trợ công nghệ cung cấp các chương trình giáo dục là một hoạt động khác mà Chính phủ có thể thực hiện để cải thiện các hoạt động nội địa hóa. Các hạn chế nhập khẩu ảnh hưởng lớn đến nguồn cung cấp vật liệu. Đặc biệt, đối với các nhà cung cấp không cùng khu vực, có thể có các quy tắc nhập khẩu nghiêm ngặt là các tiêu chuẩn của các khu vực liên quan.

Các yếu tố như chiến lược công ty, công nghệ hiện có, cơ cấu ngành và yêu cầu tài chính của công ty đều cần được xem xét trong bối cảnh nội địa hóa nguồn cung ứng vật liệu.

Việc di chuyển địa điểm sản xuất gần hơn với trung tâm cung cấp nguyên liệu thô hoặc linh kiện có thể giúp giảm sự phức tạp trong quá trình sản xuất.

Xét về tổng thể, theo các lý thuyết nghiên cứu, mua dịch vụ thường phức tạp hơn so với mua vật tư. Sự phức tạp này chủ yếu xuất phát từ việc mua hàng liên quan đến nhiều rủi ro.

Vị trí của nhà cung cấp đóng vai trò quan trọng khi quyết định xem công ty có áp dụng hệ thống sản xuất Just-in-Time (JIT) hay không. Hệ thống JIT yêu cầu rằng tất cả vật liệu phải sẵn sàng ngay khi cần thiết. Ngoài ra, sự hợp tác chặt chẽ giữa khách hàng và nhà cung cấp mang lại nhiều lợi ích lớn, như giúp cải thiện chất lượng sản phẩm và tối ưu hóa chi phí vận hành.

4.1.2 Phân tích SWOT hoạt động mua hàng

Bảng phân tích SWOT hoạt động mua hàng tại công ty Cổ phần Keyhinge Toys Việt Nam nhằm nhận diện rõ các điểm mạnh cần phát huy, các điểm yếu cần khắc phục, đồng thời chỉ ra những cơ hội từ môi trường bên ngoài mà doanh nghiệp có thể tận dụng cũng như những thách thức tiềm ẩn cần chuẩn bị ứng phó. Thông qua đó, doanh nghiệp có cơ sở để đề xuất các giải pháp cụ thể.

Bảng 4.1 Phân tích SWOT hoạt động mua hàng tại công ty

Strengths (Điểm mạnh)	Weaknesses (Điểm yếu)
- Vị trí chiến lược tại Đà Nẵng - thuận lợi cho giao thông và xuất khẩu - Mối quan hệ hợp tác lâu năm với nhà cung cấp Trung Quốc - Giá thành vật tư ổn định, có nguồn hàng số lượng lớn - Thời gian giao hàng dài, kiểm soát chất lượng từ xa khó khăn	- Phụ thuộc 100% vào nguồn cung nguyên vật liệu từ Trung Quốc - Quy trình phê duyệt và thanh toán còn rườm rà, kéo dài thời gian mua hàng

- Có hệ thống kiểm tra chất lượng và kho bãi hiện đại	- Thời gian giao hàng dài, kiểm soát chất lượng từ xa khó khăn
- Phát triển nguồn cung nội địa với nhiều doanh nghiệp sản xuất linh kiện tại Bắc Ninh, TP.HCM, Đồng Nai - Hội nhập quốc tế, hưởng lợi từ các hiệp định thương mại tự do (FTA) - Thu hút đầu tư từ các tập đoàn công nghệ lớn như Intel, Samsung, NVIDIA - Xu hướng dịch chuyển chuỗi cung ứng toàn cầu (China +1), tạo cơ hội cho Việt Nam tham gia sâu hơn	- Biến động kinh tế trong nước và toàn cầu ảnh hưởng đến chi phí và nhu cầu - Rủi ro chính trị, pháp lý và thương mại khi phụ thuộc vào Trung Quốc

Qua phân tích SWOT, có thể nhận thấy hoạt động mua hàng của công ty hiện đang sở hữu một số lợi thế đáng kể như vị trí địa lý thuận lợi tại Đà Nẵng, hệ thống kiểm tra chất lượng hiện đại, cùng mối quan hệ hợp tác ổn định với các nhà cung cấp Trung Quốc có khả năng cung ứng số lượng lớn với giá cả cạnh tranh.

Tuy nhiên, công ty cũng đang gặp phải nhiều hạn chế như thời gian giao hàng kéo dài, khó kiểm soát chất lượng từ xa và đặc biệt là sự phụ thuộc hoàn toàn vào một thị trường cung ứng - Trung Quốc. Trong bối cảnh đó, doanh nghiệp đang đứng trước nhiều cơ hội quan trọng như sự phát triển của các nhà cung cấp nội địa, xu hướng dịch chuyển chuỗi cung ứng toàn cầu (China +1), cùng với lợi thế từ các hiệp định thương mại tự do và làn sóng đầu tư FDI vào ngành công nghiệp phụ trợ. Song song đó là những thách thức tiềm ẩn từ biến động kinh tế, chính trị và rủi ro thương mại.

Vì vậy, công ty cần tận dụng cơ hội để từng bước giảm thiểu phụ thuộc vào Trung Quốc, đa dạng hóa nguồn cung, rút ngắn thời gian giao hàng và nâng cao năng lực kiểm soát chất lượng thông qua chiến lược mua hàng đa nguồn và nội địa hóa có chọn lọc. Đây là hướng đi cần thiết để tăng tính chủ động, giảm rủi ro và đảm bảo sự ổn định dài hạn trong chuỗi cung ứng.

4.1.3 Tiềm năng chiến lược Nội địa hóa tại Việt Nam

Việt Nam đã và đang trở thành một mắt xích quan trọng trong chuỗi cung ứng toàn cầu về linh kiện điện tử. Các sản phẩm linh kiện điện tử của Việt Nam ngày càng chiếm lĩnh thị trường quốc tế, đặc biệt là tại các khu vực như Mỹ, Nhật Bản, và Liên minh Châu Âu (EU). Điều này không chỉ nhờ vào giá trị gia tăng của các sản phẩm linh kiện, mà còn nhờ vào khả năng cạnh tranh về chi phí sản xuất và chất lượng sản phẩm [3].

Năm 2024, lần đầu tiên có một mặt hàng đạt kim ngạch xuất khẩu hoặc nhập khẩu trên 100 tỷ USD. Đó là mặt hàng điện tử, máy tính và linh kiện với kim ngạch nhập khẩu đạt 107,1 tỷ USD, tăng rất cao 21,7% so với năm 2023, chiếm 28,1% tổng kim ngạch nhập khẩu. Đây cũng là mặt hàng dẫn đầu trong số các mặt hàng xuất khẩu chủ yếu, đạt 72,6 tỷ USD, đưa tổng kim ngạch xuất, nhập khẩu mặt hàng điện tử, máy tính và linh kiện lên 179,7 tỷ USD, tăng mạnh 23,6% so với năm 2023 [2].

Với một hệ thống các khu công nghiệp hiện đại và nguồn lao động dồi dào, ngành linh kiện điện tử tại Việt Nam đang phát triển mạnh mẽ, thu hút sự đầu tư của các tập đoàn công nghệ lớn toàn cầu như Intel, Samsung, và gần đây là NVIDIA [3].

Ngoài ra, Việt Nam còn tận dụng được lợi thế về các hiệp định thương mại tự do, như EVFTA (Hiệp định thương mại tự do giữa Việt Nam và Liên minh Châu Âu) và các thỏa thuận thương mại ASEAN để xuất khẩu linh kiện điện tử tới các thị trường khó tính. Các hiệp định này giúp giảm bớt rào cản thuế quan và tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp Việt Nam tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu. Nhờ vào sự hỗ trợ từ Chính phủ, các chính sách đầu tư và ưu đãi thuế, cùng với các chương trình hợp tác quốc tế, ngành linh kiện điện tử Việt Nam có tiềm năng phát triển mạnh mẽ trong tương lai [3].

Sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ điện tử và nhu cầu ngày càng lớn đối với các sản phẩm công nghệ sẽ tạo ra cơ hội lớn cho các doanh nghiệp sản xuất linh kiện điện tử tại Việt Nam. Việc phát triển các sản phẩm linh kiện điện tử chất lượng cao, đồng thời gia tăng giá trị gia tăng trong chuỗi cung ứng, sẽ giúp Việt Nam có thể vươn lên trở thành một trung tâm sản xuất linh kiện điện tử toàn cầu [3].

4.2. So sánh giữa nhà cung ứng nội địa và Trung Quốc

Việc so sánh giữa nhà cung ứng nội địa (Việt Nam) và nhà cung ứng Trung Quốc là cần thiết để đánh giá tính khả thi của chiến lược mua hàng đa nguồn. Bảng dưới đây tổng hợp các ưu điểm và nhược điểm của từng loại nhà cung ứng:

Bảng 4.2 So sánh ưu nhược điểm của từng loại nhà cung ứng

Tiêu chí	Nhà cung ứng Trung Quốc	Nhà cung ứng Việt Nam
Thời gian giao hàng	Dài hơn (2-4 tuần, qua đường biển/container)	Ngắn hơn (3-5 ngày nội địa) nhờ khoảng cách gần
Chi phí logistics	Cao, biến động theo thị trường	Thấp, ổn định
Kiểm soát chất lượng	Khó kiểm tra trực tiếp, phụ thuộc kiểm tra từ xa	Dễ dàng kiểm tra và giám sát chất lượng
Quy mô sản xuất	Lớn, có khả năng đáp ứng đơn hàng số lượng lớn	Một số nhà cung cấp có quy mô nhỏ, khó đáp ứng đơn hàng lớn
Chất lượng sản phẩm	Ổn định, nhiều đơn vị đạt tiêu chuẩn quốc tế	Không đồng đều, cần chọn lọc kỹ
Đa dạng sản phẩm, mẫu mã	Rất đa dạng, dễ tìm được nhiều lựa chọn từ nhà sản xuất khác nhau	Ít đa dạng hơn, phụ thuộc vào từng ngành/lĩnh vực
Rủi ro chính trị và pháp lý	Cao hơn - dễ bị ảnh hưởng bởi biến động thương mại quốc tế hoặc chính sách xuất nhập khẩu	Ổn định hơn trong khuôn khổ nội địa
Hỗ trợ phát triển kinh tế	Không trực tiếp góp phần phát triển trong nước	Góp phần thúc đẩy ngành công nghiệp phụ trợ nội địa, tạo việc làm trong nước

Thông qua bảng so sánh giữa nhà cung ứng trong nước và nhà cung ứng Trung Quốc có thể thấy mỗi bên đều có những ưu điểm và hạn chế riêng. Về thời gian giao hàng, nhà cung ứng nội địa chiếm ưu thế nhờ khoảng cách gần, giúp rút ngắn thời gian vận chuyển xuống chỉ còn từ 3 đến 5 ngày, trong khi hàng hóa từ Trung Quốc thường mất 2-4 tuần mới về đến nhà máy do phải đi qua đường biển hoặc container. Điều này đồng thời giúp chi phí logistics của nhà cung ứng trong nước thấp và ổn định hơn, so với chi phí vận chuyển từ Trung Quốc vốn dễ biến động do ảnh hưởng của thị trường quốc tế và cước tàu biển.

Xét về kiểm soát chất lượng, nhà cung ứng nội địa cũng có ưu thế hơn nhờ khoảng cách địa lý gần và khả năng giám sát trực tiếp. Trong khi đó, việc kiểm tra chất lượng từ các nhà cung cấp Trung Quốc thường phải thực hiện từ xa, gây khó khăn trong việc phát hiện và xử lý sai sót kịp thời. Tuy nhiên, nếu xét về quy mô sản xuất, các nhà cung ứng Trung Quốc vẫn có lợi thế rõ rệt khi sở hữu hệ thống nhà máy lớn, có khả năng cung cấp đơn hàng với số lượng lớn và ổn định, điều mà không phải nhà cung ứng Việt Nam nào cũng đáp ứng được.

Một điểm khác biệt nữa là về chất lượng và độ đa dạng sản phẩm. Trung Quốc có mạng lưới sản xuất phát triển và quy mô lớn, nên dễ dàng cung cấp các mẫu mã linh kiện đa dạng, đạt tiêu chuẩn quốc tế. Ngược lại, ở Việt Nam, nhiều nhà cung cấp còn hạn chế về mặt công nghệ và tiêu chuẩn hóa, nên chất lượng sản phẩm chưa đồng đều, cần được chọn lọc kỹ lưỡng. Ngoài ra, trong bối cảnh toàn cầu hóa, các nhà cung ứng Trung Quốc còn tiềm ẩn rủi ro về chính trị và pháp lý, đặc biệt là khi có các thay đổi về chính sách thương mại, hạn ngạch hoặc căng thẳng giữa các quốc gia. Trong khi đó, việc hợp tác với các nhà cung ứng nội địa sẽ giúp doanh nghiệp giảm thiểu các rủi ro này và đồng thời góp phần thúc đẩy sự phát triển ngành công nghiệp phụ trợ trong nước, tạo việc làm và đóng góp vào tăng trưởng kinh tế địa phương.

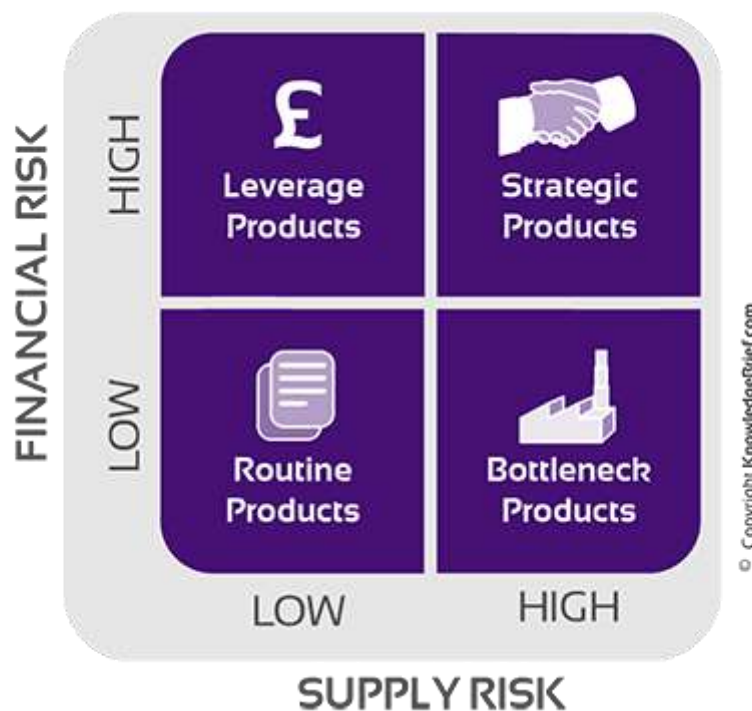
Từ những phân tích trên có thể thấy, việc áp dụng chiến lược mua hàng đa nguồn, kết hợp giữa nhà cung ứng trong nước và Trung Quốc, là cần thiết nhằm tận dụng tối đa lợi thế của từng nhóm, đồng thời giảm thiểu rủi ro và nâng cao hiệu quả trong hoạt động thu mua nguyên vật liệu điện tử cho doanh nghiệp.

4.3. Đề xuất chiến lược mua hàng đa nguồn

4.3.1 Tiền đề mô hình Kraljic Matrix

Phân loại và đề xuất những chiến lược mua hàng phù hợp với từng loại vật liệu là bước tối quan trọng. Mô hình Kraljic, được giới thiệu bởi Peter Kraljic vào năm 1983, là một công cụ phân tích chiến lược trong quản lý mua hàng. Mô hình này giúp doanh nghiệp phân loại các mặt hàng dựa trên hai yếu tố chính tác động đến lợi nhuận và rủi ro về nguồn nguồn.

Mô hình phân loại các sản phẩm trên cơ sở hai chiều, với trục tung thể hiện tác động của hàng hóa đến lợi nhuận của doanh nghiệp và trục hoành thể hiện mức rủi ro từ nguồn cung. Bằng cách đánh giá tác động của 2 trục theo mức độ từ thấp đến cao, các danh mục hàng hóa sẽ được xếp vào 4 nhóm theo 4 góc phần tư như hình bên dưới. Từ việc xác định các nhóm danh mục hàng hóa phải mua, nhà quản lý mua hàng sẽ triển khai các chiến lược mua hàng phù hợp [4].



Hình 4.2 Minh họa mô hình Kraljic

- Vật liệu chiến lược (Strategic Items): Pin (AA, AAA, AG13, AG3)

Pin là yếu tố then chốt trong các sản phẩm đồ chơi điện tử, nhất là đồ chơi phát sáng hoặc đồ chơi điều khiển từ xa. Do đó, việc thiếu hụt, chậm trễ hoặc không

đáp ứng đúng yêu cầu chất lượng từ các nhà cung ứng Trung Quốc có thể làm gián đoạn toàn bộ quy trình sản xuất và làm giảm chất lượng sản phẩm.

Mặc dù, nguồn cung của pin hiện tại tại Việt Nam vẫn còn hạn chế và phụ thuộc nhiều vào các nhà cung cấp nước ngoài, đặc biệt là Trung Quốc, dẫn đến rủi ro cao về chất lượng, logistics và chính sách thương mại. Tuy nhiên, những nhà cung cấp pin hiện tại không đáp ứng đủ tiêu chuẩn chất lượng, phát sinh lỗi trong những đơn hàng số lượng lớn. Do đó, ngoài chiến lược đối với nhóm mặt hàng này cần tập trung vào việc thiết lập quan hệ hợp tác dài hạn với các nhà cung cấp chiến lược có năng lực sản xuất ổn định và tiêu chuẩn chất lượng quốc tế. Đồng thời, doanh nghiệp cần phải triển khai cơ chế đánh giá định kỳ và đồng phát triển sản phẩm để nâng cao hiệu suất cung ứng. Mặt khác, việc nội địa hóa một phần nguồn cung cấp pin cũng nên được lồng ghép vào chiến lược dài hạn nhằm giảm dần sự phụ thuộc và tăng tính chủ động trong sản xuất.

➤ Vật liệu đòn bẩy (Leverage Items): Dây điện, motor

Dây điện và motor có tính đa dụng trong nhiều loại sản phẩm đồ chơi và có nhiều nhà cung cấp trên thị trường, từ các nhà cung cấp quốc tế đến các nhà cung cấp nội địa. Do đó, công ty có thể dễ dàng tìm được nguồn cung với chi phí hợp lý và ổn định. Đây là nhóm vật liệu có ảnh hưởng lớn đến chi phí sản xuất tổng thể nhưng mức độ rủi ro từ nguồn cung lại tương đối thấp, do có nhiều nhà cung cấp sẵn có trong và ngoài nước.

Vì vậy, nhóm vật liệu này thuộc nhóm đòn bẩy - nơi doanh nghiệp có lợi thế thương lượng về giá cả và điều kiện thương mại. Chiến lược tối ưu là tận dụng sự cạnh tranh trên thị trường thông qua đấu thầu định kỳ hoặc đàm phán khối lượng lớn để giảm chi phí đơn vị. Ngoài ra, việc chuẩn hóa kỹ thuật giữa các nhà cung cấp và duy trì danh sách ít nhất hai đến ba nhà cung ứng thay thế sẽ giúp doanh nghiệp linh hoạt hơn khi có biến động đầu vào. Đây là nhóm vật liệu nên được tập trung khai thác lợi thế thương mại để tối ưu chi phí.

➤ Vật liệu thông thường (Non-Critical Items): Bảng mạch (PCB)

Bảng mạch là phần quan trọng trong các sản phẩm điện tử, nhưng có thể thay thế được với nhiều nhà cung cấp khác nhau. Công ty có thể dễ dàng tìm nguồn

cung cho bảng mạch với giá cả hợp lý mà không ảnh hưởng nhiều đến chất lượng hoặc tiến độ sản xuất. Các vật liệu thuộc nhóm này có rủi ro cung ứng thấp và mức độ ảnh hưởng không lớn đến giá trị sản phẩm cuối cùng. Chúng thường là các vật tư phụ trợ, dễ dàng tìm thấy trên thị trường và thay thế bằng sản phẩm tương đương.

Với nhóm vật liệu này, chiến lược mua hàng cần hướng tới sự đơn giản và hiệu quả bằng cách áp dụng cơ chế đặt hàng tự động (auto-replenishment), mua lô nhỏ theo nhu cầu thực tế, hoặc ký hợp đồng ngắn hạn với các nhà cung ứng gần nhà máy như motor điện Teco, Cophaco (tp. Hồ Chí Minh) để tối ưu chi phí lưu kho và thời gian vận chuyển. Mục tiêu chính ở đây là giảm chi phí quản lý và tránh tồn kho không cần thiết mà vẫn đảm bảo cung ứng liên tục.

- Vật liệu rủi ro cao (Bottleneck Items): Các linh kiện điện tử nhỏ, linh kiện nhựa đặc biệt (nếu cần đặc thù cao)

Các linh kiện điện tử nhỏ hoặc linh kiện nhựa đặc thù có thể gặp khó khăn trong việc tìm nguồn cung phù hợp và có thể gây gián đoạn sản xuất nếu thiếu hụt. Đây là nhóm vật liệu không chiếm tỷ trọng lớn trong tổng chi phí sản xuất nhưng lại có rủi ro rất cao vì nếu thiếu, sản xuất có thể ngừng trệ. Những vật liệu này thường mang tính đặc thù cao, khó thay thế, và số lượng nhà cung cấp đủ năng lực rất hạn chế.

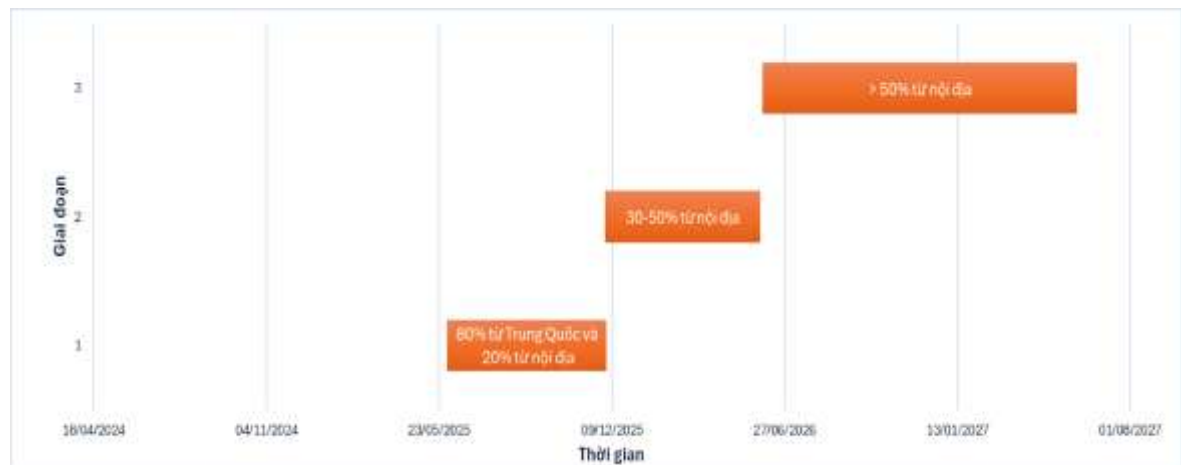
Do đó, nhóm vật liệu này cần tập trung vào việc dự trữ an toàn (safety stock), lập kế hoạch mua hàng dài hạn với nhà cung cấp hiện tại, và chia sẻ lịch sản xuất để họ có thể chuẩn bị trước. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng nên chủ động tìm kiếm nhà cung cấp dự phòng để tránh phụ thuộc tuyệt đối. Trong một số trường hợp, nên xem xét nội địa hóa hoặc tự phát triển năng lực sản xuất nếu nhóm vật tư này ảnh hưởng đến tính liên tục của chuỗi giá trị sản phẩm.

4.3.2 Chiến lược China + 1

Để giảm thiểu rủi ro và nâng cao tính linh hoạt của chuỗi cung ứng, công ty cần áp dụng chiến lược mua hàng đa nguồn, kết hợp giữa nguồn cung cấp từ Trung Quốc và từ các nhà cung cấp nội địa tại Việt Nam. Việc này không chỉ giúp công ty

duy trì sự ổn định trong nguồn cung mà còn giúp giảm chi phí logistics và thời gian giao hàng, đồng thời tăng cường kiểm soát chất lượng nguyên vật liệu.

Đề xuất tỷ lệ phân bổ đơn hàng ban đầu là 80% từ Trung Quốc và 20% từ các nhà cung cấp Việt Nam. Mô hình này nhằm giúp công ty kiểm tra và đánh giá hiệu quả của các nhà cung cấp mới mà không gây ra quá nhiều rủi ro cho chuỗi cung ứng. Sự kết hợp này sẽ giúp công ty giảm sự phụ thuộc vào một nguồn cung duy nhất và tạo điều kiện cho việc thử nghiệm và đánh giá các nhà cung cấp nội địa.



Hình 4.3 Lộ trình thực hiện chiến lược

Hình 4.3 minh họa lộ trình điều chỉnh dần theo thời gian:

- Giai đoạn 1 - ngắn hạn (0-6 tháng): Đánh giá hiệu quả của các nhà cung cấp nội địa, thử nghiệm các đơn hàng nhỏ và kiểm tra chất lượng. Công ty sẽ tiếp tục duy trì tỷ lệ 80% từ Trung Quốc và 20% từ Việt Nam.
- Giai đoạn 2 - trung hạn (6-12 tháng): Sau khi đã có kinh nghiệm và đánh giá được hiệu quả của các nhà cung cấp mới, dựa trên kết quả thử nghiệm, tăng tỷ lệ đơn hàng từ nhà cung cấp Việt Nam lên 30-50%. Điều này giúp giảm thiểu rủi ro từ việc phụ thuộc quá nhiều vào một quốc gia duy nhất và tận dụng lợi thế của các quốc gia khác. Đồng thời, công ty sẽ đẩy mạnh việc đánh giá và ký hợp đồng dài hạn với các nhà cung cấp có tiềm năng.
- Giai đoạn 3 - dài hạn (12-24 tháng): Sau khi kiểm tra chất lượng và tính ổn định của nguồn cung nội địa, công ty sẽ hướng đến việc đạt mục tiêu trên 50% đơn hàng từ nhà cung cấp Việt Nam. Đây là giai đoạn công ty có thể nâng cao

tính chủ động trong chuỗi cung ứng, ít bị ảnh hưởng bởi biến động từ Trung Quốc, giảm chi phí vận chuyển và nâng cao khả năng kiểm soát chất lượng.

Lộ trình điều chỉnh tỷ lệ đơn hàng như vậy không chỉ giúp giảm thiểu rủi ro từ sự phụ thuộc vào nguồn cung duy nhất mà còn tạo cơ hội để phát triển các đối tác nội địa, đồng thời nâng cao tính bền vững trong hoạt động sản xuất.

4.4. Đề xuất quy trình kiểm tra, đánh giá và xây dựng mối quan hệ với nhà cung ứng nội địa

Để đảm bảo chất lượng nguyên vật liệu điện tử cũng như độ tin cậy cho một mối quan hệ hợp tác mua bán lâu dài khi chuyển đổi sang nhà cung ứng nội địa, công ty cần xây dựng một quy trình kiểm tra, đánh giá và hợp tác chặt chẽ theo từng giai đoạn, áp dụng chung cho các vật liệu chính như pin, dây điện, motor, bảng mạch.

4.4.1 Tiêu chí đánh giá nhà cung ứng

Trong quá trình lựa chọn nhà cung cấp, việc xây dựng một bộ tiêu chí đánh giá rõ ràng và phù hợp là bước quan trọng nhằm đảm bảo rằng doanh nghiệp có thể hợp tác với các đối tác đáng tin cậy, đáp ứng đầy đủ yêu cầu về chất lượng, tiến độ và chi phí. Các tiêu chí này không chỉ giúp sàng lọc và so sánh các nhà cung cấp một cách khách quan, mà còn đóng vai trò định hướng cho chiến lược mua hàng lâu dài, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh và giảm thiểu rủi ro trong chuỗi cung ứng. Dưới đây là các tiêu chí cơ bản thường cần được sử dụng khi lựa chọn nhà cung cấp.

- **Chất lượng vật liệu**

Đây là tiêu chí cốt lõi nhằm đảm bảo vật tư đầu vào đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật như độ dẫn điện với dây điện, độ bền cơ học với motor, dung lượng và độ rò rỉ với pin, hay độ chính xác của vi mạch với bảng mạch. Việc lựa chọn được nhà cung cấp có sản phẩm đạt chất lượng sẽ giúp giảm thiểu rủi ro trong sản xuất, hạn chế phát sinh lỗi sản phẩm, nâng cao độ tin cậy của sản phẩm đầu ra, và giảm chi phí sửa chữa hoặc tái sản xuất.

- Tỷ lệ hàng lỗi, sai lệch thông số hoặc lỗi chức năng

Tiêu chí này giúp doanh nghiệp đánh giá mức độ ổn định và độ tin cậy của nhà cung cấp. Nếu tỷ lệ lỗi không vượt quá ngưỡng kiểm soát do bộ phận kỹ thuật đặt ra, doanh nghiệp có thể yên tâm sản xuất với ít sự gián đoạn. Ngoài ra, việc giảm tỷ lệ hàng lỗi cũng góp phần cắt giảm chi phí kiểm tra, sàng lọc và bảo hành, đồng thời nâng cao uy tín của sản phẩm trên thị trường.

- Tiến độ giao hàng

Nhà cung cấp có tỷ lệ giao hàng đúng hạn cao sẽ giúp doanh nghiệp duy trì được kế hoạch sản xuất ổn định, tránh tình trạng chậm trễ, gián đoạn dây chuyền, hoặc phải đặt hàng gấp từ các nguồn thay thế tạm thời với chi phí cao hơn. Đây là yếu tố then chốt để đảm bảo chuỗi cung ứng vận hành hiệu quả và đúng tiến độ giao hàng đến khách hàng cuối cùng.

- Giá cả và điều kiện thanh toán

Việc so sánh mức giá với mặt bằng thị trường giúp doanh nghiệp tối ưu chi phí đầu vào. Đồng thời, các điều khoản thanh toán linh hoạt (như thời gian thanh toán dài hơn, chiết khấu khi thanh toán sớm) sẽ hỗ trợ doanh nghiệp cải thiện dòng tiền, tăng khả năng xoay vòng vốn và nâng cao hiệu quả tài chính trong quá trình vận hành.

- Khả năng mở rộng sản xuất

Một nhà cung cấp có khả năng mở rộng sản xuất khi đơn hàng tăng đột biến trong mùa cao điểm sẽ giúp doanh nghiệp linh hoạt đáp ứng nhu cầu thị trường mà không cần thay đổi nguồn cung hoặc chịu chi phí phát sinh. Điều này đặc biệt quan trọng trong các ngành có tính mùa vụ hoặc đơn hàng gia tăng đột ngột do chiến dịch bán hàng.

4.4.2 Quy trình lựa chọn nhà cung ứng

Quá trình lựa chọn nhà cung cấp là nền tảng của chiến lược tìm nguồn cung ứng và là cơ sở cung cấp thuận lợi. Mục tiêu chung của quá trình đánh giá là giảm rủi ro mua hàng và để tối đa hóa giá trị tổng thể cho người mua. Thông thường, một quy trình đánh giá và trình độ chuyên môn chính thức được sử dụng khi lựa chọn nhà cung cấp cho hợp đồng một lần phức tạp hoặc chi phí cao cũng như khi thiết lập quan hệ đối tác lâu dài. Lựa chọn nhà cung cấp quy trình có thể bắt đầu khi có nhu cầu về

nhà cung cấp mới. Mục đích của việc đánh giá nhà cung cấp là để đảm bảo rằng một nhà cung cấp tiềm năng có thể đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật, tài chính và thương mại. Quy trình lựa chọn nhà cung cấp và đi đến ký kết hợp tác lâu dài trải qua các bước như sau [5]:

Bước 1: Khảo sát thị trường và thu thập thông tin

Trong quá trình xây dựng chiến lược nội địa hóa nguồn cung vật liệu điện tử, việc tìm kiếm và lựa chọn nhà cung ứng tiềm năng là bước khởi đầu có vai trò then chốt. Hoạt động này nhằm mục đích thu thập thông tin, xác định danh sách các nhà cung cấp nội địa đáng tin cậy để từ đó phục vụ cho việc đánh giá, thử nghiệm và tiến đến hợp tác lâu dài. Việc tìm kiếm được thực hiện trong giai đoạn chuẩn bị chiến lược mua hàng đa nguồn, thường rơi vào ba tháng đầu tiên của kế hoạch, và có thể tiếp tục duy trì định kỳ hằng quý nhằm cập nhật xu hướng và bổ sung thêm nhà cung ứng mới.

Địa điểm tìm kiếm bao gồm các triển lãm chuyên ngành như NEPCON Vietnam, Vietnam Manufacturing Expo (VME), VINEXPO; các hiệp hội ngành như VEIA (Hiệp hội Doanh nghiệp Điện tử Việt Nam), các trung tâm xúc tiến thương mại hoặc cơ sở dữ liệu như Sở Công Thương các địa phương, VietnamExport.gov.vn, ưu tiên các KCN xung quanh khu vực miền Trung và mở rộng đến các KCN trong nước, sàn B2B trong nước.

Nhiệm vụ này do bộ phận mua hàng hoặc nhóm phát triển nhà cung ứng phụ trách, đồng thời có thể kết hợp với bên thứ ba như công ty tư vấn hoặc đơn vị xúc tiến thương mại. Đảm bảo doanh nghiệp có được danh sách nhà cung cấp nội địa phù hợp, đáp ứng tiêu chuẩn chất lượng quốc tế, có khả năng giao hàng ổn định và tạo nền tảng cho chiến lược nội địa hóa chuỗi cung ứng một cách bền vững và hiệu quả.

Bước 2: Yêu cầu báo giá và hồ sơ năng lực

Sau khi xác định được danh sách các nhà cung ứng tiềm năng, bước tiếp theo trong quy trình đánh giá là tiến hành thu thập báo giá chi tiết kèm theo hồ sơ năng lực và các chứng nhận liên quan. Bộ phận thu mua kết hợp với bộ phận kỹ thuật hoặc bộ phận phát triển nhà cung cấp triển khai hoạt động nhằm để doanh nghiệp có cơ sở so

sánh rõ ràng giữa các nhà cung cấp, cả về mặt kỹ thuật, giá cả, lẫn mức độ tuân thủ các tiêu chuẩn chất lượng quốc tế.

Việc thu thập thông tin thường được thực hiện trong giai đoạn giữa của quá trình đánh giá sơ bộ - ngay sau khâu tiếp cận ban đầu và trước khi tiến hành đặt hàng thử nghiệm, kéo dài trong khoảng 2 - 4 tuần.

Bảng 4.3 Hồ sơ năng lực lực và chứng chỉ liên quan dành cho vật liệu Pin

Loại tài liệu	Mục đích
Báo giá chi tiết theo dung lượng và quy cách	So sánh chi phí và định giá sản phẩm đầu vào
TDS (Technical Data Sheet)	Cung cấp thông số kỹ thuật: điện áp, dung lượng, nhiệt độ hoạt động
SDS (Safety Data Sheet)	Đảm bảo tuân thủ quy định an toàn, đặc biệt với hàng hóa dễ cháy nổ
Chứng nhận RoHS	Khẳng định sản phẩm không chứa chất độc hại, đáp ứng yêu cầu môi trường
Chứng nhận CE / IEC	Nếu hướng tới thị trường EU hoặc Mỹ (IEC 60086 đối với pin tiêu)
Báo cáo thử nghiệm rò rỉ, xả sạc	Đánh giá độ ổn định và tuổi thọ của pin
Hồ sơ năng lực công ty	Thông tin pháp lý, quy mô, kinh nghiệm, thị trường đã phục vụ

Bảng 4.4 Hồ sơ năng lực lực và chứng chỉ liên quan dành cho vật liệu Motor

Loại tài liệu	Mục đích
Báo giá theo model, kích thước, điện áp	Lập ngân sách và phân loại motor phù hợp
Bản vẽ kỹ thuật / datasheet	Đảm bảo kích thước, tốc độ quay, mô-men xoắn đúng yêu cầu
Báo cáo kiểm tra rung, độ ồn, bền cơ học	Kiểm tra chất lượng trong môi trường vận hành thực tế

Chứng nhận ISO 9001	Đảm bảo có hệ thống kiểm soát chất lượng
Chứng nhận RoHS	Phù hợp với sản phẩm xuất khẩu, đặc biệt đồ chơi trẻ em
Chứng nhận xuất xứ (C/O - nếu xuất khẩu)	Hỗ trợ thủ tục thương mại khi đưa hàng ra thị trường quốc tế
Hồ sơ năng lực công ty	Đánh giá năng lực sản xuất số lượng lớn, khả năng giao hàng đúng hạn

Bảng 4.5 Hồ sơ năng lực và chứng chỉ liên quan dành cho vật liệu dây điện

Loại tài liệu	Mục đích
Báo giá theo mét / cuộn và theo tiết diện	Phân tích chi phí và hiệu quả sử dụng
Thông số kỹ thuật (chất liệu lõi, vỏ cách điện, nhiệt độ, điện trở)	Đảm bảo an toàn vận hành và phù hợp với tiêu chuẩn đồ chơi
Chứng nhận TCVN, RoHS hoặc UL	Xác thực sản phẩm phù hợp với tiêu chuẩn kỹ thuật và môi trường
Kiểm tra độ dẫn điện, độ cách điện, độ bền kéo	Kiểm tra chất lượng cơ - điện
Hồ sơ năng lực công ty	Đánh giá khả năng cung ứng liên tục và dịch vụ hậu mãi

Bảng 4.6 Hồ sơ năng lực và chứng chỉ liên quan dành cho vật liệu Bảng mạch PCB

Loại tài liệu	Mục đích
Báo giá theo số lớp, diện tích, loại vật liệu	Phân tích chi phí sản xuất và lắp ráp
Bản vẽ Gerber file hoặc CAM drawing	Đối chiếu với thiết kế kỹ thuật của công ty sản xuất đồ chơi
Chứng nhận ISO 9001, ISO/TS 16949	Đảm bảo hệ thống quản lý chất lượng nghiêm ngặt

Chứng nhận RoHS	Kiểm soát hàm lượng chất độc trong vật liệu nhựa - điện tử
Báo cáo thử nghiệm nhiệt độ, độ dẫn, điện trở cách điện	Đảm bảo hoạt động bền bỉ trong thiết bị chơi
Hồ sơ năng lực doanh nghiệp	Bao gồm kinh nghiệm gia công PCB, công suất nhà máy, khách hàng đã phục vụ

Bảng 4.7 Hồ sơ năng lực và chứng chỉ liên quan dành cho vật liệu Linh kiện nhỏ và mạch tích hợp (IC)

Loại tài liệu	Mục đích
Báo giá chi tiết theo loại linh kiện	Lập kế hoạch chi phí và đánh giá tính kinh tế
Datasheet chính hãng (IC, resistor, capacitor...)	Cung cấp thông tin kỹ thuật: điện áp, dòng điện, logic, độ chính xác
Chứng nhận nguồn gốc xuất xứ (C/O)	Phục vụ xuất khẩu và kiểm soát rủi ro thương mại
Chứng nhận RoHS	Đảm bảo không chứa chất độc hại như chì, thủy ngân, cadimi
Bảng chứng về phân phối chính thức hoặc OEM/ODM	Tránh hàng giả, đảm bảo linh kiện đúng chất lượng
Kiểm tra độ tương thích / kiểm tra vận hành trong sản phẩm mẫu	Đảm bảo IC hoạt động đúng thiết kế trong môi trường thực tế
Chứng nhận ISO 9001 / ISO 13485 (nếu sản phẩm liên quan sức khỏe)	Đảm bảo chất lượng hệ thống quản lý sản xuất linh kiện
Hồ sơ năng lực nhà cung ứng	Đánh giá quy mô cung ứng, độ tin cậy và kinh nghiệm hợp tác

Đối với IC, công ty nên ưu tiên các nhà phân phối ủy quyền chính hãng như STMicroelectronics, Texas Instruments, hoặc các nhà nhập khẩu chính thức có lịch sử cung ứng minh bạch. Chứng từ truy xuất nguồn gốc (traceability) là rất cần thiết

nếu công ty hướng tới thị trường EU hoặc Mỹ. Trong một số trường hợp, nên kiểm tra batch code và serial number để xác định IC có phải là hàng thật (đặc biệt với IC đắt tiền).

Yêu cầu thông tin về báo giá (Request for Quotation - RFQ) được thực hiện qua email chính thức, song song với việc theo dõi tiến độ phản hồi, đối chiếu thông tin và chuẩn hóa dữ liệu để so sánh giữa các nhà cung ứng. Đây là khâu quan trọng nhằm đảm bảo tính minh bạch, đầy đủ và chính xác trước khi công ty tiến hành đánh giá thực tế và lựa chọn đối tác phù hợp để thử nghiệm đơn hàng.

Bảng 4.8 So sánh giá pin từ nhà cung ứng cũ và công ty TNHH pin GP Việt Nam

(Nguồn: Phòng vật tư, công ty Cổ phần Keyhinge Toys Việt Nam)

Loại pin	Nhà cung ứng Trung Quốc	GP Việt Nam
AA	0.03725 CNY~133 VNĐ	900 VNĐ
AAA	0.4 CNY~1431 VNĐ	684 VNĐ
AG3	0.052 CNY~185.97 VNĐ	252 VNĐ
AG13	0.136 CNY~ 486 VNĐ	558 VNĐ

Từ bảng trên có thể thấy giá pin AG13 từ nhà cung ứng Trung Quốc rẻ hơn đáng kể so với nhà cung ứng nội địa. Tuy nhiên, đợt đặt hàng số lượng lớn gần đây đã cho thấy nhiều vấn đề nghiêm trọng về chất lượng.

Do đó, việc đánh giá lại toàn diện nhà cung ứng Trung Quốc, đồng thời cân nhắc chuyển dần sang các nhà cung ứng nội địa như GP Việt Nam- dù có mức giá cao hơn - là cần thiết để đảm bảo an toàn và chất lượng sản phẩm đầu ra. Xem xét pin AAA và AG13, GP Việt Nam là có thể coi là lựa chọn tối ưu về giá cả. Đối với pin AG3, mức giá chênh lệch không lớn, có thể cân nhắc dựa vào các yếu tố khác như chất lượng và thời gian giao hàng.

Riêng pin AA, nhà cung ứng Trung Quốc có ưu thế tuyệt đối về giá. Trong trường hợp pin AA từ Trung Quốc không có lỗi về chất lượng và đáp ứng được yêu cầu kỹ thuật, thì công ty chưa cần thiết phải chuyển sang nhà cung ứng Việt Nam cho loại pin này. Việc tiếp tục nhập khẩu từ Trung Quốc sẽ giúp tiết kiệm chi phí đáng kể cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, công ty vẫn nên theo dõi định kỳ chất lượng pin AA từ nhà cung ứng Trung Quốc. Duy trì danh sách nhà cung ứng Việt Nam như GP Việt

Nam như một phương án dự phòng nếu xảy ra rủi ro về chất lượng hoặc gián đoạn chuỗi cung ứng.

Bước 3: Đánh giá mẫu sản phẩm

Sau khi lựa chọn được các loại vật liệu tiềm năng, bộ phận Mua hàng sẽ tiến hành đặt hàng thử nghiệm với số lượng nhỏ cho từng loại để phục vụ việc đánh giá.

Các mẫu vật liệu sau khi nhận được sẽ được nhân viên mua hàng chuyển đến bộ phận Chất lượng kèm theo đề xuất kiểm tra. Bộ phận Chất lượng sẽ tiến hành kiểm tra mẫu thông qua một số loại quy trình, bao gồm các thí nghiệm nhỏ nhằm đánh giá các chỉ tiêu kỹ thuật đặc thù của từng loại vật liệu.

Mục tiêu của bước này là đảm bảo rằng vật liệu đáp ứng các yêu cầu về chất lượng, hiệu suất và tính ổn định trước khi quyết định đặt hàng số lượng lớn. Dưới đây là nội dung các loại quy trình kiểm tra mẫu sản phẩm Pin AA và AAA từ hai dòng Pin từ nhà cung ứng GP Việt Nam.

1) Quy trình loại 1:

Mẫu thử gồm 2 viên pin (AA và AAA), được tiến hành thí nghiệm đoản mạch trong 1 giờ, sau đó thí nghiệm thả rơi từ độ cao 30 inch 2 lần (1 lần rơi với đầu trên, 1 lần rơi với đầu dưới). Tiếp theo là tiền xử lý (Pre-conditioning) bao gồm: lão hóa (Aging) trong 4 giờ, đông lạnh (Freeze) trong 4 giờ, lão hóa tiếp tục trong 48 giờ. Sau đó, thực hiện lại đoản mạch trong 1 giờ.

Bảng 4.9 Kết quả đo lường sau mỗi thí nghiệm quy trình loại 1

Loại pin	Điện áp ban đầu của pin (a)	Dùng (a) để đoản mạch trong 1 giờ (b)	Dùng (b) để thả rơi từ độ cao 30" (c)	Dùng (c) để đoản mạch (d)
Pin AA (GP)	1,66 V	0,84 V	1,52 V	0,57 V
	1,66 V	0,835 V	1,48 V	0,57 V
Pin AAA (GP)	1,66 V	0,86 V	1,40 V	0,55 V
	1,66 V	0,845 V	1,41 V	0,54 V

Sau quy trình loại 1 thu được kết quả pin không có hiện tượng rò rỉ hoặc biến dạng sau thử nghiệm (xem hình...)



Hình 4.4 Pin sau tiến hành quy trình loại 1

2) Quy trình loại 2: Tiến hành tương tự quy trình loại 1, tuy nhiên không bao gồm thí nghiệm đoản mạch 1 giờ.

Mẫu thử gồm 2 viên pin (AA và AAA), thí nghiệm thả rơi từ độ cao 30 inch 2 lần (1 lần rơi với đầu trên, 1 lần rơi với đầu dưới). Tiếp theo là tiền xử lý (Pre-conditioning) bao gồm: lão hóa (Aging) trong 4 giờ, đông lạnh (Freeze) trong 4 giờ, lão hóa tiếp tục trong 48 giờ. Sau đó, thực hiện lại đoản mạch trong 1 giờ.

Bảng 4.10 Kết quả đo lường sau mỗi thí nghiệm quy trình loại 2

Loại pin	Điện áp ban đầu (a)	Sau khi thử rơi 30", lão hóa 4h, đông lạnh 4h, tiếp tục lão hóa 48h (b)	Sau khi đoản mạch trong 1 giờ (dùng mẫu từ b) (c)
Pin AA (GP)	1,6 V	1,6 V	0,85 V
	1,6 V	1,6 V	0,84 V
Pin AAA (GP)	1,5 V	1,5 V	0,84 V
	1,5 V	1,5 V	0,84 V

Kết quả cho thấy pin vẫn không có hiện tượng rò rỉ hoặc biến dạng sau thử nghiệm (xem hình...)



Hình 4.5 Pin sau tiến hành quy trình loại 2

3) Quy trình loại 3: Số lượng mẫu thử: 2 viên pin (AA và AAA)

a) Sử dụng động cơ R280S-22125-42V



Hình 4.6 Pin nối trực tiếp motor để tiến hành thí nghiệm 3a)

Bảng 4.11 Kết quả đo lường sau mỗi thí nghiệm quy trình loại 3 - pin AA

Hãng pin AA	Điện áp pin khi nhận	Thời gian / điện áp sau khi xả bằng motor	Điện áp sau 24 giờ	Điện áp sau 48 giờ
b)	c)	d)	e)	f)
GP	V 1,69	16 giờ / 0,78 V	V 1,32	V 1,32
	V 1,69	16 giờ / 0,8 V	V 1,27	V 1,27
Vinnic	V 1,64	16 giờ / 0,76 V	V 1,31	V 1,31
	V 1,64	16 giờ / 0,78 V	V 1,27	V 1,27

Bảng 4.12 Kết quả đo lường sau mỗi thí nghiệm quy trình loại 3 - pin AAA

Hãng pin AAA	Điện áp khi nhận	Thời gian / điện áp sau khi xả bằng motor	Điện áp sau 24 giờ	Điện áp sau 48 giờ
b)	c)	d)	e)	f)
GP	1,6 9 V	25 phút / 0,8 V	1,4 V	1,4 V
	1,6 9 V	25 phút / 0,8 V	1,1 V	1,1 V
Vinnic	1,6 4 V	25 phút / 0,8 V	1,44 V	1,44 V
	1,6 4 V	26 phút / 0,8 V	1,41 V	1,41 V

g) Không có hiện tượng rò rỉ hoặc biến dạng sau thử nghiệm

h) Tiếp theo thực hiện Tiền xử lý (Pre-conditioning) gồm: Lão hóa (Aging) trong 4 giờ, Đông lạnh (Freeze) trong 4 giờ, Lão hóa tiếp tục trong 48 giờ. Sau đó thực hiện đo mạch trong 1 giờ.

Bảng 4.13 Kết quả đo lường sau thí nghiệm 3h)

	Pin AA	Pin AAA
Hãng	Điện áp sau rơi 30'' + Lão hóa 4 giờ + Đông lạnh 4 giờ + Lão hóa 48 giờ rồi đo mạch 1 giờ h)	Điện áp sau rơi 30'' + Lão hóa 4 giờ + Đông lạnh 4 giờ + Lão hóa 48 giờ rồi đo mạch 1 giờ h)
GP	0,82 V	0,80 V
	0,80 V	0,82 V
Vinnic	0,80 V	0,81 V
	0,83 V	0,83 V

Kết quả cuối cùng, pin không có hiện tượng rò rỉ hoặc biến dạng sau thử nghiệm (xem hình 4.7)



Hình 4.7 Pin sau tiến hành toàn bộ các loại quy trình kiểm tra mẫu

Bước 4: Kiểm tra cơ sở sản xuất

Để đảm bảo rằng các nhà cung ứng tiềm năng đáp ứng được yêu cầu về năng lực sản xuất và chất lượng, doanh nghiệp cần tiến hành bước kiểm tra thực tế tại cơ sở sản xuất.

Trong điều kiện cho phép, việc tổ chức một đoàn kiểm tra trực tiếp sẽ giúp đánh giá toàn diện về dây chuyền sản xuất, công nghệ đang sử dụng, mức độ tự động hóa, quy trình kiểm soát chất lượng, điều kiện vệ sinh và hệ thống lưu kho. Trường hợp không thể đến tận nơi, doanh nghiệp có thể yêu cầu nhà cung ứng cung cấp hình ảnh, video hoặc thực hiện buổi đánh giá trực tuyến có hướng dẫn còn gọi là audit gián tiếp với tiêu chí cụ thể.

Bước 5: Lựa chọn nhà cung ứng đạt yêu cầu

Sau khi hoàn tất bước đánh giá và kiểm tra, doanh nghiệp sẽ tổng hợp kết quả từ các tiêu chí, bao gồm chất lượng sản phẩm, năng lực kỹ thuật, độ tin cậy trong giao hàng và khả năng phát triển dài hạn để lựa chọn các nhà cung ứng đạt yêu cầu. Những nhà cung ứng này sẽ được đưa vào danh sách đối tác chiến lược và bắt đầu thử nghiệm đơn hàng chính thức. Đảm bảo kiểm soát rủi ro, công ty có thể triển khai đơn hàng đầu tiên với quy mô nhỏ nhằm đánh giá thực tế khả năng đáp ứng trước khi ký kết hợp đồng dài hạn. Ngoài ra, cần có biên bản ghi nhớ hoặc hợp đồng nguyên tắc quy định rõ cam kết chất lượng, thời gian giao hàng, cơ chế xử lý sự cố và lộ trình cải tiến

sau khi bắt đầu hợp tác. Việc lựa chọn kỹ lưỡng ngay từ đầu sẽ giúp xây dựng mạng lưới cung ứng ổn định, giảm thiểu phụ thuộc vào nhà cung cấp nước ngoài và nâng cao khả năng tự chủ trong chuỗi cung ứng.

4.4.3 Cơ chế hợp tác và hỗ trợ cải tiến năng lực nhà cung ứng

Để xây dựng một chuỗi cung ứng ổn định, hiệu quả và bền vững, doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở việc lựa chọn nhà cung ứng phù hợp mà còn cần thiết lập các cơ chế hợp tác lâu dài và hỗ trợ cải tiến năng lực cho đối tác. Việc đồng hành cùng nhà cung cấp trong quá trình nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến quy trình sản xuất và tối ưu hệ thống quản lý sẽ giúp cả hai bên cùng phát triển, tạo ra giá trị gia tăng và gia tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường. Công ty cần xây dựng mối quan hệ hợp tác chiến lược dài hạn với các nhà cung ứng nội địa thông qua:

- Hỗ trợ nhà cung ứng tiếp cận tiêu chuẩn quốc tế trong sản xuất và kiểm soát chất lượng

Để nâng cao năng lực của nhà cung ứng, doanh nghiệp cần chủ động hỗ trợ họ trong việc tiếp cận và áp dụng các tiêu chuẩn quốc tế, đặc biệt là đối với các đơn hàng có mục tiêu xuất khẩu. Việc hỗ trợ có thể bắt đầu từ việc cung cấp tài liệu hướng dẫn tiêu chuẩn ISO, RoHS hoặc CE, đến tổ chức các cuộc đánh giá hiện trạng để xác định khoảng cách so với tiêu chuẩn mong muốn. Dựa trên đó, hai bên cùng xây dựng kế hoạch cải tiến phù hợp, thậm chí có thể hỗ trợ kết nối với các tổ chức cấp chứng nhận nếu nhà cung ứng đủ điều kiện. Điều này không chỉ cải thiện chất lượng đầu vào cho doanh nghiệp mà còn mở rộng cơ hội thị trường cho nhà cung ứng.

- Chia sẻ dữ liệu kỹ thuật và tiêu chuẩn kiểm định

Một trong những yếu tố giúp tăng hiệu quả hợp tác là việc chia sẻ minh bạch dữ liệu kỹ thuật và tiêu chuẩn kiểm định giữa doanh nghiệp và nhà cung ứng. Doanh nghiệp nên xây dựng một hệ thống lưu trữ và truyền tải thông tin rõ ràng - ví dụ như bản vẽ kỹ thuật, thông số tiêu chuẩn, mẫu kiểm định - để nhà cung ứng hiểu rõ các yêu cầu cần đáp ứng. Việc cập nhật dữ liệu thường xuyên và có kiểm soát cũng giúp nhà cung ứng điều chỉnh quy trình sản xuất, kiểm soát chất lượng hiệu quả hơn và hạn chế sai lệch trong sản phẩm đầu ra. Ngoài ra, sự minh bạch trong dữ liệu còn tạo dựng lòng tin và sự chủ động cải tiến từ phía nhà cung ứng.

- Tổ chức đào tạo ngắn hạn hoặc hội thảo kỹ thuật

Đào tạo là một hoạt động thiết yếu giúp nâng cao năng lực chuyên môn cho nhà cung ứng. Doanh nghiệp nên định kỳ tổ chức các buổi đào tạo ngắn hạn hoặc hội thảo kỹ thuật với sự tham gia của đội ngũ kỹ thuật, sản xuất và kiểm soát chất lượng từ cả hai bên. Các nội dung đào tạo có thể bao gồm quy trình kiểm định, tiêu chuẩn quốc tế, phân tích lỗi phổ biến và kỹ thuật phòng ngừa. Thông qua các buổi đào tạo này, nhà cung ứng không chỉ nắm bắt tốt hơn các yêu cầu kỹ thuật mà còn có cơ hội học hỏi kinh nghiệm thực tiễn để cải tiến quy trình sản xuất. Đây là hình thức đầu tư đôi bên cùng có lợi, góp phần tăng chất lượng sản phẩm và hiệu quả chuỗi cung ứng.

- Thiết lập kênh phản hồi nhanh hai chiều

Để đảm bảo quá trình hợp tác diễn ra hiệu quả và liên tục cải tiến, doanh nghiệp cần xây dựng một kênh phản hồi nhanh và hai chiều giữa mình và nhà cung ứng. Kênh này có thể là hệ thống email chuyên dụng, nhóm trò chuyện kỹ thuật hoặc phần mềm quản lý đơn hàng - nơi mọi vấn đề phát sinh được ghi nhận, phản hồi và xử lý nhanh chóng. Quan trọng hơn, hệ thống này nên cho phép cả hai bên cùng đưa ra nhận xét, đề xuất cải tiến, và theo dõi tiến độ xử lý sự cố. Cơ chế phản hồi linh hoạt không chỉ giúp giảm thiểu rủi ro sản phẩm lỗi mà còn góp phần xây dựng mối quan hệ đối tác minh bạch, chuyên nghiệp và bền vững.

Việc triển khai quy trình đánh giá và hợp tác theo hướng chủ động, có hệ thống sẽ giúp công ty kiểm soát tốt hơn nguồn cung nội địa, tăng tính ổn định cho chuỗi cung ứng và tạo nền tảng lâu dài cho việc nội địa hóa bền vững.

CHƯƠNG 5: ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ VÀ GIẢI PHÁP ĐỀ XUẤT

5.1. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả

Để xác định tính khả thi và mức độ thành công của chiến lược mua hàng đa nguồn kết hợp nội địa hóa vật liệu điện tử, cần xây dựng một hệ thống tiêu chí đánh giá toàn diện. Mỗi tiêu chí không chỉ phản ánh hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng mà còn cho thấy mức độ giảm thiểu rủi ro, khả năng tối ưu chi phí và năng lực chủ động trong sản xuất, những yếu tố then chốt quyết định tính bền vững của chiến lược.

- Giảm chi phí logistics

Chi phí vận chuyển, lưu kho và thông quan là những khoản chi lớn trong tổng chi phí đầu vào, đặc biệt khi nhập khẩu toàn bộ từ nước ngoài. Việc nội địa hóa một phần nguyên vật liệu sẽ giúp giảm đáng kể chi phí này. Đây là một chỉ tiêu tài chính quan trọng, trực tiếp ảnh hưởng đến biên lợi nhuận sản phẩm và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

- Tăng tốc độ giao hàng

Thời gian giao hàng là yếu tố quyết định đến khả năng sản xuất đúng tiến độ, nhất là trong các đơn hàng lớn hoặc theo mùa vụ. Việc rút ngắn thời gian cung ứng thông qua nhà cung cấp trong nước giúp nâng cao tính linh hoạt và khả năng phản ứng nhanh với các thay đổi từ khách hàng hoặc thị trường. Do đó, tiêu chí này là nền tảng để duy trì chuỗi cung ứng ổn định và đáp ứng linh hoạt.

- Tính chủ động và ổn định trong sản xuất

Một chuỗi cung ứng thành công không chỉ là dòng chảy vật tư liên tục, mà còn là khả năng chủ động ra quyết định trước các tình huống bất ngờ. Nếu phụ thuộc hoàn toàn vào một nguồn cung nước ngoài, doanh nghiệp dễ rơi vào bị động khi có rủi ro về chính trị, chính sách hay thiên tai. Do đó, việc phân tán nguồn cung sẽ góp phần gia tăng tính ổn định lâu dài cho hoạt động sản xuất.

- Khả năng ứng phó rủi ro

Bất kỳ sự cố nào trong khâu cung ứng như: chất lượng không đồng đều, giao hàng trễ hoặc thay đổi quy định xuất nhập khẩu đều có thể ảnh hưởng đến toàn bộ hệ

thống sản xuất. Đa dạng hóa nhà cung ứng và phát triển mạng lưới nội địa giúp doanh nghiệp có nhiều lựa chọn thay thế và dễ dàng điều chỉnh khi có sự cố. Đây là tiêu chí chiến lược giúp giảm thiểu thiệt hại và duy trì hiệu suất trong môi trường cạnh tranh biến động.

5.2. So sánh theo các tiêu chí

Sau khi đề xuất chiến lược mua hàng đa nguồn kết hợp nội địa hóa nguyên vật liệu điện tử, việc phân tích chi phí - lợi ích đóng vai trò quan trọng nhằm đánh giá tính khả thi và hiệu quả thực tiễn của mô hình này so với phương án nhập khẩu hoàn toàn từ Trung Quốc. Thông qua việc so sánh theo từng tiêu chí cụ thể như chi phí logistics, thời gian giao hàng, khả năng phản hồi khi xảy ra lỗi, tính chủ động và tính linh hoạt trong sản xuất, doanh nghiệp có thể lượng hóa được các giá trị mang lại từ chiến lược phân tán nguồn cung. Phân tích này không chỉ hỗ trợ ra quyết định ở cấp quản lý mà còn là cơ sở để xây dựng lộ trình chuyển đổi phù hợp trong điều kiện thực tế của doanh nghiệp.

Bảng: So sánh theo các tiêu chí giữa nhà cung ứng Trung Quốc và Việt Nam

Tiêu chí	Phụ thuộc hoàn toàn vào Trung Quốc	Mua hàng đa nguồn (80% TQ - 20% Việt Nam)
Chi phí logistics tổng	Cao, phụ thuộc giá cước quốc tế	Giảm 15-30% với các vật liệu nội địa
Thời gian giao hàng	2-4 tuần	Rút ngắn xuống 3-5 ngày với nhà cung VN
Tỷ lệ phản hồi nhanh khi có lỗi	Thấp	Cao hơn nhờ kiểm tra tại chỗ
Tính chủ động khi có sự cố chuỗi cung	Bị động hoàn toàn	Có phương án thay thế nội địa
Tính linh hoạt khi tăng sản lượng	Phụ thuộc quy mô từ nhà cung TQ	Có thể phân bổ thêm cho nhà cung trong nước

Qua phân tích các tiêu chí so sánh, có thể nhận thấy chiến lược mua hàng đa nguồn kết hợp nội địa hóa mang lại nhiều lợi ích thiết thực cho doanh nghiệp trong cả ngắn hạn lẫn dài hạn.

5.2.1 Chi phí logistic tổng

Về mặt chi phí, việc phân bổ một phần đơn hàng cho nhà cung ứng trong nước giúp giảm đáng kể chi phí logistics. Sự sụt giảm này chủ yếu đến từ việc thay thế một phần đơn hàng nhập khẩu bằng nguồn cung trong nước, loại bỏ các chi phí cố định như thông quan, vận chuyển đường biển, lưu kho tại cảng và phí chứng từ nhập khẩu. Ngoài ra, quãng đường ngắn và tần suất giao hàng linh hoạt hơn từ các nhà cung ứng nội địa giúp tối ưu chi phí vận tải và nhân sự.

Các báo giá thực tế từ nhà cung ứng Việt Nam (ví dụ: pin từ công ty Nuoxing) cho thấy giá pin, dây điện, bảng mạch... đã bao gồm phí vận chuyển nội địa, trong khi nhập từ Trung Quốc phải cộng thêm các khoản như: phí chứng từ, lưu kho tại cảng, và rủi ro phát sinh thời gian chờ.

Bảng 5.1 Chi phí làm hàng tại Trung Quốc

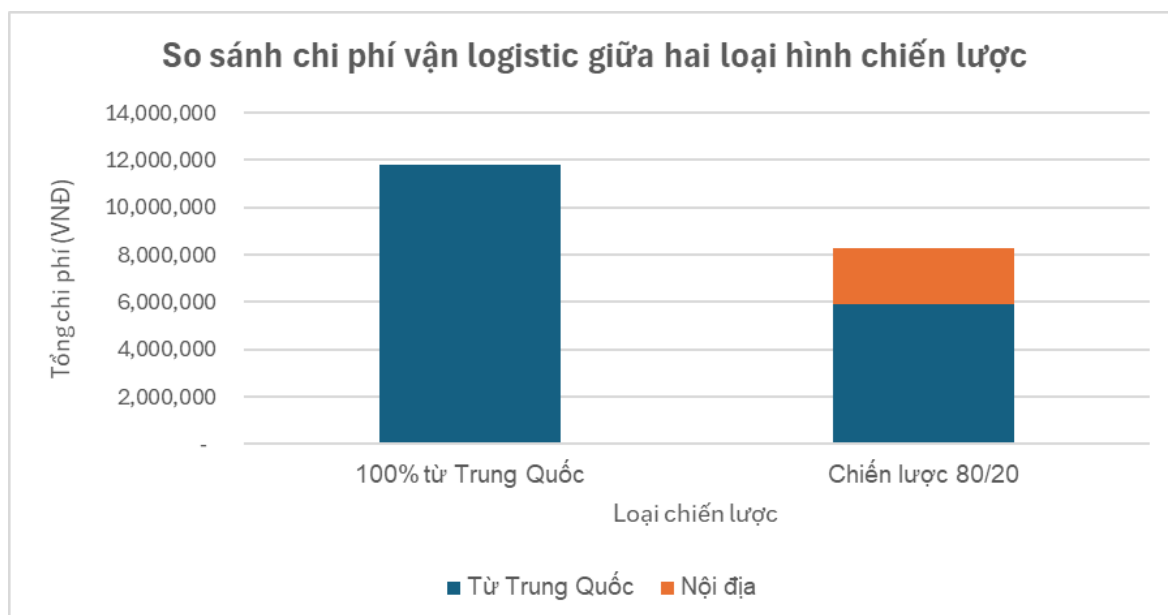
Dịch vụ	Đơn giá	Đơn vị	Tiền tệ	Ghi chú
Phí pick up đầu Trung Quốc	95	CBM	USD	1CBM=200KG
Phí thông quan tại CFS Trung Quốc	95	Tờ khai	USD	5 hạng mục/tờ khai
Xin C/O Form E	85	Lô hàng	USD	Nếu yêu cầu
Phí lưu kho	3	CMB/ngày	USD	Miễn phí 7 ngày
Phí xe chờ	15	Giờ	USD	Miễn phí 2 giờ đầu
Lưu ca xe	100	Ngày	USD	Nếu có
Vận tải liên vận CFS-CFS	0.4	Kg	USD	3-5 ngày
Tổng chi phí	473 USD (1CBM)			

Bảng 5.2 Chi phí làm hàng tại Việt Nam

Dịch vụ		Đơn giá	Đơn vị	Tiền tệ	Ghi chú
Thủ tục hải quan	Luồng xanh/vàng	600,000	Tờ khai	VNĐ	
	Luồng đỏ	1,100,000	Tờ khai	VNĐ	
Ký thanh lý tờ khai tại CFS		600,000	Tờ khai	VNĐ	
Bốc xếp tại kho CFS		80,000	CBM	VNĐ	
Trucking từ CFS về nhà máy			Chuyến	VNĐ	
Phí xe chờ		90,000	Giờ		Miễn phí 2 giờ đầu
Chi phí lưu kho CFS (nếu có)			CBM/ngày	VNĐ	Nếu có
Tổng chi phí		2,470,000 VNĐ			

Bảng chứng là theo công bố từ tổ chức logistic TTL cho thấy tổng chi phí logistic cơ bản vào khoảng 473 USD ~ 9,825,000 VNĐ (1 USD ~ 25,000 VNĐ, chưa kể chi phí tàu biển, container) và chi phí logistic trong nước khoảng 2,470,000 VNĐ [6].

Biểu đồ 5.1 So sánh chi phí logistic giữa hai loại hình chiến lược



Theo đó, dựa vào biểu đồ 5.1 có thể kết luận được việc áp dụng chiến lược 80/20, trong đó 80% từ nhà cung ứng Trung Quốc và 20% từ nhà cung nội địa, có thể

tiết kiệm lên đến 30% so với logistics quốc tế với cùng sản lượng (giả sử 1CBM Cubic Meter ~ 200 KG).

5.2.2 Thời gian giao hàng

Bảng 5.3 Tốc độ giao hàng trung bình theo đơn vị vận chuyển

Đơn vị vận chuyển	Giao hàng tiêu chuẩn	Giao hàng nhanh	Giao hàng số lượng lớn
GHN (Giao Hàng Nhanh)	2 - 4 ngày	24 - 48 giờ	3 - 5 ngày (tùy tuyến)
Viettel Post	2 - 5 ngày	24 - 36 giờ	3 - 6 ngày (yêu cầu đặt lịch trước)
J&T Express	2 - 4 ngày	24 - 48 giờ	3 - 5 ngày (tùy năng lực kho)
Best Express	3 - 6 ngày	48 - 72 giờ	4 - 7 ngày (tuyến xa kéo dài)
VNPost (EMS)	3 - 7 ngày	24 - 48 giờ (EMS)	5 - 8 ngày (phụ thuộc tuyến tỉnh)
AhaMove GrabExpress	1 - 2 giờ (nội thành)	2 - 4 giờ (nội thành)	Không hỗ trợ tuyến liên tỉnh

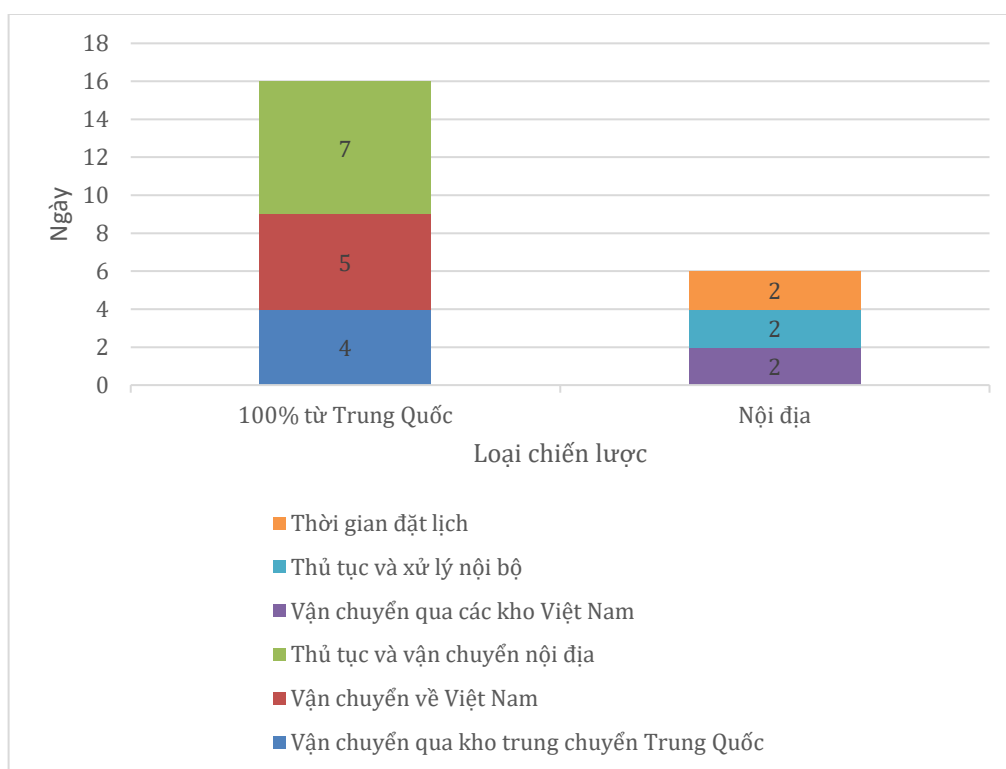
Bảng trên cho thấy hầu hết các đơn vị vận chuyển phổ biến tại Việt Nam như GHN, Viettel Post, J&T Express đều có năng lực đáp ứng giao hàng tiêu chuẩn trong vòng 2-5 ngày, và giao nhanh trong vòng 24-48 giờ tại các khu vực trung tâm, phù hợp với yêu cầu giao hàng nội địa ≤ 5 ngày được đặt ra trong mục tiêu chiến lược nội địa hóa.

Đối với giao hàng số lượng lớn, các đơn vị như GHN, Viettel Post, và J&T cho phép đặt lịch trước đối với hàng khối lượng lớn (từ 500 kg hoặc > 5 CBM/Cubic Meter), thời gian trung bình từ 3 đến 6 ngày vì yêu cầu đặt lịch trước và phải kéo dài thêm 1-2 ngày tùy tuyến, tùy thuộc vào tuyến giao hàng và năng lực xử lý kho bãi tại điểm đến., giúp doanh nghiệp chủ động hơn trong điều phối chuỗi cung ứng sản xuất. Trong khi đó, các đơn vị như VNPost (EMS) hoặc Best Express có thời gian giao

hàng dài hơn, phù hợp hơn với khu vực xa trung tâm hoặc tuyến tỉnh ít lưu thông. Các dịch vụ nội thành nhanh như AhaMove hay GrabExpress tuy có thời gian cực kỳ ngắn nhưng không phù hợp với nhu cầu giao hàng liên tỉnh phục vụ sản xuất hàng loạt

Như vậy về thời gian, nội địa hóa giúp rút ngắn chu kỳ giao hàng, từ đó nâng cao khả năng phản ứng nhanh với biến động thị trường và giảm lượng tồn kho an toàn. Thay vì phải chờ 2-4 tuần do lịch tàu biển, thông quan và xử lý hàng tại kho trung chuyển, việc chuyển sang nhà cung ứng nội địa giúp giảm đáng kể thời gian chờ.

Biểu đồ 5.2 So sánh tổng thời gian vận chuyển giữa hai loại chiến lược



Thời gian vận chuyển hàng từ Trung Quốc về Việt Nam hiện nay thường sẽ giao động trong khoảng 5 - 10 ngày. Trong đó, thời gian vận chuyển hàng qua các kho trung chuyển tại Trung Quốc sẽ mất khoảng từ 2 - 4 ngày tùy từng đơn vị. Và thêm 3 - 5 ngày nữa để hàng có thể được vận chuyển về Việt Nam và 3-7 ngày làm thủ tục và vận chuyển nội địa. Nhìn vào Biểu đồ 5.2 minh họa tổng thời gian vận chuyển từ Trung Quốc đến nhà máy có thể lên tới hơn hơn 3 tuần [7]. Trong khi đó, từ các nhà cung ứng ở Đồng Nai, TP.HCM, hay Bắc Ninh, hàng có thể về Đà Nẵng

trong vòng 1-3 ngày, và xử lý nội bộ thêm 1-2 ngày, tổng cộng 3-6 ngày (bao gồm thời gian đặt lịch trước). Đây là mức trung bình từ thực tiễn vận hành của các doanh nghiệp sản xuất có chuỗi cung ứng nội địa.

Mặt khác, giả sử trong trường hợp nhu cầu ước lượng theo từng thời kỳ tuân theo quy luật phân phối chuẩn với độ lệch chuẩn là δ_n . Thời gian đặt hàng là L thời kỳ ta có thể ước lượng nhu cầu trong thời kỳ đặt hàng cũng tuân theo quy luật phân phối chuẩn với giá trị kỳ vọng và độ lệch chuẩn như sau:

$$\text{Mức tồn kho an toàn} = \delta_n \times \sqrt{L} \times \text{Hệ số an toàn}$$

Dựa vào công thức tính mức tồn kho an toàn ở trên, có thể kết luận khi giảm thời gian giao hàng từ 13-15 ngày khi vận chuyển từ Trung Quốc xuống còn 3-6 ngày khi vận chuyển nội bộ Việt Nam tương đương giảm lên đến 62,5%. Điều này góp phần giúp bộ phận lập kế hoạch sản xuất chủ động hơn, đồng thời mức giảm tồn kho an toàn lên đến 40% (từ $\sqrt{15}$ xuống còn $\sqrt{6}$).

5.2.3 Tỷ lệ phản hồi nhanh khi có lỗi

Khi phát hiện vấn đề kỹ thuật với nguyên vật liệu nhập khẩu, quá trình phản hồi và xử lý thường bị chậm do khoảng cách địa lý, rào cản ngôn ngữ và khác biệt múi giờ. Ngược lại, với nhà cung ứng nội địa, doanh nghiệp có thể dễ dàng liên hệ, kiểm tra tại chỗ hoặc yêu cầu xử lý lỗi trong thời gian ngắn. Nhờ đó, giảm thiểu thời gian ngưng trệ dây chuyền sản xuất.

Với nhà cung ứng Trung Quốc, mỗi lần xảy ra lỗi phải thực hiện theo quy trình từ gửi báo cáo lỗi → chờ phản hồi → thương lượng → đàm phán → gửi trả mẫu hoặc đổi hàng (ít nhất mất 7-10 ngày). Trong khi đó, với nhà cung ứng nội địa, có thể đến kiểm tra trực tiếp, xử lý ngay trong vòng 1-2 ngày. Nhiều doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam áp dụng cơ chế xử lý lỗi nội địa theo SLA (Service Level Agreement) nội bộ 48 giờ [8].

Quy trình đánh giá, kiểm tra mẫu chặt chẽ và sự phối hợp kỹ thuật tốt hơn với các nhà cung ứng trong nước. Việc rút ngắn khoảng cách giao tiếp và thời gian phản hồi giúp cải thiện chất lượng ngay từ những lô hàng đầu tiên. Một số nhà cung cấp còn áp dụng tiêu chuẩn kiểm soát chất lượng theo ISO 9001 sau khi được hướng dẫn

từ phía doanh nghiệp. Thời gian xử lý lỗi nhanh là yếu tố mang tính chiến lược dài hạn trong quản trị rủi ro chuỗi cung ứng.

5.2.4 Tính chủ động khi có sự cố chuỗi cung và tính linh hoạt khi tăng sản lượng

Mô hình phụ thuộc vào một quốc gia duy nhất tiềm ẩn rủi ro lớn khi xảy ra sự cố bất khả kháng như dịch bệnh, chính sách thương mại thay đổi hoặc gián đoạn vận chuyển. Việc nội địa hóa từng phần sẽ tăng tính chủ động cho doanh nghiệp, đặc biệt trong các tình huống khẩn cấp hoặc giai đoạn cao điểm.

Với mô hình đa nguồn, doanh nghiệp có thể linh hoạt phân bổ đơn hàng theo tình hình thực tế. Nếu phía Trung Quốc gặp khó khăn về năng lực sản xuất, doanh nghiệp có thể nhanh chóng mở rộng đơn hàng nội địa mà không cần tìm kiếm nhà cung cấp thay thế mới từ đầu. Tính linh hoạt này hỗ trợ hiệu quả trong giai đoạn mở rộng thị trường hoặc cao điểm đơn hàng.

Trong bối cảnh chuỗi cung ứng toàn cầu tiềm ẩn nhiều rủi ro, đặc biệt tại các thị trường lớn như Trung Quốc, việc phân tán nguồn cung và phát triển mạng lưới đối tác nội địa là một chiến lược đúng đắn, góp phần xây dựng chuỗi cung ứng bền vững và tăng năng lực cạnh tranh dài hạn cho doanh nghiệp.

5.3 Mục tiêu từng tiêu chí trong mỗi giai đoạn

Bảng 5.4 Mục tiêu cho từng tiêu chí ứng với từng giai đoạn

Giai đoạn triển khai	Chi phí logistics	Thời gian giao hàng	Khả năng phản hồi khi xảy ra lỗi	Tính chủ động & linh hoạt trong sản xuất
Ngắn hạn (0-6 tháng)	Mục tiêu giảm chi phí lên đến 15%	Giao hàng nội địa thử nghiệm ≤ 7 ngày	Thời gian xử lý khiếu nại < 5 ngày làm việc	Bắt đầu điều chỉnh kế hoạch linh hoạt theo 2 nguồn
Trung hạn (6-12 tháng)	Mục tiêu giảm chi phí lên đến 20%	Giao hàng nội địa ≤ 5 ngày	Thời gian phản hồi < 3 ngày	Xây dựng hệ thống cảnh báo tồn kho/nhà cung cấp thay thế
Dài hạn (12-24 tháng)	Mục tiêu giảm chi phí $\geq 25\%$	Giao hàng $\leq 3-4$ ngày (nội địa)	Thời gian phản hồi ≤ 2 ngày	Chuỗi cung ứng linh hoạt, thích ứng theo đơn hàng thị trường

Các mục tiêu đề ra trong bảng trên đều được thiết lập theo nguyên tắc SMART, trong đó tập trung vào bốn tiêu chí trọng yếu có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả của chiến lược nội địa hóa chuỗi cung ứng: chi phí logistics, thời gian giao hàng, khả năng phản hồi khi xảy ra lỗi, và tính chủ động & linh hoạt trong sản xuất. Mỗi tiêu chí đều được cụ thể hóa theo từng giai đoạn triển khai (ngắn hạn, trung hạn, dài hạn) và đều có khả năng đo lường thông qua dữ liệu thực tế như hóa đơn vận chuyển, thời gian xử lý khiếu nại, tỷ lệ đơn hàng chuyển đổi nguồn cung hoặc báo cáo chất lượng nội bộ.

Ví dụ, trong giai đoạn ngắn hạn (0-6 tháng), mục tiêu giảm chi phí logistics 5-10% và giao hàng nội địa trong vòng 7 ngày là những chỉ số rõ ràng, có thể kiểm chứng qua hệ thống ERP và nhật ký giao nhận. Ở giai đoạn trung hạn (6-12 tháng), các chỉ tiêu tiếp tục được nâng cao, như phản hồi lỗi kỹ thuật trong vòng 3 ngày và phát triển hệ thống cảnh báo để điều phối nguồn cung thay thế. Đến giai đoạn dài hạn (12-24 tháng), doanh nghiệp kỳ vọng đạt mức tiết kiệm $\geq 25\%$ chi phí logistics, giao hàng nội địa ≤ 4 ngày, đồng thời có thể linh hoạt chuyển đổi nguồn cung trên 50% đơn hàng trong vòng 72 giờ.

Việc xây dựng chỉ tiêu theo từng giai đoạn như vậy không chỉ đảm bảo tính khả thi và phù hợp với năng lực hiện tại của doanh nghiệp, mà còn phản ánh đúng thực tế phát triển của nhà cung ứng nội địa, từ những đơn hàng thử nghiệm ban đầu đến năng lực phối hợp quy mô lớn. Với hệ thống mục tiêu gắn thời hạn và phân tầng rõ ràng, doanh nghiệp có thể dễ dàng theo dõi tiến độ, xác định các nút thắt cần cải thiện và điều chỉnh chiến lược phù hợp trong suốt quá trình triển khai.

5.4 Khó khăn và hướng khắc phục

5.4.1 Khó khăn

Việc triển khai chiến lược nội địa hóa nguyên vật liệu điện tử trong doanh nghiệp không tránh khỏi một số khó khăn đáng kể, đặc biệt là khi hợp tác với các nhà cung ứng nội địa còn non trẻ về kinh nghiệm và hệ thống.

Trước hết, vấn đề lớn nhất đến từ sự thiếu đồng bộ về công nghệ. Nhiều nhà cung ứng trong nước vẫn sử dụng dây chuyền sản xuất thủ công hoặc bán tự động, chưa tương thích với yêu cầu kỹ thuật cao từ các doanh nghiệp FDI hoặc đối tác xuất khẩu. Hơn nữa, khả năng tích hợp các hệ thống quản lý hiện đại như ERP, SCM hoặc truy xuất nguồn gốc sản phẩm còn hạn chế, gây khó khăn cho việc kiểm soát chất lượng theo thời gian thực và minh bạch chuỗi cung ứng.

Thứ hai, tiêu chuẩn sản xuất chưa đồng đều cũng là rào cản lớn. Mặc dù một lượng lớn doanh nghiệp lớn vừa và có vốn đầu tư nước ngoài đạt các loại chứng chỉ như ISO 9001 (quản lý chất lượng), ISO 14001 (môi trường), hay RoHS (giới hạn chất độc hại). Tuy nhiên, các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) vẫn gặp khó khăn trong việc triển khai do thiếu nguồn lực và kinh nghiệm. Điều này khiến doanh nghiệp gặp rủi ro khi xuất khẩu sang các thị trường có yêu cầu kỹ thuật cao như EU, Hoa Kỳ hoặc Nhật Bản. Khó khăn trong việc đáp ứng yêu cầu của khách hàng quốc tế về truy xuất nguồn gốc, kiểm soát chất lượng và tuân thủ môi trường. Tích hợp vào chuỗi cung ứng toàn cầu, nơi các tiêu chuẩn này cũng là điều kiện bắt buộc.

Ngoài ra, nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam chưa đầu tư đầy đủ vào thiết bị kiểm định hiện đại. Điều này dẫn đến khó phát hiện lỗi vi mô trong linh kiện như bảng mạch, độ dẫn điện kém ổn định trong dây dẫn, hoặc các vấn đề về khả năng

chống nhiễu. Đặc biệt trong lĩnh vực điện tử, việc kiểm tra chính xác các thông số kỹ thuật là điều bắt buộc để duy trì độ tin cậy của sản phẩm. Một khó khăn khác là khả năng đáp ứng đơn hàng lớn còn hạn chế. Không ít nhà cung ứng nội địa chưa có năng lực mở rộng sản xuất hoặc tổ chức vận hành quy mô lớn, dẫn đến tình trạng giao hàng trễ, không đáp ứng tiến độ khi khách hàng đặt hàng gấp.

5.4.2 Hướng khắc phục

Trước những khó khăn thực tế khi hợp tác với các nhà cung ứng nội địa, đặc biệt trong bối cảnh nội địa hóa vật liệu điện tử đòi hỏi tiêu chuẩn kỹ thuật và độ ổn định cao, doanh nghiệp cần xây dựng các giải pháp đồng bộ và khả thi. Các biện pháp không chỉ dừng ở việc lựa chọn lại nhà cung cấp, mà còn đòi hỏi sự tham gia tích cực từ phía doanh nghiệp trong việc đồng hành, hỗ trợ và định hình tiêu chuẩn cho toàn bộ chuỗi cung ứng. Dưới đây là bốn hướng khắc phục cụ thể mà doanh nghiệp có thể triển khai song song, nhằm từng bước nâng cao năng lực nhà cung ứng trong nước và đảm bảo hiệu quả thực hiện chiến lược nội địa hóa.

- Khảo sát và đánh giá thực tế năng lực nhà cung ứng

Doanh nghiệp cần chủ động tổ chức các chuyến khảo sát trực tiếp tại nhà máy của nhà cung ứng tiềm năng để đánh giá toàn diện về năng lực sản xuất, điều kiện cơ sở vật chất, quy trình vận hành, hệ thống kiểm soát chất lượng và khả năng linh hoạt trong việc đáp ứng các đơn hàng số lượng lớn hoặc giao gấp. Việc đánh giá không nên chỉ dựa trên hồ sơ năng lực, mà cần kết hợp kiểm tra thực địa và phỏng vấn nhân sự chủ chốt để đảm bảo độ tin cậy và tính khả thi trong hợp tác lâu dài.

- Hỗ trợ kỹ thuật và chuyển giao công nghệ

Không dừng lại ở mối quan hệ mua - bán truyền thống, doanh nghiệp cần xây dựng mô hình “hợp tác cùng phát triển”, trong đó doanh nghiệp đóng vai trò hướng dẫn kỹ thuật, chia sẻ bản vẽ sản phẩm, tiêu chuẩn chất lượng và phương pháp kiểm tra phù hợp với yêu cầu xuất khẩu. Việc đồng hành này không chỉ giúp nhà cung ứng nội địa nâng cao năng lực sản xuất, mà còn đảm bảo sản phẩm đầu ra đáp ứng yêu cầu về kỹ thuật và tiêu chuẩn quốc tế.

- Ưu tiên nhà cung ứng đạt chuẩn quốc tế hoặc có kinh nghiệm FDI

Trong quá trình lựa chọn đối tác, doanh nghiệp nên ưu tiên các nhà cung ứng đã đạt chứng nhận hệ thống quản lý quốc tế như ISO 9001 (quản lý chất lượng), ISO 14001 (môi trường), RoHS (hạn chế chất độc hại), hoặc đã từng làm việc với khách hàng FDI. Những nhà cung ứng này thường đã quen với quy trình kiểm định chặt chẽ, thời gian giao hàng ổn định và có khả năng linh hoạt theo yêu cầu thị trường.

- Thiết lập bộ tiêu chuẩn đầu vào và quy trình kiểm định định kỳ

Doanh nghiệp cần xây dựng một bộ tiêu chí kỹ thuật rõ ràng cho từng loại vật liệu điện tử, bao gồm các chỉ tiêu như độ dẫn điện, độ bền cơ học, khả năng chống nhiễu, tuổi thọ sản phẩm, dung lượng (đối với pin), độ chính xác vi mạch (đối với PCB),.... Đồng thời, cần triển khai quy trình kiểm định định kỳ, bao gồm lấy mẫu, đo kiểm, so sánh với tiêu chuẩn và phản hồi cho nhà cung ứng. Việc này không chỉ duy trì chất lượng ổn định mà còn giúp phát hiện sớm sai lệch và tăng cường tính minh bạch trong chuỗi cung ứng.

CHƯƠNG 6: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

6.1. Kết luận

Đề tài đã tập trung phân tích thực trạng hoạt động mua hàng của doanh nghiệp sản xuất đồ chơi với vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam, trong đó nổi bật là sự phụ thuộc gần như hoàn toàn vào các nhà cung ứng Trung Quốc đối với các loại nguyên vật liệu điện tử như pin, dây điện, bảng mạch, IC và motor. Sự phụ thuộc này đã làm gia tăng các rủi ro liên quan đến thời gian giao hàng, chi phí logistics, kiểm soát chất lượng và tính chủ động trong sản xuất.

Trên cơ sở đó, luận văn đã đề xuất chiến lược mua hàng đa nguồn và nội địa hóa từng phần, nhằm giảm thiểu rủi ro và tối ưu hóa chuỗi cung ứng. Lộ trình triển khai được chia thành ba giai đoạn với các mục định lượng hoặc định tính rõ ràng, đồng thời mô phỏng hiệu quả tiết kiệm chi phí, cải thiện thời gian giao hàng và tăng khả năng phản ứng của doanh nghiệp trong các tình huống bất ổn. Những phân tích này góp phần đưa ra cái nhìn thực tiễn và khả thi để doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh toàn cầu hóa chuỗi cung ứng.

6.2. Kiến nghị đối với công ty

Dựa trên kết quả phân tích thực trạng, xây dựng mô hình mô phỏng và đánh giá hiệu quả chiến lược mua hàng đa nguồn kết hợp nội địa hóa, tác giả đề xuất một số kiến nghị cụ thể nhằm giúp doanh nghiệp định hướng rõ ràng trong quá trình triển khai và duy trì chiến lược này.

- Tăng đầu tư vào công tác tìm kiếm và đánh giá nhà cung ứng nội địa: Doanh nghiệp cần chủ động tham gia các hội chợ công nghiệp, hiệp hội ngành nghề và triển khai các chương trình khảo sát năng lực thực tế để mở rộng mạng lưới nhà cung ứng trong nước.
- Linh hoạt trong chiến lược chuỗi cung ứng: Không nên phụ thuộc tuyệt đối vào một quốc gia hay một nhà cung ứng duy nhất, mà cần xây dựng chiến lược phân bổ rủi ro theo từng nhóm vật liệu.

- Chủ động từ cấp quản lý trong chính sách hợp tác lâu dài: Ban lãnh đạo cần xác định nội địa hóa là một định hướng chiến lược, đầu tư nguồn lực và tạo cơ chế hỗ trợ kỹ thuật, hợp tác phát triển để nhà cung cấp nội địa có thể nâng cấp năng lực đáp ứng lâu dài.

Những kiến nghị không chỉ tập trung vào khía cạnh kỹ thuật, mà còn liên quan đến quản trị chiến lược, nâng cao năng lực tổ chức và hợp tác dài hạn với các nhà cung ứng nội địa. Cách tiếp cận này được kỳ vọng sẽ giúp doanh nghiệp từng bước giảm thiểu rủi ro chuỗi cung ứng, tối ưu hóa chi phí và nâng cao khả năng cạnh tranh bền vững trong bối cảnh thị trường toàn cầu liên tục biến động.

6.3. Hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù đề tài đã đạt được một số kết quả thực tiễn đáng ghi nhận và đề xuất được hướng đi cụ thể cho doanh nghiệp trong việc triển khai chiến lược nội địa hóa nhà cung ứng, tuy nhiên, quá trình nghiên cứu vẫn tồn tại những giới hạn nhất định.

- Phạm vi nghiên cứu còn giới hạn, chỉ tập trung vào một nhóm nguyên vật liệu chính (vật liệu điện tử) trong ngành sản xuất đồ chơi, chưa mở rộng sang các loại vật liệu cơ khí hoặc bao bì, kim loại, nhựa,....
- Dữ liệu khảo sát và đánh giá nhà cung ứng còn chưa đầy đủ, do giới hạn về thời gian và nguồn lực trong quá trình triển khai nghiên cứu.
- Hướng nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng sang các ngành công nghiệp khác như linh kiện điện tử tiêu dùng, sản phẩm cơ khí chính xác hoặc thực hiện nghiên cứu so sánh giữa các quốc gia trong khu vực Đông Nam Á để đánh giá chiến lược nội địa hóa trên phạm vi đa quốc gia.

Việc nhận diện rõ những hạn chế này không chỉ giúp phản ánh tính trung thực trong nghiên cứu, mà còn mở ra những định hướng có giá trị cho các đề tài tiếp theo, góp phần hoàn thiện mô hình mua hàng đa nguồn và tối ưu hóa chuỗi cung ứng trong tương lai.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] “Tỷ giá USD/VND tăng lên mức cao nhất lịch sử, các ngân hàng liên tục niêm yết kịch trần”, Báo Markettimes. [Online]. <https://markettimes.vn/ty-gia-usd-vnd-tang-len-muc-cao-nhat-lich-su-cac-ngan-hang-lien-tuc-niem-yet-kich-tran-68619.html>
- [2] “Bức tranh xuất, nhập khẩu hàng hóa của Việt Nam năm 2024 - Phục hồi, phát triển và những kỷ lục mới”, General Statistics Office of Vietnam. [Online]. <https://www.nso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2025/01/buc-tranh-xuat-nhap-khau-hang-hoa-cua-viet-nam-nam-2024-phuc-hoi-phat-trien-va-nhung-ky-luc-moi/>
- [3] glahr, “Lĩnh kiện điện tử tại Việt Nam: Tiềm năng xuất khẩu và xu hướng toàn cầu”, Glahr. [Online]. <https://glahr.com.vn/linh-kien-dien-tu-tai-viet-nam-tiem-nang-xuat-khau-va-xu-huong-toan-cau/>
- [4] “Mô hình Kraljic trong mua hàng chiến lược - VILAS”. [Online]. <https://vilas.edu.vn/mo-hinh-kraljic-va-chien-luoc-mua-hang-pe.html>
- [5] “Quy trình lựa chọn nhà cung ứng - VILAS”. [Online]. <https://vilas.edu.vn/quy-trinh-lua-chon-nha-cung-ung-pm.html>
- [6] “Chi phí vận tải đường bộ Trung Quốc-Việt Nam - TTL Global Logistics”. [Online]. <https://mlc-ttl.com/chi-phi-van-tai-duong-bo-trung-quoc-viet-nam/>
- [7] Admin S., “Cách vận chuyển hàng từ Trung Quốc về Việt Nam chi tiết A-Z”, Salework. [Online]. <https://salework.net/van-chuyen-hang-tu-trung-quoc-ve-viet-nam/>
- [8] Hương N. T., “SLA là gì? Các thành phần cơ bản và tác động đến doanh nghiệp”, Base Blog. [Online]. <https://base.vn/blog/sla-la-gi/>