

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

-----



**NGUYỄN VĂN THẠCH**

**QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG MUA HÀNG TẠI VNPT HÀ NỘI**

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

*(Theo định hướng ứng dụng)*

**Hà Nội – Năm 2021**

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

-----



**NGUYỄN VĂN THẠCH**

**QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG MUA HÀNG TẠI VNPT HÀ NỘI**

**Chuyên ngành :    Quản trị kinh doanh**

**Mã số:                    8.34.01.01**

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

*(Theo định hướng ứng dụng)*

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS NGUYỄN THỊ VÂN ANH**

**Hà Nội – Năm 2021**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

**Tác giả luận văn**

**Nguyễn Văn Thạch**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN .....</b>	<b>i</b>
<b>MỤC LỤC .....</b>	<b>ii</b>
<b>DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT.....</b>	<b>iv</b>
<b>DANH MỤC CÁC BẢNG .....</b>	<b>v</b>
<b>DANH MỤC CÁC HÌNH .....</b>	<b>vi</b>
<b>MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG MUA HÀNG</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Khái niệm về hoạt động mua hàng và quản trị hoạt động mua hàng.....</b>	<b>6</b>
1.1.1 Khái niệm về hoạt động mua hàng.....	6
1.1.2. Khái niệm về quản trị hoạt động mua hàng .....	6
1.1.3 Mục tiêu của quản trị mua hàng .....	7
<b>1.2. Vai trò và nội dung của quản trị hoạt động mua hàng .....</b>	<b>8</b>
1.2.1. Vai trò của quản trị hoạt động mua hàng .....	8
1.2.2. Nội dung của quản trị hoạt động mua hàng .....	8
<b>1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản trị hoạt động mua hàng.....</b>	<b>25</b>
1.3.1 Các nhân tố bên trong.....	25
1.3.2 Các nhân tố bên ngoài .....	27
<b>CHƯƠNG 2 - THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG MUA HÀNG TẠI VNPT HÀ NỘI .....</b>	<b>32</b>
<b>2.1 Tổng quan về VNPT Hà Nội.....</b>	<b>32</b>
2.1.1 Giới thiệu chung VNPT Hà Nội.....	32
2.1.2 Cơ cấu tổ chức bộ phận mua hàng .....	36
2.1.3 Kết quả kinh doanh của VNPT Hà Nội 2018-2020 .....	38
<b>2.2 Phân tích đánh giá tình hình mua hàng tại VNPT Hà Nội.....</b>	<b>39</b>
2.2.1. Tình hình mua hàng, vật tư tại VNPT Hà Nội .....	39

2.2.2 Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị hoạt động mua hàng .....	50
<b>2.3 Thực trạng quản trị hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội .....</b>	<b>52</b>
2.3.1 Thực trạng quản trị hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội .....	52
2.3.2. Khảo sát các nhân tố ảnh hưởng quản trị hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội .....	59
<b>2.4 Đánh giá chung công tác quản trị hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội .....</b>	<b>69</b>
2.4.1 Ưu điểm .....	69
2.4.2 Hạn chế .....	70
<b>CHƯƠNG 3 - GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG MUA HÀNG TẠI VNPT HÀ NỘI .....</b>	<b>73</b>
<b>3.1. Định hướng phát triển của Tập đoàn và VNPT Hà Nội .....</b>	<b>73</b>
<b>3.2 Các giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội .....</b>	<b>74</b>
3.2.1 Hoàn thiện quy trình quản trị hoạt động mua hàng .....	74
3.2.2 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực .....	77
3.2.3 Hoàn thiện hệ thống công nghệ thông tin .....	81
<b>3.3 Kiến nghị khác .....</b>	<b>84</b>
3.3.1. Đối với Tập đoàn .....	84
3.3.2. Cơ quan quản lý nhà nước .....	85
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>88</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>90</b>
<b>PHỤ LỤC .....</b>	<b>92</b>

## **DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT**

VNPT	Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam
VNPT Hà Nội	Viễn thông Hà Nội
SXKD	Sản xuất kinh doanh
KPI	Chỉ tiêu đánh giá
BTS	Trạm di động
PVC	Ống nhựa
MyTV	Dịch vụ truyền hình của VNPT
CHIP	Vi mạch bán dẫn
ANSV	Công ty TNHH thiết bị viễn thông ANSV
TBD	Công ty CP Tập đoàn Thái Bình Dương
POSTEF	Công ty CP thiết bị bưu điện
NDC	Công ty CP NDC
TELVINA	Công ty CP Telvina
HACISCO	Công ty CP HACISCO
NTN	Công ty CP nhựa Thống nhất
VINACAP	Công ty CP cáp quang Vinacap
VINA OFC	Công ty CP cáp quang Vina-OFC
PMC	Công ty CP Vật liệu xây dựng bưu điện
VFT	Công ty CP các hệ thống viễn thông VNPT-
	FUJITSU

## **DANH MỤC CÁC BẢNG**

Bảng 1.1: Tiêu chuẩn đánh giá năng lực kinh nghiệm nhà cung cấp .....	13
Bảng 2.1: Cơ cấu nhân sự mua hàng của các đơn vị trong VNPT Hà Nội. ....	36
Bảng 2.2: Tổng hợp kết quả kinh doanh giai đoạn 2018– 2020 .....	38
Bảng 2.3: Tổng hợp mua hàng theo các mặt hàng chủ yếu .....	40
Bảng 2.4: Giá trị mua thiếu .....	43
Bảng 2.5: Số lượng mua thiếu .....	44
Bảng 2.6: Tỷ lệ hàng hóa hỏng từ tháng 8/2020-8/2021 .....	45
Bảng 2.7: Thời gian thực hiện mua hàng năm 2019-2021 .....	47
Bảng 2.8: Chi phí hoạt động mua hàng 2018-2020 .....	49
Bảng 2.9: Mô tả quy trình mua hàng tại VNPT Hà Nội .....	53
Bảng 2.10: Lập nhu cầu mua hàng năm 2021 .....	54
Bảng 2.11: Phân cấp phê duyệt thủ tục mua hàng tại VNPT Hà Nội .....	55
Bảng 2.12: Các hình thức lựa chọn nhà cung cấp 2018-2020 .....	56
Bảng 2.13: Danh sách các nhà cung cấp mặt hàng chủ yếu.....	56
Bảng 2.14: Kết quả phân tích thống kê mô tả nhân tố quy trình quản trị mua hàng .....	63
Bảng 2.15: Kết quả phân tích thống kê mô tả nhân tố nguồn lực cho hoạt động quản trị mua hàng.....	66
Bảng 2. 16: Kết quả phân tích thống kê mô tả khía cạnh áp dụng khoa học công nghệ trong quản trị hoạt động mua hàng.....	67
Bảng 2. 17: Kết quả phân tích thống kê mô tả nhân tố chiến lược kinh doanh .....	68
Bảng 3.1: Đề xuất tiêu chí đánh giá kết quả mua hàng.....	76
Bảng 3.2: Đề xuất tiêu chí đánh giá quá trình mua hàng .....	76
Bảng 3.3: Đề xuất tiêu chí đánh giá hiệu quả nhà cung cấp .....	77
Bảng 3.4: Đề xuất phân cấp phê duyệt thủ tục mua hàng tại VNPT Hà Nội.....	79
Bảng 3.5: Đề xuất tiêu chí đánh giá nhân viên mua hàng.....	81

**DANH MỤC CÁC HÌNH**

Hình 1.1: Chu trình mua hàng .....	9
Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức VNPT Hà Nội .....	32
Hình 2.2: Cơ cấu tổ chức bộ phận mua hàng của VNPT Hà Nội .....	37
Hình 2.3: Quy trình khảo sát .....	60
Hình 3.1: Đề xuất sắp xếp lại các bộ phận mua hàng .....	78



## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Ngành viễn thông Việt Nam trong những năm qua đã đạt được nhiều thành quả tích cực, trong đó, đáng chú ý là nước ta trở thành một trong những quốc gia đầu tiên thử nghiệm thành công mạng 5G. Tuy nhiên, thực tế đang cho thấy, thị trường viễn thông vẫn tiếp tục đi vào bão hòa, tình hình cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các doanh nghiệp, giá cước liên tục giảm giá, các dịch vụ truyền thống như điện thoại cố định, tin nhắn, thoại.. trong xu hướng tiếp tục suy giảm qua các năm, do sự phổ biến của dịch vụ gọi điện, nhắn tin, cung cấp nội dung trên OTT... trong khi các dịch vụ gia tăng, dịch vụ số, dữ liệu... do mới bắt đầu kinh doanh nên doanh số tăng trưởng vẫn chưa đủ bù lại mức suy giảm của dịch vụ truyền thống, tốc độ tăng trưởng suy giảm qua các năm.

Trong bối cảnh thị trường dịch vụ truyền thống dần bão hòa, cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn, đặc biệt tại các thị trường trọng điểm ở các thành phố lớn, trong đó có Thủ đô Hà Nội, địa bàn kinh doanh của VNPT Hà Nội, doanh thu năm 2020 của VNPT Hà Nội thực hiện chỉ đạt 95% kế hoạch; giai đoạn 2016-2020 doanh thu của VNPT Hà Nội chỉ tăng trưởng 0,6%, tốc độ tăng trưởng thấp hơn nhiều so với các doanh nghiệp đối thủ và so với bình quân toàn ngành. Thực tế đó cho thấy VNPT Hà Nội cần phải sớm có những chiến lược cũng như giải pháp tốt và đồng bộ để có thể nâng cao hiệu quả quản trị các hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ, tối ưu chi phí, giảm giá thành sản phẩm dịch vụ nhằm gia tăng tính cạnh tranh. Để thực hiện được điều đó thì tầm quan trọng của quản trị hoạt động mua hàng đối với sự phát triển của doanh nghiệp càng không thể phủ nhận.

Theo Porter (1985), hoạt động mua hàng ngày càng có khuynh hướng lan tỏa rộng khắp trong toàn doanh nghiệp vì nó liên quan chặt chẽ đến chi phí của công ty. Chi phí của bản thân các hoạt động mua hàng thường chỉ chiếm một phần nhỏ trong tổng chi phí, nếu không muốn nói là không đáng chú ý, nhưng nó lại tạo ra những ảnh hưởng rộng lớn trong vấn đề chi phí và khác biệt hóa nói chung của doanh

ng nghiệp, vì vậy quản trị tốt hoạt động mua hàng sẽ tác động mạnh đến chi phí và chất lượng của mua hàng đầu vào cũng như các hoạt động khác liên quan đến tiếp nhận, sử dụng đầu vào và sự tương tác với các nhà cung cấp.

Quản trị hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội đã đảm bảo duy trì mọi hoạt động sản xuất kinh doanh; tuy nhiên trong quá trình làm việc tại doanh nghiệp, tác giả nhận thấy việc quản trị hoạt động này vẫn còn những vấn đề tồn tại cần được nghiên cứu, phân tích để nâng cao hiệu quả quản trị hoạt động mua hàng, đó là thời gian triển khai mua hàng chưa tối ưu; công tác đánh giá hoạt động mua hàng chưa toàn diện; cơ sở hạ tầng chưa hiện đại, ứng dụng khoa học công nghệ trong các hoạt động mua hàng chưa cao....

Xuất phát từ thực tiễn và lý luận trên, học viên chọn đề tài “***Quản trị hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội***” làm luận văn tốt nghiệp.

## **2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu**

Cho đến nay đã có nhiều đề tài nghiên cứu về hoạt động mua hàng và quản trị hoạt động mua hàng trong doanh nghiệp. Các nghiên cứu này hoặc được trình bày thành một hay vài chương mục trong những cuốn sách về quản trị doanh nghiệp hoặc là những bài luận văn về công tác quản trị mua hàng tại một số doanh nghiệp.

Lương Quốc Anh (2015) tiến hành nghiên cứu “Quản trị mua hàng tại Công ty cổ phần Hà Đô 23” được chia thành 3 chương. Chương 1 nghiên cứu những vấn đề lý luận chung về quản trị mua hàng trong doanh nghiệp thương mại. Chương 2 phân tích thực tiễn trong hoạt động quản trị mua hàng tại Công ty CP Hà Đô 23 trong 3 năm 2012-2014 và 06 tháng đầu năm 2015, tìm hiểu quá trình mua hàng của Công ty, những thành công, những mặt còn tồn tại và nguyên nhân của chúng. Chương 3 tác giả đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị mua hàng tại Công ty này.

Luận văn Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh của Lê Hồng Tây (2016) tiến hành nghiên cứu “Giải pháp hoàn thiện hoạt động thu mua nguyên vật liệu tại Công ty CP chăn nuôi C.P Việt Nam” bao gồm 3 chương chính. Chương 1 trình bày lý thuyết liên quan đến hoạt động mua hàng và các mô hình nghiên cứu lý thuyết về

đánh giá hoạt động mua hàng. Từ mô hình lý thuyết tác giả tiến hành nghiên cứu định tính để dựng thang đo phù hợp với lĩnh vực cần nghiên cứu của đề tài. Chương 2 đã trình bày kết quả khảo sát về hoạt động mua nguyên vật liệu của bộ phận mua hàng, dựa trên số liệu thu thập được và kết quả phân tích các nguồn dữ liệu đã giúp cho tác giả có cơ sở để tìm hiểu và phân tích thực trạng hoạt động mua nguyên vật liệu nói riêng và mua hàng nói chung tại Công ty Cổ Phần Chăn Nuôi C.P Việt Nam. Từ đó có cơ sở để đề ra những giải pháp đúng trọng tâm nhằm hoàn thiện hoạt động mua nguyên vật liệu tại công ty. Chương 3 tác giả đã đưa ra những đề xuất về các giải pháp chi tiết nhằm hoàn thiện hoạt động mua nguyên vật liệu tại Công ty Cổ Phần Chăn Nuôi C.P Việt Nam.

Luận văn Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh của Lê Kiều Giang (2019) tiến hành nghiên cứu "Giải pháp hoàn thiện hoạt động thu mua trong chuỗi cung ứng tại Công ty TNHH công nghiệp nặng DOOSAN Việt Nam" được chia thành 3 chương. Chương 1 tác giả đã khái quát về khái niệm, vai trò, các chỉ tiêu đánh giá hoạt động thu mua trong chuỗi cung ứng đối với doanh nghiệp, kết hợp cùng lý thuyết về các nhân tố tác động đến hoạt động thu mua, đồng thời tham khảo, rút ra các bài học kinh nghiệm từ các công trình liên quan. Chương 2 trình bày tổng quan về Doosan Việt Nam cũng như thực trạng của hoạt động thu mua tại Doosan Việt Nam thông qua các chỉ tiêu đánh giá. Bằng phương pháp phân tích định tính và thu thập số liệu thống kê đánh giá các nhân tố tác động đến hoạt động thu mua tại Doosan Việt Nam, rút ra điểm mạnh và điểm yếu trong hoạt động thu mua của Doosan Việt Nam. Chương 3 tác giả đã đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động thu mua trong chuỗi cung ứng tại Doosan Việt Nam.

Luận văn Đại học Thương mại của Ngô Thị Lý (2010) tiến hành nghiên cứu "Hoàn thiện công tác quản trị mua hàng tại Trung tâm Xuất nhập khẩu và hợp tác đầu tư – VVMI" gồm chương 1 trình bày tổng quan vấn đề nghiên cứu; chương 2 giới thiệu về quản trị mua hàng trong doanh nghiệp; chương 3 tác giả đã tiến hành phân tích thực trạng quản trị mua hàng tại doanh nghiệp VVMI; chương 4 rút ra các

kết luận cũng như đề xuất giải pháp để hoàn thiện công tác quản trị mua hàng của VVMI.

Tóm lại, mỗi đề tài nêu trên lại nghiên cứu quản trị mua hàng tại các công ty khác nhau; có các hoạt động sản xuất kinh doanh trong các lĩnh vực hoàn toàn khác nhau, trong đó không có đề tài nào nghiên cứu tại VNPT Hà Nội.

### **3. Mục đích nghiên cứu hoạt động mua hàng và quản trị hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội**

- Nghiên cứu tìm hiểu cơ sở lý luận của quản trị hoạt động mua hàng trong doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá thực trạng quản trị hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội
- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội

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

- Đối tượng nghiên cứu: nghiên cứu quản trị hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội
- Phạm vi nghiên cứu:
  - + Phạm vi nội dung: quản trị hoạt động mua hàng của VNPT Hà Nội.
  - + Phạm vi thời gian: nghiên cứu được thực hiện từ nguồn số liệu thứ cấp, báo cáo thu thập 2018-2021; số liệu sơ cấp khảo sát từ tháng 01/2021 đến 06/2021.

### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Phương pháp nghiên cứu định tính bao gồm:

- Phương pháp phân tích tổng hợp và phương pháp nghiên cứu tại bàn
- Phương pháp phân tích dữ liệu lịch sử, nguồn dữ liệu từ báo cáo hoạt động và báo cáo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp VNPT Hà Nội
- Phương pháp nghiên cứu tình huống cụ thể và quan sát thực tiễn quản trị hoạt động mua hàng tại doanh nghiệp VNPT Hà Nội
- Phương pháp điều tra, phỏng vấn và phỏng vấn nhóm các cán bộ, công nhân viên đang làm việc tại doanh nghiệp VNPT Hà Nội

Phương pháp nghiên cứu định lượng bao gồm:

- Khảo sát sử dụng bảng hỏi, thu thập thông tin định lượng về quản trị hoạt động mua hàng tại doanh nghiệp VNPT Hà Nội

- Thu thập dữ liệu sơ cấp

- Phân tích nhân tố khám phá EFA, kiểm định Cronbach Alpha và phân tích mô hình hồi quy tuyến tính đa biến đánh giá nhân tố tác động tới hiệu quả quản trị hoạt động mua hàng tại doanh nghiệp VNPT Hà Nội thông qua phần mềm SPSS 20.

Bài nghiên cứu vận dụng và kết hợp nhiều phương pháp, trong đó phương pháp quyết định cuối cùng là phân tích yếu tố khám phá EFA, phân tích mô hình hồi quy bội nhằm đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố hoạt động quản trị mua hàng tại VNPT Hà Nội.

## **6. Kết cấu luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo, phụ lục, luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG MUA HÀNG

Chương 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG MUA HÀNG TẠI VNPT HÀ NỘI

Chương 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG MUA HÀNG TẠI VNPT HÀ NỘI

## **CHƯƠNG 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG MUA HÀNG**

### **1.1 Khái niệm về hoạt động mua hàng và quản trị hoạt động mua hàng**

#### ***1.1.1 Khái niệm về hoạt động mua hàng***

Mua là hành vi thương mại nhưng đồng thời cũng là các hoạt động của doanh nghiệp nhằm tạo nguồn lực đầu vào, thực hiện các quyết định của dự trữ, đảm bảo vật tư, nguyên liệu, hàng hóa,... cho sản xuất, cung ứng hàng hóa cho khách hàng trong kinh doanh thương mại. Mua là hệ thống các mặt công tác nhằm tạo nên lực lượng vật tư, nguyên liệu, hàng hóa... cho doanh nghiệp, đáp ứng các yêu cầu dự trữ và bán hàng với tổng chi phí thấp nhất. (Nguyễn Thông Thái và An Thị Thanh Nhân, 2011).

Mua sắm liên quan đến việc mua hàng hóa và dịch vụ cho phép một tổ chức hoạt động có lợi nhuận và có đạo đức (Viện hiến chương về mua sắm và cung ứng Anh- CIPS)

Như vậy, mua hàng là hoạt động kinh tế phản ánh quan hệ trao đổi hàng hóa - tiền tệ giữa người mua và người bán trên nguyên tắc thỏa thuận nhằm đạt được lợi ích của cả hai bên, trong đó người mua thỏa mãn về nhu cầu hàng hóa, nguyên vật liệu nhằm đáp ứng đầu vào của hoạt động sản xuất hoặc tiêu dùng cá nhân, người bán thu được lợi nhuận từ hoạt động bán hàng. (Đổng Thị Thanh Phương, 2007)

#### ***1.1.2. Khái niệm về quản trị hoạt động mua hàng***

Theo Lê Quân và Hoàng Văn Hải (2010), quản trị mua hàng là tổng hợp các hoạt động xây dựng kế hoạch mua hàng, tổ chức triển khai mua hàng và kiểm soát mua hàng nhằm đạt được mục tiêu.

Theo cách tiếp cận quản trị chức năng, quản trị mua hàng là tổng hợp các hoạt động bao gồm hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát hoạt động mua hàng nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp

Theo cách tiếp cận của quản trị tác nghiệp, quản trị mua hàng là việc triển khai qui trình mua hàng bắt đầu từ việc xác định nhu cầu, tìm và lựa chọn nhà cung cấp,

thương lượng và đặt hàng, kiểm tra và theo dõi giao nhận hàng hóa và đánh giá kết quả mua hàng. Đây là quá trình phân tích, lựa chọn để ra được quyết định mua cái gì? Mua của ai? Mua như thế nào?

Như vậy, quản trị mua hàng có thể được hiểu là quá trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo điều hành và kiểm soát mọi hoạt động mua hàng của doanh nghiệp trong quy trình mua hàng.

### ***1.1.3 Mục tiêu của quản trị mua hàng***

Mua hàng là khâu cơ bản đầu tiên của hoạt động sản xuất kinh doanh, giúp hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Vì vậy để công tác quản trị hoạt động mua hàng có hiệu quả thì mục tiêu quan trọng của hoạt động mua hàng là đảm bảo an toàn cho bán ra, đảm bảo chất lượng mua hàng và mua hàng với chi phí thấp nhất.

Đảm bảo an toàn cho bán ra thể hiện trước hết là hàng mua phải đủ về số lượng và cơ cấu tránh tình trạng thừa hay thiếu dẫn đến ứ đọng hàng hóa hay gián đoạn kinh doanh làm ảnh hưởng đến lưu thông hàng hóa. Mặt khác hàng mua phải phù hợp với nhu cầu của khách hàng vì khách hàng là người tiêu dùng sản phẩm do công ty bán ra. Công ty có tồn tại hay không phụ thuộc vào khách hàng. Cuối cùng là đảm bảo sao cho việc mua hàng, vận chuyển ít gặp rủi ro (do giao hàng chậm, ách tắc trong khâu vận chuyển...).

Đảm bảo chất lượng hàng mua vào thể hiện ở chỗ hàng phải có chất lượng mà khách hàng có thể chấp nhận được, hàng hóa cần có chất lượng tối ưu, đó là mức chất lượng mà tại đó hàng hóa đáp ứng tốt nhất một nhu cầu nào đó của người mua giúp người bán thu được nhiều lợi nhuận nhất.

Đảm bảo mua hàng với chi phí thấp nhất: Chi phí mua hàng không chỉ thể hiện ở giá bán mà còn thể hiện ở chỗ mua hàng ở đâu, của ai, số lượng là bao nhiêu... để chi phí giao dịch, đặt hàng, chi phí vận chuyển là thấp nhất. tuy nhiên chất lượng tốt thì giá cao và ngược lại.

Ngoài ra mục tiêu mua hàng còn mâu thuẫn với mục tiêu của các chức năng khác. Vì vậy khi xác định mục tiêu mua hàng cần đặt chúng trong tổng thể các mục

tiêu của doanh nghiệp và tùy từng điều kiện cụ thể mà sắp xếp thứ tự ưu tiên giữa các mục tiêu mua hàng, đảm bảo sao cho hoạt động mua hàng đóng góp tích cực nhất vào việc hoàn thành các mục tiêu chung của doanh nghiệp.

## ***1.2. Vai trò và nội dung của quản trị hoạt động mua hàng***

### ***1.2.1. Vai trò của quản trị hoạt động mua hàng***

Một là quản trị hoạt động mua hàng cần đảm bảo đủ về số lượng hàng hóa và dịch vụ phục vụ nhu cầu bán ra và nhu cầu vận hành của doanh nghiệp. Hàng hóa và dịch vụ mua về phải đúng chủng loại, kết cấu, mẫu mã... theo yêu cầu. Quản trị mua hàng cần đảm bảo tối ưu hóa chất lượng hàng hóa và dịch vụ theo đúng nhu cầu kinh doanh của doanh nghiệp. Hàng hóa và dịch vụ mua về phải đảm bảo đúng các tiêu chuẩn chất lượng đề ra; đảm bảo thời hạn trong mua hàng bao gồm thời hạn trong thanh toán và thời hạn giao hàng theo đúng yêu cầu của doanh nghiệp. Nhà quản trị mua hàng phải nghiên cứu, đánh giá nhà cung cấp và tiến hành các biện pháp tránh tình trạng hàng hóa và dịch vụ bị giao chậm hay sớm. Quản trị mua hàng tốt là doanh nghiệp luôn có đủ hàng hóa với chất lượng tốt và đúng thời điểm.

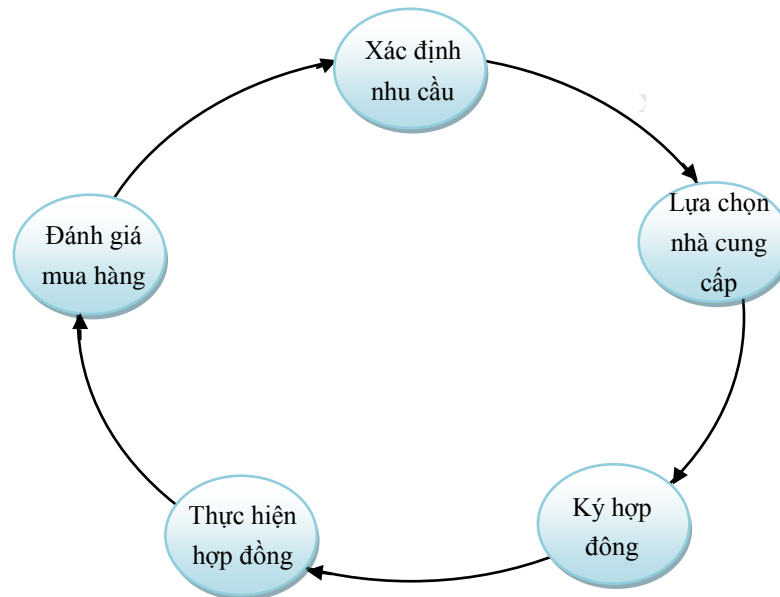
Hai là giúp giảm chi phí mua hàng và giá thành hàng mua. Quản trị mua hàng phải tính toán các phương án mua hàng về số lượng, thời điểm, đánh giá và lựa chọn nhà cung cấp... để giảm thiểu các chi phí mua hàng liên quan bao gồm cả giá mua, chi phí vận chuyển, chi phí bảo hiểm, chi phí kho bãi. Để hỗ trợ việc quản trị chi phí mua hàng, doanh nghiệp cần thiết lập được các quan hệ làm ăn lâu dài, uy tín với các nhà cung cấp. Từ đó khai thác các thông tin thị trường và phát triển các đối tác cho doanh nghiệp

### ***1.2.2. Nội dung của quản trị hoạt động mua hàng***

Quản trị mua hàng chính là việc tổ chức, chỉ đạo, kiểm soát hoạt động mua hàng sao cho mua được hàng thường xuyên, đều đặn và kịp thời, cung cấp hàng hoá phù hợp với nhu cầu về số lượng, cơ cấu, chủng loại với chất lượng tốt, giá cả hợp lý. Quản trị mua hàng được phản ánh thông qua việc phân tích các bước của quá trình mua hàng đó là việc phân tích, lựa chọn để đi đến quyết định mua hàng. Nhà quản trị mua hàng cần thực hiện tốt quá trình mua hàng để triển khai hiệu quả hoạt



động mua hàng phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh, hoạt động mua hàng là quá trình các hoạt động lặp đi, lặp lại theo chu kỳ (xem hình 2.1).



**Hình 1.1: Chu trình mua hàng**

#### *1.2.2.1 Xác định nhu cầu*

Xác định nhu cầu mua hàng nhằm xác định được danh mục các chủng loại hàng hóa và dịch vụ cần mua để đáp ứng các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nhu cầu có thể vô hình hoặc hữu hình, khẩn cấp hay cho tương lai, nhu cầu có thể đến từ các khách hàng nội bộ hoặc bên ngoài. Quản trị hoạt động xác định nhu cầu tốt sẽ giúp triển khai công tác mua hàng được hiệu quả.

Có nhiều tình huống khác nhau trong đó việc xem xét đánh giá nhu cầu hoặc các yêu cầu mua hàng có thể giúp công ty tiết kiệm được các chi phí không cần thiết. Bằng cách áp dụng các quy trình quản trị hiệu quả, đơn vị mua hàng có thể phân tích kỹ các nhu cầu thay vì chỉ đơn giản là đặt hàng ngay..

Xác định nhu cầu hàng hóa cần mua như sau:

$$M = B + D_{ck} + D_{hh} - D_{dk}$$

M: Lượng hàng cần mua trong toàn bộ chu kỳ kinh doanh

Ddk: Lượng hàng hóa tồn kho doanh nghiệp trong toàn bộ chu kỳ kinh doanh

B: Lượng bán ra

Dck: Lượng dự trữ cuối kỳ

Dhh: Định mức hao hụt (nếu có)

Khi xác định nhu cầu, cần kiểm tra xác thực các thông tin sau:

- Mô tả hàng hóa/dịch vụ
- Số lượng yêu cầu cần chính xác
- Thời hạn yêu cầu
- Địa điểm giao hàng
- Sản phẩm cần đang có sẵn trong kho hay không
- Sản phẩm có thể sẽ trở lên lỗi thời không
- Xem xét tính kinh tế của quy mô đơn hàng để giảm giá
- Nhu cầu có thể là không chính đáng
- Nhu cầu mua hàng đã được phê duyệt hoặc ký duyệt bởi người có thẩm quyền chưa.

### **Xây dựng tiêu chuẩn mua hàng**

Xây dựng chi tiết thông số kỹ thuật để đảm bảo tính nhất quán về giá cả, chất lượng sản phẩm, chức năng hoạt động và đảm bảo sản phẩm phù hợp với mục đích sử dụng để giảm tác động tài chính của việc cung cấp sai thông số kỹ thuật. Đây cũng là một quy trình công bằng cho các nhà cung cấp để đảm bảo rằng họ đang báo giá trên cùng một mặt bằng. Khi phát triển các thông số kỹ thuật, điều quan trọng là phải phân biệt giữa các yêu cầu của sản phẩm và sở thích về sản phẩm và xây dựng các dung sai để các nhà cung cấp tuân thủ, đồng thời không hạn chế nguồn cung cấp, tăng tính khả thi lựa chọn được sản phẩm phù hợp nhất. Quá trình này thường liên quan đến một số bên liên quan chức năng chéo. Đặc điểm kỹ thuật sẽ là một phần của yêu cầu báo giá hoặc hồ sơ mời thầu khi gửi cho các nhà cung cấp.

Việc xây dựng các thông số kỹ thuật có thể liên quan và cần đến nỗ lực của nhiều cá nhân, bộ phận khác nhau của doanh nghiệp, nhiều khi các cá nhân bộ phận

có những yêu cầu về kỹ thuật khác nhau, chẳng hạn bộ phận sử dụng, sản xuất luôn mong muốn nhận được hàng hóa có tiêu chuẩn tốt nhất, nhưng bộ phận quản lý chi phí mua hàng lại mong muốn mua được hàng hóa có tiêu chuẩn thấp hơn để giảm được chi phí.. vì vậy người quản trị mua hàng cần phải dung hòa được các cá nhân, bộ phận để lựa chọn được tiêu chuẩn hàng hóa phù hợp nhất cho công ty.

Vì vậy thông số kỹ thuật hàng hóa cần được phê duyệt chính thức. Người mua cần xác minh thông số kỹ thuật, điều này có thể liên quan đến việc tham khảo ý kiến của các đồng nghiệp để làm rõ bất kỳ lĩnh vực nào còn nghi ngờ. Xác minh thông số kỹ thuật có thể mất một chút thời gian, nhưng chi phí tiềm năng mà nó có thể tiết kiệm là đáng kể. Nếu đặt hàng hoặc dịch vụ không phù hợp với mục đích sử dụng, các vấn đề sẽ phát sinh như: hết hàng, ngừng hoạt động; tổn chi phí đặt hàng thay thế; tổn chi phí cho hàng hóa không đúng hoặc bị trả lại; tổn thời gian khắc phục các sai sót; mất uy tín với khách hàng. Vì vậy thông số kỹ thuật hàng hóa cần được phê duyệt chính thức.

#### *1.2.2.2 Lựa chọn nhà cung cấp*

Để thực hiện được mục tiêu mua được hàng hóa sau khi xác định được nhu cầu, doanh nghiệp cần phải lựa chọn nhà cung cấp phù hợp thông qua nhiều kênh, nhiều phương pháp khác nhau, cần đa dạng hóa nhà cung cấp. Có nhiều quan điểm lựa chọn nhà cung cấp quan điểm truyền thống – thay đổi nhà cung cấp thường xuyên để lựa chọn được nhà cung cấp, sử dụng hình thức đấu thầu cho mỗi lần mua hàng.

Quan điểm ngược lại đó là lựa chọn nhà cung cấp thông qua hoạt động marketing để lựa chọn nhà cung cấp thường xuyên, uy tín, độ tin cậy cao, xây dựng mối quan hệ lâu dài giữa doanh nghiệp nhà cung cấp.

Có hai nhóm nhà cung cấp trên thị trường: nhóm nhà cung cấp sẵn có trên thị trường và nhóm nhà cung cấp mới. Doanh nghiệp sẽ lựa chọn nhà cung cấp đáp ứng các tiêu chuẩn hàng hóa của mình thông qua các hình thức lựa chọn nhà cung cấp như:

- Đấu thầu rộng rãi: là hình thức đấu thầu không hạn chế số lượng nhà thầu tham gia. Bên mời thầu phải thông báo công khai về các điều kiện, thời gian dự thầu trên các phương tiện thông tin đại chúng trước khi phát hành hồ sơ mời thầu. Đấu thầu rộng rãi là hình thức chủ yếu được áp dụng trong đấu thầu. Hình thức đấu thầu này có ưu điểm nổi bật là tính cạnh tranh trong đấu thầu cao, hạn chế tiêu cực trong đấu thầu, kích thích các nhà thầu phải thường xuyên nâng cao năng lực.

- Đấu thầu hạn chế: là hình thức đấu thầu mà bên mời thầu mời một số nhà thầu (tối thiểu là 5) có đủ năng lực tham dự. Danh sách nhà thầu tham dự phải được người có thẩm quyền hoặc cấp có thẩm quyền chấp thuận, là đấu thầu công khai, minh bạch.

- Chỉ định thầu: là hình thức chọn trực tiếp nhà thầu đáp ứng yêu cầu của gói thầu để thương thảo hợp đồng.

- Chào hàng cạnh tranh: hình thức được áp dụng cho những gói thầu mua sắm hàng hóa có giá trị dưới 2 tỷ đồng. Mỗi gói thầu phải có ít nhất 3 chào hàng của 3 nhà thầu khác nhau trên cơ sở yêu cầu chào hàng của Bên mời thầu.

- Mua sắm trực tiếp: được áp dụng trong trường hợp bổ sung hợp đồng cũ đã thực hiện xong (dưới một năm) hoặc hợp đồng đang thực hiện với điều kiện chủ đầu tư có nhu cầu tăng thêm số lượng hàng hóa hoặc khối lượng công việc mà trước đó đã được tiến hành đấu thầu, nhưng phải đảm bảo không được vượt mức giá hoặc đơn giá trong hợp đồng đã ký trước đó. Trước khi ký hợp đồng, nhà thầu phải chứng minh có đủ năng lực về kỹ thuật và tài chính để thực hiện gói thầu.

- Mua sắm đặc biệt: hình thức này được áp dụng đối với các ngành hết sức đặc biệt mà nếu không có những quy định riêng thì không thể đấu thầu được.

**Tiêu chuẩn đánh giá về năng lực kinh nghiệm nhà cung cấp:** Sử dụng tiêu chí đạt, không đạt để xây dựng tiêu chuẩn đánh giá về năng lực và kinh nghiệm, trong đó phải quy định mức yêu cầu tối thiểu để đánh giá là đạt đối với từng nội dung về năng lực và kinh nghiệm của nhà thầu. Cụ thể như sau:

- Kinh nghiệm thực hiện các gói thầu tương tự; kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, kinh doanh chính có liên quan đến việc thực hiện gói thầu;

- Năng lực sản xuất và kinh doanh, cơ sở vật chất kỹ thuật, trình độ cán bộ chuyên môn có liên quan đến việc thực hiện gói thầu;

- Năng lực tài chính: Tổng tài sản, tổng nợ phải trả, tài sản ngắn hạn, nợ ngắn hạn, doanh thu, lợi nhuận, giá trị hợp đồng đang thực hiện dở dang và các chỉ tiêu cần thiết khác để đánh giá năng lực về tài chính của nhà thầu.

Việc xác định mức độ yêu cầu cụ thể đối với từng tiêu chuẩn đánh giá cần căn cứ theo yêu cầu của từng gói thầu cụ thể. Nhà cung cấp được đánh giá đạt tất cả nội dung nêu trên thì đáp ứng yêu cầu về năng lực và kinh nghiệm.

Các tiêu chuẩn đánh giá về năng lực, kinh nghiệm của nhà cung cấp bao gồm các tiêu chuẩn như bảng 1.1 dưới đây

**Bảng 1.1: Tiêu chuẩn đánh giá năng lực kinh nghiệm nhà cung cấp**

TT	Mô tả	Yêu cầu
1	Lịch sử không hoàn thành hợp đồng	Nhà thầu không có hợp đồng không hoàn thành trong khoảng thời gian theo yêu cầu.
2	Kết quả hoạt động tài chính	Nộp báo cáo tài chính để cung cấp thông tin chứng minh tình hình tài chính lành mạnh của nhà thầu ( ví dụ giá trị tài sản ròng của nhà thầu trong năm gần nhất phải dương...)
3	Doanh thu bình quân hàng năm từ hoạt động sản xuất, kinh doanh	Yêu cầu phải đạt doanh thu bình quân hàng năm tối thiểu tùy theo giá trị của hàng hóa mua sắm
4	Yêu cầu về nguồn lực tài chính	Yêu cầu phải có đủ nguồn lực tài chính để thực hiện cung cấp hàng hóa; giá trị nguồn lực tài chính tối thiểu nhà cung cấp phải đáp ứng phù hợp với giá trị của hàng hóa mua sắm

5	Kinh nghiệm thực hiện hợp đồng cung cấp hàng hóa tương tự	Nhà thầu phải có đủ số lượng tối thiểu các hợp đồng tương tự, để chứng minh đã có kinh nghiệm về cung cấp hàng hóa trước đó
6	Khả năng bảo hành, bảo trì, duy tu, bảo dưỡng, sửa chữa...	yêu cầu cụ thể về khả năng bảo hành, bảo trì, duy tu, bảo dưỡng, sửa chữa, cung cấp phụ tùng thay thế hoặc cung cấp các dịch vụ sau bán hàng khác của đại lý hoặc đại diện, ví dụ như thời gian sửa chữa, khắc phục các hư hỏng, sai sót... kể từ khi nhận được yêu cầu của bên mua...

(Nguồn: Thông tư số 05/2015/TT-BKHĐT ngày 16/6/2015 của Bộ KHĐT)

**Tiêu chuẩn đánh giá về kỹ thuật:** Nghị định 63/2014/NĐ-CP của Chính phủ quy định sử dụng tiêu chí đạt, không đạt hoặc phương pháp chấm điểm theo thang điểm 100 hoặc 1.000 để xây dựng tiêu chuẩn đánh giá về kỹ thuật, trong đó phải quy định mức điểm tối thiểu và mức điểm tối đa đối với từng tiêu chuẩn tổng quát, tiêu chuẩn chi tiết khi sử dụng phương pháp chấm điểm, việc xây dựng tiêu chuẩn đánh giá về kỹ thuật dựa trên các yếu tố về khả năng đáp ứng các yêu cầu về số lượng, chất lượng, thời hạn giao hàng, vận chuyển, lắp đặt, bảo hành, uy tín của nhà thầu thông qua việc thực hiện các hợp đồng tương tự trước đó và các yêu cầu khác nêu trong hồ sơ mời thầu. Căn cứ vào từng gói thầu cụ thể, khi lập hồ sơ mời thầu phải cụ thể hóa các tiêu chí làm cơ sở để đánh giá về kỹ thuật bao gồm:

- Đặc tính, thông số kỹ thuật của hàng hóa, tiêu chuẩn sản xuất, tiêu chuẩn chế tạo và công nghệ;
- Tính hợp lý và hiệu quả kinh tế của các giải pháp kỹ thuật, biện pháp tổ chức cung cấp, lắp đặt hàng hóa;
- Mức độ đáp ứng các yêu cầu về bảo hành, bảo trì;
- Khả năng thích ứng về mặt địa lý, môi trường;
- Tác động đối với môi trường và biện pháp giải quyết;
- Khả năng cung cấp tài chính (nếu có yêu cầu);

- Các yếu tố về điều kiện thương mại, thời gian thực hiện, đào tạo chuyển giao công nghệ;
- Tiến độ cung cấp hàng hóa;
- Uy tín của nhà thầu thông qua việc thực hiện các hợp đồng tương tự trước đó;
- Các yếu tố cần thiết khác.

Việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá cụ thể cần căn cứ nhu cầu sử dụng của hàng hóa để đưa ra các yêu cầu về kỹ thuật (đặc tính, thông số kỹ thuật...) bảo đảm đáp ứng về công năng, phù hợp với nhu cầu sử dụng thực tế và năng lực kinh doanh cũng như điều kiện của thị trường; không được đưa ra các điều kiện nhằm hạn chế sự tham gia của nhà thầu hoặc nhằm tạo lợi thế cho một hoặc một số nhà thầu gây ra sự cạnh tranh không bình đẳng như nêu nhãn hiệu, xuất xứ cụ thể của hàng hóa, kể cả việc nêu tên nước, nhóm nước, vùng lãnh thổ gây ra sự phân biệt đối xử; trường hợp không thể mô tả chi tiết hàng hóa theo đặc tính kỹ thuật, thiết kế công nghệ, tiêu chuẩn công nghệ thì có thể nêu nhãn hiệu, catalô của một sản phẩm cụ thể để tham khảo, minh họa cho yêu cầu về kỹ thuật của hàng hóa nhưng phải ghi kèm theo cụm từ “hoặc tương đương” sau nhãn hiệu, catalô đồng thời phải quy định rõ nội hàm tương đương với hàng hóa đó về đặc tính kỹ thuật, tính năng sử dụng, tiêu chuẩn công nghệ và các nội dung khác (nếu có) mà không được quy định tương đương về xuất xứ.

***Phương pháp xác định giá:*** Nghị định 63/2014/NĐ-CP của Chính phủ quy định có ba phương pháp là giá thấp nhất; giá đánh giá và giá tổng hợp:

Đối với phương pháp giá thấp nhất bên mua sẽ thực hiện so sánh giá chào thầu giữa các nhà cung cấp đã đáp ứng các tiêu chuẩn đánh giá về năng lực kinh nghiệm và tiêu chuẩn đánh giá về kỹ thuật để xác định nhà cung cấp có giá thấp nhất để lựa chọn vào thương thảo, ký hợp đồng. Phương pháp này áp dụng đối với các gói thầu đơn giản, quy mô nhỏ trong đó các đề xuất về kỹ thuật, tài chính, thương mại được coi là cùng một mặt bằng khi đáp ứng các yêu cầu ghi trong hồ sơ mời thầu;

Đối với phương pháp giá đánh giá: Giá đánh giá là giá chào thầu của nhà cung cấp cộng thêm với các yếu tố khác để quy đổi trên cùng một mặt bằng cho cả vòng đời sử dụng của hàng hóa. Giá đánh giá dùng để xếp hạng các nhà cung cấp đã đáp ứng các tiêu chuẩn đánh giá về năng lực kinh nghiệm và tiêu chuẩn đánh giá về kỹ thuật. Nhà cung cấp có giá đánh giá thấp nhất sẽ được xếp hạng thứ nhất và được lựa chọn để thương thảo, ký hợp đồng. Các yếu tố được quy đổi trên cùng một mặt bằng để xác định giá đánh giá bao gồm: chi phí cần thiết để vận hành, bảo dưỡng và các chi phí khác liên quan đến xuất xứ của hàng hóa, lãi vay, tiền độ, chất lượng của hàng hóa, uy tín của nhà thầu thông qua tiến độ và chất lượng thực hiện các hợp đồng tương tự trước đó và các yếu tố khác; Phương pháp này áp dụng đối với gói thầu mà các chi phí quy đổi được trên cùng một mặt bằng về các yếu tố kỹ thuật, tài chính, thương mại cho cả vòng đời sử dụng của hàng hóa.

Đối với phương pháp giá tổng hợp: Tiêu chuẩn đánh giá tổng hợp áp dụng đối với phương pháp kết hợp giữa kỹ thuật và giá. Tùy theo quy mô, tính chất của từng gói thầu cần xác định tỷ trọng điểm về kỹ thuật và tỷ trọng điểm về giá cho phù hợp bảo đảm tỷ trọng điểm về kỹ thuật cộng với tỷ trọng điểm về giá bằng 100%, cụ thể đối với gói thầu mua sắm hàng hóa thì tỷ trọng điểm về kỹ thuật từ 10% đến 30%, tỷ trọng điểm về giá từ 70% đến 90%. Phương pháp này áp dụng đối với gói thầu mua sắm hàng hóa khi không áp dụng được phương pháp giá thấp nhất và phương pháp giá đánh giá;

### **Đánh giá hồ sơ dự thầu của nhà cung cấp**

Việc đánh giá hồ sơ dự thầu của các nhà cung cấp cần đảm bảo nguyên tắc đánh giá phải căn cứ vào tiêu chuẩn đánh giá hồ sơ dự thầu và các yêu cầu khác đã nêu trong hồ sơ mời thầu, căn cứ vào hồ sơ dự thầu đã nộp, các tài liệu giải thích, làm rõ hồ sơ dự thầu của nhà thầu để bảo đảm lựa chọn được nhà thầu có đủ năng lực và kinh nghiệm, có giải pháp khả thi để thực hiện gói thầu.

Đánh giá lựa chọn nhà cung cấp được thực hiện theo trình tự như sau:

- Kiểm tra, đánh giá tính hợp lệ hồ sơ của nhà cung cấp để đảm bảo nhà thầu bảo đảm tư cách hợp lệ theo quy định của pháp luật; như nhà thầu có hạch toán tài



chính độc lập; nhà cung cấp không đang trong quá trình giải thể; không bị kết luận đang lâm vào tình trạng phá sản hoặc nợ không có khả năng chi trả theo quy định của pháp luật...Nhà thầu có hồ sơ dự thầu hợp lệ được xem xét, đánh giá về năng lực và kinh nghiệm.

- Đánh giá về năng lực và kinh nghiệm: Việc đánh giá về năng lực và kinh nghiệm thực hiện theo tiêu chuẩn đánh giá quy định trong hồ sơ mời thầu; Nhà thầu có năng lực và kinh nghiệm đáp ứng yêu cầu được xem xét, đánh giá về kỹ thuật.

- Đánh giá về kỹ thuật và giá: Việc đánh giá về kỹ thuật thực hiện theo tiêu chuẩn và phương pháp đánh giá quy định trong hồ sơ mời thầu; Nhà thầu đáp ứng yêu cầu về kỹ thuật được xem xét xác định giá thấp nhất (đối với trường hợp áp dụng phương pháp giá thấp nhất), giá đánh giá (đối với trường hợp áp dụng phương pháp giá đánh giá) hoặc giá tổng hợp (đối với trường hợp áp dụng phương pháp giá tổng hợp)

- Xếp hạng nhà thầu: Sau khi đánh giá về giá, bên mua lập và phê duyệt danh sách xếp hạng nhà thầu. Nhà thầu xếp hạng thứ nhất được mời vào thương thảo hợp đồng.

### *1.2.2.3 Đàm phán, ký hợp đồng*

#### **Đàm phán hợp đồng**

Nghị định 63/2014/NĐ-CP của Chính phủ quy định thương thảo hợp đồng được tiến hành với nhà thầu xếp hạng thứ nhất. Trường hợp thương thảo không thành công, bên mua mời nhà thầu xếp hạng tiếp theo vào thương thảo.

Nguyên tắc thương thảo hợp đồng: Không tiến hành thương thảo đối với các nội dung mà nhà thầu đã chào thầu theo đúng yêu cầu của hồ sơ mời thầu; Việc thương thảo hợp đồng không được làm thay đổi đơn giá dự thầu của nhà thầu. Trong quá trình đánh giá hồ sơ dự thầu và thương thảo hợp đồng, nếu phát hiện khối lượng mời thầu nêu trong bảng tiên lượng mời thầu thiếu so với hồ sơ thiết kế thì bên mời thầu yêu cầu nhà thầu phải bổ sung khối lượng công việc thiếu đó trên cơ sở đơn giá đã chào; trường hợp trong hồ sơ dự thầu chưa có đơn giá thì bên mời thầu báo cáo chủ đầu tư xem xét, quyết định việc áp đơn giá nêu trong dự toán đã phê duyệt đối

với khối lượng công việc thiếu so với hồ sơ thiết kế hoặc đơn giá của nhà thầu khác đã vượt qua bước đánh giá về kỹ thuật nếu đơn giá này thấp hơn đơn giá đã phê duyệt trong dự toán gói thầu

**Nội dung thương thảo hợp đồng:**

Thương thảo về những nội dung chưa đủ chi tiết, chưa rõ hoặc chưa phù hợp, thống nhất giữa hồ sơ mời thầu và hồ sơ dự thầu, giữa các nội dung khác nhau trong hồ sơ dự thầu có thể dẫn đến các phát sinh, tranh chấp hoặc ảnh hưởng đến trách nhiệm của các bên trong quá trình thực hiện hợp đồng;

Thương thảo về các sai lệch do nhà thầu đã phát hiện và đề xuất trong hồ sơ dự thầu (nếu có), bao gồm cả các đề xuất thay đổi hoặc phương án thay thế của nhà thầu nếu trong hồ sơ mời thầu có quy định cho phép nhà thầu chào phương án thay thế;

Thương thảo về các vấn đề phát sinh trong quá trình lựa chọn nhà thầu (nếu có) nhằm mục tiêu hoàn thiện các nội dung chi tiết của gói thầu;

Thương thảo về các nội dung cần thiết khác.

Trong quá trình thương thảo hợp đồng, các bên tham gia thương thảo tiến hành hoàn thiện dự thảo văn bản hợp đồng; điều kiện cụ thể của hợp đồng, phụ lục hợp đồng gồm danh mục chi tiết về phạm vi công việc, biểu giá, tiến độ thực hiện (nếu có).

**Ký hợp đồng:**

Có nhiều loại hợp đồng khác nhau tùy thuộc mặt hàng mua, số lượng mua, thời điểm mua

Hợp đồng trọn gói: là loại hợp đồng có giá cố định trong suốt thời gian thực hiện đối với toàn bộ nội dung công việc trong hợp đồng. Việc thanh toán đối với hợp đồng trọn gói được thực hiện nhiều lần trong quá trình thực hiện hoặc thanh toán một lần khi hoàn thành hợp đồng. Tổng số tiền mà nhà thầu được thanh toán cho đến khi hoàn thành các nghĩa vụ theo hợp đồng bằng đúng giá ghi trong hợp đồng;

Khi áp dụng hợp đồng trọn gói, giá gói thầu để làm căn cứ xét duyệt trúng thầu phải bao gồm cả chi phí cho các yếu tố rủi ro có thể xảy ra trong quá trình thực hiện hợp đồng, chi phí dự phòng trượt giá. Giá dự thầu phải bao gồm tất cả các chi phí cho các yếu tố rủi ro và chi phí trượt giá có thể xảy ra trong quá trình thực hiện hợp đồng;

Hợp đồng trọn gói là loại hợp đồng cơ bản. Đối với gói thầu mua sắm hàng hóa có quy mô nhỏ, pháp luật đấu thầu hiện hành quy định phải áp dụng loại hợp đồng trọn gói;

Hợp đồng theo đơn giá cố định: là loại hợp đồng có đơn giá không thay đổi trong suốt thời gian thực hiện đối với toàn bộ nội dung công việc trong hợp đồng. Nhà thầu được thanh toán theo số lượng, khối lượng công việc thực tế được nghiệm thu theo quy định trên cơ sở đơn giá cố định trong hợp đồng.

Hợp đồng theo đơn giá điều chỉnh: là loại hợp đồng có đơn giá có thể được điều chỉnh căn cứ vào các thỏa thuận trong hợp đồng đối với toàn bộ nội dung công việc trong hợp đồng. Nhà thầu được thanh toán theo số lượng, khối lượng công việc thực tế được nghiệm thu theo quy định trên cơ sở đơn giá ghi trong hợp đồng hoặc đơn giá đã được điều chỉnh.

#### *1.2.2.4. Theo dõi và kiểm tra giao hàng*

Theo dõi và kiểm tra giao hàng để đảm bảo hàng hóa được giao đúng thời hạn, đúng hợp đồng đã ký, có các nội dung chính như sau:

*Thúc giục giao hàng:* Thông qua nhiều hình thức liên lạc, doanh nghiệp cần theo dõi, thúc giục nhà cung cấp giao hàng khi thời hạn giao hàng sắp đến hoặc đã hết, giúp nâng cao tính chủ động trong việc giao nhận hàng để đề phòng trường hợp giao hàng từ phía nhà cung cấp bị gián đoạn do những nguyên nhân khách quan

*Tổ chức giao nhận hàng:* Trong quá trình giao nhận hàng hóa, doanh nghiệp cần lưu ý quản trị tốt nội dung sau:

- Kiểm tra về mặt chủng loại, mẫu mã, cơ sở, màu sắc... của hàng hóa.
- Kiểm tra chất lượng hàng hóa, đảm bảo tuân thủ tiêu chuẩn cam kết
- Kiểm tra số lượng hàng hóa

- Kiểm tra hóa đơn

*Phát hiện và xử lý các sai phạm trong quá trình thực hiện hợp đồng:* Quá trình kiểm tra sẽ giúp phát hiện kịp thời các sai phạm hợp đồng hay đơn đặt hàng và nguyên nhân của chúng (như giao hàng không đúng số lượng, chất lượng, quy cách hàng hóa, đúng thời gian địa điểm). Sau đó, theo những điều khoản hoặc thỏa thuận giữa hai bên để quy kết trách nhiệm và xử lý vi phạm.

#### *1.2.2.5 Đánh giá công tác mua hàng*

##### ***Đánh giá kết quả mua hàng***

Mục đích của công việc đánh giá kết quả mua hàng là để đánh giá được mức độ đáp ứng về mục tiêu cũng như kế hoạch mua hàng của doanh nghiệp, đánh giá kết quả mua hàng có thể được thực hiện theo kỳ hoặc theo từng hợp đồng mua hàng cụ thể.

Để quản trị tốt công tác đánh giá kết quả mua hàng cần thực hiện tốt các bước chính như sau:

- Xác định các tiêu chuẩn đánh giá phù hợp với mục tiêu mua hàng, bán hàng và mục tiêu tài chính của doanh nghiệp bao gồm các tiêu chuẩn định lượng (như lượng hàng hóa mua vào theo hiện vật, tổng giá trị mua vào trong kỳ, trị giá mua theo ngành hàng, mặt hàng kinh doanh, theo nguồn hàng và thời gian, giá thành hàng mua và chi phí mua, tỷ suất lợi nhuận trên doanh số mua vào...) và các chỉ tiêu định tính (như mức độ đảm bảo nhu cầu bán ra, mức độ đáp ứng thị hiếu của khách hàng về sản phẩm và dịch vụ, mức độ đảm bảo tính chủ động trong kinh doanh...).

- Đo lường kết quả mua hàng của doanh nghiệp: Có thể sử dụng các phương pháp quan sát dữ liệu thống kê, kế toán; phương pháp sử dụng các dấu hiệu báo trước, phương pháp quan sát trực tiếp và tiếp xúc cá nhân, tùy theo mục đích và yêu cầu của việc đánh giá kỳ mua hàng, tùy theo từng loại hàng hóa, dịch vụ mua vào của doanh nghiệp, hoạt động đo lường kết quả mua hàng cần tin cậy, khách quan.

- So sánh kết quả mua hàng với các tiêu chuẩn đánh giá đã xây dựng để đánh giá mức độ hoàn thành, từ đó tiến hành phân tích nguyên nhân chủ quan cũng như khách quan, đồng thời đề xuất biện pháp điều chỉnh phù hợp.

### ***Đánh giá quá trình mua hàng***

Các nội dung chính của công tác đánh giá quá trình mua hàng bao gồm: Đánh giá công tác lập kế hoạch mua hàng của doanh nghiệp; Đánh giá công tác tổ chức mua hàng; Đánh giá thành tích đội ngũ mua hàng;

- Đánh giá công tác lập kế hoạch mua hàng của doanh nghiệp để xác định xem đã đạt được đúng mục tiêu mua hàng không; có đáp ứng đúng nhu cầu mua hàng không; phương án mua hàng, chi phí mua hàng, cũng như hình thức mua hàng... có hợp lý hay không.

Trong trường hợp thực tế mua hàng khác biệt nhiều so với kế hoạch mua hàng, doanh nghiệp cần xem xét và điều chỉnh lại công tác lập kế hoạch mua hàng. Tại nhiều doanh nghiệp, việc xác định nhu cầu mua hàng thường không sát với thực tế (cả về số lượng, chất lượng và thời điểm), gây thiệt hại cho doanh nghiệp vì làm gia tăng chi phí và giảm hiệu quả mua và dự trữ hàng hóa. Khi đó, doanh nghiệp cần rà soát và điều chỉnh lại quy trình, cũng như phương pháp xác định nhu cầu mua hàng.

- Đánh giá công tác tổ chức mua hàng.

Đánh giá công tác tổ chức mua hàng nhằm xem xét lại hoạt động tìm kiếm, lựa chọn nhà cung cấp, thương thảo hợp đồng, đặt hàng, tổ chức giao hàng, thanh toán... Quá trình này tập trung trả lời các câu hỏi cơ bản là công tác tổ chức mua hàng đã tối ưu chưa? Liệu có thể làm tốt hơn được không? Nếu có cần thay đổi những gì?

- Đánh giá thành tích đội ngũ mua hàng.

Kết quả công tác mua hàng của doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào thành tích đạt được của mỗi nhân viên mua hàng. Vì vậy, việc đánh giá thành tích của họ là hết sức quan trọng để đảm bảo tốt kế hoạch mua hàng của các doanh nghiệp trong mỗi thời kỳ cũng như mỗi hợp đồng mua hàng.

Quá trình đánh giá thành tích của mỗi nhân viên mua hàng về cơ bản cũng như quá trình đánh giá thành tích của các nhân viên khác trong doanh nghiệp (như đánh giá thành tích của nhân viên bán hàng) với các bước cụ thể sau:

Một là xác định rõ các mục tiêu và yêu cầu cơ bản cần đánh giá đối với thành tích của nhân viên mua hàng. Cụ thể phải đạt đến các kỹ năng thực hiện công việc của nhân viên theo chức trách nhiệm vụ mà họ được giao phó, ví dụ như kỹ năng đàm phán, giao dịch, kỹ năng giao tiếp trong quá trình thương lượng, kỹ năng soạn thảo và ký kết hợp đồng, kỹ năng kiểm tra số lượng, chất lượng, chủng loại, mẫu mã hàng hóa khi nhận hàng... Đồng thời, xác định kết quả thực hiện công việc qua các tiêu chuẩn định lượng hay định mức công việc như số lượng hàng hóa mua được, doanh số mua và chi phí phát sinh trong quá trình mua hàng, tỷ suất lợi nhuận trên doanh số mua vào, các tiêu chuẩn định tính như mức độ an toàn cho phép bán ra của doanh nghiệp, mức tín nhiệm đối với nhà cung cấp và tính trung thực, đạo đức của nhân viên trong quá trình thực hiện công việc.

Hai là lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp. Tùy theo từng loại công việc mua hàng, đối tượng cần đánh giá và yêu cầu của việc đánh giá mà có thể lựa chọn phương pháp đánh giá theo thang điểm, phương pháp so sánh cặp, phương pháp phê bình lưu trữ, phương pháp quan sát hành vi hoặc phương pháp quản trị theo mục tiêu...

Ba là tổ chức việc đánh giá thành tích của nhân viên mua hàng bằng việc so sánh, phân tích kết quả công việc mà nhân viên đã đạt được với các tiêu chuẩn mẫu (định mức công việc) đã xác định, qua đó phát hiện những thành tích hay khuyết điểm của họ, làm rõ các nguyên nhân để kịp thời khen thưởng, động viên khuyến khích hoặc chấn chỉnh. Việc đánh giá cần phải khách quan để tránh tình cảm, ấn tượng của nhà quản trị làm ảnh hưởng đến kết quả đánh giá.

Bốn là sau khi đánh giá, cần phải thảo luận với các nhân viên mua hàng về những kết quả đánh giá, chỉ ra những thành tích hoặc hạn chế của họ. trên cơ sở đó, tiếp tục xác định mục tiêu và kết quả mới mà họ cần đạt được ở những công việc tiếp theo.

### ***Đánh giá chất lượng nhà cung cấp:***

Công ty cần tiến hành đánh giá chất lượng nhà cung cấp, đây là cơ sở để tiến hành quá trình mua hàng tiếp theo. Nếu nhà cung cấp thỏa mãn tất cả các chỉ tiêu đưa ra, phù hợp với nhu cầu sản xuất kinh doanh, như vậy nghĩa là nhà cung cấp có hiệu quả. Mặt khác, nếu nhà cung cấp không thể thỏa mãn các chỉ tiêu đồng thời mắc phải những sai sót thì nhà cung cấp cần khắc phục hoặc công ty sẽ tiến hành tìm kiếm nhà cung cấp mới.

Đánh giá hoạt động của các nhà cung cấp là cực kỳ hữu ích, mặc dù bộ phận mua hàng đã thực hiện đánh giá lựa chọn nhà cung cấp phù hợp nhất, tuy nhiên điều đó không chắc chắn đảm bảo hiệu quả của nhà cung cấp. Việc thực hiện và phân phối của nhà cung cấp phải luôn được theo dõi và đánh giá trong suốt quá trình thực hiện.

Hiệu quả của nhà cung cấp được đánh giá trên các yếu tố: Chất lượng; Số lượng; Giá; Địa điểm; Giao hàng. Có thể sử dụng các chỉ số KPI (định tính hoặc định lượng) để giám sát và đánh giá. KPI định tính được dùng để đo lường về chất lượng và KPI định lượng được đo lường về số lượng. Các KPI có thể được quy định chi tiết trong hợp đồng ký với nhà cung cấp. KPI giúp phản ánh hiệu suất của nhà cung cấp. Nếu một nhà cung cấp đáp ứng KPI của họ, họ có khả năng được tiếp tục cung cấp và được gia hạn hợp đồng. Nếu họ không đáp ứng KPI, hợp đồng có thể bị chấm dứt trước khi kết thúc hoặc không được gia hạn khi kết thúc.

Tóm lại, quản trị đánh giá hoạt động mua hàng phải thể hiện qua các tiêu chuẩn định tính và định lượng, khách quan, chính xác và phù hợp với thực tế, đồng thời kết hợp giữa việc đánh giá thành tích của nhân viên mua hàng với đánh giá kết quả mua hàng trong từng thời kỳ nhất định.

#### ***1.2.2.6 Tiêu chí quản trị mua hàng***

Hoạt động quản trị mua hàng trong doanh nghiệp luôn gắn liền với từng bước trong quá trình mua hàng, từ khâu xác định mua hàng đến khâu kết thúc. Bất kỳ sai sót nào của nhà quản trị cũng đều ảnh hưởng đến kết quả mua hàng, từ đó ảnh hưởng đến kết quả bán ra của doanh nghiệp.

Quản trị mua hàng có thể có nhiều cách tiếp cận:

Tiếp cận quá trình: quản trị mua hàng là quá trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo điều hành và kiểm soát hoạt động mua hàng của doanh nghiệp nhằm thực hiện mục tiêu bán hàng

Tiếp cận tác nghiệp: Quản trị mua hàng là quản trị bằng các bước công việc như xác định nhu cầu, tìm và lựa chọn nhà cung cấp, theo dõi và kiểm tra việc giao nhận, đánh giá kết quả mua hàng nhằm đạt được các mục tiêu đã xác định.

Dù lựa chọn cách tiếp cận nào thì doanh nghiệp cũng cần đảm bảo tính hiệu quả của công tác quản trị. Đối với VNPT là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực viễn thông thì đánh giá hoạt động quản trị mua hàng có thể tóm lược qua các tiêu chí sau:

- Cách thức xây dựng chiến lược kinh doanh trong ngành viễn thông: để quản trị mua hàng tốt doanh nghiệp cần có chiến lược kinh doanh rõ ràng trong dài hạn; chiến lược kinh doanh không thường xuyên phải điều chỉnh; Chiến lược kinh doanh tại doanh nghiệp được nắm bắt rõ ràng tại từng bộ phận, phòng ban.

- Đánh giá quy trình hoạt động mua hàng: Quy trình mua hàng cần được xây dựng logic, không chồng chất đan xen giữa các bước; Nhu cầu hàng hóa được xác định nhanh chóng và chính xác; Quy trình đánh giá, lựa chọn nhà cung cấp hiệu quả, giảm thiểu được rủi ro trong mua hàng; Tiến độ lập, thẩm định, phê duyệt các thủ tục mua hàng được triển khai nhanh chóng chính xác; Các tiêu chí đánh giá tổng kết mua hàng đầy đủ: đánh giá quá trình mua hàng; đánh giá đội ngũ mua hàng và nhà cung cấp.

- Yếu tố con người quản trị: bao gồm các chỉ tiêu như mức độ nhận thức và hiểu biết của nhân viên về các quy trình nghiệp vụ, chính sách chuyên ngành liên quan; Công ty thường xuyên tổ chức những buổi đào tạo nhân lực trong quản trị mua hàng; Năng lực quản lý và điều hành của nhà quản trị thích hợp; hạ tầng công nghệ thông tin giúp quản lý xuyên suốt được tất cả hoạt động mua hàng từ tập hợp nhu cầu, duyệt số lượng mua, đặt hàng, nhập về kho, nghiệm thu, thanh toán, theo dõi sử



dụng, quản lý tồn kho, tổng hợp báo cáo; Các đơn vị/bộ phận tham gia các hoạt động mua hàng được tổ chức khoa học, hiệu quả

- Sự áp dụng khoa học công nghệ trong công tác quản trị: mức độ ứng dụng khoa học công nghệ trong quản trị mua hàng tại doanh nghiệp; Nguồn vốn đầu tư vào ứng dụng khoa học công nghệ trong quản trị mua hàng tại doanh nghiệp là một trong những nhân tố có tính quyết định mang lại năng lực cạnh tranh cho bản thân doanh nghiệp viễn thông.

### **1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản trị hoạt động mua hàng**

Các nhà quản trị cần nắm rõ các nhân tố ảnh hưởng tới quá trình quản trị hoạt động mua hàng để đảm bảo mua hàng có hiệu quả nhất, các nhân tố tác động đến quản trị hoạt động mua hàng được phân thành nhóm các nhân tố bên trong và nhóm các nhân tố bên ngoài, cụ thể như sau.

#### ***1.3.1 Các nhân tố bên trong***

- Chiến lược kinh doanh: Chiến lược kinh doanh có vai trò quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Doanh nghiệp đặc biệt coi trọng quản lý hoạt động kinh doanh của mình theo chiến lược. Bởi vì chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp thấy rõ mục đích, hướng đi của mình. Chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp nắm bắt được cơ hội trên thị trường và tạo được lợi thế cạnh tranh trên thương trường bằng các nguồn lực có hạn cho doanh nghiệp với kết quả cao nhằm đạt được mục tiêu đề ra. Do đó chiến lược kinh doanh có ảnh hưởng rất lớn đến quá trình mua hàng do đó quản trị mua hàng cũng phải phụ thuộc vào chiến lược, tùy thuộc chiến lược trong từng giai đoạn mà các nhà quản trị mua hàng đưa ra kế hoạch mua hàng hợp lý.

- Tình hình sản xuất kinh doanh: bao gồm các yếu tố như kế hoạch sản xuất kinh doanh; kế hoạch bán hàng và kết quả sản xuất kinh doanh:

Nếu như chiến lược kinh doanh là mục tiêu dài hạn thì kế hoạch sản xuất kinh doanh sẽ đề ra những mục tiêu cụ thể trong ngắn hạn (thường là một năm) của doanh nghiệp. Những mục tiêu này thường sát với tình hình thực tế hơn. Vì vậy, để xây dựng kế hoạch

mua hàng cho kỳ tiếp theo thì doanh nghiệp cần phải dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh.

Mua hàng là công tác phục vụ bán hàng. Vì vậy quản trị mua hàng cần nắm được kế hoạch bán hàng để đưa ra kế hoạch mua hàng phù hợp và hiệu quả nhất.

Kết quả sản xuất kinh doanh có ảnh hưởng lớn đến công tác quản trị mua hàng vì để xây dựng nên một kế hoạch mua hàng hợp lý phải dựa trên kết quả sản xuất kinh doanh.

- Vốn: Là điều kiện tiền đề vật chất cho mọi hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp đặc biệt là trong mua hàng. Đây là nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến công tác mua hàng của doanh nghiệp. Khi có vốn đầy đủ thì hoạt động mua hàng được tiến hành nhanh chóng, thuận lợi, tránh tình trạng dây dưa trong mua hàng, giảm được chi phí trong khâu mua.

- Nguồn lực, cơ sở vật chất kĩ thuật: Nó là cơ sở phản ánh thực lực của doanh nghiệp, nếu doanh nghiệp có nguồn lực, cơ sở vật chất kĩ thuật tốt, hiện đại sẽ tạo điều kiện tốt trong mua hàng bởi nếu doanh nghiệp có cơ sở vật chất hiện đại thì doanh nghiệp sẽ nhanh chóng nắm bắt được thông tin, có nhiều cơ hội chớp lấy thời cơ để mua được hàng nhanh hơn, tốt hơn... điều đó làm tăng sức cạnh tranh của doanh nghiệp trong công tác đấu thầu. Nhưng nếu cơ sở vật chất của doanh nghiệp mà kém sẽ làm mất cơ hội cạnh tranh.

- Nhân viên mua hàng: Vai trò của nhân viên trong quá trình mua hàng là rất lớn. Doanh nghiệp có lời được hay không phụ thuộc rất nhiều vào họ. Doanh nghiệp không thể giao hàng tùy ý cho bất cứ ai và ai mua cũng được mà phải có sự lựa chọn. Nhân viên mua hàng phải có sự hiểu biết sâu rộng, phải nắm được hoạt động và mục tiêu của doanh nghiệp. Hiểu biết về thị trường và biết phân tích những ảnh hưởng của thị trường, phải có kinh nghiệm trong mua hàng và có trình độ chuyên môn cao, nắm được và hiểu biết chính sách kinh tế, pháp luật của nhà nước về mặt hàng mà họ được giao. Vì vậy việc tuyển nhân viên mua hàng là một khâu rất quan trọng. Chọn được một nhân viên mua hàng chuyên nghiệp có kinh nghiệm là lợi thế thực sự của doanh nghiệp.

- Năng lực của nhà quản trị mua hàng: Nhà quản trị có vai trò quan trọng quyết định đến sự thành công hay thất bại của quá trình mua hàng. Nhà quản trị là người chỉ đạo cho nhân viên mua hàng nên họ phải nắm rõ được về nhân viên, phải nắm rõ được khả năng của từng người, biết được người nào có khả năng đảm nhận việc mua hàng, khả năng thành công hay thất bại cao hơn để từ đó có sự lựa chọn đúng đắn.

- Vị thế của doanh nghiệp trên thương trường: Nếu doanh nghiệp có vị thế, uy tín trên thương trường thì việc đặt mua hàng sẽ dễ dàng hơn, doanh nghiệp sẽ được các nhà cung ứng ưu tiên hơn trong việc chào hàng, các nhà cung ứng cũng chủ động đến chào hàng và dành nhiều điều khoản ưu đãi cho doanh nghiệp hơn, việc mua hàng nhiều khi tránh được thủ tục rườm rà...Do đó với uy tín, vị thế doanh nghiệp trên thị trường có ảnh hưởng lớn đến công tác quản trị mua hàng.

Ngoài ra còn có các yếu tố khác như tình hình sản xuất kinh doanh, khả năng áp dụng khoa học công nghệ của doanh nghiệp, .. đều có ảnh hưởng đến công tác mua hàng.

### ***1.3.2 Các nhân tố bên ngoài***

- Môi trường chính trị– pháp luật: Môi trường này bao gồm: luật pháp, các chính sách và cơ chế của nhà nước đối với giới kinh doanh. Các nhà quản trị chú ý tới các yếu tố này nhằm tiên đoán những thay đổi quan trọng về chính trị trong nước, khu vực và trên thế giới để có những quyết sách đúng đắn trong kinh doanh. Vì doanh nghiệp hoạt động và tồn tại trong khuôn khổ của pháp luật nên khi các yếu tố này có sự thay đổi thì có ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động của doanh nghiệp, chính phủ có thể quốc hữu hoá, tịch thu tài sản, ngăn cấm di chuyển ngoại tệ hoặc can thiệp vào chính sách tài chính tiền tệ.

- Môi trường kinh tế: Môi trường kinh tế bao gồm các yếu tố về sự ổn định và tăng trưởng kinh tế, tỷ lệ lạm phát, sự thay đổi về mức thu nhập, các chính sách tài chính tiền tệ, ... Tất cả các yếu tố trên đều ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp. Do đó, mỗi doanh nghiệp đều chú ý theo dõi sự biến động của các yếu tố

môi trường kinh tế để phân tích, dự đoán và tiến hành các biện pháp cần thiết nhằm đối phó.

- Các cơ quan nhà nước: Các cơ quan nhà nước ở Trung Ương và địa phương đều có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh và hoạt động mua hàng của doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp đều có các cơ quan nhà nước và cơ quan địa phương theo dõi, kiểm tra và giám sát theo dõi các hoạt động có liên quan tới hoạt động kinh doanh của mình. Thông qua hệ thống cơ quan nhà nước, nhà quản trị sẽ tìm được nguồn cung ứng tốt đảm bảo được mục tiêu mua hàng của mình. Hơn nữa cơ quan nhà nước còn ảnh hưởng đến việc mua hàng của doanh nghiệp thông qua các cơ chế, chính sách như thuế ... Ví dụ nếu thuế cao chi phí mua hàng sẽ tăng làm cho giá cả cao và ngược lại. Lúc đó doanh nghiệp phải điều chỉnh giá cả cho hợp lý.

#### Nhà cung cấp

Đây là yếu tố khách quan ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả mua hàng của doanh nghiệp nên khi lựa chọn nhà cung cấp, nhà quản trị phải dựa trên nguyên tắc sau: Thứ nhất, không hoàn toàn lệ thuộc vào một nhà cung cấp để tạo ra sự lựa chọn tối ưu và để tránh bị ép giá. Muốn vậy phải theo dõi thường xuyên và toàn diện các nhà cung cấp tiềm năng trước khi đưa ra quyết định chọn lựa. Thứ hai, cần theo dõi thường xuyên về tình hình tài chính, khả năng sản xuất và khả năng cung ứng của người cung ứng hàng hoá để tránh tình trạng nhà cung ứng không cấp hàng đúng thời hạn. Thứ ba, cần xem xét uy tín của nhà cung cấp, đây là điều rất quan trọng và ảnh hưởng rất lớn đối với doanh nghiệp. Nó thể hiện qua việc giao nhận hàng có đúng thời gian và chất lượng hay không.

Doanh nghiệp luôn phải đứng trước sự lựa chọn giữa các nhà cung cấp. Các nhà cung cấp luôn đưa ra các món ăn trung bày hấp dẫn, để có một nhà cung cấp trung thành thì đòi hỏi doanh nghiệp phải hết sức thận trọng. Vì nếu chọn lựa không đúng nhà cung cấp sẽ không đảm bảo khả năng mua hàng của doanh nghiệp, không đảm bảo được số lượng hàng hoá bán ra do đó ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

#### *Khách hàng*

Trong kinh doanh, khách hàng là trung tâm của mọi hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Bởi vì mục đích cuối cùng của mỗi doanh nghiệp là phải tiêu thụ được hàng hóa để tạo ra doanh thu, nâng cao lợi nhuận. Việc xác định nhu cầu mua hàng xuất phát từ thị trường, từ nhu cầu của khách hàng. Nhu cầu khách hàng quyết định số lượng, chất lượng, giá cả hàng hóa mà doanh nghiệp sẽ tiến hành mua vào. Do đó một sự thay đổi về nhu cầu khách hàng, thị trường tiêu thụ sẽ ảnh hưởng đến công tác hoạch định và tổ chức các khâu trong quản trị mua hàng.

### *Đối thủ cạnh tranh*

Đối thủ cạnh tranh có ảnh hưởng lớn đến mua hàng trong doanh nghiệp ở cả mua và bán. Đối thủ cạnh tranh trong mua hàng thể hiện ở chỗ doanh nghiệp luôn phải đối phó với hàng loạt các đối thủ cạnh tranh, sự cạnh tranh trên thị trường là sự cạnh tranh về giá nên để thắng được đối thủ cạnh tranh doanh nghiệp phải thường xuyên theo dõi chính sách giá của đối thủ cạnh tranh, đưa ra được mức giá khách hàng chấp nhận được mà có mức giá nhỏ hơn hoặc bằng giá của đối thủ cạnh tranh nhưng phải đảm bảo có lãi. Muốn đưa ra được một mức giá thấp hơn giá của đối thủ cạnh tranh thì doanh nghiệp phải đặc biệt chú trọng đến công tác mua hàng. Mua hàng làm sao để đảm bảo bán được với giá thấp mà vẫn đảm bảo có lãi. Cạnh tranh không chỉ thể hiện ở các doanh nghiệp thương mại mà còn thể hiện ở sự cạnh tranh giữa các nhà cung cấp. Sự cạnh tranh này doanh nghiệp có nhiều lợi hơn bởi vì các nhà cung cấp luôn tìm cách đưa ra các điều khoản ưu đãi nhằm thu hút khách hàng là các doanh nghiệp trở thành khách hàng của mình. Cho nên doanh nghiệp để đảm bảo thắng các đối thủ thì luôn tìm kiếm các nhà cung cấp khác nhau để làm sao mua được hàng với giá rẻ hơn các nhà cung cấp khác. Có như thế mới đảm bảo thắng được các đối thủ cạnh tranh thông qua giá. Vì thế nếu nhà cung cấp nào đưa ra giá cả hay các điều khoản ưu đãi thì họ sẽ dễ dàng thu hút được các doanh nghiệp quan tâm đến hàng của mình.

### *Nhân tố khác*

- Hệ thống giao thông vận tải, liên lạc: Đây cũng là một trong những nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động mua hàng của doanh nghiệp. Thực tế cho thấy rằng sự

phát triển của hệ thống thông tin ngày nay đã đơn giản hoá công việc của hoạt động mua hàng rất nhiều, giảm đi hàng loạt các chi phí, nâng cao kịp thời nhanh gọn và việc hiện đại hoá các phương tiện vận chuyển bốc dỡ bảo quản... cũng góp phần làm nhanh chóng, an toàn quá trình thực hiện mua hàng.

- Hệ thống tài chính, ngân hàng: Hiện nay đã phát triển lớn mạnh tạo nên ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động mua hàng. Hoạt động mua hàng sẽ không được thực hiện một cách thuận lợi nhanh chóng nếu như không có sự phát triển của hệ thống tài chính - ngân hàng. Dựa trên quan hệ uy tín, nghiệp vụ thanh toán liên ngân hàng rất thuận lợi mà các doanh nghiệp tham gia hoạt động mua hàng có thể được ngân hàng đứng ra bảo lãnh hoặc cho vay với khối lượng lớn, kịp thời tạo điều kiện cho doanh nghiệp chớp được những cơ hội mua hàng, hứa hẹn đem lại một khoản lợi nhuận lớn.

### **Kết luận chương 1**

Trong chương 1 đã trình bày các khái niệm về hoạt động mua hàng và quản trị hoạt động mua hàng; nghiên cứu cụ thể các nội dung của quản trị hoạt động mua hàng; các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản trị hoạt động mua hàng, trên cơ sở các lý luận này, tác giả sẽ tiến hành nghiên cứu thực trạng quản trị hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội trong chương 2.

## CHƯƠNG 2 - THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG MUA HÀNG TẠI VNPT HÀ NỘI

### 2.1 Tổng quan về VNPT Hà Nội

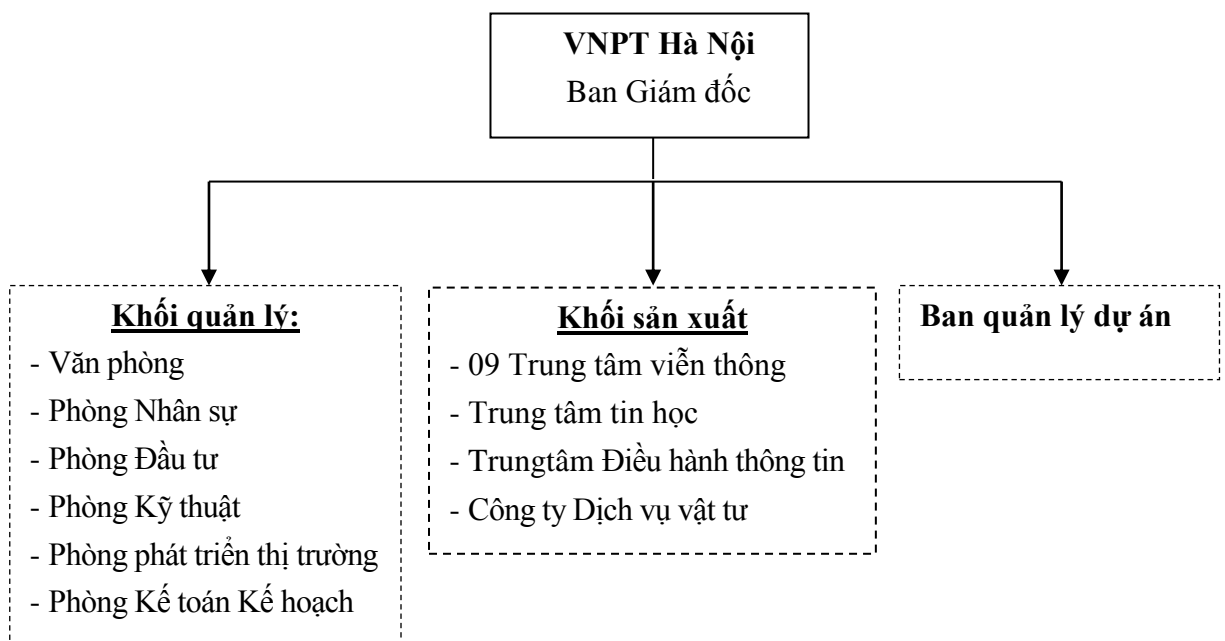
#### 2.1.1 Giới thiệu chung VNPT Hà Nội

VNPT Hà Nội có tiền thân là Bưu điện Hà Nội trước đây, với lịch sử hoạt động hàng trăm năm. VNPT Hà Nội được thành lập năm 2008 theo đề án tái cấu trúc Tập đoàn Bưu Chính Viễn thông Việt Nam. Theo đó VNPT Hà Nội là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tập đoàn VNPT.

Ngành nghề kinh doanh chính:

- Xây dựng vận hành mạng lưới viễn thông trên địa bàn Thủ đô.
- Kinh doanh các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin
- Kinh doanh, cho thuê hạ tầng viễn thông, công nghệ thông tin

#### Cơ cấu tổ chức



**Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức VNPT Hà Nội**

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Cơ cấu tổ chức VNPT Hà Nội bao gồm Ban Giám đốc; 06 Phòng khối quản lý; 12 đơn vị sản xuất và 02 ban dự án, tổng nhân sự hiện khoảng 2300 người, trong đó



nữ chiếm 15,7%, lao động nam chiếm 84,3%; lao động trình độ đại học và trên đại học chiếm 64%; lao động có trình độ cao đẳng, trung học.. chiếm 34%; số lao động dưới 30 tuổi chiếm 1,28%; lao động có độ tuổi từ 30 đến 40 chiếm tỷ lệ 20,21%; lao động từ trên 40 đến 50 tuổi chiếm 59% và lao động từ 50 tuổi trở lên chiếm tỷ lệ 19,6%.

**Chức năng nhiệm vụ:**

**Ban Giám đốc:** Điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty

**Phòng Kế toán - Kế hoạch**

Phụ trách công tác tài chính, kế toán của VNPT Hà Nội.

Tổ chức xây dựng, quản lý, hệ thống các kế hoạch SXKD hàng năm, hàng quý của VNPT Hà Nội;

Xây dựng cơ chế, chính sách kinh doanh, cơ chế kinh tế; xây dựng cơ chế tạo động lực, các KPI áp dụng cho tập thể và cá nhân.

**Phòng Kỹ thuật**

Phụ trách công tác quy hoạch phát triển mạng lưới viễn thông, công nghệ thông tin.

Tổ chức nghiên cứu, công nghệ, giải pháp kỹ thuật thử nghiệm sản phẩm, dịch vụ mới về viễn thông, công nghệ thông tin và đề xuất vào mạng lưới của VNPT Hà Nội. Hướng dẫn thực hiện đo thử, kiểm tra tương thích các vật tư, thiết bị để sử dụng trên mạng lưới.

Tổ chức xây dựng trình ban hành các quy trình nghiệp vụ, quy định, quy phạm, tiêu chuẩn kỹ thuật trong công tác quản lý, điều hành, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa hạ tầng mạng lưới.

**Phòng Nhân sự**

Tham mưu mô hình tổ chức sản xuất, chức năng nhiệm vụ, quy chế tổ chức hoạt động các đơn vị chức năng, trực thuộc VNPT Hà Nội

Xây dựng kế hoạch, định mức lao động theo định hướng chiến lược, kế hoạch lao động của Tập đoàn và nhu cầu nhân lực của VNPT Hà Nội và các đơn vị.

Thực hiện tuyển dụng, điều động, bố trí nhân sự trong VNPT Hà Nội theo kế hoạch lao động, phù hợp với cơ cấu tổ chức và nhu cầu lao động của các đơn vị.

### **Văn Phòng**

Xây dựng và tổ chức thực hiện chương trình công tác, kế hoạch triển khai các hội nghị sự kiện của VNPT Hà Nội, công tác tổng hợp, pháp chế, lễ tân, hành chính, quản trị.

Công tác thanh tra kiểm tra, công tác an ninh quốc phòng, bảo vệ, phòng cháy chữa cháy và cứu nạn cứu hộ

Công tác truyền thông, thi đua khen thưởng: Thực hiện công tác truyền thông nội bộ và quan hệ báo chí của VNPT Hà Nội. Hỗ trợ triển khai các chương trình hoạt động truyền thông và quảng bá thương hiệu của Tập đoàn, VNPT Hà Nội:

Thực hiện công tác y tế, chăm sóc sức khỏe, phòng chống dịch bệnh, khám bệnh, cấp cứu tại chỗ, khám sức khỏe định kỳ cho CBCNV của VNPT Hà Nội.

### **Phòng Đầu tư**

Phụ trách công tác đầu tư phát triển mạng lưới; xây dựng kế hoạch mua sắm hàng hóa của VNPT Hà Nội

Quản lý, kiểm tra, giám sát, hướng dẫn các đơn vị triển khai triển khai dự án, công trình, các kế hoạch mua hàng

Điều hành mua sắm, quản lý và sử dụng vật tư tập trung của VNPT Hà Nội: Tổng hợp, dự báo nhu cầu sử dụng vật tư của các đơn vị trực thuộc; Cân đối, lập kế hoạch mua sắm phù hợp với nhu cầu sản xuất kinh doanh của VNPT Hà Nội, đảm bảo tỷ lệ tồn kho theo quy định

### **Phòng Phát triển thị trường**

Tổ chức tìm kiếm và triển khai xúc tiến các hoạt động để giành quyền hợp tác đầu tư hạ tầng mạng viễn thông công nghệ thông tin tại các khu đô thị mới, khu công nghiệp, khu chế xuất, khu công nghệ cao và chung cư cao tầng trên địa bàn Hà Nội;

### **Ban Quản lý dự án:**

Tổ chức triển khai thực hiện các dự án đầu tư hạ tầng viễn thông – công nghệ thông tin; các dự án mua sắm hàng hóa thiết bị.

### **09 Trung tâm Viễn thông**

Tổ chức thi công lắp đặt và sửa chữa các sản phẩm dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin của VNPT Hà Nội trên địa bàn các quận, huyện TP Hà Nội được giao quản lý

Quản lý, khai thác, bảo trì, bảo dưỡng, sửa chữa, tu bổ, tối ưu mạng và xử lý sự cố toàn bộ hệ thống mạng ngoại vi theo địa bàn quản lý. Đề xuất phương án qui hoạch phát triển mạng ngoại vi phục vụ PTTB, thực hiện các công trình xây lắp theo ủy quyền phân cấp.

### **Công ty Dịch vụ vật tư**

Tổ chức mua sắm, quản lý và cung ứng vật tư phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT Hà Nội theo nhiệm vụ được giao.

Quản lý cơ sở vật chất hệ thống kho, quản lý bảo quản các kho vật tư, vận chuyển cung ứng cho các đơn vị sản xuất trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Tổ chức kiểm tra, đo thử, đánh giá chất lượng các loại vật tư, linh phụ kiện, trang thiết bị chuyên ngành Viễn thông – công nghệ thông tin theo nhiệm vụ phân công và hướng dẫn của VNPT Hà Nội.

### **Trung tâm Điều hành thông tin**

Thực hiện vận hành, khai thác, bảo dưỡng, xử lý sự cố các thiết bị, phần tử mạng thuộc mạng lõi, mạng truy nhập

Tổ chức điều hành việc sửa chữa, ứng cứu, đo kiểm, tối ưu thiết bị, phần tử mạng, mạng cáp của VNPT Hà Nội bao gồm: các thiết bị mạng lõi, mạng truy nhập, các thiết bị nguồn điện phụ trợ, thiết bị mạng di động, mạng cáp, cơ sở hạ tầng BTS trên địa bàn VNPT Hà Nội

Đo kiểm, thử nghiệm thiết bị, công nghệ và dịch vụ mới trên mạng;

### **Trung tâm Tin học**

Tổ chức quản lý và thực hiện việc triển khai, hỗ trợ triển khai cung cấp, nâng cấp, các ứng dụng, sản phẩm dịch vụ công nghệ thông tin/giải pháp tích hợp của VNPT trên địa bàn Hà Nội.

### **2.1.2 Cơ cấu tổ chức bộ phận mua hàng**

Bộ phận mua hàng tại VNPT Hà Nội được tổ chức theo cơ cấu chức năng như hình 2.2

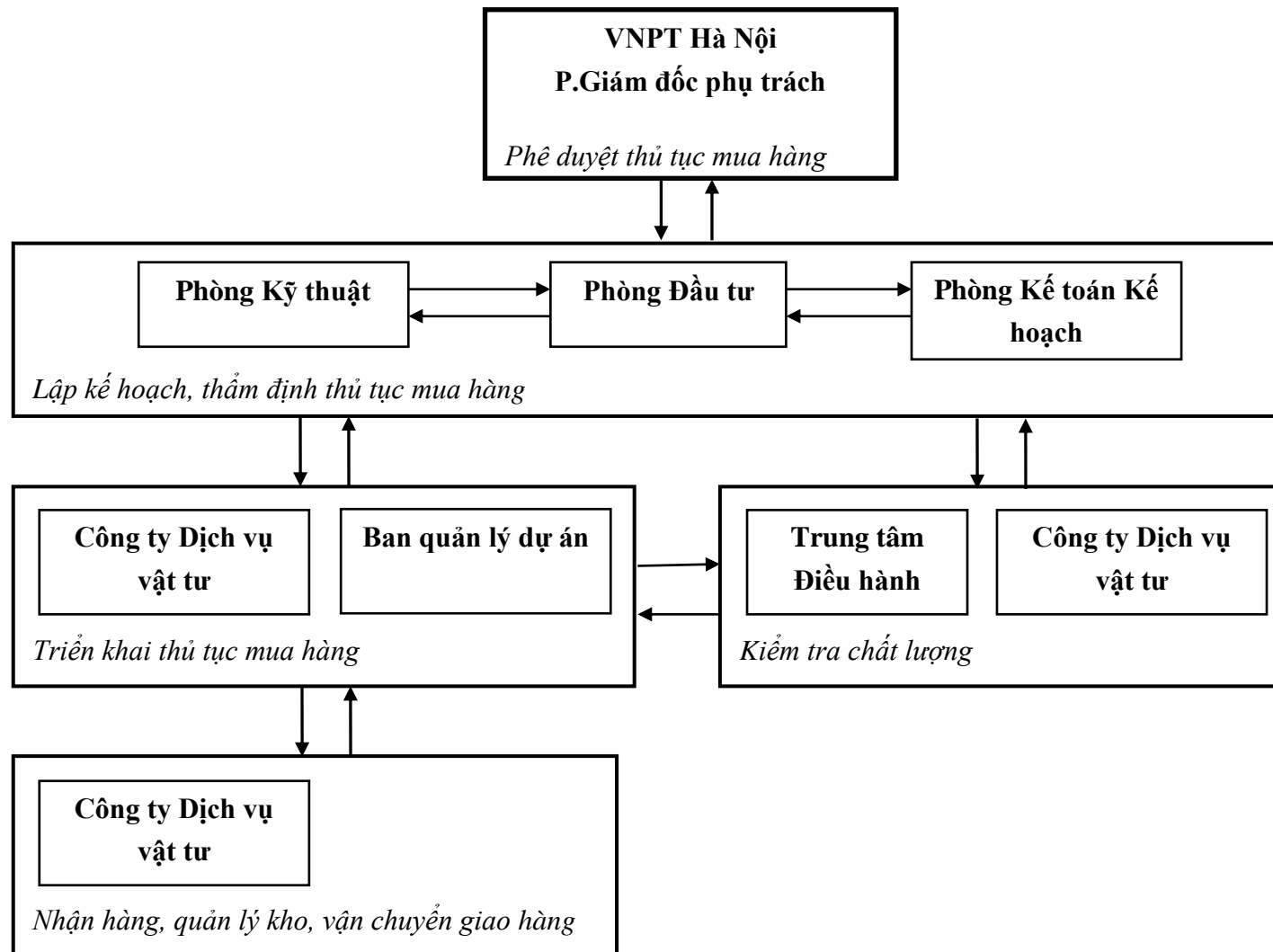
Cơ cấu tổ chức của bộ phận mua hàng tại VNPT Hà Nội bao gồm Ban Giám đốc; Phòng Đầu tư, Phòng Kỹ thuật, Trung tâm Điều hành thông tin, Ban Quản lý dự án và Công ty Dịch vụ vật tư. Tổng số nhân sự mua hàng hiện có 98 người, chiếm 20,46% tổng số nhân sự (xem bảng 2.1). Trong đó lao động nữ chiếm 23,5%, lao động nam chiếm 76,5%; lao động trình độ đại học và trên đại học chiếm 72,4%. Độ tuổi bình quân 47 tuổi, số lao động dưới 40 tuổi chiếm 13,3%; lao động có độ tuổi từ 41 đến 50 chiếm tỷ lệ 61,2%; lao động từ trên 50 tuổi chiếm 25,5%.

**Bảng 2.1: Cơ cấu nhân sự mua hàng của các đơn vị trong VNPT Hà Nội.**

Stt	Đơn vị	Tổng số nhân sự	Nhân sự tham gia hoạt động mua hàng	Tỷ lệ	Tỷ trọng
1	Ban Giám đốc	4	4	100.00%	4.08%
2	Phòng Đầu tư	18	5	27.78%	5.10%
3	Phòng Kế Toán - Kế Hoạch	21	5	23.81%	5.10%
4	Phòng Kỹ thuật	17	5	29.41%	5.10%
5	Công ty Dịch vụ vật tư	67	67	100.00%	68.37%
6	Ban Quản lý dự án	25	8	32.00%	8.16%
7	Trung tâm Điều hành thông tin	327	4	1.22%	4.08%
	<b>Tổng cộng</b>	<b>479</b>	<b>98</b>	<b>20.46%</b>	<b>100.00%</b>

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Trong cơ cấu tổ chức mua hàng, Công ty Dịch vụ vật tư là đơn vị được giao nhiệm vụ chính thực hiện các hoạt động mua hàng, quản lý vật tư, kho bãi, vận chuyển cung ứng cho các đơn vị. Công ty Dịch vụ vật tư có số lao động chiếm 68,37% tổng số nhân sự mua hàng của VNPT Hà Nội (xem bảng 2.1);



**Hình 2.2: Cơ cấu tổ chức bộ phận mua hàng của VNPT Hà Nội**

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

### 2.1.3 Kết quả kinh doanh của VNPT Hà Nội 2018-2020

**Bảng 2.2: Tổng hợp kết quả kinh doanh giai đoạn 2018– 2020**

TT	Chỉ tiêu	Năm 2018 (tr.đ)	Năm 2019 (tr.đ)	Năm 2020 (tr.đ)	% chênh lệch	
					2019/ 2018	2020/ 2019
1	Tổng doanh thu	8,460,167	8,620,294	8,619,380	101.89%	101.88%
2	Giảm trừ					
3	Doanh thu thuần	8,460,167	8,620,294	8,619,380	101.89%	101.88%
4	Giá vốn hàng bán	8,258,647	8,323,618	8,389,882	100.79%	101.59%
5	Lợi nhuận gộp	201,520	296,676	229,498	147.22%	113.88%
6	Doanh thu hoạt động tài chính	151	132	133	87.42%	88.08%
7	Chi phí tài chính	-	-	-		
8	Chi phí quản lý doanh nghiệp	90,733	92,988	72,558	102.49%	79.97%
9	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	110,938	203,820	157,074	183.72%	141.59%
10	Thu nhập khác	31,307	6,536	31,705	20.88%	101.27%
11	Chi phí khác	2,897	1,412	621	48.74%	21.44%
12	Kết quả từ các khoạt động khác	28,410	5,123	31,084	18.03%	109.41%
13	Lợi nhuận trước thuế	139,348	208,943	188,158	149.94%	135.03%
14	Chi phí thuế TNDN	-	-	-		
15	Lợi nhuận sau thuế	139,348	208,943	188,158	149.94%	135.03%

(Nguồn: Số liệu phòng Kế toán Kế hoạch)

Tổng doanh thu của công ty trong 03 năm tăng trưởng nhìn chung khá ổn định (xem bảng 2.2), dù không có sự tăng trưởng mạnh do thị trường viễn thông công nghệ thông tin hiện đã ở trạng thái bão hòa. Năm 2019 tăng trưởng 2% so với năm 2018 nhưng năm 2020 gần như không tăng trưởng, điều này cho thấy sự khó khăn tăng trưởng doanh thu mà doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực viễn thông gặp phải trong thời gian qua. Tuy nhiên lợi nhuận tăng trưởng mạnh, năm 2020 tăng trưởng trên 35% so với năm 2018, trong khi doanh thu tăng trưởng chưa đến 2%, điều đó cho thấy doanh nghiệp đã có các giải pháp quản trị chi phí hiệu quả.

## **2.2 Phân tích đánh giá tình hình mua hàng tại VNPT Hà Nội**

### ***2.2.1. Tình hình mua hàng, vật tư tại VNPT Hà Nội***

#### ***2.2.1.1 Chứng loại hàng hóa***

Căn cứ vào đặc điểm sản xuất kinh doanh, VNPT Hà Nội chia các nhóm hàng hóa ra làm 2 loại gồm vật tư dùng cho hoạt động lắp đặt thuê bao (sản xuất kinh doanh) và vật tư dùng cho hoạt động đầu tư xây dựng và sửa chữa mạng lưới. Vật tư thiết bị dùng cho hoạt động sản xuất kinh doanh bao gồm các loại vật tư thiết bị có nhu cầu sử dụng thường xuyên cho hoạt động sản xuất kinh doanh; vật tư thiết bị dự phòng để sử dụng nhằm phục vụ ứng cứu, xử lý sự cố cho an toàn cho mạng lưới;

Tình hình mua hàng theo các lĩnh vực như bảng 2.3 dưới đây:

**Bảng 2.3: Tổng hợp mua hàng theo các mặt hàng chủ yếu***Đơn vị: Tỷ đồng*

TT	Nhóm mặt hàng	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		`Chênh lệch 2019/2018	`Chênh lệch 2020/2019	Ghi chú
		Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng			
1	Thiết bị đầu cuối	89,672.00	48.17%	123,233.62	59.50%	117,016.29	58.21%	137.43%	94.95%	Vật tư dùng cho hoạt động sản xuất kinh doanh
2	Dây thuê bao quang	24,806.55	13.33%	18,159.22	8.77%	16,929.08	8.42%	73.20%	93.23%	
3	Đầu nối dây	13,227.58	7.11%	12,417.42	6.00%	8,136.44	4.05%	93.88%	65.52%	
4	Cáp quang	37,270.16	20.02%	40,228.58	19.42%	46,503.86	23.13%	107.94%	115.60%	Vật tư dùng cho hoạt động đầu tư hạ tầng mạng lưới
5	Hộp nối cáp quang	18,446.09	9.91%	10,932.87	5.28%	8,979.66	4.47%	59.27%	82.13%	
6	Ống PVC	2,730.00	1.47%	2,134.62	1.03%	3,453.47	1.72%	78.19%	161.78%	
	<b>Tổng</b>	<b>186,152.38</b>	<b>100.00%</b>	<b>207,106.33</b>	<b>100.00%</b>	<b>201,018.80</b>	<b>100.00%</b>	<b>111.26%</b>	<b>97.06%</b>	

*(Nguồn: Phòng Đầu tư)*



Hàng mua chủ yếu của VNPT Hà Nội là các vật tư thiết bị chuyên ngành viễn thông để phục vụ xây dựng mạng lưới và lắp đặt cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Những loại vật tư thiết bị chính của công ty thường là: thiết bị đầu cuối, cáp quang; dây thuê bao, hộp đấu nối cáp, hộp chia cáp, đầu nối cáp...

Theo số liệu tổng hợp có thể thấy giá trị mua vào của các mặt hàng trong năm 2019 tăng 11,26% so với năm 2018 do VNPT Hà Nội đang trong giai đoạn đẩy mạnh phát triển các dịch vụ internet băng rộng và truyền hình MyTV, do đó nhu cầu sử dụng các mặt hàng thiết bị đầu cuối tăng 37,43% so với 2019, tuy nhiên năm 2020 giá trị mua hàng giảm khoảng 3% so với năm 2019 do VNPT Hà Nội đã tăng cường các biện pháp quản trị tái sử dụng vật tư cũ thu hồi khi khách hàng rời mạng.

Phân tích chi tiết hơn ta thấy:

Đối với vật tư thiết bị cho hoạt động sản xuất kinh doanh thì thiết bị đầu cuối là mặt hàng chiếm tỷ trọng cao nhất với từ 48%-59% của tổng giá trị hàng mua chủ yếu. Nếu như năm 2018 tổng giá trị mua hàng là 89.672 triệu đồng thì năm 2019 tổng giá trị mua hàng đã tăng lên 37,43% là 123.233 triệu đồng. Đến năm 2020, giá trị mua hàng đã giảm 5% so với năm 2019 với tổng giá trị mua vào là 117.016 triệu đồng. Năm 2019 là năm có tốc độ tăng trưởng khách hàng cao nhất, nên mức độ tiêu dùng thiết bị đầu cuối cao nhất trong các năm.

Đối với vật tư dùng cho hoạt động đầu tư hạ tầng mạng lưới thì cáp quang là mặt hàng chiếm tỷ trọng cao nhất và cao thứ hai trong tổng giá trị tất cả các hàng mua chủ yếu (từ 19% đến 23%), năm 2018 giá trị mua vào là 37.270 triệu đồng, năm 2019 giá trị mua vào là 40.228 triệu đồng tăng 7,94% so với năm 2018. Giá trị mua vào năm 2020 là 46.504 triệu đồng tăng 15,6% so với năm 2019. Năm 2020 là năm VNPT Hà Nội dành nguồn lực đầu tư hạ tầng mạng lưới nhiều nhất trong giai đoạn 2018-2020 nên giá trị mua vào cáp quang là cao nhất.

#### *2.2.1.2 Số lượng hàng hóa*

VNPT Hà Nội có các điều khoản quy định trong hợp đồng để nhà cung cấp giao đúng hạn và đủ số lượng theo từng đơn hàng, ngoài ra các bộ phận mua hàng luôn sát sao theo dõi, đôn đốc để đảm bảo nhà cung cấp giao hàng đúng hạn. do vậy về

cơ bản các mặt hàng luôn được giao đúng, đủ theo đơn hàng, một số mặt hàng có thời điểm bị thiếu cục bộ do phụ thuộc vào nguồn nhập khẩu nguyên vật liệu để sản xuất, như thiết bị đầu cuối, cáp quang, dây thuê bao quang.. Năm 2018 tỷ lệ hàng thiếu về giá trị chiếm 1,64%, năm 2019 tỷ lệ hàng thiếu chiếm 1,91%, năm 2020 tỷ lệ hàng thiếu cao nhất trong các năm, chiếm 6,07% giá trị mua hàng (xem bảng 2.4). Do năm 2020 ảnh hưởng bởi đại dịch Covid làm gián đoạn chuỗi cung ứng toàn cầu nên các mặt hàng như thiết bị đầu cuối, dây thuê bao, cáp quang bị thiếu nhiều hơn so với các năm trước (xem bảng 2.5), do tình hình khan hiếm, gián đoạn nguồn cung cấp các nguyên vật liệu như Chip để sản xuất thiết bị đầu cuối, sợi quang để sản xuất cáp quang và dây thuê bao quang.

**Bảng 2.4: Giá trị mua thiếu***Đơn vị tính: Triệu đồng*

Stt	Chủng loại	Năm 2018				Năm 2019				Năm 2020			
		Tổng giá trị	Giá trị mua đúng hạn	Giá trị mua thiếu	Tỷ lệ thiếu	Tổng giá trị	Giá trị mua đúng hạn	Giá trị mua thiếu	Tỷ lệ thiếu	Tổng giá trị	Giá trị mua đúng hạn	Giá trị mua thiếu	Tỷ lệ thiếu
1	Thiết bị đầu cuối	89,672.00	86,952.00	2,720.00	3.03%	123,233.62	119,408.62	3,825.00	3.10%	117,016.29	107,832.81	9,183.48	7.85%
2	Dây thuê bao quang	24,806.55	24,806.55	0.00	0.00%	18,159.22	18,159.22	0.00	0.00%	16,929.08	15,639.71	1,289.38	7.62%
3	Đầu nối Fast	13,227.58	13,227.58	0.00	0.00%	12,417.42	12,417.42	0.00	0.00%	8,136.44	8,136.44	0.00	0.00%
4	Cáp quang	37,270.16	36,933.88	336.28	0.90%	40,228.58	40,089.38	139.20	0.35%	46,503.86	45,360.17	1,143.69	2.46%
5	Bộ nối cáp quang	18,446.09	18,446.09	0.00	0.00%	10,932.87	10,932.87	0.00	0.00%	8,979.66	8,400.91	578.75	6.45%
6	ống PVC	2,730.00	2,730.00	0.00	0.00%	2,134.62	2,134.62	0.00	0.00%	3,453.47	3,453.47	0.00	0.00%
	<b>Cộng</b>	<b>186,152.38</b>	<b>183,096.10</b>	<b>3,056.28</b>	<b>1.64%</b>	<b>207,106.33</b>	<b>203,142.13</b>	<b>3,964.20</b>	<b>1.91%</b>	<b>201,018.80</b>	<b>188,823.50</b>	<b>12,195.30</b>	<b>6.07%</b>

*(Nguồn: Phòng Đầu tư)*

**Bảng 2.5: Số lượng mua thiếu**

Stt	Chủng loại	Năm 2018				Năm 2019				Năm 2020			
		Tổng số lượng	Số lượng đúng hạn	Số lượng thiếu	Tỷ lệ thiếu	Tổng số lượng	Số lượng đúng hạn	Số lượng thiếu	Tỷ lệ thiếu	Tổng số lượng	Số lượng đúng hạn	Số lượng thiếu	Tỷ lệ thiếu
1	Thiết bị đầu cuối (bộ)	98,600	95,400	3,200	3.25%	139,926	135,426	4,500	3.22%	137,549	126,849	10,700	7.78%
2	Dây thuê bao quang (km)	15,189	15,189	0	0.00%	12,792	12,792	0	0.00%	12,565	11,565	1,000	7.96%
3	Đầu nối quang (cái)	327,500	327,500	0	0.00%	307,000	307,000	0	0.00%	211,000	211,000	0	0.00%
4	Cáp quang (km)	3,615	3,595	20	0.55%	2,398	2,383	15	0.63%	2,879	2,829	50	1.72%
5	Bộ nối cáp quang (bộ)	74,961	74,961	0	0.00%	34,514	34,514	0	0.00%	14,204	13,604	600	4.22%
6	ống PVC (m)	53,000	53,000	0	0.00%	41,880	41,880	0	0.00%	71,195	71,195	0	0.00%

(Nguồn: Phòng Đầu tư)

### 2.2.1.3 Chất lượng hàng hóa

**Bảng 2.6: Tỷ lệ hàng hóa hỏng từ tháng 8/2020-8/2021**

Tháng	Thiết bị đầu cuối			Dây thuê bao		
	Số lượng hỏng (bộ)	Số lượng lắp đặt (bộ)	Tỷ lệ hỏng	Số lượng hỏng (km)	Số lượng lắp đặt (km)	Tỷ lệ hỏng
T08/2020	124	9043	1.37%	0	1096	0.00%
T09/2020	107	8863	1.21%	0	1181	0.00%
T10/2020	67	9309	0.72%	0	547	0.00%
T11/2020	5	8022	0.06%	0	778	0.00%
T12/2020	231	9040	2.56%	0	905	0.00%
T01/2021	233	8286	2.81%	0	812	0.00%
T02/2021	232	8312	2.79%	0	240	0.00%
T03/2021	262	8632	3.04%	0	670	0.00%
T04/2021	189	7055	2.68%	0	765	0.00%
T05/2021	169	7866	2.15%	10	734	1.36%
T06/2021	346	7635	4.53%	0	345	0.00%
T07/2021	175	7833	2.23%	0	640	0.00%
<b>Tổng cộng</b>	<b>2140</b>	<b>99896</b>	<b>2.14%</b>	<b>10</b>	<b>8713</b>	<b>0.11%</b>
<b>Bình quân tháng</b>	<b>178</b>	<b>8,325</b>	<b>2.14%</b>	<b>1</b>	<b>726</b>	<b>0.11%</b>

(Nguồn: Công ty Dịch vụ vật tư)

Chỉ tiêu chất lượng hàng hóa được đánh giá thông qua tỷ lệ bảo hành hàng hóa mua về. Trong danh mục mua hàng thì tỷ lệ hàng hóa hỏng hóc chủ yếu là nhóm hàng hóa thiết bị đầu cuối mua về để lắp đặt phía nhà khách hàng (xem bảng 2.6), do đây là các thiết bị điện tử, lắp đặt tại nhà khách hàng có các điều kiện lắp đặt sử dụng, bảo quản khác nhau, bình quân tỷ lệ thiết bị hỏng phải đổi trả bảo hành chiếm khoảng 2,14% số lượng thiết bị lắp đặt hàng tháng

Nhóm hàng khác, như dây thuê bao, cáp quang, hộp đấu nối quang, là các vật tư thiết bị thụ động, rất ít hỏng và có tuổi thọ cao hơn hàng hóa thiết bị đầu cuối.

### 2.2.1.4. Thời gian mua hàng

Tại VNPT Hà Nội có các bộ phận giám sát đôn đốc triển khai thực hiện các bước công việc để đảm bảo tiến độ theo yêu cầu, chỉ tiêu thời gian thực hiện được xét theo các giai đoạn như sau: Thời gian triển khai thủ tục mua hàng; Thời gian triển khai đơn hàng; Thời gian giao hàng của nhà cung cấp. Trong các chỉ tiêu này thì chỉ tiêu về thời gian triển khai thủ tục mua hàng chiếm nhiều nhất, tới khoảng 70% tổng thời gian của toàn chu trình mua hàng (xem bảng 2.7).

Thời gian triển khai thủ tục mua hàng là tổng thời gian lập kế hoạch nhu cầu sử dụng vật tư, lựa chọn nhà cung cấp, thương thảo ký hợp đồng với nhà cung cấp

Thời gian triển khai đơn hàng là khoảng thời gian từ khi tập hợp nhu cầu sử dụng trong tháng, thông báo đặt hàng, phát hành yêu cầu đặt hàng đến nhà cung cấp

Thời gian giao hàng của nhà cung cấp là thời gian từ khi phát hành đơn đặt hàng đến khi hoàn thành kiểm tra, nghiệm thu, tiếp nhận hàng hóa từ nhà cung cấp

Thời gian mua hàng trong các năm 2019-2021 được thống kê như bảng 2.7. Năm 2019, tổng thời gian mua hàng bình quân là 84,22 ngày, trong đó thời gian triển khai thủ tục mua hàng là 57 ngày chiếm 67,68%, thời gian giao hàng của nhà cung cấp là 22,22 ngày chiếm 26,39%;

Năm 2020, tổng thời gian mua hàng bình quân là 80 ngày, giảm 5% so với năm 2019; trong đó thời gian triển khai thủ tục mua hàng là 52,08 ngày chiếm 65,10%, thời gian giao hàng của nhà cung cấp là 22,92 ngày chiếm 28,65%

Tổng thời gian mua hàng năm 2020 giảm 5% so với năm 2019, chủ yếu do thời gian triển khai thủ tục mua hàng giảm 8,63% so với năm 2019; tuy nhiên mặc dù thời gian triển khai thủ tục mua hàng giảm, nhưng phân tích sâu hơn ta có thể thấy trong tổng thời gian triển khai thủ tục mua hàng thì thời gian triển khai các thủ tục nội bộ lại tăng tới 26,05% so với năm 2019, nguyên nhân chủ yếu do các khâu trong quy trình mua hàng chưa có sự phối hợp chặt chẽ trong quá trình triển khai. Năm 2021 thời gian triển khai thủ tục nội bộ có giảm 13,9% so với năm 2020, tuy nhiên vẫn tăng 8,53% so với năm 2019.

**Bảng 2.7: Thời gian thực hiện mua hàng năm 2019-2021**

Stt		Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Chênh lệch	
		Thời gian (ngày)	Tỷ trọng	Thời gian (ngày)	Tỷ trọng	Thời gian (ngày)	Tỷ trọng	2020/2019	2021/2020
	Công việc								
1	Triển khai thủ tục mua hàng	57.00	67.68%	52.08	65.10%	54.70	69.50%	91.37%	105.02%
1.1	Thủ tục nội bộ: lập kế hoạch, lập, thẩm định, phê duyệt hồ sơ	26.44	31.40%	33.33	41.67%	28.70	36.47%	126.05%	86.10%
1.2	Thủ tục với nhà cung cấp: mời thầu, đánh giá, thương thảo, ký HĐ	30.56	36.28%	18.75	23.44%	26.00	33.04%	61.36%	138.67%
2	Triển khai đơn hàng	5.00	5.94%	5.00	6.25%	5.00	6.35%	100.00%	100.00%
3	Nhà cung cấp giao hàng	22.22	26.39%	22.92	28.65%	19.00	24.14%	103.13%	82.91%
	<b>Tổng cộng:</b>	<b>84.22</b>	<b>100.00%</b>	<b>80.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>78.70</b>	<b>100.00%</b>	<b>94.99%</b>	<b>98.38%</b>

(Nguồn: Phòng Đầu tư)

Tổng thời gian mua hàng năm 2021 giảm so với năm 2020 chủ yếu do VNPT Hà Nội có biện pháp giảm được thời gian giao hàng của nhà cung cấp 17,1%, trong khi đó thời gian triển khai thủ tục mua hàng lại tăng 5%.

Trong cơ cấu tổng thời gian mua hàng; thời gian triển khai các thủ tục nội bộ chiếm tỷ trọng khá cao, từ 31,40% đến 41,67%, các thủ tục nội bộ hoàn toàn do VNPT Hà Nội chủ động, không bị ràng buộc các quy định về thời gian triển khai theo quy định của luật đấu thầu cũng như không phụ thuộc vào nhà cung cấp, do vậy thời gian tới VNPT Hà Nội cần có phương án quản trị để tối ưu, rút ngắn thời gian thực hiện các thủ tục nội bộ, để rút ngắn tổng thời gian mua hàng nói chung.

#### *2.2.1.5. Chi phí mua hàng*

Hiện nay tại VNPT Hà Nội hàng hóa phải trải qua nhiều khâu trung gian từ nhà cung cấp, tiếp nhận quản lý tại hệ thống các kho tập trung, cho tới khi điều phối vận chuyển hàng hóa về các đơn vị sản xuất kinh doanh. Các nhà cung cấp của VNPT Hà Nội chỉ chịu trách nhiệm phân phối hàng hóa đến kho tập trung của VNPT Hà Nội, doanh nghiệp phải tự chịu trách nhiệm bảo quản, quản lý kho hàng và vận chuyển hàng hóa từ các kho tập trung đến các địa điểm sản xuất kinh doanh khắp địa bàn Thành phố Hà Nội.

Chỉ tiêu chi phí được xét theo 3 chỉ tiêu chính, đó là chi phí vận chuyển, chi phí kho bãi và chi phí cơ hội vốn (xem bảng 2.8). Chi phí hoạt động mua hàng đã giảm dần qua các năm từ 16,293 tỷ đồng năm 2018 xuống còn 12,454 tỷ đồng năm 2020, do những năm qua VNPT Hà Nội đã có nhiều biện pháp quản trị tối ưu hàng tồn kho.

Trong cơ cấu chi phí hoạt động mua hàng, chi phí kho bãi chiếm tỷ trọng cao nhất, từ 44% đến 52%, trong đó chủ yếu là chi phí lương nhân viên. Chi phí cơ hội vốn chiếm từ 24% đến 37%, chi phí này đang được VNPT Hà Nội quản trị tối ưu qua các năm. Chi phí vận chuyển hàng hóa chiếm từ 11% đến 17%, trong đó chủ yếu là chi phí lượng lái xe.



**Bảng 2.8: Chi phí hoạt động mua hàng 2018-2020***Đơn vị tính: đồng*

Stt	Khoản mục	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
		Giá trị	Tỷ lệ	Giá trị	Tỷ lệ	Giá trị	Tỷ lệ
<b>I</b>	<b>Chi phí vận chuyển</b>	<b>3,019,877,500</b>	<b>18.5%</b>	<b>3,104,450,000</b>	<b>21.0%</b>	<b>2,857,000,000</b>	<b>22.9%</b>
1	Lương lái xe	1,796,877,500	11.0%	1,891,450,000	12.8%	1,991,000,000	16.0%
2	Nhiên liệu	290,001,000	1.80%	267,001,000	1.80%	267,001,000	2.10%
3	Bảo dưỡng sửa chữa	450,000,000	2.8%	490,000,000	3.3%	559,000,000	4.5%
4	Khấu hao phương tiện	443,000,000	2.7%	416,000,000	2.8%	-	
5	Chi phí khác	40,001,000	0.20%	40,001,000	0.3%	40,001,000	0.3%
<b>II</b>	<b>Chi phí kho</b>	<b>7,222,977,500</b>	<b>44.3%</b>	<b>7,051,450,000</b>	<b>47.6%</b>	<b>6,515,000,000</b>	<b>52.3%</b>
1	Điện nước	150,000,000	0.9%	152,000,000	1.0%	160,000,000	1.3%
2	Lương bảo vệ, nhân viên kho	5,081,977,500	31.2%	5,349,450,000	36.1%	5,631,000,000	45.2%
3	Bảo hiểm, thuế phí...	250,000,000	1.5%	250,000,000	1.7%	250,000,000	2.0%
4	Khấu hao	1,711,000,000	10.5%	1,270,000,000	8.6%	444,000,000	
5	Chi phí khác	30,500,000	0.20%	30,500,000	0.20%	30,500,000	0.20%
<b>III</b>	<b>Chi phí cơ hội</b>	<b>6,050,700,000</b>	<b>37.1%</b>	<b>4,655,800,000</b>	<b>31.4%</b>	<b>3,082,750,000</b>	<b>24.8%</b>
1	Lợi nhuận= 5% giá trị tồn kho bình quân năm	6,050,700,000	37.1%	4,655,800,000	31.4%	3,082,750,000	24.8%
	<b>Tổng cộng:</b>	<b>16,293,555,000</b>	<b>100.0%</b>	<b>14,811,700,000</b>	<b>100.0%</b>	<b>12,454,750,000</b>	<b>100.0%</b>

*(Nguồn: Công ty Dịch vụ vật tư)*

### ***2.2.2 Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị hoạt động mua hàng***

#### ***2.2.2.1. Nhân tố bên ngoài***

- Môi trường chính trị– pháp luật: VNPT Hà Nội là doanh nghiệp nhà nước, các hoạt động mua hàng chịu chi phối theo pháp luật về đấu thầu và các pháp luật khác có liên quan.

- Môi trường kinh tế: VNPT Hà Nội là doanh nghiệp kinh doanh cung cấp dịch vụ viễn thông công nghệ thông tin cho các khách hàng cá nhân, hộ gia đình và doanh nghiệp, do vậy bị tác động bởi tình hình kinh tế từng thời kỳ, khi thu nhập người dân tăng thì nhu cầu sử dụng dịch vụ cũng tăng tác động tích cực đến hoạt động mua hàng và ngược lại.

- Các cơ quan nhà nước: Các cơ quan nhà nước ở Trung Ương và địa phương đều có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh và hoạt động mua hàng của VNPT Hà Nội, cơ quan chủ quản trực tiếp Tập đoàn VNPT là Ủy Ban quản lý vốn nhà nước, vì vậy các cơ chế, chính sách của Ủy Ban sẽ tác động trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT và VNPT Hà Nội.

Nhà cung cấp: Thị trường cung cấp hàng hóa vật tư trong lĩnh vực viễn thông, công nghệ thông tin hiện nay cơ bản khá phong phú về số lượng nhà cung cấp và các chủng loại hàng hóa cần dùng của VNPT Hà Nội đều đã được sản xuất lắp ráp trong nước, do vậy việc mua hàng cũng rất thuận lợi, tuy nhiên thị trường nguyên vật liệu vẫn phụ thuộc nguồn nhập khẩu là chính

*Khách hàng:* Khách hàng của VNPT Hà Nội có nhiều đối tượng, các mục đích sử dụng dịch vụ rất khác nhau, tập khách hàng sinh viên, người lao động nhập cư từ các tỉnh về Hà Nội có chỗ ở không cố định, thường xuyên thay đổi nhu cầu sử dụng các dịch vụ, do vậy tác động rất lớn tình hình sản xuất kinh doanh

*Đối thủ cạnh tranh:* Thị trường viễn thông trên địa bàn thành phố Hà Nội hiện nay có mức độ cạnh tranh rất gay gắt giữa các nhà mạng lớn như VNPT, Viettel, FPT, Mobiphone, cạnh tranh về chất lượng và giá thành dịch vụ ngày càng gay gắt, vì vậy quản trị hoạt động mua hàng đòi hỏi ngày càng nâng cao hiệu quả, giúp giảm chi phí bán hàng và cung cấp dịch vụ, nâng cao năng lực cạnh tranh.

#### 2.2.2.2 Nhân tố bên trong

- Chiến lược kinh doanh: VNPT Hà Nội là đơn vị trực thuộc Tập đoàn VNPT, hạch toán phụ thuộc Tập đoàn, vì vậy chiến lược kinh doanh của VNPT Hà Nội là triển khai theo tầm nhìn, định hướng chung của Tập đoàn.

- Tình hình sản xuất kinh doanh: Nhìn chung VNPT Hà Nội duy trì được mức độ tăng trưởng ổn định, luôn hoàn thành kế hoạch về doanh thu và lợi nhuận ở mức cao từ trên 95%.

- Vốn: VNPT Hà Nội là đơn vị hạch toán phụ thuộc Tập đoàn VNPT, vì vậy nguồn vốn cho mọi hoạt động sản xuất kinh doanh, trong đó có hoạt động mua hàng, còn bị phụ thuộc vào Tập đoàn, độ tự chủ chưa cao, vốn tài trợ cho các hoạt động đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn cho nhân viên mua hàng, đội ngũ quản trị, cũng như vốn đầu tư cải thiện hạ tầng công nghệ thông tin, ứng dụng khoa học công nghệ trong quản trị mua hàng còn hạn chế.

- Cơ sở vật chất kĩ thuật: VNPT Hà Nội có hạ tầng cơ sở vật chất, hệ thống văn phòng, nhà làm việc, kho bãi...rộng khắp trên địa bàn thành phố Hà Nội, được quan tâm đầu tư sửa chữa nâng cấp định kỳ. Hệ thống phương tiện vận chuyển được trang bị đầy đủ, đáp ứng nhu cầu di chuyển, vận chuyển hàng hóa, tuy nhiên hệ thống kho bãi vẫn vận hành thủ công, chưa được ứng dụng khoa học công nghệ quản trị kho bãi hiện đại, hệ thống phương tiện vận chuyển đã trang bị từ nhiều năm, hầu như đã hết khấu hao. Hệ thống công nghệ thông tin được quan tâm tự chủ phát triển, tuy nhiên mới chỉ đáp ứng các yêu cầu cơ bản trong công tác quản trị hoạt động mua hàng, nhìn chung mức độ ứng dụng khoa học công nghệ trong các hoạt động quản trị mua hàng còn ở mức thấp.

- Nguồn nhân lực mua hàng: đội ngũ nhân viên mua hàng của VNPT Hà Nội có nhiều kinh nghiệm; gắn bó với công ty, tuy nhiên số nhân sự được đào tạo bài bản trong lĩnh vực mua hàng là không nhiều, phần lớn nhân sự được đào tạo trong lĩnh vực viễn thông sau đó được đào tạo chuyển đổi qua các lớp bồi dưỡng ngắn hạn về nghiệp vụ đấu thầu, quản lý dự án.

- Vị thế doanh nghiệp : VNPT là doanh nghiệp có vị thế, uy tín trên thương trường cho nên việc đặt mua hàng luôn dễ dàng, được nhà cung ứng ưu tiên hơn trong việc chào hàng, các nhà cung ứng cũng chủ động đến chào hàng và dành nhiều điều khoản ưu đãi cho doanh nghiệp hơn....

- Trình độ tiến bộ khoa học kỹ thuật: Viễn thông CNTT là lĩnh vực có sự thay đổi không ngừng, vòng đời sản phẩm dịch vụ ngắn, các loại hàng hóa vật tư thường xuyên thay đổi về công nghệ, mẫu mã... do vậy tác động rất lớn đến các kế hoạch mua hàng của doanh nghiệp, nguy cơ hàng hóa mua về trở nên lạc hậu lỗi mốt

### ***2.3 Thực trạng quản trị hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội***

#### ***2.3.1 Thực trạng quản trị hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội***

##### ***2.3.1.1 Quy trình mua hàng***

Trong cơ cấu tổ chức mua hàng tại VNPT Hà Nội, có nhiều đơn vị cùng tham gia vào việc lập kế hoạch mua hàng, Phòng Kỹ thuật tổng hợp đề xuất nhu cầu mua hàng phục vụ lĩnh vực đầu tư xây dựng mở rộng mạng lưới; Phòng Đầu tư tổng hợp đề xuất nhu cầu mua hàng phục vụ lĩnh vực sản xuất kinh doanh. Phòng Đầu tư tổng hợp chung nhu cầu mua hàng của tất cả các lĩnh vực, lập dự toán ngân sách, thẩm định hồ sơ, thủ tục đảm bảo tuân thủ các quy định của Pháp luật hiện hành, điều hành chung công tác cấp phát sử dụng vật tư; Phòng Kỹ thuật phụ trách vấn đề kỹ thuật, tiêu chuẩn hàng hóa đảm bảo đáp ứng yêu cầu chất lượng mạng lưới; Phòng Kế toán Kế hoạch phụ trách công tác thanh toán đơn hàng; Công ty Dịch vụ vật tư và Ban Quản lý dự án là các đơn vị triển khai thủ tục lựa chọn nhà cung cấp đảm bảo tuân thủ quy định của Pháp luật, là đầu mối làm việc chính với nhà cung cấp trong việc thực hiện đơn hàng. Công ty Dịch vụ vật tư là đơn vị tiếp nhận hàng hóa, quản lý kho và thực hiện vận chuyển cấp vật tư cho các đơn vị. Trung tâm Điều hành thông tin và Công ty Dịch vụ vật tư là các đơn vị thực hiện kiểm tra nghiệm thu hàng hóa đảm bảo chất lượng theo yêu cầu. Quy trình mua hàng tại VNPT Hà Nội được mô tả như bảng 2.9.

**Bảng 2.9: Mô tả quy trình mua hàng tại VNPT Hà Nội**

<b>Bước</b>	<b>Mô tả công việc</b>	<b>Nội dung thực hiện</b>	<b>Đơn vị thực hiện</b>
Xác định nhu cầu	Tổng hợp/thẩm định nhu cầu;	Tập hợp khối lượng vật tư mua sắm cho nhu cầu sử dụng 6 tháng/1 năm; đề xuất phương án triển khai mua sắm	Phòng Đầu tư Phòng Kỹ thuật
	Lập yêu cầu kỹ thuật	Lập yêu cầu kỹ thuật phục vụ lập dự toán, hồ sơ mời thầu	Công ty Dịch vụ vật tư/Ban Quản lý dự án
Lựa chọn nhà cung cấp	Lập kế hoạch/Tổ chức lựa chọn nhà cung cấp	Lập, thẩm định phê duyệt các hồ sơ từ bước dự toán đến ký hợp đồng với nhà cung cấp.	Công ty Dịch vụ vật tư/Ban Quản lý dự án/Phòng Đầu tư/phòng Kỹ thuật/
Ký hợp đồng	Đàm phán, ký hợp đồng	Hoàn thiện, ký hợp đồng;	Công ty Dịch vụ vật tư/Ban Quản lý dự án
Thực hiện hợp đồng	Phát hành đơn đặt hàng	Tổng hợp đăng ký nhu cầu/Thông báo PO /phát hành PO đến nhà cung cấp	Phòng Đầu tư/Công ty Dịch vụ vật tư/Ban Quản lý dự án
	Xác nhận đơn hàng	Gửi bản xác nhận bởi nhà cung cấp	Đối tác cung cấp hàng hóa
	Nhận hàng hóa	Giao hàng, nghiệm thu, tiếp nhận bàn giao nhập kho	Công ty Dịch vụ vật tư, Trung tâm Điều hành thông tin. Nhà cung cấp,
	Thanh toán	Thanh toán đơn hàng	Phòng Kế toán Kế hoạch
Đánh giá mua hàng	Tổng kết mua hàng	Tổng kết, thanh lý hợp đồng	Công ty Dịch vụ vật tư/Ban Quản lý dự án

(Nguồn: Phòng Đầu tư)

### 2.3.1.2 . Xác định nhu cầu mua hàng:

Tại VNPT Hà Nội các nhu cầu sử dụng vật tư được phân thành hai mục đích chính, thứ nhất là các loại vật tư phục vụ cho sản xuất kinh doanh, lắp đặt cung cấp dịch vụ viễn thông cho khách hàng, nhu cầu các loại vật tư này được xác định căn cứ kế hoạch sản xuất kinh doanh 6 tháng hoặc cả năm. Thứ hai là các loại vật tư dùng cho hoạt động đầu tư cơ sở hạ tầng mạng lưới, đảm bảo đủ năng lực mạng lưới để phục vụ kế hoạch sản xuất kinh doanh, việc mở rộng hay duy trì sửa chữa mạng lưới được lập kế hoạch hàng năm. Trên cơ sở xác định nhu cầu vật tư cho cả năm, VNPT Hà Nội sẽ triển khai các kế hoạch mua hàng phù hợp, ký hợp đồng với nhà cung cấp trong thời gian từ 6-12 tháng.

Phòng Đầu tư tổng hợp khối lượng vật tư cần mua sắm cho 6 tháng hoặc cả năm (xem bảng 2.10) hoặc đột xuất khi phát sinh. đối với các loại vật tư sử dụng thường xuyên, có khối lượng lớn VNPT Hà Nội tập hợp để mua sắm tập trung. Hàng tháng triển khai các đơn đặt hàng với nhà cung cấp, số lượng đặt hàng căn cứ nhu cầu sử dụng thực tế phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh.

**Bảng 2.10: Lập nhu cầu mua hàng năm 2021.**

Stt	Chủng loại hàng hóa	Nhu cầu năm 2021	Khối lượng dự trữ cuối kỳ	Khối lượng hao hụt	Lượng tồn kho đầu kỳ	Lượng hàng hóa cần mua năm 2021
		(B)	(Dck)	(Dhh)	(Ddk)	$(M = B + Dck + Dhh - Ddk)$
1	Thiết bị đầu cuối (bộ)	140,000	23,333		15,000	148,333
2	Dây thuê bao quang (km)	11,000	1,833	55	1,000	11,888
3	Đầu nối quang (cái)	220,000	36,667		25000	231,667
4	Cáp quang (km)	3,000	100	15	100	3,015
5	Bộ nối cáp quang (bộ)	5,000	500		700	4,800
6	ống PVC (m)	60,000	1000		1500	59,500

(Nguồn: Phòng Đầu tư)

### 2.3.1.3 Lựa chọn nhà cung cấp

Các thủ tục triển khai lựa chọn nhà cung cấp được phân cấp theo các cấp độ thực hiện để đảm bảo tính chặt chẽ, khách quan trong quá trình mua hàng (xem bảng 2.11). Đối với các thủ tục quan trọng như phê duyệt hồ sơ mời thầu; đánh giá hàng mẫu; phê duyệt kết quả lựa chọn nhà thầu sẽ do lãnh đạo VNPT Hà Nội trực tiếp xem xét phê duyệt trên cơ sở đề xuất của đơn vị triển khai và ý kiến thẩm định của các phòng chuyên môn. Đối với các thủ tục còn lại như đánh giá hồ sơ dự thầu, thương thảo hợp đồng, ký hợp đồng... các đơn vị chủ động triển khai theo phân cấp của Giám đốc VNPT Hà Nội.

**Bảng 2.11: Phân cấp phê duyệt thủ tục mua hàng tại VNPT Hà Nội**

Stt	Thủ tục mua hàng	Đơn vị đề xuất	Đơn vị thẩm định	Đơn vị phê duyệt
1	Lập, phê duyệt dự toán; Kế hoạch lựa chọn nhà cung cấp	Công ty Dịch vụ vật tư/Ban Quản lý dự án	Phòng Đầu tư/ Phòng Kỹ thuật	VNPT Hà Nội
2	Hồ sơ mời thầu	Công ty Dịch vụ vật tư/Ban Quản lý dự án	Phòng Đầu tư/ Phòng Kỹ thuật	VNPT Hà Nội
3	Đánh giá hồ sơ thầu/ Xếp hạng nhà thầu/Đàm phán, ký hợp đồng	Công ty Dịch vụ vật tư/Ban Quản lý dự án	Công ty Dịch vụ vật tư hoặc Ban Quản lý dự án	Công ty Dịch vụ vật tư/Ban Quản lý dự án
4	Đo kiểm hàng mẫu	Trung tâm Điều hành thông tin/Ban quản lý dự án	Phòng Kỹ thuật	VNPT Hà Nội
5	Kết quả lựa chọn nhà thầu	Công ty Dịch vụ vật tư/Ban Quản lý dự án	Phòng Đầu tư	VNPT Hà Nội

(Nguồn: Phòng Đầu tư)

Các mặt hàng của VNPT Hà Nội chủ yếu được đấu thầu trong nước và thông thường áp dụng các hình thức lựa chọn nhà cung cấp đó là thông qua đấu thầu rộng rãi; chào hàng cạnh tranh; mua sắm trực tiếp hoặc chỉ định thầu (xem bảng 2.12). Tùy theo tình hình sản xuất kinh doanh theo từng thời điểm mà VNPT Hà Nội lựa chọn hình thức đấu thầu phù hợp.

**Bảng 2.12: Các hình thức lựa chọn nhà cung cấp 2018-2020**

*Đơn vị: triệu đồng*

Hình thức lựa chọn	Năm 2018	Tỷ trọng	Năm 2019	Tỷ trọng	Năm 2020	Tỷ trọng
Đấu thầu rộng rãi, Chào hàng cạnh tranh	108.99	59%	153.55	74%	145.91	73%
Mua sắm trực tiếp	74.58	40%	49.11	24%	52.63	26%
Chỉ định thầu	2.591	1,0%	4.45	2,0%	2.48	1%
<b>Tổng cộng</b>	<b>186.15</b>	<b>100%</b>	<b>207.11</b>	<b>100%</b>	<b>201.02</b>	<b>100%</b>

*(Nguồn: Phòng Đầu tư)*

VNPT Hà Nội luôn tìm kiếm mở rộng danh sách nhà cung cấp, tránh phụ thuộc từ nguồn cung cấp duy nhất (xem bảng 2.13), tuy nhiên cũng có trường hợp một số mặt hàng có giá trị mua hàng không lớn, khi nhà cung cấp vẫn đảm bảo chất lượng yêu cầu và có uy tín cao, VNPT Hà Nội vẫn duy trì quan hệ hợp tác. Dù vậy thời gian tới VNPT Hà Nội cần áp dụng triệt để nguyên tắc mua hàng của nhiều nhà cung cấp để tránh rủi ro có thể phát sinh trong tương lai do chỉ phụ thuộc vào nguồn cung cấp duy nhất.

**Bảng 2.13: Danh sách các nhà cung cấp mặt hàng chủ yếu**

Stt	Nhóm hàng	Danh mục các nhà cung cấp
1	Thiết bị đầu cuối	ANSV, HACISCO, AN PHAT, VFT
2	Dây thuê bao quang	TBD; POSTEF, TELVINA
3	Đầu nối quang	NDC
4	Cáp quang	TELVINA; TBD; POSTEF; VINA OFC, VINACAP
5	Bộ nối cáp quang	HACISCO, POSTEF, TBD
6	ống PVC	NTN

*(Nguồn: Phòng Đầu tư)*



#### *2.3.1.4 Đàm phán, ký hợp đồng*

Sau khi hoàn thành đánh giá hồ sơ dự thầu của các nhà cung cấp, nhà cung cấp xếp hạng thứ nhất được lựa chọn để tiến hành thương thảo đàm phán hợp đồng. Việc thực hiện đàm phán và ký hợp đồng tại VNPT Hà Nội được giao cho Công ty dịch vụ vật tư/Ban quản lý dự án triển khai, nguyên tắc đàm phán phải đảm bảo các yêu cầu, điều kiện đã được xây dựng trong hồ sơ mời thầu, các nội dung nhà cung cấp chào thầu. Sau khi hoàn thành thương thảo hợp đồng, Công ty dịch vụ vật tư/Ban quản lý dự án lập dự thảo hợp đồng và tổng hợp cùng kết quả đánh giá hồ sơ của nhà cung cấp để gửi Phòng Đầu tư thẩm định và trình lãnh đạo VNPT Hà Nội phê duyệt chính thức, làm cơ sở cho Công ty dịch vụ vật tư/Ban quản lý dự án tiến hành hoàn thiện và ký kết hợp đồng với nhà cung cấp.

Pháp luật đấu thầu hiện hành quy định bên mua và bên bán khi thương thảo hợp đồng không được làm thay đổi đơn giá dự thầu của nhà thầu đã chào, điều này gây bất lợi cho doanh nghiệp trong một số tình huống đấu thầu, chẳng hạn trường hợp gói thầu được tổ chức đấu thầu nhưng có thể bị các nhà thầu dàn xếp để chỉ một nhà thầu tham dự, ép giá cao hay trường hợp thị trường có sự biến động mạnh về giá cả trong quá trình tổ chức lựa chọn nhà thầu, vì có những gói thầu phải mất tới vài tháng mới lựa chọn xong nhà thầu.

#### *2.3.1.5 Thực hiện hợp đồng. đơn hàng*

##### **Lập đơn hàng**

Phòng Đầu tư tập hợp nhu cầu sử dụng, gửi thông báo cho Công ty Dịch vụ vật tư/Ban quản lý dự án để triển khai kế hoạch đặt hàng với nhà cung cấp. Sau đó nhân viên mua hàng của Công ty Dịch vụ vật tư/Ban quản lý dự án sẽ lên dự thảo đơn hàng (PO – Purchase Order) và quản lý bộ phận mua hàng sẽ kiểm tra lần cuối về giá, số lượng, điều kiện, điều khoản, ...sau đó đơn hàng được in ra và ký duyệt. Sau khi được duyệt, nhân viên mua hàng sẽ tiến hành gửi cho nhà cung cấp bằng hình thức email, zalo, viber. Nhà cung cấp sẽ dựa vào PO đồng thời đối chiếu với hợp đồng, lập xác nhận đơn hàng, lên kế hoạch giao hàng cụ thể và gửi lại cho bên mua. Nhân viên bộ phận mua hàng sẽ xem xét kế hoạch giao hàng và theo dõi nhận hàng.

### **Tổ chức thực hiện đơn hàng**

Sau khi đơn đặt hàng được gửi cho nhà cung cấp, bộ phận mua hàng theo dõi việc thực hiện đơn hàng bằng cách thường xuyên liên lạc với nhà cung cấp để biết được ngày chuyển hàng của nhà cung cấp, theo dõi việc giao nhận hàng có đúng theo kế hoạch dự kiến hay không. Để theo dõi quá trình giao hàng của nhà cung cấp, nhân viên mua hàng của công ty đã sử dụng bảng dữ liệu Excel để thống kê và theo dõi. Đồng thời, liên hệ trực tiếp hoặc gửi email đến nhà cung cấp để kiểm tra, xúc tiến tiến độ giao hàng.

Đối với các đơn hàng do Ban quản lý dự án ký hợp đồng với nhà cung cấp, Ban Quản lý dự án gửi văn bản thông báo cho Công ty Dịch vụ vật tư về lịch trình, tiến độ giao hàng để Công ty Dịch vụ vật tư tiến hành tiếp nhận nhập kho và quản lý.

Khi hàng được vận chuyển về kho của Công ty Dịch vụ vật tư, Thủ kho tiến hành nhận và kiểm tra sơ bộ lại số lượng hàng nhập kho có đúng theo đơn đặt hàng không sau đó tiến hành kiểm tra nghiệm thu hàng hóa bằng cách đo các thông số kỹ thuật với 5% số lượng hàng hóa của mỗi đơn hàng. Việc thực hiện đo kiểm này do Tổ đo kiểm độc lập tiến hành để đảm bảo tính khách quan với bộ phận mua hàng và bộ phận kho, sau khi kết quả đo kiểm đảm bảo đáp ứng các thông số theo hợp đồng, bộ phận kho hoàn tất thủ tục tiếp nhận với nhà cung cấp. Hàng hóa được quản lý trong kho sau đó được vận chuyển đi bàn giao cho các đơn vị khi có yêu cầu để phục vụ sản xuất kinh doanh.

Ngoài việc kiểm tra về mặt số lượng, chất lượng, bộ phận mua hàng còn kiểm tra và theo dõi các chứng từ mua hàng như hóa đơn. Hóa đơn có thể được gửi kèm hàng hoặc gửi bằng đường riêng vì vậy bộ phận mua hàng cũng cần phải theo dõi chặt chẽ việc cung cấp chứng từ mua hàng cho bộ phận kế toán để thanh toán cho khách hàng, hàng tháng bộ phận mua hàng phải kết hợp với bộ phận kế toán để kiểm tra lại tình trạng thanh toán đối với các nhà cung cấp. Nếu nhà cung cấp nào chưa gửi chứng từ kịp thời thì bộ phận mua hàng phải có trách nhiệm đôn đốc nhà cung cấp đó.

Tuy nhiên, quá trình kiểm tra nghiệm thu hàng hóa hiện nay còn mất nhiều thời gian, tùy theo mặt hàng mua sắm mà việc đo kiểm nghiệm thu được giao cho Công ty Dịch vụ vật tư hoặc Trung tâm Điều hành thông tin thực hiện; do Tổ đo kiểm tại Công ty Dịch vụ vật tư chưa được trang bị đầy đủ trang thiết bị, nhân lực nên chưa đo kiểm được các loại thiết bị đặc thù, mà việc này do Trung tâm Điều hành thông tin thực hiện, vì vậy việc phối hợp triển khai giữa các bộ phận mua hàng, bộ phận kho, bộ phận đo kiểm và nhà cung cấp còn gặp nhiều vướng mắc phát sinh, tốn kém thời gian do thủ tục giấy tờ...trong nhiều trường hợp do sự phối hợp của các bộ phận chưa tốt hoặc chưa được kịp thời sẽ làm kéo dài thời gian triển khai đơn hàng.

#### *2.3.1.6 Đánh giá hoạt động mua hàng*

Sau mỗi lần hoàn thành mua hàng theo từng hợp đồng, VNPT Hà Nội thường đánh giá kết quả mua hàng thông qua báo cáo quyết toán thanh lý hợp đồng, đối với các nhà cung cấp hàng hóa mà đảm bảo tất cả các yêu cầu mà doanh nghiệp đưa ra, chẳng hạn đáp ứng đúng số lượng, chất lượng, mẫu mã, chủng loại, không vi phạm hợp đồng thì nhà cung cấp đó sẽ được VNPT Hà Nội xem xét tiếp tục ưu tiên trong đợt mua hàng sau và ngược lại, khi khi nhà cung cấp giao hàng hóa có sai sót do lỗi chủ quan của nhà cung cấp thì doanh nghiệp sẽ triển khai kế hoạch lựa chọn đối tác mới.

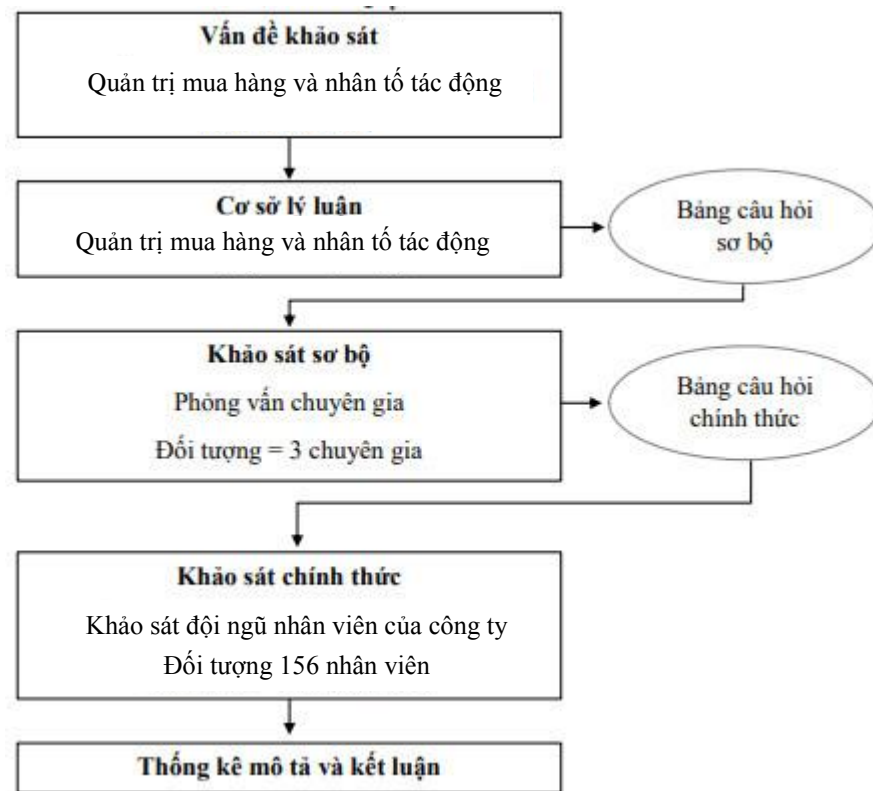
Hàng năm, công ty đều có báo cáo tổng hợp, báo cáo tài chính về tình hình mua hàng. Qua đó công ty thấy được những nguyên nhân đã gây nên những tồn tại cũng như các yếu kém để tìm ra các biện pháp khắc phục, tìm ra các sai phạm và trách nhiệm của người gây ra, qui trách nhiệm cho từng cá nhân có liên quan. Công ty còn tìm ra được nguyên nhân làm sao mà hàng mua không hoàn thành được theo kế hoạch để từ đó đưa ra các biện pháp khắc phục và vạch hướng đi cho các năm tiếp theo tránh được tổn thất cho công ty.

#### ***2.3.2. Khảo sát các nhân tố ảnh hưởng quản trị hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội***

Quy trình khảo sát được thực hiện qua hai bước chính: thực hiện khảo sát sơ bộ và thực hiện khảo sát chính thức. Tác giả đã thực hiện phỏng vấn 03 chuyên gia là

những nhân viên có kinh nghiệm từ 5 năm trở lên trong hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội bằng bảng câu hỏi sơ bộ (xem Phụ lục 1), Kết quả tất cả chuyên gia đều đồng ý với các nhân tố tác động đến quản trị hoạt động mua hàng mà tác giả đề xuất. Sau khi hoàn thành khảo sát sơ bộ, nhân tố tác động ban đầu sẽ được giữ nguyên và bắt đầu tiến hành xây dựng bảng câu hỏi chính thức (xem Phụ lục 2) bằng cách thu thập ý kiến của các nhân viên VNPT Hà Nội.

### Quy trình khảo sát như hình 2.3:



**Hình 2.3: Quy trình khảo sát**

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

### Xác định thang đo

Vấn đề nghiên cứu ở đây là sự tác động của các nhân tố đến hoạt động quản trị mua hàng tại VNPT Hà Nội, vì vậy tác giả sẽ sử dụng dạng câu hỏi đóng với các lựa chọn trả lời của thang đo Likert 5 mức độ hoàn toàn đồng ý, đồng ý, trung lập, không đồng ý, hoàn toàn không đồng ý để đo lường 5 nhân tố tác động đó là Chiến lược kinh doanh (CL), Quy trình quản trị hoạt động mua hàng (QT), Nguồn lực cho

hoạt động quản trị mua hàng (NL), Áp dụng khoa học công nghệ trong quản trị hoạt động mua hàng (KHCN) và Đánh giá hiệu quả quản trị hoạt động mua hàng (QTMH)

### **Thiết kế mẫu**

Có nhiều quy ước về kích thước mẫu, chẳng hạn như Hair & ctg (1998) cho rằng kích thước mẫu phải tối thiểu từ 100 đến 150. Tuy nhiên, tác giả theo quan điểm của Bollen (1989) cho rằng kích thước mẫu tối thiểu là 5 quan sát cho một câu hỏi cần ước lượng. Theo đó, nghiên cứu này có mô hình nghiên cứu với 22 câu hỏi, vì vậy kích thước mẫu tối thiểu là  $22 \times 5 = 110$ . Để đạt được tối thiểu 110 quan sát, tác giả đã thực hiện khảo sát trên online kết hợp phỏng vấn trực tiếp.

Đã có 165 phiếu khảo sát được thu nhận, trong đó có 9 phiếu khảo sát bị loại do không hợp lệ. Do đó, số lượng quan sát còn lại để đưa vào phân tích là 156 phiếu.

### **Thiết kế bảng câu hỏi:**

Các giai đoạn để thiết kế bảng câu hỏi: Dựa trên cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu trước đây, xây dựng bảng câu hỏi sơ bộ ban đầu; Phỏng vấn và tham khảo ý kiến chuyên gia, sau đó điều chỉnh, bổ sung và hoàn thiện bảng câu hỏi chính thức phục vụ khảo sát.

Cấu trúc của bảng câu hỏi bao gồm: Phần giới thiệu bản thân và mục tiêu của bảng câu hỏi; Phần câu hỏi về thông tin cá nhân của đối tượng được khảo sát; và Phần nội dung bao gồm câu hỏi về tác động của các nhân tố đến quản trị mua hàng (xem bảng hỏi trong phụ lục 1).

### **Quá trình thu thập thông tin**

Dùng công cụ Forms – Google Docs để thiết kế bảng hỏi, sau đó sẽ gửi bảng câu hỏi đến toàn bộ nhân viên của VNPT Hà Nội thông qua email nội bộ và chia sẻ link bảng câu hỏi khảo sát Google Form lên trang mạng xã hội của công ty. Sau khi đạt được số người khảo sát (kích thước mẫu) cần thiết, bảng câu hỏi sẽ được đóng lại và quá trình thu thập thông tin kết thúc. Sử dụng kết quả thu thập để phân tích, nghiên cứu

### **Kỹ thuật phân tích số liệu**

Dữ liệu sau khi thu thập được sẽ được loại các câu trả lời không phù hợp, làm sạch, mã hóa và nhập dữ liệu để phân tích thông qua phần mềm SPSS 20 được tiến hành phân tích kết quả theo các bước thống kê mô tả nhằm thu được kết quả khảo sát.

### **Kết quả nghiên cứu:**

Sau khi kết thúc khảo sát, tổng số 165 phiếu khảo sát được thu nhận, trong đó có 9 phiếu khảo sát bị loại do không hợp lệ, số lượng quan sát còn lại để đưa vào phân tích là 156 phiếu; trong đó nam chiếm 68%; nữ chiếm 32%; đối tượng khảo sát có trình độ đại học và trên đại học chiếm 64,75%; nhân viên chiếm 40,38%; quản lý tổ đội chiếm 29,49%; lãnh đạo phòng ban đơn vị chiếm 10,8%; quản lý tổ, đội chiếm 26,8%; nhân viên chiếm 62,4%.

Với dữ liệu thu được, tác giả tiến hành kiểm định thang đo Cronbach's Alpha để kiểm tra sự chặt chẽ và tương quan giữa các biến quan sát, loại biến quan sát không phù hợp; sau đó tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA. Kết quả phân tích chi tiết xem trong phụ lục 3; theo đó kết quả mô hình hồi quy chuẩn hóa như sau:

$$\text{QTMH} = 0.416 \text{ QT} + 0.3 \text{ NL} + 0.167 \text{ KHCN} + 0.098 \text{ CL} + \varepsilon$$

Kết quả phân tích hồi quy rút ra kết luận, trong các nhân tố tác động đến quản trị hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội, thì nhân tố về quy trình quản trị hoạt động mua hàng (QT) có tác động mạnh nhất, tiếp sau đó lần lượt là các nhân tố về nguồn lực (NL) và áp dụng khoa học công nghệ (KHCN), nhân tố về chiến lược kinh doanh (CL) có tác động thấp nhất đến quản trị hoạt động mua hàng, tuy nhiên điểm trung bình khảo sát của nhân tố KHCN là thấp nhất (2,48 điểm); tiếp theo là nhân tố QT (với 3,02 điểm); nhân tố NL (3,46 điểm) và nhân tố CL có điểm khảo sát cao nhất (3,62).

Sau đây tác giả tiến hành phân tích, đánh giá từng nhân tố tác động đến hoạt động quản trị mua hàng tại VNPT Hà Nội.

#### *2.3.2.1 Nhân tố quy trình quản trị hoạt động mua hàng*

**Bảng 2.14: Kết quả phân tích thống kê mô tả nhân tố quy trình quản trị mua hàng**

<b>Ký hiệu</b>	<b>Nội dung khảo sát</b>	<b>Số lượng tham gia</b>	<b>Giá trị nhỏ nhất</b>	<b>Giá trị lớn nhất</b>	<b>Trung bình</b>
QT1	Quy trình quản trị mua hàng được xây dựng logic, không chồng chéo đan xen giữa các bước	156	1	5	3.15
QT2	Nhu cầu hàng hóa được xác định nhanh chóng và chính xác	156	2	5	2.84
QT3	Quy trình đánh giá, lựa chọn nhà cung cấp hiệu quả, giảm thiểu được rủi ro trong mua hàng	156	2	5	3.23
QT4	Tiến độ lập, thẩm định, phê duyệt các thủ tục mua hàng được triển khai nhanh chóng	156	1	5	3.01
QT5	Các thủ tục mua hàng tuân thủ đúng quy định của pháp luật về đấu thầu và pháp luật khác liên quan	156	1	5	3.10
QT6	Các tiêu chí đánh giá tổng kết mua hàng đầy đủ: đánh giá quá trình mua hàng; đánh giá đội ngũ mua hàng và nhà cung cấp.	156	1	5	2.79
<b>QT</b>	<b>Quy trình quản trị hoạt động mua hàng</b>	<b>156</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,02</b>

Từ kết quả phân tích hồi quy (xem phụ lục 3) cho thấy trong hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội thì thành phần “Quy trình quản trị hoạt động mua hàng” có tác động mạnh nhất đến hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội với hệ số hồi quy chuẩn hóa cao nhất là 0,416, trong 6 khía cạnh khảo sát (Bảng 2.14), các khía cạnh QT1, QT3 và QT5 được đánh giá cao nhất, đó là do: VNPT Hà Nội đã xây dựng và vận hành quy trình mua hàng chi tiết, cụ thể từng bước công việc, nội dung thực hiện, đơn vị thực hiện và thời hạn rõ ràng. Đồng thời, VNPT Hà Nội quy định rõ ràng chức năng nhiệm vụ các đơn vị tại mỗi bước triển khai thủ tục mua hàng và lựa chọn nhà cung cấp, có phân cấp phân quyền rõ ràng đảm bảo tính độc lập, khách quan, minh bạch trong quá trình triển khai, do vậy đã đảm bảo các thủ tục mua hàng

tuân thủ đúng quy định của pháp luật, giảm thiểu được rủi ro trong mua hàng. Tuy nhiên thời gian tới VNPT Hà Nội vẫn cần cải thiện mở rộng danh sách nhà cung cấp đối với một số mặt hàng để giảm thiểu rủi ro có thể phát sinh, cũng như tối ưu quy trình phân cấp phân quyền để vừa đảm bảo tính chặt chẽ vừa giảm được thời gian triển khai.

Các khía cạnh QT2, QT4 và QT6 chưa được đánh giá cao, một số nguyên nhân đó là:

Nhu cầu hàng hóa chưa được xác định nhanh chóng và chính xác: các hoạt động sản xuất kinh doanh chưa có đầy đủ định mức đối với tất cả các loại vật tư, vì vậy việc tập hợp nhu cầu một số loại hàng hóa còn nặng về định tính, nên quá trình xác định nhu cầu mua hàng chưa thực sự nhanh chóng và chính xác, vẫn còn nhiều thủ tục giấy tờ, làm kéo dài thời gian của một chu kỳ mua hàng sản phẩm, cũng như thường bị động trong việc cung ứng do không kịp chuẩn bị đủ các chủng loại vật tư, ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất.. Các hoạt động xác định nhu cầu và lập kế hoạch mua hàng chưa được tin học hóa, còn thực hiện thủ công bằng file excel, hiện mới chỉ bắt đầu trong giai đoạn tin học hóa...

Ngoài ra công tác quy hoạch mạng lưới, chuẩn hóa danh mục vật tư sử dụng cho các hoạt động sản xuất kinh doanh cũng rất quan trọng, hiện tại VNPT Hà Nội chưa thực sự chuẩn hóa được tất cả danh mục vật tư thiết bị cho toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh, nên có nhiều trường hợp cùng một hoạt động sản xuất nhưng mỗi đơn vị trên các địa bàn khác nhau lại sử dụng các loại vật tư thiết bị khác nhau, hoặc có nhiều loại vật tư sau khi mua xong lại không còn phù hợp để sử dụng nên bị tồn đọng kéo dài....cho nên việc sớm chuẩn hóa danh mục, hàng hóa một cách tối ưu nhất sẽ tác động tích cực đến hoạt động mua hàng, giúp việc triển khai được thuận lợi, mang lại hiệu quả cao nhất.

Tiến độ lập, thẩm định, phê duyệt các thủ tục mua hàng chưa thực sự nhanh chóng do cơ cấu tổ chức mua hàng chưa tinh gọn, còn nhiều thủ tục nội bộ rườm rà nên tiến độ triển khai các thủ tục mua hàng chưa tối ưu;



Đối với hoạt động đánh giá mua hàng thì hiện nay công ty cũng mới chỉ quan tâm kiểm soát chặt chẽ các điều khoản quy định trong hợp đồng, tuy nhiên do chưa xây dựng được tiêu chuẩn để làm căn cứ đánh giá toàn diện mỗi nhà cung cấp cũng như đội ngũ mua hàng của công ty, vì vậy đối với nhà cung cấp nếu tuân thủ các quy định của hợp đồng và có chính sách bán hàng tốt, giá tốt, dịch vụ hỗ trợ sau bán hàng tốt, sửa đổi lại hàng nhanh chóng ... thì đánh giá tốt nhà cung cấp ấy, khi đó nhà cung cấp được xem xét tiếp tục cung cấp hàng hóa theo các hình thức lựa chọn nhà thầu thông qua chỉ định thầu hoặc mua sắm trực tiếp. Đối với đội ngũ mua hàng, VNPT Hà Nội đánh giá thông qua tiến độ giải quyết công việc của nhân viên để từ đó xếp loại lương theo mức độ hoàn thành công việc.

#### *2.3.2.2 Nhân tố về Nguồn lực cho hoạt động quản trị mua hàng*

Từ kết quả phân tích hồi quy cho thấy trong hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội thì thành phần “Nguồn lực cho hoạt động quản trị mua hàng” có tác động mạnh thứ hai đối với hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội với hệ số hồi quy chuẩn hóa là 0,3.

Trong các khía cạnh được khảo sát (xem bảng 2.15) thì các yếu tố NL1, NL2, NL3 và NL5 được đánh giá cao nhất, với điểm trung bình lần lượt là 3.62, 3.62, 3.49 và 4.03. Về đội ngũ nhân sự, nhìn chung đội ngũ nhân sự của bộ phận mua hàng hầu hết đều có trình độ đại học trở lên (chiếm 72,4%), 61,2% nhân sự có độ tuổi từ 40 đến 50 tuổi, đã có nhiều năm kinh nghiệm công tác trong lĩnh vực mua hàng, công ty cũng thường xuyên đào tạo bồi dưỡng kiến thức chuyên môn nghiệp vụ cho nhân viên thông qua hình thức đào tạo trực tuyến trên công cụ <https://elearning.vnpt.vn>, giao chỉ tiêu để nhân viên tăng tính chủ động tự nghiên cứu học tập theo các học liệu trên hệ thống. Trong các khía cạnh được khảo sát, thì hệ thống kho bãi (NL5) được đánh giá cao nhất, điểm trung bình là 4,03, VNPT Hà Nội sở hữu nhiều cơ sở nhà đất, kho bãi, vì vậy không phải tốn chi phí đi thuê như phần lớn các doanh nghiệp khác, đây là một trong những lợi thế cạnh tranh của VNPT Hà Nội, giúp tăng tính chủ động trong việc mua hàng, dự trữ được nhiều hàng hóa trong trường hợp cần thiết.

Các khía cạnh NL4 và NL6 là có điểm trung bình thấp nhất trong các nhân tố nguồn lực được khảo sát, tương ứng là 2,69 và 3,31; lý do là hiện nay đội ngũ nhân sự của VNPT Hà Nội có tuổi trung bình cao (47 tuổi), ít có khả năng thích ứng với các công cụ quản trị hiện đại, trong khi đó VNPT Hà Nội cũng chưa có được công cụ phần mềm quản trị xuyên suốt toàn bộ hoạt động mua hàng, mới chỉ ứng dụng tin học hóa ở một số khâu như quản lý xuất nhập hàng hóa trên phần mềm, việc theo dõi, phân tích số liệu nhu cầu mua hàng, theo dõi tồn kho, tình hình sử dụng... còn phải làm thủ công bằng công cụ excel, chưa hỗ trợ tốt công tác quản trị mua hàng. Các đơn vị/bộ phận tham gia các hoạt động mua hàng mặc dù đã được tổ chức để đảm bảo tính độc lập, khách quan tại mỗi bước triển khai trong quá trình mua hàng, tuy nhiên nếu xét đến yếu tố tiến độ triển khai thì vẫn chưa thực sự tối ưu.

**Bảng 2.15: Kết quả phân tích thống kê mô tả nhân tố nguồn lực cho hoạt động quản trị mua hàng**

Ký hiệu	Nội dung khảo sát	Số lượng tham gia	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình
NL1	Nhân viên có nhận thức và hiểu biết cao về các quy trình nghiệp vụ, chính sách chuyên ngành liên quan	156	1	5	3.62
NL2	Công ty thường xuyên tổ chức những buổi đào tạo nhân lực trong quản trị mua hàng	156	3	5	3.62
NL3	Năng lực quản lý và điều hành của nhà quản trị thích hợp	156	1	5	3.49
NL4	Phần mềm quản lý, xuyên suốt được tất cả hoạt động mua hàng từ tập hợp nhu cầu, duyệt số lượng mua, đặt hàng, nhập về kho, nghiệm thu, thanh toán, theo dõi sử dụng, quản lý tồn kho, tổng hợp báo cáo	156	1	5	2.69
NL5	Hệ thống kho bãi rộng rãi, hiện đại, dự trữ được lượng hàng hóa lớn và được quản lý hiệu quả	156	1	5	4.03

NL6	Các đơn vị/bộ phận tham gia các hoạt động mua hàng được tổ chức khoa học, hiệu quả	156	1	5	3.31
<b>NL</b>	<b>Nguồn lực quản trị hoạt động mua hàng</b>	<b>156</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,46</b>

### 2.3.2.3 Nhân tố áp dụng khoa học công nghệ trong quản trị hoạt động mua hàng

Từ kết quả phân tích hồi quy (xem phụ lục 3) cho thấy trong hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội thì thành phần “Áp dụng khoa học công nghệ trong quản trị hoạt động mua hàng” có tác động mạnh thứ ba đến hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội với hệ số hồi quy chuẩn hóa là 0,167, trong tất cả 3 khía cạnh khảo sát cơ bản đều bị đánh giá thấp (xem bảng 2.16), trong đó khía cạnh KHCN3 bị đánh giá thấp nhất với điểm trung bình 2,03; do VNPT Hà Nội là đơn vị hạch toán phụ thuộc Tập đoàn VNPT, độ tự chủ chưa cao, hiện nay Tập đoàn chưa bố trí riêng biệt chi phí cho đầu tư ứng dụng khoa học công nghệ trong quản trị mua hàng, mà mới chỉ ưu tiên nguồn lực cho các hoạt động sản xuất kinh doanh chính; công cụ phần mềm quản trị mua hàng mới chỉ đáp ứng được những yêu cầu cơ bản nhất, mức độ ứng dụng khoa học công nghệ chưa cao

**Bảng 2. 16: Kết quả phân tích thống kê mô tả khía cạnh áp dụng khoa học công nghệ trong quản trị hoạt động mua hàng**

Ký hiệu	Nội dung khảo sát	Số lượng tham gia	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình
KHCN1	Phần mềm quản lý mua hàng thường xuyên được cập nhật, thay đổi phù hợp với yêu cầu công nghệ	156	2	5	2.86
KHCN2	Nền tảng khoa học công nghệ được ứng dụng trong quản trị mua hàng tại doanh nghiệp ở mức độ cao	156	2	5	2.55
KHCN3	Nguồn vốn đầu tư vào ứng dụng khoa học công nghệ trong quản trị mua hàng tại Doanh nghiệp được lên kế hoạch và phân bổ riêng biệt	156	2	5	2.03

<b>KHCN</b>	<b>Áp dụng khoa học công nghệ</b>	<b>156</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2,48</b>
-------------	-----------------------------------	------------	----------	----------	-------------

#### 2.3.2.4 Nhân tố chiến lược kinh doanh

Từ kết quả phân tích hồi quy cho thấy trong hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội thì thành phần “Chiến lược kinh doanh” có tác động ít nhất đến đến hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội với hệ số hồi quy chuẩn hóa là 0,098. Các tiêu chí được khảo sát cơ bản đều được đánh giá cao; chỉ có tiêu chí CL3 là không được đánh giá cao, nghĩa là đa số khảo sát không đồng tình với nhận định cho rằng doanh nghiệp thường xuyên phải điều chỉnh chiến lược kinh doanh, vì thực tế VNPT Hà Nội là đơn vị trực thuộc và hạch toán phụ thuộc Tập đoàn, triển khai các hoạt động sản xuất kinh doanh theo định hướng chiến lược chung của Tập đoàn.

**Bảng 2. 17: Kết quả phân tích thống kê mô tả nhân tố chiến lược kinh doanh**

<b>Ký hiệu</b>	<b>Nội dung khảo sát</b>	<b>Số lượng tham gia</b>	<b>Giá trị nhỏ nhất</b>	<b>Giá trị lớn nhất</b>	<b>Trung bình</b>
CL1	Doanh nghiệp có chiến lược kinh doanh rõ ràng trong dài hạn	156	1	5	3.73
CL2	Doanh nghiệp thường xuyên đánh giá kết quả thực hiện theo kế hoạch kinh doanh	156	3	5	4.05
CL3	Doanh nghiệp của anh/chị có thường xuyên phải điều chỉnh chiến lược kinh doanh theo từng giai đoạn, thời kỳ	156	1	5	2.98
CL4	Chiến lược kinh doanh tại doanh nghiệp được nắm bắt rõ ràng tại từng bộ phận, phòng ban	156	2	5	3.72
<b>CL</b>	<b>Chiến lược kinh doanh</b>	<b>156</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,62</b>

## ***2.4 Đánh giá chung công tác quản trị hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội***

Qua tìm hiểu, phân tích thực trạng quản trị mua hàng và kết quả khảo sát ở mục 2.3, ta thấy công tác quản trị mua hàng tại VNPT Hà Nội trong thời gian qua có những ưu điểm và hạn chế sau:

### ***2.4.1 Ưu điểm***

Qua phân tích thực trạng tại chương hai có thể thấy các ưu điểm của công tác quản trị hoạt động mua hàng hiện nay tại VNPT Hà Nội là:

**Về chiến lược kinh doanh:** VNPT Hà Nội là đơn vị hoạt động và hạch toán phụ thuộc Tập đoàn VNPT, Tập đoàn VNPT là một trong những doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực viễn thông và công nghệ thông tin của đất nước, thường xuyên nằm trong danh sách những thương hiệu mạnh nhất của Việt Nam; có tầm nhìn và chiến lược kinh doanh rõ ràng trong dài hạn, vì vậy đã giúp cho quản trị hoạt động mua hàng của VNPT Hà Nội được thuận lợi.

**Về nguồn lực:** VNPT Hà Nội có nguồn lực tốt, hỗ trợ quản trị hoạt động mua hàng được hiệu quả. Cụ thể, VNPT Hà Nội đã tổ chức được các đơn vị tham gia hoạt động mua hàng đảm bảo tính khoa học, phân định rõ chức năng nhiệm vụ mỗi đơn vị đảm bảo tính độc lập, khách quan, đội ngũ nhân sự của bộ phận mua hàng hầu hết đều có trình độ đại học trở lên (chiếm 72,4%), 61,2% nhân sự có độ tuổi từ 40 đến 50 tuổi, đã có nhiều năm kinh nghiệm công tác trong lĩnh vực mua hàng, có nền tảng kiến thức chuyên môn cao, có khả năng phân tích, dự báo, đàm phán và thương lượng giúp cho công ty tạo nên một lợi thế cạnh tranh, một vị trí vững chắc trên thị trường mà khó có công ty nào trong ngành sánh kịp. Ngoài ra, VNPT với lợi thế sở hữu nhiều cơ sở nhà, đất rộng, vì vậy đã xây dựng được hệ thống kho bãi lớn, có thể trữ được nhiều hàng hóa trong trường hợp cần thiết, tiết kiệm chi phí thuê kho so với các doanh nghiệp khác.

**Về quy trình:** VNPT Hà Nội đã xây dựng được quy trình quản trị hoạt động mua hàng chi tiết, cụ thể từng bước từ việc xác định nhu cầu vật tư, tính toán hợp lý lượng hàng cần đặt trong thời gian yêu cầu, đảm bảo đầy đủ về số lượng và chất

lượng theo yêu cầu. Quy trình quản trị mua hàng đảm bảo tính chặt chẽ, tất cả các thủ tục mua hàng đều được tổ chức triển khai, thẩm định, phê duyệt theo trình tự bài bản, khách quan. Hạn chế được những quyết định mang tính cá nhân, tiêu cực có thể phát sinh làm ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp.

Quy trình quản trị hoạt động mua hàng chặt chẽ cũng đã giúp doanh nghiệp luôn tuân thủ quy định pháp luật của Nhà nước về lựa chọn nhà cung cấp đảm bảo cạnh tranh, công bằng, minh bạch và hiệu quả kinh tế. Tại VNPT Hà Nội phần lớn hàng hóa được lựa chọn thông qua hình thức đấu thầu công khai, không hạn chế số lượng nhà thầu tham dự, do vậy luôn đảm bảo lựa chọn được nhà cung cấp phù hợp.

#### **2.4.2 Hạn chế**

##### **Về nguồn lực:**

###### Hạn chế:

Chưa có phần mềm quản lý xuyên suốt được tất cả hoạt động mua hàng từ tập hợp nhu cầu, duyệt số lượng mua, đặt hàng, nhập về kho, nghiệm thu, thanh toán, theo dõi sử dụng, quản lý tồn kho, tổng hợp báo cáo... như kết quả đã khảo sát, nhân tố NL4 chỉ đạt điểm trung bình là 2,69 cho thấy phần mềm quản trị hiện có của VNPT Hà Nội mới chỉ đáp ứng được một phần nhu cầu.

###### Nguyên nhân:

Đội ngũ nhân sự của VNPT Hà Nội có tuổi trung bình cao (47 tuổi), ít có khả năng thích ứng với các công cụ quản trị hiện đại, ít khả năng thích ứng với sự thay đổi;

##### **Về quy trình:**

###### Hạn chế:

Nhu cầu hàng hóa chưa được xác định nhanh chóng và chính xác; kết quả khảo sát nhân tố QT2 chỉ đạt điểm trung bình là 2,84;

Tiến độ lập, thẩm định, phê duyệt các thủ tục mua hàng còn bị kéo dài; kết quả khảo sát nhân tố QT4 chỉ đạt điểm trung bình là 3,01;

Công tác mua hàng chưa được đánh giá toàn diện; kết quả khảo sát nhân tố QT6 chỉ đạt điểm trung bình là 2,79; thấp nhất trong các nhân tố quy trình quản trị mua hàng (QT) được khảo sát

**Nguyên nhân:**

Các hoạt động xác định nhu cầu và lập kế hoạch mua hàng chưa được tin học hóa, còn thực hiện thủ công bằng file excel.

Chưa xây dựng định mức và chuẩn hóa được tất cả danh mục vật tư thiết bị cho toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh.

Cơ cấu tổ chức mua hàng chưa thực sự tinh gọn, còn nhiều thủ tục nội bộ rườm rà nên tiến độ triển khai các thủ tục mua hàng chưa tối ưu (kết quả khảo sát nhân tố nguồn lực NL6 chỉ đạt 3,31 điểm, thấp thứ 2 trong các nhân tố nguồn lực được khảo sát)

Chưa chuẩn hóa các tiêu chí, quy trình đánh giá nhà cung cấp trước, trong và sau khi mua hàng. Chưa có bộ các tiêu chí đánh giá tổng kết mua hàng để có thể đánh giá toàn diện quá trình mua hàng; đội ngũ mua hàng và nhà cung cấp.

Chính sách kinh tế tác động đến hoạt động mua hàng như quy định đấu thầu, hệ thống các quy định vẫn chưa thực sự thông thoáng, thuận lợi.

**Về áp dụng khoa học công nghệ:**

**Hạn chế:** Mức độ áp dụng khoa học công nghệ trong quản trị hoạt động mua hàng chưa cao, các nhân tố về áp dụng khoa học công nghệ trong quản trị hoạt động mua hàng đã được khảo sát đều không được đánh giá cao; và có điểm trung bình thấp nhất trong các nhân tố được khảo sát.

**Nguyên nhân:**

Hạn chế về chi phí cho các hoạt động đào tạo nhân sự mua hàng, đầu tư nâng cao ứng dụng khoa học công nghệ vào quản trị mua hàng; như kết quả khảo sát ở trên thì nhân số khảo sát về nguồn vốn đầu tư vào ứng dụng khoa học công nghệ (KHCN3) bị đánh giá thấp nhất với 2,03 điểm.

Đội ngũ nhân sự có tuổi trung bình cao, hạn chế khả năng tiếp thu kiến thức mới và công cụ quản trị hiện đại.

## **Kết luận chương 2**

Chương 2 trình bày về tổng quan của VNPT Hà Nội và tình hình hoạt động của công ty từ năm 2018-2020. Tác giả đã trình bày kết quả khảo sát về quản trị hoạt động mua hàng, Số liệu khảo sát được xử lý và kiểm tra sự phù hợp của mô hình bằng phần mềm SPSS 20, đồng thời phân tích thực trạng của hoạt động mua hàng tại công ty thông qua các bước sau: Phân tích Cronbach's Alpha. Phân tích nhân tố EFA; Phân tích hệ số tương quan. Phân tích hồi quy. Phân tích thông kê mô tả.

Dựa trên số liệu thu thập được và kết quả phân tích các nguồn dữ liệu đã giúp cho tác giả có cơ sở để tìm hiểu và phân tích thực trạng hoạt động quản trị mua hàng tại VNPT Hà Nội. Từ đó tác giả đã phân tích rõ thực trạng quản trị hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội, đánh giá những ưu điểm, nhược điểm của công tác mua hàng, làm căn cứ đề xuất các giải pháp đúng trọng tâm trong chương 3 nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị mua hàng tại VNPT Hà Nội.



## **CHƯƠNG 3 - GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG MUA HÀNG TẠI VNPT HÀ NỘI**

### **3.1. Định hướng phát triển của Tập đoàn và VNPT Hà Nội**

Đối với Tập đoàn; theo chiến lược phát triển trong kỷ nguyên mới, phù hợp với xu thế toàn cầu hóa và sự phát triển không ngừng của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, VNPT đã và đang từng bước chuyển đổi từ nhà cung cấp dịch vụ viễn thông truyền thống sang nhà cung cấp dịch vụ số (DSP), trở thành một Tập đoàn kinh tế năng động, chú trọng phát triển những sản phẩm, dịch vụ, giải pháp ICT sáng tạo, đột phá để tiếp tục kiến tạo nên những giá trị đích thực cho cuộc sống, đóng góp vào sự phát triển vững mạnh của nền kinh tế Việt Nam. Tầm nhìn của Tập đoàn những năm tới đó là:

- Đến năm 2025 VNPT là một trong những nhà cung cấp số lớn nhất của đất nước.
- Đến năm 2030 Tập đoàn là một trong những trung tâm số lớn của châu Á.
- Trở thành lựa chọn số 1 của khách hàng sử dụng sản phẩm, dịch vụ Công nghệ thông tin - Viễn thông (ICT) tại thị trường.

Đối với VNPT Hà Nội, định hướng phát triển trong những giai đoạn tiếp theo, VNPT Hà Nội đặt ra mục tiêu tăng trưởng bền vững; tiếp tục khẳng định vai trò là đơn vị chủ lực của Thủ đô về cung cấp các dịch vụ viễn thông công nghệ thông tin, hạ tầng số, dịch vụ số; góp phần xây dựng chính quyền số, đô thị thông minh; Phát triển hạ tầng mạng viễn thông công nghệ thông tin hiện đại, đồng bộ; nâng cao chất lượng phục vụ, cung cấp trải nghiệm khách hàng. Trong đó, các khâu đột phá được xác định là phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao; hoàn thiện cơ chế, chính sách, mô hình quản trị để giải phóng nguồn lực phát triển; hoàn thiện kết cấu hạ tầng, trọng tâm là hạ tầng viễn thông, mạng 5G, hạ tầng mạng cáp quang, hạ tầng công nghệ thông tin để nâng cao chất lượng, hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Về các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh cụ thể, VNPT Hà Nội phấn đấu doanh thu và lợi nhuận đạt và vượt kế hoạch Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam -

VNPT giao hằng năm; năng suất lao động tăng bình quân 5%-10%/năm; thu nhập bình quân người lao động tăng 5%/ năm

Riêng về hoạt động mua hàng, VNPT Hà Nội định hướng cải tiến quy trình mua hàng. Đồng thời nâng cấp cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin hoàn thiện hơn giúp hỗ trợ quy trình mua hàng. Cùng với các chương trình đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp, bộ phận mua hàng cũng sẽ tập trung nâng cao kỹ năng và kiến thức của mỗi thành viên trong bộ phận nhằm đem lại hiệu quả cao nhất

### **3.2 Các giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội**

Sự hoàn thiện của quản trị hoạt động mua hàng có ý nghĩa rất to lớn đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Quy mô doanh nghiệp ngày càng phát triển thì tầm quan trọng của quản trị hoạt động mua hàng càng ngày càng được khẳng định rõ ràng hơn. Để hoàn thiện hoạt động này cần phải đưa ra những giải pháp phát huy các nhân tố thế mạnh và hạn chế các nhân tố gây khó khăn cho quản trị hoạt động mua hàng nhằm dẫn dắt VNPT Hà Nội theo đúng định hướng phát triển và đạt được những kết quả tốt nhất, các giải pháp đó là:

#### **3.2.1 Hoàn thiện quy trình quản trị hoạt động mua hàng**

*Đối với quản trị hoạt động xác định nhu cầu, đặt hàng:* Dự báo đúng, đủ số lượng vật tư hàng hóa sẽ giúp doanh nghiệp giảm thiểu chi phí mua hàng, thời gian mua hàng. Muốn vậy, công tác dự báo số lượng vật tư mua hàng cần có dự báo trước, kế hoạch mua cụ thể chi tiết theo tuần, theo tháng đối với các vật tư chủ lực thường dùng như dây thuê bao, thiết bị đầu cuối, cáp quang, đầu nối quang, hộp đấu nối. Thực hiện chuẩn hóa danh mục vật tư sử dụng cho các hoạt động sản xuất kinh doanh, đồng thời hoàn thiện hệ thống định mức sử dụng vật tư làm cơ sở nâng cao chất lượng công tác dự báo, xác định nhu cầu mua hàng. Ngoài ra, VNPT Hà Nội cũng nên xác định nhu cầu mua hàng đối với các vật tư khác, trường hợp số lượng nhiều thì cần có phương án mua sắm tập trung để thống nhất về tiêu chuẩn chất lượng, giá cả để mang lại hiệu quả hơn so với trường hợp giao cho các đơn vị tự mua đầu tư xây dựng các công cụ quản trị nhu cầu mua hàng.

*Về quản trị lựa chọn nhà cung cấp:* Xây dựng và ban hành các danh mục tài liệu mẫu để tiến hành lựa chọn nhà cung cấp, qua đó rút ngắn thời gian lựa chọn nhà cung cấp thông qua việc giảm bớt các khâu trung gian tham gia quy trình với chức năng soát xét, thẩm định. Các tài liệu mẫu bao gồm: Tiêu chuẩn hàng hóa; Tiêu chuẩn nghiệm thu; Tiêu chuẩn đánh giá nhà cung cấp. Đồng thời cần thường xuyên rà soát cập nhật các tiêu chuẩn kỹ thuật hàng hóa, bên cạnh việc đảm bảo tính thống nhất của chất lượng sản phẩm, còn cho phép các nhà cung cấp có thể đưa ra được những ý tưởng sáng tạo, những sửa đổi bổ sung trong phạm vi cho phép, nhằm góp phần nâng cao chất lượng sản phẩm và giảm chi phí sản xuất. Áp dụng triệt để nguyên tắc không phụ thuộc vào một nguồn cung cấp duy nhất, cần thường xuyên rà soát mở rộng danh sách nhà cung cấp để hạn chế rủi ro có thể phát sinh trong tương lai.

*Quản trị công tác kiểm tra nghiệm thu hàng hóa:* VNPT Hà Nội cần tổ chức lại công tác này để rút ngắn thời gian triển khai, nếu như hiện nay việc đo kiểm chất lượng vật tư thiết bị do hai đơn vị thực hiện đó là Công ty Dịch vụ vật tư và Trung tâm Điều hành thông tin; mỗi đơn vị thực hiện đo kiểm một số loại vật tư thiết bị; thời gian tới cần thống nhất về một đầu mối để thực hiện, đề xuất nâng cấp Tổ đo kiểm hiện có tại Công ty Dịch vụ vật tư để có thể đo kiểm được tất cả các loại vật tư thiết bị VNPT Hà Nội mua sắm. Nên đầu tư trang bị thiết bị, dụng cụ đo kiểm tra chuyên dùng cho Tổ đo kiểm để phục vụ công tác kiểm tra chất lượng hàng mua về. Công ty cũng cần tăng cường việc kiểm tra giám sát nhân viên mua hàng, nhân viên kiểm tra giao nhận hàng. Sự kiểm tra, kiểm soát này cần được tiến hành nghiêm túc, bằng giải pháp là bổ sung thêm nhân sự hoặc nhân viên bảo vệ để giám sát việc kiểm tra giao nhận hàng hoặc kiểm tra chéo đột xuất thông qua Tổ thanh tra kiểm tra thuộc Văn phòng VNPT Hà Nội.

*Quản trị công tác đánh giá hoạt động mua hàng:* VNPT Hà Nội nên xây dựng các bộ KPI có các tiêu chí định lượng được như thời gian xử lý đơn hàng, số hàng hóa bị trả lại, số lần thanh toán trễ cho nhà cung cấp và công tác đánh giá cần thực

hiện thường xuyên liên tục theo tháng, quý, 6 tháng và một năm để có sự điều chỉnh kịp thời.

Tiến hành đánh giá, tổng hợp kết quả, phân tích đánh giá kết quả mua hàng để phục vụ công tác quản trị mua hàng. Việc đánh giá mua hàng được thực hiện trong quá trình thực hiện hợp đồng và sau khi hợp đồng kết thúc hợp đồng.

Tác giả đề xuất bộ tiêu chuẩn đánh giá mua hàng, cụ thể như sau:

- **Đánh giá kết quả mua hàng:** bao gồm các tiêu chí như bảng 3.1; thời gian tiến hành đánh giá là sau khi kết thúc thực hiện hợp đồng với nhà cung cấp.

- **Đánh giá quá trình mua hàng:** bao gồm các tiêu chí trong bảng 3.2; thời gian tiến hành đánh giá là sau khi kết thúc thực hiện hợp đồng với nhà cung cấp.

- **Đánh giá chất lượng nhà cung cấp:** bao gồm các tiêu chí trong bảng 3.3; thời gian tiến hành đánh giá tối thiểu hai lần trong suốt quá trình thực hiện hợp đồng.

**Bảng 3.1: Đề xuất tiêu chí đánh giá kết quả mua hàng**

Stt	Tiêu chí	Đạt	Không đạt
1	Tổng số lượng mua đáp ứng so với kế hoạch		
2	Chất lượng hàng hóa: đảm bảo 100% số lượng hàng hóa nghiệm thu đạt yêu cầu		
3	Tổng giá trị mua hàng trong kế hoạch		
4	Đúng hạn giao hàng		

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

**Bảng 3.2: Đề xuất tiêu chí đánh giá quá trình mua hàng**

Stt	Tiêu chí	Đạt	Không đạt
1	Mục tiêu mua hàng chính xác		
2	Nhu cầu hàng mua (số lượng, tiêu chuẩn kỹ thuật, thời điểm) đã được xác định chính xác		
3	Ngân sách mua hàng được xây dựng chính xác		

4	Lựa chọn nhà cung cấp tuân thủ quy định của pháp luật		
5	Đặt hàng, tổ chức giao hàng đúng hạn		
6	Thanh toán đúng hạn		
7	Kỹ năng đàm phán, giao tiếp của nhân viên mua hàng		
8	Kỹ năng kiểm tra số lượng, chất lượng khi nhận hàng		
9	Đảm bảo tiến độ triển khai các công việc: Lựa chọn nhà thầu, ký hợp đồng, đơn đặt hàng, nghiệm thu..		
10	Sự phối hợp nhịp nhàng của các bộ phận trong suốt quá trình mua hàng		
11	Không có hàng hóa tồn kho trên 1 tháng		

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

**Bảng 3.3: Đề xuất tiêu chí đánh giá hiệu quả nhà cung cấp**

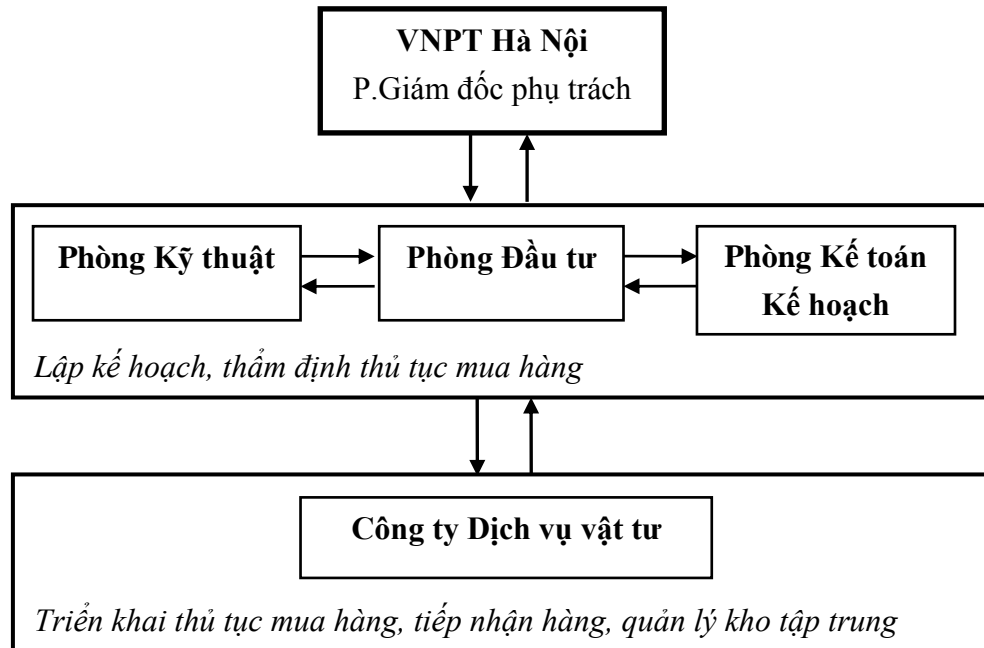
Stt	Tiêu chí	Đạt	Không đạt
1	Cung cấp hàng hóa, dịch vụ đúng hạn		
2	Cung cấp hàng hóa, dịch vụ đúng chất lượng		
3	Quá trình giao dịch với nhà cung cấp diễn ra dễ dàng		
4	Hỗ trợ khách hàng nhiệt tình		
5	Kịp thời phản hồi thắc mắc của khách hàng		
6	Giải quyết triệt để các vấn đề khách hàng gặp phải		
7	Nhân viên của nhà cung cấp chuyên nghiệp, lịch sự		
8	Thực tế cung cấp hàng hóa, dịch vụ khớp với hóa đơn		

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

### **3.2.2 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực**

#### ***Cơ cấu tổ chức***

Thống nhất một đầu mối triển khai thủ tục mua hàng về Công ty Dịch vụ vật tư để tinh gọn, giảm số lượng đơn vị tham gia quy trình mua hàng, rút ngắn thời gian triển khai mua hàng (xem hình 3.1).



**Hình 3.1: Đề xuất sắp xếp lại các bộ phận mua hàng**

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Để thực hiện theo cơ cấu tổ chức như trên, cần nâng cấp Tổ đo kiểm hiện có tại Công ty Dịch vụ vật tư để có thể đo kiểm được tất cả các loại vật tư thiết bị VNPT Hà Nội mua sắm. Bố trí sắp xếp lại nhân sự bằng cách điều chuyển nhân sự hiện có tại Trung tâm điều hành thông tin về Tổ đo kiểm của Công ty Dịch vụ vật tư, đào tạo nhân sự, đầu tư trang bị thiết bị, dụng cụ đo kiểm tra chuyên dùng cho Tổ đo kiểm để phục vụ công tác kiểm tra chất lượng hàng mua về.

Ngoài ra cần tăng cường phân cấp, phân quyền cho Công ty Dịch vụ vật tư thực hiện các thủ tục mua hàng, chuẩn hóa hồ sơ tài liệu mua hàng và giao quyền cho Công ty Dịch vụ vật tư toàn quyền quyết định triển khai các thủ tục mua hàng đối với một số trường hợp để giảm bớt các thủ tục thẩm định, phê duyệt ở cấp VNPT Hà Nội, qua đó rút ngắn thời gian mua hàng, đề xuất phân cấp như sau (xem bảng 3.4), cụ thể:

- VNPT Hà Nội phê duyệt các thủ tục mua hàng đối với các loại hàng hóa có hình thức lựa chọn nhà thầu là đấu thầu rộng rãi và chào hàng cạnh tranh

- Phân cấp cho Công ty Dịch vụ vật tư phê duyệt các thủ tục mua hàng đối với hình thức lựa chọn nhà thầu còn lại (chỉ định thầu và mua sắm trực tiếp)
- Kết hợp thường xuyên kiểm tra, giám sát thông qua các hệ thống quản trị và trực tiếp..

**Bảng 3.4: Đề xuất phân cấp phê duyệt thủ tục mua hàng tại VNPT Hà Nội**

Stt	Thủ tục mua hàng	Đơn vị đề xuất	Đơn vị thẩm định	Đơn vị phê duyệt
<b>I. Lựa chọn nhà cung cấp theo hình thức đấu thầu rộng rãi hoặc chào hàng cạnh tranh</b>				
1	Lập và phê duyệt dự toán mua hàng, kế hoạch lựa chọn nhà cung cấp	Công ty Dịch vụ vật tư	Phòng Đầu tư/ Phòng Kỹ thuật	VNPT Hà Nội
2	Hồ sơ mời thầu	Công ty Dịch vụ vật tư	Phòng Đầu tư/ Phòng Kỹ thuật	VNPT Hà Nội
3	Đánh giá hồ sơ thầu/Xếp hạng nhà thầu/Đàm phán, ký hợp đồng.	Công ty Dịch vụ vật tư	Công ty Dịch vụ vật tư	Công ty Dịch vụ vật tư
4	Đo kiểm hàng mẫu	Công ty Dịch vụ vật tư	Phòng Kỹ thuật	VNPT Hà Nội
5	Kết quả lựa chọn nhà thầu	Công ty Dịch vụ vật tư	Phòng Đầu tư	VNPT Hà Nội
<b>II. Lựa chọn nhà cung cấp theo hình thức chỉ định thầu hoặc mua sắm trực tiếp</b>				
1	Đo kiểm hàng mẫu	Công ty Dịch vụ vật tư	Phòng Kỹ thuật	VNPT Hà Nội
2	Các thủ tục còn lại	Công ty Dịch vụ vật tư	Công ty Dịch vụ vật tư	Công ty Dịch vụ vật tư

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

### ***Đội ngũ nhân sự mua hàng***

Cần nâng cao trình độ nghiệp vụ mọi mặt cho đội ngũ nhân viên mua hàng, đặc biệt là kiến thức chuyên môn nghiệp vụ về đấu thầu. Bằng cách là tài trợ toàn bộ học phí cho nhân viên phụ trách mua hàng tham gia khóa học nghiệp vụ mua hàng tại các trung tâm đào tạo tổ chức giảng dạy, tối thiểu đào tạo mỗi năm hai lần để cập nhật kịp thời các quy định của nhà nước trong lĩnh vực mua hàng.

Về nghĩa vụ trách nhiệm, quyền hạn của nhân viên, VNPT Hà Nội cần có cơ chế cụ thể hơn và giao chính thức bằng các văn bản để gắn trách nhiệm nhân viên. Nếu tình hình sản xuất kinh doanh bị đình trệ xuất phát từ việc thiếu hàng hoá do nhân viên mua hàng nào phụ trách thì nhân viên đó sẽ phải chịu trách nhiệm. Đồng thời, Công ty nên có những phần thưởng vật chất cũng như tinh thần để khuyến khích nhân viên hoàn thành tốt công việc nhằm đem lại lợi ích cho công ty, như mua hàng giá rẻ và còn hưởng chính sách chiết khấu cao, tìm được nguồn hàng vật tư thay thế tương đương làm giảm chi phí mua,... nhằm giảm thiểu phát sinh tiêu cực của nhân viên trong quá trình mua hàng.

Để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động, công ty cần có chế độ chính sách đãi ngộ nhân viên phù hợp nhất. Công ty nên quan tâm đến đời sống tinh thần của nhân viên, như hàng năm nhân dịp kỷ niệm ngày thành lập công ty, công ty nên tổ chức cho cán bộ công nhân viên công ty đi nghỉ dưỡng, để nhân viên vui chơi, giải trí. Giải pháp về chế độ đãi ngộ nhân sự thông qua các hình thức như: thưởng cho những người có công sức đóng góp lớn cho công ty, những người trung thành tận tụy với công ty, ví dụ: Tăng lương, thưởng cuối năm,... Thưởng tiền cho nhân viên mua hàng mà đảm bảo hàng mua chất lượng tốt, giao hàng đúng thời hạn, mua được hàng với giá rẻ và hưởng chính sách chiết khấu cao,... Tuy nhiên, chế độ thưởng đãi ngộ phải dựa trên nguyên tắc công bằng và hợp lý, vì vậy cần xây dựng bộ tiêu chuẩn đánh giá nhân viên làm căn cứ trả lương thưởng, các tiêu chí cơ bản cần đánh giá nhân viên mua hàng như đề xuất trong bảng 3.5

. Ngoài ra, Công ty nên tổ chức cho cán bộ nhân viên tham gia các buổi hội chợ triển lãm trong và ngoài nước để thường xuyên cập nhật kiến thức, kinh nghiệm về



các mặt hàng về viễn thông, công nghệ thông tin để nhân viên công ty có dịp nắm bắt cập nhật trau dồi thêm kiến thức về các công nghệ vật liệu, thiết bị tân tiến.

**Bảng 3.5: Đề xuất tiêu chí đánh giá nhân viên mua hàng**

Stt	Tiêu chí	Đạt	Không đạt
1	Tiến độ triển khai thủ tục mua hàng		
2	Tiến độ triển khai đơn hàng		
3	Tiến độ giao hàng		
4	Tiến độ nghiệm thu		
5	Số lượng mua hàng		
6	Chất lượng hàng hóa đảm bảo		
8	Không bị thiếu hàng trong kỳ		
9	Không bị vượt mức hàng dự trữ cuối kỳ		
10	Yêu cầu về kiểm soát chi phí mua hàng		

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

### **3.2.3 Hoàn thiện hệ thống công nghệ thông tin**

Với sứ mệnh là doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực ICT, Tập đoàn VNPT luôn là đơn vị tiên phong trong việc triển khai và dẫn đầu các ứng dụng số tại Việt Nam. Bên cạnh đó, VNPT cũng đã tạo ra một nền tảng IoT để các nhà phát triển ứng dụng, cũng như các doanh nghiệp có thể sáng tạo nhiều sản phẩm có giá trị cho đất nước.

Ứng dụng phần mềm vào quy trình mua hàng trong việc vận hành doanh nghiệp nhằm đảm bảo quy trình mua hàng đạt hiệu quả là điều cần thiết trong thời đại số hóa hiện nay. Các hệ thống phần mềm quản trị đầu tư mua sắm và quản lý tài sản giúp doanh nghiệp đồng nhất quy trình mua hàng giữa các phòng ban, đơn vị trong toàn bộ hệ thống của doanh nghiệp, mang đến nhiều lợi ích khi sử dụng như: Kiểm soát được toàn bộ thông tin về số lượng, giá trị, tình trạng của tài sản, hàng hóa trên một hệ thống duy nhất. Kiểm tra, theo dõi thông tin, phê duyệt các kế hoạch mua sắm tài sản, hàng hóa chi tiết qua từng chu kỳ kinh doanh của doanh nghiệp. Bên cạnh lưu trữ thông tin các kế hoạch mua sắm của doanh nghiệp qua các kỳ, phần

mềm cũng cho phép người dùng thực hiện đánh giá nhà cung cấp dựa trên các tiêu chí như: giao hàng, chất lượng, bảo hành, khiếu nại qua các kỳ đánh giá. Quản lý chi tiết các kế hoạch thanh lý tài sản giúp cho doanh nghiệp nhìn rõ tình trạng tài sản qua các chu kỳ kinh doanh để dự trù các kế hoạch mua sắm chính xác hơn. Tính năng kiểm kê giúp kiểm tra, đối chiếu dữ liệu về tình hình sử dụng tài sản giữa các phòng ban nhằm biết được số lượng, “giá trị còn lại” của tài sản trong doanh nghiệp.

Mục tiêu phần mềm cần hoàn thiện là quản lý chặt chẽ quy trình mua hàng. Với tính năng đầy đủ của quản lý mua hàng, giúp các nhà quản trị quản lý chặt chẽ quy trình mua hàng, từ khâu kế hoạch mua hàng, lập yêu cầu mua hàng, đơn hàng mua, kế hoạch nhận hàng,... Lợi ích khi ứng dụng phần mềm như ERP trong quy trình quản lý mua hàng của doanh nghiệp:

- Xây dựng hoàn thiện quy trình mua hàng :
- Phần mềm hỗ trợ thiết lập quy trình mua hàng chuẩn từ: yêu cầu mua hàng, lập kế hoạch, đánh giá nhà cung cấp, đơn hàng mua...
- Hoạt động kinh doanh không bị gián đoạn:
- Nhờ việc lập kế hoạch mua hàng hiệu quả đảm bảo được nguồn cung cấp nguyên liệu cần thiết để duy trì hoạt động sản xuất.
- Giúp quản trị đảm bảo chất lượng của nhà cung cấp:
- Hệ thống hỗ trợ đánh giá chất lượng nhà cung cấp theo nhiều chỉ tiêu như: chất lượng, giá cả, tiến độ giao hàng, cost down nhà cung cấp
- Tối ưu lượng tồn kho: Lập kế hoạch mua hàng tốt giúp tối ưu diện tích lưu trữ hàng hóa kho, giảm chi phí đầu vào cho nguyên vật liệu, rút ngắn vòng quay vốn lưu động.
- Quản lý hiệu quả chất lượng nguyên vật liệu đầu vào: Hệ thống cho phép thiết lập các chỉ tiêu đánh giá chất lượng sản phẩm (QA) để quản lý chất lượng nguyên vật liệu đầu vào (IQC).
- Theo dõi hoạt động mua hàng Realtime: Cung cấp bức tranh toàn cảnh và tức thời về tình hình mua hàng cung ứng thông qua hệ thống báo cáo trực quan.

Để hoạt động mua hàng diễn ra nhanh chóng và hiệu quả thì sự hỗ trợ của công nghệ thông tin là không thể phủ nhận trong bối cảnh hiện đại hóa diễn ra như hiện nay, đòi hỏi bất kỳ mọi hoạt động trong sản xuất kinh doanh đều cần đến sự hỗ trợ của nó. Nhưng hiện tại, hệ thống công nghệ thông tin của VNPT Hà Nội trong hoạt động mua hàng vẫn chưa thực sự hoàn chỉnh và tồn tại một số khuyết điểm.

Trước hết, VNPT Hà Nội cần đẩy mạnh việc nâng cấp hệ thống nền tảng công nghệ thông tin bằng cách nâng cao chất lượng hệ thống máy tính cho nhân viên, nâng cấp các máy tính cũ đang sử dụng hiện nay chủ yếu là các máy tính để bàn, đã sử dụng nhiều năm, để nâng cấp lên máy tính xách tay, vừa đảm bảo tốc độ xử lý công việc, vừa đảm bảo thuận tiện sử dụng khi hội họp hay làm việc từ xa, giúp nâng cao năng suất lao động.

Đồng thời chuẩn hóa các quy trình trong hoạt động mua hàng, sử dụng đồng bộ và nhất quán các thao tác trên phần mềm cho mọi quy trình từ đề xuất, tổng hợp nhu cầu mua hàng; lựa chọn nhà cung cấp; lập đơn hàng, tổ chức thực hiện đơn hàng, nhập kho; thanh toán, đánh giá sau mua hàng. Thay thế các quy trình giấy tờ tốn nhiều thời gian bằng quy trình điện tử để hoạt động mua hàng diễn ra nhanh chóng và hiệu quả hơn.

Đối với việc phát triển hệ thống phần mềm công nghệ thông tin, VNPT Hà Nội cần tập trung nâng cấp phát triển từ phần mềm điều hành sản xuất kinh doanh hiện có, cho phép doanh nghiệp quản lý nghiệp vụ mua hàng một cách xuyên suốt từ khi xuất phát yêu cầu mua hàng cho đến khi nhận được hàng và thanh toán, theo dõi tình trạng sử dụng hàng hóa, tồn kho, đánh giá sau mua hàng..

Các nghiệp vụ phần mềm cần hoàn thiện: Lập kế hoạch mua hàng; Đăng ký nhu cầu hàng hóa; Lập yêu cầu mua hàng; Duyệt yêu cầu mua hàng; Lập đơn hàng mua; Duyệt đơn hàng mua; Lập kế hoạch nhận hàng; Theo dõi đơn hàng; Nghiệm thu; Giao nhận kho; Thanh toán; Cấp phát sử dụng.

Các báo cáo: Tổng hợp đơn hàng mua; Chi tiết đơn hàng mua theo nhóm hàng, nhà cung cấp; Phân tích biến động giá mua theo thời gian; Phân tích tình hình nhận

hàng sớm hạn, trễ hạn; Phân tích tình hình thực hiện kế hoạch mua hàng, yêu cầu đặt hàng.

### **3.3 Kiến nghị khác**

#### **3.3.1. Đối với Tập đoàn**

Đội ngũ lao động hiện nay của VNPT Hà Nội có độ tuổi trung bình khá cao (45 tuổi), số lượng lao động đông (2415 người), năng suất lao động chưa thực sự cao, đây có thể coi là lực cản trong việc thực hiện chiến lược chuyển đổi mô hình kinh doanh của VNPT là chuyển đổi từ nhà cung cấp dịch vụ truyền thống sang nhà cung cấp số, đội ngũ lao động hiện nay chủ yếu được đào tạo kiến thức công nghệ cũ, tuổi trung bình cao nên hạn chế trong việc đào tạo chuyển đổi tiếp nhận kiến thức mới, độ tuổi bình quân cao cũng đã tạo ra sự trì trệ, thiếu động lực trong công việc.... Vì vậy để thực hiện chiến lược kinh doanh của VNPT nói chung, cũng như nâng cao chất lượng nhân sự trong lĩnh vực mua hàng nói riêng, Tập đoàn cần có bước đột phá trong công tác nhân sự, cụ thể là Tập đoàn cần có cơ chế chính sách tuyển dụng bổ sung nhân sự trẻ, được đào tạo bài bản theo từng lĩnh vực chuyên môn, trong đó có lĩnh vực quản trị mua hàng, cung ứng, logistic, trọng dụng các nhân sự có văn bằng, chứng chỉ theo chuẩn quốc tế như: Chứng chỉ quản lý chuỗi cung ứng chuyên nghiệp (CSCP); Chứng chỉ trong sản xuất và quản lý hàng Tồn Kho (CPIM)...muốn vậy Tập đoàn cần tạo nguồn chi phí để hỗ trợ, khuyến khích các lao động lớn tuổi nghỉ hưu trước tuổi, tạo điều kiện để bổ sung nguồn nhân sự mới, qua đó từng bước trẻ hóa đội ngũ lao động, nâng cao năng suất lao động.

Về nguồn vốn cho hoạt động mua hàng: hiện nay Tập đoàn cơ bản đáp ứng đủ nguồn chi phí cho các kế hoạch mua hàng phục vụ kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm của VNPT Hà Nội, tuy nhiên chi phí cho các hoạt động đào tạo, đầu tư ứng dụng khoa học công nghệ còn hạn hẹp. Đối với nguồn chi phí đào tạo Tập đoàn phân bổ hiện nay thì không đủ để đáp ứng nhu cầu đào tạo tất cả các lĩnh vực, mà mới chỉ dành cho các lĩnh vực ưu tiên, nhân sự trong lĩnh vực mua hàng chỉ được Tập đoàn tổ chức đào tạo nội bộ theo hình thức trực tuyến hoặc dưới hình thức tập huấn tập trung, thời gian đào tạo ngắn, hiệu quả không cao. vì vậy Tập đoàn xem

xét bổ sung chi phí để tổ chức đào tạo chuyên sâu bổ sung kiến thức quản trị hoạt động mua hàng cho đội ngũ nhân sự tham gia hoạt động mua hàng, đặc biệt là nhân sự quản lý các cấp, hướng tới các chuẩn mực quản trị theo tiêu chuẩn của thế giới. Đối với hệ thống kho bãi, mặc dù ưu điểm diện tích rộng rãi, không phải đi thuê, tuy nhiên cách thức quản lý vận hành thủ công, chưa được đầu tư ứng dụng công nghệ hiện đại để có thể giảm được chi phí vận hành và nâng cao năng suất lao động, vì vậy đề nghị Tập đoàn quan tâm đổi mới ứng dụng khoa học công nghệ trong lĩnh vực quản trị kho hàng.

### ***3.3.2. Cơ quản quản lý nhà nước***

Pháp luật đấu thầu hiện hành chỉ quy định các hình thức lựa chọn nhà thầu theo quy định của pháp luật về đấu thầu; tuy nhiên, có một số loại hàng hóa có chỉ tiêu kỹ thuật rõ ràng, giá bán công khai thì việc đấu thầu rất tốn kém thời gian và chi phí tổ chức đấu thầu. cụ thể theo quy định thì việc mua sắm hàng hóa, dịch vụ của doanh nghiệp nhà nước bắt buộc phải áp dụng Luật Đấu thầu, trong đó hình thức lựa chọn nhà thầu đơn giản và tiết kiệm thời gian nhất hiện nay là chỉ định thầu rút gọn và chỉ được áp dụng trong một số trường hợp nhất định theo quy định tại Điều 22 Luật đấu thầu. Tuy nhiên, việc áp dụng đấu thầu đối với các khoản chi nhỏ lẻ có giá trị chỉ vài triệu đồng đến vài chục triệu đồng là không phù hợp với thực tiễn, kể cả trường hợp áp dụng chỉ định thầu rút gọn. Lấy ví dụ đối với trường hợp mua máy tính chẳng hạn, trên thực tế, việc bên mời thầu và các hãng máy tính/ đại lý/siêu thị phải đi qua các bước như gửi dự thảo hợp đồng, thương thảo về các nội dung hợp đồng, đưa ra quyết định lựa chọn nhà thầu, đăng tải thông tin đấu thầu... để đặt mua vài chiếc máy tính có giá trị chỉ vài triệu đến vài chục triệu đồng sẽ làm phức tạp vấn đề và tiêu tốn thời gian, nhân lực của các bên.

Vì vậy, bên cạnh việc áp dụng các hình thức lựa chọn nhà thầu theo quy định tại Luật Đấu thầu năm 2013 (đấu thầu rộng rãi, đấu thầu hạn chế, chỉ định thầu, mua sắm trực tiếp, chào hàng cạnh tranh), thì cần quy định thêm hình thức lựa chọn nhà thầu theo hình thức đàm phán giá. Hình thức này phù hợp cho việc mua sắm những

loại hàng hóa có tiêu chí kỹ thuật rõ ràng, giá cả đã được các hãng/nhà cung cấp công bố thống nhất và rộng rãi.

Pháp luật đấu thầu hiện hành cũng quy định bên mua và bên bán khi thương thảo hợp đồng không được làm thay đổi đơn giá dự thầu của nhà thầu đã chào, như vậy việc giảm giá, thay đổi đơn giá dự thầu trong thương thảo hợp đồng là không được phép. Cụ thể khoản 3, Điều 19 Nghị định số 63/2014/NĐ-CP hướng dẫn thi hành luật đấu thầu năm 2013 quy định nguyên tắc thương thảo hợp đồng là không tiến hành thương thảo đối với các nội dung mà nhà thầu đã chào đúng yêu cầu của hồ sơ mời thầu. Việc thương thảo hợp đồng không được làm thay đổi đơn giá dự thầu của nhà thầu, do vậy, trường hợp nhà thầu chào hạng mục, công việc đúng theo yêu cầu của hồ sơ mời thầu, mặc dù đơn giá nhà thầu chào cho hạng mục, công việc này cao bất thường, thì không tiến hành thương thảo về giá đối với nội dung này. Điều này được hiểu là: Trong hợp đồng có thể có đơn giá hạng mục cao hơn hoặc thấp hơn giá dự toán duyệt mà vẫn bảo đảm giá trúng thầu không vượt giá gói thầu

Đề xuất pháp luật về đấu thầu điều chỉnh theo hướng không quy định cứng về việc không được thương thảo về giá hợp đồng, mà nên xem xét cho phép các bên được thương thảo về giá hợp đồng trong một số trường hợp cụ thể, chẳng hạn trong các trường hợp gói thầu được tổ chức đấu thầu nhưng chỉ có một nhà thầu tham dự, hoặc trường hợp thị trường có sự biến động mạnh về giá cả trong quá trình tổ chức lựa chọn nhà thầu, vì có những gói thầu phải mất tới vài tháng mới lựa chọn xong nhà thầu.

### **Kết luận chương 3**

Với cơ sở lý luận và nghiên cứu thực tiễn tại VNPT Hà Nội, tác giả đã đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội dựa vào định hướng phát huy điểm mạnh và cải thiện các điểm yếu. cụ thể đề xuất được các nội dung của quy trình mua hàng cần hoàn thiện, đề xuất đổi mới cơ cấu tổ chức bộ phận mua hàng để nâng cao hiệu quả hoạt động, rút ngắn thời gian mua hàng, đề xuất nâng cao chất lượng nhân sự mua hàng. Tác giả cũng đã đề xuất cơ chế chính sách với cơ quan nhà nước, cơ quan chủ quản để phù hợp với thực tiễn hoạt động mua hàng của VNPT Hà Nội.

## KẾT LUẬN

Trên đây là một số vấn đề lý luận và thực tiễn trong hoạt động quản trị mua hàng tại VNPT Hà Nội giai đoạn 2018-2020, có thể thấy quản trị hoạt động mua hàng đóng vai trò rất quan trọng trong các hoạt động sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp, việc quản trị hoạt động mua hàng tốt đã góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Chính vì vậy trong quá trình làm việc tại VNPT Hà Nội tác giả đã nhận thấy tầm quan trọng của công tác quản trị mua hàng đối với hoạt động của công ty nên đã phân tích, nghiên cứu nhằm hiểu sâu hơn về công tác này với mong muốn học hỏi, tìm tòi để so sánh lý thuyết và thực tế. Tác giả tìm hiểu quá trình quản trị hoạt động mua hàng tại doanh nghiệp, phân tích cụ thể những thành tựu cũng như những hạn chế để đề xuất một số giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện hơn công tác quản trị hoạt động mua hàng của VNPT Hà Nội.

Cụ thể tác giả đã đưa ra được một số giải pháp hoàn thiện về quy trình mua hàng, cơ cấu tổ chức, nhân sự bộ phận mua hàng, cải thiện hệ thống công nghệ thông tin, đồng thời đề xuất về cơ chế chính sách với Tập đoàn VNPT bổ sung nguồn chi phí đào tạo nâng cao trình độ nhân sự mua hàng và chính sách trẻ hóa đội ngũ nhân sự, bên cạnh đó tác giả cũng đã phân tích, đề xuất cơ chế chính sách về đấu thầu với cơ quan quản lý nhà nước để xem xét bổ sung hình thức lựa chọn nhà thầu phù hợp và điều chỉnh quy định về thương thảo hợp đồng với nhà cung cấp để giúp các doanh nghiệp thuận lợi trong hoạt động mua hàng.

Dù vậy, tác giả tự nhận thấy bản thân vẫn còn hạn chế về kiến thức, cũng như kinh nghiệm nghiên cứu, do đó bài luận văn sẽ khó tránh khỏi những thiếu sót. Với tinh thần học hỏi, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp, phê bình của thầy cô, các đồng nghiệp tại VNPT Hà Nội và những người quan tâm đến vấn đề này để bài luận văn được tốt hơn.

Cuối cùng em xin chân thành cảm ơn các thầy cô Học Viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông và đặc biệt là cô giáo TS. Nguyễn Thị Vân Anh đã giúp em nhìn



nhận vấn đề, phương pháp nghiên cứu và xử lý vấn đề một cách logic, khoa học hơn.

**Tác giả luận văn**

**Nguyễn Văn Thạch**

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. GS.TS Đoàn Thị Hồng Vân, TS Nguyễn Xuân Minh, Th.S Kim Ngọc Đạt (2011), *Quản trị cung ứng*. NXB Tổng hợp TP.HCM, TP HCM.
- [2]. PGS.TS Nguyễn Thừa Lộc, PGS.TS Trần Văn Bảo (2018), *Giáo trình quản trị doanh nghiệp thương mại*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [3]. GS.TS Đoàn Thị Hồng Vân, Th.S Kim Ngọc Đạt (2010), *Logistics - Những vấn đề cơ bản*. NXB Lao động Xã hội, TP HCM.
- [4]. Đồng Thị Thanh Phương (2007), *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp*, NXB Thống kê.
- [5]. Lê Quân, Hoàng Văn Hải (2010), *Giáo trình quản trị tác nghiệp doanh nghiệp thương mại*, NXB Thống kê.
- [6]. Nguyễn Thông Thái – An Thị Thanh Nhân (2011), *Giáo trình Quản trị logistics kinh doanh*, NXB Thống kê.
- [7]. Lê Kiều Giang (2019). *Giải pháp hoàn thiện hoạt động thu mua trong chuỗi cung ứng tại Công ty TNHH công nghiệp nặng DOOSAN Việt Nam*, Luận văn Thạc sĩ. Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
- [8]. Lê Hồng Tây (2016). *Giải pháp hoàn thiện hoạt động thu mua nguyên vật liệu tại Công ty CP chăn nuôi C.P Việt Nam*, Luận văn Thạc sĩ. Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
- [9] Ngô Thị Lý (2010), *Hoàn thiện công tác quản trị mua hàng tại Trung tâm Xuất nhập khẩu và hợp tác đầu tư – VVMI*, Luận văn Thạc sĩ Đại học Thương mại.
- [10] Lương Quốc Anh (2015), *Quản trị mua hàng tại Công ty cổ phần Hà Đô 23*, Luận văn Thạc sĩ Đại học Thương mại.
- [11] Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Nhà Xuất Bản Hồng Đức.
- [12]. Michael E. Porter, (1985). *Lợi thế cạnh tranh*, người dịch Nguyễn Phúc Hoàng. Nhà xuất bản Trẻ.
- [13]. Michael H. Hugos (2010). *Tinh hoa quản trị chuỗi cung ứng*, NXB Tổng hợp TP.HCM, TP HCM.

- [14]. Michael H. Hugos (2019). *Nguyên lý quản trị chuỗi cung ứng*, NXB Thế giới, Hà Nội.
- [15]. Daniel Stanton (2019). *Quản lý chuỗi cung ứng for dummies*, NXB Công thương, Hà Nội.
- [16] Stella Despoudi, Katie Jarvis (2018), *Introducing Procurement and Supply*, The Chatered Institute of Procurement and Supply, Easton House, Stamford, Lincolnshire, UK.
- [17] Katie Jarvis (2018), *Procurement and Supply operations*, The Chatered Institute of Procurement and Supply, Easton House, Stamford, Lincolnshire, UK.
- [18] Hair, Anderson, Tatham, Black (1998), *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ: Prentice – Hall.
- [19] Nunnally & Burnstein (1994), *Calculating, Interpreting and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert – Type Scales*. Nguồn: <https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/344/Gliem%20&%20Gliem.pdf?sequence=1>.
- [20] Website <https://www.cips.org/>, truy nhập tháng 7/2021.
- [21] Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam (2013), *Luật Đấu thầu số 43/2013/QH13*.
- [22] Chính phủ nước CHXHCN Việt Nam (2014), *Nghị định 63/2014/NĐ-CP quy định thi hành luật đấu thầu*.
- [23] Bộ Kế hoạch Đầu tư (2015), *Thông tư số 05/2015/TT-BKHĐT quy định chi tiết hồ sơ mời thầu mua sắm hàng hóa*.

## PHỤ LỤC

### PHỤ LỤC 1: PHIẾU KHẢO SÁT SƠ BỘ

Tôi tên là Nguyễn Văn Thạch, là học viên cao học 2019-2021 ngành Quản trị Kinh doanh, trường Học Viện công nghệ Bưu chính Viễn thông. Tôi đang thực hiện luận văn tốt nghiệp nghiên cứu về đề tài: "QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG MUA HÀNG TẠI VNPT HÀ NỘI".

Rất mong anh/chị dành chút ít thời gian trả lời giúp một số câu hỏi trong bảng khảo sát nhằm phục vụ cho luận văn tốt nghiệp. Tôi cam kết giữ bí mật mọi thông tin của anh/chị trong bảng khảo sát.

Xin chân thành cảm ơn!

Theo anh/chị, các phát biểu sau đây đã thể hiện đúng và đủ ý nghĩa của từng nhân tố tác động đến quản trị hoạt động mua hàng chưa? Nếu chưa, xin anh/chị vui lòng bổ sung hoặc điều chỉnh phát biểu?

<b>I</b>	<b>Chiến lược kinh doanh</b>
1.1	Doanh nghiệp có chiến lược kinh doanh rõ ràng trong dài hạn
1.2	Doanh nghiệp có thường xuyên đánh giá kết quả thực hiện theo kế hoạch kinh doanh
1.3	Doanh nghiệp thường xuyên phải điều chỉnh chiến lược kinh doanh theo từng giai đoạn, thời kỳ
1.4	Chiến lược kinh doanh tại doanh nghiệp được nắm bắt rõ ràng tại từng bộ phận, phòng ban
	<i>Ý kiến: .....</i>
<b>II</b>	<b>Quy trình quản trị hoạt động mua hàng</b>
2.1	Quy trình quản trị mua hàng được xây dựng logic, không chồng chất đan xen giữa các bước
2.2	Nhu cầu hàng hóa được xác định nhanh chóng và chính xác
2.3	Quy trình đánh giá, lựa chọn nhà cung cấp hiệu quả, giảm thiểu được rủi ro trong mua hàng

2.4	Tiến độ lập, thẩm định, phê duyệt các thủ tục mua hàng được triển khai nhanh chóng
2.5	Các thủ tục mua hàng tuân thủ đúng quy định của pháp luật về đấu thầu và pháp luật khác liên quan
2.6	Các tiêu chí đánh giá tổng kết mua hàng đầy đủ: đánh giá quá trình mua hàng; đánh giá đội ngũ mua hàng và nhà cung cấp.
	<i>Ý kiến: .....</i>
<b>III</b>	<b>Nguồn lực cho hoạt động quản trị mua hàng</b>
3.1	Nhân viên có nhận thức và hiểu biết cao về các quy trình nghiệp vụ, chính sách chuyên ngành liên quan
3.2	Công ty thường xuyên tổ chức những buổi đào tạo nhân lực trong quản trị mua hàng
3.3	Năng lực quản lý và điều hành của nhà quản trị thích hợp
3.4	Phần mềm quản lý, xuyên suốt được tất cả hoạt động mua hàng từ tập hợp nhu cầu, duyệt số lượng mua, đặt hàng, nhập về kho, nghiệm thu, thanh toán, theo dõi sử dụng, quản lý tồn kho, tổng hợp báo cáo
3.5	Hệ thống kho bãi rộng rãi, hiện đại, dự trữ được lượng hàng hóa lớn và được quản lý hiệu quả
3.6	Các đơn vị/bộ phận tham gia các hoạt động mua hàng được tổ chức khoa học, hiệu quả
	<i>Ý kiến: .....</i>
<b>IV</b>	<b>Nhân tố áp dụng khoa học công nghệ trong quản trị hoạt động mua hàng tại doanh nghiệp</b>
4.1	Phần mềm quản lý mua hàng thường xuyên được cập nhật, thay đổi phù hợp với yêu cầu công nghệ
4.2	Nền tảng khoa học công nghệ được ứng dụng trong quản trị mua hàng tại doanh nghiệp ở mức độ cao

4.3	Nguồn vốn đầu tư vào ứng dụng khoa học công nghệ trong quản trị mua hàng tại Doanh nghiệp được lên kế hoạch và phân bổ riêng biệt
	<i>Ý kiến:</i> .....
<b>V</b>	<b>Đánh giá hiệu quả quản trị hoạt động mua hàng tại doanh nghiệp</b>
5.1	Hoạt động mua hàng tại doanh nghiệp đảm bảo đầy đủ về số lượng và chất lượng
5.2	Mạng lưới nhà cung cấp hàng hóa đáp ứng tối đa các điều kiện của doanh nghiệp về chất lượng hàng hóa, thời gian giao hàng và các chế độ sau mua
5.3	Quá trình mua hàng tại doanh nghiệp được diễn ra trôi chảy và hiếm khi xảy ra vấn đề
	<i>Ý kiến:</i> .....

## **PHỤ LỤC 2: BẢNG KHẢO SÁT CHÍNH THỨC**

Tôi tên là Nguyễn Văn Thạch, là học viên cao học 2019-2021 ngành Quản trị Kinh doanh, trường Học Viện công nghệ Bưu chính Viễn thông. Tôi đang thực hiện luận văn tốt nghiệp nghiên cứu về đề tài: "QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG MUA HÀNG TẠI VNPT HÀ NỘI".

Rất mong anh/chị dành chút ít thời gian trả lời giúp một số câu hỏi trong bảng khảo sát nhằm phục vụ cho luận văn tốt nghiệp. Tôi cam kết giữ bí mật mọi thông tin của anh/chị trong bảng khảo sát.

Xin chân thành cảm ơn!

### **THÔNG TIN CÁ NHÂN CỦA ANH/CHỊ**

1. Họ và tên:

2. Địa chỉ email:

3. Giới tính của anh/chị:

☐ Nam

☐ Nữ

4. Độ tuổi của anh/chị:

☐ dưới 30 tuổi

☐ 30 - 40 tuổi

☐ Trên 50 tuổi

5. Thời gian anh/chị công tác tại VNPT Hà Nội:

☐ Dưới 3 năm

☐ 3 – 5 năm

☐ Trên 5 năm

6. Trình độ học vấn của anh/chị:

☐ Trung cấp/ Cao đẳng

☐ Đại học

☐ Sau đại học

7. Chức danh

☐ Nhân viên

☐ Quản lý/ Giám sát

☐ Lãnh đạo phòng/ban/đơn vị

Dưới đây là các nhận định về tác động của các nhân tố đến hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội. Anh/Chị vui lòng đánh giá mức độ đồng ý của anh/ chị với từng nhận định là hoàn toàn không đồng ý (1), không đồng ý (2), trung lập (3), đồng ý (4), hoàn toàn đồng ý (5):

Ký hiệu	Nội dung khảo sát	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Rất đồng ý
<b>CL</b>	<b>Chiến lược kinh doanh</b>					
CL1	Doanh nghiệp có chiến lược kinh doanh rõ ràng trong dài hạn	1	2	3	4	5
CL2	Doanh nghiệp thường xuyên đánh giá kết quả thực hiện theo kế hoạch kinh doanh	1	2	3	4	5
CL3	Doanh nghiệp thường xuyên phải điều chỉnh chiến lược kinh doanh theo từng giai đoạn, thời kỳ	1	2	3	4	5
CL4	Chiến lược kinh doanh tại doanh nghiệp được nắm bắt rõ ràng tại từng bộ phận, phòng ban	1	2	3	4	5
<b>QT</b>	<b>Quy trình quản trị hoạt động mua hàng</b>					
QT1	Quy trình quản trị mua hàng được xây dựng logic, không chồng chất đan xen giữa các bước	1	2	3	4	5
QT2	Nhu cầu hàng hóa được xác định nhanh chóng và chính xác	1	2	3	4	5
QT3	Quy trình đánh giá, lựa chọn nhà cung cấp hiệu quả, giảm thiểu được rủi ro trong mua hàng	1	2	3	4	5
QT4	Tiến độ lập, thẩm định, phê duyệt các thủ tục mua hàng được triển khai nhanh chóng	1	2	3	4	5
QT5	Các thủ tục mua hàng tuân thủ đúng quy định của pháp luật về đấu thầu và pháp luật khác liên quan	1	2	3	4	5
QT6	Các tiêu chí đánh giá tổng kết mua hàng đầy đủ: đánh giá quá trình mua hàng; đánh giá đội ngũ mua hàng và nhà cung cấp.	1	2	3	4	5
<b>NL</b>	<b>Nguồn lực cho quản trị hoạt động mua hàng</b>					



Ký hiệu	Nội dung khảo sát	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Rất đồng ý
NL1	Nhân viên có nhận thức và hiểu biết cao về các quy trình nghiệp vụ, chính sách chuyên ngành liên quan	1	2	3	4	5
NL2	Công ty thường xuyên tổ chức những buổi đào tạo nhân lực trong quản trị mua hàng	1	2	3	4	5
NL3	Năng lực quản lý và điều hành của nhà quản trị thích hợp	1	2	3	4	5
NL4	Phần mềm quản lý, xuyên suốt được tất cả hoạt động mua hàng từ tập hợp nhu cầu, duyệt số lượng mua, đặt hàng, nhập về kho, nghiệm thu, thanh toán, theo dõi sử dụng, quản lý tồn kho, tổng hợp báo cáo	1	2	3	4	5
NL5	Hệ thống kho bãi rộng rãi, hiện đại, dự trữ được lượng hàng hóa lớn và được quản lý hiệu quả	1	2	3	4	5
NL6	Các đơn vị/bộ phận tham gia các hoạt động mua hàng được tổ chức khoa học, hiệu quả	1	2	3	4	5
<b>KHCN</b>	<b>Nhân tố áp dụng khoa học công nghệ trong quản trị hoạt động mua hàng tại doanh nghiệp</b>					
KHCN <sub>1</sub>	Phần mềm quản lý mua hàng thường xuyên được cập nhật, thay đổi phù hợp với yêu cầu công nghệ	1	2	3	4	5
KHCN <sub>2</sub>	Nền tảng khoa học công nghệ được ứng dụng trong quản trị mua hàng tại doanh nghiệp ở mức độ cao	1	2	3	4	5
KHCN <sub>3</sub>	Nguồn vốn đầu tư vào ứng dụng khoa học công nghệ trong quản trị mua hàng tại Doanh nghiệp được lên kế hoạch và phân bổ riêng biệt	1	2	3	4	5
<b>QTMH</b>	<b>Đánh giá hiệu quả quản trị hoạt động mua hàng tại doanh nghiệp</b>					
QTMH <sub>1</sub>	Hoạt động mua hàng tại doanh nghiệp đảm bảo đầy đủ về số lượng và chất lượng	1	2	3	4	5
QTMH <sub>2</sub>	Mạng lưới nhà cung cấp hàng hóa đáp ứng tối đa các điều kiện của doanh nghiệp về chất lượng hàng hóa, thời gian giao hàng và các chế	1	2	3	4	5

<b>Ký hiệu</b>	<b>Nội dung khảo sát</b>	<b>Hoàn toàn không đồng ý</b>	<b>Khô ng đồng ý</b>	<b>Trun g lập</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Rất đồng ý</b>
	độ sau mua					
QTMH 3	Quá trình mua hàng tại doanh nghiệp được diễn ra trôi chảy và hiếm khi xảy ra vấn đề	1	2	3	4	5

### **PHỤ LỤC 3: Khảo sát các nhân tố ảnh hưởng hoạt động quản trị mua hàng tại VNPT Hà Nội**

#### **Mô hình nghiên cứu dự kiến:**

$$QTMH = \beta_1 CL + \beta_2 QT + \beta_3 NL + \beta_4 KHCHN + \varepsilon$$

Mô hình sử dụng là mô hình hồi quy với hệ số Beta chuẩn hóa để đánh giá chính xác hơn tác động của từng nhóm biến nhân tố độc lập tới biến phụ thuộc, bao gồm cả chiều tác động và mức độ tác động của từng nhóm nhân tố biến độc lập tới biến phụ thuộc là hiệu quả quản trị hoạt động mua hàng tại doanh nghiệp.

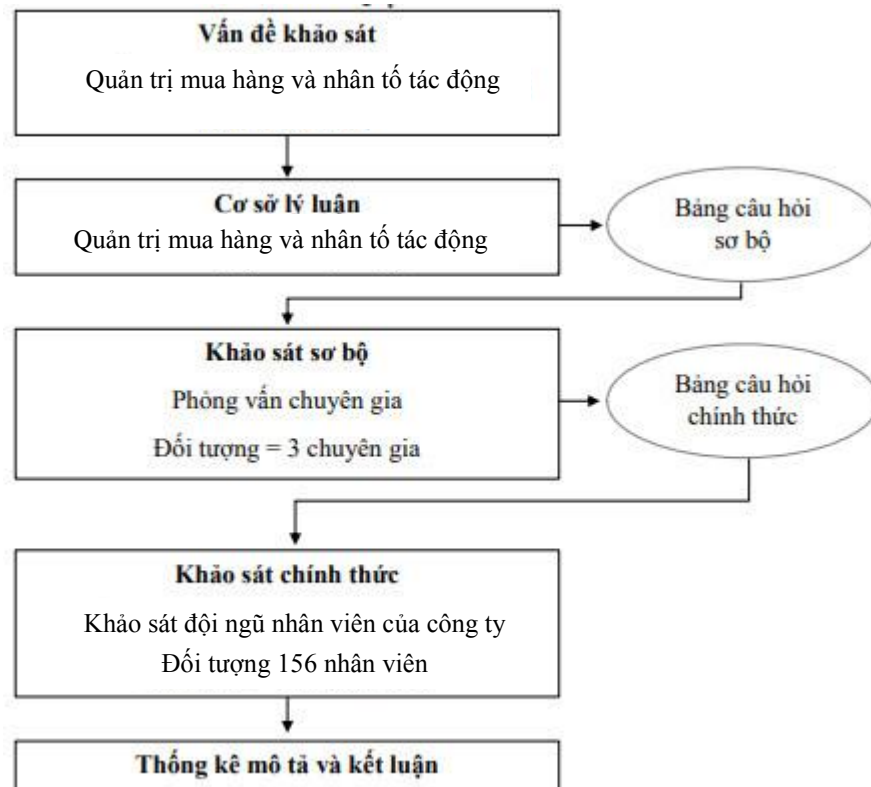
Biến nhân tố phụ thuộc: Nhân tố ảnh hưởng hoạt động quản trị mua hàng tại VNPT Hà Nội (QTMH)

Các biến nhân tố độc lập: Chiến lược kinh doanh (CL), Quy trình quản trị hoạt động mua hàng (QT), Nguồn nhân lực cho hoạt động quản trị mua hàng (NL), Áp dụng khoa học công nghệ trong quản trị mua hàng (KHCHN).

#### **Dữ liệu nghiên cứu:**

Có nhiều quy ước về kích thước mẫu, chẳng hạn như Hair & ctg (1998) cho rằng kích thước mẫu phải tối thiểu từ 100 đến 150. Tuy nhiên, tác giả theo quan điểm của Bollen (1989) cho rằng kích thước mẫu tối thiểu là 5 quan sát cho một câu hỏi cần ước lượng. Theo đó, nghiên cứu này có mô hình nghiên cứu với 22 câu hỏi, vì vậy kích thước mẫu tối thiểu là  $22 \times 5 = 110$ . Để đạt được tối thiểu 110 quan sát, tác giả đã thực hiện khảo sát trên online kết hợp phỏng vấn trực tiếp.

Đã có 165 phiếu khảo sát được thu nhận, trong đó có 9 phiếu khảo sát bị loại do không hợp lệ. Do đó, số lượng quan sát còn lại để đưa vào phân tích là 156 phiếu.

**Quy trình khảo sát:**

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

## PHỤ LỤC 4: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH

### 1. Mô tả mẫu nghiên cứu

#### Giới tính

	Tần suất	Tỷ lệ %	Tỷ lệ % hợp lệ	Tỷ lệ % tích lũy
Nam	107	68	68	68
Nữ	49	32	32	100.0
<b>Tổng</b>	<b>156</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

#### Thời gian làm việc tại VNPT Hà Nội

	Tần suất	Tỷ lệ %	Tỷ lệ % hợp lệ	Tỷ lệ % tích lũy
Dưới 5 năm	5	3.9	3.9	3.9
Từ 5 đến 10 năm	46	29.3	29.3	33.2
Trên 10 năm	105	66.8	66.8	100.0
<b>Tổng</b>	<b>156</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

#### Chức danh/vị trí công việc

	Tần suất	Tỷ lệ %	Tỷ lệ % hợp lệ	Tỷ lệ % tích lũy
Lãnh đạo phòng/ban/đơn vị	17	10.8	10.8	10.8
Quản lý tổ/đội	41	26.8	26.8	37.6
Nhân viên	98	62.4	62.4	100.0
<b>Tổng</b>	<b>156</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

#### Giá trị trung bình:

Ký hiệu	Biến quan sát	Số lượng mẫu	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình
CL1	Doanh nghiệp của anh/chị có chiến lược kinh doanh rõ ràng trong dài hạn	156	1	5	3.73
CL2	Doanh nghiệp của anh/chị có thường xuyên đánh giá kết quả thực hiện theo kế hoạch kinh doanh	156	3	5	4.05
CL3	Doanh nghiệp của anh/chị có thường xuyên phải điều chỉnh chiến lược kinh doanh theo từng giai đoạn, thời kỳ	156	1	5	2.98

Ký hiệu	Biến quan sát	Số lượng mẫu	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình
CL4	Chiến lược kinh doanh tại doanh nghiệp được nắm bắt rõ ràng tại từng bộ phận, phòng ban	156	2	5	3.72
NL1	Nhân viên có nhận thức và hiểu biết cao về các quy trình nghiệp vụ, chính sách chuyên ngành liên quan	156	1	5	3.62
NL2	Công ty thường xuyên tổ chức những buổi đào tạo nhân lực trong quản trị mua hàng	156	3	5	3.62
NL3	Năng lực quản lý và điều hành của nhà quản trị thích hợp	156	1	5	3.49
NL4	Nhân viên có năng lực vận hành phần mềm quản lý, xuyên suốt được tất cả hoạt động mua hàng từ tập hợp nhu cầu, duyệt số lượng mua, đặt hàng, nhập về kho, nghiệm thu, thanh toán, theo dõi sử dụng, quản lý tồn kho, tổng hợp báo cáo	156	1	5	2.69
NL5	Hệ thống kho bãi rộng rãi, hiện đại, dự trữ được lượng hàng hóa lớn và được quản lý hiệu quả	156	1	5	4.03
NL6	Các đơn vị/bộ phận tham gia các hoạt động mua hàng được tổ chức khoa học, hiệu quả	156	1	5	3.31
QT1	Quy trình quản trị mua hàng được xây dựng logic, không chồng chất đan xen giữa các bước	156	1	5	3.15
QT2	Nhu cầu hàng hóa được xác định nhanh chóng và chính xác	156	2	5	2.84
QT3	Quy trình đánh giá, lựa chọn nhà cung cấp hiệu quả, giảm thiểu được rủi ro trong mua hàng	156	2	5	3.23
QT4	Tiến độ lập, thẩm định, phê duyệt các thủ tục mua hàng được triển khai nhanh chóng	156	1	5	3.01
QT5	Các thủ tục mua hàng tuân thủ đúng quy định của pháp luật về đấu thầu và pháp luật khác liên quan	156	1	5	3.10
QT6	Các tiêu chí đánh giá tổng kết mua hàng đầy đủ: đánh giá quá trình mua hàng; đánh giá đội ngũ mua hàng và nhà cung cấp;	156	1	5	2.79
KHCN1	Phần mềm quản lý mua hàng thường xuyên được cập nhật, thay đổi phù hợp với yêu cầu công nghệ	156	2	5	2.86

Ký hiệu	Biến quan sát	Số lượng mẫu	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình
KHCN2	Nền tảng khoa học công nghệ được ứng dụng trong quản trị mua hàng tại doanh nghiệp ở mức độ cao	156	2	5	2.55
KHCN3	Nguồn vốn đầu tư vào ứng dụng khoa học công nghệ trong quản trị mua hàng tại Doanh nghiệp được lên kế hoạch và phân bổ riêng biệt	156	2	5	2.03
QTMH1	Hoạt động mua hàng tại doanh nghiệp đảm bảo đầy đủ về số lượng và chất lượng	156	2	5	3.80
QTMH2	Mạng lưới nhà cung cấp hàng hóa đáp ứng tối đa các điều kiện của doanh nghiệp về chất lượng hàng hóa, thời gian giao hàng và các chế độ sau mua	156	2	5	2.90
QTMH3	Quá trình mua hàng tại doanh nghiệp được diễn ra trôi chảy và hiếm khi xảy ra vấn đề	156	2	5	2.95
CL	<b>Chiến lược kinh doanh</b>	<b>156</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3.62</b>
NL	<b>Nguồn lực cho hoạt động quản trị mua hàng</b>	<b>156</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3.46</b>
QT	<b>Quy trình quản trị hoạt động mua hàng</b>	<b>156</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3.02</b>
KHCN	<b>Áp dụng khoa học công nghệ trong quản trị mua hàng</b>	<b>156</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2.48</b>
QTMH	<b>Hoạt động quản trị mua hàng</b>	<b>156</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3.22</b>

## 2. Kiểm định Cronbach's Alpha

Phương pháp Kiểm định thang đo Cronbach's Alpha cho phép người phân tích loại bỏ những biến không phù hợp, chỉ những biến có hệ số tương quan biến tổng cao hơn 0.3 và có hệ số Cronbach's Alpha từ 0.6 trở lên mới được xem là chấp nhận được và thích hợp đưa vào phân tích những bước tiếp theo (Nunnally & Burnstein, 1994).

**Chiến lược kinh doanh (CL)**

Cronbach's Alpha	Số quan sát
.734	4

Biến quan sát	TB thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach' s Alpha nếu loại biến
CL3	11.51	3.903	.577	.646
CL1	10.76	3.511	.452	.739
CL2	10.44	4.790	.336	.765

Ta thấy:

- Hệ số Cronbach's Alpha tổng bằng 0,734 lớn hơn 0.6.
- Tất cả các biến quan sát có hệ số tương quan hơn 0.3.

Vì vậy, các biến quan sát trong nhân tố Chiến lược kinh doanh đều phù hợp và phản ánh một phần nội dung của biến nhân tố tổng. Các biến này sẽ được đưa vào để phân tích EFA ở bước tiếp theo.



**Quy trình quản trị hoạt động mua hàng (QT)**

Cronbach's Alpha	Số quan sát
.801	6

Biến quan sát	TB thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach' s Alpha nếu loại biến
QT4	15.13	9.008	.642	.750
QT5	15.04	9.540	.634	.752
QT2	15.31	10.176	.378	.821
QT1	15.00	11.265	.370	.808
QT3	14.92	10.355	.574	.769
QT6	15.36	9.199	.837	.711

Ta thấy:

- Hệ số Cronbach's Alpha tổng bằng 0,801 lớn hơn 0.6.
- Tất cả các biến quan sát có hệ số tương quan hơn 0.3.

Vì vậy, các biến quan sát trong nhân tố Quy trình đều phù hợp và phản ánh một phần nội dung của biến nhân tố tổng và dùng để phân tích EFA

### Áp dụng Khoa học công nghệ vào hoạt động quản trị mua hàng (KHCN)

Cronbach's Alpha	Số quan sát
.675	3

Biến quan sát	TB thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
KHCN1	4.60	1.042	.479	.610
KHCN2	4.90	1.158	.641	.397
KHCN3	5.42	1.407	.378	.710

Ta thấy:

- Hệ số Cronbach's Alpha tổng bằng 0,675 lớn hơn 0.6.
- Tất cả các biến quan sát có hệ số tương quan hơn 0.3.

Vì vậy, các biến quan sát trong nhân tố Khoa học công nghệ đều phù hợp và phản ánh một phần nội dung của biến nhân tố tổng và dùng để phân tích EFA

**Nguồn nhân lực cho hoạt động quản trị mua hàng (NL)**

✓ Đánh giá (lần 1):

Cronbach's Alpha	Số quan sát
.788	6

Biến quan sát	TB thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach' s Alpha nếu loại biến
NL3	17.29	9.229	.666	.721
NL2	17.17	9.688	.626	.732
NL4	18.09	10.831	.518	.760
NL6	17.47	10.225	.713	.718
NL1	17.17	9.740	.728	.709
NL5	16.75	13.789	.031	.853

Ta thấy:

- Hệ số Cronbach's Alpha tổng bằng 0,788 lớn hơn 0.6.

- Biến quan sát NL5 có hệ số tương quan biến tổng bằng 0,031 bé hơn 0.3 và hệ số Cronbach Alpha nếu loại biến bằng 0,853 lớn hơn hệ số Cronbach's Alpha tổng nên biến NL5 không phù hợp để phản ánh một phần nội dung trong biến nhân tố tổng về nguồn nhân lực. Biến NL5 sẽ bị loại bỏ khỏi thang đo thuộc nhân tố này và chạy lại kiểm định Cronbach Alpha lần 2.

Các biến quan sát còn lại trong nhân tố Nguồn nhân lực đều phù hợp và phản ánh một phần nội dung của biến nhân tố tổng. Các biến này sẽ được đưa vào để phân tích EFA ở bước tiếp theo.

✓ Đánh giá (lần 2):

Cronbach's Alpha	Số quan sát
.853	5

Biến quan sát	TB thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach' s Alpha nếu loại biến
NL3	13.26	8.398	.698	.815
NL5	13.13	8.951	.636	.832
NL4	14.05	10.036	.531	.855
NL6	13.44	9.383	.746	.806
NL1	13.13	8.977	.746	.802

Ta thấy:

- Hệ số tổng là 0,853, lớn hơn 0.6.
- Tất cả các biến quan sát có hệ số tương quan hơn 0.3.

Các biến trong thang đo nhân tố Nguồn nhân lực sau khi loại bỏ biến NL5 đều phù hợp để phản ánh nhân tố tổng Nguồn nhân lực và dùng để phân tích EFA

**Nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao hoạt động quản trị mua hàng tại VNPT Hà Nội**

Cronbach's Alpha	Số quan sát
.740	3

Biến quan sát	TB thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
QTMH3	6.71	1.835	.509	.717
QTMH1	5.86	1.774	.445	.805
QTMH2	6.76	1.553	.778	.409

Ta thấy:

- Hệ số Cronbach's Alpha tổng bằng 0,740 lớn hơn 0.6.
- Tất cả biến quan sát có hệ số tương quan hơn 0.3.

Vì vậy, các biến quan sát trong nhân tố Quản trị mua hàng (biến phụ thuộc) đều phù hợp và phản ánh một phần nội dung của biến nhân tố tổng và dùng để phân tích EFA

### 3. Phân tích EFA

Bước này để xác định các biến cần thiết cho nghiên cứu, xem xét mức độ hội tụ của các biến quan sát theo từng thành phần và giá trị phân biệt giữa các nhân tố, chỉ nhóm nhân tố thỏa mãn điều kiện mới đưa vào chạy hồi quy.

▪ **Các tham số chính:**

- ✓ Chỉ số KMO: Để xem xét mức độ thích hợp của phân tích nhân tố, giá trị cần lớn hơn 0.5 (Hair và cộng sự, 2006) khi đó phân tích nhân tố mới ý nghĩa và ngược lại.
- ✓ Chỉ số Eigenvalue: các nhân tố có giá trị chỉ số này lớn hơn 1 được giữ lại và ngược lại, bị loại khỏi mô hình (Hair và cộng sự, 2006).

- ✓ Phương sai trích: giá trị tổng cần lớn hơn 50% (Hair và cộng sự, 2006).
- ✓ Hệ số tải nhân tố (tương quan đơn giữa các biến - nhân tố). giá trị này càng lớn thể hiện quan hệ biến - nhân tố càng chặt chẽ. Với mẫu khoảng 200, hệ số tải nhân tố được chấp nhận là lớn hơn 0.5 (Hair & cộng sự, 2006), các biến có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0.5 sẽ bị loại khỏi mô hình.
- ✓ Kiểm định Bartlett: để kiểm tra độ tương quan giữa các biến quan sát và tổng thể, phân tích chỉ số ý nghĩa khi sig. có giá trị nhỏ hơn 5% (Hair & cộng sự, 2006).

### 3.1. Kết quả phân tích (lần 1)

Yếu tố	Giá trị	Đánh giá
Hệ số KMO	0.722	$0.5 < 0.722 < 1$
Giá trị Sig. trong kiểm định Bartlett	0.000	$0.000 < 0.05$
Phương sai trích	66%	$65.557\% > 50\%$
Giá trị Eigenvalue	1.480	$1.480 > 1$

Biến quan sát	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
NL3	.819				
NL5	.772				
NL4	.659				
NL6	.846				
NL1	.848				
QT4		.733			
QT5		.781			
QT2					-.531
QT1		.648			
QT3		.649			
QT6		.880			
CL3			.709		
CL1			.787		
CL2					.789
CL4			.867		

Biến quan sát	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
KHCN1				.760	
KHCN2				.858	
KHCN3				.691	

Nhìn vào các kết quả phân tích nhân tố cho các biến độc lập, ta nhận thấy rằng kết quả chia thành thành 5 nhóm. Các chỉ tiêu đánh giá được thống kê:

- ✓  $KMO = 0.757$  suy ra phân tích nhân tố có ý nghĩa với dữ liệu nghiên cứu.
- ✓  $Sig. (Bartlett's Test) = 0.000$  ( $sig. < 0.05$ ) vì vậy các biến quan sát có tương quan với nhau về tổng thể, dữ liệu dùng để phân tích nhân tố là phù hợp.
- ✓  $Eigenvalues = 1.480 > 1$ ; chỉ những nhân tố có Eigenvalue lớn hơn 1 mới được giữ lại trong mô hình phân tích.
- ✓ Tổng phương sai trích =  $64.751\% > 50\%$  là phù hợp, chứng tỏ 5 nhân tố này giải thích  $65.557\%$  biến thiên của dữ liệu.
- ✓ Nhìn từ bảng có thể thấy có tới 5 nhóm nhân tố có trị số Eigenvalue lớn hơn 1 mà mô hình ban đầu chỉ có 4 nhóm nhân tố. Như vậy trong 4 nhóm này đã có 1 biến nhỏ (1 câu hỏi) nằm ngoài các nhân tố mà chúng ta lựa chọn. Vì thế cần loại bỏ biến nhỏ này 4 nhóm nhân tố chúng ta đang phân tích. Biến nhỏ này không phản ánh ý nghĩa của 4 nhóm nhân tố lựa chọn ban đầu, vì thế cần tìm và loại bỏ biến này khỏi mô hình nghiên cứu để tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA lần 2. Từ bảng ma trận xoay ta thấy 2 biến QT5 và CL2 nằm ngoài 4 nhóm nhân tố đã xác định, vì thế ta sẽ loại bỏ 2 biến này khỏi thang đo biến tổng để đạt được kết quả chính xác nhất.

### 3.2. Kết quả phân tích (lần 2):

Yếu tố	Giá trị	Đánh giá
Hệ số KMO	0.757	$0.5 < 0.757 < 1$
Giá trị Sig. trong kiểm định Bartlett	0.000	$0.000 < 0.05$
Phương sai trích	64.751%	$64.751\% > 50\%$
Giá trị Eigenvalue	1.468	$1.468 > 1$

Ma trận xoay (rotated matrix) phản ánh vị trí của mỗi biến nhỏ trong nhân tố tổng, từ đây có thể thấy có biến nhỏ nào đang nằm trong nhóm nhân tố thứ 5

Biến quan sát	Nhân tố			
	1	2	3	4
NL3	.828			
NL5	.768			
NL4	.660			
NL6	.841			
NL1	.847			
QT4		.736		
QT5		.785		
QT1		.659		
QT3		.648		
QT6		.883		
CL3			.775	
CL1			.753	
CL4			.891	
KHCN1				.773
KHCN2				.863
KHCN3				.678

Từ ma trận xoay ta có thể thấy các biến nhỏ đang nằm đúng vị trí nhân tố mà ta xác định



#### 4. Kết quả đánh giá tác động

Phân tích hồi quy sẽ xác định mối quan hệ giữa biến phụ thuộc với các biến độc lập.

Theo Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), khi chạy hồi quy cần quan tâm đến các thông số sau:

- ✓ Hệ số hồi quy chuẩn hóa (Beta): để so sánh trực tiếp giữa các hệ số dựa trên mối quan hệ giải thích của chúng với biến phụ thuộc.
- ✓ Hệ số R<sup>2</sup>: đánh giá phần biến động của biến phụ thuộc được giải thích bởi các biến dự báo hay biến độc lập. Hệ số này có thể thay đổi từ 0 đến 1.
- ✓ Kiểm định ANOVA: dùng kiểm tra tính phù hợp của mô hình với tập dữ liệu gốc. Nếu mức ý nghĩa của kiểm định < 0.05 thì ta có thể kết luận mô hình hồi quy phù hợp với tập dữ liệu.

Căn cứ vào mô hình điều chỉnh đã được hiệu chỉnh sau khi phân tích nhân tố khám phá, ta có mô hình hồi quy tuyến tính bội như sau:

$$QTMH = \beta_0 + \beta_1 CL + \beta_2 QT + \beta_3 NL + \beta_4 KHCN + \varepsilon$$

Thông kê mô tả cơ bản của mô hình hồi quy như sau:

**Thông kê mô tả**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.623 <sup>a</sup>	.388	.372	.489017697041940	.388	23.929		151	.000	1.119

Hệ số R<sup>2</sup> của mô hình đang ở mức 0,388; tức là 38,8% số lượng biến phụ thuộc đánh giá hiệu quả quản trị hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội được giải thích bởi các biến độc lập là các nhân tố trong nhóm Chiến lược kinh doanh, Quy trình mua hàng, Nguồn nhân lực và Mức độ áp dụng Khoa học công nghệ. Thông kê này cho thấy các nhân tố lựa chọn có ảnh hưởng tới hiệu quả quản trị hoạt động mua hàng tại VNPT Hà Nội. Đây là một mức độ chấp nhận được với mô hình kiểm định mức độ tác động của các nhân tố.

Hệ số Durbin-Waston (DW) của mô hình đang ở mức 1,119, nằm trong khoảng chấp nhận được từ 1-3 đối với các nghiên cứu trong lĩnh vực kinh tế, xã hội. Điều này cho thấy mô hình không có hiện tượng tự tương quan và phù hợp với các giả định của mô hình hồi quy tuyến tính. Kết quả thống kê từ mô hình là đáng tin cậy và không chệch

**Bảng: Kết quả mô hình hồi quy**

	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hồi quy chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Hệ số Tolerance	VIF
<i>Hằng số</i>	.360	.339		.804	.289		
NL	.249	.055	.300	8.896	.000	.928	1.077
QT	.403	.068	.416	3.761	.000	.817	1.224
CL	.083	.058	.098	5.956	.015	.863	1.159
KHCN	.203	.078	.167	2.394	.011	.971	1.030

Dựa vào bảng trên ta thấy:

Hệ số VIF của cả 4 biến nhân tố độc lập đều nhỏ hơn 2 cho thấy mô hình không có sự xuất hiện của hiện tượng đa cộng tuyến, ước lượng của mô hình là đáng tin cậy và không chệch.

Với yêu cầu đánh giá tác động, sẽ chỉ sử dụng Hệ số chuẩn hóa Standardized Coefficients để đạt được đánh giá chính xác nhất.

Để khẳng định các nhân tố có tác động tới biến phụ thuộc là hiệu quả hoạt động quản trị mua hàng, chúng ta xem hệ số Sig. Hệ số này thể hiện tác động của biến độc lập lên biến phụ thuộc có ý nghĩa không

Điều kiện Sig. < 0.05 (5%)

Trong đó, hệ số Sig. của nhân tố Chiến lược đang ở mức 0,155 > 0,05 (5%)

Từ đây có thể thấy không có bằng chứng thể hiện tác động của chiến lược kinh doanh lên hiệu quả quản trị hoạt động mua hàng tại doanh nghiệp. Ba nhân tố còn lại đều có tác động tới hiệu quả hoạt động quản trị mua hàng, mức độ tác động được thể hiện như sau (Độ lớn của Standardized Coefficients)

Ta có kết quả về mô hình hồi quy chuẩn hóa như sau:

$$\text{QTMH} = 0.098 \text{ CL} + 0.416 \text{ QT} + 0.3 \text{ NL} + 0.167 \text{ KHCN} + \varepsilon$$

Mức độ tác động của các biến theo thứ tự từ mạnh đến yếu như sau:

Nhân tố có tác động mạnh nhất và cùng chiều với hiệu quả của quản trị mua hàng là nhân tố Quy trình với Beta chuẩn hóa là 0.416. Như vậy, quy trình quản trị mua hàng càng được xây dựng hoàn thiện thì hiệu quả của quản trị mua hàng càng được tăng cao.

Nhân tố Nguồn nhân lực cũng có tác động khá mạnh tới hiệu quả quản trị mua hàng tại doanh nghiệp với Beta chuẩn hóa là 0.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cũng gia tăng hiệu quả quản trị mua hàng tại doanh nghiệp.

Nhân tố áp dụng khoa học công nghệ có tác động dương nhưng không mạnh bằng 2 nhân tố còn lại với Beta chuẩn hóa là 0.167.