

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HCM
KHOA QUẢN TRỊ

-----o0o-----



KHOA QUẢN TRỊ
School of Management

BÀI TẬP NHÓM SAU BUỔI HỌC

Học phần: PHƯƠNG PHÁP 6 SIGMA

Giảng viên: Nguyễn Văn Hóa

Giảng đường: G402

Nhóm 04:

1. TRẦN THỊ KIM CHI
2. LÊ THỊ HÀ
3. PHẠM LÊ BÍCH HÀ
4. TRẦN HOÀI VY
5. TRƯƠNG THỊ THANH THÚY

NĂM HỌC: 2019-2020

MỤC LỤC

I. TỔNG QUAN CÔNG TY TNHH NHỰA BÌNH MINH (BMP).....	5
1. Lịch sử hình thành.....	5
2. Chức năng nhiệm vụ	6
3. Cơ cấu tổ chức	6
4. Các sản phẩm chủ yếu của doanh nghiệp.....	9
5. Kết quả hoạt động kinh doanh	10
6. Chiến lược kinh doanh	11
7. Mục tiêu hoạt động công ty.....	15
II. PHÒNG KINH DOANH.....	15
1. Chức năng, nhiệm vụ	15
1.1 Chức năng:	15
1.2 Nhiệm vụ: Thực hiện công việc được phân công liên quan:	15
2. Sơ đồ tổ chức của phòng kinh doanh:.....	16
3. Các quá trình chính trong hoạt động của phòng kinh doanh:	16
3.1 Quá trình bán hàng:	16
3.2 Quá trình phân phối hàng hóa:	17
3.3 Quá trình vận chuyển, giao hàng:	17
4. Các quy trình của quá trình này:.....	17
4.1 Quá trình bán hàng:	17
4.1.1 Qua cửa hàng chính:.....	17
4.1.2 Qua các kênh phân phối:	18
4.1.3 Qua các kênh còn lại:	19
4.2 Quá trình xuất khẩu các sản phẩm nhựa:	19
4.3 Quá trình phân phối hàng hóa:	21
4.4 Quá trình vận chuyển, giao hàng:	21
5. Mục tiêu chất lượng của bộ phận:	22
6. Kết quả hoạt động của bộ phận trong năm 2018.....	23

7. Nhận diện quá trình chính/chủ yếu trong hoạt động doanh nghiệp	23
8. Kết quả quá trình	23
8.1. Kết quả quá trình	23
8.2. Phân tích vấn đề/thất bại/sai hỏng	23
9. Nhận diện các quá trình của bộ phận liên quan đến chiến lược của doanh nghiệp:	24
9.1 Quá trình bán hàng:	24
9.2 Quá trình xuất khẩu các sản phẩm nhựa:	25
9.3 Quá trình phân phối hàng hóa:	25
9.4 Quá trình vận chuyển, giao hàng:	26
III) PHÂN TÍCH BSC:	26
1.Xác định/ xây dựng mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp trên mô hình 4 khía cạnh BSC:	26
2.Mục tiêu của bộ phận cần đạt được nhằm giúp công ty đạt được mục tiêu đã xây dựng:	31
3. Các vấn đề thuộc bộ phận chức năng cần giải quyết:	33
4. Đo lường hiện trạng vấn đề:	33
IV) NHỮNG PHÂN TÍCH ĐỂ TÌM RA ĐỊNH HƯỚNG NHẪM GIÚP CÔNG TY PHÁT TRIỂN ĐỘT PHÁ (MINH CHỨNG)	37
1. Phân tích VOB:	38
2. Phân tích VOC	39
Xác định BIG Y	40
V) DỰ ÁN CỦA BỘ PHẬN:	41
1. Các dự án khả thi:	41
2.Lựa chọn dự án tiềm năng:	48
VI) PHÂN TÍCH TÁC ĐỘNG TÀI CHÍNH CỦA DỰ ÁN 1:	53
6.1. Phân tích COPQ:	53
6.2. Phân tích SIPOC:	53
6.3. Phân tích tác động tài chính FEA:	54
VII) CÁC GIAI ĐOẠN SAU KHI CHỌN DỰ ÁN:	55
1. Giai đoạn đo lường :	55

2. Giai đoạn phân tích:	55
3. Giai đoạn cải tiến:.....	55
4. Giai đoạn kiểm soát.....	58



I. TỔNG QUAN CÔNG TY TNHH NHỰA BÌNH MINH (BMP)

1. Lịch sử hình thành

- Theo Quyết định số 1488/QĐUB ngày 16 tháng 11 năm 1977 của Ủy Ban Nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh chấp nhận hai Công ty ống nhựa hoá học Việt Nam (Kepivi) và Công ty Nhựa Kiều Tinh công tư hợp doanh với Nhà nước lấy tên là “Nhà máy Công tư Hợp doanh Nhựa Bình Minh” trực thuộc Tổng Công ty Công nghệ phẩm Bộ Công nghiệp nhẹ.
- Ngày 08 tháng 02 năm 1990 Bộ Công nghiệp nhẹ ra Quyết định số 86/CNnTCLĐ về việc thành lập “Xí nghiệp Khoa học Sản xuất Nhựa Bình Minh” trên cơ sở thành lập lại “Nhà máy Công tư Hợp doanh Nhựa Bình Minh”. “Xí nghiệp Khoa học Sản xuất Nhựa Bình Minh” là đơn vị thành viên trực thuộc Liên hiệp Sản xuất Xuất Nhập khẩu Nhựa Bộ Công nghiệp nhẹ (tiền thân của Tổng Công ty Nhựa Việt Nam VINAPLAST) với nhiệm vụ chủ yếu là nghiên cứu ứng dụng các thành tựu khoa học kỹ thuật mới vào ngành gia công chất dẻo, tổ chức sản xuất thực nghiệm các loại sản phẩm mới.
- Ngày 24 tháng 03 năm 1994 Ủy Ban Nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh ra quyết định số 842/QĐUBCN về việc quốc hữu hoá Xí nghiệp Khoa học Sản xuất Nhựa Bình Minh và chuyển đổi thành Doanh nghiệp Nhà nước.
- Ngày 03 tháng 11 năm 1994 Bộ Công nghiệp nhẹ ra Quyết định số 1434/CNnTCLĐ về việc thành lập Doanh nghiệp Nhà nước là Công ty Nhựa Bình Minh, tên giao dịch là BMPLASCO trực thuộc Tổng Công ty Nhựa Việt Nam với ngành nghề kinh doanh là sản xuất các sản phẩm chính là ống nhựa, bình phun thuốc trừ sâu, dụng cụ y tế, các sản phẩm nhựa kỹ thuật.
- Ngày 28 tháng 01 năm 2003 Thủ tướng Chính phủ ra Quyết định số 125/QĐTTg về việc giải thể Tổng Công ty Nhựa Việt Nam (VINAPLAST) và chuyển Công ty Nhựa Bình Minh về trực thuộc Bộ Công nghiệp, đồng thời tiến hành cổ phần hoá Công ty Nhựa Bình Minh trong năm 2003.
- Ngày 04 tháng 12 năm 2003 Bộ Công nghiệp ra Quyết định số 209/2003/QĐBCN về việc chuyển Công ty Nhựa Bình Minh thành Công ty Cổ phần Nhựa Bình Minh.
- Đến ngày 02 tháng 01 năm 2004 Công ty Cổ phần Nhựa Bình Minh đã chính thức đăng ký kinh doanh và đi vào hoạt động dưới hình thức Công ty cổ phần
- Công ty niêm yết tại TTGDCK TP. HCM ngày 11/07/2006. Đến tháng 11/2006 Công ty tăng vốn điều lệ từ 107.180.000.000 đồng lên 139.334.000.000 đồng
- Ngày 11/7/2006, Niêm yết cổ phiếu Công ty trên sàn giao dịch HOSE, với mã chứng khoán là

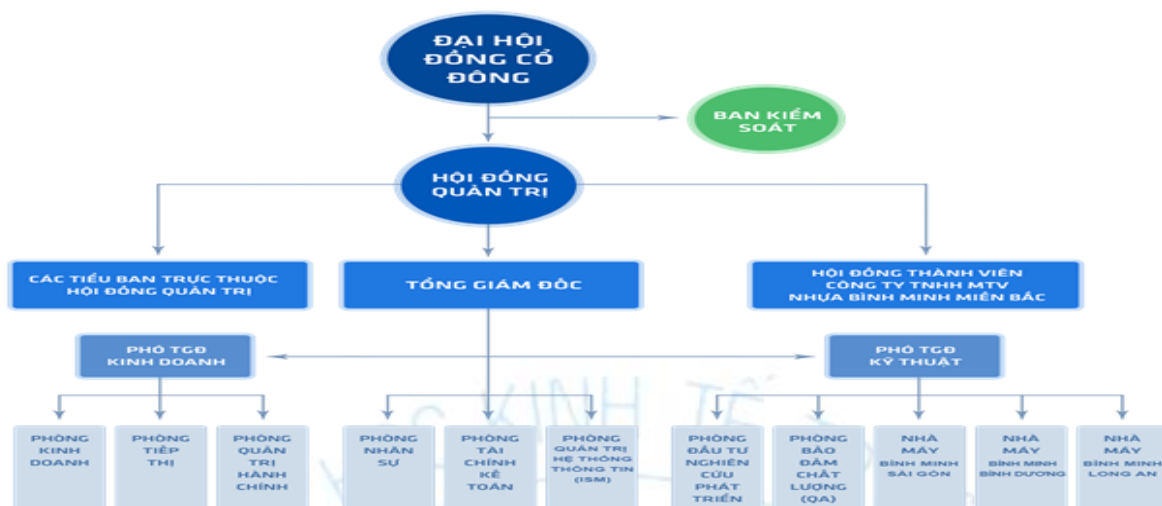
BMP. Cùng năm nay vốn điều lệ được tăng lên 147.908.400.000 đồng (tăng 38%).

- Năm 2007, Công ty TNHH MTV Nhựa Bình Minh miền Bắc do Công ty đầu tư 100% vốn đi vào hoạt động, ghi dấu thương hiệu Nhựa Bình Minh có mặt ở thị trường ôn nhựa phía Bắc.
- Năm 2008 Sản lượng tiêu thụ đạt mức 30.000 tấn, gấp 2 lần so với trước khi cổ phần hóa. Vốn điều lệ Công ty tăng lên 175.989.560.000 đồng (tăng 19%).
- Năm 2009, Sản phẩm ống nhựa PP – R mang thương hiệu Nhựa Bình Minh chính thức có mặt trên thị trường, góp phần đưa doanh thu Công ty lên mức 1.000 tỷ đồng, gấp 4 lần so với trước khi cổ phần.
- Năm 2010, Ống nhựa PE đường kính lớn nhất Việt Nam – 1200mm – ra đời, tạo điều kiện chấm dứt việc nhập khẩu ống nhựa đường kính lớn của nước ta. Chuẩn bị cho bước phát triển tiếp theo, dự án Nhà máy 4 tại tỉnh Long An với diện tích hơn 150.000m² được ký kết. Vốn điều lệ tăng lên 349.835.520.000 đồng (tăng 100%), đánh dấu sự phát triển vượt bậc của Công ty về quy mô và năng lực sản xuất.
- Năm 2012, Được cấp chứng nhận Hệ thống Quản lý môi trường theo tiêu chuẩn ISO14000 và triển khai dự án “Hệ thống công nghệ thông tin quản trị tổng thể nguồn lực doanh nghiệp (ERP) – Oracle E – Business Suite”.
- Năm 2013, Hoàn tất việc hợp quy sản phẩm theo quy chuẩn của Bộ Xây dựng. Doanh thu vượt mốc 2.000 tỷ đồng (tăng 100% trong vòng 4 năm). Vốn điều lệ tăng lên 454.784.800.000 đồng (tăng 30%).
- Năm 2014: Khởi công xây dựng Nhà máy mới tại Long An. Áp dụng chính thức (Golive) hệ thống ERP tại Công ty.
- Năm 2015: Ngày 18/11/2015 Khánh thành Nhà máy Bình Minh Long An. Triển khai thành công 05 phân hệ ERP tại Công ty, các Chi nhánh và Công ty con.

2. Chức năng nhiệm vụ

Cung ứng sản phẩm, dịch vụ đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường. Bảo đảm hài hòa các lợi ích của khách hàng, người lao động, cổ đông và xã hội.

3. Cơ cấu tổ chức



Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty Nhựa Bình Minh

- + Đại Hội đồng cổ đông: Đại hội đồng cổ đông là cơ quan có thẩm quyền cao nhất của Công ty; quyết định những vấn đề thuộc nhiệm vụ, quyền hạn được Điều lệ công ty và pháp luật quy định. Đặc biệt là các cổ đông sẽ thông qua kế hoạch phát triển công ty, thông qua Báo cáo tài chính hàng năm, Báo cáo của Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát và Kiểm toán viên.
- + Hội đồng quản trị: Hội đồng quản trị là cơ quan quản trị của Công ty, có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định những vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của Công ty, trong đó tập trung vào quyết định Đại hội đồng cổ đông Hội đồng quản trị Ban Tổng giám đốc Ban kiểm soát Phòng hành chính nhân sự Phòng tài chính kế toán Phòng pháp chế Phòng công nghệ kỹ thuật Phòng kinh doanh chiến lược đầu tư, phát triển của công ty trên cơ sở các mục tiêu chiến lược do Đại hội đồng cổ đông thông qua; kiến nghị sửa đổi, bổ sung điều lệ, báo cáo tình hình kinh doanh hàng năm, báo cáo tài chính, quyết toán năm, phương án phân phối lợi nhuận và phương hướng phát triển, kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh và ngân sách hàng năm trình Đại hội đồng cổ đông.
- + Ban Kiểm soát: Ban kiểm soát do Đại hội đồng cổ đông bầu ra gồm 03 thành viên, thay mặt cổ đông để kiểm soát mọi hoạt động quản trị và điều hành sản xuất kinh doanh của Công ty. Ban kiểm soát chịu trách nhiệm trước Đại hội đồng cổ đông và Pháp luật về những công việc thực hiện theo quyền và nghĩa vụ, trong đó có việc kiểm tra sổ sách kế toán và các Báo cáo tài chính, kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp của các hoạt động sản xuất kinh doanh và tài chính công ty.
- + Ban Tổng giám đốc: Tổng giám đốc do Hội đồng quản trị bổ nhiệm, chịu sự giám sát của Hội đồng quản trị và chịu trách nhiệm trước Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị và Pháp luật về việc thực hiện quyền và nghĩa vụ được giao. Các nhiệm vụ của Ban Tổng giám đốc gồm tổ chức điều hành,

quản lý mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty theo nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông, quyết định của Hội đồng quản trị, Điều lệ công ty và tuân thủ pháp luật; xây dựng và trình Hội đồng quản trị các quy chế quản lý điều hành nội bộ, kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch tài chính hàng năm và dài hạn của công ty; báo cáo Hội đồng quản trị về tình hình hoạt động, kết quả sản xuất kinh doanh;....

+ Các phó Tổng giám đốc: đốc có trách nhiệm hỗ trợ Tổng giám đốc điều hành các mảng hoạt động của công ty

+ Phòng hành chính nhân sự: Xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy công ty, xây dựng kế hoạch đào tạo bồi dưỡng, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và tay nghề cho cán bộ công nhân viên; quản lý, lưu trữ hồ sơ cán bộ.

+ Phòng Tài chính Kế toán: Tổng hợp, ghi chép số liệu, tình hình tài chính của công ty, báo cáo trực tiếp với Ban Tổng giám đốc; thực hiện các chế độ báo cáo định kỳ, thực hiện tốt các yêu cầu kiểm toán, thanh tra; đề xuất các biện pháp điều chỉnh, xử lý kịp thời những sai lệch trong hoạt động sản xuất kinh doanh và quản lý tài chính;

+ Phòng kinh doanh: Tổ chức, xây dựng chiến lược kinh doanh tham mưu cho Ban Tổng giám đốc; lập các kế hoạch kinh doanh theo từng thời kỳ; nghiên cứu, điều tra thị trường, xây dựng chính sách giá cả;

+ Phòng tiếp thị: Nghiên cứu dự báo thị trường, tổ chức triển khai chương trình phát triển sản phẩm mới, phân khúc thị trường, xác định mục tiêu, định vị thương hiệu, phát triển sản phẩm mới, xây dựng và thực hiện kế hoạch chiến lược Marketing, thiết lập mối quan hệ hiệu quả với giới truyền thông.

+ Phòng quản trị hành chính: Giám sát việc thực hiện quy chế của công ty(tác phong, đạo đức, văn hóa ứng xử). Quản lý tài sản chung của công ty(văn phòng phẩm, bàn ghế, máy tính, bảng điện tử,...) Phối hợp phòng kinh doanh giám sát và thực hiện cơ sở chăm sóc khách hàng.

+ Phòng Quản trị hệ thống thông tin (ISM): Tham mưu và tổ chức, triển khai thực hiện quản lý toàn bộ hệ thống công nghệ thông tin thuộc công ty; bao gồm: Quản lý hệ thống mạng, hệ thống ứng dụng công nghệ phục vụ hoạt động nghiên cứu, đào tạo và quản trị công ty. Xây dựng định hướng, chiến lược và phát triển công nghệ thông tin để ứng dụng cho toàn bộ hoạt động của công ty trong từng giai đoạn phát triển.

+ Phòng đầu tư nghiên cứu phát triển: xây dựng và triển khai kế hoạch tìm kiếm, tổ chức nghiên cứu, tổng hợp, phân tích đánh giá hiệu quả các dự án đầu tư, tìm kiếm các cơ hội đầu tư, xem xét đánh giá từng dự án.

+ Phòng bảo đảm chất lượng (QA): Kiểm soát hệ thống các tiêu chuẩn về chất lượng các dòng sản phẩm; kiểm soát phương tiện, thiết bị đo lường phục vụ quá trình kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm.

+ Phòng Pháp chế: Tổ chức xây dựng quy trình quản lý, sản xuất của Công ty theo tiêu chuẩn quốc gia và quốc tế phù hợp; chịu trách nhiệm chuẩn hóa toàn bộ các hồ sơ pháp lý của Công ty như hợp đồng kinh tế, hợp đồng lao động

+ Ngoài ra, doanh nghiệp còn có ba nhà máy Bình Minh tại Bình Dương, Sài Gòn và Long An.

4. Các sản phẩm chủ yếu của doanh nghiệp

- Lĩnh vực kinh doanh:

- Sản xuất kinh doanh các sản phẩm dân dụng và công nghiệp từ chất dẻo và cao su. Sản phẩm chính: Nhóm sản phẩm ống nhựa, phụ tùng ống nhựa các loại và keo dán ống, bình phun thuốc trừ sâu và mũ bảo hộ lao động.
- Thiết kế, chế tạo, kinh doanh khuôn mẫu ngành nhựa, ngành đúc.
- Sản xuất, kinh doanh máy móc thiết bị, vật tư, thiết bị vệ sinh cho ngành xây dựng, trang trí nội thất.
- Các ngành nghề khác theo Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh

- Ngành nghề kinh doanh:

- Ống và phụ tùng HDPE đường kính từ 16mm đến 1.200mm, dùng trong các ngành cấp thoát nước, điện lực, xây dựng và dân dụng, đặt biệt cho các vùng nước phèn và nước mặn.
- Ống và phụ tùng uPVC đường kính từ 21mm đến 630mm, dùng trong các ngành cấp thoát nước, điện lực, bưu chính viễn thông, xây dựng và dân dụng.
- Ống gán HDPE thành đôi và phụ tùng đường kính từ 110mm đến 500mm, đặc biệt dùng trong ngành thoát nước hạ tầng, điện lực.
- Ống và phụ tùng PP-R đường kính từ 20mm đến 160mm, dùng cho nước nóng và nước lạnh, chịu áp lực cao
- Ống và phụ tùng HDPE đường kính từ 16mm đến 1.200mm, dùng trong các ngành cấp thoát nước, điện lực, xây dựng và dân dụng, đặt biệt cho các vùng nước phèn và nước mặn.
- Ống và phụ tùng uPVC đường kính từ 21mm đến 630mm, dùng trong các ngành cấp thoát nước, điện lực, bưu chính viễn thông, xây dựng và dân dụng.

- Ống gán HDPE thành đôi và phụ tùng đường kính từ 110mm đến 500mm, đặc biệt dùng trong ngành thoát nước hạ tầng, điện lực.
- Ống và phụ tùng PP-R đường kính từ 20mm đến 160mm, dùng cho nước nóng và nước lạnh, chịu áp lực cao

5. Kết quả hoạt động kinh doanh

BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CÔNG TY NHỰA BÌNH MINH

Đơn vị: Triệu đồng

Khoản mục tính	2017	2018
1. Tổng doanh thu hoạt động kinh doanh	4.056.608	4.129.973
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	231.949	210.335
3. Doanh thu thuần (1)-(2)	3.824.659	3.919.637
4. Giá vốn hàng bán	2.901.884	3.047.591
5. Lợi nhuận gộp (3)-(4)	922.775	872.047
6. Doanh thu hoạt động tài chính	24.482	25.107
7. Chi phí tài chính	97.838	105.485
-Trong đó: Chi phí lãi vay	1.262	292
8. Phần lợi nhuận hoặc lỗ trong công ty liên kết liên doanh	453	1.071
9. Chi phí bán hàng	135.640	165.854
10. Chi phí quản lý doanh nghiệp	124.418	97.833
11. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh (5)+(6)-(7)+(8)-(9)-(10)	589.814	529.053
12. Thu nhập khác	566	1.133
13. Chi phí khác	7.423	265

14. Lợi nhuận khác (12)-(13)	(6.857)	867
15. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (11)+(14)	582.957	529.921
16. Chi phí thuế TNDN hiện hành	144.928	89.704
17. Chi phí thuế TNDN hoãn lại	(26.667)	12.606
18. Chi phí thuế TNDN (16)+(17)	118.262	102.310
19. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp (15)-(18)	464.695	427.610
20. Lợi nhuận sau thuế của cổ đông không kiểm soát		
21. Lợi nhuận sau thuế của cổ đông của công ty mẹ (19)-(20)	464.695	427.610

Doanh thu trong 2 năm gần đây luôn tăng trưởng ở mức khả quan, mặc dù khoản giảm trừ doanh thu vẫn còn tồn tại nhưng chỉ chiếm phần rất nhỏ và chủ yếu là khoản mục bán hàng cho khách hàng. Lợi nhuận sau thuế của công ty giảm nhẹ năm 2018. Tuy vậy công ty vẫn thể hiện được uy tín trên thị trường. Bên cạnh đó là những chính sách quản lý hiệu quả thu hút được lượng lớn khách hàng. Cụ thể, tính đến ngày 31/12/ 2017 tổng doanh thu đạt 4.057 tỷ đồng, tăng tương ứng 10,3% so với cùng kỳ năm 2016.

6. Chiến lược kinh doanh

Công ty Cổ phần Nhựa Bình Minh hiện là công ty dẫn đầu thị trường Việt Nam trong lĩnh vực sản xuất và cung ứng sản phẩm ống và phụ tùng ống nhựa. Đây là thành tựu to lớn của Nhựa Bình Minh trong suốt 40 năm hình thành và phát triển Công ty. Tuy nhiên, với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay, để duy trì được vị thế hàng đầu trên thị trường là một thách thức không nhỏ đối với Nhựa Bình Minh. Với những thành tựu đã đạt được trong các năm vừa qua, Nhựa Bình Minh khẳng định sẽ tiếp tục phát triển theo những định hướng chiến lược dài hạn để tạo nên những bước đi vững chắc, duy trì vị thế trong nước và sẵn sàng tham gia sâu rộng hơn vào thị trường quốc tế.

- Định hướng chiến lược về sản phẩm: **ĐỒNG BỘ SẢN PHẨM - ĐA DẠNG ỨNG DỤNG:**
Khẳng định cơ cấu sản phẩm chính - dòng sản phẩm chiến lược - lâu dài là các dòng sản phẩm ống và phụ tùng ống nhựa với phương châm từng bước quy hoạch hoàn thiện và đồng bộ hệ thống sản phẩm theo từng phạm vi ứng dụng và hệ tiêu chuẩn. Phát triển các dòng sản phẩm đa dạng và đồng bộ nhằm đáp ứng các ứng dụng khác nhau, các đối tượng khách hàng khác nhau, phân khúc thị trường khác nhau. Định hướng ưu tiên phát triển sản phẩm mới trên cơ sở đánh giá đúng nhu cầu thị trường, đầu tư phù hợp với khả năng tài chính và các nguồn lực khác theo định hướng phát triển dòng sản phẩm theo công nghệ cốt lõi hiện nay dựa vào sự tiên bộ kỹ thuật, công nghệ, sản phẩm của thế giới. Khẳng định phương hướng chiến lược, đồng thời, ưu tiên tập trung phát triển nhóm sản phẩm nhựa vật liệu xây dựng nhưng về lâu dài định hướng mở rộng sang một số sản phẩm trong các lĩnh vực khác có tiềm năng phát triển như sản phẩm nhựa cho công nghiệp hỗ trợ, cho nông nghiệp kỹ thuật cao, tưới tiêu thủy lợi và các ngành công nghiệp chủ lực khác.
- Định hướng chiến lược về chất lượng: **CHẤT LƯỢNG HOÀN HẢO -CHUẨN MỰC QUỐC TẾ:** Chất lượng sản phẩm luôn là ưu tiên hàng đầu, là kim chỉ nam cho toàn bộ các hoạt động của Nhựa Bình Minh. Khẳng định định hướng sản xuất sản phẩm chất lượng cao, thống nhất hệ thống tiêu chuẩn sản phẩm, đảm bảo toàn bộ những sản phẩm chính được hợp chuẩn, hợp quy theo các tiêu chuẩn, quy chuẩn quốc gia và quốc tế. Tham gia tích cực vào việc phản biện, đóng góp về chính sách và quy hoạch để xây dựng chuẩn quốc gia chung cho sản phẩm trong ngành.
- Định hướng chiến lược kinh doanh: **THỐNG NHẤT THỊ TRƯỜNG - LINH HOẠT CHÍNH SÁCH** Tập trung phát triển các hoạt động đấu thầu tại các dự án, công trình thông qua các nhà phân phối lớn và bộ phận phụ trách khách hàng dự án với thế mạnh là các sản phẩm có chất lượng cao, giá thành hợp lý và linh hoạt trong chính sách bán hàng. Bên cạnh đó, Chủ động hợp tác bằng hình thức liên minh, liên kết với các nhà sản xuất nhóm hàng vật liệu xây dựng, các đơn vị tư vấn, thiết kế, thi công cấp thoát nước, các nhà đầu tư địa ốc và cơ sở hạ tầng, các nhà thầu xây dựng để tạo ra chuỗi liên kết ổn định và vững mạnh và từng bước mở rộng hoạt động kinh doanh ra thị trường lân cận trong khu vực dưới các hình thức thương mại, hợp tác kinh doanh hoặc đầu tư.
- Định hướng chiến lược phát triển thương hiệu và truyền thông: **THƯƠNG HIỆU QUỐC GIA - HƯỚNG RA KHU VỰC:** Khẳng định giá trị thương hiệu uy tín trên thị trường, chú trọng

vào việc bảo vệ và quảng bá thương hiệu dưới nhiều hình thức, đặc biệt thông qua những chương trình thương hiệu lớn quy mô quốc gia và khu vực. Đồng thời, xây dựng hệ thống nhận diện thương hiệu thống nhất và đa dạng hóa hoạt động truyền thông tiếp thị, trong đó chú trọng đến vai trò của truyền thông mạng, truyền thông định hướng cộng đồng và truyền thông định hướng môi trường.

- Định hướng phát triển thị trường: TẬP TRUNG NỘI ĐỊA - ĐỊNH HƯỚNG XUẤT KHẨU: Nhựa Bình Minh hiện đang là một trong những công ty chiếm thị phần lớn tại Việt Nam. Trong tương lai, thị trường nội địa vẫn được định hướng là thị trường chủ lực cho các chủng loại sản phẩm của Công ty, mặc dù không có ưu thế về xuất khẩu do chi phí vận chuyển lớn nhưng khả năng tham gia vào các thị trường khu vực lân cận, đặc biệt là khu vực các nước Đông Dương, là hoàn toàn có thể. Do vậy, trong các kế hoạch tác nghiệp của mình, Nhựa Bình Minh đang chủ động tăng cường các hoạt động tìm hiểu, đánh giá với các doanh nghiệp nói chung và Nhựa Bình Minh nói riêng. So sánh với các nhà sản xuất sản phẩm cùng loại trong khu vực Asean, Công ty hoàn toàn tự tin về khả năng cạnh tranh về chất lượng sản phẩm, năng lực công nghệ, năng suất lao động và hoạt động quản trị doanh nghiệp. Tuy nhiên, thực tiễn đòi hỏi Công ty phải tăng cường sự hiểu biết hơn nữa về môi trường kinh doanh quốc tế, những cơ hội và thách thức của một môi trường kinh doanh mang tính hội nhập với các nước trong khu vực và toàn cầu thông qua các FTA mà Việt Nam đang tham gia để xây dựng những định hướng và giải pháp cạnh tranh phù hợp.
- Định hướng chiến lược đầu tư: THIẾT BỊ HIỆN ĐẠI - CÔNG NGHỆ TIÊN PHONG: Giữ vững vai trò tiên phong trong nghiên cứu và ứng dụng công nghệ mới, phát triển sản phẩm mới, khẳng định chiến lược đầu tư thiết bị tiên tiến để ổn định chất lượng sản phẩm, hiện đại hóa và kiểm soát tốt quá trình sản xuất. Đồng thời, khai thác ưu thế về năng suất cao, chất lượng tốt và tuổi thọ lớn của thiết bị. Nâng cao năng lực tổ chức và đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu phát triển, cập nhật liên tục và nhanh chóng những thông tin liên quan đến ngành, thông tin thị trường cả ở phạm vi trong nước và quốc tế để chủ động phát triển sản phẩm mới và ứng dụng tiến bộ khoa học công nghệ vào hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong năm 2018 và trong tương lai. Công ty trên cơ sở “cân bằng” và “hài hòa lợi ích” với sự đồng thuận cao giữa khách hàng, cổ đông, người lao động và cộng đồng. Ứng dụng công nghệ thông tin để chủ động trong việc hoạch định, quản trị, khai thác thông tin tài chính và kiểm soát, ngăn ngừa rủi ro

- Định hướng về tổ chức và mô hình quản trị: QUY MÔ PHÙ HỢP - QUẢN TRỊ TIÊN TIẾN: Cấu trúc tổ chức Công ty và mô hình quản trị sẽ được điều chỉnh phù hợp với quy mô phát triển theo từng giai đoạn, quy hoạch và đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng cả nhu cầu về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực cho phát triển. Ứng dụng và không ngừng hoàn thiện những mô hình và công cụ quản lý tiên tiến để đảm bảo tính minh bạch và nâng cao hiệu quả công tác quản lý, điều hành.
- Định hướng về hoạt động môi trường, xã hội và cộng đồng: BẢO VỆ MÔI TRƯỜNG - CHIA SẺ CỘNG ĐỒNG: Hơn bao giờ hết, các mô hình doanh nghiệp có trách nhiệm cộng đồng (CSR) đang được kêu gọi và thực hiện trên phạm vi toàn cầu. Việc áp dụng và tuân thủ nghiêm ngặt Hệ thống quản lý môi trường theo tiêu chuẩn ISO 14001 đã thể hiện một ý thức cao của Công ty với cam kết “có trách nhiệm với tự nhiên, với cộng đồng và hướng đến phát triển bền vững”. Công ty đã trực tiếp hoặc thông qua các tổ chức chính trị, xã hội tích cực tham gia đóng góp cho những hoạt động cộng đồng trên nhiều lĩnh vực trong suốt những năm qua và khẳng định sẽ tiếp tục tăng cường sự đóng góp của Công ty vào hoạt động này trong tương lai.
- Định hướng văn hóa công ty: ĐỒNG THUẬN - CẦN TRỌNG - SÁNG TẠO – TIỀN PHONG: Văn hóa là giá trị nền tảng của doanh nghiệp, do đó để thực hiện được những định hướng chiến lược nêu trên, đòi hỏi phải định hình vị thế và những khả năng mà Công ty đạt được và không ngừng hoàn thiện văn hóa Công ty. Công ty khẳng định sẽ tiếp tục phát huy truyền thống đoàn kết, cần trọng, hợp tác và gắn kết với sự sáng tạo, tinh thần sẵn sàng đổi mới để nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nội bộ và xây dựng môi trường làm việc thân thiện nhưng chuyên nghiệp. Tiếp tục xây dựng văn hóa Nhựa Bình Minh, đồng thời cải tiến hệ thống chính sách, nội quy, quy chế nội bộ và chăm lo, cải thiện cho đời sống vật chất và tinh thần của người lao động trong Công ty ngày càng tốt hơn.
- Định hướng về phát triển bền vững: HÀI HÒA LỢI ÍCH – PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG: Xu hướng về phát triển bền vững đã trở thành định hướng trong chiến lược của Công ty phù hợp với trào lưu phát triển chung của thế giới. Công ty xác định nhu cầu phát triển bền vững không chỉ liên quan đến những phạm vi lớn như bảo vệ môi trường, trách nhiệm xã hội, chia sẻ cộng đồng mà cả trong chiến lược phát triển nội bộ Công ty. Những định hướng phát triển bền vững đòi hỏi sự “cân bằng” trong các chỉ tiêu phát triển như tăng trưởng thị phần để duy

trì sự tồn tại lâu dài của Công ty, tăng trưởng lợi nhuận để thỏa mãn mục tiêu của cổ đông và tăng trưởng thu nhập, phúc lợi vì lợi ích và sự gắn bó của người lao động.

7. Mục tiêu hoạt động công ty

Mục tiêu hoạt động của Công ty: Huy động và sử dụng đồng vốn có hiệu quả, không ngừng phát triển các nguồn lực, cải tiến chất lượng, nâng cao năng lực cạnh tranh nhằm thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, cải thiện điều kiện làm việc, ổn định cuộc sống cho người lao động, bảo đảm lợi ích hợp pháp của các cổ đông, đáp ứng được các yêu cầu bền vững về mặt sinh thái và làm tròn nghĩa vụ đối với Nhà nước.

Theo dự thảo tài liệu họp ĐHĐCĐ thường niên 2018, CTCP Nhựa Bình Minh (HOSE: BMP) đặt mục tiêu doanh thu 4.300 tỷ đồng, tăng 6% so với 2017. Lợi nhuận trước thuế ước tăng 3%, đạt 600 tỷ đồng. Tỷ lệ cổ tức dự kiến tối thiểu 20%. Ngân sách đầu tư khoảng 380 tỷ đồng.

Năm 2017, công ty đạt doanh thu 4.056 tỷ đồng, tăng 10% nhưng lợi nhuận trước thuế và lãi ròng giảm 25%, xuống lần lượt 583 tỷ đồng và 464,7 tỷ đồng do giá vốn hàng bán và chi phí bán hàng tăng cao. Tại đại hội, BMP cũng sẽ trình cổ đông thông qua thù lao HĐQT và BKS lần lượt 3.44 tỷ và 860 triệu đồng.

Bên cạnh đó, HĐQT sẽ trình đề nghị ĐHĐCĐ chấp thuận cho hạch toán khoản truy thu thuế thu nhập doanh nghiệp năm 2009 và 2010 vào quỹ đầu tư phát triển.

Mặt khác, cổ đông cũng sẽ tiến hành bầu nhân sự HĐQT và BKS nhiệm kỳ mới 2018-2023, cùng một số sửa đổi trong điều lệ, quy chế nội bộ của công ty.

II. PHÒNG KINH DOANH:

1, Chức năng, nhiệm vụ:

1.1 Chức năng:

- Quản lý mua hàng cung cấp nguyên vật liệu, vật tư, phụ tùng, bán thành phẩm, thành phẩm phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Quản lý hoạt động xuất nhập khẩu.
- Quản lý bán hàng và hệ thống phân phối của Công ty.
- Đề xuất xây dựng và tổ chức thực hiện các vấn đề liên quan đến chính sách bán hàng của Công ty.

1.2 Nhiệm vụ: Thực hiện công việc được phân công liên quan:

- Tiếp nhận đơn hàng

- Báo giá, soạn thảo và theo dõi hợp đồng/đơn hàng.
- Tạo đơn hàng trên hệ thống ERP.
- Luân chuyển hàng hóa giữa các kho để đảm bảo nhu cầu sản xuất kinh doanh.
- Thực hiện các thủ tục xuất khẩu.
- Phối hợp với các nhà máy, công ty thành viên lập kế hoạch và điều độ sản xuất.
- Làm công tác điều xe, tổ chức giao hàng cho khách hàng
- Thực hiện các công việc khác theo yêu cầu của Trưởng phòng/người được ủy quyền.

2,Sơ đồ tổ chức của phòng kinh doanh:

- Phó tổng giám đốc kinh doanh
- Trưởng phòng kinh doanh
- Phó phòng kinh doanh khu vực
- Nhân viên kinh doanh

3,Các quá trình chính trong hoạt động của phòng kinh doanh:

3.1 Quá trình bán hàng:

a)Qua cửa hàng chính:

- Lập báo cáo nhu cầu của các cửa hàng chính, chi nhánh trong nước gửi lên Ban giám đốc duyệt.
- Cập nhật các thông tin về sản phẩm (số lượng, mã hàng, yêu cầu), tạo đơn hàng trên hệ thống ERP.
- Phòng kỹ thuật sản xuất căn cứ đơn hàng trên hệ thống ERP tiến hành xuất kho ở nhà máy và chuyển hàng xuống chi nhánh, luân chuyển hàng giữa các kho.
- Thu cước, thu phí phát sinh
- Xử lý vấn đề phát sinh về hàng hóa (hàng thừa, thiếu, không mác mã, không đủ tiêu chuẩn, vỡ...)

b)Qua các kênh phân phối:

- Thiết lập và xây dựng các kênh phân phối hàng hóa tại Hà Nội, TP.HCM và các tỉnh.
- Xây dựng các chính sách hỗ trợ, xúc tiến thị trường và bán hàng qua các kênh phân phối.
- Triển khai công tác chăm sóc, nghiên cứu thị trường đối với đại lý thuộc kênh phân phối.
- Hỗ trợ các đại lý trong công tác triển khai marketing, hội nghị khách hàng.

c)Qua các kênh còn lại:

- Chuẩn bị, tìm kiếm và tiếp cận nguồn khách hàng tiềm năng thông qua kênh truyền thống(điểm bán lẻ cửa hàng nhựa, phụ tùng), kênh hiện đại(siêu thị), kênh công trình(nhà thầu xây dựng, thiết kế, tư vấn xây dựng, ngành cấp thoát nước...).
- Giới thiệu về các mặt hàng công ty đang sản xuất và kinh doanh, báo giá, tiếp nhận đơn hàng và soạn thảo theo dõi hợp đồng/ đơn hàng.
- Soạn thảo đơn hàng trên hệ thống ERP.
- Duy trì và thiết lập mối quan hệ lâu dài, tốt đẹp với khách hàng sau bán hàng.

3.1 Quá trình xuất khẩu các sản phẩm nhựa:

- Xin giấy phiếu theo dõi xuất khẩu sản phẩm nhựa để qua cửa khẩu, hải quan kiểm tra.
- Chuẩn bị hàng xuất khẩu theo hợp đồng kinh tế đã ký kết với chủ hàng, đóng gói bao bì hàng xuất khẩu và kẻ mã hiệu hàng hóa.
- Kiểm tra hàng xuất khẩu tại cơ sở hàng kiểm tra tại cửa khẩu.

- Mua bảo hiểm bao cho hàng hóa, thuê phương tiện vận chuyển cho những hợp đồng lớn cần di chuyển trong quá trình xuất khẩu.
- Làm thủ tục hải quan và giao hàng lên tàu, nhận thanh toán.

3.2 Quá trình phân phối hàng hóa:

- Tiếp nhận xử lý đơn hàng từ các cửa hàng chính, chi nhánh, khách hàng... của công ty.
- Xác nhận lưu kho.
- Xác định lượng hàng tồn kho, lượng đặt hàng tối ưu.
- Tiến hành luân chuyển hàng hóa giữa các kho để đảm bảo nhu cầu sản xuất kinh doanh.

3.3 Quá trình vận chuyển, giao hàng:

- Xác nhận đơn hàng, đưa lịch giao hàng.
- Công tác xử lý khi giao lệch, chuẩn bị đơn hàng, lô hàng theo số lượng có trong kho và sản xuất, xuất hàng khỏi kho.
- Điều xe để lấy hàng tiến hành giao cho khách hàng theo thời gian đã thỏa thuận, người nhận hàng kiểm tra và xác nhận nhận hàng.
- Tiến hành xếp dỡ hàng, giải quyết chi phí phát sinh và vấn đề phát sinh về hàng hóa. Thanh toán tiền hợp đồng.

4) Các quy trình của quá trình này:

4.1 Quá trình bán hàng:

4.1.1 Qua cửa hàng chính:

- Lập báo cáo nhu cầu của các cửa hàng chính, chi nhánh trong nước gửi lên Ban giám đốc duyệt.
- Báo cáo nộp lên tổng giám đốc bao gồm các thông tin đơn hàng gần đây, hoặc vừa ký hợp đồng.
 - Giám đốc sẽ xem xét lại tính khả thi và số lượng hàng hóa.
 - Sau đó, đưa xuống cho bộ phận kinh doanh cập nhật đơn hàng và cập nhật dữ liệu vào công ty.
 - Cập nhật bổ sung các thông tin về sản phẩm (số lượng, mã hàng, yêu cầu), tạo đơn hàng trên hệ thống ERP.
 - Ngay sau khi có kế hoạch về đơn đặt hàng từ giám đốc chuyển xuống, bộ phận kinh doanh tiến hành cập nhật đơn hàng trên hệ thống ERP để chuyển sang PTGD Kỹ thuật để đưa qua nhà máy.

Các đơn hàng bao gồm các cập nhật về:

- tên xe/ số chuyển/ hóa đơn
- tên/ địa chỉ người gửi hàng
- tên/ địa chỉ người nhận hàng
- tên/ địa chỉ người nhận thông báo phải là công ty có địa chỉ giao dịch ở Việt Nam.
- tên hàng, sản phẩm/ mã hàng/ trọng lượng....và các dữ liệu liên quan trong phần miêu tả hàng hóa. Đây là phần rất quan trọng vì nếu có bất kỳ vấn đề nào sai sót, khách hàng sẽ không nhận được hàng. Nếu có sai lệch phải thông báo ngay cho đại lý xếp hàng để điều chỉnh.
- Đơn hàng trước khi được chuẩn bị phải được gửi email xác minh.

- c) Phòng kỹ thuật sản xuất căn cứ đơn hàng trên hệ thống ERP tiến hành xuất kho ở nhà máy và chuyển hàng xuống chi nhánh, luân chuyển hàng giữa các kho.
- Khi nhập được đơn hàng bộ phận kỹ thuật và sản xuất phải có trách nhiệm nhập đơn hàng vào cơ sở dữ liệu của công ty và kiểm tra dữ liệu trước khi xuất hàng.
- Nhân viên nhà máy căn cứ đơn hàng và xác nhận xuất hàng vận chuyển để giao cho chủ hàng.
- d) Khách hàng tiến hành nhận hàng, kiểm tra sản phẩm, ký vào hóa đơn.

4.1.2 Qua các kênh phân phối:

- a) Thiết lập và xây dựng các kênh phân phối hàng hóa tại Hà Nội, TP.HCM và các tỉnh.
 - Tìm kiếm, xây dựng các cửa hàng chi nhánh giao dịch trực tiếp với các sản phẩm của cửa hàng chính. Các cửa hàng chủ yếu sẽ được đưa ra đề nghị.
 - Các cửa hàng này cần các điều kiện sau:
 - Có giấy phép đăng ký kinh doanh hợp lệ.
 - Có văn bản đề nghị từ cửa hàng chính và được Công ty đồng ý.
 - Có vị trí và điều kiện kinh doanh phù hợp.
 - Nếu các cửa hàng trở thành cửa hàng chi nhánh thì sẽ thuộc hệ thống phân phối của công ty và sẽ ký phụ lục hợp đồng cửa hàng chi nhánh với cửa hàng chính
 - Các kênh phân phối sẽ nộp báo cáo thường niên cho phòng kinh doanh tổng hợp.
- b) Xây dựng các chính sách hỗ trợ, xúc tiến thị trường và bán hàng qua các kênh phân phối.
 - Các chính sách hỗ trợ bao gồm chính sách về giá khi mua sản phẩm, khách hàng thanh toán và nhận chiết khấu thương mại trực tiếp từ cửa hàng chính.
 - Cửa hàng chính và chi nhánh mua sản phẩm Nhựa Bình Minh theo bảng giá niêm yết thống nhất của Công ty.
 - Công ty áp dụng thống nhất mức chiết khấu thương mại hoặc chiết khấu thưởng theo doanh số tháng cho cửa hàng chính. Chiết khấu của cửa hàng chính cho cửa hàng chi nhánh do hai bên thỏa thuận.
 - Cửa hàng ngoài hệ thống phân phối không thuộc đối tượng điều chỉnh theo Quy chế cửa hàng của Công ty.
 - Công ty nhựa Bình Minh áp dụng chính sách kinh doanh nhất quán.
- c) Triển khai công tác chăm sóc, nghiên cứu thị trường đối với đại lý thuộc kênh phân phối.
 - Các cửa hàng chi nhánh, đại lý thuộc kênh phân phối sẽ áp dụng một quy tắc nhất quán. Tuy nhiên ở những thành phố trọng điểm có nhu cầu sản phẩm cao thì yêu cầu về doanh số sẽ cao hơn.
 - Các nghiên cứu thị trường được thực hiện vào cuối các quý để đảm bảo chất lượng sản phẩm. Các nghiên cứu này có thể là khảo sát của khách hàng tại các cửa hàng chi nhánh. Các cửa hàng này sẽ cho khách hàng cá nhân mình thực hiện, sau đó sẽ tổng hợp và giao lên cho bộ phận kinh doanh.
 - Bộ phận kinh doanh sẽ phân tích và tổng hợp hợp thành báo cáo tổng cho phòng đầu tư nghiên cứu phát triển.
- d) Hỗ trợ các đại lý trong công tác triển khai marketing, hội nghị khách hàng, công tác kho.
 - Kết hợp với phòng tiếp thị sử dụng các chiến lược thu hút khách hàng trong hội nghị khách hàng, ngày hội hàng Việt Nam.
 - Những ngày hội nghị kết hợp luôn việc khảo sát lấy ý kiến.

- Công tác bảo quản ống trong kho.

4.1.3 Qua các kênh còn lại:

- Chuẩn bị, tìm kiếm và tiếp cận nguồn khách hàng tiềm năng thông qua kênh truyền thông(điểm bán lẻ cửa hàng nhựa, phụ tùng), kênh hiện đại(siêu thị), kênh công trình(nhà thầu xây dựng, thiết kế, tư vấn xây dựng, ngành cấp thoát nước...).
- Chuẩn bị một kế hoạch bán hàng cụ thể, báo giá tiếp cận với nguồn khách hàng tiềm năng thông qua các kênh:
 - Kênh truyền thông(GT): đây là các cửa hàng bán lẻ nhập nguồn sản phẩm ống nhựa, phụ tùng, gioăng cao su... từ các cửa hàng chính của công ty hoặc công ty.
 - Kênh hiện đại(MT): những siêu thị lớn trong nước
 - Kênh công trình: thông qua nhà thầu xây dựng, các công trình sắp thi công, khu đô thị, nhà thiết kế, tư vấn công trình...
 - Tiếp cận khách hàng sau đó gửi mail giới thiệu, chào hàng sản phẩm của công ty hoặc gọi điện thoại hẹn gặp mặt cung cấp những thông tin bổ ích cho khách hàng và thiết lập một mối quan hệ dần dần.
 - b) Giới thiệu về các mặt hàng công ty đang sản xuất và kinh doanh, báo giá, tiếp nhận đơn hàng và soạn thảo theo dõi hợp đồng/ đơn hàng.
 - Tập trung vào lợi ích khách hàng nhận được, cung cấp cho khách hàng một giải pháp tốt nhất mà công ty mình có thể đưa ra.
 - Nếu khách hàng đã đồng ý chấp nhận tiếp tục và đề nghị một bảng báo giá chính thức về sản phẩm của công ty. Hỏi khách hàng khi nào họ cần báo giá và gửi cho họ chính xác thời gian. Trong báo giá bao gồm những thảo luận mà trước đó đã lưu ý với khách hàng, nhấn mạnh vào nhu cầu của họ. Lưu ý trong báo giá tránh những từ ngữ quá thiên về kỹ thuật.
 - Đưa đến thống nhất cuối cùng/ chốt sale và ký hợp đồng mua bán.
 - Sau khi ký hợp đồng, nhân viên kinh doanh tiếp nhận đơn hàng, theo dõi tiến độ đơn hàng.
 - c) Soạn thảo đơn hàng trên hệ thống ERP:
 - Nhập đơn hàng trên hệ thống ERP, cập nhật thông tin cần thiết cho đơn hàng. Đảm bảo xuống bộ phận sản xuất nhanh chóng. Nếu có sai sót cần liên lạc để điều chỉnh.
 - d) Duy trì và thiết lập mối quan hệ lâu dài, tốt đẹp với khách hàng sau bán hàng.

4.2 Quá trình xuất khẩu các sản phẩm nhựa:

- Xin giấy phiếu theo dõi xuất khẩu sản phẩm nhựa để qua cửa khẩu, hải quan kiểm tra.
 - Chuẩn bị hàng xuất khẩu theo hợp đồng kinh tế đã ký kết với chủ hàng, đóng gói bao bì hàng xuất khẩu và kẻ mã hiệu hàng hóa.
- Đưa lịch xuống kho và kho tiến hàng xem xét số lượng hàng hóa trong kho đủ không, cần tiến hành sản xuất thêm?, vận chuyển từ kho khác không?
 - Chuẩn bị đủ số lượng hàng, đóng gói và kẻ mã hiệu hàng hóa theo đúng yêu cầu:
 - Loại bao bì đóng gói hàng hóa thường dùng làm hòm, bao, kiện hay bì, thùng...
 - Kẻ kí mã hiệu: kí mã hiệu bằng số hoặc chữ hay hình vẽ được ghi ở mặt ngoài bao bì để thông báo những thông tin cần thiết cho việc giao nhận, bốc dỡ và bảo quản hàng. Đồng thời kẻ mã hiệu cần phải sáng sủa, rõ ràng, dễ nhận biết.
 - Những yêu cầu cần lưu ý trong quá trình vận chuyển, bảo quản, bốc xếp... cần cập nhật.
 - c) Kiểm tra hàng xuất khẩu tại cơ sở hàng kiểm tra tại cửa khẩu.

- Trước khi giao hàng, nhà xuất khẩu phải kiểm tra hàng về phẩm chất, số lượng, bao bì...so sánh giữa số hàng trong đơn hàng và số lượng hàng thực được xếp lên để xuất khẩu.
- Tiến hành ngay sau khi hàng chuẩn bị đóng gói xuất khẩu tại cơ sở hàng kiểm tra tại cửa khẩu do khách hàng trực tiếp kiểm tra hoặc cơ quan có thẩm quyền kiểm tra tùy thuộc vào sự thoả thuận của hai bên.

d) Mua bảo hiểm bao cho hàng hóa, thuê phương tiện vận chuyển cho những hợp đồng lớn cần di chuyển trong quá trình xuất khẩu.

- Thông báo công ty bảo hiểm về gói bảo hiểm bao cho đơn hàng xuất khẩu của mình để được cấp hóa đơn bảo hiểm. Công ty nhựa Bình Minh cần ký thêm bảo hiểm chuyển với các điều kiện dựa trên điều khoản ghi trong hợp đồng, tính chất hàng hoá, tính chất bao bì và phương thức xếp hàng, loại tàu chuyên chở.
- Thuê phương tiện container để đóng hàng xuất khẩu.

e) Làm thủ tục hải quan và giao hàng lên tàu, nhận thanh toán:

- Khai báo hải quan: BMP cung cấp kê khai chi tiết đầy đủ về hàng hoá một cách trung thực và chính xác lên một tờ khai để cơ quan kiểm tra.

Nội dung bao gồm: loại hàng, tên hàng, số lượng, giá trị hàng hoá, phương tiện hàng hoá, nước nhập khẩu. Tờ khai hải quan được xuất trình cùng một số giấy tờ khác như: hợp đồng xuất khẩu, giấy phép hoá đơn đóng gói.

Xuất trình hàng hoá: hàng hoá xuất khẩu phải được sắp xếp một cách trật tự thuận tiện cho việc kiểm soát.

- Thực hiện các quyết định của hải quan: đây là công việc cuối cùng trong quá trình hoàn thành thủ tục hải quan.

Nếu vận chuyển bằng đường biển tiến hành:

- Lập bảng đăng ký hàng chuyên chở cho nhà vận tải để đổi lấy sơ xếp hàng.
- Trao đổi với cơ quan điều độ của cảng để biết ngày tàu đến và bốc hàng lên tàu.
- Sau khi đã bốc hàng lên tàu, nhận biên lai thuyền phó và đổi biên lai thuyền phó lấy vận đơn đường biển có chức năng chứng nhận gửi hàng, hợp đồng vận chuyển.
- Chứng từ sở hữu hàng hoá, vận đơn là vận đơn sạch có khả năng chuyển nhượng được. Chứng từ này cần gửi cho chủ tàu trước 72 tiếng tàu chạy. Tuy nhiên, tùy theo từng trường hợp cụ thể mà thời gian nhận chứng từ có thể sớm/muộn hơn thời gian quy định. Nếu muộn hơn thời gian cho phép, bộ phận phải liên lạc với chủ tàu để giục gửi chứng từ. Chứng từ bao gồm:

- Tên tàu/ Số chuyển/ Số vận đơn.
- Tên/ địa chỉ người gửi hàng.
- Tên/ địa chỉ người nhận hàng.
- Tên/ địa chỉ người nhận thông báo.
- Cảng xếp hàng/ Cảng dỡ hàng/ Nơi giao hàng cuối cùng.

- Tên hàng/ Trọng lượng... và tất cả các dữ liệu liên quan trong phần miêu tả sản phẩm. Đây là phần rất quan trọng vì nếu có bất kỳ vấn đề gì sai sót, khách hàng sẽ không thể nhận được hàng và làm các thủ tục hải quan. Nếu có sai lệch, phải thông báo ngay cho chủ tàu/ nhà máy/kho xếp hàng biết để điều chỉnh.

-Lập vận đơn sạch con: chứng nhận hàng đầy đủ, hiện trạng bao bì, chất lượng, số lượng hàng hoá hoàn hảo, giúp cho hàng hoá có thể có thể chuyển nhượng.

Nếu vận chuyển bằng Container, khi chiếm đủ một Container (FCI), công ty tiến hành đóng hàng vào Container, lập bảng kê hàng trong Container khi hàng không chiếm hết một Container (LCL), lập bản “Đăng ký chuyên chở”. Sau khi đăng ký được chấp nhận chủ hàng giao hàng đến ga Container cho người vận tải.

- Sau khi khách hàng nhận được hàng xuất khẩu, cần tiến hành kiểm tra lại và chuyển tiền hợp đồng.

4.3 Quá trình phân phối hàng hóa:

- Tiếp nhận xử lý đơn hàng từ các cửa hàng chính, chi nhánh, khách hàng... của công ty.
 - Nhận tổng đơn hàng từ các nhân viên kinh doanh, cửa hàng, đại lý... tập hợp.
 - Xử lý đơn hàng theo mô hình xếp hàng và nhập số liệu vào hệ thống công ty.
 - Xác nhận lưu kho.
 - Tiến hành đưa hàng xuống các kho theo số lượng và thời gian sản phẩm của đơn hàng đã xử lý trước đó, lưu kho.
 - Công tác bảo quản trong kho:
 - Xếp ống bên ngoài kho cần phủ bạt tránh ánh nắng trực tiếp.
 - Xếp ống trong kho thì ống phải được xếp ngay ngắn trên giá đỡ đặt ở nơi có mặt phẳng thích hợp. Khoảng cách tối đa giữa 2 giá đỡ là 1,5 m. Bề mặt của giá đỡ ít nhất là 0,05 m.
- $\text{Max} \leq 1,5\text{m}$
 $\text{Min} \geq 0,05\text{m}$
- Khi xếp ống lưu kho tùy thuộc vào đường kính, chiều cao tối đa cho phép cũng khác nhau, xếp theo hình kim tự tháp.
 - Gioăng cao su cần tránh ánh nắng trực tiếp và hóa chất.
- Xác định lượng hàng tồn kho, lượng đặt hàng tối ưu:
 - Căn cứ để xác định lượng hàng tồn kho tối ưu tránh phát sinh chi phí tồn kho.
 - Qua lượng đơn hàng của kho tính ra số lượng đặt hàng tiếp theo.
 - Tiến hành luân chuyển hàng hóa giữa các kho để đảm bảo nhu cầu sản xuất kinh doanh.
 - So sánh quá trình tiêu thụ hàng giữa các kho. Có tồn kho quá lâu?, chi phí tồn kho gia tăng? cần chuyển qua kho khác có số lượng đơn hàng nhiều hơn.
 - Vận chuyển hàng hóa qua lại, tránh tình trạng thiếu hàng cung cấp.

4.4 Quá trình vận chuyển, giao hàng:

- Xác nhận đơn hàng, đưa lệnh giao hàng:

- Bộ phận xác nhận đơn hàng số lượng, gửi lệnh giao hàng cho bộ phận vận chuyển.
- b) Công tác xử lý khi giao lệnh, chuẩn bị đơn hàng, lô hàng theo số lượng có trong kho và sản xuất, xuất hàng khỏi kho.
 - Gửi mail xác nhận cho khách hàng.
 - Triển khai chuẩn bị đơn hàng theo tiến trình và xuất hàng.
- c) Điều xe để lấy hàng tiến hành vận chuyển giao cho khách hàng theo thời gian đã thỏa thuận, người nhận hàng kiểm tra và xác nhận nhận hàng.
 - Xếp hàng lên xe chuyển hàng gửi xác nhận giao hàng, kiểm tra hàng lần cuối.
 - Quy trình vận chuyển ống bằng xe thùng có mui kín, khi xe không có mui thì phải phủ bạt. Khi xếp ống trên phương tiện vận chuyển, cần xếp so le các đầu nong của ống, sao cho đầu nong không được chồng lên nhau, tránh làm biến dạng đầu nong gây ảnh hưởng đến chất lượng mối nối ghép sau này. Ưu tiên xếp các ống lớn, dày nằm phía dưới và ống nhỏ, mỏng nằm bên trên. Để tiết kiệm không gian, có thể cho các ống nhỏ luồn vào bên trong ống có đường kính lớn.
 - Người nhận kiểm hàng, xác nhận giao hàng
- d) Tiến hành xếp dỡ hàng, giải quyết chi phí phát sinh và vấn đề phát sinh về hàng hóa. Thanh toán tiền hợp đồng.
 - Có thể tiến hành xếp dỡ ống bằng:
 - Tay: yêu cầu có tối thiểu hai người ở hai đầu ống để tránh cho ống không bị va chạm mạnh với bề mặt cứng của thành xe xếp dỡ ống từ bên hông hay từ phía cuối xe, tùy thuộc vào loại kết cấu của thùng xe.
 - Thiết bị cơ giới: Đối với các ống có đường kính $DN \geq 315$ mm sẽ được cố định trên các giá đỡ (gỗ hoặc nhựa) trước khi xếp dỡ. Sau đó, dùng xe cơ giới để nâng cả kiện ống lên/ xuống xe. Khi dùng xe nâng để vận chuyển, càng nâng của xe phải được bao bọc bằng vật liệu mềm trước khi nâng, hạ ống vì chỉ cần va chạm mạnh đầu càng vào thân ống cũng có thể gây nên vết nứt tiềm ẩn. Trong quá trình vận chuyển, do ống có chiều dài từ 4m đến 6m và khối lượng lớn nên dây treo cần đặt đúng trọng tâm cây ống để tránh làm rơi ống, gây ảnh hưởng đến tuổi thọ ống cũng như an toàn cho người xung quanh.
 - Nếu có chi phí phát sinh cần kê khai.
 - Khách hàng thanh toán tiền đơn hàng, hợp đồng qua ngân hàng.

5, Mục tiêu chất lượng của bộ phận:

- Bán hàng bất cứ lúc nào, đáp ứng nhanh các khiếu nại của khách hàng
- Nghiêm túc thực hiện các đơn hàng từ việc lập phương án kinh doanh đến thanh lý hợp đồng. Thực hiện tốt các nội dung cam kết với khách hàng.
- Thỏa mãn tối đa nhu cầu của người dùng. Đảm bảo hàng hóa được cấp chứng chỉ xuất xưởng và chứng chỉ chất lượng. Thực hiện công tác chăm sóc khách hàng sau bán hàng.
- Duy trì và nâng cao thị phần, tăng cường hợp tác và quan hệ quốc tế, phối hợp các đơn vị trong công ty xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp, đảm bảo đáp ứng được mục tiêu chung của công ty.
- Tái cấu trúc hệ thống phân phối

- Triển khai giải pháp quản lý quan hệ khách hàng CRM

6. Kết quả hoạt động của bộ phận trong năm 2018

- Năm 2018, công ty đã đạt doanh thu hợp nhất 4.130 tỷ đồng, tuy có tăng 1,8% so với năm 2017 song chỉ hoàn thành 96% so với mục tiêu đề ra. Nhu cầu thị trường thấp hơn dự kiến và tình trạng dư cung đã dẫn đến kết quả kinh doanh năm 2018 của hầu hết các doanh nghiệp trong ngành không đạt dự kiến tăng trưởng, thậm chí nhiều doanh nghiệp giảm sâu so với kế hoạch.

- Lợi nhuận trước thuế của Công ty đạt 530 tỷ đồng, chỉ bằng 91% so với cùng kỳ, lý do chủ yếu do giá nguyên liệu tăng so với bình quân cùng kỳ và không đạt được mục tiêu doanh thu. Bên cạnh đó, năm 2018 Công ty vẫn thực hiện các Hội nghị khách hàng định kỳ nhằm tăng cường hoạt động chăm sóc khách hàng trong bối cảnh các đối thủ đang ráo riết “lôi kéo” hệ thống phân phối của công ty thông qua chính sách chiết khấu cao.

- Mặc dù không đạt được các chỉ tiêu kế hoạch tuy nhiên theo số liệu so sánh kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2018 với các đối thủ cùng ngành, công ty vẫn đạt kết quả và hiệu quả cao hơn hẳn. Ban điều hành đánh giá Công ty vẫn duy trì được vị thế dẫn đầu và uy tín vững chắc trên thị trường.

7. Nhận diện quá trình chính/chủ yếu trong hoạt động doanh nghiệp

Quá trình chủ yếu trong hoạt động của doanh nghiệp Nhựa Bình Minh là quá trình sản xuất và bán hàng.

8. Kết quả quá trình

8.1. Kết quả quá trình

- Phối hợp nhịp nhàng giữa hoạt động sản xuất và thực hiện đơn hàng, đảm bảo thời gian giao hàng, giảm thiểu các chi phí về tồn kho, bảo quản....
- Đáp ứng kịp thời và nhanh chóng nhu cầu của khách hàng
- Thực hiện tốt công tác tư vấn khách hàng về sản phẩm
- Ghi nhận các phản hồi, khiếu nại.
- Giao hàng đúng dự kiến, đảm bảo chất lượng.
- Đảm bảo kiểm soát được hàng hóa ở kho và ở quá trình vận chuyển

8.2. Phân tích vấn đề/thất bại/sai hỏng

- Xử lý đơn hàng không kịp tiến độ, khiến việc vận chuyển cho các nhà phân phối, đại lí, khách hàng chậm hơn dự kiến.
- Nhập sai dữ liệu trên hệ thống: dữ liệu nhập sai khiến hoạt động bị trì hoãn, tốn thời gian, chi phí sửa lỗi, để khách hàng đợi lâu và giảm uy tín với khách hàng.

- Hàng hóa bị hư hỏng trong quá trình vận chuyển: chất lượng sản phẩm bị giảm trong quá trình vận chuyển hàng đến khách hàng chưa được đảm bảo.
- Chưa xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng: cần duy trì quan hệ để hợp tác lâu dài với khách hàng, thúc đẩy các chương trình hậu mãi, chăm sóc khách hàng, ghi nhận phản hồi và tiếp thu sửa đổi.
- Vấn đề về phục vụ khách hàng: nâng cao đào tạo cho nhân viên về thái độ phục vụ và kiến thức sản phẩm, khả năng xử lý tình huống để khách hàng có trải nghiệm tốt nhất trong quá trình bán hàng, rút ngắn thời gian thực hiện giao dịch, giải đáp các thắc mắc, nhận biết đủ đúng nhu cầu của khách hàng.

9. Nhận diện các quá trình của bộ phận liên quan đến chiến lược của doanh nghiệp:

Cả 4 quá trình đều ảnh hưởng đến chiến lược của doanh nghiệp

9.1 Quá trình bán hàng:

- Công ty đảm bảo quy trình bán hàng theo trình tự từ xác định nhu cầu cụ thể của các chi nhánh, đến vận hành kho để chuyển hàng xuống chi nhánh. Luôn có sự kiểm tra, báo cáo cho các bộ phận và cấp trên để sản phẩm được đồng bộ
- ➔ **Định hướng chiến lược về sản phẩm: ĐỒNG BỘ SẢN PHẨM:** phương châm từng bước quy hoạch hoàn thiện và đồng bộ hệ thống sản phẩm theo từng phạm vi ứng dụng và hệ tiêu chuẩn
- ➔ **Định hướng văn hóa công ty: ĐỒNG THUẬN - CẦN TRỌNG**
- Xử lý vấn đề phát sinh về hàng hóa (hàng thừa, thiếu, không mãc mã, không đủ tiêu chuẩn, vỡ...);
- Giới thiệu về các mặt hàng công ty đang sản xuất và kinh doanh, báo giá và thuyết phục khách hàng và đưa ra mức giảm giá có thể khi ký hợp đồng với công ty;
- Giới thiệu về các mặt hàng công ty đang sản xuất và kinh doanh, báo giá, tiếp nhận đơn hàng và soạn thảo theo dõi hợp đồng/ đơn hàng.
- Soạn thảo đơn hàng trên hệ thống ERP (**Định hướng chiến lược đầu tư: THIẾT BỊ HIỆN ĐẠI - CÔNG NGHỆ TIỀN PHONG:** sử dụng hệ thống ERP ; **Định hướng về tổ chức và mô hình quản trị: QUY MÔ PHÙ HỢP - QUẢN TRỊ TIỀN TIẾN:** Ứng dụng và không ngừng hoàn thiện những mô hình và công cụ quản lý tiên tiến để đảm bảo tính minh bạch và nâng cao hiệu quả công tác quản lý, điều hành.)
- Ký kết hợp đồng/ đơn hàng, chuẩn bị đơn hàng, lô hàng và giao đến cho khách hàng vào thời gian đã thỏa thuận trước
 - ⇒ **Định hướng chiến lược về chất lượng: CHẤT LƯỢNG HOÀN HẢO -CHUẨN MỰC QUỐC TẾ** (chất lượng về cả sản phẩm và dịch vụ đối với khách hàng);
- Duy trì và thiết lập mối quan hệ lâu dài, tốt đẹp với khách hàng sau bán hàng
 - ⇒ **Định hướng chiến lược phát triển thương hiệu và truyền thông: THƯƠNG HIỆU QUỐC GIA:** tạo niềm tin cho khách hàng, tạo uy tín cho doanh nghiệp, phát triển thương hiệu rộng khắp

- Doanh nghiệp thiết lập và xây dựng các kênh phân phối hàng hóa tại Hà Nội, TP.HCM và các tỉnh; Xây dựng các chính sách hỗ trợ, xúc tiến thị trường và bán hàng qua các kênh phân phối; Triển khai công tác chăm sóc, nghiên cứu thị trường đối với đại lý thuộc kênh phân phối; Chuẩn bị, tìm kiếm và tiếp cận nguồn khách hàng tiềm năng thông qua kênh truyền thông(điểm bán lẻ cửa hàng nhựa, phụ tùng), kênh hiện đại(siêu thị), kênh công trình(nhà thầu xây dựng)
- ⇒ **Định hướng chiến lược về sản phẩm: ĐA DẠNG ỨNG DỤNG**
- ⇒ **Định hướng chiến lược về sản phẩm: ĐỒNG BỘ SẢN PHẨM - ĐA DẠNG ỨNG DỤNG:** xây dựng các kênh phân phối, tiếp cận nguồn khách hàng tiềm năng nhằm đáp ứng các ứng dụng khác nhau, các đối tượng khách hàng khác nhau, phân khúc thị trường khác nhau.
- ⇒ **Định hướng chiến lược kinh doanh THỐNG NHẤT THỊ TRƯỜNG - LINH HOẠT CHÍNH SÁCH:** mở rộng thị trường, linh hoạt trong chính sách bán hàng (chính sách hỗ trợ, thúc tiến thị trường và bán hàng qua các kênh phân phối);
- ⇒ **Định hướng phát triển thị trường: TẬP TRUNG NỘI ĐỊA - ĐỊNH HƯỚNG XUẤT KHẨU:** Tập trung nội địa Hà Nội, TP. HCM, các tỉnh ở Việt Nam, từ đó định hướng xuất khẩu ra nước ngoài.
- Hỗ trợ các đại lý trong công tác triển khai marketing, hội nghị khách hàng.
- ⇒ **Định hướng chiến lược phát triển thương hiệu và truyền thông: THƯƠNG HIỆU QUỐC GIA - HƯỚNG RA KHU VỰC:** đa dạng hóa hoạt động truyền thông tiếp thị (công tác triển khai marketing), truyền thông định hướng cộng đồng (hội nghị khách hàng)

9.2 Quá trình xuất khẩu các sản phẩm nhựa:

- Xin giấy phiếu theo dõi xuất khẩu sản phẩm nhựa để qua cửa khẩu, hải quan kiểm tra.
- Chuẩn bị hàng xuất khẩu theo hợp đồng kinh tế đã ký kết với chủ hàng, đóng gói bao bì hàng xuất khẩu và kẻ mã hiệu hàng hóa.
- Kiểm tra hàng xuất khẩu tại cơ sở hàng kiểm tra tại cửa khẩu.
- Mua bảo hiểm bao cho hàng hóa, thuê phương tiện vận chuyển cho những hợp đồng lớn cần di chuyển trong quá trình xuất khẩu.
- Làm thủ tục hải quan và giao hàng lên tàu, nhận thanh toán.
- ⇒ **Định hướng phát triển thị trường: ĐỊNH HƯỚNG XUẤT KHẨU:** tìm hiểu và tiếp cận xuất khẩu ra thị trường nước ngoài, đảm bảo uy tín, chất lượng và thương hiệu của doanh nghiệp, đồng thời tạo lòng tin cho doanh nghiệp nước ngoài
- ⇒ **Định hướng chiến lược phát triển thương hiệu và truyền thông: THƯƠNG HIỆU QUỐC GIA - HƯỚNG RA KHU VỰC:** Khẳng định giá trị thương hiệu uy tín trên thị trường

9.3 Quá trình phân phối hàng hóa:

- Tiếp nhận xử lý đơn hàng từ các cửa hàng chính, chi nhánh, khách hàng... của công ty.
- Xác nhận lưu kho.
- Xác định lượng hàng tồn kho, lượng đặt hàng tối ưu.
- Tiến hành luân chuyển hàng hóa giữa các kho để đảm bảo nhu cầu sản xuất kinh doanh

- ⇒ **Định hướng về tổ chức và mô hình quản trị: QUY MÔ PHÙ HỢP - QUẢN TRỊ TIỀN TIẾN:** Cấu trúc tổ chức Công ty và mô hình quản trị sẽ được điều chỉnh phù hợp với quy mô phát triển theo từng giai đoạn

9.4, Quá trình vận chuyển, giao hàng:

- Xác nhận đơn hàng, đưa lịch giao hàng.
- Công tác xử lý khi giao lệch, chuẩn bị đơn hàng, lô hàng theo số lượng có trong kho và sản xuất, xuất hàng khỏi kho.
- Điều xe để lấy hàng tiến hành giao cho khách hàng theo thời gian đã thỏa thuận, người nhận hàng kiểm tra và xác nhận nhận hàng.
- Tiến hành xếp dỡ hàng, giải quyết chi phí phát sinh và vấn đề phát sinh về hàng hóa. Thanh toán tiền hợp đồng.

⇒ **Định hướng về tổ chức và mô hình quản trị: QUY MÔ PHÙ HỢP - QUẢN TRỊ TIỀN TIẾN:** Cấu trúc tổ chức Công ty và mô hình quản trị sẽ được điều chỉnh phù hợp với quy mô phát triển theo từng giai đoạn

⇒ **Định hướng chiến lược phát triển thương hiệu và truyền thông: THƯƠNG HIỆU QUỐC GIA:** tạo niềm tin cho khách hàng, Khẳng định giá trị thương hiệu uy tín trên thị trường.

III) PHÂN TÍCH BSC:

1.Xác định/ xây dựng mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp trên mô hình 4 khía cạnh BSC:

TÀI CHÍNH

KPO	KPIs	Target	Measure	Proportion
Cải thiện kết quả kinh doanh(50%)	Doanh thu	4.300 tỷ đồng	Doanh thu(tỷ đồng)	30%
		Lợi nhuận ròng/ Doanh thu thuần tăng 12% trở lên	Tỷ lệ phần trăm tăng thêm LN/Dthu thực	40%
		Doanh thu thuần đạt 4.097,8 tỷ đồng(tăng trưởng 4.5%) / Tổng tài sản bình quân đạt từ 1.3 trở lên	Tỷ lệ phần trăm tăng thêm DT/Tổng tài sản	30%
	Lợi nhuận sau thuế	Lợi nhuận tăng trưởng 540 tỷ đồng (tăng hơn 10 tỷ đồng so với thực	Tỷ lệ phần trăm tăng trưởng LN	40%

		hiện năm 2018)		
		ROA tối thiểu 15%	Tỷ lệ phần trăm hoàn thành	35%
		ROE tối thiểu 17,4%	Tỷ lệ phần trăm hoàn thành	25%
	Cổ tức	Tối thiểu 20%	Tỷ lệ hoàn trả cổ tức cho cổ đông	
Giảm chi phí (50%)	Chi phí quản lý DN	Giá chi phí dự phòng	Tỷ lệ dự phòng DN	20%
	Chi phí tài chính	Chi phí lãi vay	Lãi suất	30%
		Tiền trả nợ thuê tài chính	Chi phí thuê tài chính	20%
	Chi phí bán hàng	Chi phí bán hàng cho hệ thống phân phối dưới mức 40% chi phí bán hàng.	Chi phí bán hàng	15%
		Chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp giảm nhẹ xuống 250 tỷ đồng (giảm 4,6%).	Tỷ lệ chi phí bán hàng	
		Chi phí bán hàng và quản lý tương đương 6,1% doanh thu thuần (năm 2018 là 6,7%)		
		Chi phí vận chuyển hàng cho các đại lý	Chi phí vận chuyển	15%
	Hàng tồn kho	Vòng quay hàng tồn kho ổn định	Vòng quay hàng tồn kho	

		6.5-7 lần		
		Kỳ trả tiền bình quân 35-40 ngày	Kỳ trả tiền bình quân	
BMP là nâng cao thị phần miền Bắc 60%	Số doanh nghiệp tại miền Bắc	chiếm 15% thị phần tổng ngành nhựa phía Bắc	Tỷ lệ phần trăm số DN tại miền Bắc Số DN tại miền bắc	20%
	Số lượng cửa hàng, đại lý cấp 1 tại thị trường miền Bắc	Gia tăng lên 800 cửa hàng	Số cửa hàng tại thị trường miền Bắc	20%
	Lượng nhựa tiêu thụ gia tăng	7.800 tấn	Lượng nhựa tiêu thụ	30%
	Chủng loại sản phẩm phù hợp với thị trường	Các sản phẩm dân dụng và công nghiệp từ chất dẻo và cao su	Số sản phẩm về nhựa	30%
	Cải thiện Doanh số nhựa đến từ khu vực miền Trung	chiếm khoảng 20% doanh số của BMP.(65,6 tỷ đồng)	Doanh thu nhựa của khu vực miền trung	60%

Liên kết phát triển thương hiệu Nhựa Bình Minh tại khu vực miền Trung và Tây Nguyên 40%	Cải thiện Doanh số nhựa đến từ khu vực miền Trung	chiếm khoảng 20% doanh số của BMP.(65,6 tỷ đồng)	Doanh thu nhựa của khu vực miền trung	60%
	Gia tăng thị phần nhựa miền Trung	Chiếm 20% thị phần	tỷ lệ phần trăm thị phần nhựa tại miền Trung của DN	40%

KHÁCH HÀNG: Mục tiêu khách hàng năm 2019 của công ty CP Nhựa Bình Minh(BMP).

KPO	KPIs	Target	Measure	Proportion
BMP theo đuổi chính sách nhận diện thương hiệu với người tiêu dùng thông qua các đại lý cửa hàng	Chi chí vận chuyển cho hệ thống phân phối	Khoản chi phí vận chuyển 2%	Chi phí vận chuyển	40%
	Thời gian xử lý đơn hàng	Rút ngắn tối đa thời gian	Ngày	30%

	Gia tăng hệ thống phân phối, đại lý cấp 1 ở cả nước	Tăng lên 2000 cửa hàng trên khắp cả nước	Số cửa hàng đại lý cấp 1	30%
--	---	--	--------------------------	-----

QUY TRÌNH NỘI BỘ

KPO	KPI	Target	Measure	Proportion
Cải thiện quá trình sản xuất 50%	Tăng năng suất lao động bình quân	3,7 tỷ đồng/người/năm	Năng suất lao động bình quân	40%
	Tạo ra ít sản phẩm lỗi nhất	1%/tổng sản phẩm	Số phế phẩm	40%
	Tiết kiệm năng lượng điện trong quá trình sản xuất	538KWH/tấn sản phẩm	Lượng điện tiêu thụ	20%
Cải thiện quá trình cung ứng 50%	Đẩy nhanh quá trình xử lý đơn hàng	90%	Tỷ lệ hoàn thành đơn hàng đúng hạn	45%
	Giảm thiểu khiếu nại từ khách hàng	7%	Tỷ lệ khiếu nại/đơn hàng	40%
	Giảm kỳ thu tiền bình quân	34 ngày	Kỳ thu tiền bình quân	15%

HỌC HỎI VÀ PHÁT TRIỂN

KPO	KPI	Target	Measure	Proportion
-----	-----	--------	---------	------------

Nâng cao đào tạo 60%	Đào tạo kỹ năng cho lãnh đạo và nhân viên	40%	Tỷ lệ lãnh đạo và nhân viên được đào tạo	40%
	Tăng số lao động có bằng nghề trở lên	60%	Tỷ lệ lao động có trình độ bằng nghề trở lên	30%
	Đảm bảo hoàn thành khóa đào tạo	100%	Tỷ lệ hoàn thành đào tạo	30%
Xây dựng môi trường làm việc 40%	Áp dụng hiệu quả chính sách động viên khen thưởng nhân viên	80%	Tỷ lệ hài lòng của người lao động	50%
	Nâng cao nhận thức văn hóa công ty cho nhân viên	100%	Tỷ lệ nhân viên hiểu về văn hóa công ty	50%

2. Mục tiêu của bộ phận cần đạt được nhằm giúp công ty đạt được mục tiêu đã xây dựng:

	KPOs	KPIs	Target	Measure	Proportion
Tài chính	Cải thiện kết quả kinh doanh	Doanh thu	4300 tỷ	Doanh thu	0.6
			tăng 1.3	tỷ lệ % tăng thêm DT/TTS	0.4
		Hiệu quả đầu tư cho công ty con/chi nhánh	30%	Tỷ lệ tăng thêm khách hàng tiếp cận công ty	1
	Giảm chi phí	Chi phí phát sinh	20%	Chi phí bán hàng, vận chuyển	1
		Hàng tồn kho	6-7 lần	vòng quay hàng tồn kho	0.6
			35-40 ngày	kỳ trả tiền bình quân	0.4

Khách hàng	Nâng cao sự hài lòng của khách	Mức độ hài lòng	90%	thời gian xử lý đơn hàng	0.3
				chi phí vận chuyển	0.2
				tỷ lệ % khách hàng trung thành	0.2
				chất lượng sản phẩm	0.3
	Mối quan hệ khách hàng	40%		chất lượng sản phẩm	0.6
				% chiết khấu	0.4
Quy trình nội bộ	Nâng cao thị phần miền Bắc	Số doanh nghiệp, đại lý	15% tổng ngành nhựa miền bắc	tỷ lệ % DN tại bắc	1
		Doanh số	20% doanh số	doanh thu nhựa miền trung	1
	Kiểm soát quá trình	Thời gian làm đơn hàng	90%	thời gian làm đơn trước và sau khi cải tiến	1
		Liên kết các phòng ban	30%	mức độ hỗ trợ	0.5
				thời gian thực hiện đơn hàng trước và sau khi hỗ trợ	0.5
		Giảm kỳ thu tiền bình quân	34 ngày	kỳ thu tiền bình quân	1
Học hỏi & phát triển	Đào tạo kỹ năng phòng ban	Đào tạo	30%	chi phí đào tạo	0.3
				năng suất lao động sau khi lao động	0.7
	Phát triển	80%		tỷ lệ nhân viên hiểu rõ quy trình thực hiện của bộ phận, có khả năng phát triển lên cấp cao hơn	1

Môi trường làm việc	Chính sách động viên	80%	tỷ lệ hài lòng của người lao động	1
---------------------	----------------------	-----	-----------------------------------	---

3. Các vấn đề thuộc bộ phận chức năng cần giải quyết:

Để thực hiện mục tiêu chiến lược đã đề ra, công ty nhựa Bình Minh đã khảo sát các nhân viên kinh doanh để thấy được các vấn đề họ thường gặp phải trong quá trình làm việc ở bộ phận kinh doanh và có 3 vấn đề cốt lõi đang xảy ra nhiều trong bộ phận như sau:

- Nhân viên kinh doanh không thống nhất giữa các lần vận chuyển, giữa phương tiện vận chuyển, hình thức vận tải(thiếu sự kết nối đường bộ và đường sắt, đường biển) khi vận chuyển một lô hàng bằng nhiều cách khác nhau.
➔ Chi phí vận chuyển tăng, thâm hụt ngân sách doanh nghiệp không đáng có.
- Nhân viên kinh doanh sai sót trong khi xác nhận đơn hàng, giao hàng cho khách dẫn đến đơn hàng bị khiếu nại, trả về.
➔ Giảm uy tín của công ty và độ tin cậy từ khách hàng.
- Kế hoạch dự báo bán hàng nhầm, chậm trễ khiến lượng tồn kho tăng, chi phí tồn kho tăng, doanh số bán hàng ảnh hưởng.
- Thời gian nhập dữ liệu vào hệ thống xử lý và quản lý đơn hàng, xuất, nhập, lưu kho còn chưa đồng bộ.
➔ Khiến các bộ phận khác(sản xuất, kho, vận chuyển) không điều hành kịp thời.
- Nhu cầu được khen thưởng của nhân viên kinh doanh chưa được đáp ứng tốt như nhân viên mong muốn sau quá trình đóng góp trong công việc của họ.
➔ Quản lý chưa hiểu rõ mong muốn của nhân viên, nhân viên dễ nản lòng.
- Kỹ năng, thái độ của nhân viên với cấp trên, đồng nghiệp, khách hàng ảnh hưởng đến cách nhìn của người ngoài về công ty.
➔ Ảnh hưởng đến chất lượng và hình ảnh của công ty.

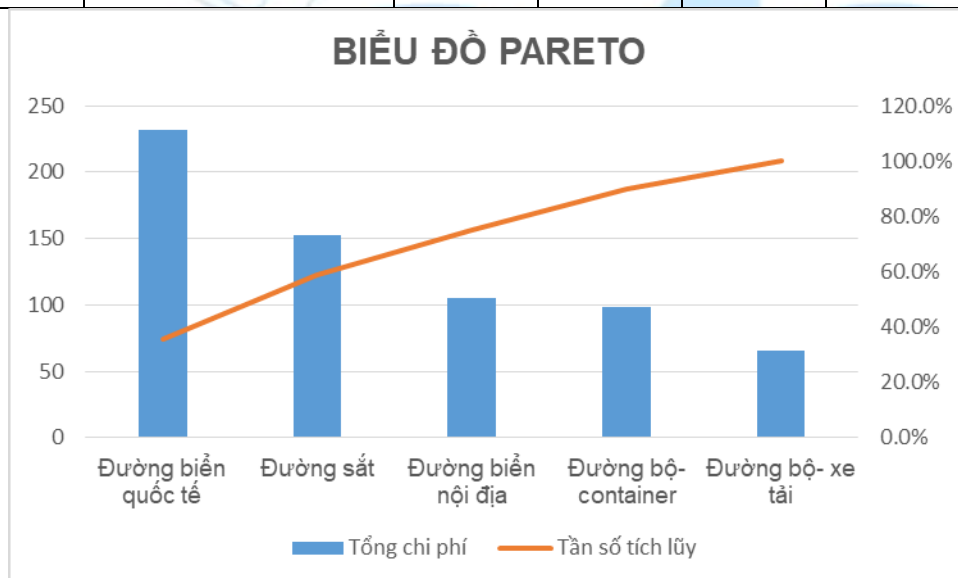
4. Đo lường hiện trạng vấn đề:

a) *Nhân viên kinh doanh không thống nhất giữa các lần vận chuyển, giữa phương tiện vận chuyển, hình thức vận tải trong cùng một lô hàng có thể vận chuyển bằng nhiều cách:*

Khảo sát chi phí trong 1 tháng vận chuyển cùng một loại hàng hóa với các phương tiện hình thức vận tải khác nhau cho ta bảng số liệu sau:

Vẽ biểu đồ pareto để cho thấy chi phí vận chuyển của các phương tiện khác nhau thì gây ra tần số tích lũy chi phí, thâm hụt ngân sách tăng hay giảm của doanh nghiệp.

STT	Loại hình vận chuyển	Số lượng chuyển	Chi phí TB	Tổng chi phí	Tỉ lệ	Tần số tích lũy
1	Đường biển quốc tế	2	116	232	35,5%	35,5%
2	Đường sắt	9	17	153	23,4%	58,9%
3	Đường biển nội địa	5	21	105	16,1%	74,9%
4	Đường bộ-container	7	14	98	15,0%	89,9%
5	Đường bộ- xe tải	11	6	66	10,1%	100,0%
				654		

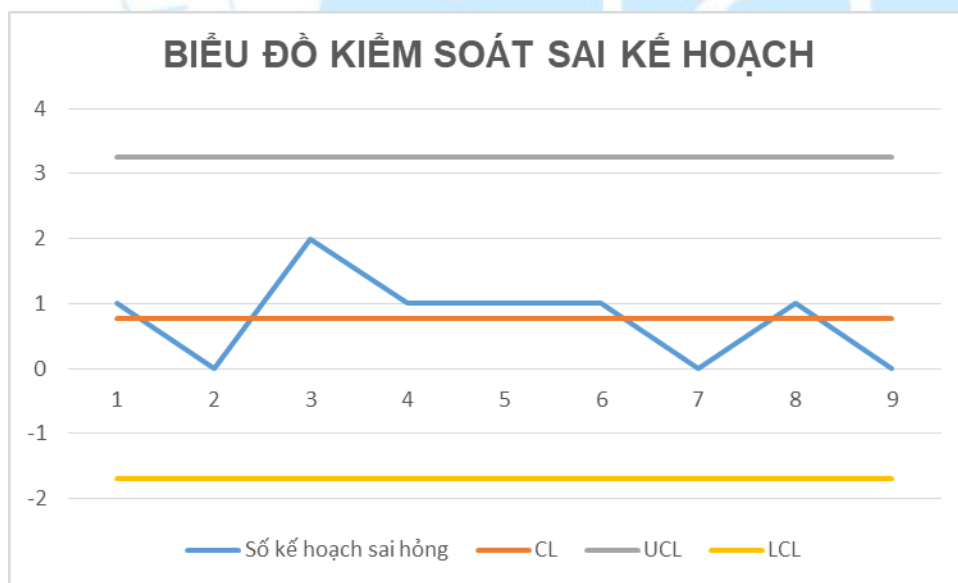


→ Qua biểu đồ ta thấy vận chuyển bằng đường biển quốc tế, đường sắt và đường biển nội địa chiếm 74,9% tần số tích lũy về chi phí. Kết hợp với điểm gãy ở đường sắt nên cần ưu tiên tránh vận chuyển bằng đường biển quốc tế và đường sắt. Bộ phận cần tránh phải vận chuyển bằng hai đường này đối với những kiện hàng, loại hàng có thể vận chuyển bằng ba cách còn lại. Như vậy, bộ phận sẽ tiết kiệm một khoảng chi phí bỏ ra không đáng có, tránh thâm hụt ngân sách này.

b) *Kế hoạch dự báo bán hàng nhầm sai, chậm trễ:*

Vẽ biểu đồ np để đánh giá trong quá trình làm kế hoạch dự báo bán hàng số kế hoạch bán hàng sai lỗi, chậm trễ trong các mẫu lấy kiểm tra. Kiểm tra 54 kế hoạch từ tháng 3 đến tháng 12 cùng năm, chia làm 9 nhóm, mỗi nhóm gồm 6 kế hoạch. Số kế hoạch sai lỗi thu được như sau:

Mẫu	Số kế hoạch sai hỏng	CL	UCL	LCL
1	1	0,78	3,25	-1,69
2	0	0,78	3,25	-1,69
3	2	0,78	3,25	-1,69
4	1	0,78	3,25	-1,69
5	1	0,78	3,25	-1,69
6	1	0,78	3,25	-1,69
7	0	0,78	3,25	-1,69
8	1	0,78	3,25	-1,69
9	0	0,78	3,25	-1,69
	0,78			
P tb	0,13			



- ➔ Nhìn vào biểu đồ ta thấy không có điểm nằm ngoài giới hạn kiểm soát cho thấy. Tuy nhiên lại có dấu hiệu bất thường biểu hiện ở dạng chu kỳ.
- ➔ Biểu đồ cho thấy, số kế hoạch bị làm sai, chậm trễ trung bình là 0,78. Nghĩa là trung bình mỗi tháng bộ phận kinh doanh làm sai 0,78 kế hoạch. Đây là vấn đề cần giải quyết nhanh chóng vì 0,78 là một con số khá cao khi sai lỗi trong một tháng. Vì vậy,

bộ phận kinh doanh trong BMP cần đưa ra những giải pháp để cải tiến quá trình, giảm sai lỗi trong vấn đề lập kế hoạch dự báo bán hàng, nâng cao độ hài lòng từ khách hàng.

c) Thời gian nhập dữ liệu vào hệ thống xử lý và quản lý đơn hàng, xuất, nhập, lưu kho còn chưa đồng bộ:

Khảo sát 20 đơn hàng khi phòng kinh doanh hoàn tất nhập và lưu kho vào hệ thống xuống bộ phận kho vào tháng 12/2017. Ta có bảng số liệu sau:

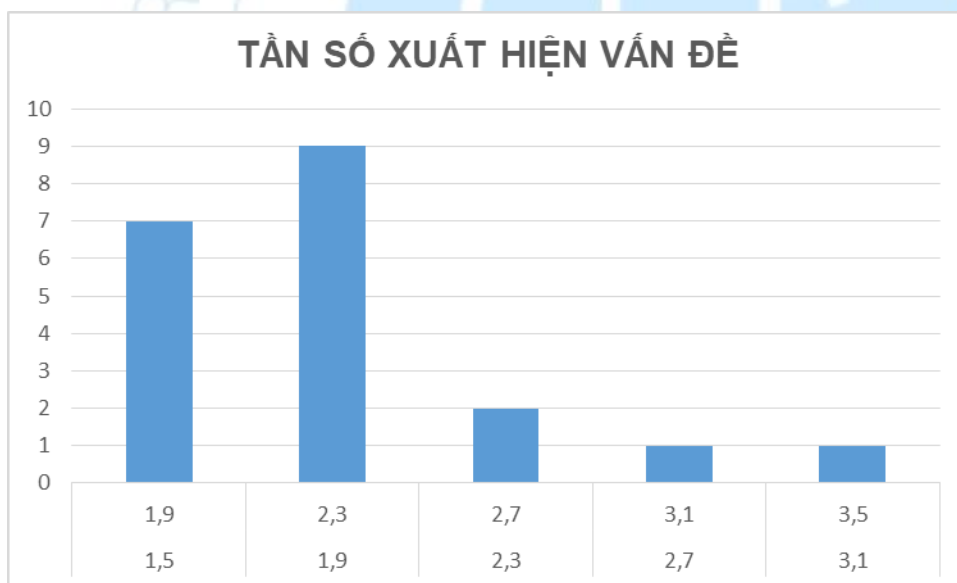
Vẽ biểu đồ Histogram thể hiện tần số xuất hiện của vấn đề:

STT đơn hàng	Thời gian hoàn thành nhập (ngày)	STT đơn hàng	Thời gian hoàn thành nhập (ngày)
1	2,0	11	1,5
2	1,5	12	2,0
3	3,0	13	2,0
4	1,5	14	1,5
5	1,5	15	2,0
6	2,0	16	2,0
7	1,5	17	3,5
8	2,5	18	1,5
9	2,0	19	2,5
10	2,0	20	2,0

Bìn	Từ	Đến	Giá trị
cột 1	1,5	1,9	7
cột 2	1,9	2,3	9
cột 3	2,3	2,7	2
cột 4	2,7	3,1	1

cột 5	3,1	3,5	1
-------	-----	-----	---

n	20
k	5
min	1,5
max	3,5
R	2,0
h	0,4
Giới hạn trên	3,5
Giới hạn dưới	1,5



→ Từ biểu đồ trên, ta nhận thấy rằng khoảng thời gian tắt nhập dữ liệu vào hệ thống xử lý đơn hàng xuống xuất và lưu kho dao động nhiều nhất từ 1,5 đến 3,5 ngày. Theo đó, quy trình nhập dữ liệu vào hệ thống xử lý và quản lý đơn hàng cũng như các hoạt động lưu kho, xuất kho của nhân viên kinh doanh phải được quy chuẩn theo thời gian là 2,5 ngày để mọi người các phòng ban khác (phòng sản xuất, kho, vận chuyển...) đồng bộ về quy trình thực hiện. Qua đó, phòng ban có thể kiểm soát được quy trình thực hiện, nâng cao sự hài lòng đối với công ty nhựa Bình Minh.

IV) NHỮNG PHÂN TÍCH ĐỂ TÌM RA ĐỊNH HƯỚNG NHẪM GIÚP CÔNG TY PHÁT TRIỂN ĐỘT PHÁ (MINH CHỨNG)

1. Phân tích VOB:

a) Phân tích chiến lược của doanh nghiệp

Chiến lược dài hạn tạo nên những bước đi vững chắc, duy trì vị thế trong nước và sẵn sàng tham gia sâu rộng hơn vào thị trường quốc tế.

- Định hướng chiến lược về sản phẩm: đồng bộ sản phẩm – đa dạng ứng dụng
- Định hướng chiến lược về chất lượng: chất lượng hoàn hảo – chuẩn mực quốc tế
- Định hướng chiến lược kinh doanh: thống nhất thị trường – linh hoạt chính sách
- Định hướng chiến lược phát triển thương hiệu và truyền thông: thương hiệu quốc gia – hướng ra khu vực
- Định hướng phát triển thị trường: tập trung nội địa – định hướng xuất khẩu
- Định hướng chiến lược đầu tư: thiết bị hiện đại – công nghệ tiên phong
- Định hướng về tổ chức và mô hình quản trị: quy mô phù hợp – quản trị tiên tiến
- Định hướng về hoạt động môi trường, xã hội và cộng đồng: bảo vệ môi trường – chia sẻ cộng đồng
- Định hướng văn hóa công ty: đồng thuận – cân trọng – sáng tạo – tiên phong
- Định hướng về phát triển bền vững: hài hòa lợi ích – phát triển bền vững

b) Phân tích môi trường hoạt động (cơ hội và thách thức)

- Cơ hội:
 - ✓ Nhu cầu thị trường cao: Thị trường bất động sản tiếp tục phát triển, nhiều dự án đầu tư cơ sở hạ tầng.
 - ✓ Mở rộng thị trường tại các khu vực miền Trung, miền Bắc và sang các nước láng giềng.
 - ✓ Mức sống và trình độ của người dân cao hơn, đòi hỏi sản phẩm chất lượng tốt.
- Thách thức:
 - ✓ Cạnh tranh trong nước khốc liệt, sự xâm nhập hàng hóa của các nước trong khu vực AEC.
 - ✓ Bong bóng bất động sản. Bão hòa thị trường.
 - ✓ Giá cước vận tải, giá xăng dầu tăng, giá nguyên liệu không ổn định.

c) Phân tích đối thủ cạnh tranh

- ✓ Xuất hiện sự nhảy vào của đại gia ngành tôn Hoa Sen cùng với nhiều ông lớn khác như Tân Á Đại Thành, Thuận Phát, Nhựa Tiên Phong. Năm 2017, Nhựa Bình Minh cũng đã thông qua công tác tăng mạnh chiết khấu, đánh đổi lợi nhuận để giữ chân khách hàng cũng như giành lấy thị phần trong bối cảnh thị trường ngày càng bị chia nhỏ.
- ✓ Cạnh tranh trong nước khốc liệt, sự xâm nhập hàng hóa của các nước trong khu vực AEC.

d) Phân tích điểm yếu và điểm mạnh

✓ Điểm mạnh:

- Thương hiệu có vị thế dẫn đầu. Sản phẩm được định vị ở phân khúc chất lượng cao, phù hợp tiêu chuẩn quốc tế.
- Quy mô sản xuất lớn. Năng suất lao động cao. Hiệu quả sản xuất cao.
- Khả năng tài chính mạnh, máy móc thiết bị hiện đại, đầu tư thu hồi vốn nhanh.
- Mạng lưới phân phối rộng, tổ chức chặt chẽ.
- Có mối quan hệ tốt đẹp với nhà cung ứng, khách hàng.
→ Lợi thế về lâu dài giúp doanh nghiệp định vị được vị thế của mình trên thị trường.

✓ Điểm yếu:

- Tốc độ đầu tư tăng năng lực sản xuất, tăng mặt bằng kho bãi chưa đáp ứng kịp nhu cầu tăng trưởng của thị trường.
- Sản phẩm chưa đa dạng theo nhu cầu thị trường. Việc đầu tư sản phẩm mới còn chậm.
- Chiết khấu thấp, làm giảm khả năng cạnh tranh trên thị trường. Đặc biệt ở khu vực miền Trung và miền Bắc.
- Nhân lực quản lý luôn ở mức quá tải.
→ Trong bối cảnh môi trường ngày càng cạnh tranh đòi hỏi doanh nghiệp cần có những dự án mới, sản phẩm mới, sáng tạo đồng thời chi phí đầu tư mặt bằng kho bãi để phục vụ việc sản xuất, để doanh nghiệp có thể cạnh tranh và tiếp tục phát triển, giữ vững thương hiệu của mình.

2. Phân tích VOC

VOC	CCR	CTQ
Khách hàng muốn sản phẩm bền, giá cả hợp lý và ngày càng có những cải tiến mới	Khách hàng muốn sản phẩm bền, lâu giòn Khách hàng muốn sản phẩm ngày càng đa dạng Khách hàng muốn công ty ngày càng có nhiều sản phẩm mới vượt trội hơn	- Sản phẩm đáp ứng được yêu cầu của thị hiếu khách hàng - Sản phẩm có sự sáng tạo về kết cấu, hình dáng, sự tiện dụng, hữu dụng. - Sản phẩm có nhiều mức giá để lựa chọn hơn
Khách hàng muốn dịch vụ có sự khác biệt	Khách hàng muốn thực hiện giao dịch với công ty qua internet Khách hàng muốn nhận được hàng nhanh hơn Khách hàng muốn tham gia	Hệ thống đặt hàng qua mạng dành riêng cho công ty Nhân viên được đào tạo chuyên nghiệp khi tiếp

	những chiến dịch, hoạt động vì cộng đồng, bảo vệ môi trường với công ty	nhận đơn, giao hàng Tổ chức sự kiện, hoạt động tuyên truyền bảo vệ môi trường khuyến khích sự tham gia của khách hàng của công ty
Khách hàng muốn được hưởng dịch vụ trước, trong và sau khi sử dụng sản phẩm	Khách hàng muốn hưởng ưu đãi khi lần đầu đặt mua sản phẩm của công ty Khách hàng muốn hưởng ưu đãi khi là khách hàng thân thiết của công ty Khách hàng muốn dịch vụ hậu mãi sau khi đã hoàn thành giao dịch với công ty	Chính sách ưu đãi cho khách hàng mới (chiết khấu mua hàng, tặng thêm khi mua số lượng lớn) Tặng bảng hiệu cho đại lí Tặng chiết khấu mua hàng Cam kết bảo hành sản phẩm cho khách hàng trong 1 khoảng thời gian phù hợp tùy vào từng loại sản phẩm

3.Xác định BIG Y

a) **BIG Y công ty:**

1. MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC:

- Thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, thu hút, giữ chân khách hàng.
- Cải thiện điều kiện làm việc
- Tạo bước đi vững chắc, duy trì vị thế trong nước, tham gia sâu rộng vào thị trường nước ngoài.

2. YÊU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG:

Được công ty đáp ứng đầy đủ về các mặt sản phẩm và dịch vụ:

- Sản phẩm có sự khác biệt, sáng tạo trong hình thức, chức năng
- Khách hàng mong muốn nhận được nhiều ưu đãi về chiết khấu, hỗ trợ chi phí vận chuyển, chính sách thưởng theo doanh số, tổ chức hội nghị khách hàng.
- Dịch vụ chăm sóc khách hàng trong và sau giao dịch thể hiện sự tận tâm của công ty đến khách hàng.

3. YẾU TỐ TÀI CHÍNH:

- Chi phí không tăng khi cung cấp dịch vụ tốt hơn
- Thị trường ngày càng cạnh tranh đòi hỏi doanh nghiệp quản lý tình hình tài chính chặt chẽ để tránh bị thua lỗ, có thể chạy đua với đối thủ trên thị trường.

4. SỰ THỎA MÃN CỦA KHÁCH HÀNG:

- Khách hàng được cung cấp sản phẩm mới, sáng tạo, tiện ích
- Khách hàng được nhận chính sách ưu đãi, hỗ trợ khi mua hàng của công ty
- Khách hàng được cùng công ty tham gia hoạt động vì môi trường, cộng đồng

5. CÁC YẾU TỐ KHÁC:

- Định hướng phát triển các sản phẩm, dịch vụ thân thiện môi trường để tạo dựng và khẳng định hình ảnh một doanh nghiệp có trách nhiệm với tự nhiên, với cộng đồng và hướng đến phát triển bền vững, đồng thời cạnh tranh với các doanh nghiệp khác.
- Đồng hành trong những dự án xây dựng lớn của quốc gia.

b) BIG Y phòng ban:

1. MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC:

- Thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, thu hút, giữ chân khách hàng.
➔ **Nghiên cứu, điều tra thị trường để nâng cao chất lượng sản phẩm cũng như thỏa mãn nhu cầu khách hàng.**
➔ **Tìm kiếm, tạo dựng và phát triển thêm mối quan hệ với khách hàng.**

2. YÊU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG:

Được công ty đáp ứng đầy đủ về các mặt sản phẩm và dịch vụ:

- Sản phẩm có sự khác biệt, sáng tạo trong hình thức, chức năng
- Dịch vụ chăm sóc khách hàng trong và sau giao dịch thể hiện sự tận tâm của công ty đến khách hàng.
➔ **Cam kết dịch vụ chăm sóc, ưu đãi, hậu mãi cho khách hàng.**

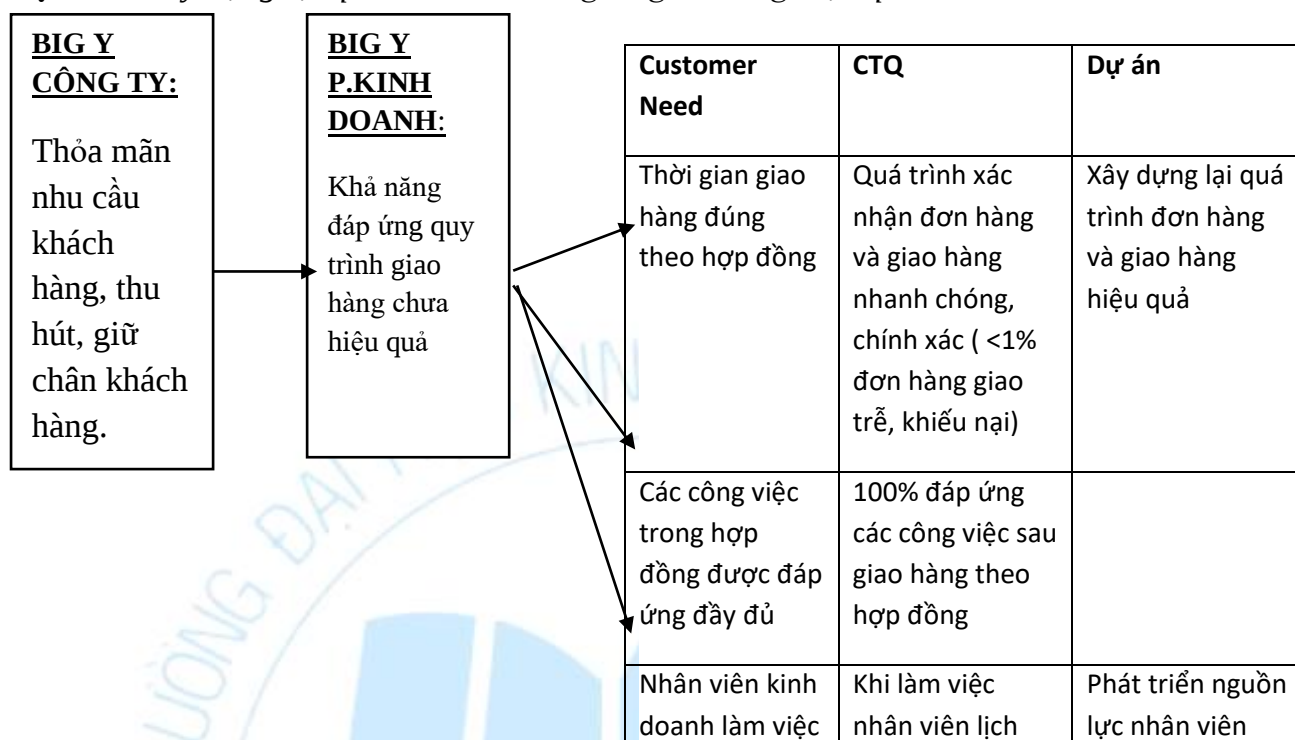
3. YẾU TỐ TÀI CHÍNH:

- Chi phí không tăng khi cung cấp dịch vụ tốt hơn
- Thị trường ngày càng cạnh tranh đòi hỏi doanh nghiệp quản lý tình hình tài chính chặt chẽ để tránh bị thua lỗ, có thể chạy đua với đối thủ trên thị trường.
➔ **Tăng doanh thu, giảm chi phí không cần thiết.**
➔ **Đưa ra các kế hoạch kinh doanh mới nhằm tăng thị phần, khả năng cạnh tranh với đối thủ,...**
➔ **Đào tạo cải thiện và nâng cao nhân viên phòng kinh doanh để tăng năng suất và hiệu quả trong công việc.**

V) DỰ ÁN CỦA BỘ PHẬN:

1. Các dự án khả thi:

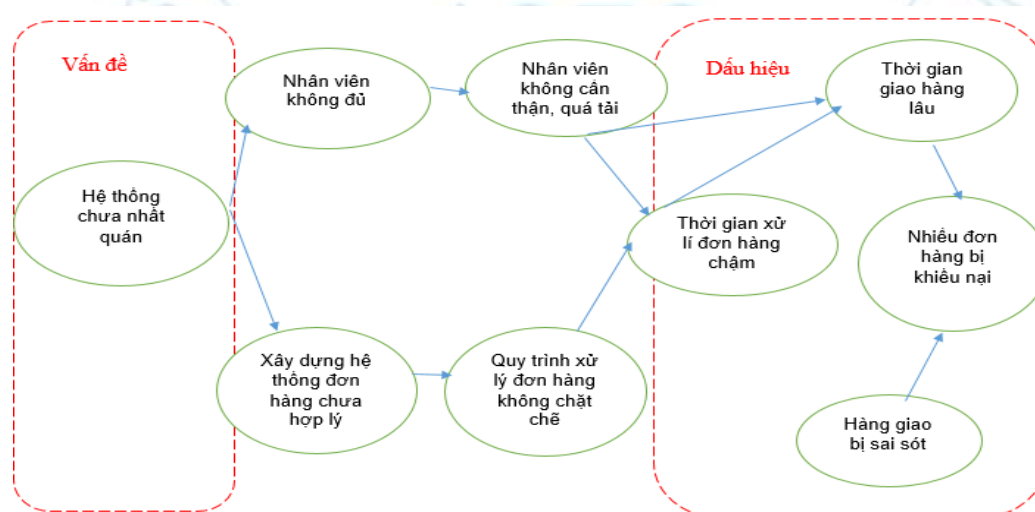
Dự án 1: Xây dựng lại quá trình đơn hàng và giao hàng hiệu quả



- **Bộ phận thực hiện:** Phòng kinh doanh, Phòng sản xuất.

- **Phân tích nguyên nhân:**

Thời gian nhập dữ liệu vào hệ thống xử lý, quản lý đơn hàng còn chưa đồng bộ giữa các nhân viên có nhân viên nhanh có nhân viên chậm. Điều này do quá trình nhập dữ liệu và quản lý đơn hàng chưa chặt chẽ, thời gian thường từ 1,5 đến 3,5 ngày là chưa hợp lý. Và một phần là thời gian khách hàng phản hồi khá muộn nên nhân viên không kịp sản xuất kịp tiến độ. Điều này khiến cho khách hàng không hài lòng nên có nhiều khiếu nại và đơn hàng bị chậm trễ.



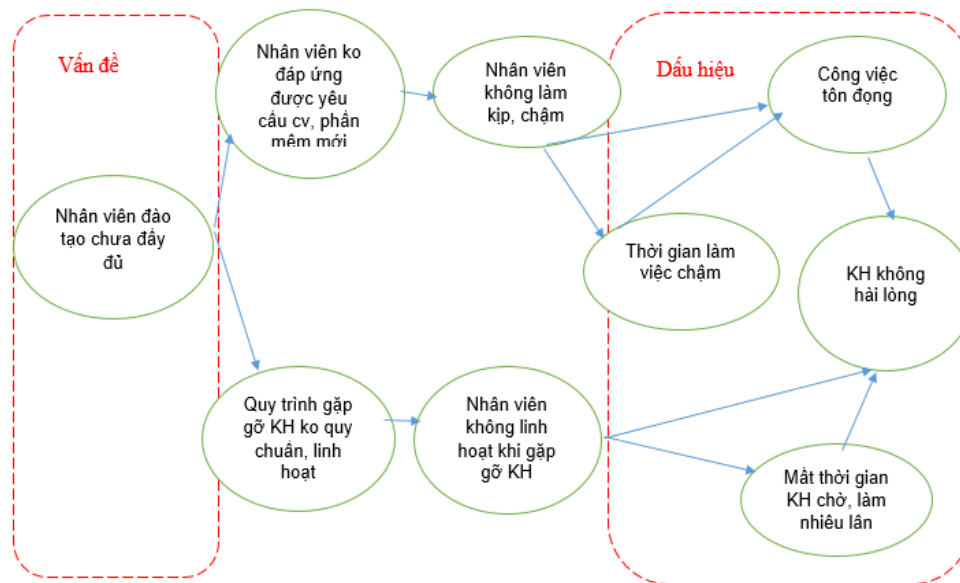
- **Phân tích giải pháp:**

- Khảo sát nhân viên để tìm vấn đề khiến quy trình chậm trễ, những khó khăn nhân viên gặp phải trong quy trình.
 - Quy trình nhập dữ liệu vào hệ thống xử lý và quản lý đơn hàng cũng như các hoạt động lưu kho, xuất kho của nhân viên kinh doanh phải được quy chuẩn theo thời gian là 2,5 ngày để mọi người các phòng ban khác (phòng sản xuất, kho, vận chuyển...) đồng bộ về quy trình thực hiện.
 - Yêu cầu khách hàng xác nhận lại đơn hàng sớm nhất trong vòng 24 giờ.
 - Tận dụng tối đa nhân viên, tránh tình trạng quá nhiều nhân viên tập trung vào một công việc, thiếu nguồn lực trong công việc khác. Phân công nhóm nhân viên chịu trách nhiệm theo dõi thực hiện quy trình này. Để dễ dàng kiểm tra nếu có sai phạm và mỗi nhân viên có trách nhiệm hơn trong từng công việc của mình.
 - Tích hợp toàn bộ hệ thống thông tin đơn hàng với các tiêu chuẩn được đặt ra.
 - Đào tạo nhân viên phòng kinh doanh theo một quy trình thống nhất trong công ty, các công việc có liên quan đến quy trình này.
 - Nâng cấp hoàn thiện các hệ thống ERP của công ty.
 - Xây dựng thời gian giải quyết nếu có rủi ro <60 phút (nếu có).
- Kết quả mong đợi:
Nâng cao sự hài lòng của khách hàng lên 90% và kiểm soát quá trình đạt 90% trước tháng 12/2020.

Dự án 2: Phát triển nguồn lực nhân viên kinh doanh

- Bộ phận thực hiện: Phòng kinh doanh, Phòng nhân sự
- Phân tích nguyên nhân:

Hiện tại nhân viên phòng kinh doanh đang gặp vấn đề chồng chéo trong công việc, không thể giải quyết hết được những công việc và vấn đề phát sinh. Công việc nhân viên kinh doanh cần nhanh nhẹn linh hoạt trong quá trình làm việc với khách hàng và có những công việc về đơn hàng lại yêu cầu cẩn thận, kiên nhẫn. Nhất là khi công ty áp dụng các công nghệ vào việc quản lý bán hàng, đơn hàng như ERP, E-cording thì yêu cầu nhân viên cần những kỹ năng kiến thức về các phần mềm này. Tuy nhiên, nhân viên kinh doanh chưa đủ các kỹ năng và đào tạo chuyên sâu cho vấn đề này cũng như việc kỹ năng gặp gỡ khách hàng.

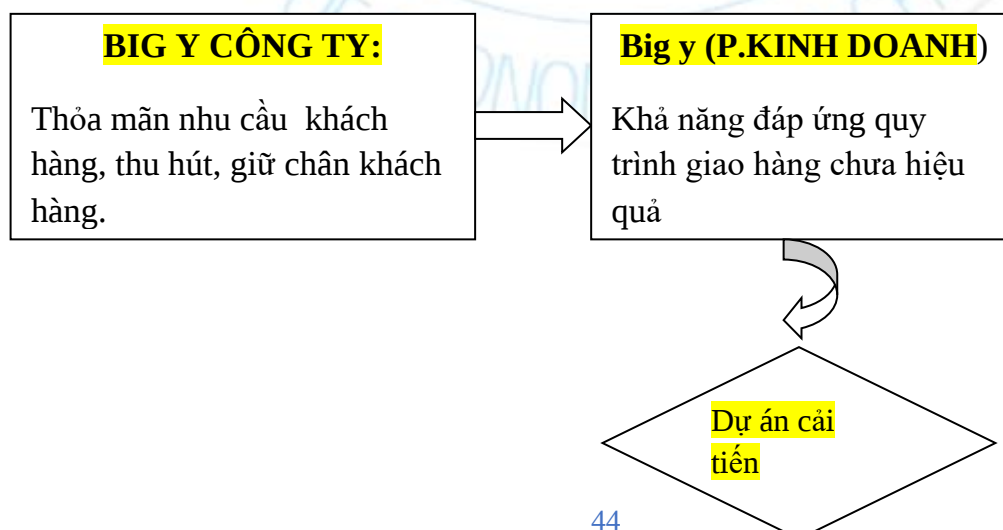


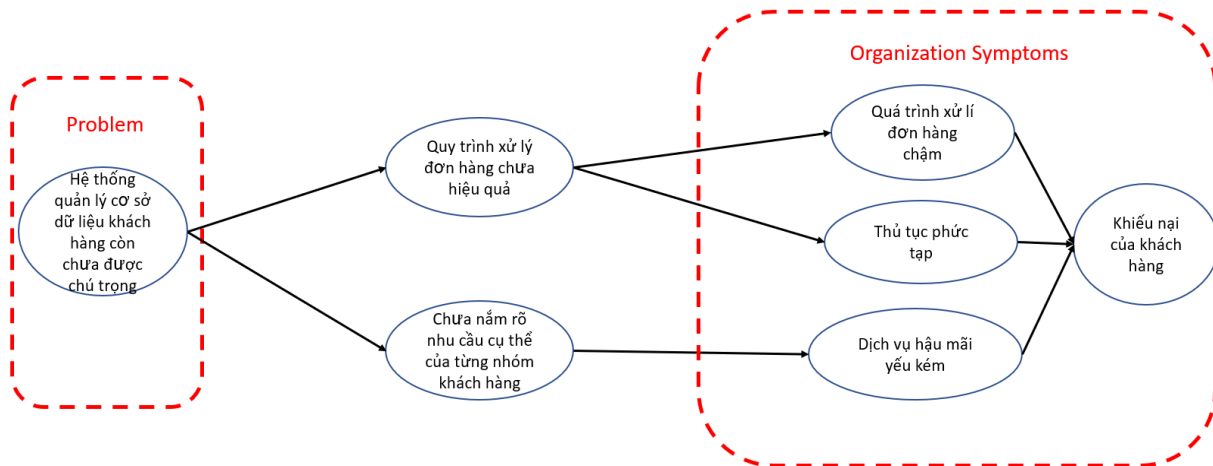
- Phân tích giải pháp:

- Kết hợp với phòng nhân sự trong khâu tuyển dụng và đào tạo nhân viên.
- Tổ chức các lớp tập huấn, đào tạo kỹ năng bán hàng, gặp gỡ khách hàng cho nhân viên kinh doanh.
- Cho nhân viên đi học về các phần mềm ERP, E-cording, HRM khi công ty áp dụng.
- Tổ chức các buổi giao lưu với diễn giả, kỹ năng bán hàng cho nhân viên xuất sắc.
- Quan tâm đến nhân viên, có các chính sách lương thưởng phù hợp.
- Xây dựng bộ quy chuẩn khi gặp gỡ khách hàng công ty.

- Kết quả mong đợi: Đào tạo tập huấn đạt chỉ tiêu 60% của công ty. Quá trình nội bộ nâng cao.

Dự án 3: XÂY DỰNG HỆ THỐNG QUẢN LÝ ĐƠN HÀNG CRM





Mô tả: Hoạt động CRM được xây dựng nhằm đạt được mục tiêu tăng cường khả năng hiểu biết nhu cầu, tối đa hoá giá trị tương tác với khách hàng nhằm đáp ứng nhu cầu kịp thời.

+ Chiến lược dự án

Khách hàng cần được phân loại và xác định chính sách cụ thể đối với từng nhóm khách hàng. Phân loại khách hàng: theo đặc điểm lịch sử mua hàng, giá trị sinh lãi của khách hàng, triển vọng sinh lãi trong tương lai.

+ Dự án vận hành thực hiện

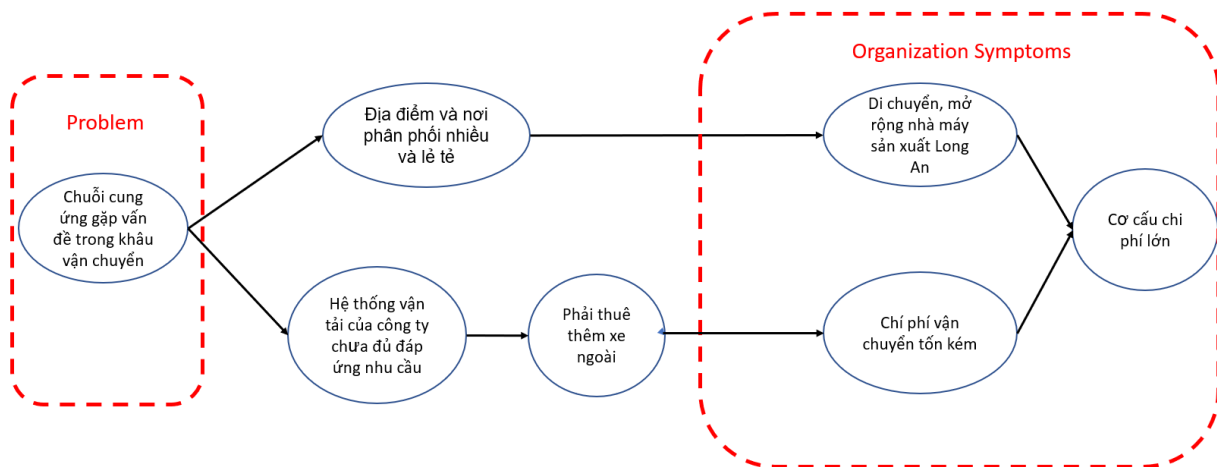
Sử dụng tích hợp các công nghệ tạo ra các kênh tiếp xúc khách hàng đa dạng.

Tiếp nhận ý kiến, khiếu nại từ khách hàng và giải quyết theo những chính sách gợi ý của hệ thống CRM.

Điều tra sự thỏa mãn của khách hàng: khách hàng ở đây bao gồm khách hàng đang có, đã có và khách hàng tiềm năng

+ **Kết quả:** Từ phân tích cơ sở dữ liệu khách hàng → Nhân viên bán hàng cập nhật thông tin khách hàng vào cơ sở dữ liệu khách hàng → Đáp ứng nhu cầu kịp thời cho khách hàng

Dự án 4: SỬ DỤNG CÁC DỊCH VỤ HỖ TRỢ BÊN NGOÀI (Tham gia vào các sàn giao dịch vận tải)



Mô tả: Sàn giao dịch vận tải là nền tảng được phát triển trên mạng Internet. Qua mạng lưới sàn giao dịch vận tải, Doanh nghiệp và khách hàng có thể kết nối với nhau để thực hiện yêu cầu vận chuyển.

+ Chiến lược dự án

Chức năng chính của sàn giao dịch vận tải là kết nối giữa chủ xe và Doanh nghiệp. Lợi ích mang lại là tìm kiếm được phương tiện vận chuyển trong **thời gian nhanh nhất** với giá cả hợp lý

+Dự án vận hành thực hiện

Đăng ký là Thành viên của Sàn giao dịch vận tải, Phòng kinh doanh thực hiện

+Bước 1: Tìm kiếm thông tin xe phù hợp nhu cầu;

+Bước 2: Đọc kỹ thông tin về xe, hàng hóa cần vận chuyển thông qua Sàn giao dịch vận tải

+Bước 3: Ghi nhận lại mã số Chuyển xe hoặc Chuyển hàng lựa chọn;

+Bước 4: Gửi thông tin yêu cầu cho Chủ xe hoặc Chủ hàng thông qua Sàn giao dịch vận tải. Ở giai đoạn này, deal giá cước mình mong muốn cho đối tác;

+Bước 5: Chờ phản hồi từ đối tác (Chủ xe) thông qua email được gửi tự động từ Sàn

+ Bước 6: Nếu đối tác đồng ý giá (thể hiện qua Email/tin nhắn xác nhận), Sàn giao dịch vận tải sẽ thông báo cho các bên liên quan thông qua email hoặc tin nhắn và đề xuất hình thức giao dịch.

+ Bước 7: (ngoài sàn) Triển khai hợp đồng vận tải, thanh toán và theo dõi quá trình vận chuyển hàng hóa.

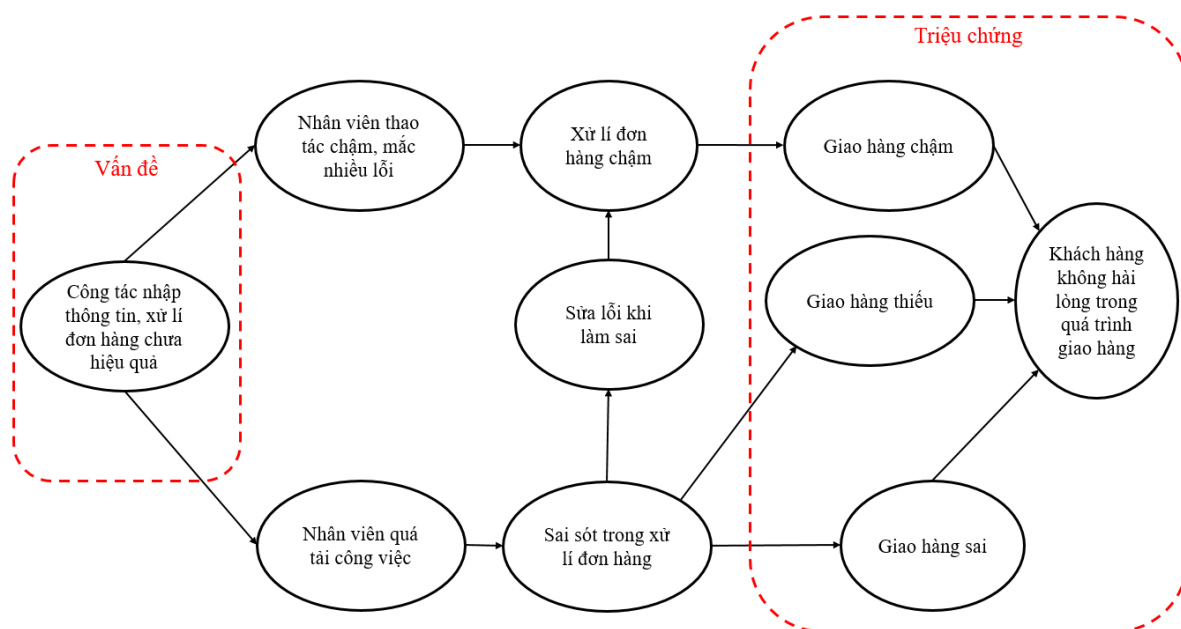
+ Bước 8: (ngoài sàn) Đơn vị vận tải vận chuyển hàng hóa đến nơi quy định, bàn giao đúng số lượng hàng hóa cho chủ hàng. Các bên thực hiện thanh toán theo hợp đồng đã ký. Giao

dịch hoàn tất;

+ Bước 9: Phản hồi sau khi giao dịch hoàn tất

Kết quả: Đáp ứng quy trình giao hàng chưa hiệu quả thời gian nhanh nhất với giá cả hợp lý đến tay khách hàng.

Dự án 5: Thành lập ban hỗ trợ kinh doanh

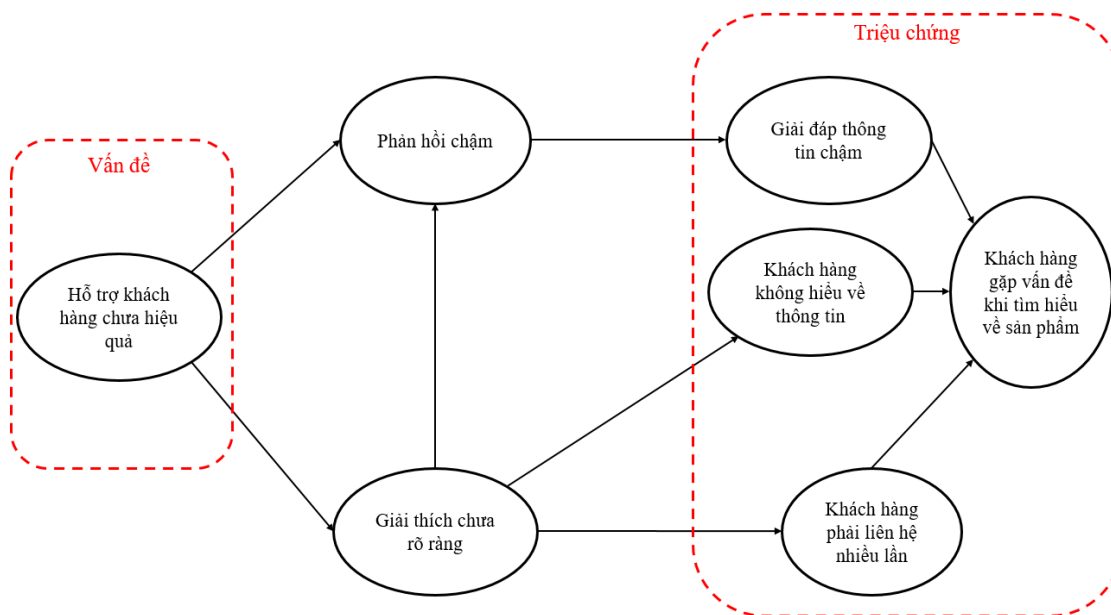


Hỗ trợ phòng kinh doanh thực hiện việc nhập hồ sơ, thông tin. Tránh được những sai lỗi, chậm trễ do xử lý thông tin chậm, làm lại do sai lỗi, giao hàng sai và không đầy đủ cho khách hàng. Thực hiện những nhiệm vụ nhằm hỗ trợ chức năng chính của phòng kinh doanh gồm hai công việc chính:

- Nhập số liệu, thông tin vào hệ thống: Nhận tài liệu đơn hàng từ phòng kinh doanh; nhập số liệu, thông tin đơn hàng, khách hàng.
- Kiểm tra, đối chiếu thông tin: Kiểm tra các số liệu, thông tin. Nếu phát hiện sai lỗi thì sửa lỗi, hoặc thông báo cho người phụ trách ở phòng kinh doanh.

Kết quả mong đợi: Hạn chế tối đa những sai lỗi làm ảnh hưởng đến các bước sau trong quy trình, ngăn ngừa việc làm lại, giảm thời gian xử lý đơn hàng, để hàng hóa được giao đến khách hàng đúng yêu cầu và đúng hạn.

Dự án 6: Thực hiện tư vấn khách hàng trực tuyến trên website



Triển khai khung trò chuyện trực tuyến ngay trên website, nhân viên giải đáp các thắc mắc về các sản phẩm cho khách hàng một cách nhanh chóng và kịp thời khi khách hàng đang xem danh mục và thông tin sản phẩm trên website mà không phải để khách hàng chờ đợi phản hồi qua email. Đồng thời, khách hàng có thể để lại thông tin liên lạc để công ty chủ động liên hệ cho khách hàng.

Kết quả mong đợi: hỗ trợ khách hàng kịp thời và nhanh chóng, đáp ứng nhu cầu sản phẩm khách hàng cần, nâng cao hài lòng khách hàng khi mua hàng.

2. Lựa chọn dự án tiềm năng:

a) Phân tích các dự án:

Dự án 1:

Dự án liên quan các mục tiêu chung của công ty: Thỏa mãn nhu cầu khách hàng, thu hút, giữ chân khách hàng (trong chiến lược duy trì vững chắc vị thế của công ty trong nước) trong vấn đề đơn hàng với khách hàng trong quá trình bán hàng nhưng nó không ảnh hưởng đến toàn bộ mục tiêu chung công ty nên là có mức ảnh hưởng khá cao (4). Lợi ích sau khi thực hiện dự án là khá khả quan, và đây là một nguyên nhân gây ra các khiếu nại liên quan đến khách hàng, mức khuyết tật của quá trình là trung bình nên mức khẩn cấp, cần thiết của dự án là trung bình (3). Dự án có mức rủi ro khá thấp (4) do mức độ xác định các hàm và khuyết tật đã có và các quá trình cần đo lường là ít, khả năng thành công cao, sự phản kháng khi thay đổi là trung bình (3) vì công ty khi thực hiện dự án làm quá trình hiệu quả hơn và trơn tru hơn nhưng quá trình này cũng liên quan đến nhiều phòng ban trong công ty, cần sự phối hợp. Mức chi phí khi thực hiện sẽ hơi cao (3) do cần khảo sát và các bước để xây dựng một quá

trình cho hiệu quả thì phức tạp. Thời gian thực hiện dự án là 6 tháng, là thời gian dự án khả thi (5).

Dự án 2:

Phát triển nguồn lực nhân viên kinh doanh công ty cũng đang áp dụng nhưng chưa thực sự hiệu quả, nhưng đây có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động của công ty nên có mức ảnh hưởng khá cao (4). Mức độ khẩn cấp là trung bình (3) do dự án cần nâng cao năng lực của nhân viên nhưng chưa phải là vấn đề ảnh hưởng nhiều nhất đến mục tiêu chiến lược của công ty và công ty có thể cải thiện dần dần được. Rủi ro dự án là trung bình (3), các quá trình đào tạo tập huấn và triển khai các chương trình phần mềm mới đã đo lường qua các con số, KPI được, khả năng thành công là khá cao. Sự phản kháng khi thay đổi là thấp (2) vì dự án bao gồm các công việc thường thực hiện rồi chỉ có thêm một số giải pháp mới để nâng cao năng lực hơn nữa. Chi phí đầu tư vào dự án bao gồm các công việc: Tuyển dụng, đào tạo nhân viên mới; tập huấn đào tạo kỹ năng, bộ quy chuẩn; đi học phần mềm ERP, E-cording, HRM Các chính sách thưởng cho nhân viên và chi phí khác là khá cao (2) và chiếm % doanh thu chi ra để thực hiện là lớn. Thời gian thực hiện dự án là dài (2) 10 tháng so với thời gian dự án khả thi nhất là 6 tháng.

Dự án 3:

Hoạt động CRM được xây dựng nhằm đạt được mục tiêu tăng cường khả năng hiểu biết nhu cầu, tối đa hoá giá trị tương tác với khách hàng nhằm đáp ứng nhu cầu kịp thời. Để thực hiện dự án tổ chức cần xây dựng lại một hệ thống mới- hệ thống CRM để chăm sóc khách hàng tốt hơn nên dự án sẽ có mức ảnh hưởng trung bình (3). Vì đây là một dự án cải tiến, không phải là một dự án khắc phục rủi ro nên nằm ở mức khẩn cấp thấp (2). Dự án giúp đưa ra các cơ sở dữ liệu để từ đó công ty có thể nghiên cứu và đáp ứng nhu cầu của khách hàng tốt hơn nên sẽ đi kèm cùng với rủi ro lớn (4). Thay đổi quy trình, hệ thống mới sẽ dẫn theo các quy trình mới, cách thức làm việc mới, đòi hỏi nguồn lực của ông ty phải thích ứng theo nên sự phản kháng nằm ở mức trung bình (3). Dự án chuyển hướng công ty sang một hệ thống làm việc mới nên sẽ mang tính chất lâu dài và đầu tư tốt (4).

Dự án 4:

Qua mạng lưới sàn giao dịch vận tải, Doanh nghiệp và khách hàng có thể kết nối với nhau để thực hiện yêu cầu vận chuyển. Dự án nhằm hỗ trợ quy trình vận chuyển hàng hóa nên có mức ảnh hưởng và độ khẩn cấp trung bình (3), là một thay đổi phụ trong quy trình bán hàng nên mức độ cũng thấp hơn so với những dự án khác (3). Dự án không làm thay đổi nhiều về quy trình, cách thức làm việc của nhân viên nên đòi hỏi sự phản kháng không cần quá cao (2). Để tham gia sàn giao dịch cũng đòi hỏi công ty một ít vốn đầu tư (3) và nếu dự án đạt kết quả tốt thì sẽ áp dụng lâu dài vào quy trình của công ty (3)

Dự án 5:

Việc thành lập ban hỗ trợ kinh doanh nhằm giải quyết vấn đề những sai lỗi về mặt nhập liệu thông tin ảnh hưởng đến quy trình, giảm thời gian xử lý đơn hàng, và chỉ có tác động gián tiếp đến mức độ hài lòng của khách hàng. Vì thế, dự án này có mức ảnh hưởng tầm trung bình (3). Và vấn đề về việc nhập liệu này không phải chiếm phần lớn nguyên nhân gây ra sự bất mãn của khách hàng nhưng sẽ giúp cải thiện quy trình thực hiện được chính xác và nhanh chóng, do đó, nó có mức khẩn cấp trung bình (3), đồng thời có rủi ro cũng ở mức thấp (4). Tuy nhiên, việc thành lập một ban mới trong phòng kinh doanh đòi hỏi tuyển dụng thêm nhân viên, những sự thay đổi trong quy trình làm việc hiện có nên mức phản kháng sẽ khá cao (2). Với những thay đổi trong cấu trúc và quy trình như thế, dự án này sẽ cần khoản tiền đầu tư không nhỏ (2) và cần thời gian dài (2) để xây dựng một bộ phận mới, tuyển dụng và tiếp nhận nhân viên mới.

Dự án 6:

Triển khai thực hiện tư vấn khách hàng trực tuyến trên website là một bước mở rộng kênh thông tin với khách hàng, mang đến sự tiện lợi nhất định tuy nhiên việc thực hiện này chỉ hỗ trợ ở bước tư vấn thông tin sản phẩm, ít tác động đến quá trình mua hàng, do đó nó có mức ảnh hưởng trung bình (3). Vì khách hàng vốn đã quen với việc liên hệ qua điện thoại hoặc trực tiếp đến cửa hàng, do đó mức khẩn cấp của dự án này là không cao (2). Đồng thời cũng vì nguyên nhân đó, có khả năng sau khi dự án được thực hiện sẽ ít được sử dụng, hoặc cần một khoảng thời gian để thay đổi thói quen của khách hàng, cho nên dự án rủi ro khá cao (2). Việc thực hiện dự án này chỉ cần nhân viên tư vấn làm thêm một nhiệm vụ là trực tuyến website để tư vấn cho khách hàng, không quá nhiều thay đổi lớn, nên dự án có mức phản kháng trung bình (3). Tiền đầu tư cho dự án này cũng không cao (5) so với các dự án khác vì chỉ cần thêm một mục chat trên website, điều này hiện rất phổ biến và không khó thực hiện, và do đó nó cũng không tốn quá nhiều thời gian (4) để xây dựng một kênh tư vấn online trên website.

b) Bảng tiêu chí chọn dự án:

Dự án	Mức ảnh hưởng	Khẩn cấp	Rủi ro	Sự phản kháng	Tiền đầu tư	Thời gian	Tổng	Xếp hạng
	30	20	20	10	10	10		
1	4	3	4	3	3	5	370	1
2	4	3	3	2	2	2	300	4
3	3	2	4	3	4	4	320	2
4	3	3	3	2	3	3	290	5

5	3	3	4	4	2	2	310	3
6	3	2	2	3	5	4	240	6

Chú thích:

- Mức ảnh hưởng: Mức độ ảnh hưởng của dự án vào mục tiêu chung của công ty. (5: Ảnh hưởng cao nhất, 1: Ảnh hưởng thấp nhất).
- Khẩn cấp: Dự án có cần thiết, cấp thiết hay không. (5: Độ cấp thiết cao nhất, 1: Độ cấp thiết thấp nhất)
- Rủi ro: Mức độ rủi ro khi thực hiện dự án. (5: Rủi ro thấp nhất, 1: Rủi ro cao nhất)
- Sự phản kháng khi thay đổi: Mức độ chấp nhận thực của bản thân khi hiện dự án. (5: Độ chấp nhận cao nhất, 1: Độ chấp nhận thấp nhất)
- Tiền đầu tư:: Mức chi phí cao, thấp khi thực hiện dự án. (5: Mức chi phí đầu tư thấp nhất, 1: Mức chi phí đầu tư cao nhất)
- Thời gian: Thời gian thực hiện dự án dài, ngắn. (5: Thời gian thực hiện ít nhất, 1: Thời gian thực hiện nhiều nhất)

c) Bản tuyên bố dự án hoàn chỉnh:

Bản tuyên bố dự án	
Tên dự án: Xây dựng lại quá trình đơn hàng và giao hàng hiệu quả	
Bối cảnh dự án	Vấn đề/ cơ hội dự án
Trong quá trình làm việc với nhiều khách hàng khác nhau với các đơn hàng lớn nhỏ thì quy trình làm việc theo dõi đơn hàng ảnh hưởng lớn đến sự hài lòng của khách hàng đối với công ty vì quy trình này ảnh hưởng trực tiếp đến vấn đề thực hiện đúng thời gian trong hợp đồng và các điều khoản khác. Hiện tại thời gian nhập dữ liệu và theo dõi đơn hàng của công ty thường từ 1,5 đến 3,5 ngày, khá dài nên cần xây dựng quy trình hiệu quả hơn nữa.	Thời gian nhập dữ liệu vào hệ thống xử lý, quản lý đơn hàng còn chưa đồng bộ giữa các nhân viên có nhân viên nhanh có nhân viên chậm. Điều này do quá trình nhập dữ liệu và quản lý đơn hàng chưa chặt chẽ, thời gian thường từ 1,5 đến 3,5 ngày là chưa hợp lý. Và một phần là thời gian khách hàng phản hồi khá muộn nên nhân viên không kịp sản xuất kịp tiến độ. Điều này khiến cho khách hàng không hài lòng nên có nhiều khiếu nại và đơn hàng bị chậm trễ.
Mục tiêu của dự án	Phạm vi
Nâng cao sự hài lòng của khách hàng lên 90% và kiểm soát quá trình đạt 90% trước tháng 12/2020. Quá trình xác nhận đơn hàng và giao	Phòng kinh doanh
	Phòng sản xuất

hàng nhanh chóng, chính xác (quy chuẩn thời gian 2,5 ngày; <1% đơn hàng giao trễ, khiếu nại)	Phòng chăm sóc khách hàng
Giải pháp	Lợi ích mong đợi từ dự án
-Khảo sát nhân viên để tìm vấn đề khiến quy trình chậm trễ, những khó khăn nhân viên gặp phải trong quy trình. -Quy trình nhập dữ liệu vào hệ thống xử lý và quản lý đơn hàng cũng như các hoạt động lưu kho, xuất kho của nhân viên kinh doanh phải được quy chuẩn theo thời gian là 2,5 đến 3 ngày để mọi người các phòng ban khác(phòng sản xuất, kho, vận chuyển...) đồng bộ về quy trình thực hiện. -Yêu cầu khách hàng xác nhận lại đơn hàng sớm nhất trong vòng 24 giờ. -Tận dụng tối đa nhân viên, tránh tình trạng quá nhiều nhân viên tập trung vào một công việc, thiếu nguồn lực trong công việc khác. Phân công nhóm nhân viên chịu trách nhiệm theo dõi thực hiện quy trình này. Để dễ dàng kiểm tra nếu có sai phạm và mỗi nhân viên có trách nhiệm hơn trong từng công việc của mình. -Tích hợp toàn bộ hệ thống thông tin đơn hàng với các tiêu chuẩn được đặt ra. -Đào tạo nhân viên phòng kinh doanh theo một quy trình thống nhất trong công ty, các công việc có liên quan đến quy trình này. -Nâng cấp hoàn thiện các hệ thống ERP của công ty. -Xây dựng thời gian giải quyết nếu có rủi ro <60 phút(nếu có).	Lợi ích ước tính từ dự án là 154830 USD (bảng FEA)
	Nguồn lực
	Nguồn vốn: -Đầu tư chiến lược từ tổng công ty cổ phần nhựa Bình Minh. -Vay vốn ngân hàng. Nhân lực: nhân viên công ty của ba phòng ban kết hợp với nhóm dự án.
Nhóm dự án: 10 người	Kế hoạch thực hiện: 6 tháng
Gồm: Trưởng nhóm dự án	Ngày bắt đầu: 1/4/2020
Nhà tài trợ dự án	Giai đoạn xác định

Thành viên nhóm	Giai đoạn đo lường
Chủ quá trình	Giai đoạn phân tích
	Giai đoạn cải tiến
	Giai đoạn kiểm soát
Phê duyệt: Nguyễn Hoàng Ngân	Ngày: 1/2/2020

VI) PHÂN TÍCH TÁC ĐỘNG TÀI CHÍNH CỦA DỰ ÁN 1:

6.1. Phân tích COPQ:

Phân tích COPQ							
thực trạng hiện nay	Tháng						TỔNG
	1	2	3	4	5	6	
Chi phí khảo sát thị trường	350	600	230	520	600	400	2700
Chi phí sản xuất đơn hàng	1100	2200	2400	3590	2300	1120	12710
Chi phí quản lý đơn hàng	650	760	547	1012	400	600	3969
số lượng đơn hàng	1000	2000	3500	9000	4000	2460	
Đơn giá	35	35	35	35	35	35	
Doanh thu	35000	70000	122500	315000	140000	86100	768600
Lợi nhuận							749221
Sau khi cải tiến	Tháng						TỔNG
	1	2	3	4	5	6	
Chi phí khảo sát thị trường	350	600	230	520	600	400	2700
Chi phí sản xuất đơn hàng	1000	2100	2200	3510	2000	1011	11821
Chi phí quản lý đơn hàng	540	450	210	350	200	130	1880
số lượng đơn hàng	2000	2500	3200	9020	5000	2950	
Đơn giá	35	35	35	35	35	35	
Doanh thu	70000	87500	112000	315700	175000	103250	863450
Lợi nhuận							847049

COPQ base line	749221	USD
COPQ target	847049	USD
Expected COPQ saving	97828	USD

6.2 Phân tích SIPOC:

S	I	P	O	C
Giám đốc kinh doanh	Phê duyệt dự án	1.Nghiên cứu quy trình	Đảm bảo thời gian nâng cao chất lượng đơn hàng, hợp đồng	Khách hàng của quy trình này

Trưởng phòng kế toán	Xét duyệt chi phí	2.Đưa quy trình ra thử nghiệm	Tiết kiệm chi phí làm sai	
Phòng kinh doanh	Đưa quy trình vào vận hành	3.Huấn luyện nhân viên	Nâng cao sự hài lòng khách hàng	
Phòng sản xuất	Kết hợp vận hành quy trình với phòng kinh doanh	4.Đưa vào áp dụng thử	Đảm bảo uy tín công ty	
		5.Kiểm tra chất lượng quy trình khi áp dụng từng khu vực		
		6.Đánh giá hiệu quả		

6.3 Phân tích tác động tài chính FEA:

Danh mục lợi ích	Lợi ích đạt được	Chi phí không làm gì (1 năm)	Chi phí sau khi thực hiện dự án (1 năm)	Lợi ích dự án
Giảm số lượng sai lỗi	Công ty có thể giảm thời gian số đơn hàng sai lỗi không đạt theo tiêu chuẩn từ 50 xuống 10/ ngày với khối lượng xử lý một ngày là 100	$50 \times 12 \times 365$ = 219000 (chi phí 1 đơn vị là 12 USD)	$10 \times 12 \times 365$ = 43800	17520 USD
Giảm thất hứa, tăng đơn hàng	Công ty đáp ứng đơn hàng được 123 đơn vị mỗi ngày	Trung bình có 22 đơn hàng không được đảm bảo hoàn thành trong ngày và chi phí chờ là 1 đô cho 1 ngày	0	8030
Tăng khả năng sử dụng lao động	Công ty có thể tiết kiệm chi phí khi nhân viên tăng năng suất	Công ty cần 30000 USD trả nhân viên làm ngoài giờ cho công việc về đơn	0	30000

		hàng		
Giảm chi phí chờ do thời gian sai sót	Công ty có thể giảm chi phí kho và các chi phí phát sinh khi chậm đơn hàng là 1 đô, có 22 đơn hàng	365*22 =8030	0	8030
Tránh mất lợi nhuận	Công ty có thể làm kịp 25 đơn hàng mỗi ngày	25*10*365 =91250 (lợi nhuận 10 đô cho 1 đơn hàng)	0	91250
Tổng lợi ích dự án ước tính				154830 USD

VII) CÁC GIAI ĐOẠN SAU KHI CHỌN DỰ ÁN:

1. Giai đoạn đo lường :

- Xây dựng kế hoạch thu thập dữ liệu, hệ thống đo lường và tiến hành thu thập dữ liệu.
- Đo lường khuyết tật trên mỗi đơn vị, lỗi trên một triệu cơ hội và tỷ lệ phần trăm năng suất.
- Phân tích năng lực quá trình: để tính chỉ số năng lực quá trình Cp/Cpk và đường cơ sở của 6sigma.
- Sử dụng biểu đồ nhân quả để phân tích các nguyên nhân của vấn đề.

2. Giai đoạn phân tích:

- Dùng biểu đồ Pareto và quy tắc 80/20 để xếp hạng các nguyên nhân nào chiếm tỷ trọng cao dẫn đến vấn đề của quá trình.
- Liệt kê những nguyên nhân tiềm ẩn đã xếp hạng.
- Dùng các công cụ (VOC, VOB, khảo sát,...) để phân tích từng nguyên nhân cụ thể và tìm ra mối quan hệ giữa các biến, nguyên nhân quan trọng.

3. Giai đoạn cải tiến:

Vấn đề	Hành động cải tiến
Không xác định rõ hiệu quả sau cải tiến	Xác định các chỉ số phát triển sau khi đầu tư (ROA, ROE,...) Thực hiện khảo sát ý kiến khách hàng về độ hài lòng Tiêu chuẩn về thời gian nhận thông tin xác nhận

	đơn hàng từ khách hàng
Không đủ nhân sự	Mở rộng phạm vi tuyển dụng bằng quảng cáo, marketing Chính sách giữ chân nhân sự có kinh nghiệm, năng lực
Nhân sự không có năng lực	Mở rộng phạm vi tuyển dụng ở các trường đại học Mở lớp học đào tạo, tập trung đào tạo nhân viên ở khâu xử lý vấn đề phát sinh trong quá trình xử lý đơn hàng

- Xác định được chỉ số phát triển sau khi đầu tư (ROA, ROE,...)

Sau khi cải tiến, nếu không thiết lập các chỉ số sau khi đầu tư, nhà lãnh đạo có thể khó nắm bắt được tình hình phát triển của bản thân, từ đó khiến việc nắm bắt thông tin của nhà quản lý thấp, đưa ra các quyết định gây ảnh hưởng sai lầm đến công ty.

Biện pháp: Tiến hành thiết lập các chỉ số phát triển mỗi tháng của công ty, thông báo cho các nhà lãnh đạo sự thay đổi bất thường của dự án. Đặc biệt là vào thời điểm mới bắt đầu thực hiện việc cải tiến.

- Thực hiện khảo sát ý kiến khách hàng về độ hài lòng

Mục đích hướng đến là sự hài lòng của khách hàng, do đó nắm được mức độ hài lòng của khách hàng với sản phẩm và dịch vụ của công ty là điều quan trọng. Cách tốt nhất để nắm rõ mức độ hài lòng của khách hàng là thu thập ý kiến đánh giá về mức độ hài lòng của khách hàng bằng khảo sát.

Thực hiện: khảo sát online hoặc in phiếu khảo sát (phiếu khảo sát với khách hàng đến trực tiếp công ty hoặc sau mỗi lần gặp và giao hàng cho khách hàng)

- Tiêu chuẩn về xác nhận đơn hàng từ khách hàng

Một trong những nguyên nhân dẫn đến đơn hàng sai lỗi là thông tin cung cấp của khách hàng bị sai lỗi và thời gian xác nhận đơn hàng từ khách hàng quá lâu. Do thông tin xác nhận đơn hàng từ khách hàng là cần thiết, tuy nhiên khách hàng đôi khi cung cấp sai thông tin yêu cầu của mình và khách hàng không được yêu cầu về thời gian xác nhận đơn hàng nên có thể đơn hàng của khách xác nhận quá lâu dẫn đến đơn hàng dở dang, không đảm bảo đủ số lượng hàng hóa khách hàng yêu cầu cũng như thông tin về địa chỉ, thời gian nhận hàng.

Biện pháp: Doanh nghiệp quy định thời gian xác nhận đơn hàng cho khách hàng là từ 3-5 tiếng kể từ khi đơn hàng được đưa cho khách hàng xác nhận

- Mở rộng phạm vi tuyển dụng bằng quảng cáo, marketing

Nhân sự không đủ một phần vì người tìm việc không nhận được thông tin tuyển dụng của doanh nghiệp, do đó cần sử dụng quảng cáo, marketing để lan rộng thông tin tuyển dụng của doanh nghiệp để nhiều người biết đến nhu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp để tăng số lượng hồ sơ ứng tuyển.

Biện pháp: Tuyển dụng qua kênh mạng xã hội, trang chủ của công ty, nhóm tuyển dụng việc làm, công ty headhunt,...

- Chính sách giữ chân nhân sự có kinh nghiệm, năng lực

Nhân sự có kinh nghiệm, năng lực luôn có hiệu quả làm việc tốt. Một trong những nguyên nhân khiến thiếu nhân sự là vì sự rời bỏ tổ chức của nhân viên, nguyên nhân dẫn đến sự rời bỏ này là họ không hài lòng với những chính sách khen thưởng về vật chất và tinh thần.

Biện pháp: tăng lương theo số năm cống hiến, tăng mức thưởng dựa vào sự kết hợp giữa thâm niên làm việc và năng suất làm việc, cho nhân viên hưởng nhiều phúc lợi hơn (du lịch dài ngày, hưởng dịch vụ ưu đãi theo đặc điểm của mỗi nhân viên).

- Mở rộng phạm vi tuyển dụng ở trường đại học

Trường đại học là nơi có nguồn lực nhiều và dễ tiếp cận. Phần lớn nguồn ứng tuyển là sinh viên từ các trường đại học, do đó chiêu mộ những sinh viên có tiềm năng và phù hợp với doanh nghiệp từ khi sinh viên chưa ra trường là cần thiết.

Biện pháp: tài trợ học bổng, tổ chức những cuộc thi liên kết với các trường đại học để tìm kiếm và thu hút sinh viên có năng lực.

- Mở lớp học đào tạo, tập trung đào tạo nhân viên ở khâu xử lý vấn đề phát sinh trong quá trình xử lý đơn hàng

Nhân viên thường bối rối nhiều hơn khi gặp vấn đề phát sinh không đoán trước. Do đó lớp học đào tạo để trau dồi kinh nghiệm từ người đi trước, thêm kiến thức, kỹ năng và nhiều tình huống dự phòng cho nhân viên tiếp xúc trước là cần thiết.

Biện pháp: mở lớp học đào tạo xử lý vấn đề phát sinh khi xử lý đơn hàng 2 buổi/ tuần, lớp học kéo dài trong 2-3 tháng, giáo viên đứng lớp là người có nhiều kinh nghiệm, thâm niên làm việc trong công ty.

4. Giai đoạn kiểm soát

Kiểm soát			
Tên chức năng	Tần số	Phương pháp lưu trữ	Hành động cần thực hiện
Không xác định rõ hiệu quả sau cải tiến	Vào ngày 15 vào các tháng 1,4,7,10 (tổng hợp quý)	Mẫu đánh giá	Xác định các chỉ số phát triển sau khi đầu tư (ROA,ROE,...)
	Khảo sát online, khảo sát giấy sau khi khách hàng sử dụng dịch vụ	Mẫu khảo sát/ phần mềm lưu trữ	Thiết lập khảo sát khách hàng nhằm xác định độ hài lòng sau khi sử dụng
	Tổng hợp vào cuối mỗi quý		
	3-5 tiếng từ khi đơn hàng được đưa cho khách hàng xác nhận	Giấy xác nhận đơn hàng	Thiết lập tiêu chuẩn về thời gian nhận thông tin xác nhận đơn hàng từ khách hàng
Không đủ nhân sự	Khi lập kế hoạch nhân lực của dự án	Bảng kế hoạch nhân sự	Mở rộng phạm vi tuyển dụng bằng quảng cáo, marketing,...
	Tăng lương 4 tháng 1 lần/ vé du lịch gia đình	Hồ sơ nhân viên ưu tú	Chính sách giữ chân nhân sự có kinh nghiệm, năng lực,...
Nhân sự không đủ năng lực	Tiền hàng tuyển dụng và tài trợ cho sinh viên có tiềm năng với vị trí cần tuyển dụng trong tương lai	Hồ sơ phỏng vấn/ Bảng điểm/thư ứng cử	Mở rộng phạm vi tuyển dụng từ các trường đại học
	Mở các lớp học vụ vào thứ 4, thứ 6 hàng tuần	Phần mềm lưu trữ/Mẫu kiểm tra	Mở lớp học đào tạo, tập trung đào tạo nhân viên ở khâu xử lý vấn đề phát sinh trong quá trình xử lý đơn hàng
	Nhân viên làm việc sau khi qua được bài khảo sát		