

ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH LÀO CAI
TRƯỜNG CAO ĐẲNG LÀO CAI

GIÁO TRÌNH

QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

Trình độ: Cao đẳng

Nghề: Quản trị doanh nghiệp vừa và nhỏ

Mã môn học: MH 23

Năm 2017

CHƯƠNG 1

GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

I. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

1. Định nghĩa về chuỗi cung ứng

Cạnh tranh một cách thành công trong bất kỳ môi trường kinh doanh nào hiện nay đòi hỏi các doanh nghiệp phải tham gia vào công việc kinh doanh của nhà cung cấp cũng như khách hàng của nó. Điều này yêu cầu các doanh nghiệp khi đáp ứng sản phẩm hoặc dịch vụ mà khách hàng cần phải quan tâm sâu sắc hơn đến dòng dịch chuyển nguyên vật liệu, cách thức thiết kế và đóng gói sản phẩm và dịch vụ của nhà cung cấp, cách thức vận chuyển và bảo quản sản phẩm hoàn thành và những điều mà người tiêu dùng hoặc khách hàng cuối cùng thực sự yêu cầu (ví dụ như có nhiều doanh nghiệp có thể không biết sản phẩm của họ được sử dụng như thế nào trong việc tạo ra sản phẩm cuối cùng mà khách hàng sử dụng). Hơn nữa, trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt ở thị trường toàn cầu hiện nay, việc giới thiệu sản phẩm mới với chu kỳ sống ngày càng ngắn hơn, cùng với mức độ kỳ vọng ngày càng cao của khách hàng đã thúc đẩy các doanh nghiệp phải đầu tư, và tập trung nhiều vào chuỗi cung ứng của nó. Điều này, cùng với những tiến bộ liên tục trong công nghệ truyền thông và vận tải (ví dụ, truyền thông di động, Internet và phân phối hàng qua đêm), đã thúc đẩy sự phát triển không ngừng của chuỗi cung ứng và những kỹ thuật để quản lý nó.

Trong một chuỗi cung ứng điển hình, nguyên vật liệu được mua ở một hoặc nhiều nhà cung cấp; các bộ phận được sản xuất ở một nhà máy hoặc nhiều hơn, sau đó được vận chuyển đến nhà kho để lưu trữ ở giai đoạn trung gian và cuối cùng đến nhà bán lẻ và khách hàng. Vì vậy, để giảm thiểu chi phí và cải thiện mức phục vụ, các chiến lược chuỗi cung ứng hiệu quả phải xem xét đến sự tương tác ở các cấp độ khác nhau trong chuỗi cung ứng. Chuỗi cung ứng, cũng được xem như mạng lưới hậu cần, bao gồm các nhà cung cấp, các trung tâm sản xuất, nhà kho, các trung tâm phân phối, và các cửa hàng bán lẻ, cũng như nguyên vật liệu, tồn kho trong quá trình sản xuất và sản phẩm hoàn thành dịch chuyển giữa các cơ sở

Có rất nhiều định nghĩa về quản trị chuỗi cung ứng, nhưng chúng ta bắt đầu sự thảo luận với chuỗi cung ứng. Chuỗi cung ứng là gì? *Chuỗi cung ứng bao gồm tất cả các doanh nghiệp tham gia, một cách trực tiếp hay gián tiếp, trong việc đáp ứng nhu cầu khách hàng.* Chuỗi cung ứng không chỉ bao gồm nhà sản xuất và nhà cung cấp, mà còn công ty vận tải, nhà kho, nhà bán lẻ và khách hàng của nó. Ví dụ một chuỗi cung ứng, còn được gọi là mạng lưới hậu cần, bắt đầu với các doanh nghiệp khai thác nguyên vật liệu từ đất- chẳng hạn như quặng sắt, dầu mỏ, gỗ và lương thực - và bán chúng cho các doanh nghiệp sản xuất nguyên vật liệu. Các doanh nghiệp này, đóng vai trò như người đặt hàng và sau khi nhận các yêu cầu về chi tiết kỹ thuật từ các nhà sản xuất linh kiện, sẽ dịch chuyển nguyên vật liệu này thành các nguyên liệu dùng được cho các khách hàng này (nguyên liệu như tấm thép, nhôm, đồng đỏ, gỗ xẻ và thực phẩm đã kiểm tra). Các nhà sản xuất linh kiện, đáp ứng đơn hàng và yêu cầu từ khách hàng của họ (nhà sản xuất sản phẩm cuối cùng) tiến hành sản xuất và bán linh kiện, chi tiết trung gian (dây điện, vải, các chi tiết hàn, những chi tiết cần thiết...). Nhà sản xuất sản phẩm cuối cùng (các công ty như IBM, General Motors, Coca-Cola) lắp ráp sản phẩm hoàn thành và bán chúng cho người bán sỉ hoặc nhà phân phối và sau đó họ sẽ

bán chúng lại cho nhà bán lẻ và nhà bán lẻ bán sản phẩm đến người tiêu dùng cuối cùng. Chúng ta mua sản phẩm trên cơ sở giá, chất lượng, tính sẵn sàng, sự bảo quản và danh tiếng và hy vọng rằng chúng thỏa mãn yêu cầu mà mong đợi của chúng ta. Sau đó chúng ta cần trả sản phẩm hoặc các chi tiết cần sửa chữa hoặc tái chế chúng. Các hoạt động hậu cần ngược này cũng bao gồm trong chuỗi cung ứng. *Bên trong mỗi tổ chức, chẳng hạn nhà sản xuất, chuỗi cung ứng bao gồm tất cả các chức năng liên quan đến việc nhận và đáp ứng nhu cầu khách hàng. Những chức năng này bao gồm, nhưng không bị hạn chế, phát triển sản phẩm mới, marketing, sản xuất, phân phối, tài chính và dịch vụ khách hàng.*

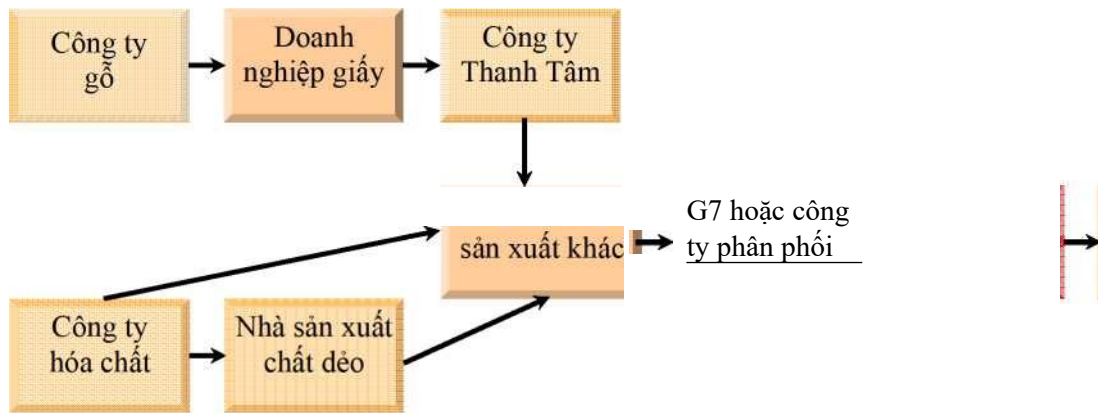
Khi nghiên cứu hình 1-1, các doanh nghiệp nằm ở khu vực giữa được xem như doanh nghiệp trung tâm. Trong khi doanh nghiệp trung tâm được giới thiệu ở phần này và ở cuối chương như là doanh nghiệp lắp ráp sản phẩm cuối cùng, nó có thể là bất cứ doanh nghiệp nào tham gia trong chuỗi cung ứng, tùy thuộc vào phạm vi tham chiếu của nhà quản trị khi xem xét mô hình.

Tất cả các sản phẩm đến tay người tiêu dùng thông qua một vài hình thức của chuỗi cung ứng, có một số thì lớn hơn và một số thì phức tạp hơn rất nhiều. Với ý tưởng chuỗi cung ứng này, chúng ta dễ dàng nhận thấy rằng chỉ có một nguồn tạo ra lợi nhuận duy nhất cho toàn chuỗi đó là khách hàng cuối cùng. Khi các doanh nghiệp riêng lẻ trong chuỗi cung ứng ra các quyết định kinh doanh mà không quan tâm đến các thành viên khác trong chuỗi, điều này rốt cuộc dẫn đến giá bán cho khách hàng cuối cùng là rất cao, mức phục vụ chuỗi cung ứng thấp và điều này làm cho nhu cầu khách hàng tiêu dùng cuối cùng trở nên thấp.

Có rất nhiều doanh nghiệp khác liên quan một cách gián tiếp đến hầu hết các chuỗi cung ứng, và họ đóng vai trò quan trọng trong việc phân phối sản phẩm cuối cùng cho khách hàng. Họ chính là các nhà cung cấp dịch vụ, chẳng hạn như các công ty vận tải đường không và đường bộ, các nhà cung cấp hệ thống thông tin, các công ty kinh doanh kho bãi, các hãng môi giới vận tải, các đại lý và các nhà tư vấn. Các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ này đặc biệt hữu ích đối với các doanh nghiệp trong đa số chuỗi cung ứng, vì họ có thể mua sản phẩm ở nơi họ cần, cho phép người mua và người bán giao tiếp một cách hiệu quả, cho phép doanh nghiệp phục vụ các thị trường xa xôi, giúp các doanh nghiệp tiết kiệm tiền trong vận tải nội địa và quốc tế, và nói chung cho phép doanh nghiệp phục vụ tốt khách hàng với chi phí thấp nhất có thể.

Xem xét khi một khách hàng đi vào cửa hàng bán lẻ G7 của Trung Nguyên để mua bột giặt. Chuỗi cung ứng bắt đầu với khách hàng và nhu cầu về bột giặt. Giai đoạn kế tiếp của chuỗi cung ứng này là cửa hàng bán lẻ G7 mà khách hàng ghé đến. G7 lưu trữ tồn kho để phục vụ nhu cầu của khách hàng cho những sản phẩm G7 tự quản lý hoặc được cung cấp từ một nhà phân phối. Nhà phân phối nhận hàng từ các công ty sản xuất, chẳng hạn như P&G. Nhà máy sản xuất của P&G nhận nguyên vật liệu từ rất nhiều nhà cung cấp khác nhau mà chính những nhà cung cấp này lại nhận hàng từ các nhà cung cấp khác nữa. Ví dụ, nguyên liệu đóng gói bao bì đến từ công ty bao bì Thanh Tâm trong khi chính công ty này nhận nguyên vật liệu để sản xuất bao bì cho từ các nhà cung cấp khác. Chuỗi cung cấp này được minh họa ở hình 1-2.

Hình 1-2: Các giai đoạn của chuỗi cung ứng bột giặt



Chuỗi cung ứng là năng động và liên quan đến dòng thông tin nhất định, sản phẩm và tài chính giữa các giai đoạn khác nhau. Trong ví dụ của chúng tôi, G7 cung cấp sản phẩm, cũng như giá cả và sự sẵn sàng về thông tin, cho khách hàng. Khách hàng sẽ trả tiền cho G7. G7 sẽ truyền tải dữ liệu bán hàng cũng như đơn đặt hàng đến nhà kho hoặc nhà phân phối, và họ sẽ chuyển hàng đến cửa hàng. Đổi lại G7 sẽ chuyển tiền cho nhà phân phối sau khi P&G và nhà hàng. Nhà phân phối ^{Cửa hàng ng cấp} ^{Khách hàng} tin về giá cả và gửi lịch trình giao hàng cho G7. Dòng thông tin, ^{G7} ^{nguy cơ} vật liệu chính sẽ luân chuyển trong toàn chuỗi cung ứng.

Trong một ví dụ khác, khi khách hàng mua trực tuyến máy tính Dell, bên cạnh các thành viên khác, chuỗi cung cấp bao gồm khách hàng. Trang web của công ty Dell sẽ nhận đơn đặt hàng của khách hàng, nhà máy lắp ráp của Dell, và tất cả nhà cung cấp của Dell. Trang web cung cấp cho khách hàng thông tin về sản phẩm, chủng loại sản phẩm và tính sẵn sàng của sản phẩm. Khách hàng khi truy cập vào trang web, tìm hiểu thông tin về sản phẩm, giá cả và thực hiện việc đặt hàng đi kèm với thủ tục và phương thức thanh toán qua mạng. Sau đó khách hàng sẽ trở lại trang web để kiểm tra tình trạng của đơn hàng. Các giai đoạn sâu hơn trong chuỗi cung cấp sử dụng thông tin về đơn hàng của khách hàng để đáp ứng yêu cầu. Tiến trình liên quan đến dòng thông tin thêm, về sản phẩm và tài chính giữa các giai đoạn khác nhau của chuỗi cung ứng.

Những ví dụ này minh họa rằng khách hàng là thành tố tiên quyết của chuỗi cung ứng. Mục đích then chốt cho sự hiện hữu của bất kỳ chuỗi cung ứng nào là để thỏa mãn nhu cầu khách hàng, trong tiến trình tạo ra lợi nhuận cho chính nó. Các hoạt động chuỗi cung ứng bắt đầu với đơn đặt hàng của khách hàng và kết thúc khi khách hàng thanh toán đơn đặt hàng của họ. Thuật ngữ chuỗi cung ứng gợi nên hình ảnh sản phẩm hoặc cung cấp dịch chuyển từ nhà cung cấp đến nhà sản xuất đến nhà phân phối đến nhà bán lẻ đến khách hàng dọc theo chuỗi cung ứng. Điều quan trọng là phải mừng tượng dòng thông tin, sản phẩm và tài chính dọc cả hai hướng của chuỗi này. Trong thực tế, nhà sản xuất có thể nhận nguyên liệu từ vài nhà cung cấp và sau đó cung ứng đến nhà phân phối. Vì vậy, đa số các chuỗi cung ứng thực sự là các mạng lưới.

Có rất nhiều định nghĩa về quản trị chuỗi cung ứng.

Theo Viện quản trị cung ứng mô tả quản trị chuỗi cung ứng là *việc thiết kế và quản lý các tiến trình xuyên suốt, tạo giá trị cho các tổ chức để đáp ứng nhu cầu thực sự của khách hàng cuối cùng. Sự phát triển và tích hợp nguồn lực con người và công nghệ là then chốt cho việc tích hợp chuỗi cung ứng thành công.*¹⁴

Theo Hội đồng chuỗi cung ứng thì quản trị chuỗi cung ứng là *việc quản lý cung và cầu, xác định nguồn nguyên vật liệu và chi tiết, sản xuất và lắp ráp, kiểm tra kho hàng và tồn kho, tiếp nhận đơn hàng và quản lý đơn hàng, phân phối qua các kênh và phân phối đến khách hàng cuối cùng*.¹⁵

Theo hội đồng quản trị hậu cần, một tổ chức phi lợi nhuận thì quản trị chuỗi cung ứng là “...*sự phối hợp chiến lược và hệ thống các chức năng kinh doanh truyền thống và các sách lược xuyên suốt các chức năng này trong một công ty cụ thể và giữa các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng với mục đích cải thiện thành tích dài hạn của các công ty đơn lẻ và của cả chuỗi cung ứng*”.¹⁶

Theo TS. Hau Lee và đồng tác giả Corey Billington trong bài báo nghiên cứu thì *quản trị chuỗi cung ứng như là việc tích hợp các hoạt động xảy ra ở các cơ sở của mạng lưới nhằm tạo ra nguyên vật liệu, dịch chuyển chúng vào sản phẩm trung gian và sau đó đến sản phẩm hoàn thành cuối cùng, và phân phối sản phẩm đến khách hàng thông qua hệ thống phân phối*.¹⁷

Trong cuốn sách này, chúng tôi giới thiệu và giải thích tại sao các khái niệm, các công cụ và hệ thống hỗ trợ ra quyết định lại quan trọng cho việc quản trị hiệu quả chuỗi cung ứng. Nhưng quản trị chuỗi cung ứng thực chất là gì? Chúng tôi định nghĩa nó như sau:

Quản trị chuỗi cung ứng là tập hợp những phương thức sử dụng một cách tích hợp và hiệu quả nhà cung cấp, người sản xuất, hệ thống kho bãi và các cửa hàng nhằm phân phối hàng hóa được sản xuất đến đúng địa điểm, đúng lúc với đúng yêu cầu về chất lượng, với mục đích giảm thiểu chi phí toàn hệ thống trong khi vẫn thỏa mãn những yêu cầu về mức độ phục vụ.

Tính nhất quán thể hiện trong các định nghĩa này đó chính là ý tưởng của sự phối hợp và hợp nhất số lượng lớn các hoạt động liên quan đến sản phẩm trong số các thành viên của chuỗi cung cấp nhằm cải thiện năng suất hoạt động, chất lượng, và dịch vụ khách hàng nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững cho tất cả các tổ chức liên quan đến việc cộng tác này. Vì thế, để quản trị thành công chuỗi cung ứng, các doanh nghiệp phải làm việc với nhau bằng cách chia sẻ thông tin về những điều liên quan chẳng hạn như dự báo nhu cầu; các kế hoạch sản xuất; những thay đổi về công suất; các chiến lược marketing mới; sự phát triển mới sản phẩm và dịch vụ; sự phát triển công nghệ mới; các kế hoạch thu mua; ngày giao hàng và bất kỳ điều gì tác động đến các kế hoạch phân phối, sản xuất và thu mua.

Về mặt lý thuyết, chuỗi cung cấp hoạt động như một đơn vị cạnh tranh riêng biệt và cố hữu, thực hiện những việc mà nhiều doanh nghiệp lớn, các doanh nghiệp hội nhập dọc cố gắng đạt được và đã thất bại trong việc thực hiện mục tiêu này. Điểm khác biệt chính là các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng hoàn toàn tự do trong việc quyết định thâm nhập hoặc rời khỏi mối quan hệ chuỗi nếu quan hệ này không còn đem lại lợi ích cho họ; đó chính là tổ chức thị trường tự do nhằm giúp đỡ chuỗi cung cấp vận hành một cách hiệu quả hơn các khối liên kết dọc. Ví dụ, khi một nguyên liệu hoặc sản phẩm cụ thể có giá tăng trong cung ngắn hạn thì một doanh nghiệp có thể nhận thấy sẽ có lợi nếu chọn lựa trong số nhà cung ứng một doanh nghiệp thích hợp nhằm đảm bảo nguồn cung liên tục chi tiết khan hiếm này. Việc cân nhắc này có thể có lợi cho cả đôi

15 Courtesy of Supply chain Council, Inc.

16 Courtesy of the Council of Logistics Management.

17 H.L. Lee and C. Billington, “The evolution of supply chain management models and practice at Hewlett-packard”, Interfaces 25, No. 5(1995); 41-63.

bên- thị trường mới cho nhà cung cấp, điều này dẫn đến cơ hội kinh doanh sản phẩm mới trong tương lai; và việc cung ứng tiếp tục trong dài hạn với mức giá ổn định cho người mua. Sau đó, khi đối thủ cạnh tranh mới bắt đầu sản xuất sản phẩm khan hiếm hoặc khi nhu cầu sụt giảm, nhà cung cấp có thể không được các hãng mua đánh giá cao; thay vào đó, doanh nghiệp có thể nhận thấy sẽ có lợi hơn trong việc thương lượng với người mua tiềm năng khác và sau đó chấm dứt với người mua ban đầu. Thông qua ví dụ này, chúng ta có thể nhận thấy rằng chuỗi cung cấp và động và linh hoạt và vì thế nảy sinh nhiều vấn đề trong việc quản lý chúng một cách hiệu quả.

Trong khi quản trị chuỗi cung cấp có thể cho phép các tổ chức nhận thức rõ thuận lợi của việc tích hợp dọc trên cơ sở những điều kiện chính yếu cho việc quản trị hiệu quả việc này. Có lẽ một yếu tố quan trọng nhất đó chính là sự thay đổi về văn hóa tổ chức của tất cả thành viên tham gia trong chuỗi cung ứng làm cho họ có lợi hơn và quản lý hiệu quả quản trị chuỗi cung ứng. Với các công ty có văn hóa tổ chức theo kiểu truyền thống, quan tâm đến lợi ích ngắn hạn vì thế hành động theo định hướng thành tích theo nhiều cách có thể tạo ra xung đột với mục tiêu của việc quản trị chuỗi cung ứng. Quản trị chuỗi cung ứng nhấn mạnh đến việc định vị các tổ chức theo cách thức giúp cho tất cả các thành viên trong chuỗi đều được lợi. Vì thế, quản trị chuỗi cung ứng một cách hiệu quả lệ thuộc rất lớn vào mức độ tin tưởng, sự hợp tác, sự cộng tác và thông tin một cách trung thực và chính xác.

Các nhà quản trị phụ trách thu mua, sản xuất, hậu cần và vận tải không chỉ phải được trang bị những kiến thức cần thiết về các chức năng chuỗi cung ứng quan trọng mà còn phải đánh giá và am hiểu mức độ tương tác và ảnh hưởng của các chức năng này đến toàn chuỗi cung ứng. Rebecca Morgan, chủ tịch của Fulcrum Consulting Works, một công ty tư vấn về quản trị chuỗi cung ứng có trụ sở ở bang Ohio, phát biểu rằng rất nhiều công ty đi đến các thỏa thuận mà họ gọi là sự cộng tác, sau đó cố gắng kiểm soát mối quan hệ này từ đầu đến cuối.” Nhiều công ty sản xuất xe hơi thực hiện điều này ở giai đoạn bắt đầu”, bà ta nói. “Họ đưa ra nguyên tắc đơn phương: anh sẽ thực hiện điều này cho tôi nếu anh muốn làm ăn với tôi, không cần biết nó có ý nghĩa gì với anh hay không”¹⁸. Cách tiếp cận quản trị chuỗi cung ứng kiểu này sẽ không bao giờ thực hiện được.

Ranh giới của các chuỗi cung ứng tích hợp cũng rất linh động. Mọi người thường nói rằng ranh giới chuỗi cung ứng kéo dài từ “nhà cung cấp cho nhà cung cấp của doanh nghiệp đến khách hàng của khách hàng của họ”; ngày nay, hầu hết những nỗ lực phối hợp quản trị chuỗi cung ứng của doanh nghiệp không vượt ra giới hạn này. Thực ra, trong nhiều trường hợp, các doanh nghiệp nhận thấy rằng thực sự khó khăn để gia tăng nỗ lực phối hợp ngoài những khách hàng và nhà cung cấp trực tiếp quan trọng nhất của doanh nghiệp (thực ra trong một nghiên cứu khảo sát các doanh nghiệp thì rất nhiều đại diện của doanh nghiệp phát biểu rằng đa số các nỗ lực trong chuỗi cung ứng chỉ đối với khách hàng và nhà cung cấp bên trong của doanh nghiệp mà thôi).¹⁹ Tuy nhiên, theo thời gian và những kết quả thành công bước đầu, nhiều doanh nghiệp đang mở rộng ranh giới chuỗi cung ứng của nó.

18 A. Zieger, “Don't Choose the Wrong Supply Chain Partner,” *Frontline Solutions* 4, no. 6 (2003): 10-14.

19 K.C. Tan, S.B. Lyman, and J.D. Wisner, “Supply Chain Management: A Strategic Perspective,” *International Journal of Operations and Production Management* 2, no. 6 (2002): 614-31.

2. Chuỗi giá trị và chuỗi cung ứng

Mọi người sử dụng những tên gọi khác nhau cho các chuỗi hoạt động và tổ chức. Khi con người nhấn mạnh đến hoạt động sản xuất, họ xem chúng như là các quy trình sản xuất; khi họ nhấn mạnh đến khía cạnh marketing, họ gọi chúng là kênh phân phối; khi họ nhìn ở góc độ tạo ra giá trị, họ gọi chúng là chuỗi giá trị, khi họ nhìn nhận về cách thức thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, họ gọi nó là chuỗi nhu cầu. Ở đây chúng ta tập trung vào sự dịch chuyển nguyên vật liệu và thuật ngữ chung nhất là chuỗi cung cấp.

Một câu hỏi thường đặt ra nhưng chưa có câu trả lời rõ ràng- liên quan đến việc phân biệt và làm rõ sự khác nhau giữa chuỗi giá trị và chuỗi cung cấp. Micheal Porter- người đầu tiên phát biểu khái niệm chuỗi giá trị vào thập niên 1980, biện luận rằng chuỗi giá trị của một doanh nghiệp bao gồm các hoạt động chính và các hoạt động hỗ trợ tạo nên lợi thế cạnh tranh khi được cấu hình một cách thích hợp. Tuy nhiên khái niệm chuỗi giá trị cũng đã được phát triển như là một công cụ để phân tích cạnh tranh và chiến lược. Porter phân biệt các hoạt động chính và hoạt động hỗ trợ. Các hoạt động chính là những hoạt động hướng đến việc chuyển đổi về mặt vật lý và quản lý sản phẩm hoàn thành để cung cấp cho khách hàng. Như được minh họa ở hình 1-3 thì hậu cần đến và hậu cần ra ngoài là các thành tố quan trọng và then chốt của chuỗi giá trị, đây chính là yếu tố tạo ra “giá trị” cho khách hàng của doanh nghiệp và mang lại lợi ích tài chính cho công ty. Việc tích hợp một cách sâu rộng các chức năng sản xuất, bán hàng, marketing với hậu cần cũng là một tiêu thức quan trọng của chuỗi giá trị. Các hoạt động hỗ trợ cho phép hoặc hỗ trợ các hoạt động chính. Chúng có thể hướng đến việc hỗ trợ một hoạt động chính cũng như hỗ trợ các tiến trình chính.

Hình 1-3: Chuỗi giá trị chung



Các hoạt động chính

Porter phân biệt và nhóm gộp thành năm hoạt động chính:

- **Hậu cần đến** (inbound logistics). Những hoạt động này liên quan đến việc nhận, lưu trữ và dịch chuyển đầu vào vào sản phẩm, chẳng hạn như quản trị nguyên vật liệu, kho bãi, kiểm soát tồn kho, lên lịch trình xe cộ và trả lại sản phẩm cho nhà cung cấp.

- **Sản xuất**. Các hoạt động tương ứng với việc chuyển đổi đầu vào thành sản phẩm hoàn thành, chẳng hạn như công cơ khí, đóng gói, lắp ráp, bảo trì thiết bị, kiểm tra, in ấn và quản lý cơ sở vật chất.

- **Hậu cần ra ngoài** (outbound logistics). Đây là những hoạt động kết hợp với việc thu thập, lưu trữ và phân phối hàng hóa vật chất sản phẩm đến người mua, chẳng hạn như quản lý kho bãi cho sản phẩm hoàn thành, quản trị nguyên vật liệu, quản lý phương tiện vận tải, xử lý đơn hàng và lên lịch trình-kế hoạch.

- **Marketing và bán hàng**. Những hoạt động này liên quan đến việc quảng cáo, khuyến mãi, lựa chọn kênh phân phối, quản trị mối quan hệ giữa các thành viên trong kênh và định giá.

- **Dịch vụ khách hàng**. Các hoạt động liên quan đến việc cung cấp dịch vụ nhằm gia tăng hoặc duy trì giá trị của sản phẩm, chẳng hạn như cài đặt, sửa chữa và bảo trì, đào tạo, cung cấp thiết bị thay thế và điều chỉnh sản phẩm.

Các hoạt động bổ trợ được nhóm thành bốn loại:

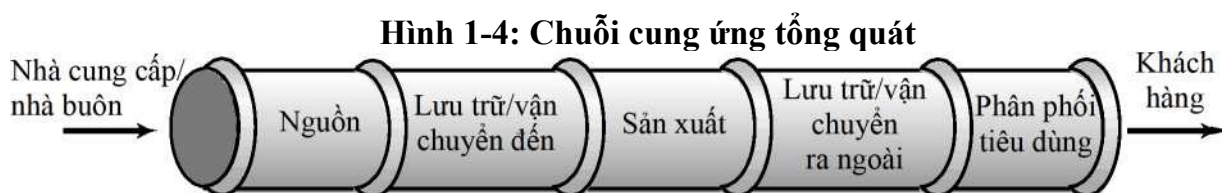
- **Thu mua**. Thu mua liên quan đến chức năng mua nguyên vật liệu đầu vào được sử dụng trong chuỗi giá trị của công ty. Việc này bao gồm nguyên vật liệu, nhà cung cấp và các thiết bị khác cũng như tài sản chẳng hạn như máy móc, thiết bị thí nghiệm, các dụng cụ văn phòng và nhà xưởng. Những ví dụ này minh họa rằng các đầu vào được mua có thể liên hệ với các hoạt động chính cũng như các hoạt động bổ trợ. Đây chính là lý do khiến Porter phân loại thu mua như một hoạt động bổ trợ chứ không phải là hoạt động chính

• **Phát triển công nghệ.** “Công nghệ” có ý nghĩa rất rộng trong bối cảnh này, vì theo quan điểm của Porter thì mọi hoạt động đều gắn liền với công nghệ, có thể là bí quyết, các quy trình thủ tục hoặc công nghệ được sử dụng trong tiến trình hoặc thiết kế sản phẩm. Đa phần các hoạt động giá trị sử dụng một công nghệ kết hợp một số lượng lớn các tiểu công nghệ khác nhau liên quan đến các lĩnh vực khoa học khác nhau

- **Quản trị nguồn nhân lực.** Đây chính là những hoạt động liên quan đến việc chiêu mộ, tuyển dụng, đào tạo, phát triển và quản trị thủ lao cho toàn thể nhân viên trong tổ chức, có hiệu lực cho cả các hoạt động chính và hoạt động hỗ trợ.

- **Cơ sở hạ tầng công ty.** Công ty nhìn nhận ở góc độ tổng quát chính là khách hàng của những hoạt động này. Chúng không hỗ trợ chỉ cho một hoặc nhiều các hoạt động chính- mà thay vào đó chúng hỗ trợ cho cả tổ chức. Các ví dụ của những hoạt động này chính là việc quản trị, lập kế hoạch, tài chính, kế toán, tuân thủ quy định của luật pháp, quản trị chất lượng và quản trị cơ sở vật chất. Trong các doanh nghiệp lớn, thường bao gồm nhiều đơn vị hoạt động, chúng ta có thể nhận thấy rằng các hoạt động này được phân chia giữa trụ sở chính và các công ty hoạt động. Cơ sở hạ tầng chính là đề tài được bàn cãi nhiều nhất về lý do tại sao nó thay đổi quá thường xuyên đến vậy.

Như đã thảo luận, quản trị chuỗi cung ứng trở nên thịnh hành trong suốt thập niên 1990 và tiếp tục là tâm điểm giúp các tổ chức nâng cao khả năng cạnh tranh trong thị trường toàn cầu. Quản trị chuỗi cung ứng được xem như đường ống hoặc dây dẫn điện nhằm quản trị một cách hữu hiệu và hiệu quả dòng sản phẩm/nguyên liệu, dịch vụ, thông tin và tài chính từ nhà cung cấp của nhà cung cấp xuyên qua các tổ chức/ công ty trung gian nhằm đến với khách hàng của khách hàng hoặc một hệ thống mạng lưới hậu cần giữa nhà cung cấp đầu tiên đến khách hàng cuối cùng. Chúng ta có thể xem chi tiết hơn ở hình 1-4



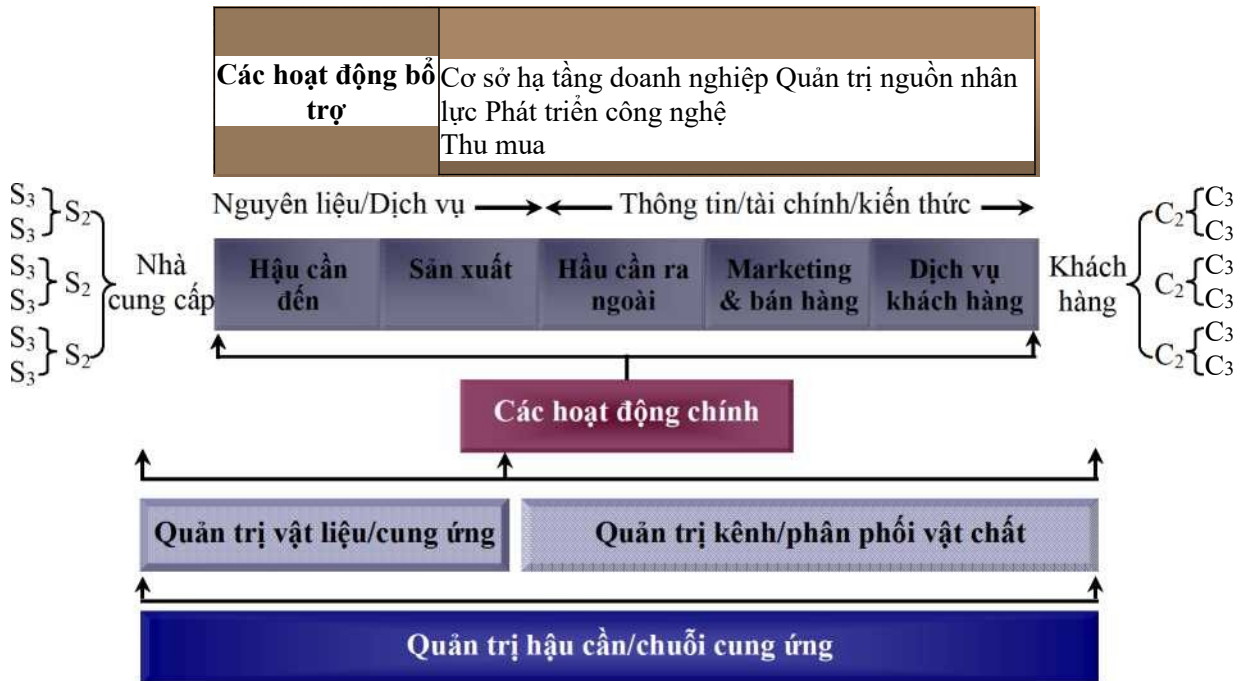
Như vậy chúng ta có thể thấy được phần nào mối liên hệ giữa chuỗi cung ứng và chuỗi giá trị ở hai hình trên. Kế tiếp chúng tôi giới thiệu một phiên bản điều chỉnh về mô hình chuỗi giá trị của Porter. Mô hình hiệu chỉnh cũng xác định một vài chuỗi cung ứng quan trọng- các khái niệm liên quan và vị trí của chúng trong bối cảnh riêng.(hình 1-5 ở trang sau)

Cách thức nhằm xem xét sự khác biệt giữa chuỗi giá trị và chuỗi cung ứng là khái niệm hóa chuỗi cung ứng như là tập hợp con của chuỗi giá trị. Tất cả nhân viên bên trong một tổ chức là một phần của chuỗi giá trị. Điều này lại không đúng đối với chuỗi cung ứng. Các hoạt động chính đại diện cho bộ phận hoạt động của chuỗi giá trị, và đây chính là những điều ám chỉ đến chuỗi cung ứng. Ở cấp độ tổ chức, chuỗi

giá trị là rộng hơn chuỗi cung ứng vì nó bao gồm tất cả các hoạt động dưới hình thức của các hoạt động chính và hoạt động hỗ trợ. Hơn nữa, khái niệm chuỗi giá trị ban đầu tập trung chủ yếu vào các hoạt động nội bộ, trong khi chuỗi cung ứng, theo định nghĩa, tập trung vào cả nội bộ và bên ngoài. Để phản ánh ý kiến hiện tại, chúng ta phải mở rộng mô hình chuỗi giá trị ban đầu, tập trung chủ yếu vào các thành phần nội bộ, bao gồm cả nhà cung cấp và khách hàng nằm ở vị trí ngược dòng và xuôi dòng của chuỗi so với tổ chức trọng tâm. Các cấp độ của nhà cung cấp và khách hàng hình thành cơ sở của chuỗi giá trị mở rộng hoặc khái niệm doanh nghiệp mở rộng, với tuyên bố rằng sự thành công chính là chức năng quản lý một cách hiệu quả nhóm các doanh nghiệp liên kết với nhau qua khách hàng và nhà cung cấp ở cấp độ đầu tiên (nghĩa rằng doanh nghiệp chỉ xem xét nhà cung cấp và khách hàng của mình mà thôi). Thực ra, các doanh nghiệp tiến bộ thấu hiểu rằng quản lý chi phí, chất lượng và phân phối yêu cầu phải quan tâm đến nhà cung cấp ở cấp độ khá xa so với doanh nghiệp (nhà cung cấp cấp hai, ba...).

Tailieu.vn

Hình 1-5: Chuỗi giá trị mở rộng



3. Mục tiêu của chuỗi cung ứng

Định nghĩa về quản trị chuỗi cung ứng ở trên dẫn đến một vài điểm then chốt. Trước hết, quản trị chuỗi cung ứng phải cân nhắc đến tất cả các thành tố của chuỗi cung ứng; những tác động của nó đến chi phí và vai trò trong việc sản xuất sản phẩm phù hợp với nhu cầu khách hàng; từ nhà cung ứng và các cơ sở sản xuất thông qua các nhà kho và trung tâm phân phối đến nhà bán lẻ và các cửa hàng. Thực ra, trong các phân tích chuỗi cung ứng, thực sự là cần thiết phải xét đến người cung cấp của các nhà cung ứng và khách hàng của khách hàng bởi vì họ có tác động đến kết quả và hiệu quả của chuỗi cung ứng.

Thứ hai, mục tiêu của quản trị chuỗi cung ứng là hữu hiệu và hiệu quả trên toàn hệ thống; tổng chi phí của toàn hệ thống từ khâu vận chuyển, phân phối đến tồn kho nguyên vật liệu, tồn kho trong sản xuất và thành phẩm, cần phải được tối thiểu hóa. Nói cách khác, mục tiêu của mọi chuỗi cung ứng là tối đa hóa giá trị tạo ra cho toàn hệ thống. Giá trị tạo ra của chuỗi cung cấp là sự khác biệt giữa giá trị của sản phẩm cuối cùng đối với khách hàng và nỗ lực mà chuỗi cung cấp dùng vào việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Đối với đa số các chuỗi cung ứng thương mại, giá trị liên quan mật thiết đến lợi ích của chuỗi cung ứng, sự khác biệt giữa doanh thu mà khách hàng phải trả cho công ty đối với việc sử dụng sản phẩm và tổng chi phí của cả chuỗi cung ứng. Ví dụ, khách hàng khi mua máy tính từ công ty Dell phải trả 2.000 USD, đại diện cho doanh thu mà chuỗi cung ứng nhận được. Dell và các giai đoạn khác của chuỗi cung ứng phát sinh chi phí để thu thập thông tin, sản xuất bộ phận và sản phẩm, lưu trữ chúng, vận tải, dịch chuyển tài chính... Sự khác biệt giữa 2.000 USD mà khách hàng trả và tổng chi phí phát sinh trong chuỗi cung ứng trong việc sản xuất và phân phối máy vi tính đến khách hàng đại diện cho lợi nhuận của chuỗi cung ứng.

Lợi nhuận của chuỗi cung ứng là tổng lợi nhuận được chia sẻ xuyên suốt chuỗi. Lợi nhuận của chuỗi cung ứng càng cao chứng tỏ sự thành công của chuỗi cung cấp càng lớn. Thành công của chuỗi cung ứng nên được đo lường dưới góc độ lợi nhuận của chuỗi chứ không phải đo lường lợi nhuận ở mỗi giai đoạn riêng lẻ. Vì vậy, trọng tâm không chỉ đơn giản là việc giảm thiểu đến mức thấp nhất chi phí vận chuyển hoặc cắt giảm tồn kho mà hơn thế nữa chính là vận dụng cách tiếp cận hệ thống vào quản trị chuỗi cung ứng.

Một khi chúng ta đã thống nhất về cách thức đánh giá sự thành công của chuỗi cung cấp dưới góc độ lợi nhuận của toàn chuỗi, bước kế tiếp là tìm hiểu xem nguồn gốc của doanh thu và chi phí. Đối với bất kỳ chuỗi cung ứng nào, chỉ có một nguồn doanh thu: khách hàng. Tại hệ thống siêu thị bán lẻ G7, khách hàng mua chất tẩy rửa đơn thuần chỉ là một nguồn của dòng ngân quỹ dương của chuỗi cung ứng. Tất cả các dòng ngân quỹ khác chỉ là những thay đổi ngân quỹ đơn giản xảy ra trong chuỗi ở những giai đoạn khác nhau và với những chủ sở hữu khác nhau. Khi G7 trả tiền cho nhà cung cấp của nó, nó lấy một phần từ nguồn của khách hàng và chuyển cho nhà cung cấp. Tất cả dòng thông tin, sản phẩm và tài chính tạo ra chi phí của chuỗi cung ứng. Vì vậy quản lý một cách hiệu quả các dòng này là yếu tố then chốt làm nên sự thành công của chuỗi. Quản trị chuỗi cung ứng liên quan đến việc quản lý các dòng dịch chuyển giữa và trong suốt các giai đoạn của chuỗi nhằm tối đa hóa lợi nhuận của toàn chuỗi.

Cuối cùng, bởi vì quản trị chuỗi cung ứng tập trung vào việc tích hợp một cách hiệu quả nhà cung cấp, người sản xuất, nhà kho và các cửa hàng, nó bao gồm những hoạt động của công ty ở nhiều cấp độ, từ cấp độ chiến lược đến chiến thuật và tác nghiệp.

- **Cấp độ chiến lược** xử lý với các quyết định có tác động dài hạn đến tổ chức. Những quyết định này bao gồm số lượng, vị trí và công suất của nhà kho, các nhà máy sản xuất, hoặc dòng dịch chuyển nguyên vật liệu trong mạng lưới
- **Cấp độ chiến thuật** diễn hình bao gồm những quyết định được cập nhật ở bất cứ nơi nào ở thời điểm của quý hoặc năm. Điều này bao gồm các quyết định thu mua và sản xuất, các chính sách tồn kho và các chiến lược vận tải kể cả tần suất viếng thăm khách hàng.
- **Cấp độ tác nghiệp** liên quan đến các quyết định hàng ngày chẳng hạn như lên thời gian biểu, lộ trình của xe vận tải...

4. Quản trị hậu cần

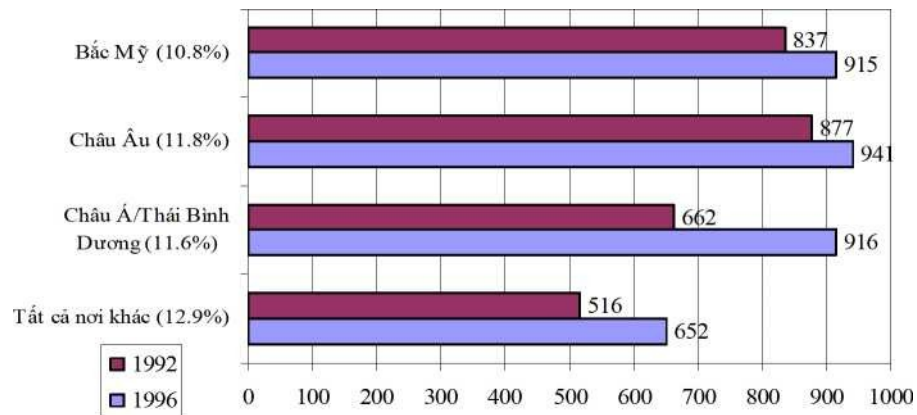
Trong suốt những năm qua, hậu cần đã được đề cập khá nhiều trên trang nhất của các tạp chí nổi tiếng như: Wall Street Journal, Forbes, Fortune và Business Week. Hậu cần được nhìn nhận có lẽ như là ranh giới cuối cùng đối với các công ty lớn nhằm gia tăng đáng kể giá trị của khách hàng và cổ đông. Một minh chứng sinh động là ví dụ của tập đoàn Coca-Cola. Được nhìn nhận như một thương hiệu nổi tiếng nhất thế giới, Coke chính là sự ghen tỵ của thế giới trong lĩnh vực marketing.

Thông qua việc xử lý và đáp ứng đơn hàng phát sinh ở mọi khu vực khách hàng trên cơ sở hàng ngày, dịch vụ khách hàng của Coke được đánh giá là tuyệt hảo. Được chế tạo từ đường, nước, cacbonat và hương liệu, sản phẩm Coca vẫn giữ nguyên giá trị hơn một trăm năm qua, công suất lý thuyết về chất lượng sản xuất và tính hiệu quả đang dần đạt được. Kết nối các điều này: hoạt động marketing trên bình diện thế giới, dịch vụ khách hàng và các quy trình sản xuất, hậu cần, chính là biên giới to lớn kế tiếp đối với Coca-Cola và nhiều công ty khác. Chúng ta có thể thấy vai trò của hậu cần trong nền kinh tế thế giới và tỷ lệ so với các ngành khác. Chi tiêu dành cho hoạt động hậu cần toàn cầu đã vượt con số 3,5 nghìn tỷ USD hàng năm và chiếm gần 20% tổng GDP của cả thế giới (xem hình 1-6).

Quản trị hậu cần là gì? (Logistics management). Sự khác nhau giữa quản trị hậu cần và quản trị chuỗi cung ứng là gì? Trong khi trả lời câu hỏi này lệ thuộc vào ai đang đánh giá vấn đề này, chúng tôi sẽ không phân biệt giữa quản trị hậu cần và quản trị chuỗi cung ứng trong cuốn sách này. Thực ra, định nghĩa của chúng tôi về quản trị chuỗi cung ứng là tương tự như định nghĩa quản trị hậu cần do Hội đồng quản trị hậu cần:

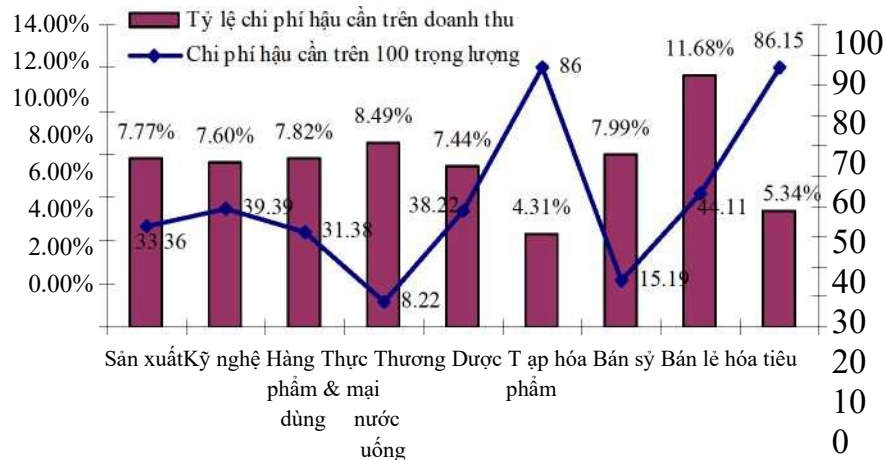
Tiến trình hoạch định, thực thi và kiểm soát hiệu quả và hữu hiệu dòng dịch chuyển và lưu trữ nguyên vật liệu, tồn kho sản xuất, hàng hóa thành phẩm và những thông tin liên quan từ điểm khởi đầu đến nơi sử dụng nhằm mục đích làm cho thích ứng với những yêu cầu của khách hàng.

Hình 1-6: Chi phí dành cho hậu cần toàn cầu²⁰



Hơn nữa, hầu hết các công ty ở Hoa Kỳ dành khoảng 8% DVT: tỷ USD / doanh thu cho các hoạt động liên quan đến hậu cần (hình 1-7).

Hình 1-7: Chi phí hậu cần so với doanh thu trong các ngành khác nhau²¹



Điều gì làm cho quản trị chuỗi cung ứng lại khó khăn đến vậy? Mặc dầu chúng ta sẽ thảo luận những lý do khác nhau xuyên suốt cuốn sách, tất cả chúng có thể liên hệ với

Thực sự là thách thức để thiết kế và vận hành một chuỗi cung ứng nhằm làm tối thiểu hóa chi phí toàn bộ hệ thống trong khi vẫn duy trì một mức phục vụ của cả hệ thống. Chúng Thực ra, điều khó khăn thường thấy là vận hành một cơ sở riêng lẻ để chi phí được tối thiểu hóa và mức độ phục vụ được duy trì. Sự khó khăn gia tăng theo hàm mũ khi xem xét toàn bộ hệ thống. Chiến lược tìm ra một chiến lược toàn cục được biết đến như là tối ưu hóa toàn bộ.

20 Nguồn: Michigan State University

21 Nguồn: Herb Davis & Associates

Tính không chắc chắn là cố hữu trong mỗi chuỗi cung ứng; nhu cầu của khách hàng có thể không bao giờ được dự báo chính xác, thời gian vận chuyển sẽ không bao giờ chắc chắn; và máy móc và phương tiện sẽ bị hỏng. Các chuỗi cung ứng cần phải được thiết kế để giảm thiểu càng nhiều tính không chắc chắn khi có thể và xử lý một cách hiệu quả những nhân tố không chắc chắn còn lại.

TaiLieu.vn

II. LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN CỦA QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

Trong suốt thập niên 1950 và 1960, các công ty sản xuất của Mỹ áp dụng công nghệ sản xuất hàng loạt để cắt giảm chi phí và cải tiến năng suất, trong khi ít chú ý đến việc tạo ra mối quan hệ với nhà cung cấp, cải thiện việc thiết kế quy trình và tính linh hoạt, hoặc cải thiện chất lượng sản phẩm. (xem biểu 1-1)

Biểu 1-1: Những sự kiện lịch sử về quản trị chuỗi cung ứng



Thiết kế và phát triển sản phẩm mới diễn ra chậm chạp và lệ thuộc chủ yếu vào nguồn lực nội bộ, công nghệ và công suất. Chia sẻ công nghệ và chuyên môn thông qua sự cộng tác chiến lược giữa người mua và người bán là một thuật ngữ hiếm khi nghe giai đoạn bấy giờ. Các quy trình sản xuất được đệm bởi tồn kho nhằm làm cho máy móc vận hành thông suốt và quy trì cân đối dòng nguyên vật liệu, điều này dẫn đến tồn kho trong sản xuất tăng cao.

Trong thập niên 1960 và 1970, hệ thống hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu (MRP) và hệ thống hoạch định nguồn lực sản xuất (MRPII) được phát triển và tầm quan trọng của quản trị nguyên vật liệu hiệu quả càng được nhấn mạnh khi nhà sản xuất nhận thức tác động của mức độ tồn kho cao đến chi phí sản xuất và chi phí lưu giữ tồn kho. Cùng với sự phát triển của công nghệ thông tin, đặc biệt là máy tính làm gia tăng tính tinh vi của các phần mềm kiểm soát tồn kho dẫn đến làm giảm đáng kể chi phí tồn kho trong khi vẫn cải thiện truyền thông nội bộ về nhu cầu của các chi tiết cần mua cũng như nguồn cung.

Thập niên 1980 được xem như là thời kỳ bản lề của quản trị chuỗi cung ứng. Thuật ngữ quản trị chuỗi cung ứng lần đầu tiên sử dụng một cách rộng rãi trên nhiều tờ báo cụ thể là ở tạp chí vào năm 1982.²² Cạnh tranh trên thị trường toàn cầu trở nên khốc liệt vào đầu thập niên 1980 (và tiếp tục đến ngày nay) gây áp lực đến các nhà sản xuất phải cắt giảm chi phí nâng cao chất lượng sản phẩm cùng với việc gia tăng mức độ phục vụ khách hàng. Các hãng sản xuất vận dụng JIT và chiến lược quản trị chất lượng toàn diện (TQM) nhằm cải tiến chất lượng, nâng cao hiệu quả sản xuất và thời gian giao hàng. Trong môi trường sản xuất JIT với việc sử dụng ít tồn kho làm đệm cho lịch trình sản xuất, các doanh nghiệp bắt đầu nhận thấy lợi ích tiềm tàng và tầm quan trọng của mối quan hệ chiến lược và hợp tác của nhà cung cấp- người mua-khách hàng. Khái niệm về sự cộng tác hoặc liên minh càng nổi bật khi các doanh nghiệp thực hiện JIT và TQM.

Khi cạnh tranh ở thị trường Mỹ gia tăng nhiều hơn vào thập niên 1990 kèm với việc gia tăng chi phí hậu cần và tồn kho cũng như khuynh hướng toàn cầu hóa nền kinh tế làm cho thách thức của việc cải thiện chất lượng, hiệu quả sản xuất, dịch vụ khách hàng và thiết kế và phát triển sản phẩm mới cũng gia tăng. Để giải quyết với những thách thức này, các nhà sản xuất bắt đầu mua sản phẩm từ các nhà cung cấp chất lượng cao, có danh tiếng và được chứng thực. Hơn nữa các doanh nghiệp sản xuất kêu gọi các nhà cung cấp tham gia vào việc thiết kế và phát triển sản phẩm mới cũng như đóng góp ý kiến vào việc cải thiện dịch vụ, chất lượng và giảm chi phí chung. Mặt khác, các công ty nhận thấy rằng nếu họ cam kết mua hàng từ những nhà cung cấp tốt nhất cho hoạt động kinh doanh của mình thì đổi lại họ sẽ hưởng lợi gia tăng doanh số thông qua sự cải tiến chất lượng, phân phối và thiết kế sản phẩm cũng như cắt giảm chi phí nhờ vào việc quan tâm nhiều đến tiến trình, nguyên vật liệu và các linh kiện được sử dụng trong hoạt động sản xuất. Nhiều liên minh giữa nhà cung cấp và người mua đã chứng tỏ sự thành công của mình.

Tái thiết kế quy trình kinh doanh (BPR) (suy nghĩ một cách triệt để và tái thiết kế quy trình kinh doanh nhằm giảm các lãng phí và gia tăng thành tích được giới thiệu vào đầu thập niên 1990 là kết quả của những quan tâm to lớn trong suốt giai

22 O. R. Keith and M. D. Webber, "Supply-Chain Management: Logistics Catches Up with Strategy," *Outlook* (1982)

đoạn này với mục đích cắt giảm chi phí và nhấn mạnh đến những năng lực then chốt của doanh nghiệp nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh dài hạn. Khi xu hướng này bắt đầu vào giữa cuối thập niên 1990 (thuật ngữ trở nên đồng nghĩa với việc thu hẹp quy mô), quản trị chuỗi cung cấp trở nên phổ quát hơn như là nguồn lực tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Cũng trong thời gian này, các nhà quản trị, nhà tư vấn và các học giả hàn lâm bắt đầu nhận thức sâu sắc hơn sự khác biệt giữa hậu cần và quản trị chuỗi cung ứng. Mãi cho đến thời điểm đó thì quản trị chuỗi cung cấp mới được nhìn nhận như là hoạt động hậu cần bên ngoài doanh nghiệp. Khi các doanh nghiệp bắt đầu ứng dụng các sáng kiến của quản trị chuỗi cung cấp, họ bắt đầu hiểu được sự cần thiết phải tích hợp tất cả các quy trình kinh doanh then chốt giữa các bên tham gia trong chuỗi cung cấp, cho phép chuỗi cung cấp vận hành và phản ứng như một thể thống nhất. Ngày nay, hậu cần được xem như là một thành tố quan trọng của khái niệm quản trị chuỗi cung cấp rộng hơn rất nhiều.

Cùng thời đó, các doanh nghiệp cũng nhận thấy lợi ích trong việc tạo ra các liên minh hoặc sự cộng tác với khách hàng của nó. Doanh nghiệp trung tâm trở thành nhà cung cấp giá trị cao và được sử dụng chủ yếu cho khách hàng. Phát triển mối quan hệ mật thiết và dài hạn với khách hàng nghĩa rằng doanh nghiệp sẽ giữ ít tồn kho bảo hiểm sản phẩm hoàn thành hơn (như được thảo luận ở hiệu ứng Bullwhip) và cho phép doanh nghiệp tập trung nguồn lực vào việc cung ứng tốt hơn các sản phẩm hoặc dịch vụ cho khách hàng. Cuối cùng khi thị phần đối với sản phẩm của khách hàng được cải thiện thì sẽ có lợi cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Điều này nghĩa rằng trong một liên minh hoặc cộng tác chiến lược thì khi một doanh nghiệp trung tâm làm gia tăng thị phần của khách hàng điều này hàm ý rằng công việc kinh doanh của doanh nghiệp đang theo chiều hướng thuận lợi. .

Vì vậy, quản trị chuỗi cung cấp phát triển song song theo hai hướng: (1) quản trị cung cấp và thu mua nhấn mạnh đến khách hàng công nghiệp hoặc khách hàng tổ chức và (2) vận tải và hậu cần nhấn mạnh từ nhà bán sỉ và nhà bán lẻ. Mức độ phổ biến của các liên minh với nhà cung cấp và khách hàng (nhà cung cấp của nhà cung cấp và khách hàng của khách hàng) vào cuối thập niên 1990 và tiếp tục đến ngày nay cũng mang hàm ý rằng một lệ thuộc nhiều vào vận tải, tồn kho và dịch vụ hậu cần tạo ra các dịch vụ vận tải, tồn kho, tư liệu cho nhiều doanh nghiệp trong chuỗi cung cấp. Xây dựng mối quan hệ cũng xảy ra đối với nhiều nhà cung cấp dịch vụ thứ ba hoặc các doanh nghiệp sử dụng chúng để đảm bảo việc cung ứng liên tục và không bị gián đoạn hàng hóa. Sự cần thiết phải đánh giá hiệu suất và thành tích của mối quan hệ này theo từng giai đoạn cũng đồng hành với sự phát triển của quản trị chuỗi cung cấp. Một trong những thách thức mà nhiều doanh nghiệp đối diện hiện nay liên quan đến quản trị chuỗi cung cấp chính là cách thức đánh giá đầy đủ hiệu suất toàn diện trong một chuỗi cung cấp toàn cầu và thường là cực kỳ phức tạp.

Đối với ngành bán sỉ và bán lẻ, trọng tâm của quản trị chuỗi cung cấp là những vấn đề về vị trí và hậu cần hơn là vấn đề sản xuất. Quản trị chuỗi cung ứng trong những ngành này thường liên quan đến việc đáp ứng nhanh chóng hoặc hậu cần tích hợp. Thành tựu của hệ thống chuyển đổi dữ liệu điện tử nội bộ (EDI), hệ thống mã vạch, Internet và công nghệ quét sóng băng tần trong hai thập kỷ qua được hỗ trợ cho sự phát triển của khái niệm chuỗi cung ứng tích hợp. Các doanh nghiệp trong

ngành bán lẻ đã sử dụng quản trị chuỗi cung cấp nhằm đương đầu với tính phức tạp và không chắc chắn chưa từng có của thị trường và để giảm thiểu tồn kho xuyên suốt chuỗi cung cấp. Việc phát triển nhanh chóng phần mềm quản trị chuỗi cung cấp khách hàng/máy chủ mà điển hình bao gồm việc tích hợp quản trị chuỗi cung cấp và các cấu thành của thương mại điện tử đã hỗ trợ đắc lực cho sự phát triển và ứng dụng quản trị chuỗi cung ứng. Chia sẻ thông tin với các đối tác chuỗi cung ứng thông qua EDI và Internet cho phép doanh nghiệp tích hợp chức năng tồn kho, hậu cần, mua nguyên vật liệu, vận chuyển và các chức năng khác nhằm tạo ra phương thức quản trị tiên phong và hiệu quả hơn. Trong tương lai, chúng ta sẽ hy vọng rằng quản trị chuỗi cung cấp nhấn mạnh đến việc mở rộng chuỗi cung cấp, gia tăng trách nhiệm của chuỗi và nhấn mạnh hơn nữa vào chuỗi cung cấp “xanh” cũng như cắt giảm đáng kể chi phí của chuỗi.

III. TỐI ƯU HÓA TOÀN BỘ

Điều gì khiến cho việc tìm kiếm hệ thống tốt nhất hoặc giải pháp tích hợp tối ưu toàn bộ lại khó như vậy? Có rất nhiều nhân tố tác động đến vấn đề này:

1. Tính phức tạp

Chuỗi cung ứng là một mạng lưới phức tạp những cơ sở phân tán trên một khu vực địa lý rộng, và trong nhiều trường hợp, trên phạm vi toàn cầu. Hơn nữa, mỗi khu vực địa lý lại có những đặc điểm riêng của nó, nhu cầu của từng vùng cũng khác nhau trên cơ sở khác biệt về văn hóa, tập quán và thói quen tiêu dùng...

2. Sự khác biệt về mục tiêu

Các đơn vị khác nhau trong chuỗi cung ứng thường có những mục tiêu khác biệt, mâu thuẫn nhau. Ví dụ, các nhà cung cấp đơn thuần muốn nhà sản xuất cam kết mua số lượng lớn và ổn định với thời hạn giao hàng linh hoạt. Thực không may là mặc dầu hầu hết các nhà sản xuất muốn chu kỳ sản xuất dài, họ cần phải linh hoạt đối với nhu cầu của khách hàng và những thay đổi từ nhu cầu. Vì vậy, mục tiêu của nhà cung cấp trực tiếp mâu thuẫn với mong muốn của người sản xuất đối với sự linh hoạt. Thực ra, những quyết định sản xuất điển hình được đưa ra mà không có thông tin chính xác về nhu cầu khách hàng, vì thế khả năng của nhà sản xuất để cân bằng cung và cầu lệ thuộc phần lớn vào khả năng thay đổi sản lượng cung ứng khi có thông tin về nhu cầu. Tương tự, mục tiêu của nhà sản xuất là sản xuất theo lô lớn sẽ mâu thuẫn với mục tiêu của các kho hàng và các trung tâm phân phối nhằm giảm thiểu chi phí tồn kho. Mục tiêu giảm thiểu mức độ tồn kho của các kho bãi và trung tâm phân phối dẫn đến việc gia tăng chi phí vận chuyển và điều này khiến cho tình hình tồi tệ hơn.

3. Tính thay đổi theo thời gian

Chuỗi cung ứng là một hệ thống năng động phát triển qua thời gian. Thực ra, không chỉ nhu cầu của khách hàng và khả năng của nhà cung cấp thay đổi theo thời gian, mà mối quan hệ chuỗi cung ứng cũng tiến triển qua thời gian. Ví dụ, khi quyền lực của khách hàng gia tăng sẽ dẫn đến áp lực đặt lên các nhà sản xuất và người cung cấp để sản xuất ra những sản phẩm chất lượng cao và đa dạng, và về mặt cơ bản tạo ra những sản phẩm chuyên biệt.