

QUẢN LÝ CHUỖI CUNG ỨNG

BÀI 1

TỔNG QUAN VỀ CHUỖI CUNG ỨNG

Bài này cung cấp cho chúng ta tổng quan về chuỗi cung ứng và quản lý chuỗi cung ứng, những đối tượng tham gia vào chuỗi cung ứng cũng như quan hệ của chuỗi cung ứng với chiến lược của công ty.

Thực hiện quản lý chuỗi cung ứng được hướng dẫn thông qua một số khái niệm căn bản mà các khái niệm này không thay đổi nhiều qua hàng thế kỷ. Cách đây hàng trăm năm, Napoleon, là một bậc thầy về chiến lược và rất tài năng, đã nhấn mạnh rằng “*Chiến tranh dựa trên cái bao tử*”. Napoleon hiểu rất rõ tầm quan trọng về những gì mà ngày nay chúng ta gọi là một chuỗi cung ứng hiệu quả. Nếu những chiến binh bị đói thì đoàn quân không thể hành quân đánh trận được.

Hơn thế, cũng có một câu nói khác cho rằng “*những nhà không chuyên luôn nói về chiến lược; các nhà chuyên nghiệp luôn nói về hậu cần*”.

Mục tiêu của bài : Sau khi học xong bài này sinh viên sẽ:

- f* Hiểu được chuỗi cung ứng là gì và các hoạt động của nó.
- f* Xác định các đối tượng khác nhau tham gia vào chuỗi cung ứng.
- f* Ứng dụng của chuỗi cung ứng vào chiến lược kinh doanh của công ty.

Những khái niệm cơ bản trong bài và cách học :

f **Khái niệm cơ bản :**

- **Chuỗi cung ứng:** bao gồm tất cả những vấn đề liên quan trực tiếp hay gián tiếp nhằm thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Chuỗi cung ứng không chỉ bao gồm nhà sản xuất, nhà cung cấp mà còn liên

quan đến nhà vận chuyển, nhà kho, nhà bán lẻ, và khách hàng.

- **Khách hàng:** là bất kỳ cá nhân hay tổ chức nào mua và sử dụng sản phẩm.
- **Nhà sản xuất:** là các tổ chức sản xuất ra sản phẩm, bao gồm những công ty sản xuất nguyên vật liệu và sản xuất thành phẩm.
- **Nhà phân phối:** là những công ty tồn trữ hàng với số lượng lớn từ nhà sản xuất và phân phối sản phẩm đến khách hàng.
- **Nhà bán lẻ:** tồn trữ sản phẩm và bán cho khách hàng với số lượng nhỏ hơn.
- **Nhà cung cấp dịch vụ:** là những tổ chức cung cấp dịch vụ cho nhà sản xuất, nhà phân phối, nhà bán lẻ và khách hàng.

f **Cách học:** Ở bài này sinh viên đọc tài liệu hướng dẫn là có thể nắm vững được tinh thần cốt lõi của bài. Các đề mục nội dung trong bài để sinh viên đọc để hiểu chứ không phải học thuộc lòng. Nếu sinh viên có cơ hội tham gia áp dụng một số phương pháp học tập như: trao đổi với giáo viên và bạn học, thảo luận vấn đề, thảo luận nhóm... sẽ thu hoạch thêm những điều mở rộng hơn.

Nội dung chính

1. Tổng quan về chuỗi cung ứng

Chuỗi cung ứng bao gồm tất cả những vấn đề liên quan trực tiếp hay gián tiếp nhằm thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Chuỗi cung ứng không chỉ bao gồm nhà sản xuất, nhà cung cấp mà còn liên quan nhà vận chuyển, nhà kho, nhà bán lẻ và khách hàng.

Chuỗi cung ứng là một mạng lưới các phòng ban và sự lựa chọn phân phối nhằm thực hiện chức năng thu mua nguyên vật liệu; biến đổi nguyên vật liệu thành bán thành phẩm và thành phẩm; phân phối sản phẩm đến nơi

Thuật ngữ “Quản lý chuỗi cung ứng” xuất hiện cuối những năm 1980 và được sử dụng rất phổ biến vào những năm 1990. Thời gian trước đó, hoạt động kinh doanh đã sử dụng các thuật ngữ như là “*hậu cần*” và “*quản lý hoạt động*” thay thế. Một số định nghĩa về chuỗi cung ứng như sau:

Nếu xét quản lý chuỗi cung ứng như là những hoạt động tác động đến hành vi của chuỗi cung ứng và nhằm đạt được kết quả mong muốn thì chúng ta có những định nghĩa về quản lý chuỗi cung ứng như sau:

f “Xét trên tính hệ thống, đó là sự kết hợp chiến lược của các chức năng kinh doanh truyền thống và những chiến thuật xuyên suốt theo các chức năng đó trong những công ty riêng biệt; kết hợp những chức năng kinh doanh truyền thống với chức năng kinh doanh trong chuỗi cung ứng; nhằm mục đích cải tiến hoạt động trong dài hạn cho nhiều công ty cũng như cho toàn bộ chuỗi cung ứng”.

f “Quản lý chuỗi cung ứng là sự kết hợp sản xuất, tồn kho, địa điểm và vận tải giữa các thành viên tham gia trong chuỗi cung ứng nhằm đạt được khối lượng công việc hiệu quả nhất trong thị trường đang phục vụ”.

Sự khác nhau giữa Hậu cần và Quản lý chuỗi cung ứng được cho ở bảng sau:

	Hậu cần (logistics)	Quản lý chuỗi cung ứng
Phạm vi	Liên quan đến các hoạt động xảy ra trong phạm vi của một tổ chức riêng lẻ	Liên quan đến hệ thống các công ty làm việc với nhau và kết hợp các hoạt động để phân phối sản phẩm đến thị trường.
Chức năng	Tập trung vào sự quan tâm đối với các hoạt động như thu mua, phân phối, bảo	Tất cả các vấn đề về hậu cần nhưng thêm vào các hoạt động khác như tiếp thị, phát triển sản

		phẩm mới, tài chính và dịch vụ khách hàng.
	Là một phần công việc của chuỗi cung ứng	Là một hoạt động xuyên suốt trong toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh

Quản lý chuỗi cung ứng xem chuỗi cung ứng và các tổ chức trong đó như là một thực thể riêng lẻ. Đây là cách tiếp cận có hệ thống để hiểu và quản lý các hoạt động khác nhau nhằm tổng hợp dòng sản phẩm/dịch vụ để phục vụ tốt nhất khách hàng - người sử dụng cuối. Cách tiếp cận này cũng cung cấp hệ thống mạng cung ứng để đáp ứng tốt nhất yêu cầu kinh doanh của công ty.

Những yêu cầu cung ứng khác nhau thường có nhu cầu đối lập nhau như mức độ phục vụ khách hàng cao cần duy trì mức độ tồn kho cao; nhưng khi yêu cầu hoạt động hiệu quả thì cần phải giảm mức tồn kho. Chỉ khi nào các yêu cầu được xem xét đồng thời như là những phần của một bức tranh ghép thì mới có thể cân đối hiệu quả các nhu cầu khác nhau.

Quản lý chuỗi cung ứng hiệu quả đòi hỏi cải thiện đồng thời cả mức độ dịch vụ khách hàng và mức hiệu quả của sự điều hành nội bộ ở các công ty trong chuỗi cung ứng. Dịch vụ khách hàng ở mức căn bản nhất nghĩa là tỉ lệ hoàn thành đơn hàng với mức độ cao thích hợp; tỉ lệ giao hàng đúng giờ cao; tỉ lệ khách hàng trả lại sản phẩm thấp với bất kỳ lý do nào. Tính hiệu quả nội bộ của các công ty trong chuỗi cung ứng đồng nghĩa với các tổ chức này đạt tỉ lệ hoàn vốn đầu tư đối với hàng tồn kho và các tài sản khác là cao; tìm ra nhiều giải pháp để giảm thấp hơn chi phí vận hành và chi phí bán hàng.

Mỗi chuỗi cung ứng có nhu cầu thị trường riêng và những thử thách trong

các hoạt động; nhưng nhìn chung cũng có những vấn đề giống nhau trong một số trường hợp. Các công ty trong bất kỳ chuỗi cung ứng nào cần phải quyết định riêng lẻ và hướng hoạt động của họ theo 5 lĩnh vực sau:

Lĩnh vực	Các quyết định liên quan	Hoạt động liên quan
1.Sản xuất	-Thị trường cần có sản phẩm gì? -Sản phẩm được sản xuất khi nào và số lượng bao nhiêu?	-Lập lịch trình sản xuất và lịch trình này phải phù hợp với khả năng sản xuất của nhà máy -Cân đối trong xử lý công việc -Kiểm soát chất lượng -Bảo trì thiết bị.
2.Tồn kho	-Hàng tồn kho nào sẽ được tồn trữ ở mỗi giai đoạn trong chuỗi cung ứng? -Mức tồn kho là bao nhiêu cho nguyên vật liệu, bán thành phẩm và thành phẩm? -Xác định mức độ tồn kho và điểm tái đặt hàng tốt nhất là bao nhiêu?	Chống lại sự không chắc chắn của chuỗi cung ứng.
3.Địa điểm	-Nơi nào có điều kiện thuận lợi trong sản xuất và tồn trữ hàng hóa? -Nơi nào có hiệu quả nhất về chi phí trong việc sản xuất và	Khi các quyết định này được thực hiện tức là chúng ta đã xác định một hướng đi hợp lý để đưa hàng hóa đến tay người tiêu dùng thông qua hệ thống kênh phân phối.

	tồn trữ hàng hóa? -Nên sử dụng những điều kiện thuận lợi sẵn có hay tạo ra điều kiện thuận lợi mới?	
4.Vận tải	-Hàng tồn kho được vận chuyển từ nơi cung ứng này đến nơi khác bằng cách nào? -Khi nào thì sử dụng loại phương tiện vận chuyển nào là tốt nhất?	So sánh chi phí vận chuyển: vận chuyển bằng đường hàng không hay bằng xe tải thì nhanh và đáng tin cậy hơn nhưng chi phí đắt. Vận chuyển bằng đường biển hay bằng xe lửa có chi phí thấp hơn nhưng thời gian vận chuyển lâu và không đáng tin cậy. Dự trữ hàng tồn kho ở mức cao hơn để bù đắp cho sự không đáng tin cậy trong vận tải.
5.Thông tin	-Nên thu thập dữ liệu gì và chia sẻ bao nhiêu thông tin? -Nắm bắt thông tin kịp thời chính xác tạo ra khả năng kết hợp và quyết định tốt hơn.	Với thông tin tốt, con người có thể quyết định hiệu quả về việc sản xuất cái gì, bao nhiêu, hàng tồn kho đặt ở đâu và vận chuyển tốt nhất bằng phương tiện nào?

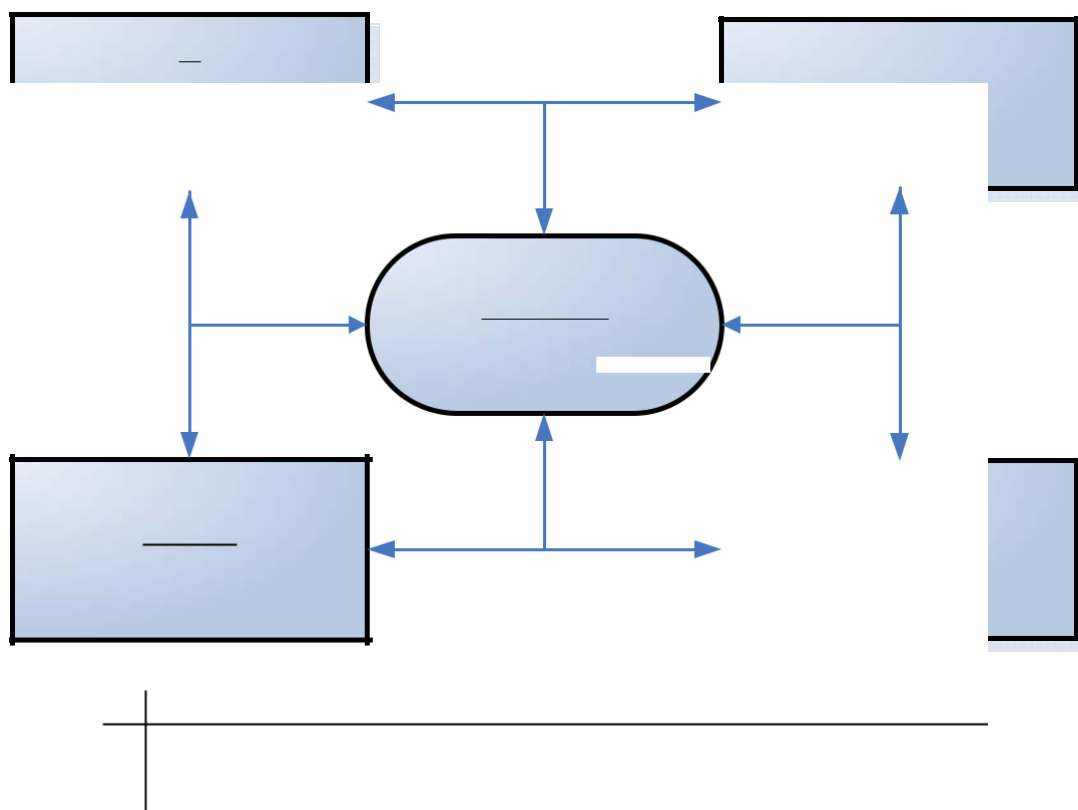
Tất cả các quyết định này sẽ xác định năng lực và tính hiệu quả chuỗi cung ứng của một công ty. Tính hiệu quả của chuỗi cung ứng tạo ra tính hiệu quả trong hoạt động và khả năng cạnh tranh của công ty.

Chiến lược của công ty	Đặc tính của chuỗi cung ứng
Đáp ứng cho thị trường đại trà và cạnh tranh trên cơ sở giá	Kinh tế vì qui mô, kinh tế vì phạm vi Chi phí thấp
Phục vụ một phân khúc thị trường và cạnh tranh trên cơ sở phục vụ khách hàng	Loại đáp ứng Chuỗi cung ứng này sẽ cho biết công ty là ai và công ty có thể làm gì phục vụ thị trường?

2. Hoạt động của chuỗi cung ứng

Mục tiêu của quản lý chuỗi cung ứng là *“tăng thông lượng đầu vào và giảm đồng thời hàng tồn kho và chi phí vận hành”*. Theo định nghĩa này, thông lượng chính là tốc độ mà hệ thống tạo ra doanh thu từ việc bán cho khách hàng – khách hàng cuối cùng. Tùy thuộc vào thị trường đang được phục vụ, doanh thu hay lượng hàng bán ra có nhiều lý do khác nhau. Trong một vài thị trường, khách hàng sẽ chi trả cho mức độ phục vụ cao hơn. Ở một số thị trường, khách hàng đơn giản tìm kiếm các mặt hàng có giá thấp nhất.

Như chúng ta biết, có 5 lĩnh vực mà các công ty có thể quyết định nhằm xác định năng lực của chuỗi cung ứng: sản xuất, tồn kho, địa điểm, vận tải và thông tin. Các lĩnh vực này là tác nhân thúc đẩy hiệu quả chuỗi cung ứng của công ty.



Hình 1.1: 5 Tác nhân thúc đẩy chính của chuỗi cung ứng.

Quản lý chuỗi cung ứng hiệu quả trước hết đòi hỏi có sự hiểu biết về mỗi tác nhân thúc đẩy và cách thức hoạt động của nó.

Mỗi tác nhân thúc đẩy có khả năng ảnh hưởng trực tiếp đến chuỗi cung ứng và tạo ra năng lực nào đó. Bước tiếp theo là mở rộng sự đánh giá kết quả đạt được do nhiều sự kết hợp khác nhau của các trục điều khiển này. Chúng ta hãy bắt đầu xem xét các tác nhân thúc đẩy này một cách riêng lẻ.

2.1 Sản xuất

Sản xuất liên quan đến năng lực của chuỗi cung ứng để sản xuất và tồn trữ sản phẩm. Các phương tiện trong sản xuất như là các nhà xưởng và nhà kho. Vấn đề cơ bản của nhà quản lý khi ra quyết định sản xuất là: giải quyết cân đối giữa tính đáp ứng và tính hiệu quả như thế nào. Nếu nhà xưởng và nhà kho được xây dựng với công suất thừa cao thì khả năng linh động và đáp ứng nhanh khối lượng lớn về nhu cầu sản phẩm. Tuy nhiên,

Các nhà xưởng được xây dựng theo một trong hai phương pháp sau để phù hợp với sản xuất:

- f* **Tập trung vào sản xuất** – một nhà máy tập trung vào sản xuất một sản phẩm thì có thể thực hiện được nhiều hoạt động khác nhau trong sản xuất từ việc chế tạo các bộ phận khác nhau cho đến việc lắp ráp các bộ phận của sản phẩm này.
- f* **Tập trung vào chức năng** – Chỉ tập trung vào một số hoạt động như sản xuất một nhóm các bộ phận hay thực hiện việc lắp ráp. Cách thức này có thể được áp dụng để sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau.

Khuynh hướng tiếp cận một sản phẩm thường dẫn đến việc phát triển chuyên sâu cho một sản phẩm tương ứng với mức chi phí bắt buộc. Cách tiếp cận theo hướng chức năng tạo ra việc phát triển chuyên môn cho những chức năng đặc biệt của sản phẩm thay vì phát triển cho một sản phẩm được đưa ra. Các công ty cần quyết định phương pháp tiếp cận nào và kết hợp những gì từ hai phương pháp này để mang lại cho chính công ty khả năng, kiến thức cần có để đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng.

Tương tự, đối với các nhà kho cũng được xây nhiều cách tiếp cận khác nhau. Có 3 phương pháp tiếp cận chính sử dụng trong nhà kho:

- f* **Đơn vị tồn trữ - SKU (Stock Keeping Unit)** – Theo phương pháp truyền thống này, tất cả sản phẩm cùng loại được tồn trữ cùng với nhau. Đây là cách hiệu quả và dễ thực hiện tồn trữ sản phẩm.

- f* **Tồn trữ theo lô** – Theo phương pháp này, tất cả các sản phẩm có liên quan đến nhu cầu của một loại khách hàng nào đó hay liên quan đến một công việc được tồn trữ chung với nhau. Điều này cho phép lựa chọn và đóng gói có hiệu quả nhưng đòi hỏi nhiều không gian tồn trữ hơn so với phương pháp tồn trữ truyền thống SKU.
- f* **Cross-docking** – Phương pháp này của tập đoàn siêu thị Wal-Mart đưa ra nhằm tăng hiệu quả của chuỗi cung ứng. Theo phương pháp này, sản phẩm không được xếp vào kho của bộ phận. Thay vì bộ phận đó được sử dụng để dự trữ một sản phẩm thì xe tải từ nhà cung cấp đến bốc dỡ số lượng lớn nhiều sản phẩm khác nhau. Những lô hàng lớn này được phân thành những lô hàng nhỏ hơn. Các lô hàng nhỏ hơn có nhiều sản phẩm khác nhau này được kết hợp lại theo nhu cầu hằng ngày và được bốc lên xe tải đưa đến khách hàng cuối cùng.

2.2 Tồn kho

Hàng tồn kho bao gồm nguyên vật liệu, bán thành phẩm, thành phẩm do nhà sản xuất, nhà phân phối và người bán lẻ tồn trữ dần trải trong suốt chuỗi cung ứng. Các nhà quản lý phải quyết định phải tồn trữ ở đâu nhằm cân đối giữa tính đáp ứng và tính hiệu quả. Tồn trữ số lượng hàng tồn kho lớn cho phép công ty đáp ứng nhanh chóng những biến động về nhu cầu khách hàng. Tuy nhiên, việc xuất hiện và tồn trữ hàng tồn kho tạo ra một chi phí đáng kể và để đạt hiệu quả cao thì phí tồn kho nên thấp nhất có thể được.

Có 3 quyết định cơ bản để tạo và lưu trữ hàng tồn kho:

- f* **Tồn kho chu kỳ** – đây là khoản tồn kho cần thiết nhằm xác định nhu cầu giữa giai đoạn mua sản phẩm. Nhiều công ty nhắm đến sản xuất hoặc mua những lô hàng lớn để đạt được kinh tế nhờ qui mô. Tuy nhiên, với lô hàng lớn cũng làm chi phí tồn trữ tăng lên. Chi phí tồn trữ xác định trên chi phí lưu trữ, xử lý và bảo hiểm hàng tồn kho. Nhiều nhà

- f* **Tồn kho an toàn**— là lượng hàng tồn kho được lưu trữ nhằm chống lại sự bất trắc. Nếu dự báo nhu cầu được thực hiện chính xác hoàn toàn thì hàng tồn kho chỉ cần thiết ở mức tồn kho định kỳ. Mỗi lần dự báo đều có những sai số nên để bù đắp việc không chắc chắn này ở mức cao hay thấp hơn bằng cách tồn trữ hàng khi nhu cầu đột biến so với dự báo.
- f* **Tồn kho theo mùa** – đây là tồn trữ xây dựng dựa trên cơ sở dự báo. Tồn kho sẽ tăng theo nhu cầu và nhu cầu này thường xuất hiện vài lần trong năm. Một lựa chọn khác với tồn trữ theo mùa là hướng đến đầu tư khu vực sản xuất linh hoạt có thể nhanh chóng thay đổi tỷ lệ sản xuất các sản phẩm khác nhau nhằm đáp ứng nhu cầu gia tăng. Trong trường hợp này, vấn đề cần chính là sự đánh đổi giữa chi phí tồn trữ theo mùa và chi phí để có được khu vực sản xuất linh hoạt.

2.3 Địa điểm

Địa điểm liên quan đến vị trí, hoạt động được thực hiện ở các bộ phận của chuỗi cung ứng. Sự lựa chọn ở đây chính là tính đáp ứng nhanh và tính hiệu quả. Các quyết định sẽ tập trung vào hoạt động ở một số khu vực để đạt được hiệu quả và tính kinh tế nhờ qui mô. Các quyết định sẽ giảm tập trung vào các hoạt động ở các khu vực gần khách hàng và nhà cung cấp để hoạt động đáp ứng kịp thời hơn.

Quyết định về địa điểm được xem như là một quyết định chiến lược vì ảnh hưởng lớn đến tài chính trong kế hoạch dài hạn. Khi quyết định về địa điểm, nhà quản lý cần xem xét hàng loạt các yếu tố liên quan đến như chi phí phòng ban, lao động, kỹ năng cần có trong sản xuất, điều kiện cơ sở hạ tầng, thuế. . . và gần với nhà cung cấp hay người tiêu dùng.

Quyết định địa điểm có tác động mạnh đến chi phí và đặc tính hoạt động của chuỗi cung ứng. Quyết định địa điểm phản ánh chiến lược cơ bản của một công ty về việc xây dựng và phân phối sản phẩm đến thị trường. Khi định được địa điểm, số lượng và kích cỡ. . . thì chúng ta xác định được số lượng kênh phân phối sản phẩm đến người tiêu dùng cuối cùng.

2.4 Vận tải

Vận tải liên quan đến việc di chuyển từ nguyên vật liệu, bán thành phẩm và thành phẩm trong chuỗi cung ứng. Việc cân đối giữa tính đáp ứng nhanh và tính hiệu quả thể hiện qua việc lựa chọn phương thức vận tải. Phương thức vận tải nhanh nhất là máy bay vì đáp ứng nhanh nhất nhưng cũng tốn chi phí nhiều nhất. Phương thức vận tải chậm hơn như tàu thủy, xe lửa thì rất có hiệu quả về chi phí nhưng đáp ứng không kịp thời. Chi phí vận tải có thể bằng 1/3 chi phí vận hành của chuỗi cung ứng nên quyết định chọn lựa ở đây là rất quan trọng.

Có 6 phương thức vận tải mà công ty có thể lựa chọn:

- f* **Tàu thủy:** rất có hiệu quả về chi phí nhưng là hình thức vận chuyển chậm nhất. Nó giới hạn sử dụng các địa điểm phù hợp với tàu thuyền đi lại như sông, biển, kênh đào. . .
- f* **Xe lửa:** cũng rất có hiệu quả về chi phí nhưng chậm. Nó cũng giới hạn sử dụng giữa những nơi có lưu thông xe lửa.
- f* **Xe tải:** là hình thức vận chuyển tương đối nhanh và rất linh hoạt. Xe tải hầu như có thể đến mọi nơi. Chi phí của hình thức này dễ biến động vì chi phí nhiên liệu biến động và đường xá thay đổi.
- f* **Máy bay:** là hình thức vận chuyển rất nhanh, đáp ứng rất kịp thời. Đây cũng là hình thức có chi phí đắt nhất và bị hạn chế bởi công suất vận chuyển.
- f* **Đường ống dẫn:** rất có hiệu quả nhưng bị giới hạn với những mặt hàng là chất lỏng hay khí như nước, dầu và khí thiên nhiên.

f **Vận chuyển điện tử:** đây là hình thức vận chuyển nhanh nhất, rất linh hoạt và có hiệu quả về chi phí. Hình thức này chỉ được sử dụng để vận chuyển loại sản phẩm như năng lượng điện, dữ liệu và các sản phẩm được tạo từ dữ liệu như hình ảnh, nhạc, văn bản.

Nhà quản lý cần thiết kế lộ trình và mạng lưới phân phối sản phẩm đến thị trường với các địa điểm khác nhau và phương thức vận tải khác nhau trong chuỗi cung ứng. Lộ trình là một đường dẫn mà sản phẩm sẽ di chuyển qua. Mạng lưới phân phối là sự phối hợp của các lộ trình và các phương tiện kết nối các lộ trình đó. Theo nguyên tắc chung, giá trị của sản phẩm càng cao (như là linh kiện điện tử, dược phẩm. . .) thì mạng lưới phân phối càng nhiều sẽ làm nổi bật tính đáp ứng. Giá trị sản phẩm càng thấp (như sản phẩm có số lượng lớn như nông sản, rác thải. . .) thì mạng lưới phân phối càng nhiều sẽ làm nổi bật tính hiệu quả.

2.5 Thông tin

Thông tin là một vấn đề quan trọng để ra quyết định đối với 4 tác nhân thúc đẩy của chuỗi cung ứng. Đó là sự kết nối giữa tất cả các hoạt động trong một chuỗi cung ứng.

Trong phạm vi này, sự kết nối là mạnh (ví dụ như dữ liệu chính xác, kịp thời và đầy đủ) thì các công ty trong chuỗi cung ứng sẽ có thể quyết định tốt đối với các hoạt động của riêng họ. Điều này giúp cho việc cực đại hóa lợi nhuận của toàn bộ chuỗi cung ứng. Đó là cách mà thị trường chứng khoán hay các thị trường tự do khác thực hiện và chuỗi cung ứng mang tính năng động giống như đối với thị trường.

f **Phối hợp các hoạt động hằng ngày** – liên quan đến chức năng của 4 tác nhân thúc đẩy khác của chuỗi cung ứng: sản xuất, tồn kho, địa điểm và vận tải. Các công ty trong chuỗi cung ứng sử dụng các dữ liệu sẵn có

về cung - cầu sản phẩm để quyết định lịch trình sản xuất hàng tuần, mức tồn kho, lộ trình vận chuyển và địa điểm tồn trữ.

f **Dự báo và lập kế hoạch** – để dự báo và đáp ứng các nhu cầu trong tương lai. Thông tin dự báo được sử dụng để bố trí lịch trình sản xuất hàng tháng, hàng quý, hàng ngày. Thông tin dự báo cũng được sử dụng cho việc ra quyết định chiến lược có nên lập các phòng ban mới, thâm nhập thị trường mới, rút lui khỏi thị trường đang tồn tại. . .

Trong phạm vi của một công ty, cân đối giữa tính kịp thời và tính hiệu quả liên quan đến việc đo lường lợi ích mà thông tin đem lại cũng như chi phí có được thông tin đó. Thông tin chính xác giúp dự báo tốt hơn và hoạt động cung ứng hiệu quả. Tuy nhiên, chi phí xây dựng và thiết lập hệ thống để phân phối thông tin có thể là rất cao.

Trong phạm vi tổng thể chuỗi cung ứng, các công ty quyết định tính kịp thời và tính hiệu quả chính là quyết định bao nhiêu thông tin chia sẻ cho các công ty khác và bao nhiêu thông tin được giữ lại cho công ty mình. Các công ty chia sẻ thông tin càng nhiều về sản phẩm, nhu cầu khách hàng, dự báo thị trường, lịch trình sản xuất. . . thì mỗi công ty càng đáp ứng kịp thời hơn. Nhưng việc công khai này lại liên quan đến việc tiết lộ thông tin công ty có thể sử dụng chống lại các đối thủ cạnh tranh. Chi phí tiềm ẩn này cộng thêm tính cạnh tranh tăng cao có thể gây thiệt hại đến lợi nhuận của công ty.

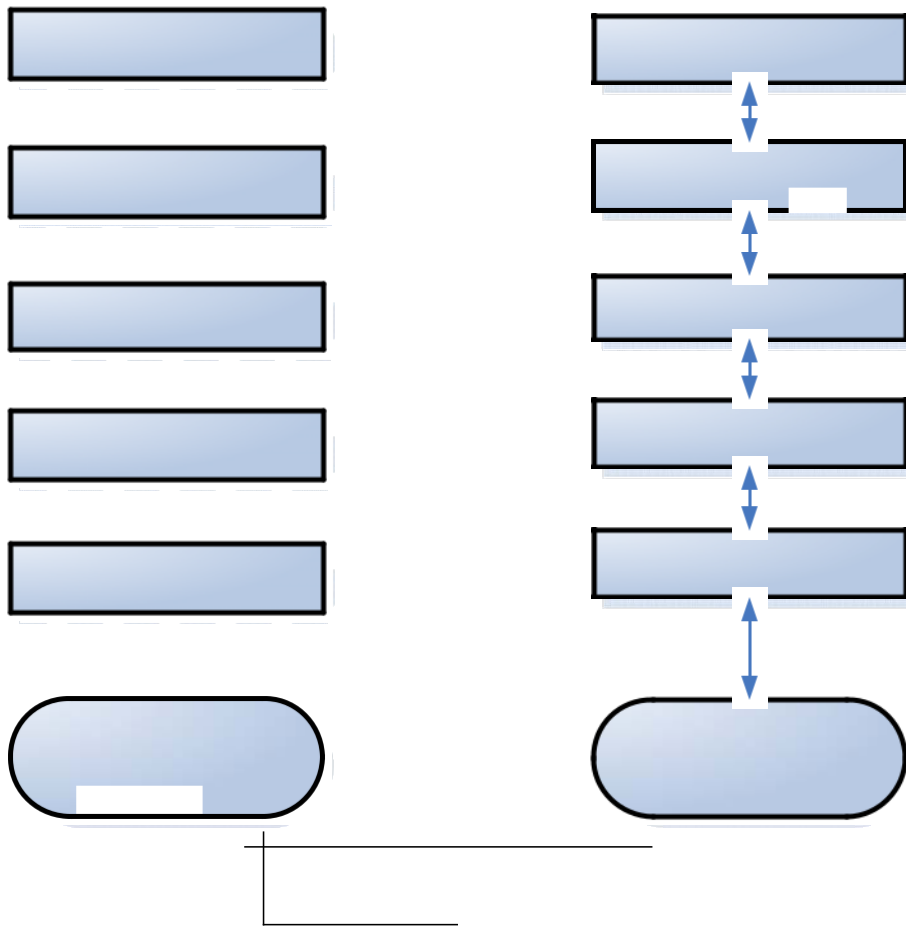
3. Cấu trúc của chuỗi cung ứng

Các tổ chức trong chuỗi cung ứng tác động liên tục đến cách quản lý 5 tác nhân thúc đẩy của chuỗi cung ứng. Mỗi tổ chức cố gắng cực đại thành tích ở các tác nhân thúc đẩy này thông qua sự kết hợp các nguồn lực ngoài, đối tác và chuyên gia nội bộ. Với sự thay đổi nhanh của thị trường trong nền kinh tế ngày nay, công ty thường tập trung vào khả năng cạnh tranh năng

Tuy vậy, đây không phải là trường hợp thường xuyên. Sự thay đổi chậm của thị trường đại trà trong thời đại công nghiệp, đặc điểm chung của các công ty thành công chính là nỗ lực có được nhiều chuỗi cung ứng. Điều đó được biết đến như là sự liên kết dọc. Mục tiêu của liên kết dọc là sự tối đa hoá hiệu quả dựa vào tính kinh tế nhờ qui mô.

Trong nửa đầu thập niên 1990, công ty xe Ford đã sở hữu nhiều thứ cần thiết nhằm phục vụ cho các xưởng xe hơi. Công ty đã sở hữu và vận hành: các mỏ sắt để phục khai thác sắt; các xưởng thép chuyển nguồn mỏ thành sản phẩm thép; các nhà máy sản xuất các linh kiện xe hơi; các dây chuyền lắp ráp xe hơi hoàn chỉnh. Hơn nữa, Ford còn sở hữu các công trường trồng cây lanh để sản xuất xe hơi với vải lanh hàng đầu; trồng rừng lấy gỗ và sở hữu các nhà máy cưa để xẻ gỗ thành tấm nhằm sản xuất các bộ phận xe hơi bằng gỗ. Nhà máy nổi tiếng River Rouge của Ford là kết quả của liên kết dọc. Yếu tố đầu vào là mỏ sắt và sản phẩm đầu ra cuối cùng là xe hơi. Trong quyển tự truyện “Today and Tomorrow” năm 1962, Herry Ford đã kiêu hãnh cho rằng: công ty lấy quặng sắt từ mỏ và sản xuất ra một chiếc xe hơi sau 81 giờ.

Ngày nay do toàn cầu hóa, thị trường cạnh tranh cao, thay đổi nhanh về công nghệ kéo theo sự tiến triển của chuỗi cung ứng trong đó các công ty kết hợp với nhau và mỗi công ty tập trung vào những hoạt động mà mình làm tốt nhất. Các công ty khai mỏ tập trung vào khai khoáng; những công ty gỗ tập trung vào xẻ gỗ; các công ty sản xuất tập trung vào các loại sản xuất khác nhau từ việc sản xuất các linh kiện cho đến dây chuyền lắp ráp thành phẩm. Theo cách này, mỗi công ty có thể theo kịp tỉ lệ thay đổi và học được những kỹ năng mới cần thiết để cạnh tranh trong kinh doanh.



Hình 1.2: Liên kết dọc chuyển sang liên kết ảo.

Xu hướng hiện nay các công ty thực hiện “liên kết ảo” thay vì liên kết dọc. Các công ty tìm kiếm các đối tác khác để cùng thực hiện các hoạt động cần có trong chuỗi cung ứng. Điều quan trọng hơn hết chính là bằng cách nào để một công ty xác định năng lực cạnh tranh cốt lõi của mình và xác định vị thế của công ty, trong chuỗi cung ứng, trên thị trường mà công ty phục vụ.

4. Những đối tượng tham gia trong chuỗi cung ứng

Với hình thức đơn giản nhất, một chuỗi cung ứng bao gồm công ty, các nhà cung cấp và khách hàng của công ty đó. Đây là tập hợp những đối tượng tham gia cơ bản để tạo ra một chuỗi cung ứng cơ bản. Những chuỗi cung ứng mở rộng có ba loại đối tượng tham gia truyền thống:

- f* Loại thứ nhất là nhà cung cấp của các nhà cung cấp hay nhà cung cấp cuối cùng ở vị trí bắt đầu của chuỗi cung ứng mở rộng.
- f* Loại thứ hai là khách hàng của các khách hàng hay khách hàng cuối cùng ở vị trí kết thúc của chuỗi cung ứng.
- f* Loại thứ ba là tổng thể các công ty cung cấp dịch vụ cho những công ty khác trong chuỗi cung ứng. Đây là các công ty cung cấp dịch vụ về hậu cần, tài chính, tiếp thị và công nghệ thông tin.

Trong chuỗi cung ứng cũng có sự kết hợp của một số công ty thực hiện những chức năng khác nhau. Những công ty đó là nhà sản xuất, nhà phân phối, nhà bán sỉ, nhà bán lẻ và khách hàng cá nhân hay khách hàng là tổ chức. Những công ty thứ cấp này sẽ có nhiều công ty khác nhau cung cấp hàng loạt những dịch vụ cần thiết.

f **Nhà sản xuất**

Nhà sản xuất là các tổ chức sản xuất ra sản phẩm. Nhà sản xuất bao gồm những công ty sản xuất nguyên vật liệu và công ty sản xuất thành phẩm. Các nhà sản xuất nguyên vật liệu như khai thác khoáng sản, khoan tìm dầu khí, cửa gỗ. . . và cũng bao gồm những tổ chức trồng trọt, chăn nuôi hay đánh bắt thủy hải sản. Các nhà sản xuất thành phẩm sử dụng nguyên vật liệu và các bộ phận lắp ráp được sản xuất ra từ các công ty khác.

f **Nhà phân phối**

Nhà phân phối là những công ty tồn trữ hàng với số lượng lớn từ nhà sản xuất và phân phối sản phẩm đến khách hàng. Nhà phân phối cũng được xem là nhà bán sỉ. Nhà phân phối bán sản phẩm cho những nhà kinh doanh khác với số lượng lớn hơn so với khách hàng mua lẻ. Do sự biến động nhu cầu về sản phẩm, nhà phân phối tồn trữ hàng hóa, thực hiện bán hàng và phục vụ khách hàng.

Một nhà phân phối điển hình là một tổ chức sở hữu nhiều sản phẩm tồn kho mua từ nhà sản xuất và bán lại cho người tiêu dùng. Ngoài khuyến mãi sản phẩm và bán hàng, có những chức năng khác mà nhà phân phối phải thực hiện là quản lý tồn kho, vận hành cửa hàng, vận chuyển sản phẩm cũng như chăm sóc khách hàng.

Nhà phân phối cũng là một tổ chức chỉ đại diện bán hàng giữa nhà sản xuất và khách hàng, không bao giờ sở hữu sản phẩm đó. Loại nhà phân phối này thực hiện chức năng chính yếu là khuyến mãi và bán sản phẩm.

Với cả hai trường hợp này, nhà phân phối là đại lý nắm bắt liên tục nhu cầu của khách hàng, làm cho khách hàng mua sản phẩm từ các công ty sản xuất.

f **Nhà bán lẻ**

Nhà bán lẻ tồn trữ sản phẩm và bán cho khách hàng với số lượng nhỏ hơn. Nhà bán lẻ trong khi bán hàng cũng nắm bắt ý kiến và nhu cầu của khách hàng rất chi tiết. Do nỗ lực chính là thu hút khách hàng đối với những sản phẩm mình bán, nhà bán lẻ thường quảng cáo và sử dụng một số kỹ thuật kết hợp về giá cả, sự lựa chọn và sự tiện dụng của sản phẩm.

f **Khách hàng**

Khách hàng hay người tiêu dùng là bất kỳ cá nhân, tổ chức nào mua và sử dụng sản phẩm. Khách hàng là tổ chức có thể mua một sản phẩm để kết hợp với sản phẩm khác rồi bán chúng cho khách hàng khác là người sử dụng sản phẩm sau/ mua sản phẩm về tiêu dùng.

f **Nhà cung cấp dịch vụ**

Đó là những tổ chức cung cấp dịch vụ cho nhà sản xuất, nhà phân phối, nhà bán lẻ và khách hàng. Nhà cung cấp dịch vụ có những chuyên môn và kỹ