

Quản lý chuỗi cung ứng

- Chương 1: Khái quát chung về chuỗi cung ứng (SC) và quản lý chuỗi cung ứng (SCM)
- Chương 2: Quản lý mua hàng trong SCM
- Chương 3: Quản lý hoạt động trong SCM
- Chương 4: Hoạt động phân phối trong SCM
- Chương 5: Vấn đề tích hợp trong SCM

DELL

Xây dựng mô hình chuỗi cung ứng hoàn hảo - là CTO (*Configuration to Order*) hay MTO (*Make to Order*) và “cái chén thánh” mà Dell có được chính là không tồn kho (*zero-inventory, virtual inventory*), dòng tiền mặt âm (khách hàng trả tiền trước, nhà cung cấp thu tiền sau), bán hàng trực tiếp không qua trung gian...

Chương 1: Khái quát chung về SC và quản lý chuỗi cung ứng (SCM)

- Khái niệm
- Quá trình ra đời và phát triển
- Các yếu tố cơ bản cấu thành SCM
- Xu hướng phát triển của SCM trên thế giới

- I. Khái niệm
- I.1. SC

I. Khái niệm 1. SC

- “Chuỗi cung ứng là sự liên kết các công ty nhằm đưa sản phẩm hay dịch vụ vào thị trường”
(Lambert, Stock và Ellram, *Fundamentals of Logistics Management - Những nguyên tắc cơ bản của Quản trị Logistics*, 1998, Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill, chương 14)

- Chuỗi cung ứng bao gồm mọi công đoạn có liên quan trực tiếp hay gián tiếp đến việc đáp ứng nhu cầu khách hàng. Chuỗi cung ứng không chỉ bao gồm nhà sản xuất và nhà cung cấp, mà còn có cả nhà vận chuyển, kho, người bán lẻ và bản thân khách hàng” – [Chopra Sunil và Peter Meindl, 2001, Supply chain management: Strategy, planning and operation, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc, chương 1]

I. Khái niệm

2. Quan điểm 2

- Định nghĩa:

Chuỗi cung ứng là một mạng lưới các tổ chức cùng tham gia hợp tác với nhau, thông qua các liên kết giữa kênh nguồn với kênh tiếp theo, trong các quy trình khác nhau cũng như các hoạt động tạo ra giá trị bằng hình thức là một sản phẩm hay dịch vụ đến tay của người tiêu dùng cuối cùng

- “ Chuỗi cung ứng là một mạng lưới các nhà xưởng và những lựa chọn phân phối nhằm thực hiện các chức năng thu mua nguyên vật liệu, biến những nguyên vật liệu này thành bán thành phẩm và thành phẩm, và phân phối chúng đến khách hàng” (*Ganesham, Ram và Terry P. Harrison, 1995, An Introduction to supply chain management*)

I. Khái niệm

3. Quan điểm 3

- Định nghĩa:

Chuỗi cung ứng đã được xem như là một chuỗi linh hoạt các sự kiện bằng cách nào đó quản lý để đưa sản phẩm ra ngoài. Nó thường liên quan đến vấn đề dự báo hàng tồn kho, kế hoạch sản xuất khẩn khe và lịch trình vận chuyển theo giả thiết. Internet đã thay đổi tất cả, nó đã chuyển quá trình truyền thống này thành một cái gì đó gần gũi hơn với khoa học chính xác

I. Khái niệm

I.1. SC

1. Quan điểm 1

- Định nghĩa:

Chuỗi cung ứng được hiểu là luồng nguyên liệu, thông tin, tài chính, dịch vụ từ những nhà cung cấp nguyên liệu thô đến các nhà máy, kho hàng và khách hàng. Chuỗi cung ứng bao gồm các tổ chức và các quá trình để tạo ra và phân phối sản phẩm, thông tin và dịch vụ đến khách hàng cuối cùng. Thuật ngữ chuỗi cung ứng được hình thành từ khái niệm liên kết các tổ chức với nhau để hoạt động có hiệu quả nhất

Một số định nghĩa khác

- “Chuỗi cung ứng là sự liên kết của các công ty nhằm đưa sản phẩm hay dịch vụ vào thị trường”
- “Chuỗi cung ứng bao gồm mọi công đoạn có liên quan, trực tiếp hay gián tiếp đến việc đáp ứng nhu cầu khách hàng. Chuỗi cung ứng không chỉ bao gồm nhà sản xuất, nhà cung cấp mà còn bao gồm nhà vận chuyển, kho, người bán lẻ và cả bản thân khách hàng”

→ các khái niệm trên đều quan niệm SC là sự liên kết các công ty từ giai đoạn cung ứng NVL đầu vào cho đến chế biến và cung ứng sản phẩm đến tay người tiêu dùng. Sự tham gia của các công ty vào SC không chỉ đơn thuần là các nhà sản xuất, nhà cung cấp, nhà phân phối có liên quan một cách trực tiếp, mà còn là các công ty liên quan gián tiếp cung cấp các dịch vụ như công ty vận tải, công ty cung cấp mạng lưới thông tin, công ty tư vấn.

→ Một cách tổng quát hơn nữa, SC là một chuỗi các hoạt động được kết nối với nhau (bao gồm cả hoạt động vật chất và hoạt động ra quyết định) bởi dòng chảy hàng hóa, dòng chảy thông tin cùng dòng chảy tài chính

Thành viên quyền lực nhất sẽ áp đặt chiến lược lên toàn chuỗi

- bất kì SC nào luôn có sự kết hợp các công ty thực hiện các chức năng khác nhau: nhà sản xuất, phân phối, hay bán sỉ, bán lẻ và các công ty, các cá nhân là những KH cuối cùng của sản phẩm. Bên cạnh đó còn có các công ty cung cấp dịch vụ khác. Vấn đề là các công ty cần phải xác định rõ vai trò của mình trong toàn bộ chuỗi.
- Công ty, thành viên nào nắm quyền lực cao nhất trong SC sẽ dễ dàng dẫn dắt về chiến lược cho toàn bộ chuỗi

Đặc điểm của chuỗi cung ứng

- Sự cân bằng giữa tính đáp ứng nhanh và tính hiệu quả
- Thành viên quyền lực nhất sẽ áp đặt chiến lược lên toàn chuỗi
- Đặc điểm của dòng thông tin- hàng hóa- tài chính trong chuỗi cung ứng

Đặc điểm của dòng thông tin- hàng hóa- tài chính trong chuỗi cung ứng

- Dòng hàng hóa: là luồng NVL từ nhà cung cấp tới nhà sản xuất, và luồng sản phẩm dịch vụ từ nhà sản xuất tới KH.
- khi dòng hàng hóa vận chuyển trong chuỗi liên tục, không bị gián đoạn (tức là hàng dự trữ của DN thấp)
- Tùy đặc điểm của mỗi loại mặt hàng, mỗi thị trường, DN sẽ để mức tồn kho phù hợp, sao cho luồng hàng hóa vận chuyển một cách liên tục nhất có thể, cắt giảm được chi phí, tăng lợi nhuận cho toàn bộ chuỗi

Sự cân bằng giữa tính đáp ứng nhanh và tính hiệu quả

- Tính đáp ứng nhanh của SC: khả năng đáp ứng thực hiện các hoạt động như đảm bảo thời gian giao hàng ngắn, thiết kế sản phẩm có tính đổi mới cao, chất lượng dịch vụ cao... Tính đáp ứng nhanh thường đi kèm với chi phí cao.
- Tính hiệu quả của SC: chi phí sản xuất và phân phối sản phẩm đến KH.

Đặc điểm của dòng thông tin- hàng hóa- tài chính trong chuỗi cung ứng

- Dòng thông tin: là trao đổi giữa các mắt xích trong chuỗi, những phản hồi từ KH và các đơn vị trong chuỗi.
- Dòng thông tin trong SC có vai trò vô cùng quan trọng, là nền tảng để đưa ra quyết định liên quan đến kế hoạch sản xuất, kết nối tất cả các hoạt động trong chuỗi
- Khi thông tin chính xác, kịp thời và đầy đủ thì các mắt xích trong chuỗi sẽ có các quyết định chuẩn xác.

Đặc điểm của dòng thông tin- hàng hóa- tài chính trong chuỗi cung ứng

- Dòng tài chính: ngược với dòng hàng hóa, là luồng tài chính từ người mua tới người bán hoặc dòng tài chính mà các thành phần trong chuỗi hỗ trợ, chia sẻ cho nhau vay...

Dòng tài chính lưu thông càng nhanh thì hiệu quả của chuỗi cung ứng càng tăng, giảm thiểu chi phí do bị gián đoạn dòng lưu chuyển tiền tệ.

chuỗi cung ứng kéo

Phân loại chuỗi cung ứng

- chuỗi cung ứng đẩy,
- chuỗi cung ứng kéo,
- chuỗi cung ứng kéo-đẩy.

- SX và phân phối chịu sự chi phối của yếu tố cầu do đó chúng gắn liền với nhu cầu thực tế của KH, không phải dựa vào dự báo như SC đẩy.
- trong SC kéo thuần túy, DN sẽ duy trì mức tồn kho là 0 và chỉ SX khi có đơn hàng.

chuỗi cung ứng đẩy

- Các quyết định liên quan đến sản xuất và phân phối dựa trên những dự báo trong dài hạn.
- Các nhà sản xuất đơn thuần dựa vào đơn đặt hàng của các nhà bán lẻ để dự báo về nhu cầu của KH
- Sự biến động trong đơn hàng mà nhà sản xuất nhận được từ nhà bán lẻ và nhà kho thường lớn hơn so với biến động thực tế trong nhu cầu của KH cuối cùng.

chuỗi cung ứng kéo-đẩy

- Trong SC kéo-đẩy, một số giai đoạn xây dựng theo chiến lược đẩy, thường là những giai đoạn đầu của chuỗi cung, những giai đoạn còn lại được phát triển theo chiến lược kéo.
- Nhà SX tiến hành SX theo đơn đặt hàng: các linh kiện tồn kho được quản lý dựa trên kết quả dự báo nhưng SP lắp ráp cuối cùng được thực hiện tương ứng với số lượng đơn đặt hàng.
- Quá trình đẩy trong SC là phần thuộc về hoạt động của những nhà SX linh kiện cung cấp cho việc lắp ráp, quá trình kéo bắt đầu từ hoạt động lắp ráp và dựa trên nhu cầu thực tế của KH.

- Trên thực tế, nhu cầu đối với một loại linh kiện là tập hợp nhu cầu của nhiều sản phẩm hoàn chỉnh có sử dụng đến nó. Căn cứ vào nguyên tắc tổng hợp nhiều dự đoán sẽ chính xác hơn, sự không chắc chắn của cầu đối với linh kiện sẽ nhỏ hơn sự không chắc chắn của cầu đối với sản phẩm cuối cùng. Điều này đảm bảo sự giảm số lượng tồn kho an toàn.

- ... managing supply and demand, sourcing raw materials and parts, manufacturing and assembly, warehousing and inventory tracking, order entry and order management, distribution across all channels, and delivery to the customer

(the Supply-Chain Council)

I. Khái niệm

I.2. SCM

- SCM is a set of approaches utilized to efficiently integrate supplier, manufacturer, warehouses, and stores, so that merchandise is produced and distributed at the right quantity, to the right locations and at the right time, in order to minimize systemwide costs while satisfying service level requirements

(Designing and managing the the SC, concept, strategies and case studies, 3e Edition)

- ... the systemic, strategic coordination of the traditional business functions and the tactics across these business functions within a particular company and across business within the SC for the purposes of improving the long –term performance of the individual companies and the SC as a whole

(the Council of logistics management)

- “the design and management of seamless, value-added process across organizational boundaries to meet the real needs of the end customer. The development and integration of people and technological resources are critical to successful SC integration”

(The Institute for Supply Management)

- The integration activities taking place among a network of facilities that procure raw materials, transform them into immediate goods and then final products, and deliver products to customers through a distribution system

(Dr. Hau Lee and Mr. Corey Billington)

Quản lý chuỗi cung ứng là sự phối hợp của sản xuất, tồn kho, vị trí và vận chuyển giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng nhằm đáp ứng nhịp nhàng và hiệu quả các nhu cầu của thị trường.

Mục tiêu và tầm quan trọng của SCM

- Mục tiêu của SCM là hiệu quả trên toàn hệ thống, tối đa hóa giá trị tạo ra trên toàn hệ thống, giúp tổng chi phí của hệ thống từ khâu vận chuyển, phân phối đến tồn kho nguyên liệu, tồn kho trong sản xuất và thành phẩm được tối thiểu hóa bên cạnh yêu cầu đáp ứng nhu cầu của KH, tăng P cho toàn bộ SC

Đặc điểm rút ra từ các khái niệm SCM

- SCM tính tới tất cả các yếu tố gây ra chi phí và có vai trò đối với SP thỏa mãn nhu cầu của KH: nhà cung cấp, bán buôn, bán lẻ, quản lý kho,...
- Mục đích của SCM là chi phí – hiệu quả dọc toàn bộ hệ thống, tổng chi phí từ vận tải và phân phối đến dự trữ NVL, bán thành phẩm, thành phẩm được tối thiểu hóa

- P của SC có thể được chia sẻ xuyên suốt chuỗi cho từng thành viên, như công ty cung cấp nguyên liệu, công ty vận tải, sản xuất, phân phối, bán lẻ, tuy nhiên thành công của SC nên được đo lường dưới góc độ P của chuỗi chứ không phải đo lường P ở mỗi mắt xích riêng lẻ.

Đặc điểm rút ra từ các khái niệm SCM

- Vì SCM liên quan tới việc tích hợp nhà cung cấp, nhà sản xuất, kho bãi,... → tác động đến hoạt động của DN ở mọi cấp độ: từ chiến lược cho đến chiến thuật cho đến hoạt động

- Một SC hiệu quả thực sự là lợi thế cạnh tranh của DN, quyết định sự thành bại trong kinh doanh. Chất lượng của SC sẽ ảnh hưởng lớn đến kết quả tài chính cũng như các lợi thế cạnh tranh khác của DN như chi phí, chất lượng, thời gian thực hiện đơn hàng, tính linh hoạt

- Nhờ vào dòng thông tin trong SC theo cả hai chiều, nhà SX có được thông tin phản hồi từ phía KH, giúp công tác dự báo chính xác hơn, xây dựng kế hoạch SX hiệu quả hơn cũng như cải tiến, thiết kế SP tốt hơn.
- Sự chia sẻ thông tin trong hệ thống, sự hợp tác chặt chẽ giữa các thành viên giúp nâng cao giá trị tạo ra của toàn SC và P riêng của từng DN

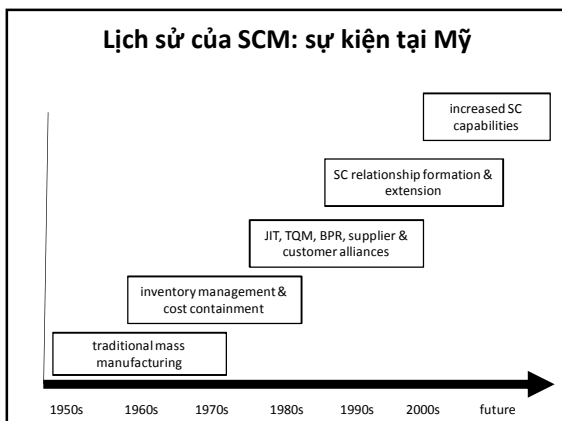
Nguồn gốc của SCM

- những năm 1950-1960, các công ty của Mỹ đã áp dụng SX hàng loạt để giảm chi phí tăng P, trong đó có đôi chút chú ý đến thiết kế SP, cải thiện chất lượng SP

Nguồn gốc của SCM

- Những năm 1960-1970, MRP được phát triển, nhà SX ý thức được hàng dự trữ ảnh hưởng đến chi phí và P như thế nào, máy tính phát triển

Lịch sử của SCM: sự kiện tại Mỹ



- Những năm 1980 : thời kỳ bùng nổ SCM. Thuật ngữ SCM lần đầu tiên được nói tới trên báo chí năm 1982
- Cạnh tranh trên phạm vi toàn cầu tiếp tục cho tới tận ngày nay
- Các nhà sản xuất áp dụng JIT và TQM nhằm cải tiến chất lượng SP, hiệu quả và thời gian giao hàng
- Trong môi trường sản xuất JIT với dự trữ thấp, DN bắt đầu thấy P tiềm năng và tầm quan trọng của việc mối quan hệ nhà cung cấp - sản xuất – KH cuối cùng

- Do cạnh tranh mạnh ở Mỹ những năm 1990 → gia tăng chi phí logistics và dự trữ cũng như xu hướng toàn cầu hóa
 - thách thức gắn với cải tiến chất lượng, hiệu quả sản xuất, dịch vụ KH và phát triển SP mới cũng tăng lên
- DN nhận thấy rằng nếu họ bắt đầu cung cấp cho KH các dịch vụ tốt thì đến lượt mình họ có thể nhận được sự giúp đỡ từ nhà cung cấp nhằm tăng bán hàng thông qua cải thiện thời gian giao hàng, chất lượng SP, tạo ra giảm chi phí gần với NVL, quy trình và linh kiện SP → nhiều liên minh người mua hàng – nhà cung cấp rất thành công

- từ đó SCM phát triển theo 2 nội dung:
 - mua hàng và quản lý chuỗi từ nhà cung cấp công nghiệp
 - vận tải và hoạt động logistics từ nhà bán buôn và bán lẻ
- việc gia tăng liên minh với nhà cung cấp và KH cuối những năm 1990 và cho tới nay đã tạo ra những chuyển biến lớn trong vận tải biển, kho hàng, dịch vụ logistics đối với nhiều DN trong những chuỗi đặc trưng

- Cuối những năm 90 xuất hiện BPR (*business process reengineering*), sự thay đổi căn bản suy nghĩ và thiết kế lại SP nhằm giảm lãng phí và tăng hiệu quả đã đem lại P cho DN, tạo ra lợi thế cạnh tranh trong 1 thời gian dài với DN
- Cũng trong thời gian này, các nhà quản lý, tư vấn và giới nghiên cứu mới bắt đầu phát triển và nhận thấy sự khác biệt giữa SCM và logistics, trước đó SCM được xem như là hoạt động logistics bên ngoài DN

- 1 trong các thách thức mà các DN trong SC gặp phải ngày nay chính là làm sao để tạo ra tính thích ứng cao của 1 SC toàn cầu và phức tạp
- đối với các nhà bán buôn và bán lẻ, SCM tập trung vào vấn đề vị trí và logistics hơn là SX.
- trong tương lai SCM sẽ tập trung vào các SC xanh, giảm chi phí chuỗi

- Do DN bắt đầu áp dụng SCM nên họ ý thức được tầm quan trọng của một chuỗi tích hợp tạo ra 1 khối thống nhất
- Cũng thời gian đó, DN còn thấy được P có được từ các liên minh với KH. DN SX là nơi tạo ra giá trị cao, sử dụng nhà cung cấp cho KH của mình. Việc phát triển quan hệ này trong dài hạn đã giúp DN giảm dự trữ SP và cho phép DN tập trung nguồn lực vào dịch vụ KH bằng cách cung cấp SP và dịch vụ tốt nhất

Các thành phần cơ bản của một SC

- Sản xuất,
- hàng tồn kho,
- định vị,
- vận chuyển và
- thông tin

Supply chain elements	Important issues
purchasing	supplier alliances, supplier management, strategic sourcing
operations	demand management, MRP, ERP, JIT, TQM
distribution	transportation management, customer relationship management, network design, service response logistics
integration	coordination/integration activities, global integration problem, performance measurement