

Chương 6

Chiến lược sản xuất

Chiến lược sản xuất

- 6.1 Chuỗi cung ứng và mạng sản xuất quốc tế
- 6.2 Mục tiêu của quản trị chuỗi cung ứng và mạng sản xuất quốc tế
- 6.3 Chiến lược sản xuất tập trung và phân tán
- 6.4 Một số hệ thống và phương pháp hỗ trợ quản trị chuỗi cung ứng và sản xuất quốc tế

Nghiên cứu tình huống: Nescafé xây nhà máy cà phê mới tại Việt Nam



Dự án Nescafé Plan toàn cầu (2011)

- Tập hợp các cam kết của Nestlé đối với các hoạt động canh tác, sản xuất và tiêu thụ cà phê.
- Đầu tư 500 triệu USD vào các dự án cà phê của tập đoàn tới năm 2020.
- Các mục tiêu toàn cầu giúp công ty tối ưu hóa hơn nữa **chuỗi cung ứng cà phê** bao gồm việc gia tăng thu mua cà phê trực tiếp cũng như các chương trình hỗ trợ kỹ thuật cho người nông dân trồng cà phê.



Nghiên cứu tình huống: Nescafé xây nhà máy cà phê mới tại Việt Nam



Lễ khánh thành nhà máy



Khách mời tham quan nhà máy Nescafé mới

Nescafé chi 270 triệu USD xây nhà máy cà phê mới tại Đồng Nai hoạt động năm 2013 tạo 200 việc làm

<http://vietnamnet.vn/vn/kinh-te/133136/them-1-nha-may-nescafe-tai-viet-nam.html>

Nghiên cứu tình huống: Nescafé xây nhà máy cà phê mới tại Việt Nam



Tăng lượng cà phê thu mua trực tiếp từ nông dân và hội nông dân (30.000 tấn từ 16.000 nông dân/năm trong 5 năm)



Nâng cao năng suất cây cà phê:

- Tăng hiệu quả canh tác (hợp tác công-tư)
- Phân phối giống cà phê năng suất cao, kháng bệnh



Hỗ trợ kỹ thuật



Xây dựng mối quan hệ hợp tác bền chặt với các đối tác địa phương

Nghiên cứu tình huống: Nescafé xây nhà máy cà phê mới tại Việt Nam



=> Tối ưu hóa chuỗi cung ứng cà phê phân tán toàn cầu

- Phát triển mạng lưới cung ứng toàn cầu tại các nước có sản lượng cà phê dồi dào
- Đảm bảo chất lượng chuỗi cung ứng và quy trình sản xuất

Chiến lược sản xuất hiệu quả, đảm bảo lợi ích các bên liên quan

Chuỗi cung ứng và mạng sản xuất quốc tế



Khái niệm chuỗi cung ứng:

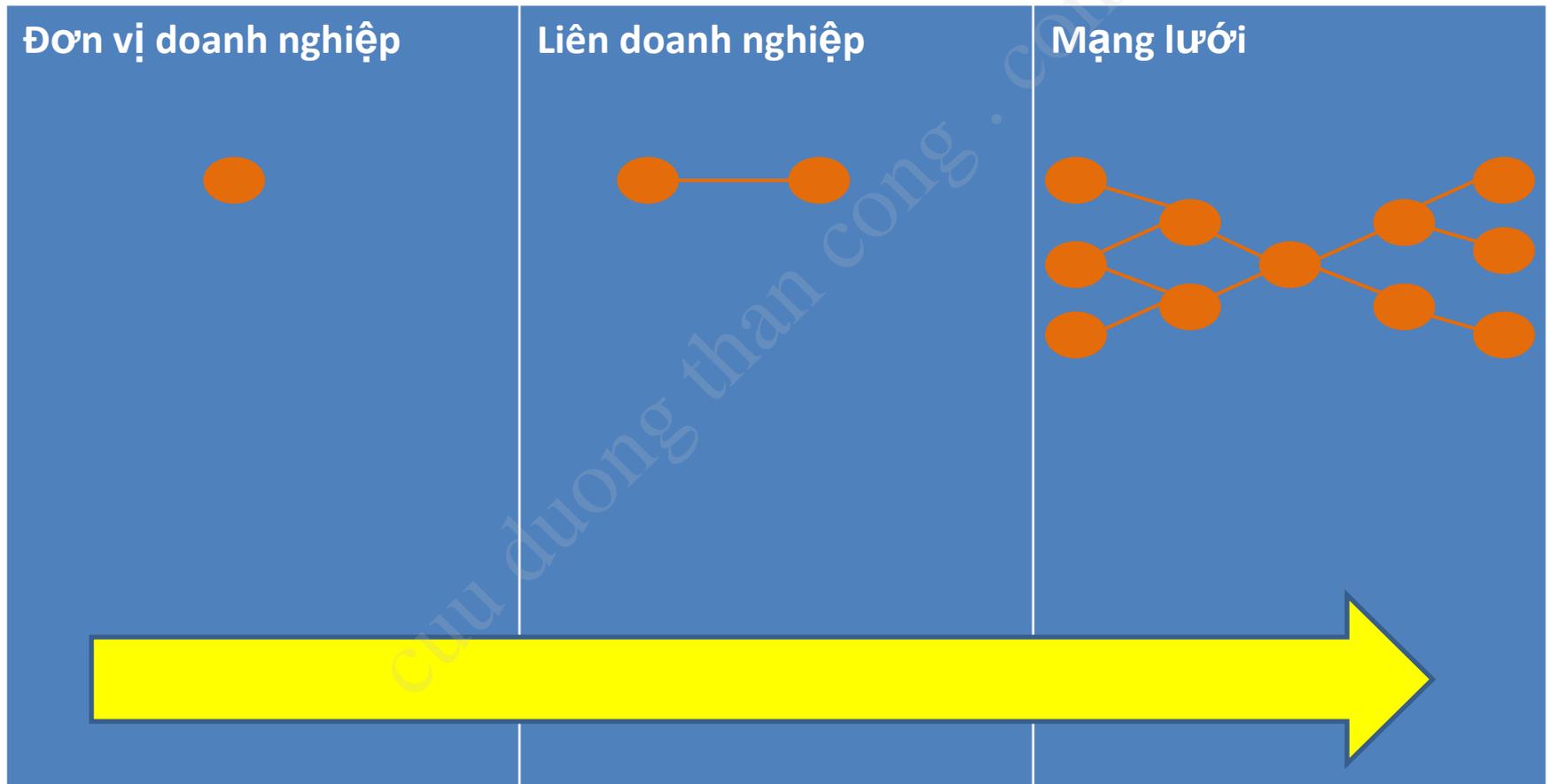
- Đồng nhất với tiếp vận logistics: *“bao gồm toàn bộ các hoạt động liên quan tới quá trình chuyển hàng hóa từ nguyên liệu thô tới tay của người tiêu dùng cuối cùng”* (Quinn)
- Vượt ngoài khái niệm logistics: *“Chuỗi cung ứng không phải là một tên khác của tiếp vận logistics. Nó bao gồm cả các thành tố tích hợp hệ thống thông tin và hoạt động hợp tác lên kế hoạch và quản lý”* (Cooper.at.al)

Chuỗi cung Ứng

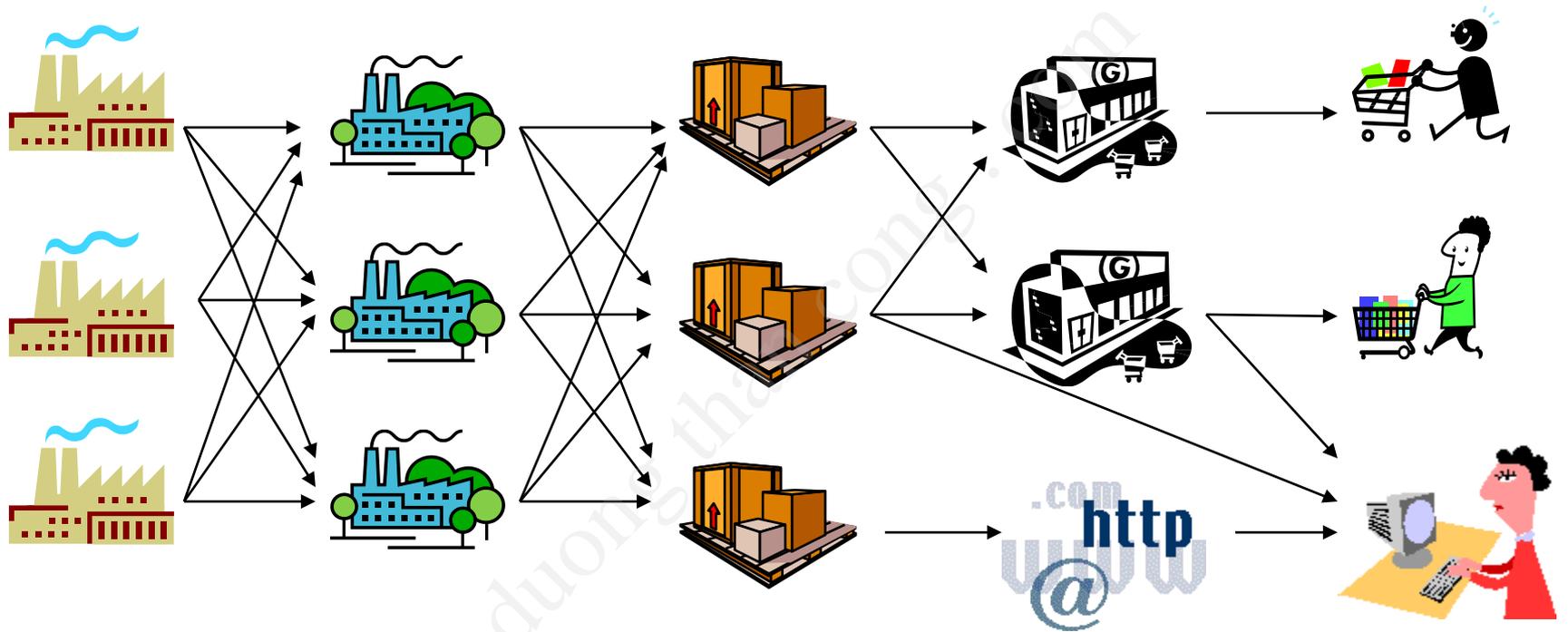
Khái niệm quản trị chuỗi cung Ứng:

- *Sự liên kết các quá trình kinh doanh tới người tiêu dùng cuối cùng thông qua các nhà cung cấp sản phẩm, dịch vụ và thông tin làm tăng giá trị cho người sử dụng (Lambert)*
- Chuỗi cung Ứng: chuỗi kinh doanh với quan hệ mạng lưới
- Liên kết các quá trình kinh doanh xuyên quan ranh giới các tổ chức
- Khía cạnh mềm của quản lý: sự tín nhiệm, giao tiếp, sự cam kết, điều phối và điều hòa mâu thuẫn

Chuyển đổi mô hình sang mạng lưới kinh doanh trong quản lý chuỗi cung ứng



Chuyển đổi mô hình sang mạng lưới kinh doanh trong quản lý chuỗi cung ứng



Nhà
cung
cấp



Nhà sản
xuất



Nhà phân
phối (1)



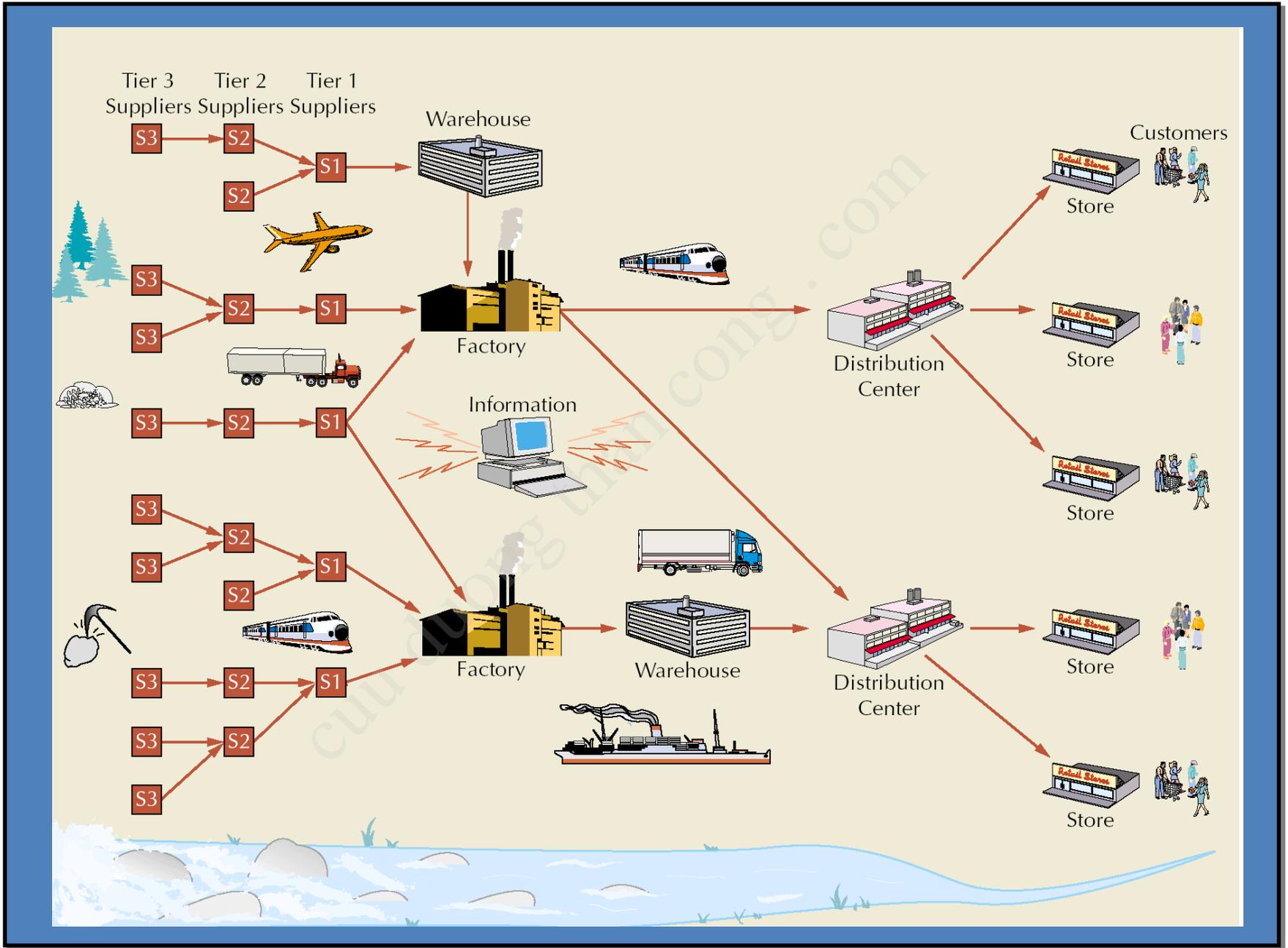
Nhà
bán lẻ
(2)



Khách
hàng (3)

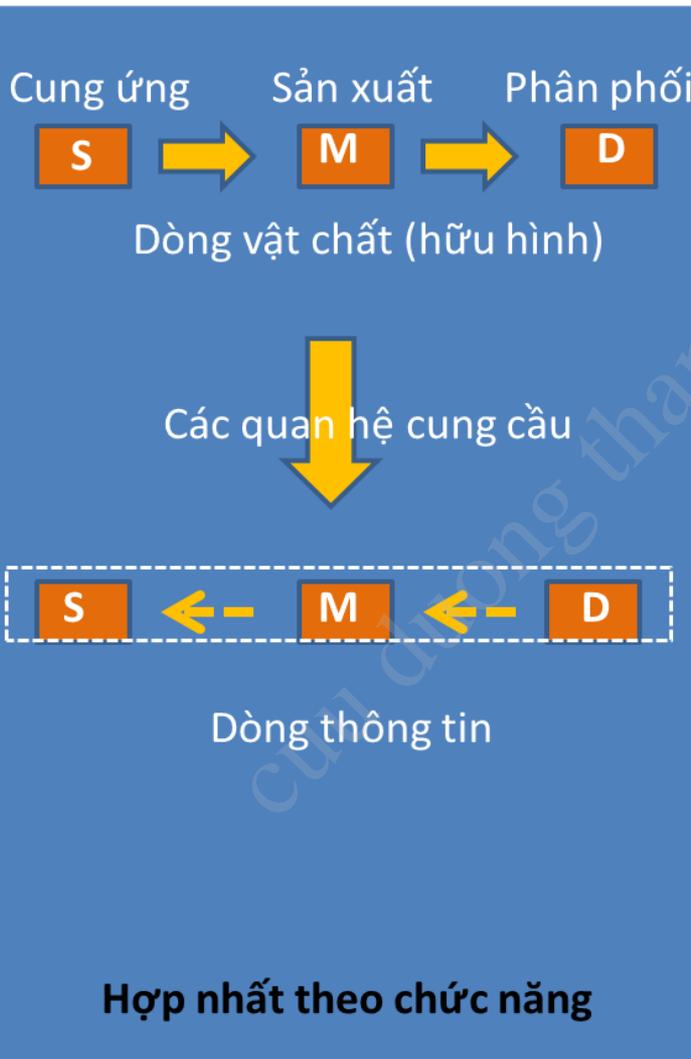
3,2,1

Khách hàng

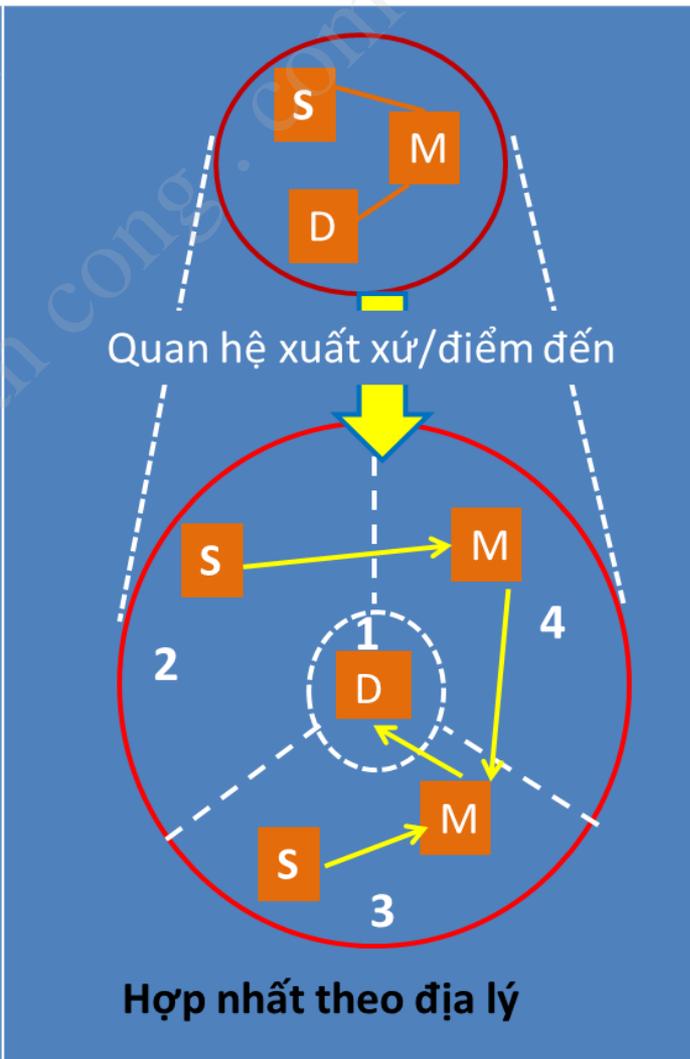


Chuyển đổi mô hình sang mạng lưới kinh doanh trong quản lý chuỗi cung ứng

Nguyên tắc dòng



Nguyên tắc định vị



GARTNER SUPPLY CHAIN TOP 25 - 2013

1. Apple
2. McDonald's
3. Amazon.com
4. Unilever
5. Intel
6. Procter & Gamble
7. Cisco Systems
8. Samsung Electronics
9. The Coca-Cola Company
10. Colgate-Palmolive
11. Dell
12. Inditex
13. Wal-Mart Stores
14. Nike
15. Starbucks
16. PepsiCo
17. H&M
18. Caterpillar
19. 3M
20. Lenovo Group
21. Nestlé
22. Ford Motor
23. Cummins
24. Qualcomm
25. Johnson & Johnson

Khái niệm sản xuất và sự thay đổi sang mạng lưới sản xuất quốc tế

Khái niệm sản xuất: “các hoạt động để tạo ra sản phẩm”

Thay đổi: hệ thống nhà máy đơn chiếc -> mạng lưới các nhà máy sản xuất quốc tế

- M&A xuyên quốc gia -> bổ sung cơ sở sản xuất và sản phẩm mới
- Toàn cầu hóa sản xuất -> tận dụng lợi thế (chi phí, chất lượng) các nhân tố sản xuất -> hạ chi phí, nâng cao chất lượng và tính năng sản phẩm -> tăng khả năng cạnh tranh

Khái niệm sản xuất và sự thay đổi sang mạng lưới sản xuất quốc tế

- So sánh cấu trúc của hai hệ thống sản xuất

Đặc điểm của cấu trúc hệ thống	Những khác biệt giữa hai hệ thống sản xuất	
	Một hệ thống nhà máy SX	Hệ thống mạng lưới SXQT
Yếu tố cấu trúc (Đòn bẩy tĩnh điều chỉnh cấu hình kiến trúc hệ thống sản xuất quốc tế liên doanh nghiệp)	<ol style="list-style-type: none"> Khả năng: số lượng, thời gian, chủng loại Tiện nghi: qui mô, địa điểm, chuyên môn hoá Công nghệ: thiết bị, kỹ thuật tự động, liên kết Tích hợp dọc: hướng, qui mô, cân bằng 	<ol style="list-style-type: none"> Đặc điểm nhà máy: như bên Phân tán địa lý: điều kiện nhà máy được sắp xếp Phối hợp ngang: cơ chế phối hợp Phối hợp dọc: sự phân tán quốc tế của chuỗi GTGT và các liên kết doanh nghiệp
Yếu tố cơ sở vật chất (Đòn bẩy động điều chỉnh cơ chế vận hành của hệ thống sản xuất quốc tế liên doanh nghiệp)	<ol style="list-style-type: none"> Lực lượng lao động: kỹ năng, chính sách lương, an toàn nghề Chất lượng: loại trừ khuyết điểm, giám sát, can thiệp Lên kế hoạch sản xuất/quản lý nguyên liệu Cấu trúc tổ chức: cấu trúc, hệ thống quản lý/thường 	<ol style="list-style-type: none"> Cơ chế phản hồi động: nhận diện cơ hội và tính lưu động trong sản xuất Vòng đời SF, chuyển giao tri thức trong mạng lưới SXQT Cơ chế vận hành: hợp tác hệ thống, thông tin quản lý Xây dựng khả năng động và sự PT hệ thống: học hỏi từ thực nghiệm

Vai trò chiến lược của các nhà máy sản xuất ở nước ngoài

Mô hình một hệ thống NMXS

- Tận dụng chi phí thấp (lao động giá rẻ, cơ sở hạ tầng, thuế, chế độ thương mại,...)
- Mẫu thiết kế và lắp ráp ở nơi khác

Mô hình mạng SXQT

- Các nhà máy ở nước ngoài: trung tâm R&D, thiết kế SF, lắp ráp SF cho thị trường toàn cầu

Vai trò chiến lược của các nhà máy sản xuất ở nước ngoài

Nguyên nhân thay đổi

Áp lực cải thiện cấu trúc chi phí và yêu cầu đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng

Gia tăng sự phong phú các yếu tố SX tiên tiến tại các nước

Thay đổi quan điểm về chuyển giao tri thức trong nội bộ doanh nghiệp và bên ngoài doanh nghiệp trên toàn cầu

Liên minh chiến lược giữa nhà sản xuất với nhà cung ứng

- Cách thức tạo lợi ích và giảm bớt hạn chế về tổ chức của doanh nghiệp:
 - Hợp nhất theo chiều dọc (mua lại các DN cung ứng hay kênh phân phối)
 - Gia nhập liên minh chiến lược với các nhà cung cấp thiết yếu => cam kết mối quan hệ lâu dài với nhà cung cấp
- (Toyota Việt Nam, hệ thống siêu thị, ...)

Yếu tố thông tin trong quản trị chuỗi cung ứng và mạng sản xuất quốc tế

- Vai trò quan trọng của Internet và hệ thống thông tin mạng:
 - Tối ưu hóa SX bằng cách lập kế hoạch theo các bộ phận thành phần của sản phẩm , định vị chính xác bộ phận thành phần trong chuỗi cung ứng => tăng tốc độ SX
 - Phát triển nhanh chóng các phần mềm quản trị chuỗi cung ứng khách hàng/máy chủ: tích hợp quản trị chuỗi cung ứng với các cấu thành của thương mại điện tử => hỗ trợ sự phát triển và ứng dụng quản trị chuỗi cung ứng

Yếu tố thông tin trong quản trị chuỗi cung ứng và mạng sản xuất quốc tế

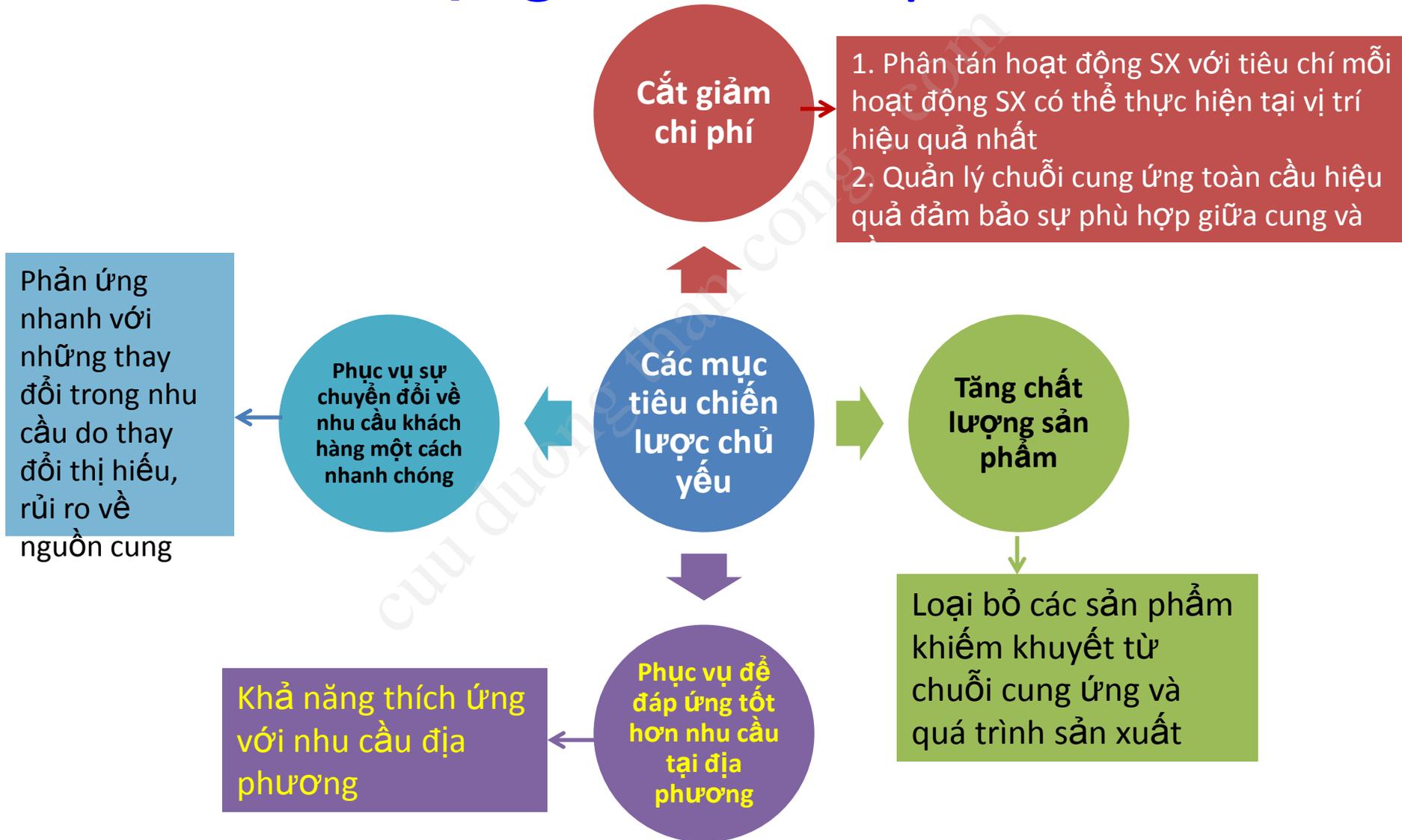
Hệ thống trao đổi dữ liệu điện tử (EDI): liên kết giữa công ty, nhà cung cấp và các chủ hàng.

Chia sẻ thông tin với các đối tác thông qua EDI và Internet => DN tích hợp chức năng tồn kho, hậu cần, mua nguyên vật liệu, vận chuyển,... => tạo phương thức quản trị tiên phong và hiệu quả

Hệ quả: cân bằng tốt hơn cung cầu => giảm tồn không có thời gian trễ, tăng tính linh hoạt, giảm thiểu công việc giấy tờ

Metro Việt Nam; Mosfly Việt Nam; Công ty CP Mỹ phẩm Sài Gòn (giải pháp ECOD-Comarch)

Mục tiêu của quản trị chuỗi cung ứng và mạng sản xuất quốc tế



Chiến lược sản xuất tập trung và phân tán

Chiến lược xác định vị trí hoạt động sản xuất tốt nhất (giảm thiểu chi phí SX và nâng cao chất lượng)

- 1.Sản xuất tập trung tại một địa điểm và phục vụ thị trường thế giới
- 2.Phân tán ra các khu vực/quốc gia/vùng

Yếu tố qui định lựa chọn chiến lược

- Các yếu tố quốc gia
- Yếu tố công nghệ
- Yếu tố sản phẩm

Chiến lược sản xuất tập trung và phân tán

- Các yếu tố quốc gia

	Sản xuất tập trung	Sản xuất phân tán
Sự khác biệt về KTCT	Quan trọng	Ít quan trọng
Sự khác biệt về văn hóa	Quan trọng	Ít quan trọng
Sự khác biệt về chi phí yếu tố sản xuất	Quan trọng	Ít quan trọng
Rào cản thương mại, chi phí vận chuyển, CS FDI	Ít quan trọng	Quan trọng
Ngoại ứng	Quan trọng trong công nghiệp	Quan trọng trong công nghiệp
Tỷ giá hối đoái	Ổn định	Thay đổi

Chiến lược sản xuất tập trung và phân tán

- Yếu tố công nghệ

	Sản xuất tập trung	Sản xuất phân tán
Chi phí cố định	Cao	Thấp
Quy mô hiệu quả tối thiểu	Cao	Thấp
Công nghệ sản xuất linh hoạt	Sẵn có	Không sẵn có

Chiến lược sản xuất tập trung và phân tán

- Yếu tố sản phẩm

	Sản xuất tập trung	Sản xuất phân tán
Tỷ lệ giá trị trên trọng lượng	Cao	Thấp
Phục vụ nhu cầu phổ biến	Cao	Thấp

Tự sản xuất hay thuê gia công ngoài

- Doanh nghiệp có thể lựa chọn:
 - Tự sản xuất: DN trực tiếp tự thực hiện một hoạt động tạo ra giá trị
 - Thuê gia công bên ngoài để thực hiện hoạt động đó

Tự sản xuất hay thuê gia công ngoài

- **Khái niệm ‘thuê gia công ngoài-thuê gia công quốc tế-outsourcing’**: quá trình một DN chuyển giao toàn bộ một chức năng hay công đoạn SX nào đó cho một DN cùng chuyên môn khác ở nước ngoài thay vì tự tiến hành chức năng hay công đoạn SX đó ở trong nước với nhằm khai thác lợi thế từ các DN nước ngoài với mục đích giảm giá thành và nâng cao tính cạnh tranh của sản phẩm.

Tự sản xuất hay thuê gia công ngoài

- Khác biệt giữa gia công quốc tế và nhập khẩu linh kiện

Gia công quốc tế	Nhập khẩu linh kiện
<ul style="list-style-type: none">- Người đặt gia công: cung cấp nguyên liệu, định mức và tiêu chuẩn kỹ thuật của sản phẩm- Bên nhận gia công: tổ chức SX sau đó giao lại SF và nhận tiền công tương đương hao phí lao động bỏ ra	<ul style="list-style-type: none">- Linh kiện nhập khẩu được SX hoàn toàn dựa trên các quyết định về nguyên liệu, định mức và tiêu chuẩn kỹ thuật của nước xuất khẩu (nước SX linh kiện)

VD: Boeing 787; Ấn Độ và dịch vụ gia công; VN và công nghiệp gia công phần mềm

Tự sản xuất hay thuê gia công ngoài

- Ưu điểm của tự sản xuất và thuê gia công ngoài

Tự sản xuất	Thuê gia công ngoài
Hạ thấp chi phí	Hạ thấp chi phí
Tạo điều kiện đầu tư tập trung	Sự linh hoạt chiến lược
Bảo vệ công nghệ sản phẩm độc quyền hoặc cốt lõi	Sự bồi hoàn (đơn hàng từ các quốc gia)
Cải thiện lịch trình sản xuất liền kề	

Một số hệ thống và phương pháp hỗ trợ quản trị chuỗi cung ứng quốc tế



- **Just-in-time:** mô hình sản xuất theo đó hàng hóa được chế tạo đúng, đủ theo nhu cầu, không dư thừa và cũng không cung cấp trước

(Ford áp dụng từ những năm 1930; Toyota Motors hoàn thiện và áp dụng trong những năm 70)

- **Phương châm:** đúng sản phẩm, đúng số lượng, đúng giá, đúng địa điểm, đúng thời điểm (the right product, in the right quantity, at the right price, at the right location and at the right time)

Lợi ích	Hạn chế
<ul style="list-style-type: none">- Giúp giảm chi phí: lưu kho bãi, lưu trữ => giảm vốn lưu động cần thiết cho hàng tồn kho- Giúp nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm phế phẩm	<ul style="list-style-type: none">- Không có khối lượng hàng đệm (thiếu vật tư dự trữ)

Một số hệ thống và phương pháp hỗ trợ quản trị chuỗi cung ứng quốc tế



- **6-Sigma**- triết lý quản lý, tập trung vào việc loại bỏ những lỗi sai, lãng phí và sửa chữa
- “Hệ phương pháp **cải tiến quy trình** dựa trên thống kê nhằm **giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay khuyết tật** đến mức 3,4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh”.
- Hệ phương pháp Six Sigma dựa trên tiến trình mang tên DMAIC: **Define** (Xác Định), **Measure** (Đo Lường), **Analyze** (Phân Tích), **Improve** (Cải Tiến) và **Control** (Kiểm Soát).

Sigma – độ lệch chuẩn trong thống kê



Cấp độ Sigma	Lỗi phần triệu	Lỗi phần trăm
Một Sigma	690.000,0	69,0000%
Hai Sigma	308.000,0	30,8000%
Ba Sigma	66.800,0	6,6800%
Bốn Sigma	6.210,0	0,6210%
Năm Sigma	230,0	0,0230%
Sáu Sigma	3,4	0.0003%

Six Sigma: độ hoàn hảo đạt 99.99966%

Khởi đầu:

- Motorola 1986

Các công ty áp dụng:

- GE 1990
- Dow Chemical
- Dupont
- Kodak
- Sony
- IBM
- Starwood Hotel
- ...

Một số hệ thống và phương pháp hỗ trợ quản trị chuỗi cung ứng quốc tế



Quản lý chất lượng toàn diện (TQM): triết lý quản lý. Mục tiêu cải tiến chất lượng sản phẩm nhằm đáp ứng tất cả các yêu cầu và mong đợi của khách hàng.

3 yếu tố của triết lý TQM

- Tất cả mọi thành viên trong tổ chức tham gia và tác động đến nhận thức chất lượng của khách hàng
- Hướng tới thỏa mãn cả khách hàng bên ngoài và bên trong tổ chức
- Đánh giá thường xuyên tổ chức quyết định sự thành công trong kinh doanh

Một số hệ thống và phương pháp hỗ trợ quản trị chuỗi cung ứng quốc tế



Các yêu cầu cơ bản của TQM

- Nhận biết khách hàng và đáp ứng những nhu cầu thay đổi của họ	- Xác định mục tiêu của từng bộ phận và từng hoạt động về mặt thỏa mãn yêu cầu của khách hàng
- Nhận biết được đối thủ cạnh tranh	- Cho phép nhân viên hoàn thành cam kết chất lượng bằng cách chi phối chương trình cải cách liên tục
- Nhận biết được chi phí của sự không phù hợp	- Thay thế kỹ thuật thẩm tra và sửa chữa
- Đo lường hiệu suất so với thông số chính khách hàng đưa ra	- Không bao giờ chấp nhận một đầu ra không phù hợp
- Đảm bảo mỗi nhân viên đều hiểu và cam kết về chất lượng đối với mỗi mục tiêu kinh doanh	- Hoạch định hiệu quả trước khi tiến hành bất kỳ hành động nào
- Cam kết quản lý để cải tiến liên tục chất lượng trong kinh doanh	- Triết lý TQM không có sự kết thúc cải tiến

Một số hệ thống và phương pháp hỗ trợ quản trị chuỗi cung ứng quốc tế



shutterstock - 17782659

- ISO – Tổ chức Quốc tế về tiêu chuẩn hóa (140 quốc gia thành viên)
 - Mục đích xây dựng các tiêu chuẩn nhằm tạo thuận lợi cho hoạt động trao đổi hàng hóa và dịch vụ giữa các quốc gia
 - Thúc đẩy sự hợp tác giữa các quốc gia trên các lĩnh vực trí tuệ, khoa học công nghệ và hoạt động kinh tế



Một số hệ thống và phương pháp hỗ trợ quản trị chuỗi cung ứng quốc tế

- Một số bộ tiêu chuẩn
 - ISO 9000 (ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004,...): hệ thống quản lý chất lượng
 - ISO 14000 (ISO 14001, ISO 14004,...): Hệ thống quản lý môi trường
 - ISO 22000 (ISO 22000, ISO 22002, ISO 22003, ISO 22004, ISO 22005, ISO 22006,...): Hệ thống quản lý an toàn thực phẩm

TỔNG CỤC TIÊU CHUẨN
ĐO LƯỜNG CHẤT LƯỢNG
TRUNG TÂM CHỨNG NHẬN PHÙ HỢP
QUACERT



DIRECTORATE FOR STANDARDS,
METROLOGY AND QUALITY (STAMEQ)
VIETNAM CERTIFICATION CENTRE
QUACERT

GIẤY CHỨNG NHẬN CERTIFICATE

No.: HT 2093.10.37

Chứng nhận hệ thống quản lý chất lượng của:
This is to certify that the Quality management System of

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS - VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY, HANOI

Địa chỉ/address:

144 đường Xuân Thủy, quận Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam
No. 144, Xuan Thuy Road, Cau Giay District, Hanoi, Vietnam

cho lĩnh vực / for the following activities:

Đào tạo đại học, sau đại học và nghiên cứu khoa học trong lĩnh vực kinh tế và quản trị kinh doanh
Undergraduate; Graduate Training and Scientific Research in the field of Economics and Business

đã được đánh giá và phù hợp với các yêu cầu của tiêu chuẩn :
has been assessed and found to conform with the requirements of the following standard :

TCVN ISO 9001 : 2008/ ISO 9001 : 2008

Giấy chứng nhận này có giá trị từ / This certificate is valid from :
27.4.2010 đến/ to 26.4.2013

Tổng cục TC-ĐL-CL
TỔNG CỤC TRƯỞNG
(The Director General of STAMEQ)

Hội đồng Chứng nhận
CHỦ TỊCH
(The Chairman of the Certification Board)

Trung tâm Chứng nhận QUACERT
GIÁM ĐỐC
(The Director of QUACERT)

Ngô Quý Việt

Phạm Hồng



Nguyễn Nam Hải

- Mô hình quản lý chất lượng theo quá trình, hướng tới các đối tượng khách hàng là người học, phụ huynh và các doanh nghiệp; coi các hoạt động của nhà trường là một loại hình dịch vụ
- ISO 9001:2008 - phương tiện, công cụ hiệu quả giúp các nhà quản lý xây dựng và duy trì hệ thống đảm bảo chất lượng.

Ban hành Sổ tay chất lượng và 33 bộ quy trình công việc trong các lĩnh vực hoạt động cơ bản của nhà trường