**Purchasing and Supply Management**

**Chapter 2: Supply Strategy**

Thách thức lớn đầu tiên mà người quản lý cung ứng phải đối mặt là việc giải thích hiệu quả các mục tiêu của công ty và mục tiêu cung ứng. Ví dụ, với mong muốn mở rộng nhanh chóng của tổ chức, việc đảm bảo nguồn cung có quan trọng hơn việc đạt được giá "đáy đáy" không? Thách thức thứ hai liên quan đến việc lựa chọn kế hoạch hành động hoặc chiến lược phù hợp để đạt được các mục tiêu mong muốn. Ví dụ, nếu đảm bảo nguồn cung là rất quan trọng, nó được thực hiện tốt nhất bằng cách tìm nguồn cung ứng đơn hay kép, hoặc bằng cách thực hiện nội bộ? Thách thức thứ ba liên quan đến việc xác định và phản hồi về các vấn đề cung cấp được tích hợp vào các mục tiêu và chiến lược của tổ chức. Ví dụ, bởi vì một công nghệ mới có thể được truy cập sớm thông qua các nỗ lực cung cấp, làm thế nào điều này có thể được khai thác? Trường hợp Bộ trao đổi nhiệt Spartan ở cuối chương này cung cấp một minh họa về cách cung cấp nên được tích hợp vào chiến lược của công ty. Những thay đổi trong chiến lược và mục tiêu của công ty tại Spartan đòi hỏi phải thay đổi chiến lược cung ứng. Việc phát triển chiến lược cung ứng đòi hỏi người quản lý cung ứng phải phù hợp với các mục tiêu và chiến lược chính của tổ chức và cũng có khả năng nhận ra và nắm bắt các cơ hội. Cả ba thách thức đều đòi hỏi kỹ năng quản lý và chiến lược ở mức cao nhất, và không nên giảm thiểu sự khác biệt trong việc đáp ứng những thách thức này.

**STRATEGIC PLANNING IN SUPPLY MANAGEMENT**

Ngày nay, fi rms phải đối **mặt** với thách thức thịnh vượng khi đối mặt với thị trường thế giới cạnh tranh cao. Khả năng liên hệ hiệu quả với môi trường bên ngoài - xã hội, kinh tế, chính trị, pháp lý và công nghệ - để dự đoán những thay đổi, điều chỉnh theo những thay đổi và tận dụng các cơ hội bằng cách xây dựng và thực hiện các kế hoạch chiến lược là một yếu tố chính trong việc tạo ra thu nhập trong tương lai và rất quan trọng để tồn tại. Nguồn cung phải hướng về phía trước. Chiến lược cung ứng là một kế hoạch hành động cung ứng được thiết kế để cho phép đạt được các mục tiêu và mục tiêu đã chọn. Nếu được phát triển tốt, chiến lược sẽ liên kết fi rm với môi trường như một phần của quá trình lập kế hoạch dài hạn. Một chiến lược cung ứng tổng thể được tạo thành từ các chiến lược phụ có thể được nhóm lại với nhau thành sáu loại chính: 1. Chiến lược đảm bảo nguồn cung. Được thiết kế để đảm bảo rằng nhu cầu cung cấp trong tương lai được đáp ứng với sự nhấn mạnh vào chất lượng và số lượng. Các chiến lược đảm bảo nguồn cung phải được xem xét thay đổi cả cung và cầu.

2. Chiến lược giảm chi phí. Được thiết kế để giảm chi phí đặt ra của những gì có được hoặc tổng chi phí mua lại và sử dụng — chi phí vòng đời. Với những thay đổi trong môi trường và công nghệ, các lựa chọn thay thế có thể có sẵn để giảm chi phí hoạt động tổng thể của tổ chức thông qua những thay đổi về vật liệu, nguồn, phương pháp và mối quan hệ giữa người mua và nhà cung cấp. 3. Chiến lược hỗ trợ chuỗi cung ứng. Được thiết kế để tối đa hóa khả năng kiến thức và khả năng đáng kể của các thành viên chuỗi cung ứng có sẵn cho tổ chức mua. Ví dụ, cần có hệ thống liên lạc tốt hơn giữa người mua và người bán để tạo điều kiện thông báo kịp thời về những thay đổi và đảm bảo rằng hàng tồn kho cung cấp và mục tiêu sản xuất phù hợp với nhu cầu. Các thành viên chuỗi cung ứng cũng cần mối quan hệ tốt hơn cho truyền thông cần thiết để đảm bảo chất lượng cao hơn và thiết kế tốt hơn.

4. Chiến lược thay đổi môi trường. Được thiết kế để dự đoán và nhận ra những thay đổi trong môi trường tổng thể (kinh tế, tổ chức, con người, pháp lý, các quy định và kiểm soát của chính phủ và tính sẵn có của hệ thống) để có thể biến chúng thành lợi thế lâu dài của tổ chức mua.

5. Chiến lược cạnh tranh. Được thiết kế để khai thác các cơ hội thị trường và thế mạnh tổ chức để cung cấp cho tổ chức mua một lợi thế cạnh tranh đáng kể. Trong khu vực công, thuật ngữ lợi thế cạnh tranh thường có thể được hiểu là hiệu suất mạnh mẽ trong việc đạt được các mục tiêu của chương trình.

6. Chiến lược quản lý rủi ro. Trong khi các khía cạnh khác nhau của năm loại chiến lược trước đó đã được đề cập trước đó trong văn bản này, vấn đề quản lý rủi ro vẫn chưa được thảo luận. Do đó, phần này sẽ được mở rộng ở đây, không phải để ngụ ý tầm quan trọng lớn hơn, mà để đảm bảo phạm vi bảo hiểm đầy đủ.

**RISK MANAGEMENT**

Mọi quyết định kinh doanh đều liên quan đến rủi ro và nguồn cung cũng không ngoại lệ. Trong các công cụ tài chính, tỷ lệ hoàn vốn cao hơn được cho là để bù đắp cho nhà đầu tư hoặc người cho vay về mức độ rủi ro cao hơn.

Rủi ro trong chuỗi cung ứng có thể được phân thành ba loại chính: (1) hoạt động: rủi ro gián đoạn hàng hóa hoặc dịch vụ, (2) rủi ro về giá hàng hóa hoặc dịch vụ mua lại sẽ thay đổi đáng kể và (3) rủi ro về uy tín. Cả ba rủi ro đều ảnh hưởng đến sự sống còn, khả năng cạnh tranh và lợi nhuận của tổ chức và có thể xảy ra đồng thời.

Rủi ro hoạt động: Gián đoạn và chậm trễ nguồn cung Mọi kế hoạch liên tục kinh doanh đều nhận ra rằng sự gián đoạn và chậm trễ nguồn cung có thể xảy ra. Các sự kiện thảm khốc như động đất, lốc xoáy, bão, chiến tranh, fl oods hoặc fi re có thể vô hiệu hóa hoàn toàn một nhà cung cấp quan trọng. Các cuộc đình công có thể khác nhau về độ dài và thậm chí gián đoạn ngắn hạn liên quan đến thời tiết, tai nạn trên các con đường chính hoặc bất kỳ yếu tố ngắn hạn nào khác ảnh hưởng đến việc cung cấp và / hoặc vận chuyển các yêu cầu có thể ảnh hưởng đến khả năng cung cấp dịch vụ khách hàng tốt của tổ chức mua hang.

Có thể phân biệt giữa các yếu tố nằm ngoài tầm kiểm soát của người mua hoặc nhà cung cấp, chẳng hạn như thời tiết và các yếu tố liên quan trực tiếp đến khả năng của nhà cung cấp trong việc lựa chọn nhà cung cấp của riêng mình, quản lý nội bộ và phân phối để ngăn chặn khả năng gián đoạn nguồn cung vật lý. Đánh giá nhà cung cấp cẩn thận trước khi cam kết mua hàng có thể giảm thiểu loại gián đoạn nguồn cung thứ hai. Trong các tình huống của mối quan hệ cung ứng đang diễn ra, giao tiếp với các nhà cung cấp chính là điều cần thiết. Đó là tình huống trong trường hợp Sabor ở cuối chương. Ray Soles lo ngại về khả năng thiếu hụt nguyên liệu thô quan trọng và phải đi đến thỏa thuận với các nhà cung cấp của mình để tránh gián đoạn nguồn cung có thể xảy ra. Thật không may, sự gián đoạn nguồn cung làm tăng chi phí. Nếu cần phải thay thế vào phút chót, chúng có thể sẽ tốn kém. Lao động và thiết bị nhàn rỗi, bỏ lỡ lời hứa giao hàng của khách hàng và tranh giành — tất cả đều làm tăng chi phí liên quan đến chúng.

Financial Risk: Changes in Price

Hoàn toàn khác với gián đoạn nguồn cung là những rủi ro liên quan trực tiếp đến những thay đổi về giá của hàng hóa hoặc dịch vụ được mua. Một ví dụ đơn giản đến từ thị trường hàng hóa. Giá dầu tăng ảnh hưởng đến giá trả cho nhiên liệu, năng lượng và những sản phẩm hoặc dịch vụ cần dầu làm thành phần chính hoặc nguyên liệu thô. Một người mua đã cam kết hợp đồng giá fi xed có thể tìm thấy một đối thủ cạnh tranh có thể cạnh tranh vì giá hàng hóa đã giảm. Thay đổi tỷ giá hối đoái và mối đe dọa thiếu hụt hoặc gián đoạn nguồn cung cũng sẽ ảnh hưởng đến giá cả, cũng như các quyết định giá của nhà cung cấp tùy tiện. Những thay đổi về thuế, phí cầu đường, phí, thuế và thuế quan cũng sẽ ảnh hưởng đến chi phí sở hữu. Do cả gián đoạn nguồn cung và rủi ro giá / chi phí đều ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng của bất kỳ tổ chức nào để đáp ứng các mục tiêu của riêng mình và thực hiện các chiến lược của mình, rủi ro chuỗi cung ứng - cho dù họ ở phía cung, nội bộ tổ chức hay phía khách hàng - cần được quản lý đúng cách.

**Reputational Risk**

Rủi ro danh tiếng có thể còn nghiêm trọng hơn rủi ro hoạt động hoặc giá cả, bởi vì việc mất danh tiếng có thể là thảm họa đối với một công ty. Cả hai vấn đề cung cấp pháp lý và đạo đức đều có thể ảnh hưởng đến danh tiếng của công ty. "Bạn được biết đến bởi công ty bạn giữ" không chỉ áp dụng cho cuộc sống cá nhân của một người, mà còn cho cuộc sống công ty. Do đó, danh tiếng của các thành viên trong chuỗi cung ứng của công ty sẽ ảnh hưởng đến hình ảnh của chính công ty đó. Các quyết định và hành vi truyền thông nội bộ và bên ngoài của nhân viên cung cấp có thể có cả tác động tiêu cực và tích cực. Do đó, nội dung của các vấn đề pháp lý và đạo đức (Chương 15) có liên quan cao đến rủi ro danh tiếng. Công khai bất lợi liên quan đến hối lộ, lại quả, chất lượng không phù hợp, xử lý không đúng cách và thực hành môi trường, giao dịch với các nhà cung cấp phi đạo đức, v.v., có thể cực kỳ gây tổn hại.

**Managing Supply Risks**

Quản lý rủi ro cung ứng đòi hỏi (1) xác định và phân loại rủi ro, (2) đánh giá tác động và (3) chiến lược rủi ro. Do nguồn cung ngày càng trở nên toàn cầu và mạng lưới cung ứng phức tạp hơn, việc xác định rủi ro cũng trở nên khác biệt hơn. Cuộc thảo luận trước đó xác định gián đoạn nguồn cung và thay đổi giá / chi phí là hai loại đã được đánh giá cao đơn giản hóa ed. Các yếu tố công nghệ, xã hội, chính trị và môi trường thậm chí chưa được đề cập. Công nghệ có khả năng làm gián đoạn nguồn cung thông qua sự thất bại của hệ thống và thông qua việc xóa bỏ các thiết bị, sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có hoặc thay đổi mạnh mẽ thực tế chi phí / giá cả hiện có. Một người mua cam kết một hợp đồng dài hạn, fi xedprice cho một yêu cầu cụ thể có thể thấy một đối thủ cạnh tranh có thể đạt được lợi thế đáng kể thông qua một sự thay thế dựa trên công nghệ, chi phí thấp hơn. Những thay đổi lập pháp về môi trường có thể bù đắp đáng kể khả năng của nhà cung cấp để cung cấp với mức giá dự kiến hoặc hoàn toàn giao hàng. Bởi vì người quản lý cung ứng được thông tin đầy đủ có lẽ ở vị trí tốt nhất để xác định các rủi ro cung ứng khác nhau mà tổ chức của họ phải đối mặt, việc xác định rủi ro như vậy phải là một yêu cầu tiêu chuẩn của công việc, bao gồm ước tính xác suất xảy ra sự kiện. Đánh giá tác động đòi hỏi khả năng đánh giá hậu quả của việc gián đoạn nguồn cung và / hoặc tiếp xúc với giá / chi phí. Đánh giá tác động chính xác có thể yêu cầu đầu vào của những người khác trong tổ chức, chẳng hạn như hoạt động, tiếp thị, kế toán và fi nance, chỉ nêu tên một vài. Tác động tiềm tàng được đánh giá từ nguy cơ ed được xác định có thể thấp, trung bình hoặc cao. Kết hợp đánh giá tác động tiềm năng với xác suất phơi nhiễm sự kiện tạo ra một bảng rủi ro có xác suất thấp và tác động thấp đến một xác suất cực đoan và cao với tác động cao đến xác suất khác. Rõ ràng, các rủi ro có tác động cao, xác suất cao cần phải được giải quyết hoặc, tốt hơn nữa, tránh, nếu có thể. Quản lý rủi ro nguồn cung nên được bắt đầu ở cấp độ cung cấp, nhưng có thể leo thang đến cấp độ tổng thể của công ty. Các hành động tương đối đơn giản như tránh các nhà cung cấp có rủi ro cao hoặc vị trí địa lý có rủi ro cao, tìm nguồn cung ứng kép hoặc ba, mang theo cổ phiếu an toàn, bảo hiểm rủi ro và sử dụng các hợp đồng dài hạn và / hoặc giá thấp hơn và các điều khoản hợp đồng bảo vệ đã là một phần tiêu chuẩn của kho vũ khí mua sắm trong một thời gian dài. Nếu hầu hết người mua có cách của họ, họ muốn chuyển tất cả rủi ro cho các nhà cung cấp của họ! Tuy nhiên, giả định rủi ro mang một thẻ giá, và một nhà cung cấp nên được yêu cầu gánh vác rủi ro nếu nó có lợi cho cả nhà cung cấp và người mua để làm như vậy.

**The Corporate Context**

Rủi ro nguồn cung chỉ là một trong những rủi ro khác nhau mà bất kỳ tổ chức nào cũng phải đối mặt. Theo truyền thống, rủi ro tài chính là trách nhiệm của fi nance, bảo hiểm tài sản một phần của bất động sản, v.v. Sự xuất hiện của một nhóm quản lý rủi ro doanh nghiệp do người quản lý rủi ro hoặc giám đốc quản lý rủi ro (CRO) đứng đầu cho phép các công ty nói chung đánh giá tổng mức độ rủi ro của họ và tìm kiếm những cách tốt nhất để quản lý tất cả các rủi ro. Quyết định của người quản lý cung ứng không tìm nguồn ở một quốc gia không ổn định về chính trị vì sợ gián đoạn nguồn cung cũng có thể bỏ lỡ cơ hội tìm nguồn với giá rất có lợi. Một quan điểm của công ty có thể cho thấy rằng sự đánh đổi giữa giá cao hơn ở nơi khác và rủi ro không cung ủng hộ lựa chọn rõ ràng rủi ro hơn. Sáp nhập và mua lại cũng như gia công và thuê ngoài đại diện cho các hiện tượng đầy cơ hội và rủi ro trong đó đầu vào nguồn cung là rất quan trọng để giải quyết rủi ro doanh nghiệp hiệu quả. Quyết định về mức độ rủi ro mà bất kỳ tổ chức nào nên sẵn sàng chịu và liệu nó có nên tự bảo hiểm hay tìm kiếm sự bảo vệ của bên thứ ba hay không nằm ngoài phạm vi của văn bản này. Tuy nhiên, rõ ràng là quản lý rủi ro sẽ là một lĩnh vực quan tâm ngày càng tăng đối với các nhà quản lý cung ứng

**STRATEGIC COMPONENTS**

Có lẽ câu hỏi cơ bản nhất mà một tổ chức phải đối mặt trong danh mục "cái gì" là vấn đề sản xuất hoặc mua, gia công và thuê ngoài. Có lẽ, sức mạnh mua lại mạnh mẽ sẽ ủng hộ chiến lược mua. (Xem Chương 5.) Cũng bao gồm trong tiêu đề của những gì sẽ được mua là vấn đề liệu tổ chức sẽ có được các mặt hàng và vật liệu tiêu chuẩn có sẵn trên thị trường, trái ngược với các yêu cầu đặc biệt, tùy chỉnh cụ thể. Các mặt hàng tiêu chuẩn có thể dễ dàng có được trên thị trường, nhưng chúng có thể không mang lại cho tổ chức lợi thế cạnh tranh mà các yêu cầu đặc biệt có thể cung cấp.

**Quality?**

Supplier Quality Assurance Programs

* Zero defect (ZD) plans
* Process quality control programs
* Quality certification programs

**How Much?**

Thành phần chính khác của bất kỳ chiến lược cung ứng nào liên quan đến câu hỏi sẽ có được bao nhiêu trong tổng số và mỗi lần giao hàng. Chương 8 đã thảo luận về một số sự đánh đổi có thể xảy ra dưới số lượng. Trong JIT và MRP, xu hướng là hướng tới số lượng nhỏ hơn được giao khi cần thiết, trái ngược với lập trường trước đây là mua số lượng lớn tại một thời điểm để đảm bảo giá tốt hơn. Lý tưởng nhất, người mua và nhà cung cấp cố gắng xác định và loại bỏ các nguyên nhân gây ra sự không chắc chắn trong chuỗi cung ứng thúc đẩy nhu cầu hàng tồn kho, do đó giảm lượng hàng tồn kho trong toàn bộ hệ thống. Một tùy chọn có sẵn trong câu hỏi bao nhiêu có thể liên quan đến việc chuyển quyền sở hữu hàng tồn kho. Nhà cung cấp duy trì hàng tồn kho fi nished vì nhà cung cấp có thể đang cung cấp một mặt hàng chung cho một số khách hàng. Kho an toàn cần thiết để phục vụ một nhóm khách hàng có thể ít hơn nhiều so với tổng số cổ phiếu an toàn kết hợp nếu một số khách hàng tự quản lý hàng tồn kho của riêng họ. Khái niệm này là không thể thiếu để thực hiện thành công hợp đồng hệ thống (được thảo luận trong Chương 4). Từ quan điểm chiến lược, nguồn cung có thể muốn phân tích vị trí hàng tồn kho của mình trên tất cả các mặt hàng chính của mình, nhằm tìm ra một thỏa thuận với các nhà cung cấp chính, theo đó họ đồng ý duy trì hàng tồn kho, về mặt vật lý và tài chính, với việc giao hàng theo yêu cầu. Tất nhiên, lý tưởng nhất là ý định của cả người mua và nhà cung cấp nên là đưa hàng tồn kho ra khỏi hệ thống. Một khu vực trong cơ sở của người mua thậm chí có thể được đặt dưới sự kiểm soát của nhà cung cấp. Dell là một ví dụ về một công ty đã sử dụng thành công các mối quan hệ cung cấp của mình để tạo ra lợi thế cạnh tranh. Điều quan trọng đối với thành công của Dell là nó hầu như không có hàng tồn kho, cả sản phẩm hoặc vật liệu và mọi thứ Dell mua từ các nhà cung cấp của mình ngay lập tức được lắp ráp vào máy tính và bán.2 Các lựa chọn khác là chuyển sang mua JIT hoặc mua ký gửi. Nếu một nhà cung cấp có thể phụ thuộc vào việc cung cấp các mặt hàng mua cần thiết, với chất lượng đã thỏa thuận, với số lượng nhỏ và tại thời điểm quy định, việc mua fi rm có thể giảm đáng kể đầu tư vào hàng tồn kho đã mua, tận hưởng nguồn cung liên tục cần thiết và giảm chi phí kiểm tra nhận và đến. Để thực hiện điều này đòi hỏi một kế hoạch dài hạn và sự hợp tác và hiểu biết đáng kể giữa người mua và người bán. Trong mua ký gửi, nhà cung cấp sở hữu hàng tồn kho trong cơ sở của người mua dưới sự kiểm soát của người mua. Người mua chịu trách nhiệm hạch toán việc rút hàng tồn kho từ hàng tồn kho ký gửi đó, thanh toán số lượng sử dụng và thông báo cho nhà cung cấp về nhu cầu bổ sung hàng tồn kho. Xác minh số lượng còn lại trong kho sau đó sẽ được thực hiện cùng nhau, theo định kỳ. Chiến lược này có lợi thế cho cả nhà cung cấp (khối lượng đảm bảo) và người mua (giảm đầu tư hàng tồn kho) và thường được sử dụng trong ngành phân phối.

**Who?**

Toàn bộ câu hỏi ai nên mua và làm thế nào để tổ chức chức năng cung ứng đã được đề cập trong Chương 3. Các quyết định quan trọng là liệu chức năng cung cấp có nên được tập trung hay không, chất lượng nhân viên nên như thế nào và quản lý cấp cao và các chức năng khác sẽ tham gia vào quá trình mua lại tổng thể ở mức độ nào. Các nhóm sẽ được sử dụng ở mức độ nào để đi đến các chiến lược cung cấp.

**When?**

Câu hỏi khi nào nên mua được gắn rất chặt chẽ với câu hỏi là bao nhiêu. Các lựa chọn rõ ràng bây giờ là so với sau này. Vấn đề chiến lược quan trọng thực sự nằm ở câu hỏi về chính sách mua kỳ hạn và hàng tồn kho. Trong lĩnh vực hàng hóa, cơ hội tồn tại để đi vào thị trường tương lai và sử dụng phòng ngừa rủi ro. Các sàn giao dịch hàng hóa có tổ chức là cơ hội để bù đắp các giao dịch trên thị trường giao ngay và tương lai để tránh một số rủi ro về giá cả đáng kể như đã thảo luận trong Chương 10.

**What Price?**

Bất kỳ tổ chức nào cũng có thể tuân theo một số chiến lược giá c cụ thể. Chủ đề này đã được thảo luận rộng rãi trong Chương 11. Sự đánh đổi chính có thể là liệu tổ chức có ý định theo đuổi việc trả giá cao để đổi lấy dịch vụ đặc biệt và các cam kết khác từ nhà cung cấp, mục tiêu giá tiêu chuẩn phù hợp với phần còn lại của thị trường hay giá thấp nhằm mang lại lợi thế về chi phí. Hơn nữa, việc theo đuổi chiến lược dựa trên chi phí trái ngược với chiến lược dựa trên thị trường có thể yêu cầu sử dụng rộng rãi các công cụ như phân tích giá trị, phân tích chi phí và đàm phán. Đối với tài sản vốn, việc lựa chọn cho thuê hoặc sở hữu thể hiện các lựa chọn thay thế chiến lược, như đã thảo luận trong Chương 16

**Where?**

Một số khả năng xuất hiện dưới câu hỏi mua ở đâu. Nhiều trong số này được thảo luận trong Chương 12 dưới mục "Lựa chọn nguồn". Sự đánh đổi rõ ràng bao gồm tìm nguồn cung ứng địa phương, khu vực, trong nước hoặc quốc tế; mua từ các nhà cung cấp nhỏ so với lớn; tìm nguồn cung ứng đơn lẻ so với nhiều nguồn cung ứng; và doanh thu nhà cung cấp thấp so với cao, cũng như chứng nhận nhà cung cấp và quyền sở hữu nhà cung cấp. Cuối cùng, thông qua tiếp thị ngược hoặc phát triển nhà cung cấp, người mua có thể tạo ra thay vì chọn nhà cung cấp.

**How?**

Một loạt các tùy chọn tồn tại dưới tiêu đề "cách mua". Chúng bao gồm, nhưng chắc chắn không giới hạn, các hệ thống và quy trình tích hợp quản lý chuỗi cung ứng; lựa chọn công nghệ; ứng dụng thương mại điện tử; sử dụng các loại đội; sử dụng đàm phán, đấu giá, đấu giá cạnh tranh, lệnh chung và hệ thống lệnh mở; hợp đồng hệ thống; mua theo nhóm; hợp đồng dài hạn; đạo đức mua lại; mua tích cực hoặc thụ động; việc sử dụng nghiên cứu mua hàng và phân tích giá trị; chương trình đảm bảo chất lượng; và giảm cơ sở cung ứng. Hầu hết những điều này sẽ được thảo luận trong Chương 3 đến Chương 12 trong tex này.

**Why?**

Mỗi chiến lược cần phải được kiểm tra không chỉ cho các thành phần tùy chọn khác nhau của nó, mà còn cho lý do tại sao nó nên được theo đuổi. Lý do thông thường cho một chiến lược cung cấp là làm cho các mục tiêu cung ứng phù hợp với các mục tiêu và chiến lược tổng thể của tổ chức ở cả cấp độ hoạt động và chiến lược. Các lý do khác có thể bao gồm điều kiện thị trường, cả hiện tại và tương lai. Hơn nữa, có thể có những lý do nội bộ cho tổ chức, cả bên ngoài nguồn cung và nguồn cung bên trong, để theo đuổi các chiến lược nhất định. Ví dụ, một bộ phận kỹ thuật mạnh có thể có cơ hội theo đuổi một chiến lược dựa trên các yêu cầu được thiết kế đặc biệt. Sự sẵn có của các quỹ dư thừa có thể tạo cơ hội để có được một nhà cung cấp thông qua tích hợp ngược / dọc. Những lý do bên trong nguồn cung có thể liên quan đến khả năng và sự sẵn có của nhân viên cung cấp. Một nhóm cung ứng được đào tạo chuyên sâu và hiệu quả có thể theo đuổi các chiến lược tích cực hơn nhiều so với một nhóm cung cấp ít trình độ hơn. Các lý do khác có thể bao gồm môi trường. Ví dụ, các quy định và kiểm soát của chính phủ về trách nhiệm sản phẩm và bảo vệ môi trường có thể yêu cầu theo đuổi các chiến lược nhất định. Điều làm cho chiến lược cung ứng trở thành một lĩnh vực thú vị để khám phá là sự kết hợp của vô số lựa chọn chiến lược cùng với quy mô tác động tiềm năng đến thành công của công ty. Sự kết hợp giữa chuyên môn cung cấp hợp lý với tư duy sáng tạo và hiểu biết đầy đủ về các mục tiêu và chiến lược của công ty có thể khám phá ra các cơ hội chiến lược có quy mô và tác động không có sẵn ở những nơi khác trong tổ chức.

**Spartan Heat Exchangers Inc.**

Vào ngày 10 tháng 6, Rick Coyne, giám đốc vật liệu tại Spartan Heat Exchangers Inc. (Spartan), ở Springfield, Missouri, nhận được cuộc gọi từ Max Brisco, phó chủ tịch sản xuất: "Bộ phận vật liệu có thể làm gì để tạo điều kiện thuận lợi cho chiến lược kinh doanh mới của Spartan? Tôi sẽ cần kế hoạch của bạn vào tuần tới." BỘ TRAO ĐỔI NHIỆT SPARTAN Spartan là nhà thiết kế và sản xuất thiết bị truyền nhiệt công nghiệp chuyên dụng hàng đầu. Khách hàng của nó hoạt động trong một số ngành công nghiệp, chẳng hạn như thép, luyện nhôm, sản xuất thủy điện, bột giấy và giấy, lọc dầu và hóa dầu. Các sản phẩm chính của công ty bao gồm máy làm mát biến áp, bộ làm mát động cơ và máy phát điện, máy làm mát máy phát thủy điện, bộ trao đổi nhiệt làm mát bằng không khí và máy làm mát dầu máy biến áp. Sự kết hợp giữa ống vây và thiết kế trao đổi nhiệt đã được chứng minh theo thời gian của Spartan đã được công nhận rộng rãi ở cả Bắc Mỹ và quốc tế. Doanh thu bán hàng là 25 triệu đô la và Spartan hoạt động trong một nhà máy rộng 125.000 foot vuông. Spartan thuộc sở hữu của Krimmer Industries, một tập đoàn tư nhân lớn với hơn 10.000 nhân viên trên toàn thế giới, có trụ sở tại Denver. Rick Coyne đã tóm tắt chiến lược kinh doanh của Spartan trong suốt 10 năm qua: "Chúng tôi sẵn sàng làm bất cứ điều gì cho mọi khách hàng liên quan đến yêu cầu truyền nhiệt của họ. Chúng tôi sẵn sàng thử và sai trên sàn cửa hàng và cung cấp cho khách hàng các sản phẩm truyền nhiệt độc đáo của riêng họ. Ông nói thêm, "Những người thiết kế và sản xuất của chúng tôi đã đạt được sự hài lòng lớn nhất khi tạo ra các sản phẩm truyền nhiệt tùy chỉnh mới. Khả năng thiết kế và nghiên cứu đã cho chúng tôi lợi thế trong việc phát triển và sản xuất bất kỳ loại sản phẩm truyền nhiệt nào theo yêu cầu của khách hàng. Mười năm trước, chúng tôi là một trong số rất ít công ty trong ngành cung cấp các dịch vụ tùy chỉnh trong thiết kế và sản xuất và chiến lược này có ý nghĩa kinh doanh, vì khách hàng sẵn sàng trả phí bảo hiểm cho các sản phẩm tùy chỉnh. QUY TRÌNH SẢN XUẤT Bản chất tùy chỉnh của dòng sản phẩm của Spartan được hỗ trợ bởi hoạt động sản xuất tại cửa hàng việc làm với một số bộ phận, mỗi bộ phận sản xuất thành phần cụ thể các bộ phận, cho ăn một khu vực lắp ráp cuối cùng. Mỗi công việc chuyển từ trung tâm làm việc này sang trung tâm làm việc khác, kèm theo một hóa đơn bản vẽ vật liệu và kỹ thuật. Quá trình đầu tiên liên quan đến việc lắp một ống lót (trong đó chất lỏng được làm mát đi qua) vào một ống cơ sở. Ống cơ sở này, được làm bằng nhôm, sau đó được áp lực liên kết với ống lót bên trong thông qua quá trình đùn quay tạo thành vây xoắn ốc trên ống đế. Độ sâu của các vây và khoảng cách giữa chúng quyết định lượng luồng không khí qua các ống, và do đó hiệu quả làm mát và công suất của thiết bị. Sau khi các ống được hình thành, việc chế tạo tủ và tấm cuối bắt đầu. Các ống được hàn vào tủ và các tấm cuối. Mặt bích sau đó được hàn vào các cặp ống ở phía bên kia của các tấm cuối để tạo ra một hệ thống vòng. Thiết bị sau đó đã được sơn và quạt và động cơ đã được lắp đặt. Cuối cùng, thiết bị đã được kiểm tra rò rỉ và hiệu suất, crated, và vận chuyển đến công trường để cài đặt. BỘ PHẬN VẬT LIỆU Người mua của Spartan có nguồn gốc tất cả các nguyên liệu thô và linh kiện theo yêu cầu của sản xuất và chịu trách nhiệm lập kế hoạch, mua sắm và quản lý hàng tồn kho. Rick quản lý một nhà kho nội bộ được sử dụng để chứa hàng tồn kho nguyên liệu thô, duy trì hàng tồn kho đệm đầy đủ và thực hiện hợp đồng mua hàng với các nhà cung cấp, đảm bảo các thông số kỹ thuật được đáp ứng trong khi đạt được mức giá tốt nhất có thể. Bộ phận của Rick bao gồm hai người mua, một nhân viên kiểm soát vật liệu, một nhân viên xúc tiến và hai người gửi hàng-người nhận. Spartan thường có nhiều nhà cung cấp để cung cấp nguyên liệu thô và nhóm nguyên liệu đã sử dụng hơn 350 nhà cung cấp cho nguyên liệu thô của mình, với thời gian giao hàng hiện tại từ vài ngày đến sáu tuần. Cơ sở nhà cung cấp rộng lớn này được yêu cầu bởi chiến lược tùy biến được công ty áp dụng. Rick lưu ý rằng khoảng 35% giao dịch mua của Spartan là dành cho các sản phẩm nhôm, chủ yếu là ống và tấm. Trung bình, nhà máy có hàng tồn kho trị giá 3,5 triệu đô la, dưới dạng cả thô và công việc đang được xử lý. Tồn kho nguyên liệu chiếm khoảng 40% tổng số. Rick ước tính rằng Spartan có vòng quay hàng tồn kho bốn lần mỗi năm, mà anh tin rằng có thể so sánh với đối thủ cạnh tranh. Hoạt động sản xuất thường xuyên phàn nàn về tình trạng thiếu nguyên liệu và tồn kho, và kiểm toán hàng tồn kho thường xuyên cho thấy sự khác biệt đáng kể với hồ sơ hàng tồn kho trên hệ thống máy tính của công ty. Hơn nữa, một lượng đáng kể cổ phiếu đã bị xóa sổ mỗi năm do lỗi thời. Rick nghi ngờ rằng nhân viên sản xuất thường xuyên loại bỏ hàng tồn kho mà không có tài liệu thích hợp và công nhân thường xuyên đi chệch khỏi các hóa đơn nguyên vật liệu đã được thiết lập. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH MỚI Cạnh tranh trong ngành công nghiệp trao đổi nhiệt đã tăng lên đáng kể trong thập kỷ qua, với phần lớn sự cạnh tranh mới đến từ Hàn Quốc và Châu Âu. Các công ty Hàn Quốc, với cơ sở chi phí thấp, cạnh tranh chủ yếu về giá cả, trong khi các công ty châu Âu tập trung vào việc tiêu chuẩn hóa các dòng sản phẩm của họ thành một vài sản phẩm có khối lượng lớn và cạnh tranh về thời gian và giá giao hàng. Các đối thủ cạnh tranh của Spartan ở châu Âu đã sử dụng các quy trình sản xuất dây chuyền lắp ráp, thay vì vận hành hàng loạt hoặc cửa hàng việc làm. Quản lý cấp cao xem sự cạnh tranh từ châu Âu và Hàn Quốc là một mối đe dọa sắp xảy ra. Nhiều khách hàng của Spartan gần đây đã phát triển những kỳ vọng tích cực về giá cả và thời gian giao hàng, và một số khách hàng chính đã quyết định chọn thiết kế sản phẩm tiêu chuẩn, hy sinh thiết kế tùy chỉnh để có chi phí thấp hơn và giao hàng nhanh hơn. Bản chất thay đổi của ngành buộc quản lý cấp cao phải xem xét lại chiến lược kinh doanh của họ. Kết quả là, vào tháng Giêng, một lực lượng đặc nhiệm đa ngành đại diện cho kỹ thuật, sản xuất và bán hàng đã được thành lập với nhiệm vụ xây dựng một chiến lược kinh doanh năm năm mới. Chiến lược mới của công ty đã được hoàn thiện vào tháng Năm và được xem xét với nhóm quản lý vào ngày 1 tháng Sáu trong một cuộc họp nhân viên cả ngày. Chủ đề trung tâm của chiến lược mới là tiêu chuẩn hóa tất cả các dòng sản phẩm, về cả thiết kế và sản xuất, giảm sự đa dạng xuống còn ba hoặc bốn dòng cơ bản cho mỗi loại sản phẩm. Bộ phận bán hàng sẽ không còn nhận đơn đặt hàng cho các thiết kế chuyên dụng. Mục đích của chiến lược mới là giảm thời gian giao hàng từ 14 tuần xuống còn 6 tuần và giảm đáng kể chi phí sản xuất. NHỮNG THÁCH THỨC MỚI ĐỐI VỚI BỘ PHẬN VẬT LIỆU Max Brisco chỉ ra rằng ông hy vọng nhóm vật liệu sẽ đóng một vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ chiến lược mới của công ty và cần biết vào tuần tới các chi tiết cụ thể về kế hoạch của Rick. Lực lượng đặc nhiệm đã đặt ra một số mục tiêu đầy tham vọng. Đầu tiên, thời gian giao hàng của khách hàng cho thành phẩm sẽ giảm xuống còn sáu tuần so với mức trung bình hiện tại là 14 tuần. Thứ hai, mục tiêu mới cho vòng quay hàng tồn kho là 20 lần. Trong khi đó, tồn kho nguyên liệu thô đã được loại bỏ. Thứ ba, Max tin rằng tiêu chuẩn hóa sản phẩm cũng sẽ mang lại cơ hội giảm chi phí cho hàng hóa đã mua. Ông hy vọng rằng chi phí cho nguyên liệu thô và linh kiện có thể được cắt giảm 10% trong 12 tháng tới. Rick hoàn toàn ủng hộ hướng đi mới mà công ty đang thực hiện và coi đây là cơ hội để thực hiện những thay đổi lớn. Anh biết rằng Max sẽ muốn biết chi tiết cụ thể về kế hoạch của mình trong cuộc họp trong thời gian một tuần.

**Sabor Inc.**

Vào giữa tháng Tư, Ray Soles, phó chủ tịch quản lý chuỗi cung ứng tại Sabor Inc., ngày càng lo ngại về khả năng thiếu hụt nguồn cung marconil, một nguyên liệu thô công nghệ cao mới để lọc không khí. Ba nhà cung cấp của Sabor Inc., trong hai tuần qua, đã khuyên Ray Soles ký hợp đồng dài hạn và ông đang cố gắng đánh giá tính khả thi của các cam kết đó. SABOR INC. Sabor Inc. của Cleveland, Ohio, sản xuất các đơn vị sưởi ấm và điều hòa không khí công nghiệp và tiêu dùng chất lượng cao. Một mạng lưới rộng lớn các trung tâm lắp đặt và bán hàng độc lập và thuộc sở hữu của công ty đã phục vụ khách hàng trên khắp thị trường Bắc Mỹ. Tổng doanh thu của công ty năm ngoái đạt 800 triệu USD. AIR FILTRATION VÀ MARCONIL Sabor Inc. trong nhiều thập kỷ đã bán các thiết bị làm ẩm không khí và lọc không khí cùng với các đơn vị chính của nó trong sưởi ấm và làm mát không khí. Cho đến ba năm trước, lọc không khí đã chiếm khoảng 7% tổng doanh thu của công ty và đã được bán chủ yếu dưới dạng tiện ích bổ sung cho hệ thống làm mát / sưởi ấm không khí mới. Tuy nhiên, với sự ra đời của marconil, lọc không khí đã bắt đầu tăng đáng kể theo tỷ lệ phần trăm của tổng doanh thu. Marconil, một sản phẩm công nghệ cao mới được phát triển như một phần của nỗ lực không gian của Hoa Kỳ, có một loạt tính chất độc đáo của mối quan tâm cao cho một loạt các ngành công nghiệp. Trong trường hợp lọc không khí, khi được xử lý bởi quy trình được phát triển và cấp bằng sáng chế của Sabor Inc., marconil có thể được chuyển đổi thành vật liệu bọt biển mỏng, rất nhẹ và cực kỳ mịn có khả năng lọc các hạt cực nhỏ. Do sự nhạy cảm của dân số đối với chất lượng không khí và số lượng người mắc bệnh hen suyễn và dị ứng ngày càng tăng, các bộ lọc Sabor mới trở nên phổ biến, không chỉ với việc lắp đặt hệ thống không khí Sabor mới mà còn là trang bị thêm trong hệ thống điều hòa không khí và sưởi ấm cũ. Hơn nữa, so với các máy lọc không khí điện tử có chi phí lắp đặt cao gấp ba lần và yêu cầu làm sạch hàng tháng, bộ lọc marconil phải được thay thế sáu tháng một lần, đảm bảo khối lượng bộ lọc bán hàng liên tục trong nhiều năm tới. Khi kết hợp với một đơn vị ánh sáng cực tím, tiêu diệt vi khuẩn trong không khí, một hệ thống làm sạch không khí marconil được coi là một bước nhảy vọt lớn trong xử lý không khí. Chi phí sản xuất bộ lọc marconil chiếm khoảng 28% giá bán của nó. Cùng với việc giới thiệu hệ thống lọc marconil ba năm trước, bộ phận tiếp thị của Sabor đã khởi xướng một chiến dịch quảng cáo quan trọng hướng đến cả lĩnh vực công nghiệp và tiêu dùng. Khả năng dự báo doanh số bán hàng chính xác của Marketing không ấn tượng, theo Ray Soles. Trong năm đầu tiên, tiếp thị đã dự báo doanh số bán bộ lọc marconil ở mức 1 triệu đô la, trong khi thực tế họ đã bán được 11 triệu đô la. Trong năm thứ hai, dự báo là 15 triệu đô la và doanh thu thực tế là 29 triệu đô la, và trong năm thứ ba, dự báo 40 triệu đô la đã biến thành doanh thu thực tế là 72 triệu đô la. Bộ phận tiếp thị dự kiến tăng trưởng doanh số bán hàng sẽ chững lại trong ba năm tới với tốc độ 20% mỗi năm. CUNG CẤP MARCONIL Nhà cung cấp marconil đầu tiên của Sabor là Bilt Chemical, một nhà cung cấp sơn và chất kết dính lâu năm cho Sabor và là một nhà sản xuất hóa chất lớn, đa dạng, sáng tạo nắm giữ bằng sáng chế về marconil. Ray Soles không thích ý tưởng tìm nguồn cung ứng duy nhất và do đó, khi yêu cầu marconil tăng đáng kể trong năm thứ hai, ông đã đưa vào một nhà cung cấp thứ hai, Warton Inc., không chỉ sản xuất nguyên liệu marconil (theo giấy phép từ Bilt Chemical), mà còn sản xuất nhiều loại sản phẩm marconil trong lĩnh vực dệt may và ô tô. Trong năm thứ ba, Ray đã đảm bảo một nhà cung cấp thứ ba, G. K. Specialties, một công ty nhỏ hơn nhiều so với Bilt Chemical và Warton Inc., cũng sản xuất marconil theo giấy phép cho các ứng dụng của riêng mình trong hàng không vũ trụ và quân sự, nhưng có một số công suất dư thừa mà nó được bán trên thị trường mở. Cả ba nhà cung cấp đều bán marconil với giá giống hệt nhau, đã tăng trong ba năm qua. Khối lượng thực tế được mua bởi Sabor Inc. từ mỗi trong số ba nhà cung cấp như thể hiện trong Phụ lục 1. Giá hiện tại của marconil từ cả ba nhà cung cấp là $ 50.00.

ĐỀ XUẤT NHÀ CUNG CẤP CHO CÁC HỢP ĐỒNG DÀI HẠN Trong hai tuần đầu tiên của tháng Tư, Ray Soles đã được ba nhà cung cấp marconil hiện tại của mình đến thăm với Bilt Chemical trước. Mỗi người đều cảnh báo rằng sự thiếu hụt nguồn cung marconil đang xuất hiện và trừ khi Ray sẵn sàng ký hợp đồng dài hạn, họ sẽ không có khả năng đảm bảo nguồn cung. Tuy nhiên, mỗi đề xuất là khác nhau. Bilt Chemical đề xuất một hợp đồng năm năm với cam kết trả lương cho người nhận là 25.000 bảng cho năm hiện tại và tăng 20% khối lượng hàng năm cho mỗi năm tiếp theo. Giá cả có thể leo thang đối với năng lượng, nguyên liệu thô và lao động mỗi quý dựa trên giá $ 50.00 hiện tại mỗi pound. Warton Inc. đã đề xuất một hợp đồng hai năm với giá 10.000 bảng mỗi năm với các điều khoản giá tương tự như của Bilt Chemical. G. K. Specialties đề xuất một thỏa thuận cho 12,5% yêu cầu hàng năm của Sabor, có thể bị hủy bỏ bất cứ lúc nào bởi một trong hai bên, nhưng đề xuất mức giá 56,00 đô la cho năm hiện tại, được điều chỉnh nửa năm một lần, sau đó dựa trên lạm phát, năng lượng, lao động và vật liệu. Mặc dù Ray Soles không biết nhiều về quy trình sản xuất marconil thực tế, nhưng ông đã nghe nói rằng việc tăng công suất rất tốn kém. Ông cũng hiểu rằng hai trong số ba nguyên liệu thô thành phần cho marconil là sản phẩm phụ từ các quy trình công nghiệp ổn định hợp lý. Vì Ray Soles đã có thể mua gần như tất cả các nhu cầu của Sabor theo hợp đồng hàng quý, nửa năm hoặc hàng năm, anh ta không đặc biệt quan tâm đến việc rời khỏi hoạt động cung cấp hiện tại của mình. Ông đã nghe một số tin đồn rằng trong một vài năm, một sự thay thế chi phí thấp hơn nhiều cho marconil có thể được phát triển. Do đó, ông nghi ngờ rằng, các nhà cung cấp hiện tại của ông đang lo lắng ràng buộc Sabor với một cam kết lâu dài. Ngày 15/4, đại diện bán hàng của Bilt Chemical đã gửi e-mail cho Ray Soles yêu cầu một cuộc họp vào ngày 22/4. E-mail kết luận, "Tôi muốn mang theo người quản lý bán hàng của tôi để chúng tôi có thể thảo luận về đề xuất của chúng tôi cho marconil với bạn. Chúng tôi sẽ không thể đảm bảo cung cấp cho bạn sau ngày 1 tháng Tám, nếu bạn không thể cam kết."

A screenshot of a computer screen

Description automatically generated

**Ford Motor Company: Aligned Business Framework3**

Tony Brown, phó chủ tịch cấp cao về tìm nguồn cung ứng toàn cầu tại Công ty Ford Motor (Ford), đang hoàn thiện kế hoạch của mình cho chiến lược chuỗi cung ứng mới của công ty - "Khung kinh doanh liên kết" (ABF). ABF là một bước đi táo bạo sẽ thay đổi đáng kể mối quan hệ giữa Ford và các nhà cung cấp. Tony mô tả động lực của mình: "Chúng tôi muốn vận hành một hệ thống quản lý chuỗi cung ứng cung cấp các khía cạnh về chất lượng, công nghệ, giao hàng và chi phí, đồng thời thực hiện các chương trình một cách kỷ luật với thời gian đưa ra thị trường nhanh hơn." 4 Đó là ngày 10 tháng 8 năm 2005, và Tony dự kiến sẽ xem xét các chi tiết cuối cùng của đề xuất của mình với chủ tịch công ty và CEO William Clay (Bill) Ford Jr. trước khi đưa ra thông báo công khai chính thức vào tháng sau. ABF sẽ giảm đáng kể số lượng nhà cung cấp và cung cấp cho những nhà cung cấp vẫn còn hợp đồng dài hạn và tham gia sớm vào các chương trình phát triển sản phẩm mới. Tony hy vọng rằng chiến lược này sẽ mang lại lợi ích cho Ford thông qua chi phí tổng thể thấp hơn, trong khi các nhà cung cấp sẽ được hưởng lợi từ sự ổn định tài chính và lợi nhuận lâu dài. Tuy nhiên, câu hỏi đặt ra là làm thế nào ông có thể thuyết phục cộng đồng nhà cung cấp của Ford cam kết tuân thủ các nguyên tắc của ABF. CÔNG TY FORD MOTOR Được thành lập vào năm 1903, Ford là nhà sản xuất ô tô số 2 của Mỹ với doanh thu toàn cầu khoảng 177 tỷ USD. Năm 2005, các thương hiệu toàn cầu của nó bao gồm Ford, Lincoln, Mercury, Jaguar, Land Rover, Aston Martin và Volvo.5 Trong những năm gần đây, tất cả các nhà sản xuất ô tô "Detroit 3" (General Motors, Ford và Chrysler) đều phải vật lộn dưới sự cạnh tranh toàn cầu khốc liệt, giá nhiên liệu tăng và giảm giá sản phẩm mạnh. Trong quý gần đây nhất, Ford đã báo cáo khoản lỗ hoạt động 1,1 tỷ đô la và nợ của công ty gần đây đã được hạ cấp xuống trạng thái trái phiếu rác. Để xoay chuyển hiệu suất của công ty, Ford đã công bố kế hoạch cắt giảm lực lượng lao động làm công ăn lương, giảm công suất bằng cách đóng cửa các nhà máy và bán bộ phận cho thuê xe Hertz, đồng thời tăng cường sản xuất xe hybrid.

Chuỗi cung ứng toàn cầu của Ford bao gồm khoảng 2.500 nhà cung cấp sản xuất và 9.000 nhà cung cấp phi sản xuất, với hoạt động tại hơn 60 quốc gia, hỗ trợ 107 địa điểm sản xuất của Ford. Tổng số mua hàng trong năm 2005 là hơn 90 tỷ đô la cho khoảng 250 mặt hàng sản xuất (ví dụ: ghế ngồi, hệ thống sưởi ấm và làm mát, hệ thống điện tử và hệ thống lái tiên tiến) và 500 mặt hàng phi sản xuất (ví dụ: chăm sóc sức khỏe, phần mềm, hậu cần, và dịch vụ tiếp thị và quảng cáo). Hơn 130.000 bộ phận sản xuất đang hoạt động chiếm khoảng 70 tỷ đô la trong tổng số giao dịch mua hàng năm.7 Trong lịch sử, Ford phụ thuộc rất nhiều vào các nhà cung cấp để giảm giá hàng năm trung bình khoảng 3%, mặc dù yêu cầu giảm đáng kể hơn là phổ biến. Môi trường này đã tạo ra mối quan hệ khinh miệt giữa Ford và các nhà cung cấp, được củng cố thông qua đánh giá hiệu suất hàng năm và tiền thưởng cho người mua dựa trên việc đạt được các mục tiêu giảm giá hàng năm. Nền tảng của chiến lược ABF mới là sự thay đổi văn hóa từ mối quan hệ đối đầu sang hợp tác với nhà cung cấp. Tony nhận xét về đánh giá của mình về chiến lược chuỗi cung ứng hiện tại của Ford: "Chúng tôi có vấn đề với mô hình kinh doanh trong ngành này. Nó không hoạt động hiệu quả cho các nhà cung cấp của chúng tôi. Nó không hoạt động hiệu quả đối với chúng tôi. Khi một ngày của tôi bị chi phối bởi các vấn đề liên quan đến các nhà cung cấp gặp khó khăn về tài chính, cú sốc giá hàng hóa, vấn đề chất lượng và vấn đề chi phí, rõ ràng với tôi rằng phải có một cách tiếp cận tốt hơn. 8 ABF đặt mục tiêu giảm chi phí toàn công ty 10% chi tiêu hàng năm cho các bộ phận sản xuất hàng năm của Ford vào năm 2010 - 7 tỷ đô la mỗi năm - bằng cách áp dụng những gì Tony coi là cách tiếp cận thực tiễn tốt nhất để quản lý chuỗi cung ứng và quan hệ đối tác nhà cung cấp: "Đó là một môi trường giữa Ford và một gia đình các nhà cung cấp được lựa chọn, nơi những ý tưởng sáng tạo có thể xuất hiện, và sau đó được ươm tạo, được đánh giá và đưa vào sản phẩm của chúng tôi". 9 Theo hệ thống mới, các nhà cung cấp ưu tiên sẽ được kết hợp với các nhà quản lý mua hàng và kỹ thuật của Ford để thực hiện các dự án nhằm đạt được các mục tiêu về chất lượng, chi phí và giao hàng. 20 yếu tố chính của ABF mà Tony dự định đề xuất được cung cấp trong Phụ lục 1, mà Brown mô tả là "một kỷ nguyên hợp tác tử tế hơn, nhẹ nhàng hơn từ các nhà cung cấp toàn cầu có thể được thực hiện ngoài Bắc Mỹ." 1

Cam kết của Ford Cam kết song phương Cam kết nhà cung cấp • Hoàn trả trước cho kỹ thuật, thiết kế và thử nghiệm của nhà cung cấp • Tìm nguồn cung ứng dài hạn • Cải thiện tính phổ biến và tái sử dụng • Cải thiện sản phẩm, kế hoạch chu kỳ và ổn định khối lượng dự báo • Chia sẻ khối lượng dự báo và kế hoạch sản phẩm (trên 3 năm) • Thực hiện chương trình kỷ luật hơn thông qua hệ thống Phát triển Sản phẩm Toàn cầu của Ford • Đạt được chất lượng tốt nhất trong lớp • Minh bạch dữ liệu • Thống nhất các mô hình chi phí chi tiết • Tập trung vào tổng thể chi phí, bao gồm loại bỏ sự nhấn mạnh vào thùng • Chi phí cạnh tranh tại Công việc số 1, ít chú trọng đến việc giảm giá hàng năm • Hợp tác cởi mở về sản xuất toàn cầu, dấu chân kỹ thuật • Giao tiếp lãnh đạo cấp cao đang diễn ra • Trao đổi dữ liệu vẫn còn khó hiểu • Chia sẻ dữ liệu tài chính hiện tại để chứng minh sức khỏe • Backstop các nhà cung cấp hàng hóa khác • Quản lý và đảm bảo điều kiện làm việc thích hợp trong các cơ sở của họ và trong các cơ sở của các tầng phụ • Tìm nguồn cung ứng thiểu số- và các nhà cung cấp do phụ nữ làm chủ • Sử dụng thỏa thuận đa bên cùng đồng ý trong các kịch bản tìm nguồn cung ứng cấp 2 được định hướng • Đổi mới công nghệ sẽ được cung cấp cho Ford.

Tony đã đề xuất rằng trong giai đoạn đầu tiên của việc thực hiện ABF, tổ chức cung ứng của ông sẽ tập trung vào 20 nhóm hàng hóa có tác động cao, chẳng hạn như ghế ngồi, lốp xe và cản, nơi nhà sản xuất ô tô đã gửi khoảng 35 tỷ đô la mỗi năm với 200 nhà cung cấp. Kế hoạch là giảm số lượng nhà cung cấp cho các mặt hàng này xuống còn 100 vào năm mô hình 2009. Về lâu dài, mục tiêu của Tony là thu hẹp cơ sở cung cấp sản xuất từ 2.500 xuống còn 1.000.12 HOÀN THIỆN KẾ HOẠCH Tony nhận ra rằng sẽ có rất nhiều câu hỏi từ các giám đốc điều hành khác của Ford, các thành viên trong tổ chức mua hàng và nhà cung cấp của ông về cách ABF sẽ được thực hiện. Rõ ràng sẽ có người chiến thắng và kẻ thua cuộc từ cộng đồng nhà cung cấp Ford hiện tại theo ABF và nhiều nhà cung cấp hiện tại của Ford sẽ phải được thông báo rằng họ sẽ không tham gia vào các chương trình trong tương lai. Các nhà cung cấp ưu tiên sẽ có nhiều câu hỏi liên quan đến mối quan hệ của họ sẽ hoạt động như thế nào với Ford trong tương lai. Ví dụ, người ta hy vọng rằng các nhà cung cấp sẽ được hưởng lợi từ việc sử dụng công suất cao hơn do khối lượng sản xuất tăng lên. Hơn nữa, các lợi ích bổ sung đã được dự đoán từ sự hợp tác lớn hơn, sự tham gia sớm của nhà cung cấp trong phát triển sản phẩm mới và đổi mới nhà cung cấp. Các chi phí và lợi ích liên quan sẽ được đo lường và chia sẻ giữa Ford và các nhà cung cấp như thế nào? Ford có truyền thống hàng thập kỷ về mối quan hệ đối đầu với cộng đồng nhà cung cấp của mình. Một cuộc khảo sát gần đây về các nhà cung cấp ô tô cấp 1 ở Bắc Mỹ đã xếp hạng Ford từ thứ hai đến cuối cùng với số điểm 157 so với Toyota xếp hạng hàng đầu ở mức 415 và Honda ở mức 375 (quy mô: 500 rất tốt, 0 rất kém).13 Việc xoay chuyển mối quan hệ với các nhà cung cấp có thể mất nhiều năm. Với những thời điểm khó khăn trong ngành và tại Ford, Tony biết rằng Bill Ford sẽ có câu hỏi về sự hoài nghi của nhà cung cấp liên quan đến động lực của công ty đằng sau ABF và kế hoạch sẽ bắt đầu cho thấy kết quả nhanh như thế nào. Tony Brown tin rằng cần phải thực hiện những thay đổi lớn đối với chuỗi cung ứng của Ford nếu công ty muốn tồn tại. Khi sẵn sàng cho cuộc gặp với ông Ford, Tony đã suy nghĩ về cách ông nên tiến hành thực hiện và cụ thể là làm thế nào các nhà cung cấp có thể bị thuyết phục mua vào các nguyên tắc của ABF. Tony nhận xét về những thách thức mà ABF đưa ra: "Đây không phải là hoạt động kinh doanh như bình thường. Chúng tôi không chỉ yêu cầu các nhà cung cấp của chúng tôi đẩy mạnh. Chúng tôi cũng đang yêu cầu bản thân bước lên.

**CHAPTER 4: Supply Processes and Technology**

Một quá trình là một tập hợp các hoạt động có điểm bắt đầu và kết thúc, xảy ra trong một chuỗi c cụ thể và có đầu vào và đầu ra. Quá trình quản lý cung ứng bắt đầu với sự công nhận nhu cầu và kết thúc bằng việc giám sát các nhà cung cấp và các mối quan hệ. Các bước bao gồm: nhận biết và mô tả nhu cầu, xác định các nguồn tiềm năng, chọn (các) nguồn, xác định giá và điều khoản, theo dõi và xúc tiến, nhận, thanh toán hóa đơn và theo dõi. Một người định hướng quy trình xem xét fl ow của thông tin, vật liệu, dịch vụ và vốn trong suốt quá trình bất kể có bao nhiêu chức năng hoặc bộ phận chạm vào nó. Một người định hướng chức năng chỉ xem xét các bước mà bộ phận của mình chịu trách nhiệm. Nếu nhân viên cung ứng không tham gia cho đến khi các nguồn tiềm năng được xác định, họ và đối tác kinh doanh nội bộ có thể bỏ lỡ cơ hội cung cấp và nhà cung cấp để tăng thêm giá trị trong các giai đoạn nhận biết và mô tả nhu cầu. Chất thải được đưa vào quy trình dưới dạng chi phí không cần thiết, thời gian chu kỳ dài và bỏ lỡ cơ hội vì tổ chức mua, hoạt động ngoài các silo chức năng, quản lý quy trình tuần tự thay vì đồng thời. Năm lý do chính để phát triển một quy trình mạnh mẽ như sau: 1. Số lượng lớn các mặt hàng. 2. Khối lượng đô la lớn liên quan. 3. Cần có biên bản kiểm toán. 4. Hậu quả nghiêm trọng của hiệu suất kém. 5. Đóng góp tiềm năng cho các hoạt động tổ chức hiệu quả vốn có trong chức năng. Bước đầu tiên trong việc tối ưu hóa quy trình cung cấp là xây dựng sự đồng thuận nội bộ xung quanh các cơ hội gia tăng giá trị cho tổ chức. Trọng tâm là: "Nhân sự cung cấp ở đâu, khi nào và như thế nào có thể đóng góp vào các mục tiêu và chiến lược ngắn hạn và dài hạn của tổ chức?" Sự liên kết dọc và ngang của chiến lược và mục tiêu là cần thiết để cung cấp đóng góp đầy đủ cho tổ chức. Theo chiều dọc, nếu chiến lược cung ứng tại chức năng hoặc doanh nghiệp. Cấp độ đơn vị không đồng bộ với chiến lược tổ chức, sau đó các quyết định cung cấp sẽ cản trở thay vì hỗ trợ đạt được các mục tiêu của tổ chức. Sự liên kết theo chiều ngang giữa và giữa các khu vực chức năng cũng được yêu cầu. Ví dụ, để đạt được các mục tiêu về khả năng thành thạo, các mục tiêu về tiền mặt của nhóm fi nance có thể dẫn đến một chính sách thanh toán kết hợp với mục tiêu của nhóm cung ứng để đóng góp vào khả năng thành thạo thông qua quan hệ đối tác lâu dài với các nhà cung cấp chính, trong đó các điều khoản thanh toán là điểm đàm phán chính. Nhân sự ở tất cả các cấp phải làm việc để sắp xếp các chiến lược và mục tiêu theo chiều dọc và chiều ngang để tối đa hóa các cơ hội của tổ chức. Các cá nhân từ nhiều chức năng đóng vai trò có giá trị trong một quá trình mua lại thành công. Người sử dụng và người chỉ định hàng hóa hoặc dịch vụ (khách hàng nội bộ của nhà cung cấp hoặc đối tác kinh doanh nội bộ) đóng một vai trò trong việc nhận ra và mô tả nhu cầu. Họ thường là chủ sở hữu ngân sách và nguồn thông tin chính cho các mô tả kỹ thuật, yêu cầu khối lượng và mục tiêu chất lượng, giao hàng và dịch vụ. Làm thế nào và khi nào người dùng nội bộ giao tiếp với nguồn cung cấp khác nhau. Đôi khi khách hàng nội bộ chuyển thông tin để cung cấp khi họ đã xác định rõ ràng yêu cầu. Những lần khác, nhân viên cung ứng mang thông tin thị trường như nguồn cung sẵn có, xu hướng giá cả hoặc công nghệ mới đến các giai đoạn nhận biết và mô tả nhu cầu. Khi giá trị có thể được tạo ra trong giai đoạn đầu của quy trình, các đối tác kinh doanh nội bộ và nguồn cung cấp nên tương tác sớm và thường xuyên trong các nhóm tìm nguồn cung ứng đa chức năng, nhóm thiết kế sản phẩm hoặc dịch vụ mới và nhóm quản lý hàng hóa. Tuy nhiên, thông thường, nguồn cung đóng vai trò chính trong việc phân tích và lựa chọn (các) nhà cung cấp và xác định giá cả và các điều khoản và điều kiện khác như thanh toán, giao hàng, chất lượng và dịch vụ. Các khu vực chức năng khác cũng có thể can thiệp. Ví dụ: xúc tiến, vận chuyển và nhận, pháp lý, tiếp thị, hệ thống thông tin, kỹ thuật và các khoản phải trả đều đóng một vai trò trong quy trình, nhưng thường là một phần của các khu vực chức năng khác nhau với dòng báo cáo khác với nguồn cung. Mỗi bên liên quan có mục tiêu và mục tiêu liên quan đến việc mua hàng. Khi những điều này xảy ra, tổng chi phí sở hữu, tiêu thụ và xử lý mua hàng có thể tăng lên một cách không cần thiết. Do rủi ro này, nhiều nhà quản lý cấp cao thúc đẩy định hướng quy trình thông qua các nhóm chức năng chéo và bằng cách tạo ra các mục tiêu, mục tiêu và số liệu chung hoặc chung.

**Ensuring Process Compliance**

Tăng tỷ lệ tuân thủ nội bộ với quy trình cung cấp có thể là một thách thức. Thông thường nhân viên không cung cấp đưa ra quyết định mua trái phép (mua maverick) dẫn đến tổng chi phí sở hữu cao hơn và làm suy yếu uy tín của nguồn cung cấp trong nội bộ và bên ngoài. Nguyên nhân gốc rễ của việc không tuân thủ phải được xác định và loại bỏ. Cơ cấu tổ chức ảnh hưởng đến việc tuân thủ quy trình. Trong một tổ chức phi tập trung cao, nơi các quyết định cung cấp được đưa ra ở cấp đơn vị kinh doanh, nhà máy hoặc bộ phận, các hội đồng cung ứng bao gồm các nhà lãnh đạo trang web có thể có lợi. Hội đồng làm việc để chuẩn hóa hàng hóa, dịch vụ và quy trình trên các trang web; yêu cầu tổng hợp và khối lượng đòn bẩy để có giá thấp hơn; đơn giản hóa và hợp lý hóa quy trình quản lý vật liệu; xây dựng kế hoạch kinh doanh hàng năm; và thiết lập các mục tiêu cho nguồn cung. Nếu không có hội đồng cung ứng và sự tham gia sẵn sàng của các nhà lãnh đạo cung cấp trang web, tổ chức có thể có nhiều nhà cung cấp cùng một hàng hóa và dịch vụ với giá cả, điều khoản và điều kiện khác nhau và mức độ chất lượng và dịch vụ khác nhau. Ngay cả trong một tổ chức tập trung cao độ cũng có thể có mức độ không tuân thủ cao. Cải tiến quy trình và cung cấp kết quả nhất quán cho các đối tác kinh doanh nội bộ có thể làm tăng sự tuân thủ.

Văn hóa tổ chức cũng ảnh hưởng đến việc tuân thủ quy trình. Một nhiệm vụ từ quản lý cấp cao để sử dụng quy trình cung cấp sẽ ngăn chặn việc mua maverick trong một số nền văn hóa tổ chức. Ở những người khác, nhiệm vụ có ý nghĩa rất ít và nhân viên cung cấp phải thuyết phục và thuyết phục người dùng tuân thủ. Các hệ thống thông tin có thể buộc tuân thủ bằng cách loại bỏ các đường dẫn mua hàng thay thế, giảm thời gian chu kỳ quy trình và thấm nhuần niềm tin cho người dùng rằng sự chậm trễ sẽ là tối thiểu. Luồng thông tin Có bốn thông tin cơ bản liên quan đến nguồn cung. Dòng chảy vào (1) Thông tin từ bên trong tổ chức được gửi đến nguồn cung cấp, bao gồm các tuyên bố về nhu cầu vật liệu và dịch vụ. (2) Thông tin từ các nguồn bên ngoài được gửi đến cung cấp. Điều này có thể đến từ các nhà cung cấp (ví dụ: giá cả và giao hàng) hoặc từ các nguồn khác (ví dụ: điều kiện thị trường chung và thuế nhập khẩu). Dòng chảy ra bên ngoài (1) Thông tin từ bên trong nguồn cung cấp được gửi đến những người khác trong tổ chức. Điều này bao gồm giá cả của nhà cung cấp, điều kiện thị trường và dự báo nguồn cung cho ngân sách dòng tiền. (2) Thông tin, chẳng hạn như yêu cầu báo giá hoặc đề xuất, được gửi từ nguồn cung cấp đến các nguồn bên ngoài (nhà cung cấp). Nguồn cung phải có khả năng quản lý hiệu quả thông tin liên quan đến cả đối tác nội bộ và bên ngoài trong chuỗi cung ứng. Hệ thống thông tin cho phép cung cấp thông tin hiệu quả và hỗ trợ việc ra quyết định hiệu quả. Những công cụ này sẽ được thảo luận sau trong chương này. Các bước trong quy trình cung cấp Quá trình cung cấp về cơ bản là một quá trình truyền thông. Xác định những gì cần được truyền đạt, cho ai, và trong định dạng và khung thời gian nào là trọng tâm của một quy trình quản lý cung ứng hiệu quả và hiệu quả. Điều cần thiết là các chuyên gia cung ứng phải xác định khi nào, ở đâu và làm thế nào họ có thể gia tăng giá trị và khi nào, ở đâu và làm thế nào họ có thể thoát khỏi các bước tốt nhất để lại cho người khác hoặc công nghệ. Các bước thiết yếu trong quy trình cung cấp là: 1. Nhận biết nhu cầu. 2. Mô tả nhu cầu. 3. Xác định và phân tích các nguồn cung cấp có thể. 4. Lựa chọn nhà cung cấp và xác định các điều khoản. 5. Chuẩn bị và đặt hàng đặt hàng. 6. Theo dõi và / hoặc xúc tiến đơn đặt hàng. 7. Tiếp nhận, kiểm tra. 8. Bù trừ, thanh toán hóa đơn. 9. Duy trì hồ sơ và mối quan hệ

**RECOGNITION OF NEED**

Mua hàng bắt nguồn khi một người hoặc một hệ thống xác định được nhu cầu xác định trong tổ chức — cái gì, bao nhiêu và khi nào cần thiết. Bộ phận cung ứng giúp dự đoán nhu cầu sử dụng các bộ phận. Chính sách và thực tiễn cung cấp có thể khuyến khích hoặc yêu cầu sử dụng các mặt hàng tiêu chuẩn hóa, cung cấp các thủ tục cho các đơn đặt hàng đặc biệt hoặc bất thường, và hạn chế sử dụng các đơn đặt hàng gấp rút. Ngoài ra, vì bộ phận cung ứng theo dõi xu hướng giá và điều kiện thị trường chung, việc đặt hàng kỳ hạn có thể là điều cần thiết để bảo vệ chống lại sự thiếu hụt nguồn cung hoặc tăng giá. Cung cấp nên thông báo cho người dùng về thời gian giao hàng bình thường và bất kỳ thay đổi lớn nào đối với tất cả các mặt hàng đã mua tiêu chuẩn. Vì cơ hội lớn nhất để ảnh hưởng đến giá trị là khi nhu cầu được công nhận và mô tả (quan niệm và thiết kế sản phẩm), người quản lý cung ứng và nhà cung cấp có thể đóng góp nhiều hơn trong các bước này so với sau này trong quá trình mua lại. (Xem Chương 6 để biết thêm thông tin về việc tạo ra giá trị.) Sự tham gia của nhà cung cấp và cung cấp sớm, thường là thành viên của các nhóm phát triển sản phẩm mới, cung cấp thông tin có thể dẫn đến tránh hoặc giảm chi phí, thời gian đưa ra thị trường nhanh hơn và khả năng cạnh tranh cao hơn. Như đã thảo luận trong Chương 3, nhiều tổ chức đang chuyển sang các nhóm chức năng chéo để đưa các khu vực chức năng và nhà cung cấp khác nhau vào quy trình càng sớm càng tốt.

**DESCRIPTION OF NEED**

Người mua phải biết chính xác những gì khách hàng nội bộ muốn. Và các yêu cầu nội bộ nên được thúc đẩy bởi sự hiểu biết rõ ràng về nhu cầu của khách hàng bên ngoài. Điều cần thiết là phải có một mô tả chính xác về nhu cầu, cho dù đó là hàng hóa hữu hình, dịch vụ hay hàng hóa và dịch vụ đi kèm với nhau. Mô tả không rõ ràng hoặc mơ hồ, hoặc quá cụ thể hóa các tài liệu, dịch vụ hoặc mức chất lượng sẽ dẫn đến chi phí không cần thiết. Quản lý cung ứng và người dùng, hoặc nhóm tìm nguồn cung ứng đa chức năng, chia sẻ trách nhiệm mô tả chính xác mặt hàng hoặc dịch vụ cần thiết. Mục đích và quy trình trưng dụng Trưng dụng là tài liệu được sử dụng để truyền đạt nhu cầu nội bộ giữa người dùng / người chỉ định và quản lý cung cấp theo các kiểm soát kế toán được thiết lập. Việc trưng dụng được xác định bởi những người cần truy cập vào thông tin để thực hiện nhiệm vụ của họ, sự cần thiết của một biên bản kiểm toán và bằng chứng về sự cho phép thích hợp. Trưng dụng là một công cụ gác cổng để quản lý thông tin thông qua ba cổng: (1) thẩm quyền, (2) sự rõ ràng nội bộ và (3) giải phóng mặt bằng nội bộ. Cổng 1: Thẩm quyền Người trưng dụng có thẩm quyền đưa ra yêu cầu cụ thể - hàng hóa hoặc dịch vụ - và ở cấp ngân sách quy định không? Bộ phận cung ứng thiết lập những người có quyền trưng dụng, ngăn chặn các yêu cầu trái phép và thông báo cho các nhà cung cấp rằng yêu cầu không phải là một đơn đặt hàng. Cổng 2: Sự rõ ràng bên trong Nhu cầu có được mô tả một cách rõ ràng và rõ ràng không? Các thuật ngữ thống nhất hoặc mã hàng hóa hoặc dịch vụ được tiêu chuẩn hóa nên được sử dụng để mô tả các mặt hàng hoặc dịch vụ được yêu cầu. Tầm quan trọng của danh pháp thích hợp hoặc mã hóa hàng hóa không thể được nhấn mạnh quá mức. Cách hiệu quả nhất để đảm bảo tính đồng nhất này là duy trì cơ sở dữ liệu về các mặt hàng đã mua phổ biến. Một cấu trúc mã hóa tiêu chuẩn hóa việc mua hàng mang lại trật tự và tính nhất quán và hỗ trợ một quy trình hiệu quả và hiệu quả. Một danh mục chung liệt kê tất cả các mặt hàng được sử dụng và danh mục cửa hàng liệt kê tất cả các mặt hàng được mang trong kho. Tùy thuộc vào sự tinh vi về công nghệ của tổ chức, danh mục có thể ở dạng tệp điện tử, trên danh mục điện tử, ở dạng lá rời hoặc trong chỉ mục thẻ. Khó khăn phát sinh khi mã nhà cung cấp Người mua phải biết chính xác những gì khách hàng nội bộ muốn. Và các yêu cầu nội bộ nên được thúc đẩy bởi sự hiểu biết rõ ràng về nhu cầu của khách hàng bên ngoài. Điều cần thiết là phải có một mô tả chính xác về nhu cầu, cho dù đó là hàng hóa hữu hình, dịch vụ hay hàng hóa và dịch vụ đi kèm với nhau. Mô tả không rõ ràng hoặc mơ hồ, hoặc quá cụ thể hóa các tài liệu, dịch vụ hoặc mức chất lượng sẽ dẫn đến chi phí không cần thiết. Quản lý cung ứng và người dùng, hoặc nhóm tìm nguồn cung ứng đa chức năng, chia sẻ trách nhiệm mô tả chính xác mặt hàng hoặc dịch vụ cần thiết. Mục đích và quy trình trưng dụng Trưng dụng là tài liệu được sử dụng để truyền đạt nhu cầu nội bộ giữa người dùng / người chỉ định và quản lý cung cấp theo các kiểm soát kế toán được thiết lập. Việc trưng dụng được xác định bởi những người cần truy cập vào thông tin để thực hiện nhiệm vụ của họ, sự cần thiết của một biên bản kiểm toán và bằng chứng về sự cho phép thích hợp. Trưng dụng là một công cụ gác cổng để quản lý thông tin thông qua ba cổng: (1) thẩm quyền, (2) sự rõ ràng nội bộ và (3) giải phóng mặt bằng nội bộ. Cổng 1: Thẩm quyền Người trưng dụng có thẩm quyền đưa ra yêu cầu cụ thể - hàng hóa hoặc dịch vụ - và ở cấp ngân sách quy định không? Bộ phận cung ứng thiết lập những người có quyền trưng dụng, ngăn chặn các yêu cầu trái phép và thông báo cho các nhà cung cấp rằng yêu cầu không phải là một đơn đặt hàng. Cổng 2: Sự rõ ràng bên trong Nhu cầu có được mô tả một cách rõ ràng và rõ ràng không? Các thuật ngữ thống nhất hoặc mã hàng hóa hoặc dịch vụ được tiêu chuẩn hóa nên được sử dụng để mô tả các mặt hàng hoặc dịch vụ được yêu cầu. Tầm quan trọng của danh pháp thích hợp hoặc mã hóa hàng hóa không thể được nhấn mạnh quá mức. Cách hiệu quả nhất để đảm bảo tính đồng nhất này là duy trì cơ sở dữ liệu về các mặt hàng đã mua phổ biến. Một cấu trúc mã hóa tiêu chuẩn hóa việc mua hàng mang lại trật tự và tính nhất quán và hỗ trợ một quy trình hiệu quả và hiệu quả. Một danh mục chung liệt kê tất cả các mặt hàng được sử dụng và danh mục cửa hàng liệt kê tất cả các mặt hàng được mang trong kho. Tùy thuộc vào sự tinh vi về công nghệ của tổ chức, danh mục có thể ở dạng tệp điện tử, trên danh mục điện tử, ở dạng lá rời hoặc trong chỉ mục thẻ. Khó khăn phát sinh khi mã nhà cung cấp.

**IDENTIFICATION OF POTENTIAL SOURCES**

Lựa chọn nhà cung cấp tạo thành một phần quan trọng của chức năng cung cấp. Nó liên quan đến (1) xác định các nguồn đủ điều kiện tiềm năng và (2) đánh giá xác suất mà một thỏa thuận mua hàng sẽ dẫn đến việc giao hàng đúng hạn sản phẩm / dịch vụ thỏa đáng với dịch vụ trước và sau bán hàng phù hợp với tổng chi phí sở hữu thấp nhất. Lựa chọn nhà cung cấp được thảo luận chi tiết trong Chương 12, "Lựa chọn nhà cung cấp". Phần này đề cập đến các công cụ có sẵn để giao tiếp với các nhà cung cấp tiềm năng. Phát hành RFx Khi các mặt hàng không thuộc phạm vi hợp đồng, người mua có bốn lựa chọn để liên lạc với các nhà cung cấp tiềm năng: (1) Đưa ra yêu cầu thông tin (RFI) — một bước tùy chọn không phải là lời chào mời kinh doanh. Ba lựa chọn để chào mời doanh nghiệp là: (1) yêu cầu báo giá (RFQ), (2) yêu cầu đề xuất (RFP) hoặc (3) yêu cầu hoặc mời thầu (RFB hoặc IFB). Không có định nghĩa thường được chấp nhận của các điều khoản này, vì vậy điều quan trọng là người mua phải truyền đạt rõ ràng cho các nhà cung cấp tiềm năng về quá trình phân tích và lựa chọn. Thông thường mỗi công cụ chào mời biểu thị mức độ phức tạp của việc mua hàng, giá trị đồng đô la và mức độ rủi ro mà nhà cung cấp chịu. Yêu cầu thông tin (RFI) RFI được ban hành để thu thập thông tin về các sản phẩm và dịch vụ của nhà cung cấp tiềm năng. Mặc dù Internet cho phép tìm kiếm khá nhanh chóng và dễ dàng, nhiều tổ chức cung cấp vẫn chuẩn bị và gửi RFI (điện tử hoặc qua thư) cho các nhà cung cấp. RFI không phải là một lời chào mời cho doanh nghiệp hoặc một đề nghị kinh doanh. Như tên cho thấy, RFI chỉ dành cho mục đích thu thập thông tin. Ba lựa chọn để chào mời kinh doanh từ các nhà cung cấp tiềm năng là: (1) yêu cầu báo giá (RFQ), (2) yêu cầu đề xuất (RFP) hoặc (3) yêu cầu hoặc mời thầu (RFB hoặc IFB). Yêu cầu báo giá (RFQ) Thông thường, RFQ được ban hành khi có mô tả rõ ràng và rõ ràng về nhu cầu: ví dụ: loại vật liệu, đơn vị lưu giữ hàng tồn kho (SKU) hoặc thuật ngữ thường được chấp nhận khác. RFQ về cơ bản là một công cụ so sánh giá cho các mặt hàng thường được sử dụng được bán trong một thị trường mở và tự do, nơi có thể nhận được báo giá bất cứ lúc nào. RFQ là một hình thức trưng dụng tiêu chuẩn bao gồm danh sách các nhà cung cấp tiềm năng. Nó được chuẩn bị, kiểm tra, ký và truyền điện tử (hệ thống mua sắm điện tử, e-mail hoặc fax) hoặc gửi qua đường bưu điện cho các nhà cung cấp tiềm năng. Báo giá được ghi lại, người mua chọn (các) nhà cung cấp, thường dựa trên giá cả và đơn đặt hàng được chuẩn bị và đặt với nhà cung cấp đã chọn. Yêu cầu đề xuất (RFP) RFP được sử dụng cho các yêu cầu phức tạp hơn, trong đó giá cả chỉ là một trong một số yếu tố quyết định chính. Thông thường, người mua đang có kế hoạch thương lượng giá cả và các điều khoản. RFP bao gồm mô tả chi tiết về yêu cầu và mời các nhà thầu sử dụng chuyên môn của họ để phát triển và đề xuất một hoặc nhiều giải pháp.

Yêu cầu dự thầu Yêu cầu hoặc mời thầu được sử dụng trong quá trình đấu thầu cạnh tranh có hoặc không có cơ hội thương lượng sau khi nhận được hồ sơ dự thầu. Một gói cation chỉ định giá thầu chi tiết, tương tự như RFP, được phát triển. Điều quan trọng là phải truyền đạt cho các nhà cung cấp cách lựa chọn fi nal sẽ diễn ra. Đây có phải là một gói thầu cạnh tranh kín, trong đó hợp đồng sẽ được trao dựa trên giá thầu thấp nhất? Các hồ sơ dự thầu sẽ là điểm khởi đầu mà từ đó các cuộc đàm phán sẽ diễn ra?

**THE SUPPLIER SELECTION DECISION**

Quyết định lựa chọn nhà cung cấp có thể được coi là một quyết định được đưa ra trong điều kiện không chắc chắn và có thể được thể hiện bằng cây quyết định. Hình 12-1 cho thấy một tình huống một giai đoạn rất đơn giản với chỉ hai nhà cung cấp được xem xét nghiêm túc và hai kết quả có thể xảy ra. Tuy nhiên, nó minh họa môi trường không chắc chắn hiện diện trong hầu hết mọi lựa chọn của nhà cung cấp và rủi ro vốn có trong quyết định. Để sử dụng cây quyết định một cách hiệu quả, chuyên gia cung cấp phải xác định các lựa chọn và tiêu chí để đánh giá và đánh giá xác suất thành công và thất bại. Cây đơn giản này có thể áp dụng cho việc mua một lần đặc biệt mà không mong đợi kinh doanh tiếp theo trong một thời gian tới. Tình huống bình thường hơn đối với các giao dịch mua lặp đi lặp lại trong tương lai được thể hiện trong Hình 12–2. Cho dù nguồn được chọn có hoạt động tốt hay không cho giao dịch mua hiện tại đang được xem xét, quyết định trong tương lai về nhà cung cấp nào sẽ giải quyết lần tới cũng có thể ảnh hưởng đến quyết định hiện tại. Ví dụ: nếu doanh nghiệp được đặt với nhà cung cấp C và C thất bại, điều này có thể có nghĩa là chỉ có A có thể được coi là một nguồn hợp lý ở giai đoạn tiếp theo. Nếu có A là một nguồn duy nhất, không có lựa chọn thay thế, là không thể chấp nhận được, việc chọn C làm nhà cung cấp ở giai đoạn đầu tiên không có ý nghĩa gì. Cần phải xem xét quyết định lựa chọn như là một phần của một chuỗi các sự kiện, chứ không phải là một trường hợp riêng biệt. Việc bổ sung khung thời gian này — quá khứ, hiện tại và tương lai — làm cho quyết định tìm nguồn cung ứng thậm chí còn phức tạp hơn. Tuy nhiên, miễn là mục tiêu của fi nding và giữ các nguồn tốt được ghi nhớ rõ ràng, quyết định có thể được đánh giá trong bối cảnh kinh doanh hợp lý.

**Information Sources**

Việc xác định các nguồn tiềm năng là động lực chính cho sự thành công hay thất bại cuối cùng của nỗ lực giải pháp nhà cung cấp. Mọi chuyên gia cung cấp luôn cảnh giác với các nguồn mới tiềm năng. Do đó, kiến thức về các nguồn là một cation đủ điều kiện chính cho bất kỳ người quản lý cung ứng hiệu quả nào. Tìm kiếm trực tuyến, danh mục điện tử và trang web của công ty là những công cụ phổ biến nhất được sử dụng hiện nay. Các nguồn khác bao gồm tạp chí thương mại, quảng cáo, danh bạ nhà cung cấp và hàng hóa, phỏng vấn bán hàng, đồng nghiệp, liên hệ chuyên nghiệp và hồ sơ riêng của bộ phận cung ứng.

Internet và World Wide Web cung cấp một cơ thể thông tin phát triển nhanh chóng và luôn thay đổi cho các chuyên gia cung cấp. Thách thức không chỉ là thông tin, mà còn là xác định, sắp xếp, phân tích và sử dụng thông tin liên quan. Danh sách ngắn gọn sau đây chứa địa chỉ Web cho một số trang web quan tâm để cung cấp. D & B www.dnb.com D &B cung cấp các báo cáo cơ bản của công ty trực tuyến với một khoản phí, và địa điểm và sản phẩm của công ty miễn phí. Thomas Đăng ký www.thomasregister.com Tài nguyên trực tuyến toàn diện nhất cho các công ty và sản phẩm fi nding được sản xuất tại Bắc Mỹ. Các dịch vụ bao gồm đặt hàng trực tuyến, xem và tải xuống hàng triệu bản vẽ thiết kế hỗ trợ máy tính (CAD) và xem hàng ngàn danh mục công ty trực tuyến và các trang web. Nó bao gồm danh sách cho hơn 173.000 công ty ở Hoa Kỳ và Canada và hơn 8.000 danh mục nhà cung cấp trực tuyến và liên kết Web. Worldpages.com www.worldpages.com Đây là một công ty thư mục Internet và Trang vàng với danh sách ở Hoa Kỳ và Canada và liên kết đến hơn 350 thư mục quốc tế. Nó cũng liên kết đến một thư mục các số điện thoại miễn phí (800/888) ở Hoa Kỳ. World Wide Yellow Pages www.yellow.com/ Đây là danh sách các công ty trên toàn thế giới. Ziff Davis Media Publications www.zdnet.com Đây là một nguồn thông tin về thương mại điện tử.

Danh mục Một bộ phận mua và cung cấp được quản lý tốt phải có danh mục các nguồn cung cấp thường được biết đến, bao gồm các tài liệu quan trọng nhất mà một công ty quan tâm. Giá trị của danh mục phụ thuộc phần lớn vào hình thức trình bày, khả năng tiếp cận, tần suất và mức độ sử dụng. Danh mục điện tử (được thảo luận trong Chương 4) ngày càng được sử dụng. Ưu điểm của eCatalogs là cả người mua và khách hàng nội bộ đều có quyền truy cập sẵn sàng vào chúng và chúng có thể được tùy chỉnh để bao gồm giá cả và các điều khoản và điều kiện khác do người mua thương lượng với người bán. Quản lý nội dung eCatalog cũng là một vấn đề nghiêm trọng như quản lý danh mục bản cứng. Những tiến bộ trong quản lý danh mục trực tuyến tiếp tục làm tăng sự dễ dàng truy cập và cải thiện hình thức trình bày. Khả năng truy cập của nội dung danh mục được thúc đẩy bởi cách thức mà nó được lập chỉ mục và fi led, một nhiệm vụ không đơn giản ngay cả với các danh mục trực tuyến. Danh mục được phát hành ở tất cả các loại kích cỡ và định dạng khiến chúng trở nên khó xử lý. Lập chỉ mục thích hợp các danh mục là điều cần thiết. Một số công ty vẫn sử dụng microfi lm fi les và chất kết dính lá rời với các tấm đặc biệt được in cho danh mục fi ling; Những người khác sử dụng một hình thức chỉ mục thẻ. Lập chỉ mục phải theo tên của nhà cung cấp cũng như các sản phẩm được liệt kê. Nó nên được chỉ định c, defi nite, và dễ hiểu. Danh mục của các nhà phân phối chứa nhiều mặt hàng từ nhiều nguồn sản xuất khác nhau và cung cấp một thư mục các mặt hàng có sẵn trong các nhà phân phối. Danh mục thiết bị và máy móc cung cấp thông tin về các cation cụ thể và vị trí của nguồn cung cấp cho các bộ phận thay thế cũng như thiết bị mới. Danh mục thường cung cấp thông tin giá cả, và nhiều vật tư và vật liệu được bán từ giá niêm yết tiêu chuẩn hoặc chỉ bằng cách trích dẫn giảm giá. Catalogue cũng được khách hàng nội bộ sử dụng làm sách tham khảo.

Tạp chí thương mại Tạp chí thương mại cũng là một nguồn thông tin có giá trị về các nhà cung cấp tiềm năng. Danh sách các ấn phẩm như vậy, tất nhiên, rất dài và các mục riêng lẻ trong đó rất khác nhau về giá trị. Tuy nhiên, trong mỗi fi eld đều có những tạp chí thương mại đáng giá, và người mua đọc rất nhiều những tạp chí liên quan đến ngành công nghiệp của riêng họ và với những ngành mà họ bán và từ đó họ mua. Những tạp chí này được sử dụng theo hai cách. Việc sử dụng đầu tiên là để có được thông tin chung từ các bài báo có thể đề xuất các sản phẩm mới và vật liệu thay thế cũng như thông tin về các nhà cung cấp và nhân viên của họ. Việc sử dụng thứ hai là xem xét nhất quán các quảng cáo để luôn cập nhật các dịch vụ. Thư mục thương mại Thư mục thương mại là một nguồn thông tin hữu ích khác. Chúng rất khác nhau về độ chính xác và tính hữu dụng của chúng, và phải cẩn thận trong việc sử dụng chúng. Sổ đăng ký thương mại, hoặc thư mục thương mại, là khối lượng liệt kê các nhà sản xuất hàng đầu, địa chỉ, số lượng chi nhánh, liên kết, sản phẩm và, trong một số trường hợp, vị trí tài chính hoặc vị trí của họ trong thương mại. Chúng cũng chứa danh sách tên thương mại của các mặt hàng trên thị trường với tên của các nhà sản xuất và phân loại danh mục vật liệu, vật tư, thiết bị và các mặt hàng khác được chào bán, dưới mỗi danh sách được cung cấp tên và vị trí của các nguồn cung cấp sản xuất có sẵn. Các sổ đăng ký này được sắp xếp theo hàng hóa, nhà sản xuất hoặc tên thương mại. Các thư mục tiêu chuẩn bao gồm Thomas Register (www.thomasregister.com), MacRae's Blue Book (www.macraesbluebook.com) và các ấn phẩm Kompass ([www.kompass.com](http://www.kompass.com)).

Danh bạ thương mại của các doanh nghiệp kinh doanh do phụ nữ làm chủ và thiểu số có thể hỗ trợ người mua với mục tiêu hoặc yêu cầu tăng tỷ lệ hợp đồng được trao cho các doanh nghiệp này. Ví dụ, Đăng ký Nhà thầu Trung ương (www.ccr.gov) đơn giản hóa quy trình ký hợp đồng liên bang bằng cách tạo ra một cơ sở dữ liệu tích hợp về các doanh nghiệp nhỏ, có hoàn cảnh khó khăn, 8 (a) và do phụ nữ làm chủ muốn làm ăn với chính phủ. Tìm kiếm có thể dựa trên Mã SIC, từ khóa, vị trí, cation chứng nhận chất lượng, loại hình kinh doanh, chủng tộc và giới tính sở hữu. Tài nguyên thông tin đa dạng (www.diversityinforesources.org) thúc đẩy phát triển kinh tế thiểu số thông qua việc xuất bản các thư mục của các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ và thiểu số với quyền truy cập vào cơ sở dữ liệu của hơn 9.800 nhà cung cấp M / WBE được chứng nhận, cựu chiến binh, cựu chiến binh khuyết tật dịch vụ và các nhà cung cấp HUBZone. Một số tổ chức cũng chứng nhận các doanh nghiệp là thiểu số và do phụ nữ làm chủ, bao gồm Hội đồng Doanh nghiệp Nữ Quốc gia (WBENC) (www.wbenc.org); Tổng công ty Nữ chủ doanh nghiệp quốc gia (NWBOC) (www.nwboc.org); Hội đồng Phát triển Nhà cung cấp Thiểu số Quốc gia (NMSDC) (www.nmsdc.org); và trong khu vực công, Offi ce of Small Disadvantaged Business Utilization (OSDBU) ([www.sbu.gov/GC/OSDBU.html](http://www.sbu.gov/GC/OSDBU.html)).

Đại diện bán hàng Đại diện bán hàng có thể tạo thành một trong những nguồn thông tin có giá trị nhất hiện có, với các tham chiếu đến các nguồn cung cấp, loại sản phẩm và thông tin thương mại nói chung. Một thách thức đối với nhân viên cung ứng là cân bằng nhu cầu gặp gỡ với các đại diện bán hàng với các trách nhiệm và hạn chế về thời gian khác. Điều cần thiết là phát triển mối quan hệ nhà cung cấp tốt bắt đầu bằng thái độ thân thiện, lịch sự, thông cảm và thẳng thắn đối với nhân viên bán hàng của nhà cung cấp. Sau khi tiếp xúc, thông tin liên quan phải được nắm bắt ở định dạng có thể dễ dàng truy cập và sử dụng hiệu quả.

Cơ sở dữ liệu nhà cung cấp và hàng hóa Thông tin từ bất kỳ nguồn nào, nếu có giá trị, cần được nắm bắt. Ví dụ: chỉ mục danh mục giúp bạn dễ dàng truy cập danh mục cần thiết. Hai cơ sở dữ liệu phổ biến là của các nhà cung cấp và hàng hóa. Cơ sở dữ liệu nhà cung cấp bao gồm thông tin về từng nhà cung cấp đang hoạt động, bao gồm vị trí và thông tin liên hệ, đơn đặt hàng đang mở và đơn đặt hàng trước đây, thẻ điểm hiệu suất của nhà cung cấp và thông tin thích hợp khác có thể có giá trị cho các quyết định trong tương lai. Cơ sở dữ liệu nhà cung cấp có thể được quản lý trực tuyến, trong một máy tính fi le đơn giản hoặc trong thẻ fi le.

Một số nhà quản lý cung ứng cảm thấy rằng các chuyến thăm đến các nhà cung cấp đặc biệt hữu ích khi không có các giáo phái khác nhau để thảo luận. Người quản lý cung ứng có thể nói chuyện với các giám đốc điều hành cấp cao hơn thay vì thảo luận với một người chịu trách nhiệm trực tiếp xử lý một khiếu nại cụ thể. Điều này giúp củng cố mối quan hệ tốt ở tất cả các cấp quản lý và có thể tiết lộ nhiều về kế hoạch tương lai của nhà cung cấp có thể không thu hút sự chú ý của người mua.

Mẫu Ngoài các yêu cầu thông thường và chuyến thăm nhà máy, các mẫu sản phẩm của nhà cung cấp có thể được kiểm tra. Điều này đòi hỏi phải suy nghĩ về "vấn đề mẫu". Thường thì một đại diện bán hàng cho một sản phẩm mới thúc giục người mua chấp nhận một mẫu cho mục đích thử nghiệm.

Thông thường, các đối tác kinh doanh nội bộ là nguồn thông tin có giá trị về các nguồn cung cấp tiềm năng. Yêu cầu mua hàng có thể mời người trưng dụng xác định các nguồn tiềm năng.

Tài liệu tham khảo Thông thường người mua sẽ bao gồm yêu cầu tham khảo trong RFQ, RFP hoặc RFB. Để có được thông tin hữu ích nhất có thể, công việc của người phỏng vấn là thiết lập các thông số cho cuộc phỏng vấn. Đầu tiên, hãy đảm bảo rằng tài liệu tham khảo là một công ty có quy mô và mục tiêu tương tự. Thứ hai, nói chuyện với những người có kiến thức về hiệu suất của nhà cung cấp. Thứ ba, đặt câu hỏi mở cho phép tài liệu tham khảo mô tả hiệu suất của nhà cung cấp và mối quan hệ. Ví dụ: một khách hàng mới có thể được hỏi về quá trình thực hiện: "Nó có diễn ra suôn sẻ không? Hãy kể cho tôi nghe về một thời gian mọi thứ không diễn ra theo kế hoạch. Nhà cung cấp đã giải quyết vấn đề hoặc thay đổi như thế nào?"

**Standard Information Requests**

Yêu cầu thông tin (RFI) Yêu cầu thông tin hoặc bày tỏ sự quan tâm phục vụ một số mục đích. Nó báo hiệu rằng chuyên gia cung cấp đã xác định một nhà cung cấp là một nguồn cung cấp tiềm năng. Đây cũng là cơ hội để nhà cung cấp thể hiện sự sẵn sàng tham gia vào một mối quan hệ kinh doanh tiềm năng. Mặc dù nội dung của RFI có thể thay đổi đáng kể từ dữ liệu kỹ thuật đến lợi ích trong việc nhận lời mời thầu, nhưng rõ ràng cả hai bên đều không cam kết một trong hai bên tham gia kinh doanh trong tương lai. Nếu quá trình thu thập thông tin có thể dẫn đến việc nhà cung cấp không thể trả thêm chi phí, thì chuyên gia cung cấp sẽ đề nghị hoàn trả một phần hoặc tất cả các chi phí này là phù hợp.

**The Request for Quotation (RFQ) or Request for Bid (RFB) or Invitation to Bid or Tender**

Những yêu cầu này thể hiện một cuộc điều tra nghiêm túc của nhà cung cấp về một yêu cầu c cụ thể hoặc một loạt các yêu cầu. RFQ và các đơn vị tương đương yêu cầu nhà cung cấp khai báo ở mức giá nào và những điều khoản nào họ sẵn sàng cung cấp. Trong khu vực công, người ta thường cho rằng người trả giá thấp nhất sẽ được trao hợp đồng. Trong khu vực công, nó thường là một yêu cầu tổ chức rằng tất cả các yêu cầu vượt quá một số tiền nhất định phải được đưa ra đấu thầu. Nhà thầu được yêu cầu nộp hồ sơ dự thầu trước một thời hạn nhất định và đáp ứng tất cả các điều kiện ghi trong hồ sơ mời thầu, đấu thầu. Các nhà cung cấp được mời tham dự buổi mở thầu công khai và do đó, mỗi nhà thầu biết chính xác giá nào đã được báo bởi tất cả các nhà thầu. Sau khi mở cửa công khai, các chuyên gia cung cấp công cộng thường yêu cầu một số thêm thời gian để kiểm tra tất cả các hồ sơ dự thầu về việc tuân thủ các điều kiện và để giải quyết các trường hợp ngoại lệ có thể xảy ra. Công bằng như quá trình này có thể xuất hiện, nó vẫn thỉnh thoảng bị lạm dụng. Nhiều nhà thầu khác nhau có thể thông đồng để gian lận giá. Một ví dụ gần đây liên quan đến các hợp đồng xây dựng đường bộ ở Montreal có một nhóm các nhà thầu, được báo cáo là Mafi có liên quan, quyết định giá thầu thấp nhất trước đó và ai được phép trả giá thấp nhất. Điều này dẫn đến chi phí xây dựng tăng vượt quá 10%. Trong khu vực tư nhân, không có mở thầu công khai và giá thầu thấp nhất có thể không được chấp nhận nếu, theo ý kiến của chuyên gia cung ứng, giá thầu cao hơn thể hiện giá trị tốt hơn. Bởi vì việc chuẩn bị giá thầu luôn đòi hỏi chi phí cho nhà cung cấp và có thể làm tăng kỳ vọng, nó được coi là thực hành đạo đức để chỉ mời những nhà cung cấp đấu thầu có cơ hội nghiêm túc nhận được doanh nghiệp. Trong RFQ, RFB và Mời thầu, giả định là các chỉ số yêu cầu được mô tả và tiêu chuẩn đầy đủ để nhiều nhà cung cấp có thể đáp ứng các yêu cầu này. Do đó, giá cả và các điều khoản được trích dẫn trở thành sự khác biệt giữa các nhà cung cấp khác nhau.

**The Request for Proposal (RFP**

Khi khó có thể mô tả một yêu cầu đầy đủ, hoặc tổ chức cung ứng thiếu khả năng tạo RFQ hoặc chuyên gia cung cấp hy vọng rằng sự đổi mới hoặc sáng tạo trên thị trường có thể dẫn đến một giải pháp vượt trội, RFP cho phép nhà cung cấp có nhiều vĩ độ hơn RFQ. RFP cho phép nhà cung cấp thực hiện đề xuất theo thế mạnh của mình. Đối với chuyên gia cung cấp, việc so sánh các RFP nhận được khác biệt đáng kể so với đánh giá RFQ và có thể liên quan đến nhiều phán đoán. Ngoài ra, việc chuẩn bị RFP thường tốn kém hơn cho nhà cung cấp so với RFQ và vấn đề hoàn trả chi phí nhà cung cấp phát sinh trong quá trình chuẩn bị cần phải được giải quyết. Hơn nữa, nếu RFP chứa thông tin kỹ thuật hoặc thương mại độc quyền, việc bảo vệ danh tính confi là vô cùng quan trọng. Thông thường RFP được sử dụng như giai đoạn đầu tiên của quy trình hai giai đoạn, trong đó chỉ một số nhà cung cấp nhất định được mời báo giá về doanh nghiệp hoặc tham gia đàm phán cho vòng thứ năm.

ADDITIONAL SUPPLIER SELECTION DECISIONS

Single Sourcing

1. Các cam kết trước, mối quan hệ thành công trong quá khứ hoặc hợp đồng dài hạn đang diễn ra với nhà cung cấp ưu tiên có thể ngăn chặn ngay cả khả năng chia tách đơn đặt hàng. 2. Nhà cung cấp có thể là chủ sở hữu độc quyền của một số bằng sáng chế hoặc quy trình thiết yếu nhất định và do đó, là nguồn duy nhất có thể. 3. Một nhà cung cấp nhất định có thể rất nổi bật về chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ hoặc giá trị được cung cấp để ngăn cản việc xem xét nghiêm túc việc mua ở nơi khác. 4. Thứ tự có thể nhỏ đến mức không đáng để phân chia. 5. Tập trung mua hàng có thể làm cho giảm giá nhất định hoặc giá cước vận chuyển thấp hơn mà không thể có bằng cách khác. 6. Nhà cung cấp sẽ hợp tác hơn, quan tâm hơn và sẵn sàng làm hài lòng hơn nếu họ có tất cả hoạt động kinh doanh của người mua. 7. Khi việc mua một mặt hàng liên quan đến khuôn, dụng cụ, phí khuôn hoặc thiết lập tốn kém, chi phí sao chép thiết bị hoặc thiết lập này có thể là đáng kể. 8. Giao hàng có thể được lên lịch dễ dàng hơn. 9. Việc sử dụng sản xuất đúng lúc, mua không tồn kho hoặc hợp đồng hệ thống. 10. Quan hệ nhà cung cấp hiệu quả đòi hỏi nguồn lực và thời gian đáng kể. Do đó, càng ít nhà cung cấp càng tốt. 11. Tìm nguồn cung ứng duy nhất là điều kiện tiên quyết để hợp tác.
2. Multi Sourcing
3. Thông lệ truyền thống là sử dụng nhiều hơn một nguồn, đặc biệt là về yêu cầu quan trọng. 2. Biết rằng các đối thủ cạnh tranh đang nhận được một số hoạt động kinh doanh có thể khiến nhà cung cấp cảnh giác hơn với nhu cầu mang lại giá trị tốt. 3. Đảm bảo nguồn cung được tăng lên. Nếu tái phạm, đình công, sự cố hoặc tai nạn xảy ra với bất kỳ nhà cung cấp nào, việc giao hàng vẫn có thể được lấy từ những nhà cung cấp khác cho ít nhất một phần nhu cầu. 4. Tổ chức cung ứng đã phát triển một khả năng độc đáo để đối phó với nhiều nguồn. 5. Để tránh sự phụ thuộc của nhà cung cấp vào người mua. 6. Để có được khả năng fl lớn hơn, bởi vì công suất chưa sử dụng của tất cả các nhà cung cấp có thể có sẵn. 7. Ngay cả trong các tình huống liên quan đến mối quan hệ nhà cung cấp chặt chẽ và hợp tác, có thể sắp xếp dự phòng để nhà cung cấp X chuyên về sản phẩm Q và sao lưu nhà cung cấp Y, người chuyên về sản phẩm R và sao lưu nhà cung cấp X. 8. Các lý do chiến lược, chẳng hạn như sự sẵn sàng quân sự và an ninh cung cấp, có thể yêu cầu nhiều nguồn cung ứng. 9. Các quy định của chính phủ có thể nhấn mạnh rằng nhiều nhà cung cấp, hoặc các nguồn nhỏ hoặc thiểu số, được sử dụng. Nếu có rủi ro cao liên quan đến một nguồn nhỏ hoặc một thiểu số, có thể cần nhiều nguồn cung ứng. 10. Công suất đủ có thể không có sẵn để đáp ứng nhu cầu hiện tại hoặc tương lai của người mua. 11. Các nhà cung cấp mới hoặc tương lai tiềm năng có thể phải được thử nghiệm với các đơn đặt hàng dùng thử, trong khi các nguồn khác nhận được phần lớn hoạt động kinh doanh hiện tại. 12. Biến động trên thị trường cung ứng làm cho việc tìm nguồn cung ứng đơn lẻ trở nên rủi ro không thể chấp nhận được.

Mối quan tâm thực sự tồn tại giữa các giám đốc điều hành cung ứng về việc nên đặt bao nhiêu doanh nghiệp với một nhà cung cấp, đặc biệt nếu nhà cung cấp nhỏ và doanh nghiệp của người mua đại diện cho một phần doanh thu của người bán. Người ta lo ngại rằng việc ngừng mua đột ngột có thể khiến sự sống còn của nhà cung cấp gặp nguy hiểm, nhưng người mua không muốn giảm khả năng fl bằng cách bị ràng buộc với các nguồn phụ thuộc. Một quy tắc đơn giản được sử dụng theo truyền thống là không quá một tỷ lệ nhất định, giả sử 20 hoặc 30 phần trăm, trong tổng số hoạt động kinh doanh của nhà cung cấp phải có với một khách hàng. Nếu một quyết định được đưa ra để phân chia một đơn đặt hàng giữa một số nhà cung cấp, thì có câu hỏi về cơ sở mà việc phân chia sẽ được thực hiện. Thực tế rất khác nhau. Một phương pháp là chia đều doanh nghiệp. Một cách khác là căn cứ vào việc phân bổ trên phạm vi địa lý. Một cách khác là đặt phần lớn hơn với một nhà cung cấp được ưu tiên và đưa phần còn lại cho một hoặc nhiều nhà cung cấp thay thế. Trong ngành công nghiệp hóa chất, cũng như trong một số ngành khác, thông thường đặt kinh doanh với các nhà cung cấp khác nhau trên cơ sở tỷ lệ phần trăm của tổng yêu cầu. Tổng số yêu cầu có thể được ước tính, không nhất thiết phải được đảm bảo và thậm chí có thể không có yêu cầu về khối lượng tối thiểu. Mỗi nhà cung cấp biết tỷ lệ phần trăm kinh doanh của riêng mình là bao nhiêu, nhưng có thể không biết đối thủ cạnh tranh là ai hoặc mỗi đối thủ cạnh tranh nhận được bao nhiêu doanh nghiệp nếu số lượng nguồn vượt quá hai. Không có thông lệ chung hoặc phương pháp hoặc thủ tục "tốt nhất", mặc dù mối quan tâm mới đối với nguồn cung ứng đơn lẻ phù hợp với một số xu hướng hiện tại, đặc biệt là phong trào chất lượng, quan hệ đối tác và tìm nguồn cung ứng chiến lược.

Nhà sản xuất so với nhà phân phối Một chuyên gia cung cấp nên giao dịch trực tiếp với nhà sản xuất hoặc thông qua một số kênh thương mại như nhà bán buôn, nhà phân phối hoặc thậm chí là nhà bán lẻ? Đôi khi, các loại hiệp hội thương mại khác nhau gây áp lực cho các chuyên gia cung cấp để bảo trợ nhà bán buôn, nhà phân phối hoặc nhà cung cấp nhà máy. Vấn đề thực sự thường liên quan chặt chẽ đến việc mua từ các nguồn địa phương. Sự biện minh cho việc sử dụng các kênh thương mại được tìm thấy trong các dịch vụ giá trị gia tăng được cung cấp. Nếu các nhà bán buôn đang vận chuyển các sản phẩm của các nhà sản xuất khác nhau và phân bổ chi phí tiếp thị trên nhiều mặt hàng, họ có thể cung cấp sản phẩm với chi phí thấp hơn, đặc biệt là khi đơn vị bán hàng nhỏ và khách hàng phân tán rộng rãi hoặc khi nhu cầu không thường xuyên. Hơn nữa, họ có thể mang theo một kho hàng hóa lớn hơn một nhà sản xuất có thể đủ khả năng để mang trong kho chi nhánh của mình và do đó ở vị trí tốt hơn để giao hàng nhanh chóng và thực hiện các lệnh khẩn cấp. Ngoài ra, họ có thể mua trong các lô xe hơi hoặc xe tải, với việc tiết kiệm chi phí vận chuyển và do đó chi phí thấp hơn cho người mua. Tình cảm địa phương có thể ủng hộ mạnh mẽ một nhà phân phối nhất định. Các cơ quan công quyền đặc biệt dễ bị ảnh hưởng bởi sự xâm nhập như vậy. Đôi khi fi rms bán thông qua các nhà phân phối có xu hướng, như một vấn đề chính sách, để mua, bất cứ khi nào có thể, thông qua các nhà phân phối. Mặt khác, một số tổ chức lớn thường tìm cách đi xung quanh nhà cung cấp, đặc biệt là khi yêu cầu của người mua về các mặt hàng cung cấp lớn, khi các lô hàng được thực hiện trực tiếp từ nhà sản xuất ban đầu và khi không có nỗ lực bán hàng hoặc dịch vụ nào được thực hiện bởi nhà bán buôn. Một số nhà sản xuất vận hành nhà cung cấp riêng của họ để được giảm giá lớn. Những người khác đã cố gắng thuyết phục các nhà sản xuất ban đầu thiết lập giảm giá số lượng - một thực tế không giống như trong thương mại thép. Vẫn còn những người khác đã tìm cách phát triển các nguồn trong số các nhà sản xuất nhỏ không có tổ chức phân phối rộng rãi. Một số nỗ lực đã được thực hiện để đảm bảo một đặc biệt

Vị trí địa lý của các nguồn Mua hàng sẽ được chuyển giao càng nhiều càng tốt cho các nguồn địa phương, hay vị trí địa lý sẽ bị bỏ qua phần lớn? Hầu hết các nhà quản lý cung ứng thích mua từ các nguồn địa phương. Chính sách này dựa trên hai cơ sở. Đầu tiên, một nguồn địa phương thường có thể cung cấp dịch vụ đáng tin cậy hơn so với một nguồn nằm ở xa. Ví dụ, việc giao hàng có thể nhanh chóng hơn cả vì khoảng cách ngắn hơn và vì nguy cơ gián đoạn dịch vụ vận chuyển được giảm bớt. Kiến thức về các yêu cầu cụ thể của người mua, cũng như các cation đủ điều kiện đặc biệt của người bán, có thể dựa trên sự thân mật của kiến thức không được người khác sở hữu. Có thể có khả năng fl lớn hơn trong việc đáp ứng các yêu cầu của người mua; Và các nhà cung cấp địa phương có thể được trang bị tốt về cơ sở vật chất, bí quyết và sức mạnh tài chính như bất kỳ nhà cung cấp nào ở các điểm xa hơn. Do đó, cũng có thể có những lý do kinh tế hợp lý để thích một nguồn địa phương hơn một nguồn xa hơn. Trong các hệ thống sản xuất kịp thời và tinh gọn, sự gần gũi của nhà máy của nhà cung cấp với nhà máy của người mua là rất quan trọng. Ví dụ, các nhà sản xuất ô tô khuyến khích các nhà cung cấp đặt các nhà máy gần với hoạt động lắp ráp ô tô. Cơ sở thứ hai để lựa chọn các nguồn địa phương dựa trên các cơ sở hợp lý như nhau, mặc dù ít hữu hình hơn. Tổ chức này nợ cộng đồng địa phương rất nhiều. Cơ sở này nằm ở đó, phần lớn nhân viên sống ở đó và thường là một phần đáng kể trong hỗ trợ tài chính của nó, cũng như một phần đáng chú ý trong doanh số bán hàng của nó, có thể là địa phương. Cộng đồng địa phương cung cấp cho nhân viên của công ty nhà ở, trường học, nhà thờ và đời sống xã hội của họ. Các giám đốc điều hành liên tục được hỏi bởi các chủ doanh nghiệp hoặc người quản lý địa phương tại các cuộc tụ họp chuyên nghiệp và xã hội địa phương tại sao họ không nhận được bất kỳ doanh nghiệp nào. Để nhận ra những sự thật này là quan hệ công chúng tốt. Do đó, nếu một nguồn cung cấp địa phương có thể được tìm thấy có thể mang lại giá trị tốt như có thể được đặt ở nơi khác, nó nên được hỗ trợ. Hơn nữa, các nhà quản lý cung ứng nên cố gắng phát triển các nguồn địa phương khi có tiềm năng. Chính sách này có hai yếu tố phức tạp. Một là trách nhiệm chính của nguồn cung để quản lý tốt việc mua lại. Cảm xúc hiếm khi thay thế phán đoán kinh doanh tốt vì về lâu dài nó sẽ làm tổn thương cộng đồng địa phương. Một phức tạp thứ hai phát sinh thông qua sự sùng bái khác nhau của việc xác định "địa phương". Những thay đổi công nghệ đã ảnh hưởng không chỉ đến quy mô và sự phân bố của các trung tâm dân cư mà còn cả cấu trúc thương mại và kinh doanh, dẫn đến, trong số những thứ khác, trong việc mở rộng các khu vực thị trường và do đó các nguồn có thể đạt được các yêu cầu. Do đó, những gì từng có thể được gọi đúng là địa phương, đối với nhiều khu vực và nhiều mặt hàng, đã trở thành tiểu bang, tỉnh hoặc quốc gia. Không có quy tắc dễ dàng nào mà một chuyên gia cung cấp có thể quyết định ranh giới kinh tế của cộng đồng địa phương. Khi các hoạt động thương mại điện tử phát triển, ranh giới về thời gian và không gian sẽ thu hẹp hơn nữa. Khi việc truy cập thông tin về các nhà cung cấp tiềm năng và di chuyển thông tin giữa các tổ chức trở nên dễ dàng hơn, việc kinh doanh với các nhà cung cấp quốc tế cũng trở nên dễ dàng hơn.

PHÁT TRIỂN NHÀ CUNG CẤP / TIẾP THỊ NGƯỢC Trong lựa chọn nhà cung cấp, cho đến nay giả định đã được đưa ra rằng ít nhất một nhà cung cấp phù hợp và sẵn sàng đã tồn tại và vấn đề của người mua chủ yếu là xác định ai là nhà cung cấp tốt nhất. Tuy nhiên, có thể không có nguồn phù hợp và người mua có thể phải tạo nguồn. Tiếp thị ngược hoặc phát triển nhà cung cấp ngụ ý một mức độ tham gia mua sắm tích cực không gặp phải trong việc lựa chọn nhà cung cấp. Ví dụ, nó đặt một người quản lý cung ứng ở một vị trí mà một nguồn cung cấp tiềm năng phải được thuyết phục để chấp nhận một đơn đặt hàng. Trong bối cảnh không lựa chọn này, người mua không bắt đầu phát triển nhà cung cấp như một kỹ thuật hoặc công cụ thích hợp; Đây là giải pháp thay thế duy nhất ngoài việc sản xuất một phần hoặc sản xuất dịch vụ trong nhà. Tiếp thị ngược / phát triển nhà cung cấp cũng có quan điểm rộng hơn. Nó xác định sự cần thiết phải phát triển các nhà cung cấp mới hoặc hiện tại như sau: Người mua nhận thức được rằng lợi ích sẽ tích lũy cho cả nhà cung cấp và người mua, những lợi ích mà nhà cung cấp có thể không biết. Những lợi ích này có thể bị giới hạn trong trật tự cụ thể trong tầm tay hoặc chúng có thể bao gồm các khía cạnh sâu rộng hơn, chẳng hạn như quy trình kỹ thuật, tài chính và quản lý, kỹ năng hoặc mức chất lượng; giảm nỗ lực tiếp thị; sử dụng các dự báo dài hạn hoặc cho phép mức sản xuất mượt mà hơn và tối thiểu hàng tồn kho; và vân vân. Chính sự quyết liệt và chủ động của chuyên gia cung ứng đã tạo ra sự khác biệt (xem Hình 12-5). Trong bối cảnh thị trường bình thường, người mua phản ứng với các nỗ lực tiếp thị. Trong tiếp thị ngược lại, người mua, không phải nhà cung cấp, có sáng kiến và sẽ xác định trước giá cả, điều khoản và điều kiện như một phần của vai trò tích cực. Chủ động đòi hỏi phải làm bài tập về nhà rộng rãi từ phía chuyên gia cung ứng để hiểu đầy đủ nhu cầu ngắn hạn và dài hạn của tổ chức, về mặt hoạt động và chiến lược, và đánh giá khả năng của nhà cung cấp để đáp ứng những nhu cầu này để có thể đưa ra đề xuất đôi bên cùng có lợi. Đây là lý do tại sao thuật ngữ tiếp thị ngược đã được chọn làm từ đồng nghĩa với phát triển nhà cung cấp. Nhiều ví dụ cho thấy rằng lợi nhuận cao là có thể từ sáng kiến cung cấp này và các nhà cung cấp thuộc mọi quy mô có thể được tiếp cận theo cách này. Một lý do nữa cho tiếp thị ngược là chắc chắn sẽ có những điều bất thường trong quy trình tiếp thị công nghiệp thông thường, trong đó nhà tiếp thị theo truyền thống chủ động. Ngay cả khi nhà cung cấp và người mua đã tham gia vào mối quan hệ giữa người mua và người bán thường xuyên, thường thì không bên nào nhận thức đầy đủ về tất cả các cơ hội kinh doanh bổ sung có thể tồn tại giữa họ. Điều này có thể phát sinh do nhân viên bán hàng và chuyên môn hóa cung cấp, sự thiếu tích cực của nhân viên bán hàng hoặc thiếu sự tò mò của người mua. Nếu khoảng cách là rõ ràng ngay cả khi mối quan hệ giữa người mua và người bán đã được thiết lập, thì phải có những thiếu sót thậm chí còn lớn hơn khi chưa có mối quan hệ nào như vậy được thiết lập. Ví dụ: một nhà cung cấp có thể không thể bao phủ toàn bộ thị trường của mình vì địa lý, quảng cáo hạn chế hoặc thiếu phạm vi bảo hiểm của lực lượng bán hàng, nhà phân phối hoặc đại lý. Hầu hết các nhà cung cấp đều có các dòng sản phẩm nhận được sự quan tâm quản lý và đẩy mạnh bán hàng hơn các sản phẩm khác cũng được sản xuất hoặc bán bởi cùng một công ty. Nó luôn luôn là diffi sùng bái để theo kịp hoàn toàn đến nay. Độ trễ thời gian có thể tồn tại giữa thời gian giới thiệu sản phẩm hoặc dịch vụ và thời gian người quản lý cung ứng thông báo về nó. Bằng cách loại bỏ những khoảng trống này thông qua sự tích cực, chuyên gia cung cấp tăng cường hiệu quả toàn bộ quá trình này. Một trong những lập luận quan trọng nhất ủng hộ tiếp thị ngược chưa được đề cập phát sinh từ những cân nhắc trong tương lai. Nếu vai trò cung ứng được dự kiến không chỉ bao gồm nhu cầu đáp ứng các yêu cầu hiện tại mà còn cả nhu cầu chuẩn bị cho tương lai, tiếp thị ngược có giá trị trong việc đảm bảo các nguồn cung trong tương lai. Có ít nhất ba lực lượng bên ngoài cho thấy sự cần thiết ngày càng tăng đối với sáng kiến của người mua trong việc tạo ra các nguồn cung cấp trong tương lai. Một trong những lực lượng này là công nghệ. Tốc độ phát triển ngày càng tăng của các sản phẩm, vật liệu và quy trình mới sẽ có xu hướng làm cho nhiệm vụ tiếp thị công nghiệp trở nên phức tạp hơn và cởi mở hơn với những thiếu sót. Thêm vào đó, việc đẩy mạnh thương mại quốc tế sẽ có xu hướng mở rộng tầm nhìn của nhà cung cấp và có thể tạo ra nhu cầu về sự tích cực của người mua trong việc phát triển các nguồn cung cấp nước ngoài. Một trong những nhiệm vụ đòi hỏi khắt khe và quan trọng nhất của việc quản lý một công ty con ở một nước kém phát triển là vấn đề phát triển nhà cung cấp. Cuối cùng, các mối quan tâm quản lý mới với việc khai thác lợi thế cạnh tranh từ chuỗi cung ứng đòi hỏi người mua phải tích cực hơn với các nhà cung cấp và phát triển các nguồn theo mong đợi của họ.

Đánh giá rủi ro Mỗi quản lý của tổ chức đưa ra quyết định về những rủi ro mà nó sẵn sàng chấp nhận dựa trên lợi nhuận dự kiến. Nó thực hiện các hành động để tránh, giảm thiểu, chuyển giao, bảo hiểm chống lại, hạn chế hoặc giả định rủi ro một cách rõ ràng. Đối với người quản lý cung ứng, điều cần thiết là phải xem xét từng quyết định trong bối cảnh thành thạo rủi ro của tổ chức. Nghiên cứu về hành vi đánh giá rủi ro của các chuyên gia cung ứng cho thấy rủi ro nhận thức được khi đặt doanh nghiệp với một nhà cung cấp chưa được thử nghiệm và không xác định là rất cao. Tương tự như vậy, rủi ro nhận thức liên quan đến việc mua hàng thường xuyên, lặp đi lặp lại ít hơn nhiều so với rủi ro mua lại mới hoặc ít tiêu chuẩn hơn. Nói chung, rủi ro được xem là cao hơn với các vật liệu, bộ phận, thiết bị hoặc nhà cung cấp không xác định và với số tiền đô la tăng lên. Các nhà quản lý hàng hóa có thể thực hiện một số hành động để tránh, giảm thiểu, chuyển giao, hạn chế hoặc bảo hiểm chống lại rủi ro. Ví dụ, một chuyên gia cung ứng có thể cố gắng chuyển rủi ro bằng cách yêu cầu lời khuyên, chẳng hạn như phán đoán kỹ thuật hoặc bằng cách tìm kiếm thông tin bổ sung, bao gồm đặt lệnh dùng thử hoặc bảo hiểm rủi ro trên thị trường hàng hóa. Người đó có thể yêu cầu trái phiếu dự thầu, trái phiếu thực hiện hoặc trái phiếu thanh toán để đảm bảo chống lại rủi ro hoặc tránh rủi ro bằng cách không kinh doanh với các nhà cung cấp ở một số quốc gia nhất định hoặc giảm thiểu rủi ro bằng cách tìm nguồn cung ứng kép hoặc nhiều thay vì tìm nguồn cung ứng đơn lẻ. Có thể hạn chế rủi ro bằng cách đàm phán các điều khoản thanh toán cho phép tiến bộ thanh toán khi các mốc nhất định được đáp ứng, nhưng giữ lại một tỷ lệ phần trăm của khoản thanh toán cho đến khi hoàn thành và chấp nhận dịch vụ được cung cấp. Khi một chuyên gia cung ứng thực hiện một hành động như chọn nhà cung cấp, hoặc chuyển đổi nhà cung cấp, hoặc đồng ý với các điều khoản và điều kiện nhất định, anh ta hoặc cô ta nên thực hiện những hành động này với sự hiểu biết rõ ràng về cả rủi ro mà quyết định đặt ra cho tổ chức, lợi nhuận dự kiến và sự cân bằng giữa hai người.

Tiếp xúc mất mát. Có những tình huống mua chọn lọc trong đó các cation cụ thể cũng có thể khiến tổ chức mua gặp rủi ro. Robert S. Mullen, giám đốc mua hàng tại Đại học Harvard, đã trích dẫn ví dụ về việc mua nệm fi reproof, chỉ tốn thêm khoảng 1.000 đô la để tránh một bộ đồ trị giá hàng triệu đô la trong trường hợp sinh viên bị thương hoặc tử vong. Rủi ro môi trường đại diện cho một loại khác. Một hình thức tiếp xúc mất mát khác có liên quan đến khả năng trộm cắp. Sự hấp dẫn của các yêu cầu đối với người tiêu dùng và dễ dàng bán lại có thể là lý do cho hành vi trộm cắp. Một người mua cảnh giác có thể biểu thị cắt giảm tổn thất một cách khôn ngoan bằng cách mua với số lượng nhỏ hơn, nhấn mạnh vào bao bì chống giả mạo, chọn phương thức vận chuyển thích hợp, làm theo lời khuyên của các chuyên gia bảo mật và đảm bảo rằng số lượng được kiểm soát cẩn thận trong suốt quá trình mua lại và xử lý’

**Level 2—Traditional**

**Technical, Engineering, Manufacturing, and Logistics Strengths**

Năng lực kỹ thuật và kỹ thuật, cùng với sức mạnh sản xuất, ảnh hưởng đến một số mối quan tâm về nguồn cung. Yếu tố rõ ràng nhất là năng lực chất lượng của nhà cung cấp. Tuy nhiên, có thể một công ty có khả năng đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng hiện tại vẫn có thể thiếu sức mạnh kỹ thuật và kỹ thuật để theo kịp với những tiến bộ công nghệ. Tương tự, sản xuất có thể thiếu năng lực, hoặc không gian để mở rộng, hoặc khả năng fl để đáp ứng nhiều yêu cầu khác nhau. Có lẽ, lý do để chọn nhà cung cấp này hơn nhà cung cấp khác là thế mạnh lớn hơn trong các lĩnh vực quan trọng đối với người mua. Do đó, việc đánh giá nhà cung cấp không chỉ tập trung vào năng lực hiện tại mà còn tập trung vào thế mạnh trong tương lai của nhà cung cấp. Chỉ trong các tổ chức rất lớn, nhóm cung ứng mới có đủ sức mạnh kỹ thuật để tự mình tiến hành đánh giá nhà cung cấp như vậy. Thông thường, các chức năng khác như kỹ thuật, sản xuất, người dùng nội bộ hoặc kiểm soát chất lượng cung cấp hỗ trợ chuyên gia để đánh giá nhà cung cấp tiềm năng về thế mạnh kỹ thuật và sản xuất. Nếu nhà cung cấp là nhà phân phối, căng thẳng có thể nhiều hơn về khả năng hậu cần. Bản chất của các thỏa thuận với các nhà sản xuất cung cấp của nhà phân phối, chính sách hàng tồn kho, khả năng và khả năng tương thích của hệ thống và khả năng đáp ứng các yêu cầu đặc biệt đều sẽ được đánh giá, cùng với sức mạnh kỹ thuật của nhân viên cần thiết để hỗ trợ chuyên gia cung cấp đưa ra lựa chọn đúng đắn trong số một loạt các tùy chọn chấp nhận được khác nhau. Một số nhà phân phối đã phát triển các chương trình kiểm kê mạnh mẽ do nhà cung cấp / nhà cung cấp quản lý, cho phép các tổ chức tùy chọn thuê ngoài tổng chức năng cung cấp MRO và giảm tổng số cơ sở cung cấp một cách rõ ràng.

**Management and Financial Evaluation**

Khi xu hướng phụ thuộc nhiều hơn vào các nguồn đơn lẻ trong một thời gian dài hơn tiếp tục, cùng với sự quan tâm nhiều hơn đến hoạt động tinh gọn, nguồn cung tinh gọn và tìm nguồn cung ứng chiến lược, thế mạnh quản lý của nhà cung cấp tiềm năng có thêm ý nghĩa quan trọng. Từ quan điểm cung cấp, câu hỏi chính là: Quản lý của nhà cung cấp này là điểm mạnh hay điểm yếu của công ty? Điều này sẽ đòi hỏi phải kiểm tra chi tiết sứ mệnh của tổ chức, các giá trị và mục tiêu của công ty, cấu trúc của nó, các tiêu chuẩn đủ điều kiện của các nhà quản lý, kiểm soát quản lý, hệ thống đánh giá hiệu suất và khen thưởng, đào tạo và phát triển, hệ thống thông tin, và các chính sách và thủ tục. Cũng rất hữu ích khi có một lời giải thích về lý do tại sao ban quản lý của nhà cung cấp tin rằng họ đang quản lý tốt và một dấu hiệu cho thấy những thành công và thất bại đáng chú ý nhất của nó. Một đánh giá chức năng về điểm mạnh và điểm yếu trong các lĩnh vực như tiếp thị, cung cấp, kế toán, v.v. sẽ chứng minh bức tranh tổng thể. Ví dụ, trong một hợp đồng trong đó nhà cung cấp dành một tỷ lệ đáng kể trong tổng khối lượng cho nguyên liệu thô và các bộ phận với các nhà cung cấp hoặc nhà thầu phụ bên ngoài, nhóm cung ứng của tổ chức mua sẽ phù hợp nhất để đánh giá hệ thống, tổ chức, thủ tục và nhân sự mua sắm của nhà cung cấp. Điều này đặc biệt quan trọng khi đánh giá chuỗi cung ứng bao gồm nhiều tầng của nhà cung cấp.

Tài liệu nhà cung cấp và các chuyến thăm cá nhân của nhóm tìm nguồn cung ứng thường được yêu cầu. Đối với các hợp đồng lớn trong các tổ chức lớn, báo cáo chính thức của nhóm tìm nguồn cung ứng nêu chi tiết điểm mạnh và điểm yếu quản lý của các nhà cung cấp tiềm năng sẽ là yếu tố quyết định trong quá trình lựa chọn. Điểm mạnh và điểm yếu của một nhà cung cấp rõ ràng ảnh hưởng đến khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Chuyên gia cung ứng phải xác định mức độ đánh giá tài chính phù hợp với mỗi lần mua. Như đã thảo luận trước đó trong chương này, câu hỏi quan trọng là: Sản phẩm hoặc dịch vụ có chiến lược không? Nếu vậy, thì nhà cung cấp có tầm quan trọng chiến lược và cần có một phân tích tài chính đầy đủ. Mặc dù các lựa chọn thay thế ngắn hạn có thể làm giảm rủi ro, nhưng bản chất chiến lược của việc mua hàng cho thấy sự cần thiết phải hiểu đầy đủ về các rủi ro và cơ hội dài hạn từ tình hình tài chính của nhà cung cấp. Nhiều nhà quản lý cung ứng tập trung vào các hệ thống cảnh báo sớm để cảnh báo họ về những thay đổi trong tình hình tài chính của các nhà cung cấp chính có thể ảnh hưởng đến tổ chức mua. Điều này cho phép họ bước vào và làm việc với nhà cung cấp hoặc tăng cường kế hoạch dự phòng nếu tình hình của nhà cung cấp trở nên tồi tệ hơn. Thường có những cơ hội đáng kể để đàm phán nếu người mua hoàn toàn quen thuộc với tình trạng tài chính của nhà cung cấp. Ví dụ, việc cung cấp thanh toán trước hoặc giảm giá tiền mặt có thể có ít sức hấp dẫn đối với một nguồn giàu tiền mặt nhưng rất hấp dẫn đối với một fi rm thiếu vốn lưu động. Một nhà cung cấp có hàng tồn kho đáng kể có thể cung cấp đảm bảo nguồn cung và mức độ bảo vệ giá tại những thời điểm thiếu hụt mà những người khác không thể phù hợp nếu không có nguyên liệu hoặc tiền để mua chúng.

Các biện pháp tài chính cá nhân có thể được kiểm tra bao gồm, nhưng không giới hạn, xếp hạng tín dụng, cơ cấu vốn, khả năng thành thạo, khả năng đáp ứng nghĩa vụ lãi suất và cổ tức, vốn lưu động, vòng quay hàng tồn kho, tỷ lệ hiện tại và lợi tức đầu tư. Có lẽ, sự ổn định và sức mạnh của tài chính là những chỉ số về quản lý tốt và khả năng cạnh tranh. Do đó, báo cáo tài chính là một nguồn thông tin hữu ích về hiệu suất trong quá khứ của nhà cung cấp. Liệu nhà cung cấp có tiếp tục thực hiện theo cách tương tự trong tương lai hay không là một đánh giá mà người mua phải thực hiện, có tính đến tất cả các thông tin có sẵn, bao gồm cả khía cạnh tài chính. Một số tỷ lệ tài chính mà người mua có thể muốn xem xét bao gồm tỷ lệ thành thạo và tổn thất, vòng quay hàng tồn kho, vòng quay các khoản phải thu và tỷ lệ hiện tại. Thông tin này có sẵn từ nhiều nguồn khác nhau, bao gồm Dun &Bradstreet (www.dnb.com) và Hoovers (www.hoovers.com). Đối với các công ty tư nhân, người mua có thể có quyền truy cập thông tin tài chính tùy thuộc vào sức mạnh của người mua trong mối quan hệ. Có sự đồng thuận chung giữa các giám đốc điều hành cung ứng rằng khả năng quản lý và sức mạnh tài chính của nhà cung cấp là những yếu tố quan trọng trong việc đánh giá và lựa chọn nguồn. Ngay cả sau khi đánh giá thỏa đáng về sức mạnh quản lý, tài chính và kỹ thuật của nhà cung cấp đã được hoàn thành, câu hỏi vẫn là trọng lượng nào nên được dành cho mỗi kích thước khác nhau. Ngoài ra, người quản lý cung ứng có nên chủ động yêu cầu nhà cung cấp sửa chữa một số sai sót nhất định, đặc biệt là về mặt quản lý hoặc tài chính không? Nhiều ví dụ tồn tại minh họa nhu cầu về sức mạnh của nhà cung cấp. Những điều này thường liên quan đến sự tồn tại lâu dài của công ty. Các nhà cung cấp nhỏ thường phụ thuộc vào sức khỏe, tuổi tác và khả năng của chủ sở hữu-người quản lý. Mỗi khi cá nhân này bước vào một chiếc ô tô, số phận của công ty lại đi theo. Thái độ của cá nhân này đối với một số khách hàng nhất định có thể rất quan trọng trong việc đảm bảo nguồn cung.

Level 3

Financial Considerations

Environmental Impact

Tính bền vững là khả năng đạt được sự thịnh vượng kinh tế trong khi bảo vệ các hệ thống tự nhiên của hành tinh và cung cấp chất lượng cuộc sống cao hơn. Để thực hiện điều này, những người ra quyết định phải xem xét vai trò của bốn loại vốn: vốn tài chính (tiền mặt, đầu tư và các công cụ tiền tệ), vốn sản xuất (cơ sở hạ tầng, máy móc, công cụ và nhà máy), vốn nhân lực (lao động và trí tuệ, văn hóa và tổ chức) và vốn tự nhiên (tài nguyên, hệ thống sống và dịch vụ hệ sinh thái). Các nhà quản lý cung ứng đóng một vai trò quan trọng trong các sáng kiến bền vững của tổ chức trong thiết kế sản phẩm hoặc dịch vụ, tìm nguồn cung ứng và ký hợp đồng, và thu hồi tài sản hoặc đầu tư. Do đó, vai trò của nguồn cung trong việc giúp đạt được mục tiêu này cần được xem xét cẩn thận. Vấn đề đầu tiên là, làm thế nào tổ chức của chúng tôi có thể thiết kế các sản phẩm và dịch vụ trực tiếp hoặc gián tiếp đóng góp cho sự bền vững? Vấn đề thứ hai là, làm thế nào tổ chức của chúng ta có thể mua vật liệu, sản phẩm hoặc thiết bị trực tiếp hoặc gián tiếp đóng góp cho sự bền vững? Làm thế nào nhóm cung ứng có thể đặt ra câu hỏi về tính bền vững khi những người khác trong tổ chức không làm như vậy? Vấn đề thứ ba là, làm thế nào chúng ta có thể mua từ các nguồn, trong nước hoặc quốc tế, mà chúng ta biết là cam kết bền vững và thực hành lành mạnh? Đây không phải là những câu hỏi dễ dàng được trả lời một cách khéo léo ngoài ngữ cảnh. Có thể trốn tránh vấn đề bằng cách đặt chính phủ vào vị trí kiểm soát, nói rằng, "Miễn là chính phủ cho phép, nó phải ổn." Một cân nhắc thực tế là chính phủ có thể đóng cửa một nhà cung cấp gây ô nhiễm mà không cần thông báo trước, gây nguy hiểm cho việc đảm bảo nguồn cung.

Its publication, The Lean and Green Supply Chain: A Practical Guide for Material Managers and Supply Chain Managers to Reduce Costs and Improve Environmental Performance.

và các công cụ tính toán và bảng tính để tiến hành phân tích chi phí môi trường cho việc ra quyết định kinh doanh (http://www.epa.gov/oppt/acctg/). Liên minh Tái chế Quốc gia Hoa Kỳ ([www.nrc-recycle.org](http://www.nrc-recycle.org)

Case 12–1: Loren Inc

Vào ngày 15 tháng Sáu, Brent Miller, người mua nguyên liệu thô, đã phải chuẩn bị khuyến nghị của mình cho các yêu cầu axit hexonic hàng năm của Loren. Bốn nhà cung cấp đã nộp hồ sơ dự thầu khác nhau đáng kể cho hợp đồng thường niên này bắt đầu từ ngày 1 tháng Tám. Brent biết khuyến nghị của mình sẽ liên quan đến nhiều cân nhắc chính sách khác nhau và tự hỏi lựa chọn tốt nhất của mình sẽ là gì. BỐI CẢNH CÔNG TY Loren (Canada) là công ty con Canada của một công ty hóa chất quốc tế lớn hơn. Công ty đã bán cả sản phẩm tiêu dùng và công nghiệp và trong những năm qua đã thiết lập một danh tiếng tuyệt vời cho các sản phẩm chất lượng và hiệu quả tiếp thị. Điều này được chứng minh bằng sự tăng trưởng đáng kể trong tổng doanh thu và thành công tài chính. Tổng doanh thu của Canada là khoảng 800 triệu đô la và lợi nhuận sau thuế là 40 triệu đô la. Chi phí nguyên liệu thô và bao bì chiếm khoảng 50% doanh thu. MUA Brent Miller, một sinh viên mới tốt nghiệp một trường kinh doanh nổi tiếng, biết rằng mua hàng được coi là một chức năng tại Loren. Khoa có 12 nhân viên có trình độ tốt, bao gồm một số sinh viên tốt nghiệp kỹ thuật và kinh doanh ở cả cấp đại học và thạc sĩ. Bộ được lãnh đạo bởi một giám đốc báo cáo với chủ tịch. Nó được tổ chức theo các dòng hàng hóa, và Brent Miller gần đây đã được bổ nhiệm làm người mua nguyên liệu thô báo cáo cho người quản lý của nhóm mua hóa chất. Hợp đồng axit hexonic sẽ phải được sự chấp thuận của người giám sát trực tiếp và giám đốc bộ phận. Brent nhận thức được rằng một số chính sách và thực tiễn mua hàng của Loren có tầm quan trọng đặc biệt đối với quyết định hợp đồng hexonic hiện tại của anh ấy. Bộ phận mua hàng đã làm việc rất chăm chỉ với các nhà cung cấp trong những năm qua để thiết lập chính sách đấu thầu một lần. Người ta cảm thấy rằng các nhà cung cấp nên trích dẫn đề nghị tốt nhất có thể của họ trên báo giá đầu tiên và duy nhất của họ, và tất cả các nhà cung cấp nên sẵn sàng sống với hậu quả của giá thầu của họ. Quan hệ nhà cung cấp dài hạn với các cơ hội dài hạn tốt nhất có thể được coi là rất quan trọng đối với chiến lược mua sắm. Nguồn cung đảm bảo cho tất cả các loại điều kiện thị trường có thể cũng là mối quan tâm hàng đầu. Nhiều nguồn thường được ưa chuộng hơn các nguồn đơn lẻ, nơi điều này có vẻ hợp lý và không có giá dài hạn mạnh mẽ hoặc những bất lợi khác được mong đợi. Việc chuyển đổi nhà cung cấp thường xuyên sẽ không bình thường, mặc dù tổng khối lượng đặt với các nhà cung cấp có thể thay đổi tùy thuộc vào hiệu suất trong quá khứ và giá thầu mới. Brent nhận ra rằng bất kỳ sự khởi đầu lớn nào từ thực tiễn truyền thống sẽ phải được biện minh cẩn thận. Phụ lục 1 cho thấy bốn mục tiêu chính của bộ phận mua hàng và Phụ lục 2 chứa các trích đoạn từ tài liệu làm quen của công ty cho các nhà cung cấp mới.

Phụ lục 1:

Các mục tiêu cơ bản cho bộ phận mua hàng của Loren là: A) Đảm bảo tính sẵn có của vật liệu. Mục tiêu chính của việc mua hàng phải là đảm bảo đủ nguồn cung để hỗ trợ các yêu cầu sản xuất. b) Giá trị tốt nhất. Loren nhận ra rằng giá trị là sự kết hợp của giá cả, chất lượng, dịch vụ, . . . Và lợi nhuận tối đa đó chỉ có thể đạt được thông qua việc mua giá trị tối ưu trên cả cơ sở ngắn hạn và dài hạn. c) Danh tiếng đạo đức. Tất cả các giao dịch phải tôn trọng tất cả các khía cạnh của pháp luật và tất cả các mối quan hệ kinh doanh phải được thiết lập trên một cách tiếp cận đạo đức hợp lý. d) Thu thập thông tin. Mua hàng liên quan đến việc tìm kiếm liên tục các ý tưởng mới và sản phẩm cải tiến trong các thị trường thay đổi. Một trách nhiệm cũng tồn tại để giữ cho công ty được thông báo về các xu hướng công nghiệp bao gồm thông tin về nguồn cung nguyên liệu và chi phí.

Phụ lục 2

Mục đích của thông tin trong tài liệu này là để cung cấp cho các nhà cung cấp của chúng tôi hiểu rõ hơn về các chính sách và thực tiễn nhất định của Loren. Chúng tôi tin rằng điều quan trọng là chúng tôi hiểu các nhà cung cấp của mình và đến lượt họ, họ hiểu chúng tôi. Như bạn đã biết, Loren tin vào doanh nghiệp tự do và cạnh tranh là nguồn gốc chính của hệ thống doanh nghiệp tự do. Nhiều chính sách cơ bản của chúng tôi xuất phát từ niềm tin cơ bản rằng cạnh tranh là phương tiện công bằng nhất để Loren mua tổng giá trị tốt nhất. Tuy nhiên, các chính sách và thực tiễn mà chúng tôi muốn phác thảo ở đây cho bạn liên quan đến đạo đức kinh doanh của Loren và cách đối xử có đạo đức của các nhà cung cấp. Tóm lại, đối xử công bằng có nghĩa là những điều này đối với chúng tôi: 1. Chúng tôi sống theo lời của chúng tôi. Chúng tôi không gây hiểu lầm. Chúng tôi tin rằng sự xuyên tạc, giá ảo, đục, v.v., không có chỗ trong hoạt động kinh doanh của chúng tôi. 2. Chúng tôi cố gắng công bằng trong các yêu cầu của chúng tôi đối với nhà cung cấp và để tránh các yêu cầu vô lý đối với dịch vụ; Chúng tôi mong muốn thanh toán theo cách của chúng tôi khi dịch vụ đặc biệt được yêu cầu. 3. Chúng tôi cố gắng giải quyết tất cả các khiếu nại và tranh chấp trên cơ sở công bằng và thực tế. 4. Chúng tôi tránh bất kỳ hình thức "đối xử ưu đãi" nào, chẳng hạn như nói với nhà cung cấp những gì cần báo giá để có được doanh nghiệp của chúng tôi hoặc có được doanh nghiệp bằng cách "đáp ứng" một mức giá hiện có. Ngoài ra, tất cả các nhà cung cấp có thể đủ điều kiện cho hoạt động kinh doanh của chúng tôi đều được cung cấp thông tin giống hệt nhau và cơ hội bình đẳng để báo giá theo yêu cầu của chúng tôi. 5. Chúng tôi không phản bội sự tự tin của nhà cung cấp. Chúng tôi tin rằng thật phi đạo đức khi nói về một nhà cung cấp với các đối thủ cạnh tranh. Các ý tưởng, phương pháp, sản phẩm và giá cả mới được giữ bí mật trừ khi được nhà cung cấp cho phép. 6. Chúng tôi tin tưởng vào việc quan tâm nhanh chóng và lịch sự đến tất cả các đại diện nhà cung cấp. 7. Chúng tôi sẵn sàng lắng nghe các khiếu nại của nhà cung cấp ở bất kỳ cấp độ nào của tổ chức mua hàng mà không ảnh hưởng đến việc đặt doanh nghiệp trong tương lai. Chúng tôi cũng không tin vào sự có đi có lại hoặc vào "sự ràng buộc" đòi hỏi phải mua một mặt hàng với một mặt hàng khác. Chúng tôi tin rằng các mối quan hệ với nhà cung cấp nên được tiến hành để các nghĩa vụ cá nhân, dù thực tế hay ngụ ý, không tồn tại. Do đó, chúng tôi không nhận quà tặng và chúng tôi không khuyến khích giải trí từ các nhà cung cấp. Tương tự như vậy, chúng tôi cố gắng tránh tất cả các tình huống liên quan đến xung đột lợi ích cá nhân.

HEXONIC ACID — LỊCH SỬ THỊ TRƯỜNG GẦN ĐÂY Loren dự kiến sẽ sử dụng khoảng 3.000 tấn axit hexonic trong năm sau. Nhu cầu trong năm qua lên tới 2.750 tấn và đã được Canchem và Alfo cung cấp lần lượt là 60% và 40%. Axit hexonic là nguyên liệu chính trong một số sản phẩm Loren. Yêu cầu của nó đã tăng đều đặn trong những năm qua và dự kiến sẽ vẫn còn đáng kể trong những năm tới. Sự sẵn có của vật liệu này trên thị trường rất khó dự đoán. Quá trình sản xuất nó mang lại cả axit hexonic và octonic và do đó, thị trường bị ảnh hưởng bởi nhu cầu đối với một trong hai sản phẩm. Hai năm trước, đã có sự thiếu hụt lớn axit hexonic do nhu cầu mạnh mẽ của châu Âu và Nhật Bản. Hơn nữa, việc mở rộng công suất đã bị trì hoãn quá lâu do giá axit hexonic và octonic giảm so với những năm trước. Trong giai đoạn thiếu hụt này, cả hai nhà cung cấp của Loren, Alfo và Canchem, đều bị bắt bởi sự gia tăng của thị trường. Alfo vừa đóng cửa nhà máy cũ ở Windsor và vẫn chưa đưa nhà máy mới ở Thành phố Quebec lên công suất thiết kế. Đồng thời, Canchem đang trong quá trình chuyển đổi quy trình của mình để phù hợp với những cải tiến hóa học gần đây, và họ cũng thấy mình gặp khó khăn với các vấn đề chuyển đổi. Cả hai công ty đều là các công ty đa nhà máy lớn ở Canada và đã cung cấp cho Loren trong nhiều năm. Các công ty mẹ của cả Alfo và Canchem đã phải đối mặt với nhu cầu quá cao ở Hoa Kỳ để có thể mua bất kỳ vật liệu nào giúp đáp ứng các cam kết Canada của các công ty con của họ. Kết quả là, cả hai nhà cung cấp Canada đã buộc phải đặt nhiều khách hàng của họ về phân bổ. Tuy nhiên, thông qua những nỗ lực đáng kể, cả hai đã có thể đáp ứng tất cả các yêu cầu của Loren. Giá tăng tính trong suốt giai đoạn này nằm trong các điều khoản của hợp đồng và thấp hơn đáng kể so với giá sẽ phát sinh nếu Loren phải nhập khẩu nguyên liệu ngoài khơi. Báo giá nhập khẩu như vậy đã tiết lộ giá dao động từ 1.920 USD đến 2.880 USD/tấn. Năm vừa qua tương đối ổn định với cả hai nhà sản xuất hoạt động gần như hết công suất. Loren một lần nữa đã ký hợp đồng với Alfo và Canchem, cả hai đều tiếp tục thực hiện với cùng chất lượng và dịch vụ cao mà Loren đã quen thuộc trong nhiều năm. Trong năm qua, người tiền nhiệm của Brent đã đề xuất chia tách 60% cho Canchem và 40% cho Alfo dựa trên một số yếu tố. Điều quan trọng đối với quyết định vào thời điểm đó là việc khởi động nhà máy Alfo mới. Báo giá 1.292 USD/tấn của Alfo được giao cho mức giá thấp hơn mỗi tấn so với Canchem ở mức 1.384 USD/tấn, nhưng không chắc chắn liệu nhà máy mới có thể đảm bảo hơn 40% nhu cầu axit hexonic của Loren hay không. Tuy nhiên, hiện tại, Alfo đã đưa nhà máy của họ lên công suất và chắc chắn có thể cung cấp tất cả 3.000 tấn cần thiết, nếu được yêu cầu (xem Phụ lục 3 để biết lịch sử mua axit hexonic gần đây). Brent nghĩ rằng gần đây chu trình axit hexonic đã quay trở lại. Nhu cầu axit hexonic đã giảm bớt và bây giờ nó là axit octonic có nhu cầu cao bởi ngành công nghiệp sơn đang bùng nổ. Việc mở rộng nhà máy gần đây của một số nhà cung cấp đã được hoàn thành. Kết quả tổng thể dường như là một tòa nhà của hàng tồn kho axit hexonic dư thừa. Brent tin rằng điều này sẽ được phản ánh trong thị trường của người mua trong năm tới và mong đợi báo giá tích cực từ tất cả các nguồn tiềm năng. CUỘC HỌP VỚI CÁC NHÀ CUNG CẤP AXIT HEXONIC Một phần quan trọng trong công việc của người mua tại Loren là trở thành một chuyên gia về các vật liệu được mua. Trong số những thứ khác, điều này có nghĩa là giữ một đôi tai mở với thị trường và xây dựng mối quan hệ mạnh mẽ với các nhà cung cấp. Trách nhiệm của người mua là đảm bảo rằng tất cả thông tin giữa người mua và người bán sẽ được bảo mật hoàn toàn. Giám đốc mua hàng tin rằng điều quan trọng là phải xây dựng danh tiếng để các nhà cung cấp có thể tin tưởng nhân viên thu mua Loren. Vào ngày 14/5, Brent đã gửi cuộc điều tra axit hexonic tới 4 nhà cung cấp mà ông tin rằng có cơ hội báo giá cạnh tranh về nhu cầu của nhà máy Hamilton. Hai nhà cung cấp Canada hiện tại, Alfo và Canchem, được bao gồm cũng như hai công ty Mỹ. Hạn chót cho các hồ sơ dự thầu là ngày 7 tháng 6 lúc 4 giờ chiều. Brent biết rằng khi nhận được yêu cầu, đại diện bán hàng của nhà cung cấp sẽ sẵn sàng thảo luận về nó. Trên thực tế, anh ta đã có hai liên lạc trước khi cuộc điều tra được gửi đi.

A white and black label with black text

Description automatically generated

GẶP ALFO Ông Baker, đại diện bán hàng của Alfo, đã gặp Brent vào ngày 20/4. Ông nói rằng Alfo có công suất chưa được lấp đầy tại nhà máy mới ở Thành phố Quebec và ông dường như mong muốn nhận được một dấu hiệu về nhu cầu axit hexonic trong tương lai của Loren. Ông Baker thông báo với Brent rằng ông đã biết về axit hexonic giá rẻ trên thị trường châu Âu, nhưng cũng đảm bảo nhấn mạnh rằng nó sẽ không cạnh tranh trên thị trường Canada sau khi chi phí thuế và cước vận chuyển được thêm vào. Brent cho biết một thực tế được công bố là hàng tồn kho đang tăng lên ở Hoa Kỳ khi những người sử dụng axit hexonic khác có dấu hiệu giảm bớt nhu cầu của họ. Cuộc họp kết thúc với sự đảm bảo từ Brent rằng ông Baker sẽ lại nhận được lời mời báo giá về hoạt động kinh doanh của giai đoạn tiếp theo. CUỘC GỌI ĐIỆN THOẠI CỦA MICHIGAN CHEMICAL Ông Wallace, đại diện bán hàng của Michigan Chemical, đảm bảo với Brent qua điện thoại vào ngày 30/4 rằng công ty của ông sẽ là một ứng cử viên trong năm nay. Ông nói rằng Michigan Chemical sẽ được đại diện bởi nhà phân phối Canada của họ, Carter Chemicals Ltd., đặt tại Niagara Falls, Ontario. Brent nhớ rằng Michigan Chemical đã một thành tích tốt với Loren (Mỹ). Theo nhóm mua nguyên liệu U.S. raw, Michigan Chemical đã cung cấp gần 99% cam kết trong giai đoạn thiếu hụt gần đây. Brent nhấn mạnh với ông Wallace qua điện thoại rằng các nhà cung cấp hiện tại nắm giữ lợi thế và ông sẽ phải cung cấp giá trị tốt hơn để Loren có thể xoay chuyển bất kỳ doanh nghiệp nào khỏi họ. Brent cho biết vào cuối cuộc gọi rằng Michigan Chemical sẽ nhận được một cuộc điều tra và báo giá của họ sẽ được xem xét nghiêm túc. GẶP GỠ VỚI CANCHEM Vào ngày 3 tháng Sáu, ông Aldert, đại diện bán hàng của Canchem, đã đích thân đưa ra báo giá của công ty mình và trình bày các điều khoản cho Brent với một bầu không khí tự tin khác biệt. Ông Aldert giải thích rằng mặc dù giá giao hàng của ông là 1.384 USD/tấn bằng với giá mà Loren hiện đang trả cho vật liệu Canchem được giao, nhưng nó vẫn là một mức giá cạnh tranh. Brent không thể không thể hiện sự thất vọng của mình với ông Aldert, và ông nói rằng ông đã mong đợi một trích dẫn tích cực hơn. Tuy nhiên, ông đảm bảo với ông Aldert rằng mọi sự cân nhắc sẽ được trao cho Canchem sau khi tất cả các trích dẫn được đưa ra trước hạn chót ngày 7 tháng Sáu. CUỘC HỌP VỚI AMERICAN CHEMICAL INC. (AMCHEM) Vào sáng ngày 7 tháng Sáu, hai đại diện từ AMCHEM đã gửi báo giá axit hexonic của họ và giải thích nội dung của nó cho Brent. AMCHEM gần đây đã hoàn thành việc mở rộng nhà máy tại nhà máy Cleveland và rõ ràng có khả năng cung cấp gấp nhiều lần tổng nhu cầu của Loren. Brent cho rằng mức báo giá 1.204 USD/tấn có vẻ hấp dẫn và lưu ý rằng giá mỗi tấn phụ thuộc vào khối lượng cụ thể được phân bổ cho AMCHEM. Mức giá 1.204 USD áp dụng cho khối lượng hàng năm lên 1.050 tấn. Với khối lượng 2.250 tấn mỗi năm, giá giao hàng sẽ giảm xuống còn 1.192 USD. Khi các đại diện đã rời đi, Brent tìm kiếm hồ sơ vật liệu axit hexonic để tìm bất kỳ thông tin nào về các giao dịch trong quá khứ với AMCHEM. Ông phát hiện ra rằng Loren đã được cung cấp axit hexonic AMCHEM bảy năm trước. Vào thời điểm đó, AMCHEM dường như đã báo giá thấp hơn Canchem và Alfo và kết quả là đã được phân bổ một phần của doanh nghiệp. Điều này đã dẫn đến sự hung hăng vào hai nhà cung cấp Canada trong cuộc điều tra tiếp theo. Cả hai đã chiến đấu để giành lại trọng tải đã bị lấy đi từ họ. Rõ ràng, cả Canchem và Alfo đều không biết đối thủ cạnh tranh của họ là ai vào thời điểm đó Brent cũng gọi điện cho bộ phận mua hàng của Loren (Mỹ) trong nỗ lực thu thập bất kỳ thông tin nào về trải nghiệm của họ với AMCHEM. Thông tin nhà cung cấp như thế này chảy khá tự do trong tập đoàn trên cơ sở cần biết. Người mua ở Mỹ đã thông báo cho Brent rằng AMCHEM đã từng cung cấp axit hexonic cho công ty mẹ và chất lượng và dịch vụ rất tuyệt vời. Tuy nhiên, ông đã cảnh báo Brent rằng trong giai đoạn thiếu hụt gần đây, AMCHEM đã đặt Loren (Mỹ) vào phân bổ và kết quả là không đạt được cam kết ở một mức độ đáng kể. GẶP ALFO Ông Baker, đại diện bán hàng của Alfo, đã trình bày báo giá của công ty mình cho Brent vào lúc 3 giờ chiều, chiều ngày 7 tháng 6. Ông giải thích rằng các điều khoản hợp đồng và giá giao hàng 1.296 đô la được cung cấp giống như trong hợp đồng hiện tại với Alfo. Brent cảm ơn ông Baker về báo giá của ông và nói với ông rằng ông sẽ được thông báo vào cuối tháng Sáu khi quyết định được đưa ra. BÁO GIÁ CỦA CARTER CHEMICAL Báo giá từ Carter Chemical đến trong thư buổi chiều ngày 7 tháng Sáu. Báo giá điểm đến FOB 1.268 USD/tấn là một bất ngờ thú vị đối với Brent. Ông nghĩ rằng Michigan Chemical đã đúng khi họ nói rằng nhà phân phối của họ sẽ đưa ra một đề nghị tích cực. Brent hiện đã nhận được hai báo giá cung cấp chi phí đặt tốt hơn so với hai nhà cung cấp hiện tại. CHUYẾN THĂM CANCHEM Vào lúc 3:45 chiều ngày 7 tháng 6, Brent đã nhận được một chuyến thăm khác từ ông Aldert của Canchem, người dường như đã chán nản sau cuộc họp trước đó vào ngày 3 tháng 6. Rõ ràng là anh ta đã quay trở lại quản lý của mình, vì bây giờ anh ta đã chuẩn bị một báo giá mới. Báo giá mới của ông chào bán axit hexonic Loren trong hợp đồng ba năm với giá 1.192 USD/tấn. Nếu tính cả cước vận chuyển, mức giá này dường như bằng với mức giá thấp nhất đã nhận được. Brent nhận ra rằng có lẽ ông đã truyền cảm hứng cho ông Aldert để gửi lại phản hồi của mình bằng những phản hồi mà ông đã đưa ra trong cuộc họp ngày 3/6. Với suy nghĩ này, Brent đã cảnh giác với việc chấp nhận trích dẫn này vì sợ anh ta sẽ tạo ra một tiền lệ xấu. Anh ta nói với ông Aldert rằng anh ta có thể không ở vị trí chấp nhận giá thầu của mình, nhưng sẽ cho anh ta biết subsequently. The following day Brent discussed the situation with his superior, Mr. Williams. Mr. Williams retraced the steps Brent had gone through. It had been normal practice at Loren to open quotes as they were received. It had also been standard policy not to give suppliers any feedback on their quote until all quotes had been received. Mr. Williams told Brent to think the situation over in his own mind and to make a recommendation on how Canchem’s second bid should be treated as part of his hexonic acid contract deliberations. QUOTE SUMMARY Brent prepared a quote summary to put all bids on an equal footing (see Exhibit 4). To be able to compare quotes fairly, it was necessary to examine the laid-down cost of each of the four options. Brent realized he did not have much time left and the unusual situation surrounding Canchem’s second bid gave him further concern. Mr. Williams was expecting his written analysis and recommendation no later than June 17.

A screenshot of a computer screen

Description automatically generated

Russel Wisselink

"Chuẩn bị sẵn kế hoạch cho tôi trước 9 giờ sáng mai" là hướng dẫn mà Russel Wisselink, người mua cao cấp của Trojan Technologies ở London, Ontario, Canada, nhận được từ Randy Haill, giám đốc vật liệu của Trojan. Vào sáng ngày 12 tháng 3, Russel Wisselink đã nhận được một e-mail từ Trung Quốc nói rằng các yêu cầu về ống bọc thủy tinh pha lê UV4 của Trojan sẽ không được đáp ứng vì lệnh cấm của chính phủ đối với việc sử dụng nguyên liệu thô của nó. Russel, nhận thức được hậu quả của việc hết hàng ở phần quan trọng này, đã ngay lập tức thông báo cho Randy.

CÔNG NGHỆ TROJAN Trojan Technologies Inc. (Trojan) là một công ty công nghệ xử lý nước hàng đầu với cơ sở lắp đặt hệ thống xử lý nước cực tím lớn nhất đang hoạt động trên toàn thế giới. Trojan chuyên thiết kế, sản xuất và bán các hệ thống xử lý nước và khử trùng bằng tia cực tím và kênh mở cho các ứng dụng công nghiệp, đô thị, thương mại và dân cư. Trụ sở chính của Trojan đặt tại London, Ontario, Canada. Công ty có doanh thu 140 triệu đô la, sử dụng khoảng 400 người trong các văn phòng trên khắp thế giới và phục vụ cơ sở khách hàng của mình thông qua một mạng lưới đại lý và đại diện rộng khắp. Trojan thuộc sở hữu của Danaher Corporation (Danaher), công ty đã mua lại công ty vào năm 2004. Danaher là một nhà sản xuất toàn cầu đa dạng, với các doanh nghiệp trong lĩnh vực thiết bị chuyên nghiệp, công nghệ công nghiệp, công cụ và linh kiện. Doanh thu bán hàng là 6,8 tỷ đô la với lợi nhuận ròng là 746 triệu đô la và Danaher sử dụng khoảng 37.000 người. Ban lãnh đạo đã sử dụng Hệ thống kinh doanh Danaher (DBS) cải tiến liên tục để hướng dẫn và đo lường hoạt động và hoạt động kinh doanh. Dòng sản phẩm hiện tại của Trojan bao gồm 10 hệ thống trên năm thị trường: (1) xử lý nước dân cư, (2) nước uống đô thị, (3) nước thải đô thị, (4) xử lý ô nhiễm môi trường, (5) và quy trình công nghiệp. Hệ thống dành cho khách hàng thương mại và chính phủ dao động từ khoảng 50.000 đô la đến hơn 1 triệu đô la. Các hệ thống này, thường có vòng đời sản phẩm từ 7 đến 10 năm trước khi được thay thế bằng thiết kế mới, được thiết kế và sản xuất tại cơ sở London và được sửa đổi để đáp ứng yêu cầu của từng khách hàng. Trong một năm điển hình, Trojan đã sản xuất 500 đến 600 hệ thống cho các khách hàng thương mại và chính phủ của mình. DỰ ÁN TÌM NGUỒN CUNG ỨNG KHU VỰC CHI PHÍ THẤP Sau khi mua lại Trojan, Danaher đã thực hiện một số sáng kiến mới nhằm cải thiện hiệu suất của công ty. Một lĩnh vực được nhắm mục tiêu là tìm nguồn cung ứng khu vực chi phí thấp (LCR) - một sáng kiến ban đầu được ông chủ của Russel, Randy Haill ủng hộ. Russel đã được giao trách nhiệm cho dự án tìm nguồn cung ứng LCR vào tháng Giêng sau khi người tiền nhiệm của ông rời công ty. Một trong những sản phẩm quan trọng đối với hệ thống xử lý và lọc nước UV của Trojan là ống bọc thạch anh pha lê hoạt động như một rào cản siêu trong suốt giữa nước và đèn UV. Những tay áo này được chế tạo để thông số kỹ thuật tùy chỉnh về kích thước và độ trong suốt quang học cho từng ứng dụng sản phẩm của Trojan, khiến chúng rất tốn kém và khó mua. Tùy thuộc vào hệ thống, một số tay áo thạch anh pha lê có thể được yêu cầu cho mỗi đơn vị. Công ty có truyền thống lấy tay áo thạch anh pha lê từ Advanced Material Solutions, Inc. (AMS), nằm ở Dearborn, Michigan, khoảng 150 dặm từ nhà máy của Trojan ở London, Ontario. AMS sản xuất tay áo từ nhiều loại và độ tinh khiết của cát silica. Trong khi có một số địa điểm có thể cung cấp cát silica được sử dụng để sản xuất tay áo thạch anh pha lê, Trung Quốc đã được chọn làm địa điểm chính để tìm nguồn cung ứng LCR vì ba lý do. Đầu tiên, Trung Quốc có nguồn cung cấp tốt cả cát thạch anh thông thường cho tay áo tiêu chuẩn và cát pha lê không bị ô nhiễm cho tay áo UV4. Thứ hai, Danaher đã có một nhóm tìm nguồn cung ứng được thành lập ở Trung Quốc và kết quả là Trojan sẽ không phải thực hiện nhiều công việc để xác định vị trí các nhà cung cấp. Thứ ba, Trojan đã phát triển kế hoạch thành lập trung tâm hoạt động sản xuất của riêng mình tại Trung Quốc để phục vụ khu vực. Các kế hoạch này đã sẵn sàng để thực hiện nhưng đã bị đình trệ do nhu cầu chậm lại ở khu vực châu Á - Thái Bình Dương. Giá của AMS cho tay áo thạch anh pha lê cho mô hình UV4 của Trojan (số bộ phận GA-311) là $ 51 mỗi đơn vị và thời gian giao hàng là khoảng hai tuần. Yêu cầu hàng năm của Trojan đối với tay áo UV4 là khoảng 10.000, chiếm khoảng 15% tổng số đơn đặt hàng tay áo của Trojan, nhưng khoảng 30% tổng chi phí tay áo. Rất ít nơi trên thế giới có tài nguyên cát pha lê đủ chất lượng (ví dụ: hàm lượng tạp chất rất thấp) để sản xuất tay áo với độ trong suốt quang học cần thiết cho các ứng dụng UV4. Sau khi Trojan sàng lọc cẩn thận các nhà cung cấp tiềm năng, Juntao đã được chọn vào tháng 5 năm trước để trở thành nhà cung cấp chính của Trung Quốc. Tiết kiệm chi phí ròng cho Trojan trên tay áo sẽ là 70 phần trăm. Tuy nhiên, thời gian giao hàng từ Juntao sẽ được kéo dài đến tám tuần do thời gian sản xuất và vận chuyển lâu hơn. Khi mối quan hệ tìm nguồn cung ứng được thiết lập, phải mất khoảng sáu tháng để Juntao bắt đầu chấp nhận đơn đặt hàng từ Trojan vì các vấn đề liên lạc, điều mà Russel thấy đặc biệt khó chịu. Chuyến hàng tay áo đầu tiên từ Juntao đã đến Trojan vào tháng Hai. Kế hoạch mua sắm ban đầu được phát triển bởi người tiền nhiệm của Russel là sử dụng tỷ lệ sản xuất 80/20 với Juntao và AMS tương ứng. Tuy nhiên, khi AMS Nhận thức được rằng Trojan sẽ có nguồn gốc từ Trung Quốc, họ đã đưa ra tối hậu thư: "Giữ 100% doanh nghiệp với chúng tôi hoặc giá cho tay áo sẽ được tăng lên 77 đô la mỗi tay áo. Hơn nữa, thời gian giao hàng sẽ được kéo dài đến 12 tuần vì bây giờ chúng tôi sẽ dự trữ lâu hơn cho Trojan. Sự phát triển này đã khiến Trojan quyết định cung cấp 100% tay áo từ Juntao. Russel cảm thấy rằng AMS tin rằng cuối cùng họ sẽ mất tất cả hoạt động kinh doanh của Trojan vào tay các nhà cung cấp nước ngoài, và do đó họ muốn trích xuất một mức giá cao từ Trojan. Vào ngày 12 tháng Ba, Russel nhận được một e-mail nói rằng các quy định mới do chính phủ Trung Quốc áp đặt tạm thời cấm tất cả các hoạt động khai thác cát pha lê không bị ô nhiễm vì các quan chức chính phủ muốn thiết lập các quy định về sử dụng tài nguyên thiên nhiên. Theo e-mail, không chắc chắn lệnh cấm sẽ được áp dụng trong bao lâu và các quy định mới sẽ đòi hỏi những gì. Trojan đã không nhận được bất kỳ cảnh báo hoặc dấu hiệu nào liên quan đến sự thay đổi trong các quy định của chính phủ. Tuy nhiên, sự phát triển mới này có nghĩa là Juntao sẽ không thể cung cấp tay áo pha lê cho Trojan một khi nguồn cung cấp cát pha lê hiện tại của họ đã cạn kiệt. Bởi vì Trojan không dự trữ tay áo pha lê, bất kỳ sự gián đoạn nào trong nguồn cung sẽ nhanh chóng dẫn đến những tác động tiêu cực đến các đơn đặt hàng và dự án của khách hàng. Ngay sau khi Russel nhận được e-mail, anh đã thông báo cho Randy, người yêu cầu anh tập hợp một danh sách các lựa chọn khả thi và đưa ra khuyến nghị. Đứng đầu trong số các mối quan tâm của Randy nhằm giảm thiểu tác động tài chính trong khi vẫn đảm bảo không gây gián đoạn cho khách hàng của Tojan. Juntao chỉ có một nguồn cung cấp nhỏ cát pha lê trong tay, điều đó có nghĩa là Trojan sẽ phải đối mặt với tình trạng thiếu hụt tay áo trong khoảng 30 ngày. Juntao đã đề nghị nhập khẩu cát pha lê để sử dụng trong sản xuất tay áo; tuy nhiên, giải pháp thay thế này sẽ cần thời gian để chạy thử nghiệm để đảm bảo rằng cát pha lê mới sẽ đáp ứng các yêu cầu về độ tinh khiết để chế tạo tay áo UV4. Không chắc rằng các mẫu sử dụng cát nhập khẩu mới sẽ có sẵn trong tháng tới. Hơn nữa, nhập khẩu nguyên liệu thô sẽ làm tăng thêm chi phí của Juntao, điều này sẽ tăng gấp đôi giá của nó, tăng lên khoảng 28 đô la mỗi tay áo. Russel cảm thấy anh ta chỉ có thể đặt hàng tay áo pha lê trên cơ sở khi cần thiết từ AMS và giữ tất cả các sản xuất tay áo khác với Juntao, nhưng nhược điểm của tùy chọn này sẽ là chi phí cao cấp 77 đô la mỗi tay áo và thời gian giao hàng kéo dài. Ngoài ra, Russel có tùy chọn ký hợp đồng một năm với AMS với giá 51 đô la mỗi tay áo với điều kiện AMS cung cấp 100% yêu cầu tay áo UV4 của Trojan. Một lựa chọn khác là điều tra các nhà cung cấp thay thế tay áo thạch anh pha lê ở Trung Quốc, những người có thể có kho dự trữ nguyên liệu thô. Russel cảm thấy rằng nguồn cung ứng kép sẽ giúp giảm rủi ro của Trojan, miễn là nguồn cung từ Trung Quốc cuối cùng trở lại bình thường. Russel biết rằng một kế hoạch cần phải được đưa ra nhanh chóng để đảm bảo nguồn cung liên tục. Tuy nhiên, Randy đã hy vọng rằng Russel sẽ giải quyết cả chiến lược tìm nguồn cung ứng dài hạn cho tay áo thạch anh pha lê cũng như vấn đề nguồn cung ngắn hạn.

Make or Buy, Insourcing, and Outsourcing

Một trong những quyết định quan trọng nhất được đưa ra trong bất kỳ mối quan tâm nào của tổ chức là thực hiện hoặc mua. Khi bất kỳ tổ chức nào bắt đầu cuộc sống của mình, một loạt các quyết định đưa ra hoặc mua cần phải được đưa ra và khi tổ chức phát triển và khi nó thêm hoặc bỏ các sản phẩm và / hoặc dịch vụ từ các dịch vụ của mình, các quyết định đưa ra hoặc mua tiếp tục được đưa ra. Trong văn bản này, sự khác biệt giữa thực hiện hoặc mua và gia công phần mềm được xác định như sau. Gia công phần mềm đề cập đến việc đảo ngược quyết định mua trước đó. Một tổ chức chọn đưa vào nội bộ một hoạt động, sản phẩm hoặc dịch vụ đã mua trước đó ra bên ngoài. Gia công phần mềm đảo ngược quyết định trước đó. Do đó, một hoạt động, sản phẩm hoặc dịch vụ trước đây được thực hiện trong nhà sẽ được mua tiếp theo. Do đó, đối với bất kỳ sản phẩm hoặc dịch vụ hoàn toàn mới nào, cần phải đưa ra quyết định hoặc mua. Sau đó, theo quan điểm của hoàn cảnh bên trong và bên ngoài mới, các quyết định đưa ra hoặc mua trước đó được xem xét và một số hoặc tất cả có thể được đảo ngược. Xin xem Hình 5–1. Rõ ràng, có một vai trò quan trọng đối với các nhà quản lý cung ứng trong việc sản xuất hoặc mua cũng như gia công và thuê ngoài. Toàn bộ tính cách của tổ chức được tô màu bởi lập trường của tổ chức về quyết định đưa ra hoặc mua. Đó là một trong những tầm quan trọng sống còn đối với năng suất và khả năng cạnh tranh của một tổ chức. Tư duy quản lý về vấn đề này đã thay đổi đáng kể trong vài năm qua với sự cạnh tranh toàn cầu gia tăng, áp lực giảm chi phí, thu hẹp quy mô và tập trung vào năng lực cốt lõi của fi rm. Xu hướng hiện nay là mua hoặc tìm kiếm các nhà cung cấp bên ngoài cho các dịch vụ hoặc hàng hóa mà theo truyền thống có thể được cung cấp trong nhà. Theo truyền thống, tùy chọn sản xuất có xu hướng được nhiều tổ chức lớn ưa chuộng, dẫn đến sự tích hợp lạc hậu và quyền sở hữu một loạt các cơ sở sản xuất và lắp ráp phụ. Các giao dịch mua lớn phần lớn chỉ giới hạn ở nguyên liệu thô, sau đó được chế biến trong nhà. Các xu hướng quản lý mới ủng hộ khả năng mở rộng fl và tập trung vào thế mạnh của công ty, sự gần gũi với khách hàng và tăng cường nhấn mạnh vào năng suất và khả năng cạnh tranh củng cố ý tưởng mua hàng bên ngoài. Sẽ là bất thường nếu bất kỳ một tổ chức nào vượt trội so với cạnh tranh trong tất cả các khía cạnh của sản xuất hoặc tạo ra dịch vụ. Bằng cách mua bên ngoài từ các nhà cung cấp có khả năng những yêu cầu mà tổ chức mua không có lợi thế sản xuất hoặc dịch vụ đặc biệt, việc quản lý tổ chức mua có thể tập trung tốt hơn vào nhiệm vụ chính của mình. Với thế giới như một thị trường, trách nhiệm của người mua là tìm kiếm hoặc phát triển các nhà cung cấp đẳng cấp thế giới phù hợp với nhu cầu chiến lược của tổ chức mua hàng.

Một hiện tượng Bắc Mỹ gần đây là xu hướng mua các dịch vụ bên ngoài được thực hiện theo truyền thống trong nhà. Chúng bao gồm an ninh, dịch vụ thực phẩm và bảo trì, nhưng cũng có lập trình, đào tạo, kỹ thuật, kế toán, tài khoản phải trả, pháp lý, nghiên cứu, nhân sự, hệ thống thông tin và thậm chí cả hậu cần và cung cấp theo hợp đồng. Do đó, một loại mua hàng mới liên quan đến dịch vụ đã phát triển. Quyết định thực hiện hoặc mua là một quyết định thú vị vì nhiều khía cạnh của nó. Hầu như mọi tổ chức đều phải đối mặt với nó liên tục. Đối với các công ty sản xuất, giải pháp thay thế có thể là một phần mở rộng tự nhiên của các hoạt động đã có hoặc một cơ hội để đa dạng hóa cation. Đối với các mối quan tâm phi sản xuất, nó thường là một câu hỏi về dịch vụ hơn là sản phẩm. Một bệnh viện nên có giặt ủi riêng, vận hành các dịch vụ ăn uống, an ninh và bảo trì riêng, hay nên mua những thứ này bên ngoài? Trở thành nhà cung cấp của riêng mình là một giải pháp thay thế chưa nhận được nhiều sự chú ý trong văn bản này cho đến nay, nhưng nó là một lựa chọn quan trọng trong chiến lược cung ứng của mọi tổ chức. Thái độ của một tổ chức đối với vấn đề sản xuất hoặc mua này là gì? Nhiều tổ chức không có một chính sách thể hiện có ý thức nhưng thích quyết định từng vấn đề khi nó phát sinh. Hơn nữa, có thể khác biệt khi thu thập dữ liệu kế toán có ý nghĩa cho phân tích kinh tế để hỗ trợ các quyết định đó. Nếu có thể thảo luận về câu hỏi trong tổng hợp cho fi rm riêng lẻ, vấn đề nên được xây dựng dưới dạng: Mục tiêu của tổ chức chúng tôi nên là gì về việc bao nhiêu giá trị nên được thêm vào trong nhà theo tỷ lệ phần trăm của sản phẩm fi nal hoặc Chi phí dịch vụ và dưới hình thức nào? Một nhóm cung mạnh sẽ ủng hộ xu hướng mua khi các yếu tố khác không có tầm quan trọng vượt trội. Ví dụ, một công ty nhận thấy khả năng cung cấp của mình trên thị trường quốc tế là một tài sản cạnh tranh đến mức họ cố tình thoái vốn khỏi một số cơ sở sản xuất nhất định chung cho mọi đối thủ cạnh tranh trong ngành.

Reasons for Make instead of Buy

Có nhiều lý do có thể khiến một tổ chức sản xuất nội bộ thay vì mua. Lý do cạnh tranh, chính trị, xã hội hoặc môi trường có thể buộc một tổ chức phải thực hiện ngay cả khi nó có thể thích mua. Khi một đối thủ cạnh tranh có được quyền sở hữu một nguồn nguyên liệu thô quan trọng, nó có thể buộc phải hành động tương tự. Nhiều quốc gia nhấn mạnh rằng một lượng chế biến nguyên liệu thô nhất định được thực hiện trong biên giới quốc gia. Một công ty nằm trong khu vực thất nghiệp cao có thể quyết định sản xuất một số mặt hàng nhất định để giúp giảm bớt tình trạng này. Một công ty có thể phải tiếp tục xử lý một số sản phẩm phụ nhất định để làm cho chúng được chấp nhận với môi trường. Trong mỗi trường hợp này, chi phí có thể không phải là mối quan tâm hàng đầu.

1. Số lượng quá nhỏ và/hoặc không có nhà cung cấp nào quan tâm hoặc sẵn sàng cung cấp hàng hóa. 2. Yêu cầu chất lượng có thể chính xác hoặc bất thường đến mức yêu cầu các phương pháp xử lý đặc biệt mà nhà cung cấp không thể mong đợi cung cấp. 3. Đảm bảo cung cấp tốt hơn hoặc phối hợp cung chặt chẽ hơn với cầu. 4. Giữ gìn bí mật công nghệ. 5. Để có được chi phí thấp hơn. 6. Lợi dụng hoặc tránh trang thiết bị, lao động nhàn rỗi. 7. Để đảm bảo hoạt động ổn định của các cơ sở riêng của tập đoàn, để các nhà cung cấp chịu gánh nặng về nhu cầu. 8. Để tránh sự phụ thuộc nguồn duy nhất. 9. Để giảm thiểu rủi ro. 10. Tùy chọn mua quá đắt. 11. Khoảng cách từ nhà cung cấp gần nhất có sẵn là quá lớn. 12. Một khách hàng signifi không thể yêu cầu nó. 13. Tiềm năng thị trường trong tương lai cho sản phẩm hoặc dịch vụ đang mở rộng nhanh chóng. 14. Dự báo về tình trạng thiếu hụt trong tương lai trên thị trường hoặc giá cả tăng. 15. Quản lý tự hào về quy mô

Reasons for Buying Outside

Có nhiều lý do tại sao một tổ chức có thể thích mua hàng hóa hoặc dịch vụ bên ngoài. Lý do cạnh tranh, chính trị, xã hội hoặc môi trường có thể buộc một tổ chức phải mua thay vì thực hiện. Các hợp đồng của chính phủ có thể yêu cầu một tỷ lệ phần trăm cụ thể trong chi tiêu của tổ chức để dành cho các nhà cung cấp thiểu số. Một quá trình có thể đòi hỏi một lượng lớn nước khan hiếm tại địa phương hoặc tạo ra các vấn đề xử lý khác biệt ở một địa điểm cụ thể. Thông thường, một số nhà cung cấp nhất định đã xây dựng danh tiếng cho chính họ đến mức họ có thể xây dựng một sở thích thực sự cho thành phần của họ như một phần của sản phẩm fi nished . Thông thường, đây là những mặt hàng có thương hiệu có thể được sử dụng để tạo ra tổng số thiết bị dễ chấp nhận hơn đối với người dùng fi nal. Các nhà sản xuất thiết bị xây dựng hoặc khai thác giao thông thường xuyên để khách hàng chỉ định thương hiệu nhà máy điện và xem tùy chọn này là thuận lợi trong việc bán thiết bị của họ. Để biết thêm lý do, xin xem Bảng 5–2. Các lập luận nâng cao cho cả hai bên của câu hỏi thực hiện hoặc mua nghe có vẻ giống nhau: chất lượng, số lượng, giao hàng, giá / chi phí tốt hơn, dịch vụ, rủi ro thấp hơn, cơ hội lớn hơn để đóng góp vào vị thế cạnh tranh của fi rm và khả năng cung cấp sự hài lòng của khách hàng lớn hơn. Do đó, mỗi quyết định mua hoặc đưa ra quyết định mua riêng lẻ đòi hỏi phải phân tích cẩn thận cả hai lựa chọn. Ngay cả trong quyết định đưa ra, có khả năng sẽ có một yêu cầu đầu vào không thể cung cấp và thậm chí còn có một yêu cầu lớn hơn về tùy chọn mua. Do đó, các nhà quản lý cung ứng liên tục được yêu cầu cung cấp thông tin, phán đoán và chuyên môn để hỗ trợ tổ chức giải quyết, đưa ra hoặc mua các quyết định một cách khôn ngoan.

1. Tổ chức có thể thiếu chuyên môn quản lý hoặc kỹ thuật trong việc sản xuất các mặt hàng hoặc dịch vụ được đề cập. 2. Thiếu năng lực sản xuất. Điều này cũng có thể ảnh hưởng đến mối quan hệ với các nhà cung cấp hoặc khách hàng khác. 3. Để giảm thiểu rủi ro. 4. Những thách thức trong việc duy trì khả năng tồn tại lâu dài về công nghệ và kinh tế đối với một hoạt động không cốt lõi. 5. Một quyết định để đưa ra, một khi được đưa ra, thường là sự sùng bái khác nhau để đảo ngược. Áp lực công đoàn và quán tính quản lý kết hợp để duy trì hiện trạng. Do đó, mua bên ngoài được coi là cung cấp khả năng fl lớn hơn. 6. Để đảm bảo tính chính xác của chi phí. 7. Có nhiều lựa chọn hơn trong các nguồn tiềm năng và các mặt hàng thay thế. 8. Có thể không có đủ khối lượng cient để biện minh cho sản xuất trong nhà. 9. Dự báo trong tương lai cho thấy nhu cầu lớn hoặc sự không chắc chắn về công nghệ, và fi rm không thể hoặc không sẵn sàng chấp nhận rủi ro sản xuất. 10. Sự sẵn có của một nhà cung cấp có năng lực cao gần đó. 11. Mong muốn giữ dáng. 12. Mua bên ngoài có thể mở ra thị trường cho các sản phẩm hoặc dịch vụ của fi rm. 13. Khả năng đưa sản phẩm hoặc dịch vụ ra thị trường nhanh hơn. 14. Khách hàng của signifi không thể yêu cầu điều đó. 15. Chuyên môn quản lý nguồn cung vượt trội.

**The Gray Zone in Make or Buy**

Nghiên cứu của Leenders và Nollet cho thấy rằng một "vùng xám" có thể tồn tại trong các tình huống mua hoặc mua. Có thể có một loạt các tùy chọn giữa 100 phần trăm thực hiện hoặc 100 phần trăm mua. (Xin xem Hình 5–1.) Nền tảng trung gian này có thể đặc biệt hữu ích cho việc thử nghiệm và học hỏi mà không cần phải thực hiện đầy đủ cam kết để thực hiện hoặc mua. Đặc biệt là trong việc mua dịch vụ, nơi không liên quan đến đầu tư thiết bị, có thể là các nền kinh tế đáng kể tích lũy cho tổ chức có thể thay thế lao động nội bộ chi phí thấp cho nhân viên bên ngoài đắt tiền hoặc lao động bên ngoài chi phí thấp cho nhân viên bên trong đắt tiền. Một ví dụ điển hình về sự đánh đổi vùng xám trong ngành công nghiệp ô tô là nhà cung cấp chịu trách nhiệm thiết kế cho một bộ phận từ nhà sản xuất ô tô. Trong bảo trì, một số loại dịch vụ có thể được thực hiện bởi người mua thiết bị, các loại khác của nhà sản xuất thiết bị.

SUBCONTRACTING

Một lớp đặc biệt của phổ thực hiện hoặc mua là khu vực thầu phụ. Phổ biến trong mua sắm quân sự và xây dựng, hợp đồng phụ chỉ có thể tồn tại khi có nhà thầu chính đấu thầu một phần công việc cho các nhà thầu khác, do đó có thuật ngữ nhà thầu phụ. Ở dạng đơn giản nhất, hợp đồng phụ là một đơn đặt hàng được viết với các điều khoản và điều kiện rõ ràng hơn. Sự phức tạp và quản lý của nó thay đổi tỷ lệ thuận với giá trị và kích thước của chương trình được quản lý. Việc quản lý hợp đồng phụ có thể đòi hỏi các kỹ năng và khả năng độc đáo vì số lượng và loại thư từ, biểu đồ, đánh giá chương trình và báo cáo quản lý cần thiết. Ngoài ra, thanh toán có thể được xử lý khác nhau và thường được đàm phán cùng với giá cả thực tế và các điều khoản và điều kiện của hợp đồng phụ. Việc sử dụng hợp đồng phụ là phù hợp khi đặt hàng cho công việc khác biệt với defi, sẽ mất nhiều thời gian và sẽ cực kỳ tốn kém. Ví dụ, các công ty hàng không vũ trụ ký hợp đồng phụ nhiều thành phần cấu trúc và hệ thống điện tử hàng không lớn hơn. Cánh, bộ phận hạ cánh và hệ thống radar là những ví dụ về các mặt hàng chi phí cao có thể được mua theo hợp đồng phụ. Hợp đồng phụ thường được quản lý bởi một nhóm có thể bao gồm: quản trị viên hợp đồng phụ (SCA), kỹ sư thiết bị, đại diện đảm bảo chất lượng, kỹ sư độ tin cậy, nhà phân tích giá / chi phí vật liệu, đại diện chương trình và / hoặc đại diện tại chỗ. Quản lý hợp đồng phụ là một hoạt động phức tạp đòi hỏi kiến thức về hiệu suất cho đến nay cũng như khả năng dự đoán các hành động cần thiết để đảm bảo kết quả cuối cùng mong muốn. SCA phải duy trì kiểm soát chi phí, tiến độ, kỹ thuật và công tác từ đầu đến khi hoàn thành nhiệm vụ. Kiểm soát chi phí của hợp đồng phụ bắt đầu bằng việc đàm phán chi phí hợp lý và hợp lý, lựa chọn đúng loại hợp đồng và các ưu đãi được áp đặt chu đáo. Kiểm soát lịch trình đòi hỏi phải phát triển một lịch trình tổng thể tốt bao gồm tất cả các hoạt động hợp đồng cần thiết một cách thực tế. Các báo cáo bằng văn bản được thiết kế tốt và các chương trình phục hồi, khi cần thiết, là rất cần thiết. Kiểm soát kỹ thuật phải đảm bảo rằng sản phẩm cuối cùng phù hợp với tất cả các thông số thực hiện của các cation cụ thể đã được thiết lập khi hợp đồng được trao Kiểm soát Confi guration đảm bảo rằng tất cả các thay đổi được ghi lại. Kiểm soát tốt confi guration là điều cần thiết để "hậu mãi" và dành những cân nhắc cho sản phẩm. Không giống như một đơn đặt hàng thông thường có độ phức tạp tối thiểu, trong đó việc đóng cửa fi nal có thể được thực hiện bằng cách giao hàng và thanh toán, một hợp đồng phụ lớn liên quan đến nhiều hành động rõ ràng hơn để đóng. Những hành động này thay đổi theo loại hợp đồng và sự khác biệt của mặt hàng / nhiệm vụ được mua sắm. Khá thường xuyên mua sắm lớn và phức tạp đòi hỏi một số thay đổi trong thời gian thực hiện. Những thay đổi này dẫn đến khiếu nại chi phí phải được giải quyết trước khi kết thúc hợp đồng. Ngoài ra, bất kỳ công cụ hoặc dữ liệu nào được cung cấp cho nhà thầu để hỗ trợ nỗ lực phải được trả lại. Tất cả các tài liệu, dữ liệu và báo cáo có thể gửi phải được nhận và kiểm tra. Các yêu cầu của mỗi hợp đồng phụ sẽ khác nhau về mức độ phức tạp của các yêu cầu đóng cửa; Tuy nhiên, trong mọi trường hợp, cần viết tóm tắt thực hiện hợp đồng phụ để làm cơ sở đánh giá nhà cung cấp cho nhà thầu hoặc nhà cung cấp trong tương lai Lựa chọn. Một báo cáo như vậy cũng là cần thiết trong việc cung cấp thông tin cho các khiếu nại tiếp theo hoặc đàm phán lại.

INSOURCING AND OUTSOURCING

Gia công phần mềm và thuê ngoài xảy ra khi các quyết định được đưa ra để đảo ngược các quyết định mua hoặc đưa ra trong quá khứ. Chỉ vì quyết định thực hiện hoặc mua được thực hiện đúng ban đầu, điều này không có nghĩa là nó không thể thay đổi. Các tình huống mới bên trong tổ chức, trên thị trường hoặc trong môi trường có thể yêu cầu tổ chức đảo ngược lập trường của mình đối với quyết định mua hoặc đưa ra trước đó. Nếu quyết định mua hoặc quyết định trước đó được đưa ra không đúng cách và có thể được sửa chữa sau đó, điều này rõ ràng nên được thực hiện. Tuy nhiên, các lập luận để liên tục đánh giá lại các quyết định mua hoặc đưa ra trong quá khứ đặc biệt mạnh mẽ. Rủi ro nhận thức có thể đã được giảm thiểu hoặc loại bỏ. Công nghệ mới có thể cho phép các quy trình trước đây được coi là không thể. Các nhà cung cấp mới có thể đã tham gia vào thị trường hoặc các nhà cung cấp cũ có thể đã rời đi. Sự đánh đổi mới giữa nguyên liệu thô và các thành phần, chẳng hạn như thay thế thép bằng nhựa, có thể dẫn đến các lựa chọn mới. Chính sự thay đổi liên tục về khối lượng, giá cả, khả năng, chỉ định cation, nhà cung cấp, năng lực, quy định, đối thủ cạnh tranh, công nghệ và nhà quản lý đòi hỏi các nhà quản lý cung ứng phải xem xét sản xuất hiện tại của họ và mua thành thạo liên tục trong việc xác định điểm mạnh và điểm yếu, cơ hội và mối đe dọa mới. Hai câu hỏi cần được giải quyết liên tục bởi một nhóm đa chức năng bao gồm cung ứng, hoạt động, kế toán và tiếp thị là: (1) Chúng ta hiện đang mua những sản phẩm hoặc dịch vụ nào mà chúng ta nên tự làm? (2) Những sản phẩm và dịch vụ nào mà chúng tôi hiện đang làm trong nhà chúng tôi nên mua bên ngoài?

INSOURCING

Gia công phần mềm, cặp song sinh thường bị lãng quên của gia công phần mềm, giải quyết các quyết định mua hàng trong quá khứ bị đảo ngược. Với nhu cầu về thời gian của các nhà quản lý mua sắm, khả năng các nhà quản lý cung ứng sẽ bắt đầu một sáng kiến tìm nguồn cung ứng là tương đối nhỏ. Tiếp tục mua những gì đã mua trước đó có thể là thông lệ tiêu chuẩn. Tuy nhiên, từ góc độ nguồn cung, có một số lý do tại sao nguồn cung có thể phải kích hoạt sáng kiến tìm nguồn cung ứng. Lý do rõ ràng nhất là khi một nguồn cung cấp hiện tại ngừng kinh doanh hoặc bỏ một dòng sản phẩm hoặc dịch vụ và không có nhà cung cấp nào khác. Giả sử yêu cầu về sản phẩm hoặc dịch vụ tiếp tục, người quản lý cung ứng cần tìm một nguồn thay thế. Phát triển nhà cung cấp hoặc tạo ra một nhà cung cấp mới trước đây không bán sản phẩm hoặc dịch vụ là một lựa chọn. Hai là để insource. Tương tự, sự tăng giá đột ngột, việc đối thủ cạnh tranh mua một nguồn duy nhất, các sự kiện chính trị và thay đổi quy định, hoặc thiếu nguồn cung cấp nguyên liệu thô hoặc thành phần quan trọng cần thiết để sản xuất sản phẩm đã mua có thể buộc nguồn cung phải xem xét việc gia công. Do đó, bất cứ điều gì đe dọa sự đảm bảo nguồn cung đều có thể cung cấp cho nguồn cung một lý do để gia công. Điều này có thể được gọi là lập luận cần thiết: "Chúng tôi không muốn sản xuất sản phẩm hoặc dịch vụ này trong nhà, nhưng chúng tôi thực sự không có bất kỳ lựa chọn nào khác." Tuy nhiên, có những yếu tố tổ chức khác, ngoài những cân nhắc về nguồn cung đã nói ở trên, có thể làm cho việc thuê nguồn cung cấp trở thành một lựa chọn hấp dẫn. Những lý do sẽ là tương tự cho các lập luận "thực hiện" được cung cấp trước đó trong chương này trong cuộc thảo luận thực hiện hoặc mua. Chúng tôi có thể đã phát triển một quy trình độc đáo cho sản phẩm hoặc dịch vụ này. Chất lượng, giao hàng, tổng chi phí sở hữu hoặc khả năng mở rộng fl của chúng tôi sẽ được cải thiện rất nhiều. Chúng tôi có thể cung cấp dịch vụ khách hàng cao cấp và sự hài lòng. Gia công phần mềm sẽ nâng cao đáng kể khả năng cạnh tranh của chúng tôi. Điều này có thể được gọi là lập luận cơ hội: "Chúng tôi muốn làm điều này trong nhà vì nó sẽ mang lại cho chúng tôi lợi thế cạnh tranh chiến lược." Sau khi quyết định về nguồn cung cấp đã được đưa ra, việc chuyển đổi suôn sẻ từ nguồn cung bên ngoài sang sản xuất bên trong sẽ đòi hỏi sự chú ý đặc biệt của nguồn cung. Ở nơi đầu tiên, làm thế nào để chúng tôi ngừng giao dịch với (các) nhà cung cấp hiện tại của chúng tôi? Việc chuyển đổi có thể xảy ra đồng thời với thời hạn hợp đồng hiện tại hay phải trả tiền phạt để chấm dứt các cam kết hiện có? Với bất kỳ sáng kiến gia công nào, cũng có một vấn đề cung cấp mới về nguyên liệu thô, linh kiện, thiết bị, năng lượng và dịch vụ cần thiết để sản xuất yêu cầu cụ thể vừa được cung cấp. Do đó, khả năng cung cấp đầu vào cần thiết của nguồn cung là một trong những yếu tố cần được xem xét trong bất kỳ quyết định tìm nguồn cung ứng nào. Trường hợp Alicia Wong ở cuối chương này là một ví dụ thú vị về quyết định tìm nguồn cung ứng. Trường hợp này mô tả cơ hội sản xuất mù tạt trong nhà, thay vì mua nó từ một nhà cung cấp bên ngoài. Bởi vì mù tạt được sử dụng trong nhiều sản phẩm, quyết định không chỉ tập trung vào việc liệu việc gia công này có phải là một đề xuất hấp dẫn hay không, mà còn, nếu quyết định được tiếp tục, làm thế nào để đảm bảo nó sẽ thành công.

**OUTSOURCING**

Các tổ chức thuê ngoài khi họ quyết định mua thứ gì đó họ đã tự làm trước đó. Ví dụ, một công ty có nhân viên dọn dẹp các tòa nhà có thể quyết định thuê một người vệ sinh bên ngoài để cung cấp dịch vụ này. Việc một làn sóng gia công phần mềm và tư nhân hóa khổng lồ (trong khu vực công) đã tấn công hầu hết các tổ chức trong thập kỷ qua là điều hiển nhiên. Với mong muốn thu hẹp quy mô, "quy mô phù hợp" và loại bỏ nhân viên trụ sở, và tập trung vào các hoạt động giá trị gia tăng và năng lực cốt lõi để tồn tại và thịnh vượng, các tổ chức nhà nước và tư nhân đã thuê ngoài một loạt các chức năng và hoạt động trước đây được thực hiện trong nhà. Một số hoạt động, chẳng hạn như dịch vụ vệ sinh, thực phẩm và an ninh, đã được thuê ngoài trong nhiều năm. Hệ thống thông tin (IS) là một hoạt động nhận được nhiều sự quan tâm gần đây như một mục tiêu cho gia công phần mềm. Các mục tiêu gia công phổ biến khác là phòng thư, trung tâm sao chép và bộ phận du lịch của công ty. Hầu như không có chức năng nào miễn nhiễm với việc thuê ngoài. Các khoản phải trả, nguồn nhân lực, tiếp thị / bán hàng, fi nance, quản trị, hậu cần, kỹ thuật và thậm chí cung cấp là những ví dụ về các chức năng hiện được thuê ngoài, nhưng trước đây được thực hiện nội bộ. Toàn bộ chức năng có thể được thuê ngoài, hoặc một số yếu tố của một hoạt động có thể được thuê ngoài và một số được giữ trong nhà. Ví dụ, một số yếu tố của công nghệ thông tin có thể là chiến lược, một số có thể rất quan trọng và một số có thể cho vay để mua và quản lý chi phí thấp hơn bởi bên thứ ba. Xác định một chức năng như một mục tiêu gia công phần mềm tiềm năng, và sau đó chia chức năng đó thành các thành phần của nó, cho phép những người ra quyết định xác định hoạt động nào là chiến lược hoặc quan trọng và nên duy trì nội bộ và có thể thuê ngoài. Sự tăng trưởng trong gia công phần mềm trong lĩnh vực hậu cần được cho là do bãi bỏ quy định vận tải, tập trung vào năng lực cốt lõi, giảm hàng tồn kho và tăng cường hậu cần quản lý chương trình máy tính. Hàng tồn kho tinh gọn có nghĩa là có ít chỗ cho lỗi trong việc giao hàng, đặc biệt nếu tổ chức đang hoạt động ở chế độ đúng lúc. Các công ty vận tải đường bộ đã bắt đầu bổ sung khía cạnh hậu cần vào hoạt động kinh doanh của họ - thay đổi từ việc chỉ di chuyển hàng hóa từ điểm A đến điểm B, sang quản lý tất cả hoặc một phần của tất cả các lô hàng trong một khoảng thời gian dài hơn, thường là ba năm và thay thế nhân viên của chủ hàng bằng nhân viên của chính họ. Các công ty hậu cần hiện có công nghệ theo dõi máy tính giúp giảm rủi ro trong vận chuyển và cho phép công ty hậu cần tăng thêm giá trị cho fi rm so với khi chức năng được thực hiện trong nhà. Các nhà cung cấp dịch vụ hậu cần bên thứ ba theo dõi vận chuyển hàng hóa bằng công nghệ trao đổi dữ liệu điện tử và hệ thống vệ tinh để cho khách hàng biết chính xác tài xế của họ đang ở đâu và khi nào việc giao hàng sẽ được thực hiện. Trong một môi trường đúng lúc, nơi thời gian giao hàng có thể chỉ 30 phút, công nghệ như vậy là rất quan trọng. Ví dụ, Hewlett-Packard đã chuyển giao kho nguyên liệu thô đầu vào ở Vancouver, Washington, cho Roadway Logistics. 140 nhân viên của Roadway vận hành kho 24 giờ một ngày, bảy ngày một tuần, điều phối việc giao các bộ phận đến kho và quản lý lưu trữ. 250 nhân viên của Hewlett-Packard đã được chuyển sang các hoạt động khác của công ty. Hewlett-Packard báo cáo tiết kiệm 10% chi phí vận hành kho bãi. Các lý do cho việc thuê ngoài tương tự như những lý do nâng cao cho tùy chọn mua trong các quyết định thực hiện hoặc mua trước đó trong chương này. Tuy nhiên, có một sự khác biệt chính. Bởi vì tổ chức trước đây đã tham gia vào việc sản xuất sản phẩm hoặc dịch vụ, câu hỏi đặt ra: "Điều gì xảy ra với nhân viên và không gian và thiết bị trước đây dành riêng cho sản phẩm hoặc dịch vụ này hiện được thuê ngoài?" Việc sa thải thường dẫn đến và ngay cả trong trường hợp nhà cung cấp dịch vụ (bên thứ ba) thuê nhân viên cũ, họ thường được thuê lại với mức lương thấp hơn với ít lợi ích hơn. Gia công phần mềm được nhiều công đoàn coi là nỗ lực để phá vỡ các hợp đồng công đoàn. Liên đoàn Công nhân Ô tô Thống nhất đã đặc biệt tích cực trong việc cố gắng ngăn chặn các nhà sản xuất ô tô thuê ngoài các bộ phận hoạt động của họ. Các mối quan tâm khác về gia công phần mềm bao gồm:

• Mất kiểm soát. • Tiếp xúc với rủi ro của nhà cung cấp: sức mạnh tài chính, mất cam kết của nhà cung cấp, triển khai chậm, các tính năng hoặc dịch vụ đã hứa không có sẵn, thiếu khả năng đáp ứng, chất lượng hàng ngày kém. • Phí không mong muốn hoặc phí "sử dụng thêm". • Khác biệt trong việc định lượng kinh tế; chi phí chuyển đổi. • Hạn chế cung cấp. • Sự chú ý theo yêu cầu của quản lý cấp cao. • Khả năng bị ràng buộc với công nghệ lỗi thời, và • Mối quan tâm với tính linh hoạt lâu dài và đáp ứng các yêu cầu kinh doanh thay đổi.

Khi các tổ chức đã có nhiều kinh nghiệm hơn trong việc đưa ra quyết định thuê ngoài và soạn thảo các hợp đồng gia công, họ đã trở nên tốt hơn trong việc áp dụng chuyên môn tìm nguồn cung ứng và hợp đồng cho các quyết định này. Từ việc viết báo cáo công việc hoặc yêu cầu đề xuất đến xác định các điều khoản và điều kiện, sự thành công của một thỏa thuận thuê ngoài nằm ở các chi tiết. Hai trường hợp về thuê ngoài ở cuối chương này là minh họa cho các quyết định thuê ngoài điển hình. B &L Inc. đang xem xét việc thuê ngoài một bộ phận hiện đang được sản xuất trong nhà. Rondot Automotive liên quan đến việc thuê ngoài toàn bộ quy trình, trong trường hợp này bức tranh. Cả hai đều là những ví dụ hữu ích về các quy trình được các nhà quản lý cung ứng theo sau trong việc phân tích các quyết định thuê ngoài.

OUTSOURCING SUPPLY AND LOGISTICS

Trong một nghiên cứu của CAPS về thuê ngoài, người ta thấy rằng có rất ít thuê ngoài các hoạt động quản lý cung ứng điển hình. Các hoạt động có nhiều khả năng được thuê ngoài là giám sát hàng tồn kho, đặt hàng và nhận đơn hàng, với hơn 40% số người được hỏi mong đợi tăng cường thuê ngoài trong giám sát hàng tồn kho và đặt hàng. Nhiều nhiệm vụ liên quan đến chức năng hậu cần cũng như toàn bộ chức năng đã được thuê ngoài rất nhiều. Các nhiệm vụ thường thuê ngoài bao gồm kiểm toán vận chuyển hàng hóa, cho thuê, bảo trì và sửa chữa, môi giới vận chuyển hàng hóa, tư vấn và đào tạo. Quyết định những gì đại diện cho năng lực cốt lõi cho một tổ chức không phải lúc nào cũng là một nhiệm vụ dễ dàng, cũng không phải lúc nào cũng giống nhau đối với một chức năng c cụ thể. Ví dụ, quyền sở hữu và quản lý một fl eet nội bộ của các phương tiện có thể phải chịu sự quyết định thuê ngoài hoặc duy trì trong nhà. Trong một tổ chức có lực lượng bán hàng lớn, những chiếc xe cho đại diện bán hàng có thể được coi là một phần mở rộng của lực lượng bán hàng, và một phần và bưu kiện của khả năng của công ty để vượt trội hơn đối thủ cạnh tranh trong bán hàng cá nhân. Nhiều chức năng của fl eet có thể được thuê ngoài - cho thuê thay vì sở hữu phương tiện, bảo trì, bán lại xe - nhưng việc liên lạc với các tài xế có thể được giữ lại như một chức năng nội bộ vì giữ cho các tài xế (lực lượng bán hàng) hài lòng là rất quan trọng đối với sự thành công của tổ chức. Trong một công ty tiện ích, chuyên môn cơ khí cần thiết để duy trì các phương tiện đặc biệt có thể được coi là một phần năng lực cốt lõi của công ty, trong khi việc bảo trì ô tô fl eet có thể không. Quyết định thuê ngoài là một chức năng của nhiều yếu tố, và mỗi tổ chức phải đánh giá các yếu tố này dựa trên mục tiêu và mục tiêu và chiến lược dài hạn của tổ chức.

**Case 5–1: B&L Inc**

Brian Wilson, giám đốc vật liệu tại B &L Inc. ở Lancaster, Pennsylvania, đang xem xét đề xuất từ đại lý thu mua của mình để thuê ngoài sản xuất cho một khung outrigger. Đó là cuối tháng Tư và ông Wilson phải đánh giá đề xuất và đưa ra quyết định về việc có nên tiến hành hay không. B &L INC. BACKGROUND B &L Inc. sản xuất rơ moóc cho xe tải vận tải đường cao tốc. Công ty bao gồm ba bộ phận: Bộ phận Trailer, Sandblast & Paint và Metal Fabricating. Mỗi bộ phận hoạt động như một trung tâm lợi nhuận riêng biệt, nhưng hoạt động sản xuất giữa mỗi bộ phận được tích hợp cao. Bộ phận chế tạo kim loại sản xuất hầu hết các bộ phận cấu thành của rơ moóc, Bộ phận rơ moóc thực hiện các hoạt động lắp ráp và Bộ phận Phun cát & Sơn chịu trách nhiệm hoàn thành hoạt động phun cát và sơn cuối cùng. B &L sản xuất khoảng 40 rơ moóc mỗi năm, với khoảng hai phần ba được sản xuất trong khoảng thời gian từ tháng Mười Một đến tháng Tư. GIÁ ĐỠ OUTRIGGER Giá đỡ outrigger, số bộ phận T-178, là một phụ kiện có thể được sử dụng để cố định các container quá khổ. Giá đỡ bao gồm bốn bộ phận cấu thành được hàn lại với nhau và mỗi rơ moóc do B &L bán có 20 giá đỡ — 10 mỗi bên. Bộ phận chế tạo kim loại hiện đang sản xuất khung outrigger. Các bộ phận lắp ráp phụ - T-67, T-75, T-69 và T-77 - được xử lý trên bàn đốt, cắt nguyên liệu thô theo kích thước. Mặc dù bàn đốt có thể hoạt động với tám trạm, nhưng cỗ máy này chỉ hoạt động với một trạm. Hoạt động lắp ráp cuối cùng, T-70, được thực hiện tại một trạm hàn thủ công. Thời gian dẫn sản xuất cho khung outrigger là hai tuần. Tuy nhiên, Bộ phận Chế tạo Kim loại đã có thể phối hợp cung cấp và sản xuất với các hoạt động lắp ráp. Do đó, mức tồn kho thành phẩm của khung outrigger được giữ ở mức tối thiểu. Chi phí nắm giữ hàng tồn kho của B&L là 20% mỗi năm. QUYẾT ĐỊNH THUÊ NGOÀI Trong nỗ lực giảm chi phí, đại lý mua hàng, Alison Beals, người đã báo cáo cho Brian Wilson, đã thu hút báo giá từ ba công ty địa phương để cung cấp khung outrigger. Mayes Steel Fabricators (Mayes), nhà cung cấp hiện tại cho B &L cho các thành phần khác, đưa ra giá thầu thấp nhất, với chi phí $ 108,20, FOB B &L. Brian đã gặp bộ điều khiển, Mike Carr, người đã cung cấp bảng phân tích chi phí sản xuất cho khung outrigger. Nhìn vào bảng tính, Mike nhận xét: "Những điều này dựa trên ước tính chi phí của chúng tôi từ ngân sách năm nay. Nhìn vào chi phí vật liệu, nhân công và chi phí chung, tôi ước tính rằng chi phí cố định cho phần này nằm trong khu vực khoảng 20 phần trăm. Hãy nhớ rằng chúng tôi tốn khoảng 75 đô la để đặt hàng với các nhà cung cấp của chúng tôi. Phụ lục 1 cung cấp bảng phân tích chi phí nội bộ của B &L và chi tiết từ báo giá từ Mayes.

A table with numbers and text

Description automatically generated with medium confidence

Brian hy vọng rằng B &L sẽ phải sắp xếp thêm không gian lưu trữ nếu anh quyết định thuê ngoài khung outrigger cho Mayes, người đã trích dẫn thời gian giao hàng là bốn tuần. Bởi vì Mayes là người địa phương và có thành tích tốt, Brian không mong đợi nhu cầu mang theo nhiều cổ phiếu an toàn, nhưng vấn đề số lượng đặt hàng vẫn cần được giải quyết. B &L đang hoạt động trong một môi trường cạnh tranh và Brian đã được tổng giám đốc bộ phận yêu cầu tìm kiếm cơ hội để giảm chi phí. Khi ngồi xuống để xem xét thông tin, Brian biết rằng anh nên đưa ra quyết định nhanh chóng nếu có thể cắt giảm chi phí bằng cách thuê ngoài khung outrigger.

**Case 5–2: Rondot Automotive**

Đó là ngày 28 tháng 9 và Glenn Northcott, nhà lập kế hoạch mua hàng tại Rondot Automotive ở Jackson, Mississippi, đang đánh giá một cơ hội gia công phần mềm quan trọng. Trong ba tháng qua, Glenn đã làm việc trong một dự án liên quan đến việc đánh giá tính khả thi của việc thuê ngoài các yêu cầu sơn của nhà máy, và ông vừa hoàn thành việc thu thập nhiều thông tin kỹ thuật và chi phí cần thiết. Glenn đã phải hoàn thành đánh giá của mình trước một cuộc họp được lên lịch với ông chủ của mình, Terry Gibson, giám đốc mua hàng và giám đốc nhà máy, Dick Taylor, trong thời gian một tuần để thảo luận về vấn đề này và quyết định hành động nào, nếu có, cần phải được thực hiện tiếp theo. RONDOT TRÊN TOÀN THẾ GIỚI Rondot Automotive là công ty con thuộc sở hữu hoàn toàn của Rondot Worldwide, nhà thiết kế và sản xuất linh kiện điện và điện tử hàng đầu thế giới. Rondot Worldwide hoạt động tại hơn 100 quốc gia, sử dụng hơn 200.000 người. Đó là một công ty chủ chốt trong các ngành công nghiệp thông tin và truyền thông, tự động hóa và điều khiển, điện, giao thông vận tải, y tế và chiếu sáng. Rondot Automotive vận hành 85 nhà máy tại 25 quốc gia. Nó được biết đến với việc cung cấp các sản phẩm chất lượng cao, sáng tạo trong điện tử ô tô, điện và cơ điện tử. Nhà máy Jackson, Mississippi, đã sản xuất động cơ nhỏ cho một số ứng dụng, bao gồm làm mát động cơ, HVAC (sưởi ấm, thông gió và làm mát) và hệ thống chống bó cứng phanh. Nhà máy sản xuất khoảng 7 triệu động cơ mỗi năm, được vận chuyển trực tiếp đến các cơ sở lắp ráp OEM cho các khách hàng như Ford, GM, DaimlerChrysler, Honda, Toyota và BMW. Rondot Automotive đã phải đối mặt với sự cạnh tranh toàn cầu đáng kể và áp lực đáng kể từ khách hàng của mình để giảm giá. Kết quả là, tổng doanh số bán hàng và việc làm tại nhà máy Jackson đã giảm đều đặn trong năm năm qua. Số lượng nhân viên tại nhà máy đã giảm từ 1.450 xuống còn 600, và ban lãnh đạo nhà máy chịu áp lực phải giảm chi phí và giành lại thị phần. Tổ chức mua hàng tại Rondot Automotive là một cấu trúc lai. Nhóm mua hàng chiến lược của công ty hoạt động từ trụ sở chính của công ty ở Troy, Michigan và chịu trách nhiệm đàm phán các hợp đồng lớn với các nhà cung cấp và làm việc trên các sáng kiến phát triển sản phẩm mới. Các tổ chức thu mua cấp nhà máy đã báo cáo cho các nhà quản lý nhà máy trên cơ sở dây chuyền vững chắc và mua hàng của công ty trên cơ sở dây chuyền chấm. Các nhà quản lý thu mua nhà máy chịu trách nhiệm quản lý vật liệu, đàm phán hợp đồng cho các yêu cầu địa phương và mua hàng giá trị nhỏ. Bộ phận thu mua tại nhà máy Jackson bao gồm bốn người, bao gồm hai người mua, một người lập kế hoạch (Glenn) và Terry Gibson. Glenn đã gia nhập Rondot ngay sau khi tốt nghiệp đại học vào năm trước.

CƠ HỘI GIA CÔNG PHẦN MỀM Một vỏ thép được sản xuất cho mỗi trong số sáu dòng động cơ khác nhau được sản xuất tại nhà máy Jackson. Các vỏ được "vẽ sâu" trong các máy ép dập lớn trong một hoạt động hàng loạt. Sau khi dập, vỏ được xử lý thông qua xử lý kẽm phốt phát để làm sạch và sau đó sơn. Thông số kỹ thuật chất lượng quy định rằng lớp phủ trên vỏ phải có khả năng chịu được 240 giờ thử nghiệm phun muối. Quá trình làm sạch và sơn liên quan đến một hệ thống sơn ướt liên tục đã được lắp đặt trong một phần rộng 20.000 foot vuông của nhà máy khoảng 17 năm trước. Hệ thống đã trải qua một số nâng cấp và sửa đổi, một phần để tuân thủ các quy định môi trường đang phát triển. Dựa trên dữ liệu từ người kiểm soát nhà máy, Ken Lee, Glenn đã biết rằng các hoạt động làm sạch và sơn có giá 25 ¢ cho mỗi nhà ở. Ken nhận xét với Glenn: "Chúng tôi ước tính chi phí của chúng tôi bao gồm 10 ¢ trong vật liệu, 3 ¢ trong lao động, và phần còn lại là chi phí chung, bao gồm các chi phí như thuế, năng lượng, bảo trì và phí từ văn phòng công ty. GREVEN E-COATING Glenn đã được tiếp cận bởi một nhà cung cấp địa phương táo bạo vài tháng trước, hỏi về các yêu cầu sơn của Rondot. Cathy Stirling, đại diện cho Công ty Greven E-Coating (Greven) đề xuất rằng cô chuẩn bị mẫu cho từng gia đình nhà ở và cung cấp ước tính chi phí cho Glenn. Háo hức khám phá các cơ hội tiết kiệm chi phí, Glenn sẵn sàng đồng ý. Lớp phủ điện, hoặc lớp phủ điện tử, sử dụng một hệ thống theo đó điện tích DC được áp dụng cho một phần kim loại được ngâm trong bể chứa các hạt sơn tích điện ngược nhau. Phần kim loại thu hút các hạt sơn, tạo thành một lớp màng đều trên toàn bộ bề mặt, cho đến khi lớp phủ đạt đến độ dày mong muốn. Lớp phủ điện tử thường được coi là tiết kiệm chi phí hơn so với các hệ thống sơn ướt truyền thống. Các mẫu từ Greven đã được gửi đến bộ phận kiểm soát chất lượng của Rondot để thử nghiệm và kết quả có vẻ đáng khích lệ. Các thử nghiệm chỉ ra rằng các bộ phận cho năm trong số sáu gia đình nhà ở, chiếm khoảng 60% khối lượng nhà ở của nhà máy Jackson, có thể được chuyển đổi sang lớp phủ điện tử bằng Greven với chi phí 15 ¢ mỗi loại. Một gia đình nhà ở đã thất bại trong các thử nghiệm vì các vấn đề với phương pháp gắn nam châm vào vỏ. Quá trình lắp ráp của Rondot yêu cầu một nam châm được gắn vào phần bên trong trên cùng của mỗi vỏ bằng cách sử dụng quy trình bám dính liên kết lạnh hoặc nóng. Việc sử dụng một trong hai phương pháp phụ thuộc vào thiết kế sản phẩm và kỹ thuật chỉ định phương pháp bám dính được sử dụng. Một gia đình vỏ sử dụng quy trình bám dính liên kết lạnh đã thất bại trong bài kiểm tra, trong khi năm gia đình khác, sử dụng quy trình liên kết nóng, đã vượt qua quá trình thử nghiệm. Là một phần của quá trình thu thập dữ liệu cho dự án này, Glenn cũng đã nói chuyện với Betty McKinley, từ kế hoạch sản xuất và John Underwood, trong kỹ thuật sản xuất. Betty tính toán rằng cô sẽ cần thêm hàng tồn kho trị giá hai tuần nữa nếu các hoạt động sơn được thuê ngoài. Cô nhắc nhở Glenn phải trả 3 ¢ cho mỗi phần cho việc vận chuyển và đóng gói. John rất vui mừng trước triển vọng loại bỏ dòng sơn, cho biết: "Trong tương lai không xa, chúng tôi sẽ phải chi một số tiền để nâng cấp hệ thống của mình hoặc rút dây chuyền ra hoàn toàn. Những hệ thống dựa trên ướt cũ này kém hiệu quả hơn so với các công nghệ khác hiện nay, cả về chi phí và hiệu suất môi trường. CHUẨN BỊ CHO CUỘC HỌP Glenn nhận thức được rằng Terry Gibson và Dick Taylor đang chịu áp lực đáng kể để giảm chi phí tại nhà máy Jackson và ông cảm thấy rằng việc thuê ngoài các hoạt động sơn đại diện cho một cơ hội tốt. Tuy nhiên, đây là dự án lớn đầu tiên của anh ấy và Glenn muốn đảm bảo rằng anh ấy đã tính đến tất cả các vấn đề cần thiết và phát triển một trường hợp mạnh mẽ cho các khuyến nghị của mình trước cuộc họp vào tuần sau.

Case 5–3: Alicia Wong

Alicia Wong, Giám đốc cung ứng doanh nghiệp, Thain Foods Limited, muốn chuẩn bị một đề xuất sản xuất mù tạt trong nhà. Mù tạt, một thành phần quan trọng trong nhiều sản phẩm của công ty, hiện đang được mua từ một nhà cung cấp bên ngoài. Cô hy vọng một đề xuất toàn diện có thể được chuẩn bị trong thời gian một tháng để CEO phê duyệt. NỀN TẢNG CÔNG TY CHUNG Thain Foods Limited (TFL) đã hoạt động hơn 30 năm. Các sản phẩm của nó bao gồm một loạt các xi-rô, kẹo mềm, nước chấm hình nón, nước sốt, mayonnaise và nước sốt salad. Khách hàng của nó là các chuỗi thực phẩm, khách sạn và nhà hàng lớn ở Bắc Mỹ và Châu Âu. TFL tin tưởng vào việc cải tiến liên tục các hoạt động của mình. Trong hai năm qua, nó đã đầu tư hơn 2 triệu đô la vào các cơ sở nhà máy, phần lớn trong số đó là thiết bị quy trình mới, hiện đại và kiểm soát quy trình. Tất cả các chức năng sản xuất và kiểm soát quá trình đã được vi tính hóa để đạt hiệu quả tối đa. TFL sử dụng khoảng 120 người. Nó có một cấu trúc công ty của CEO; tổng thống; phó chủ tịch điều hành, bán hàng trong nước; và quản lý tài khoản quốc gia và sử dụng một mạng lưới các nhà môi giới thực phẩm đã bán và quảng bá sản phẩm của mình.

Khu vực cung cấp Alicia chịu trách nhiệm cung cấp và báo cáo trực tiếp cho CEO. Cô có một nhân viên kiểm soát hàng tồn kho, một người mua và một người nhận dưới sự giám sát của cô. Mua hàng có thể được phân thành năm loại khác nhau: nhãn, bao bì, nguyên liệu thô, hàng hóa và vật tư MRO. Mù tạt là một nguyên liệu thô quan trọng được sử dụng trong nhiều sản phẩm của TFL. THỰC HÀNH HIỆN TẠI: MUA MÙ TẠT BÊN NGOÀI Bất cứ khi nào mù tạt được yêu cầu, người mua gửi email cho nhà cung cấp và yêu cầu họ chuẩn bị số tiền thích hợp để được xe tải từ TFL lấy. Đơn đặt hàng sẽ được chuẩn bị trước khi xe tải rời khỏi nhà cung cấp, thường là vào ngày hôm sau. Nhà cung cấp mù tạt đã sử dụng hạt mù tạt làm nguyên liệu thô và pha trộn trong các thành phần khác sau khi hạt giống đã được khử thành bột mù tạt. Mỗi tháng TFL mua 500 thùng phuy, tương đương 100.000 lít mù tạt. Chi phí của mù tạt là 64 đô la mỗi trống. Chi phí vận chuyển hàng hóa do TFL chịu và lên tới khoảng 8 đô la mỗi trống. TFL hoạt động ba ca tám giờ, năm ngày một tuần. Mỗi công nhân được trả khoảng 20 đô la mỗi giờ. Mất khoảng 10 phút thời gian của một công nhân để xử lý từng trống. Điều này bao gồm đổ mù tạt vào ấm chế biến, đảm bảo các thành phần bổ sung khác trộn đều và rửa sạch trống. Các thùng phuy rất cồng kềnh và vì chúng không thể được sử dụng trong nhà máy cho các mục đích khác, phải được rửa sạch cho một nhà thầu đã mang chúng đi. Chi phí xử lý trống theo cách này là không đáng kể. Các chi phí khác và chi phí mua hàng là 0,02 USD/lít. THAY ĐỔI ĐƯỢC ĐỀ XUẤT: SẢN XUẤT MÙ TẠT TRONG NHÀ Mù tạt được sản xuất tại TFL sẽ bao gồm khoảng 60% rắn, 20% nước và 20% giấm. Phần rắn là một hỗn hợp gia vị, bao gồm chủ yếu là bột mù tạt, muối và các loại gia vị khác có thể dễ dàng mua. Nước không phải là vấn đề vì thành phố cung cấp một nguồn cung cấp đáng tin cậy. Giấm đã là một nguyên liệu thô mà TFL đặt hàng với số lượng lớn thường xuyên từ các nhà cung cấp. Do đó, Alicia tin rằng việc TFL tạo ra mù tạt để sử dụng riêng là một vấn đề đơn giản. TFL chỉ cần mua hỗn hợp gia vị và thêm nước và giấm theo tỷ lệ phù hợp. Cô đã tiếp cận một nhà cung cấp chỉ ra rằng họ có thể tạo ra hỗn hợp gia vị với giá giao hàng là 0,15 đô la mỗi lít cho TFL, bao gồm cả vận chuyển hàng hóa. Tuy nhiên, cần thời gian cho các thử nghiệm để đảm bảo rằng hỗn hợp sẽ có chất lượng phù hợp với chúng tôi của TFL. . Giấm có giá 0,1875 USD/lít được giao theo lô 15.000 lít. Và TFL đã trả 0,025 đô la mỗi lít cho nước. Alicia cũng kiểm tra xem nhà sản xuất có thời gian và thiết bị để làm mù tạt hay không. Sản xuất cảm thấy rằng sự thay đổi sẽ không quá mạnh mẽ và không cần thêm công nhân. Tuy nhiên, nó sẽ sử dụng nhiều thời gian hơn của người lao động hiện có. Sản xuất tính toán rằng sự thay đổi sẽ đòi hỏi tổng chi phí lao động và chi phí chung khoảng 0,105 đô la mỗi lít mù tạt bằng cách sử dụng chi phí tiêu chuẩn tính đến thời gian lao động và chi phí chung. Alicia đã tổ chức một buổi thu thập thông tin và thảo luận liên quan đến cung cấp, sản xuất, đảm bảo chất lượng và phân phối để thảo luận về sự thay đổi được đề xuất. Các công nhân rất quan tâm đến ý tưởng này vì điều này có nghĩa là họ sẽ không còn phải kéo và rửa các thùng phuy cồng kềnh (nước và giấm có thể dễ dàng chuyển đến các thùng trộn bằng cách sử dụng các đường ống hiện có). Tuy nhiên, việc đảm bảo chất lượng bày tỏ lo ngại về chất lượng mù tạt nếu được sản xuất trong nhà. Bởi vì mù tạt là một thành phần trong nhiều sản phẩm của TLF, sự thay đổi như vậy có thể ảnh hưởng xấu đến chất lượng và hương vị của các sản phẩm này. Alicia muốn đề xuất sản xuất mù tạt nội bộ của mình vì lợi ích tốt nhất của công ty và tự hỏi làm thế nào để tiến hành tiếp theo.

Chapter 6: Need Identifi cation and Specifi cation

CẦN TIÊU CHÍ TRONG ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ Ban quản lý nguồn cung rất quan tâm đến đề xuất giá trị cho nhu cầu cụ thể c có được từ các nhà cung cấp. Các tiêu chí để quyết định những gì, trong một trường hợp cụ thể, đại diện cho giá trị tốt rơi vào ba cấp độ: (1) chiến lược, (2) truyền thống và (3) hiện tại bổ sung. Trường hợp Moren Corporation (A) ở cuối chương này là một ví dụ điển hình về việc áp dụng ba cấp tiêu chí cho việc mua lại dịch vụ trên một dự án vốn lớn. Những tiêu chí nào nên áp dụng cho thiết kế của một dự án, và ý nghĩa của việc mua thiết kế từ một fi rm bên ngoài là gì? 1. Tiêu chí chiến lược Câu hỏi quá mức liên quan đến bất kỳ yêu cầu tổ chức nào liên quan đến tác động chiến lược. Đây có phải là yêu cầu chiến lược hay không? Một thuộc tính tiềm năng và thường được sử dụng là hàm ý hoặc tác động của yêu cầu. Phân tích nhu cầu mua lại của bất kỳ tổ chức nào theo ABC Phân tích trong đó khoảng 10% số lượng nhu cầu riêng biệt chiếm 70% đến 80% giá trị đồng đô la trong tổng chi tiêu của công ty, xác định các lĩnh vực chi tiêu chính. Tập trung sự chú ý của quản lý vào những nhu cầu chi tiêu cao này có rất nhiều ý nghĩa. Tìm nguồn cung ứng chiến lược thường được sử dụng cho danh mục này điều chỉnh chiến lược cung ứng với chiến lược của công ty. Ngoài số tiền chi tiêu, còn có các tiêu chí khác để đưa ra yêu cầu chiến lược. Chúng có thể liên quan đến việc giảm thiểu rủi ro, tiếp cận công nghệ mới hoặc thị trường mới, đảm bảo nguồn cung trong thị trường chặt chẽ, nâng cao doanh thu, lợi ích cạnh tranh tiềm năng, cải thiện hình ảnh hoặc danh tiếng của công ty và những thứ khác. Những tiêu chí khác này có thể ít rõ ràng hơn và đòi hỏi người quản lý cung ứng phải suy nghĩ chiến lược ở cấp độ công ty thay vì ở cấp độ hoạt động và tập trung vào quy trình. Sáng tạo và tập trung vào tương lai cũng được yêu cầu để xác định nhu cầu nào là chiến lược và nhu cầu nào không. Thật không may, các yêu cầu của công ty không đến được với người quản lý cung ứng với các nhãn đính kèm: chiến lược hoặc không chiến lược. Do đó, một cơ hội đóng góp lớn cho người quản lý cung ứng là đưa ra ánh sáng ý nghĩa chiến lược của các yêu cầu nhất định, dựa trên các điều kiện thị trường cụ thể và khát vọng chiến lược của công ty. Việc xác định một yêu cầu là chiến lược đòi hỏi một mức độ rất cao của sự chú ý cung cấp tiếp theo.

1. Traditional Criteria

Các tiêu chí truyền thống để quản lý cung ứng bao gồm đề xuất giá trị truyền thống của (1) chất lượng, (2) số lượng, (3) giao hàng, (4) giá cả và (5) dịch vụ. 1. Chất lượng: Chất lượng như một thuật ngữ bao gồm cả chức năng: "Nó có thực hiện công việc chúng tôi muốn thực hiện không?" và sự phù hợp với đặc điểm kỹ thuật: "Nó có phù hợp với đặc điểm kỹ thuật đã thỏa thuận không?" Không đáp ứng các tiêu chí chất lượng làm cho sản phẩm hoặc dịch vụ không thể chấp nhận được, với những hậu quả nghiêm trọng tiềm tàng cho tổ chức cung cấp và khách hàng của mình. Do đó, đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng là nhu cầu đầu tiên và tối thiểu đối với các nhà cung cấp. 2. Số lượng: Số lượng cung cấp phải đủ để đáp ứng nhu cầu. 3. Giao hàng: Thời gian giao hàng phải đáp ứng nhu cầu của công ty mua hàng. Điều này có thể nhanh hoặc chậm, nhưng phải như đã hứa. 4. Giá cả: Với giả định rằng ba tiêu chí trước đó về chất lượng, số lượng và giao hàng là các yêu cầu trả trước phải được đáp ứng, hoặc đủ điều kiện đặt hàng, thì giá có thể được sử dụng làm "người nhận đơn đặt hàng". Sự khác biệt phân biệt có thể là giá cả và các điều khoản được cung cấp bởi các nhà cung cấp khác nhau. Bốn tiêu chí về chất lượng, số lượng, giao hàng và giá cả được đề cập chi tiết đáng kể trong bốn chương sau. Do đó, cách xử lý của họ trong chương này là ngắn. 5. Dịch vụ: Dịch vụ có thể bao gồm thiết kế, lưu trữ hồ sơ, vận chuyển, lưu trữ, xử lý, lắp đặt, đào tạo, kiểm tra, sửa chữa và tư vấn, cũng như sẵn sàng điều chỉnh thỏa đáng cho những hiểu lầm hoặc lỗi văn thư. Một số nhà quản lý cung ứng bao gồm sự sẵn sàng của nhà cung cấp để thay đổi đơn đặt hàng trong thời gian ngắn và đặc biệt đáp ứng các yêu cầu bất thường như là một phần của đánh giá của họ về dịch vụ được cung cấp. Để bao gồm một số loại dịch vụ, các nhà cung cấp phát hành bảo lãnh, bao gồm các khoảng thời gian có độ dài khác nhau. Nếu dịch vụ này rất quan trọng đối với sự thành công của việc mua hàng, chẳng hạn như lắp đặt thiết bị hoặc đào tạo người vận hành, thì nó cần được chỉ định là một phần của yêu cầu. Các thành phần dịch vụ như một thái độ hữu ích và dễ chịu, mặc dù thực tế, có thể khác biệt hơn để định lượng, nhưng phân biệt nhà cung cấp này với nhà cung cấp khác Nhiều nhà cung cấp chỉ định bao gồm chi phí dịch vụ trong giá bán. Những người khác tự hấp thụ nó, tính phí không nhiều hơn đối thủ cạnh tranh và dựa vào dịch vụ cao cấp để bán. Một trong những nhiệm vụ sùng bái khác biệt của người mua là chỉ nhận được nhiều yếu tố dịch vụ này khi thực sự cần thiết mà không phải trả tiền cho dịch vụ quá mức mà nhà cung cấp có thể có nghĩa vụ phải trả cho một số người mua khác. Trong nhiều trường hợp, tất nhiên, bộ phận dịch vụ của một mối quan tâm sản xuất được duy trì như một tổ chức riêng biệt và trung tâm thành thạo. Rõ ràng, sự sẵn có của dịch vụ là một cân nhắc quan trọng đối với người mua trong việc đảm bảo "mua tốt nhất" ngay từ đầu. Mặc dù trong thực tế, nhiều người mua đề cập đến một nhà cung cấp là cung cấp dịch vụ tốt khi nhà cung cấp giao hàng thường xuyên đúng hạn, nhưng đó không phải là định nghĩa chính xác của dịch vụ. Một số yếu tố dịch vụ chỉ có thể được đưa ra ánh sáng sau khi mối quan hệ thương mại đã được thiết lập. Lý do các tiêu chí này - chất lượng, số lượng, giao hàng, giá cả và dịch vụ - được dán nhãn truyền thống là vì chúng đã được xác định trong tài liệu cung cấp trong hơn 100 năm. Chúng có ý nghĩa thông thường, phần lớn có thể định lượng và chiếm một tỷ lệ rất lớn trong hầu hết các hệ thống đánh giá nhà cung cấp hiện có. Trường hợp Moren Corporation (B) ở cuối chương này đòi hỏi phải xem xét đặc biệt các tiêu chí fi ve truyền thống khi chúng áp dụng cho một dự án xây dựng lớn.

1. **Additional Current Criteria**

Quản lý nguồn cung đã trở nên phức tạp hơn trong những thập kỷ qua. Các tiêu chí bổ sung đã được thêm vào ngoài chiến lược và truyền thống, do đó làm tăng sự khác biệt trong việc đảm bảo một đề xuất giá trị hợp lý. Các tiêu chí bổ sung hiện tại này bao gồm: tài chính, rủi ro, tác động môi trường, đổi mới, tuân thủ quy định và các yếu tố chính trị và xã hội. 1. Tài chính Các tiêu chí tài chính ngoài giá bao gồm việc cải thiện báo cáo tài chính doanh nghiệp, cả bảng cân đối kế toán và báo cáo thu nhập, để nâng cao sức hấp dẫn của công ty trong mắt cộng đồng đầu tư. Chúng bao gồm nâng cao doanh thu, giảm vốn lưu động và các khoản phải thu, cải thiện tiền mặt, giảm hàng tồn kho và bất kỳ sáng kiến nào khác nhằm cải thiện lợi tức trên tài sản hoặc đầu tư, tăng giá cổ phiếu hoặc nâng xếp hạng tài chính của công ty. 2. Rủi ro Mọi quyết định kinh doanh đều liên quan đến rủi ro và nguồn cung cũng không ngoại lệ. Rủi ro chuỗi cung ứng có thể được phân thành ba loại chính: (1) rủi ro hoạt động: về mặt cung ứng, rủi ro gián đoạn hàng hóa hoặc dịch vụ, (2) rủi ro tài chính: về mặt cung ứng, rủi ro giá của hàng hóa hoặc dịch vụ mua lại sẽ thay đổi đáng kể và (3) rủi ro danh tiếng: về mặt cung cấp, rủi ro rằng danh tiếng của doanh nghiệp bị ảnh hưởng xấu bởi phương thức mua lại hoặc hành vi của nhà cung cấp. Cả ba rủi ro đều ảnh hưởng đến sự sống còn, khả năng cạnh tranh và lợi nhuận của tổ chức và có thể xảy ra đồng thời. Chương 2 cung cấp thêm chi tiết về quản lý rủi ro nguồn cung. 3. Môi trường Biến đổi khí hậu và ô nhiễm nước, trái đất và không khí đã làm dấy lên những lo ngại về môi trường phải được giải quyết trong tất cả các lĩnh vực của chuỗi cung ứng. Trong khi xử lý hàng hóa nguy hiểm có Là trách nhiệm của các nhà quản lý cung ứng trong nhiều thập kỷ, các vấn đề môi trường đã phát triển đáng kể. Xem xét lại toàn bộ chuỗi cung ứng từ góc độ môi trường đặt ra câu hỏi vượt xa việc xử lý hàng hóa nguy hiểm. Lượng năng lượng và nước và tài nguyên khan hiếm được sử dụng, hệ thống vận chuyển và xử lý và khoảng cách di chuyển, xả khí không mong muốn vào không khí hoặc các chất vào trái đất - tất cả đều ảnh hưởng đến các giai đoạn thiết kế, di chuyển, sáng tạo và xử lý trong chuỗi cung ứng để giảm thiểu "dấu chân". Do đó, "mua tốt nhất" phải bao gồm tác động môi trường như một sự cân nhắc tiêu chuẩn. 4. Đổi mới Đổi mới như một tiêu chí để xác định giá trị tốt nhất đề cập đến việc theo đuổi cải tiến liên tục. Các nhà cung cấp hiện tại dự kiến sẽ cung cấp các đề xuất để cải thiện giá trị và tổng chi phí giảm quyền sở hữu trên cơ sở liên tục. Những đề xuất như vậy có thể yêu cầu tổ chức cung ứng thực hiện các thay đổi trong thiết kế, giao tiếp, xử lý, thông báo trước, lập lịch trình hoặc bất kỳ thực tiễn chuỗi cung ứng nào khác có thể được cải thiện. Đề xuất đổi mới cũng có thể liên quan đến thay đổi nhà cung cấp và bất kỳ đề xuất nào khác có thể cải thiện doanh thu hoặc chi phí của người mua. Lý do bao gồm sự đổi mới như một tiêu chí giá trị bổ sung là nhà cung cấp buộc phải hỏi, Làm thế nào chúng ta có thể làm tốt hơn? và Điều gì có thể làm cho khách hàng của tôi thành công hơn? 5. Tuân thủ quy định và minh bạch Tất cả các thỏa thuận đạt được giữa người mua và người bán phải tuân thủ các luật và quy định có liên quan. Việc không tuân thủ có thể làm tổn hại đến uy tín của các bên và dẫn đến fi nes hoặc trích dẫn. Khung pháp lý cho thương mại được đề cập sau trong văn bản này. Có thể nói ở đây rằng một cấu trúc pháp lý và quy định rộng lớn và đang phát triển ảnh hưởng đến thương mại ở hầu hết các nước phát triển, và việc tuân thủ không phải là vấn đề nhỏ. Hơn nữa, các vụ bê bối tài chính và các chuẩn mực kế toán mới đã làm tăng nhu cầu về tính minh bạch cao hơn đối với tất cả các giao dịch tài chính của một công ty. Do đó, các hợp đồng dài hạn, nghĩa vụ cho thuê và các vị trí phòng hộ phải được báo cáo đúng. Nếu không làm như vậy có thể đánh lừa các nhà đầu tư và phải chịu sự phẫn nộ và hình phạt của một loạt các cơ quan giám sát và cơ quan quản lý trong ngành.

6. Các yếu tố xã hội và chính trị Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) đã trở nên nổi bật trong thập kỷ qua. Các công ty được cho là cư xử như những công dân doanh nghiệp tốt và nhận ra rằng họ có trách nhiệm xã hội ở các quốc gia mà họ hoạt động. Do đó, giao dịch với các nhà cung cấp có trách nhiệm xã hội là một điểm cộng cho hình ảnh của tổ chức cung ứng. Thúc đẩy cơ hội cho các nhà cung cấp có hoàn cảnh khó khăn, thiểu số và doanh nghiệp nhỏ báo giá và nhận đơn đặt hàng của công ty được coi là một hành động mong muốn của xã hội. MRO và người mua giá trị nhỏ là những loại nhu cầu điển hình trong đó các nhà cung cấp nhỏ và thiệt thòi về mặt xã hội có thể đưa ra đề xuất giá trị hợp lý. Các nhà hoạt động thường liên kết sự nhạy cảm về môi trường và xã hội với nhau như một lĩnh vực mà các tổ chức phải thể hiện sự sẵn sàng tìm kiếm các giải pháp tốt hơn. Xây dựng một cơ sở môi trường tiên tiến trong một khu vực thất nghiệp cao của đất nước sẽ được coi là một ví dụ cụ thể. Mối quan tâm chính trị không đề cập đến việc trả tiền cho các chính trị gia dưới bàn. Chúng bao gồm sự sẵn sàng hỗ trợ chính phủ trong các ưu tiên của mình, thay vì phản đối chúng. Nếu có thể hỗ trợ các sáng kiến của chính phủ "Mua địa phương", thì một công ty dự kiến sẽ làm Vì vậy, ngay cả khi nó không phải là một yêu cầu quy định cứng. Hỗ trợ các sáng kiến đào tạo của chính phủ và làm việc trên các hội đồng công nghiệp do chính phủ tài trợ sẽ là những ví dụ bổ sung. Tập hợp các tiêu chí chiến lược, truyền thống và bổ sung hiện tại để xác định nhu cầu và các quyết định chuỗi cung ứng tiếp theo tạo nên một phân tích phức tạp, trong đó phán đoán cũng đóng một phần quan trọng. Không phải mọi vụ mua lại đều yêu cầu đánh giá phân tích toàn diện, nhưng chuyên gia cung cấp thông qua kinh nghiệm và phán đoán biết được tiêu chí nào có khả năng phù hợp với bất kỳ thương vụ mua lại cụ thể nào. Trường hợp Carson Manor ở cuối chương này đề cập đến thách thức trong việc đánh giá giá thầu của nhà cung cấp dịch vụ để đáp ứng yêu cầu đề xuất dựa trên định nghĩa nhu cầu khá rộng. Làm thế nào để bạn biết rằng một nhà tư vấn fi ts nhu cầu của bạn tốt hơn tha.

CATEGORIES OF NEEDS

1. Resale

Vì các đại lý đại diện cho một kênh phân phối giữa người mua và người bán, khả năng mua tốt và bán thành thạo là rất quan trọng để thành công. Các đại lý, những người không sở hữu hàng hóa hoặc cung cấp dịch vụ bổ sung, có thể tính một khoản lợi nhuận nhỏ. Khả năng khách hàng của người bán lại bỏ qua người bán lại và giao dịch trực tiếp với nhà cung cấp của người bán lại là một mối đe dọa luôn hiện hữu, cũng như khả năng nhà cung cấp của người bán lại sẽ bỏ qua người bán lại và giao dịch trực tiếp với khách hàng của người bán lại. Ví dụ, Honda gần đây đã quyết định ngừng bán các sản phẩm phi ô tô của mình như ATV và xe máy thông qua các đại lý riêng biệt và hợp nhất tất cả các sản phẩm thương hiệu Honda với các đại lý ô tô. Các công ty bảo hiểm thường bán sản phẩm và dịch vụ của họ thông qua các nhà môi giới cũng như lực lượng bán hàng của riêng họ. Các hãng hàng không bán trực tiếp cho khách hàng cũng như thông qua các đại lý du lịch. Theo định nghĩa, chi phí duy nhất lớn nhất cho một đại lý bán lẻ nắm quyền sở hữu hàng hóa mà họ bán lại là những gì họ đã trả cho hàng hóa hoặc dịch vụ. Do đó, quản lý tài chính các khoản phải thu và phải trả và tiền mặt là một kỹ năng chính được yêu cầu nhiều nhất cùng với quản lý hậu cần. Walmart được cho là có thể bán một phần rất lớn hàng hóa cửa hàng của mình trước khi phải trả tiền cho các nhà cung cấp. Trên thực tế, các nhà cung cấp của họ đang kiểm soát các hoạt động và hàng tồn kho của Walmart. Các nhà sản xuất có thể chọn bán lại một số sản phẩm để hoàn thành một dây chuyền đầy đủ, có thể cung cấp bảo trì, chất bôi trơn hoặc các bộ phận để cải thiện sức hấp dẫn của sản phẩm đang sử dụng. Trong ngành công nghiệp thời trang, khả năng của người mua lẻ để phát hiện xu hướng và đánh giá khả năng một kiểu dáng hoặc màu sắc nhất định của hàng may mặc sẽ bán tốt là một thuộc tính quan trọng.

1. Raw and Semiprocessed Materials

Một nhà sản xuất thép cần quặng sắt hoặc thép phế liệu, than cốc và một loạt các chất phụ gia để tạo ra thép nished fi với các tính chất cụ thể. Hàng hóa trong thế giới nông nghiệp tùy thuộc vào sự sẵn có và giá cả tăng cao. Hàng hóa công nghiệp cũng trải qua những ảnh hưởng cung và cầu về giá. Hàng hóa được giao dịch trên các sàn giao dịch cho thấy sự thay đổi giá hàng ngày và người mua cần quyết định mua kỳ hạn hay truyền miệng cũng như quyết định chiến lược phòng ngừa rủi ro. Việc mua của những người mua hàng hóa lớn, chẳng hạn như Nestle cho cà phê và ca cao và Coca Cola cho đường, sẽ ảnh hưởng đến giá thị trường. Các nhà quản lý cung ứng hàng hóa cần nhận thức đầy đủ về điều kiện thị trường. Cung và cầu và biến động giá cả và thời điểm thích hợp của các cam kết mua lại là rất quan trọng. Nguyên liệu bán chế biến — thép tấm thay vì thỏi, thịt ba chỉ đông lạnh thay vì lợn, bơ ca cao thay vì đậu — có xu hướng di chuyển giá khi nguyên liệu thô cơ bản di chuyển với lợi nhuận của nhà sản xuất được thêm vào. Các nhà chuyển đổi thường xuyên được dán nhãn, nhà cung cấp nguyên liệu bán chế biến thường là các công ty nhỏ hơn nhiều so với các nhà cung cấp nguyên liệu thô của họ và có thể bị siết chặt giữa nhà cung cấp và khách hàng của họ, mỗi công ty đang cố gắng giảm tải rủi ro biến động giá bất lợi.

1. **Parts, Components, and Packaging**

Thật bất thường khi một nhà lắp ráp tự chế tạo tất cả các bộ phận và thành phần của sản phẩm. Do đó, tùy thuộc vào nhà cung cấp để cung cấp các bộ phận, linh kiện và bao bì cần thiết là phổ biến. Các kỹ sư thiết kế và chuyên gia thiết kế xác định những bộ phận và com để mua và làm trong nhà. Họ cũng quyết định có nên thiết kế các bộ phận và thành phần tiêu chuẩn vào sản phẩm hay chỉ định thiết kế tùy chỉnh. Ưu điểm của các bộ phận và linh kiện tiêu chuẩn là tính sẵn có của chúng. Nhược điểm là dễ sao chép. Motorola trong nhiều năm có tỷ lệ linh kiện điện và điện tử được thiết kế tùy chỉnh rất cao trong dòng sản phẩm. Trong khi đủ khả năng bảo vệ trùng lặp, thực tế này cũng trì hoãn việc giới thiệu sản phẩm mới và tăng chi phí thành phần. Do đó, một sáng kiến lớn đã được thực hiện để các kỹ sư thiết kế ra khỏi danh mục của nhà cung cấp. Vì thiết kế sản phẩm là một yếu tố chính của chi phí sản phẩm và tốc độ đưa ra thị trường, sự tham gia của nhà cung cấp sớm (ESI) là một mối quan tâm hiệu quả đối với danh mục này. Bao bì là một yêu cầu chuyên biệt khác, với ý nghĩa xử lý, môi trường và vận chuyển lớn. Vì bao bì bị người mua loại bỏ, nó có tác động môi trường tiềm ẩn. Tuy nhiên, bao bì phải bảo vệ nội dung của nó khi nó chuyển từ nhà sản xuất sản phẩm sang người dùng fi nal. Thiệt hại trong quá trình vận chuyển là một chi phí ít bên sẵn sàng chịu đựng. Đối với một số mặt hàng tiêu dùng, chẳng hạn như mỹ phẩm, gói hàng có thể là một signifi - cant sales infl uencer. Đối với một số mặt hàng, bao bì có thể có giá trị hơn nội dung của nó: ví dụ, hộp đựng đồ uống, bao gồm cả bia. Đối với các mặt hàng tiêu dùng, các nhà tiếp thị, nhà thiết kế bao bì và kỹ sư đóng gói quan tâm đến các khía cạnh thẩm mỹ, hấp dẫn bán hàng, ghi nhãn, quy định và an toàn. Các nhà cung cấp bao bì đặc biệt có thể trả phí hoặc như một dịch vụ miễn phí cung cấp lời khuyên về các tùy chọn đóng gói khác nhau. Đối với hàng hóa phi tiêu dùng, mối quan tâm đóng gói chính có thể là chi phí, tác động môi trường và bảo vệ nội dung đầy đủ do các loại phương thức xử lý và vận chuyển mà hàng hóa đóng gói sẽ gặp phải.

1. **Maintenance, Repair, and Operating Supplies**

Mọi tổ chức đều có yêu cầu MRO. Ngay cả offi một người cũng cần giấy, CNTT, vật tư vệ sinh, v.v. Đối với một số công ty, yêu cầu MRO là rất lớn. Syncrude, nhà khai thác cát dầu lớn nhất thế giới, có hơn 150.000 SKU trong danh mục MRO của mình. Đối với nhiều tổ chức vì sự đa dạng của danh mục MRO và số lượng lớn các yêu cầu tương đối nhỏ (mặt hàng C), thách thức là giữ chi phí mua lại giảm so với giá trị của những gì được mua. Thật vô nghĩa khi chi 500 đô la để mua một món đồ 3 đô la. Do đó, các giao dịch mua lại MRO với nhiều giao dịch mua giá trị nhỏ (SVP) và SVP được liên kết với danh mục MRO. Các giải pháp cung cấp điển hình bao gồm hợp đồng hệ thống trong đó một nhà cung cấp được chọn để cung cấp nhiều loại sản phẩm - ví dụ, tất cả các nguồn cung cấp offi, hệ thống ống nước hoặc điện theo lịch trình giao hàng hàng ngày hoặc hai lần mỗi tuần. Nhân viên được chỉ định sẽ đặt hàng nhu cầu của bộ phận của họ bằng điện tử từ danh mục và nhà cung cấp cung cấp hóa đơn chi tiết hai tuần một lần cung cấp tổng số tài khoản c cụ thể theo bộ phận. Cho phép người dùng đặt hàng trực tiếp nhu cầu của riêng họ giúp tiết kiệm thời gian và chi phí mua lại. Chuyên môn mua lại là cần thiết để xác định nhu cầu, lựa chọn nhà cung cấp, phát triển hợp đồng và giám sát hiệu suất. Hai loại sau đây, vốn và dịch vụ, sẽ được thảo luận chi tiết hơn ở đây, bởi vì bốn loại trước được đề cập thêm trong các chương khác. Cả hai yêu cầu về vốn và dịch vụ đều thể hiện những cân nhắc về nguồn cung độc đáo.

1. **Capital**

Chi phí vốn là kết quả của các quyết định đầu tư và chiến lược trái ngược với chi phí và được thể hiện trên bảng cân đối kế toán dưới dạng tài sản. Kế toán tạo vốn riêng ngân sách, tính khấu hao và tư vấn về tác động thuế của việc mua vốn. Thiết bị vốn có thể được mua mới hoặc đã qua sử dụng và có thể được mua hoàn toàn hoặc cho thuê. Trường hợp Roger Haskett trong Chương 3 minh họa một quyết định cung cấp liên quan đến việc cho thuê thiết bị vốn và những ưu và nhược điểm của việc cho thuê. Tài sản vốn là tài sản dài hạn không được mua hoặc bán trong quá trình kinh doanh thông thường, có ảnh hưởng liên tục đến hoạt động của tổ chức, có thời gian sử dụng dự kiến hơn một năm, liên quan đến một khoản tiền lớn và thường được khấu hao. Tài sản có thể là hữu hình hoặc vô hình. Trong lịch sử, tài sản hữu hình (đất đai, tòa nhà và thiết bị) là trọng tâm chính của sự chú ý của quản lý vì chúng là động lực chính của sự giàu có. Ngày nay, tài sản vô hình (bằng sáng chế, bản quyền, ý tưởng và kiến thức) là những người tạo ra sự giàu có quan trọng. Tài sản vô hình đặc biệt khó khăn vì các thủ tục kế toán truyền thống không bao gồm các phương pháp định giá cho tài sản vô hình. Theo Cục điều tra dân số Hoa Kỳ, các doanh nghiệp Hoa Kỳ thường đầu tư từ 1 đến 1,5 nghìn tỷ đô la hàng năm vào hàng hóa vốn mới và đã qua sử dụng. Trong một nền kinh tế yếu, các doanh nghiệp có xu hướng cắt giảm đầu tư vốn và trong một nền kinh tế mạnh, chi phí vốn lại tăng trở lại. Tác động của hành vi như vậy đối với tính bền vững của nhà cung cấp là một lĩnh vực quan tâm đối với các nhà quản lý cung ứng khi họ đánh giá các nhà cung cấp. Đầu tư quá ít hoặc đầu tư không nhất quán vào tài sản vốn có thể biểu thị các vấn đề tổ chức nghiêm trọng sẽ ảnh hưởng đến khả năng cung cấp hàng hóa hoặc dịch vụ chất lượng của nhà cung cấp trong dài hạn.

Thách thức của việc mua sắm tài sản vốn Việc mua lại hàng hóa vốn thể hiện một động thái chiến lược quan trọng đối với một tổ chức có thể ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh của nó trong nhiều năm tới. Mặt khác, nó có thể là một vấn đề thông thường không có hậu quả lớn. Trong các ngành thâm dụng vốn như khai thác mỏ hoặc hàng không, việc mua lại hàng hóa vốn đại diện cho một trong những loại mua lớn nhất và là một trong những cơ hội lớn nhất cho nguồn cung ảnh hưởng đến tăng trưởng hàng đầu (doanh thu) và lợi nhuận. Rủi ro liên quan đến việc mua lại tài sản vốn có thể cao. Từ quy trình lập ngân sách đến thiết kế thiết bị hoặc tòa nhà, xác định địa điểm mua bất động sản và quyết định về phần cứng và phần mềm toàn doanh nghiệp, nhiều yếu tố đóng vai trò thành công hay thất bại cuối cùng của một dự án vốn. Xác định rõ ràng các mục tiêu cung cấp được liên kết và phù hợp với chiến lược tổ chức và được hỗ trợ bởi các quy trình cung cấp mạnh mẽ cũng quan trọng đối với việc mua và quản lý vốn thành công cũng như mua ngoài vốn. Do số tiền cao và hệ lụy lâu dài của nhiều dự án vốn, việc áp dụng các công cụ, kỹ thuật như phân tích chi tiêu toàn doanh nghiệp; tiêu chuẩn hóa thiết bị, bao gồm cả phần cứng và phần mềm; toàn cầu hóa các quy trình; và khả năng hiển thị chi phí rất quan trọng. Chiến lược mua lại vốn cụ thể phụ thuộc vào một số yếu tố, bao gồm tần suất mua, tổng chi phí sở hữu dự kiến, số tiền và thời gian của tiền mặt và tác động tiềm tàng của việc mua đối với hoạt động kinh doanh. Ví dụ, nếu tài sản được thay thế đều đặn, sẽ rất hợp lý khi hình thành mối quan hệ làm việc chặt chẽ với nhà cung cấp và tập trung vào cải tiến liên tục. Ví dụ, tại Dịch vụ Bưu chính Hoa Kỳ, nhiệm vụ của tổ chức là dịch vụ phổ quát với chi phí hợp lý một cách kịp thời. Để đạt được nhiệm vụ này một cách nhất quán, khối lượng lớn thư và gói hàng phải được sắp xếp chính xác và nhanh chóng. Do đó, thiết bị phân loại là một thương vụ mua lại vốn chiến lược cho Dịch vụ Bưu chính. Vì yêu cầu thiết kế và mong muốn về thiết bị tiêu chuẩn hóa trong toàn tổ chức quốc gia, chỉ Một vài nhà cung cấp có sẵn. Đội ngũ quản lý danh mục làm việc chặt chẽ với các nhà cung cấp này để phát triển cation cụ thể, quản lý cấu trúc chi phí và cung cấp thiết bị trong thời gian chu kỳ rút ngắn mang lại chất lượng nhất quán, tốc độ vận hành và tổng chi phí sở hữu thấp nhất. Đối với các giao dịch mua có giá trị cao một lần hoặc không thường xuyên, tổng chi phí sở hữu phân tích giao dịch mua và tổng chi phí chuỗi cung ứng là phù hợp. Có nhiều chi phí vượt quá giá mua ảnh hưởng đến "chi phí thực sự cho tổ chức" của bất kỳ giao dịch mua cụ thể nào và đặc biệt là đối với tài sản vốn. Một vấn đề thường được chấp nhận là giá mua chiếm từ 30% đến 50% tổng chi phí sở hữu (TCO) của việc mua vốn. Các yếu tố khác, chẳng hạn như chi phí bảo trì và sửa chữa, chi phí vận hành, thời gian chết và năng suất đóng vai trò chính. Nhân viên cung ứng phải có được các kỹ năng và kiến thức cần thiết để phát triển tổng chi phí của các mô hình sở hữu ước tính và nắm bắt chi phí trong toàn bộ chuỗi cung ứng. Công nghệ mới — Thiết bị mới Lợi thế cạnh tranh bắt nguồn từ sự khác biệt hóa sản phẩm hoặc dịch vụ hoặc sản xuất chi phí thấp. Công nghệ mới thường cho phép một tổ chức đạt được lợi thế cạnh tranh trên cả hai cơ sở – các sản phẩm và dịch vụ khác nhau với chi phí thấp hơn đáng kể. Do đó, công nghệ mới không phải là lợi ích chiến lược đối với hầu hết các tổ chức. Và công nghệ mới hầu như luôn bao hàm thiết bị mới và quy trình mới. Đó là khía cạnh chiến lược của việc mua sắm thiết bị mới mà theo truyền thống đã bị bỏ qua bởi nguồn cung. Quyền sở hữu trí tuệ, tốc độ mua lại, cài đặt và gỡ lỗi, hỗ trợ nhà cung cấp liên tục cho các hoạt động và nâng cấp, và phát triển thế hệ tiến bộ công nghệ tiếp theo trở thành vấn đề chính của mối quan tâm của công ty. Ví dụ, trong ngành công nghiệp bán dẫn, mua thiết bị vốn thường đại diện cho loại tỷ lệ phần trăm lớn nhất trong tất cả các đô la mua. Tại Intel, mục tiêu là gắn việc mua thiết bị vốn và dịch vụ thiết bị với hợp đồng dựa trên hiệu suất. Do đó, nhà cung cấp được trả tiền cho thời gian hoạt động và chất lượng đầu ra. Thời gian chạy càng vượt quá mục tiêu đầu ra đã thỏa thuận, phần thưởng cho nhà cung cấp càng lớn. Các kế hoạch trong tương lai được thúc đẩy bởi nhu cầu cải tiến liên tục về chi phí trên mỗi tấm wafer và số lượng tấm wafer mỗi năm trên mỗi máy. Chỉ có một vài đối tác cung cấp chính được đưa vào lộ trình lập kế hoạch lộ trình công nghệ tầm xa của Intel – nhìn vào trong nhiều năm tới. Tổng chi phí sở hữu, không chỉ chi phí của chính thiết bị, thúc đẩy các quyết định công nghệ trong tương lai. Rõ ràng, cách tiếp cận nhóm công ty là cần thiết để quản lý quá trình này và các cá nhân có khả năng đặc biệt cần đại diện cho nguồn cung cấp trong nhóm công ty.

Mua thiết bị bao gồm, một phần, cân nhắc kỹ thuật và sản xuất và, một phần, các yếu tố phần lớn nằm ngoài phạm vi của các chức năng này. Từ quan điểm trước đây, có tám lý do thường được công nhận để mua: (1) năng lực, (2) kinh tế trong vận hành và bảo trì, (3) tăng năng suất, (4) chất lượng tốt hơn, (5) độ tin cậy trong sử dụng, (6) tiết kiệm thời gian hoặc chi phí lao động, (7) độ bền và (8) an toàn, ô nhiễm và bảo vệ khẩn cấp. Ngoài những câu hỏi kỹ thuật này là những câu hỏi mà chỉ có các bộ phận tiếp thị, cung cấp hoặc tài chính, hoặc chính quản lý chung, có thể trả lời. Đây có phải là một cam kết chiến lược quan trọng? Thay đổi phong cách hoặc các sửa đổi khác trong sản phẩm hiện tại có cần thiết hoặc thậm chí là mong muốn không? Thị trường là tĩnh, thu hẹp hay mở rộng? Công ty có đủ tiền để mua chiếc máy mà về mặt lý thuyết là mong muốn nhất không, hay là cần thiết, vì lý do tài chính, để hài lòng với một cái gì đó có lẽ ít hơn hiệu quả nhưng chi phí ban đầu thấp hơn? Nên làm gì trong trường hợp thiết bị cụ thể mong muốn nhất từ quan điểm kỹ thuật chỉ có thể đạt được từ một nhà sản xuất không hoàn toàn đáng tin cậy hoặc có lẽ đang trên bờ vực phá sản? Chúng ta nên là người đầu tiên hay người mua cuối cùng của thiết bị này? Những câu hỏi như vậy cũng khá quan trọng trong quyết định fi nal cũng như những câu hỏi thuần túy kỹ thuật hơn. Vì lý do này, việc thành lập một nhóm tìm nguồn cung ứng đa chức năng bao gồm các đại diện từ kỹ thuật, sử dụng các phòng ban, fi nance, tiếp thị và cung cấp để cùng nhau mua lại thiết bị chính. Tài trợ mua vốn đòi hỏi sự chú ý đặc biệt. Đối với một số tổ chức, việc mua vốn là thường xuyên; Ví dụ, một chuỗi thức ăn nhanh đang phát triển nhanh chóng có thể bắt đầu và trang bị hàng trăm địa điểm cửa hàng mỗi năm. Mặt khác, một nhà máy điện hạt nhân lớn có thể mất một thập kỷ để lập kế hoạch và xây dựng và tiêu tốn hàng tỷ USD. Các công ty có số lượng xe ô tô lớn có thể chuyển giao một phần ba số fl eet mỗi năm và có một người quản lý fl eet được chỉ định để quyết định mua phương tiện nào, cách xử lý phương tiện và chọn nhà cung cấp bảo hiểm và bảo trì. Việc mua lại thiết bị không thường xuyên có thể yêu cầu một nhóm dự án đa chức năng đại diện cho người dùng, nhà tiếp thị, nhà thiết kế, chuyên gia tài chính và chuyên gia cung cấp. Nếu thiếu chuyên môn phù hợp trong nội bộ, các chuyên gia tư vấn bên ngoài có thể được đưa vào.

6. Dịch vụ Một báo cáo điểm chuẩn CAPS năm 2003, Quản lý chi tiêu dịch vụ của bạn trong nền kinh tế ngày nay, đã báo cáo sự phân chia chi tiêu cho các công ty tham gia, trung bình, 44% cho chi tiêu trực tiếp, 23% cho gián tiếp và 30% cho dịch vụ. Nếu nền kinh tế được chia thành ba phân khúc: sản xuất, dịch vụ và công cộng, thì các tổ chức sản xuất có tỷ lệ chi tiêu được phân bổ cho việc mua hàng hóa cao hơn dịch vụ và các tổ chức công cộng / chính phủ và dịch vụ có tỷ lệ phần trăm phân bổ cho dịch vụ cao hơn nhiều so với hàng hóa. Các tổ chức dịch vụ có tỷ lệ chi tiêu cao nhất cho các dịch vụ. Mức độ lớn của số tiền chi tiêu để có được các dịch vụ chỉ ra rằng một bộ phận cung ứng chuyên nghiệp đạt được mức giảm thậm chí 5% trong tổng giá phải trả sẽ có tác động lớn đến khả năng thành thạo của một tổ chức. Nếu tập trung vào việc giảm tổng chi phí sở hữu, sự đóng góp từ quy trình tìm nguồn cung ứng có cấu trúc và các nhà quản lý cung ứng am hiểu sẽ còn lớn hơn nữa Điều gì làm cho dịch vụ khác biệt? Một trong những thuộc tính đặc biệt được đề cập phổ biến nhất của dịch vụ liên quan đến việc không có khả năng lưu trữ dịch vụ vì nhiều dịch vụ là các quy trình (có thể hoặc không thể được liên kết với một sản phẩm). Điều này ngụ ý rằng thời gian giao hàng phải trùng với nhu cầu giao hàng c cụ thể của người mua và hậu quả của việc không đúng thời gian có thể nghiêm trọng và tốn kém. Các nhà cung cấp dịch vụ, cố gắng đáp ứng nhiều đối tượng khách hàng khác nhau, cần đảm bảo rằng năng lực đầy đủ có sẵn để đáp ứng nhu cầu của tất cả mọi người. Việc không có khả năng lưu trữ dịch vụ cũng tạo ra sự khác biệt về chất lượng. Có thể không thể kiểm tra một dịch vụ trước khi giao hàng. Và, vào thời điểm giao hàng, có thể đã quá muộn để làm bất cứ điều gì về nó. Bất cứ ai đã từng trải qua một chiếc loa nhàm chán hoặc một hãng hàng không tồi sẽ chứng thực điều đó. Việc xác định cation và đo lường chất lượng trong một dịch vụ có thể trình bày biểu thị cant diffi culties. Thông thường, các dịch vụ có cả thành phần hữu hình và vô hình. Trong Ngành khách sạn, mặt hữu hình liên quan đến nhu cầu thực phẩm và đồ uống của khách hàng được đáp ứng tốt như thế nào. Mặt vô hình liên quan đến nhu cầu của khách hàng được yêu thích, tôn trọng, nuông chiều và đối xử như một khách hàng có giá trị. Những nhu cầu đó được đáp ứng khi nhân viên phục vụ thân thiện, lịch sự và nhiệt tình; khi họ cho thấy họ đánh giá cao sự bảo trợ của khách hàng; khi họ hiểu biết về các sản phẩm họ đang bán; khi họ sử dụng kỹ thuật bán hàng một cách khéo léo và hiệu quả; và khi họ cố gắng đáp ứng những kỳ vọng riêng của mỗi khách hàng về chất lượng dịch vụ. Dịch vụ có thể được phân loại theo loại cũng như đặc điểm. Bảng 6-2 liệt kê một loạt các dịch vụ phổ biến. Văn bản quản lý dịch vụ cung cấp một khuôn khổ để xác định các khía cạnh dịch vụ chính để phân tích tốt hơn. Chúng bao gồm giá trị, mức độ lặp đi lặp lại, tính hữu hình hoặc tiêu chuẩn hóa, bản chất của nhu cầu và cung cấp dịch vụ, định hướng và sản xuất dịch vụ và các kỹ năng cần thiết cho nó. Chỉ riêng chín yếu tố này đã tạo ra hàng trăm kết hợp khác nhau, một biểu thị không thể chỉ định cation và thách thức mua lại. Mọi tổ chức, cho dù trong lĩnh vực sản xuất hay lĩnh vực dịch vụ, đều yêu cầu dịch vụ trong quá trình hoạt động. Khu vực dịch vụ đang phát triển như một phần của GDP và phần trăm chi tiêu cho dịch vụ cũng vậy. Nó không chỉ là khối lượng đô la tuyệt đối chi tiêu để có được các dịch vụ mà còn là tác động của các dịch vụ này đối với thành công của tổ chức khiến việc mua lại dịch vụ hiệu quả trở thành một thách thức quan trọng và không thể biểu thị. Các dịch vụ có thể được yêu cầu bởi bất kỳ tổ chức nào rất đa dạng. Một danh sách ngắn gọn và không đầy đủ có thể bao gồm Quảng cáo Hộ gia đình/offi ce di chuyển Nghiên cứu & phát triển Kiến trúc Hệ thống thông tin Xúc tiến bán hàng Kiểm toán Kiểm tra Ngân hàng bảo mật Bảng hiệu bảo hiểm Nhà ăn / phục vụ Trang trí nội thất / lập kế hoạch không gian Loại bỏ tuyết Lập trình máy tính Cho thuê không gian vệ sinh / lưu trữ Xây dựng Dịch vụ cảnh quan/thảm cỏ Tư vấn qua điện thoại Dịch vụ pháp lý Trợ giúp tạm thời Bao bì hợp đồng Dịch vụ thư tín Đào tạo Dịch vụ chuyển phát nhanh Bảo trì Vận chuyển hàng hóa Môi giới hải quan Thùng rác y tế Loại bỏ / thải bỏ Xử lý dữ liệu Biên chế Du lịch (hàng không, khách sạn, cho thuê ô tô) Phá dỡ Nhiếp ảnh Tiện ích (điện, gas, nước) Thiết kế kỹ thuật Quản lý tài sản Dịch vụ bán hàng tự động Dọn dẹp môi trường Quản lý hồ sơ Bảo hiểm bồi thường cho người lao động Xử lý chất thải nguy hại Tuyển dụng / thuê ngoài Kế hoạch thụ hưởng sức khỏe Tái tạo / sao chép.

METHODS OF DESCRIPTION

Bộ phận sử dụng, yêu cầu hoặc chỉ định phải có khả năng mô tả hợp lý những gì cần thiết để đảm bảo nhận được chính xác những gì được muốn. Mặc dù trách nhiệm chính trong việc xác định những gì cần thiết thường thuộc về bộ phận sử dụng hoặc chỉ định, bộ phận cung cấp có trách nhiệm trực tiếp kiểm tra mô tả được đưa ra. Tất nhiên, các chuyên gia cung cấp không được phép thay đổi tùy tiện mô tả hoặc chất lượng. Tuy nhiên, họ nên có thẩm quyền nhấn mạnh rằng mô tả phải chính xác và đủ chi tiết để hoàn toàn rõ ràng cho mọi nhà cung cấp tiềm năng. Chuyên gia cung cấp cũng phải kêu gọi sự chú ý của người trưng dụng sự sẵn có của các tùy chọn khác có thể đại diện cho giá trị tốt hơn. Mô tả của một mặt hàng có thể có bất kỳ một trong nhiều hình thức khác nhau hoặc, thực sự, có thể là sự kết hợp của một số hình thức khác nhau. Do đó, đối với cuộc thảo luận của chúng tôi, mô tả sẽ có nghĩa là bất kỳ một trong các phương pháp khác nhau mà người mua truyền đạt cho người bán một bức tranh rõ ràng, chính xác về mặt hàng hoặc dịch vụ được yêu cầu. Thuật ngữ cation cụ thể sẽ được sử dụng theo nghĩa hẹp hơn và thường được chấp nhận đề cập đến một hình thức mô tả cụ thể. Các phương pháp mô tả sẽ được thảo luận theo thứ tự: 1. Theo thương hiệu 2. "Hay bằng." 3. Theo đặc điểm kỹ thuật. một. Đặc tính vật lý hoặc hóa học. b. Chất liệu và phương pháp sản xuất. c. Hiệu suất. 4. Bằng bản vẽ kỹ thuật. 5. Bằng các phương pháp linh tinh. a. Cấp thị trường. b. Mẫu. 6. Bằng cách kết hợp hai hoặc nhiều phương pháp

Case 6–1: Moren Corporation (A)

Tập đoàn Moren đang xây dựng thêm ba trạm phát điện để phục vụ thị trường năng lượng đang mở rộng nhanh chóng của mình. Để liên kết các trạm này với lưới điện tổng diện tích, một phương pháp mới mang đường dây điện bằng cách sử dụng cột hình ống trang trí thay vì tháp đã được áp dụng. Moren không có kinh nghiệm vận hành trước đó với các cột điện và quyết định ký hợp đồng phụ thiết kế, kỹ thuật, chế tạo và lắp dựng dây chuyền mới. Đối với giai đoạn đầu tiên của thiết kế kỹ thuật, ông Carter, phó chủ tịch cung ứng, phải đối mặt với trách nhiệm quyết định nhà cung cấp nào mà doanh nghiệp sẽ được đặt sau khi nhân viên của ông đã phát triển thông tin cần thiết. Anh ta biết rằng Moren chỉ có ba năm để hoàn thành toàn bộ dự án, nhưng anh ta phải đảm bảo công việc chất lượng cao.

BỐI CẢNH CÔNG TY Moren Corporation, được thành lập vào năm 1895, là một trong những công ty điện lực lớn nhất ở miền đông Hoa Kỳ. Nó phục vụ một khu vực công nghiệp hóa cao với 10 nhà máy nhiên liệu hóa thạch. Với tài sản hơn 19 tỷ đô la và nhu cầu tăng gấp đôi mỗi thập kỷ, họ đã dành tiền để tăng công suất kilowatt từ 8,4 triệu lên 13 triệu trong khoảng thời gian bốn năm. Công ty nổi tiếng với công nghệ tiên tiến và quan hệ công chúng tốt. Cả hai bộ phận mua hàng và kỹ thuật đều được tập trung và đặt tại trụ sở chính tại thành phố lớn nhất khu vực. Chương trình xây dựng mới là một căng thẳng nặng nề đối với cả nguồn lực chuyên môn và tài chính của công ty, đặt trọng tâm ngày càng tăng vào việc sử dụng những người có trình độ và nhà cung cấp bên ngoài tập đoàn. NỀN ĐƯỜNG DÂY TRUYỀN TẢI Mặc dù Moren đang đẩy mạnh các đường dây cũ lên 230 kV, nhưng theo quyết định của ban quản lý và phù hợp với xu hướng công nghệ, 345 kV đã được áp dụng cho đường dây mới. Đó là để liên kết các trạm phát điện mới ở Addison, Smithfield và Thung lũng Mesa với lưới điện khu vực, tổng cộng khoảng 140 dặm. Cho đến nay, Moren đã sử dụng các tháp thép kết cấu dành riêng cho việc mang đường dây điện của mình. Đây là những sản phẩm mạnh mẽ nhưng nổi bật về mặt hình ảnh và thu hút những bình luận trái chiều từ một công chúng ngày càng tinh vi hơn về mặt thẩm mỹ. Một sự phát triển tương đối mới trong lĩnh vực truyền tải là sự ra đời của cột điện hình ống trang trí. Khoảng 2.000 dặm đường dây sử dụng các cột này đã được lắp đặt với thành công tốt ở nhiều vùng khác nhau của đất nước. Hầu hết các cài đặt là các phần tương đối ngắn trong các khu vực đông dân cư. Một đường dây sử dụng cột điện có giá gấp đôi so với các tháp thông thường nhưng vẫn rẻ hơn đáng kể so với lắp đặt ngầm. Ý thức được những bước tiến lớn trong thiết kế và sử dụng cột điện, ban quản lý Moren đã quyết định chỉ định cột cho các đường dây mới. Do khối lượng chuyển đổi và công việc mở rộng dự kiến, ông Carter và các kỹ sư dự án biết rằng các nhà sản xuất tháp và các công ty lắp dựng mà họ đã giao dịch trong quá khứ sẽ không có khả năng xử lý tất cả các yếu tố của khái niệm cực mới. Hơn nữa, không có kinh nghiệm về 345 kV hoặc hệ thống treo cực, Moren đã phải trả lời về bí quyết của những người khác cho đường dây mới và cần các dịch vụ và hướng dẫn của các nhà thầu phụ có thẩm quyền

Tổng số công việc bao gồm ba giai đoạn chính. 1. Thiết kế kỹ thuật yêu cầu bố trí cũng như đặc điểm kỹ thuật cực chức năng và hướng dẫn dự án. 2. Sản xuất cực liên quan đến một đề xuất sản xuất bao gồm một thiết kế cụ thể để đáp ứng các thông số kỹ thuật chức năng cũng như khối lượng sản xuất và khả năng thời hạn lịch trình. 3. Lắp đặt cột liên quan đến đào, thiết lập móng, dựng cột và xâu dây. Dự toán sơ bộ cho tổng dự án như sau: a. Giai đoạn 1 — Kỹ thuật: $ 1,500,000- $ 1,800,000 b. Giai đoạn 2 - Sản xuất cực: 90 triệu đô la c. Giai đoạn 3 - Lắp đặt: 78 triệu USD Ông Carter và kỹ sư trưởng không hài lòng rằng bất kỳ nhà cung cấp cá nhân nào cũng có thể xử lý tốt toàn bộ hợp đồng. Do đó, họ quyết định ký hợp đồng phụ từng giai đoạn cho một nguồn chuyên môn cao đáng tin cậy trong giai đoạn đó, để lợi ích tổng thể tối ưu sẽ tích lũy cho Moren. Quyết định tìm nguồn cung ứng đầu tiên liên quan đến giai đoạn kỹ thuật.

LỰA CHỌN KỸ THUẬT THIẾT KẾ Trong suốt mùa xuân và nửa mùa hè, Oliver Dunn, người mua, đã làm việc với bộ phận kỹ thuật truyền dẫn của bộ phận kỹ thuật hệ thống của công ty để thiết lập các thông số và xác định nguồn thiết kế phù hợp. Đến cuối tháng Bảy, ông đã có thể đưa ra đề nghị của mình với giám đốc mua hàng (xem Phụ lục 1). Đó là thông lệ bình thường tại Moren để cung cấp một bản tóm tắt rất ngắn gọn cho giám đốc mua hàng trên tất cả các hợp đồng lớn. Một tệp lớn chứa thông tin chi tiết đã được xây dựng bởi người mua và đại lý mua hàng có liên quan. Thông thường, một số cuộc thảo luận sơ bộ được tổ chức khi dự án tiến triển, do đó ông Carter đã được thông báo hợp lý vào thời điểm khuyến nghị chính thức được chuẩn bị. Nếu anh ta muốn xem thêm thông tin, anh ta có thể yêu cầu tệp bất cứ lúc nào. Cả ba công ty kỹ thuật được coi là lớn và tham gia vào nhiều dịch vụ tư vấn kỹ thuật. Travers & Bolton (T &B) và Crown Engineering (CE) đều đã làm việc đáng kể cho Moren trong quá khứ và đã thực hiện tốt. Pettigrew Associates có trụ sở chính tại New York và duy trì chi nhánh tại 10 thành phố của Mỹ. Pettigrew đã tuyển dụng hơn 3.800 người, có xếp hạng tín dụng tốt và có doanh thu hàng năm vượt quá 480 triệu đô la mỗi năm. Moren chưa bao giờ sử dụng Pettigrew trong bất kỳ dự án nào của mình. Cả ba công ty kỹ thuật đều có một số kinh nghiệm về cột hình ống với các đoạn đường ngắn ở các phần khác của coun

Bên cạnh các yêu cầu thiết kế, công ty tư vấn kỹ thuật cũng dự kiến sẽ đánh giá hồ sơ dự thầu từ các nhà thầu phụ sản xuất và lắp dựng cột

Mô tả Thiết kế 140 dặm Đường dây 345 kV cho Addison-Smithfield-Mesa Valley Nhà cung cấp được đề xuất: Pettigrew Associates, New York, NY Vị trí: Cơ sở của họ Sử dụng bộ phận: Kỹ thuật tổng hợp Người mua: O. Dunn Tổng giá trị: Thành lập Gánh nặng lương $ 1,740,000

Thông tin bổ sung 1. Bộ phận truyền tải của bộ phận kỹ thuật tổng hợp của chúng tôi không thể thực hiện công việc thiết kế của tất cả các công việc truyền tải theo kế hoạch trong ba năm tới và cần phải ký hợp đồng một phần của công việc này. Travers & Bolton đã được chỉ định chuyển đổi 120kV thành 230 và khuyến nghị rằng 140 dặm Addison-Smithfield-Mesa Valley 345 kV này được ký hợp đồng với một số công ty kỹ thuật có thẩm quyền. 2. Chúng tôi đã có các phiên họp với từng công ty trong số ba công ty kỹ thuật được đề cập dưới đây để làm quen với nhu cầu của chúng tôi và tìm hiểu về khả năng của họ. Công việc họ sẽ thực hiện như sau: Lập các phần thường xuyên; thực hiện điều tra dưới bề mặt; thực hiện phần cứng điện và thiết kế dự án chung; và cung cấp các thông số kỹ thuật linh tinh, bản vẽ và dữ liệu kỹ thuật cần thiết để mua quyền về đường đi, phần cứng, kết cấu thép và trao hợp đồng xây dựng. Ước tính công việc này sẽ có tổng cộng 12.300 giờ lao động. Cũng sẽ có khoảng 144.000 đô la dịch vụ máy tính và chi phí tự trả chung ngoài giờ lao động. 3. So sánh hồ sơ dự thầu là:

A white paper with black text

Description automatically generated

Nhà cung cấp: Số giờ lao động ước tính Chi phí trung bình cơ bản cho mỗi giờ lao động (không có rìa) Khoảng rìa (giả sử giống nhau cho tất cả) Chi phí chung và lợi nhuận ước tính $ / giờ Travers & Bolton 14,350 $ 60.00 20% 65.5% $ 120.00 Kỹ thuật Crown - $ 60.00 20 80.0 $ 129.60 Pettigrew Associates 12,190 $ 60.00 20 85.0 $ 133.20

Chúng tôi đề nghị rằng hợp đồng này được trao cho Pettigrew mặc dù chi phí mỗi giờ của họ cao hơn những người khác. Tổng chi phí sẽ bị ảnh hưởng bởi khả năng và năng suất của công ty đã chọn, và do đó, Pettigrew có thể không khiến chúng tôi mất thêm chi phí; đó là mong muốn của ban quản lý Moren để Pettigrew thực hiện một công việc như vậy với Moren như là trải nghiệm đầu tiên của chúng tôi với họ. Cả T&B và CE đều đã làm việc đáng kể cho Moren.

Case 6–2: Moren Corporation (B)

Tập đoàn Moren đang xây dựng thêm ba trạm phát điện để phục vụ thị trường năng lượng đang mở rộng nhanh chóng. Để liên kết các trạm này với lưới điện tổng diện tích, một phương pháp mới mang đường dây điện bằng cách sử dụng cột hình ống trang trí thay vì tháp đã được áp dụng. Moren thiếu kinh nghiệm với các cột và quyết định ký hợp đồng phụ về kỹ thuật thiết kế, chế tạo và lắp dựng dây chuyền mới. [Đối với nền tảng công ty và chiếu dòng information and the selection of engineering consultants see Moren (A) case.] Having selected its consultants for its first 345 kV transmission line and placed its order for the fabrication of the poles and hardware, Moren was ready to locate a suitable contractor to do the foundation work, erect the poles, and string the lines. Purchasing and engineering had been pursuing this concurrently with the search for a fabricator, because Moren wanted to get started on the line by the fall. Gordon Yarrow, supervisor of materials purchasing, was responsible to the vice president of supply, John Carter, for this contract.

LỰA CHỌN XÂY DỰNG Một công ty, T. D. Rapier, đã thực hiện gần như tất cả các công việc truyền tải của Moren trong năm năm qua, nhưng, với sự giúp đỡ của nhà tư vấn, một mặt cắt ngang tốt của các nhà xây dựng đường dây đủ điều kiện đã được mời đấu thầu. Ngoài ra, một số công ty nền tảng đã được yêu cầu báo giá về công việc cấp dưới. Điều này đã giúp kiểm tra thị trường để xác định xem các nhà thầu nền móng có thể xây dựng nền móng rẻ hơn so với các nhà xây dựng đường dây hay không. Ông Carter bảo lưu quyền trao các hợp đồng riêng biệt cho công việc trên và dưới. Hai cuộc họp đã được tổ chức với các nhà thầu, một cho các nhà xây dựng đường dây và một cho các nhà thầu nền móng, tại đó tất cả các khía cạnh của công việc đã được thảo luận đầy đủ. Đơn giá căn cứ vào mức lương và điều kiện làm việc hiện hành và có thể điều chỉnh theo tỷ lệ phần trăm bằng 0,80 lần tỷ lệ phần trăm thay đổi mức lương bình quân. Đến tháng Chín, các kỹ sư tư vấn đã có thể cung cấp cho việc mua hàng một đánh giá về đấu thầu và tính toán, cho phép biên soạn bản tóm tắt đính kèm (xem Phụ lục 1)

Ghi chú 1. Hai nhà thầu dây chuyền và một nhà thầu móng từ chối đấu thầu. 2. Hai nhà xây dựng đường thấp nhất, Rapier và McTaggart, đã được đánh giá, cộng với khả năng chia giải thưởng cho (L) cho nền móng và (I) cho công việc trên cấp. Tuy nhiên, McTaggart được khuyến nghị vì lý do sau: a. Cung cấp giá thầu thấp nhất. b. Có nhiều kinh nghiệm. Xây dựng hàng ngàn dặm đường trong núi, sa mạc và đầm lầy. Kinh nghiệm bao gồm xây dựng 230, 345, 500 và 750 kV. c. Hiện đang làm việc cho một số công ty điện lực khác. d. Được giới thiệu bởi các kỹ sư thiết kế và tư vấn của chúng tôi. e. Đã thực hiện công việc đáng kể ở tiểu bang này thông qua một công ty con, mặc dù không phải cho Moren.

A comparison of bids and construction

Description automatically generated with medium confidence

Comparison of Bids Bidder Line Construction Foundation Installation Total Line contractors (D) (E) (F) (G) T.D. Rapier (H) McTaggart Construction (I) Consulting engineer’s prior estimate Foundation contractors: (J) (K) (L) $47,103,840 38,117,804 41,390,640 37,485,360 43,433,700 36,192,072 47,750,400 $53,079,648 44,617,110 37,778,478 37,993,872 27,672,804 No bid 30,612,400 73,775,574 38,966,364 35,201,376 $100,183,488 82,734,914 79,169,118 75,479,232 71,106,504 78,362,800

**Chap7: Quality**

Chất lượng luôn là mối quan tâm lớn trong quản lý nguồn cung. Định nghĩa truyền thống về chất lượng có nghĩa là sự phù hợp để chỉ định cation. Trong bối cảnh quản lý chất lượng tổng thể, định nghĩa được mở rộng để thể hiện sự kết hợp giữa triết lý của công ty và các công cụ chất lượng hướng tới việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Ngay cả trong định nghĩa đơn giản nhất của nó, qualtiếp tục đại diện cho những thách thức mang tính biểu thị; Trong bối cảnh rộng lớn hơn, nó cũng có thể xác định khả năng tồn tại và thịnh vượng của một tổ chức trong những năm tới. Trong khi lập kế hoạch yêu cầu vật liệu (MRP), lập kế hoạch tài nguyên sản xuất (MRP II) và đúng lúc (JIT) (hoặc sản xuất tinh gọn) đã cách mạng hóa các khía cạnh số lượng, giao hàng và tồn kho của quản lý vật liệu, chúng cũng đòi hỏi một thái độ mới đối với chất lượng. Khi không có sẵn kho an toàn và các mặt hàng bắt buộc đến ngay trước khi sử dụng, chất lượng của chúng phải hoàn toàn chấp nhận được. Áp lực gia tăng này, cùng với tất cả các lý do chính đáng khác để nhấn mạnh vào chất lượng tốt, đã gây ra những nỗ lực lớn của người mua để tìm kiếm sự đảm bảo chất lượng của nhà cung cấp. Trong nhiều trường hợp, những nỗ lực này liên quan đến các chương trình chứng nhận nhà cung cấp hoặc quan hệ đối tác, bao gồm cả việc thiết lập các chương trình kiểm soát chất lượng thỏa đáng tại cơ sở của những người cung cấp cho các nhà cung cấp. Khi khu vực dịch vụ phát triển về quy mô và tầm quan trọng ở nhiều nền kinh tế, những thách thức đặc biệt trong việc xác định, đo lường và đảm bảo chất lượng dịch vụ là mối quan tâm lớn hơn đối với các nhà quản lý cung ứng. Những thách thức bao gồm điều chỉnh và áp dụng các công cụ chất lượng như tư duy tinh gọn vào hoạt động dịch vụ; Chứng nhận hoặc hợp tác với các nhà cung cấp dịch vụ như các công ty tiếp thị và truyền thông, luật fi RMS và tư vấn; và quản lý các mối quan hệ nhà cung cấp khi ngày càng có nhiều dịch vụ khác nhau được thuê ngoài và chuyển ra nước ngoài. Việc bao gồm chi tiêu dịch vụ dưới sự bảo trợ của tổ chức quản lý mua hàng và cung ứng gây thêm áp lực lên các nhóm này để phát triển kiến thức và bộ kỹ năng của con người, đồng thời áp dụng các quy trình và công nghệ phù hợp với dịch vụ. Sự quan tâm đến chất lượng đã củng cố nhu cầu về cách tiếp cận mua theo nhóm, xu hướng hợp lý hóa nhà cung cấp, minh bạch dữ liệu và khả năng tiếp cận, quan hệ hợp tác giữa người mua và nhà cung cấp, hợp đồng dài hạn, lập kế hoạch dự phòng và đánh giá lại vai trò của giá cả - sự đánh đổi chất lượng trong quyết định mua hàng. Để hiểu vai trò của chất lượng trong mua sắm, cần xác định những gì cấu thành "mua tốt nhất" và những hành động mà người mua có thể thực hiện để đảm bảo rằng chất lượng phù hợp được cung cấp.

Khái niệm chất lượng lập luận rằng các sản phẩm hoặc dịch vụ của một tổ chức không thể tách rời khỏi các quy trình được sử dụng để sản xuất chúng. Chỉ tập trung vào sản phẩm hoặc dịch vụ mà không kiểm tra quá trình tạo ra nó có khả năng bỏ lỡ chìa khóa để cải tiến liên tục. Nếu quá trình này không được kiểm soát thống kê và nhắm mục tiêu cải tiến liên tục, chất lượng của các sản phẩm được sản xuất có thể bị ảnh hưởng. Tương tự như vậy, nếu quy trình cung cấp dịch vụ không hiệu quả, hiệu quả và nhắm mục tiêu cải tiến liên tục, chất lượng dịch vụ được cung cấp có thể sẽ bị ảnh hưởng. Trên thực tế, mọi tổ chức đều có thể được coi là một phần của chuỗi các tổ chức có nhà cung cấp ở một bên và khách hàng ở bên kia. Chi tiết hơn, mọi tổ chức, theo định nghĩa, thực hiện ba vai trò: khách hàng, người chuyển đổi và nhà cung cấp (xem Hình 7-2). Là một công cụ chuyển đổi, mọi tổ chức cần gia tăng giá trị như một phần của chuỗi hoặc mạng. Ý tưởng tương tự có thể được áp dụng ở cấp độ vi mô bên trong mọi tổ chức. Bản thân mỗi bộ phận hoặc chức năng là một phần của chuỗi nội bộ thực hiện ba vai trò giống nhau: khách hàng, người chuyển đổi và nhà cung cấp cho các chức năng nội bộ khác và, trong một số trường hợp, cho khách hàng và nhà cung cấp bên ngoài. Ở đây cũng vậy, khái niệm giá trị gia tăng rất quan trọng. Mỗi bộ phận hoặc chức năng phải gia tăng giá trị và cố gắng giảm thiểu chi phí để làm như vậy bằng cách kiểm soát quy trình và cải tiến liên tục phù hợp với các mục tiêu và chiến lược của tổ chức. Nếu việc tập trung vào các quy trình kinh doanh chính đã làm mờ ranh giới giữa các chức năng truyền thống như cung cấp, sản xuất và bán hàng, thì nhóm chức năng chéo phải chịu trách nhiệm về chất lượng.

THE COST OF QUALITY

Nhiều chính sách và thủ tục cung ứng đã được thiết kế trên nguyên tắc cạnh tranh là trung tâm của mối quan hệ giữa người mua và người bán. Điều khiến người bán tập trung là nỗi sợ rằng một nhà cung cấp khác có thể lấy đi doanh số bán hàng bằng cách cung cấp chất lượng tốt hơn, giá tốt hơn, giao hàng tốt hơn hoặc dịch vụ tốt hơn. Giả định là việc chuyển đổi nhà cung cấp là không tốn kém cho người mua và nhiều nguồn cung ứng đã mang lại cho người mua cả an ninh nguồn cung và kiểm soát các nhà cung cấp. Sự xuất hiện của chất lượng như một tiêu chí cung cấp chính thách thức quan điểm cạnh tranh này. Nó lập luận rằng nó rất khác nhau để fi nd một nhà cung cấp chất lượng cao và thậm chí diffi sùng bái hơn để tạo ra một nhà cung cấp sẽ liên tục cải thiện chất lượng. Trên thực tế, nó có thể đòi hỏi sự làm việc rộng rãi của các chuyên gia khác nhau trong tổ chức cung ứng, cùng với các đối tác thích hợp trong tổ chức bán hàng, để đạt được sự cải tiến liên tục về chất lượng. Trong những trường hợp này, việc sử dụng nhiều nguồn cho cùng một mặt hàng cuối cùng, chuyển đổi nhà cung cấp thường xuyên và ra ngoài báo giá liên tục là không thực tế. Nguồn cung ứng duy nhất thường gây ra sự lo lắng đáng kể cho người mua. Ý tưởng chia sẻ thông tin tổ chức quan trọng với các nhà cung cấp để họ có thể lập kế hoạch, thiết kế tốt hơn và Dịch vụ Yêu cầu của người mua là đáng báo động đối với các chuyên gia mua sắm có kỹ năng được mài giũa trên triết lý cạnh tranh. Trọng tâm của một cách tiếp cận mới đối với chất lượng tập trung vào việc sử dụng thích hợp các công cụ cứng, kỹ thuật và toán học về chất lượng cùng với các công cụ mềm để xây dựng mối quan hệ. Điều quan trọng là các chuyên gia cung ứng phải xác định khi nào cách tiếp cận hợp tác với các nhà cung cấp thích hợp hơn cách tiếp cận cạnh tranh. Có lẽ quan điểm cũ hơn về chất lượng bắt nguồn từ một môi trường kinh tế có nhu cầu cao và cạnh tranh toàn cầu thấp, trong đó các khiếm khuyết được dung thứ. Có lẽ điều này đã được tiếp tay bởi sự nắm bắt không đầy đủ về chi phí thực sự của chất lượng và chất lượng kém. Thật không may, trong nhiều tổ chức, những chi phí này được ẩn giấu tốt và do đó, sự sùng bái khác nhau để xem xét trong việc ra quyết định. Năm loại chi phí chính áp dụng cho chất lượng là phòng ngừa, thẩm định, thất bại nội bộ, thất bại bên ngoài và tinh thần.

Chi phí phòng ngừa Chi phí phòng ngừa liên quan đến tất cả các hoạt động loại bỏ sự xuất hiện của các khuyết tật trong tương lai. Chúng bao gồm các chi phí đa dạng như các chương trình đảm bảo chất lượng khác nhau; chứng nhận trước và đủ điều kiện cho các nhà cung cấp; các chương trình đào tạo và nâng cao nhận thức về nhân viên; kiểm tra máy móc, công cụ, vật liệu và lao động; bảo trì phòng ngừa; và tìm nguồn cung ứng duy nhất với các nhà cung cấp chất lượng, cũng như các chi phí nhân sự, đi lại, thiết bị và không gian liên quan.

Chi phí thẩm định Chi phí thẩm định thể hiện chi phí kiểm tra, thử nghiệm, đo lường và các hoạt động khác được thiết kế để đảm bảo sự phù hợp của sản phẩm hoặc dịch vụ. Chi phí thẩm định có thể xảy ra ở cả tổ chức của người bán và người mua vì mỗi tổ chức sử dụng nhiều hệ thống kiểm tra khác nhau để đảm bảo sự phù hợp về chất lượng. Nếu việc thẩm định yêu cầu dành riêng các lô hoặc gửi sản phẩm đến một bộ phận kiểm tra riêng biệt, chi phí phát hiện phải bao gồm, ngoài chi phí kiểm tra, chi phí xử lý bổ sung và chi phí liên kết hàng tồn kho về không gian, con người, thiết bị, vật liệu và các hệ thống báo cáo liên quan. Những lợi thế của việc sử dụng các báo cáo kiểm soát chất lượng (QC) của nhà cung cấp và làm cho nó đúng vào thời điểm đầu tiên là rõ ràng.

Chi phí lỗi nội bộ Chi phí lỗi nội bộ là chi phí phát sinh trong hệ điều hành do chất lượng kém. Bao gồm trong chi phí hỏng hóc nội bộ là trả lại cho nhà cung cấp, phế liệu và làm lại, mất lao động, chi phí trì hoãn đơn đặt hàng bao gồm hình phạt, quản lý máy móc và thời gian, và tất cả các chi phí liên quan đến việc xúc tiến vật liệu hoặc bộ phận thay thế hoặc mang theo kho an toàn bổ sung.

Chi phí thất bại bên ngoài Chi phí thất bại bên ngoài phát sinh khi hàng hóa hoặc dịch vụ kém chất lượng được chuyển cho khách hàng và bao gồm chi phí trả lại, chi phí bảo hành và thời gian quản lý xử lý khiếu nại của khách hàng. Thật không may, khi các bộ phận chất lượng kém được kết hợp trong các cụm lắp ráp, chi phí tháo gỡ và lắp ráp lại có thể vượt xa chi phí của chính bộ phận ban đầu. Khi một sản phẩm bị lỗi đến tay khách hàng hoặc khách hàng của họ, khả năng thiệt hại do hậu quả phát sinh do một cuộn giấy không đáp ứng các cation cụ thể, máy in đã bỏ lỡ thời hạn quan trọng, tạp chí không đến tay nhà quảng cáo và người đăng ký đúng hạn, v.v. Có thể có hậu quả về sức khỏe hoặc an toàn từ khiếm khuyết Sản phẩm. Những chi phí này là đắt nhất vì những ảnh hưởng có thể xảy ra đối với thiện chí của khách. hàng cá nhân và mất doanh số và thành thạo. Mất khách hàng, không có khả năng đảm bảo khách hàng mới và các khoản phạt phải trả để giữ khách hàng hiện tại cũng là một phần của chi phí thất bại bên ngoài

Một chi phí hiếm khi được ghi nhận theo nghĩa kế toán là chi phí tinh thần sản xuất (hoặc phải sử dụng) các sản phẩm hoặc dịch vụ bị lỗi. Bên cạnh tác động năng suất rõ ràng, nó có thể loại bỏ niềm tự hào về công việc của một người hoặc động lực để tiếp tục tìm kiếm sự cải tiến liên tục. Động lực để làm việc chăm chỉ và tốt có thể được thay thế bằng thái độ "không quan tâm".

Quan điểm chất lượng-chi phí tổng thể Thật khó chịu khi nêu chi tiết chi phí của chất lượng bị lỗi đến nỗi sự cám dỗ mạnh mẽ để bỏ qua chúng. Và đó chính xác là những gì nhiều tổ chức đã làm trong nhiều năm. Họ cũng đã xây dựng các chi phí này thành các tiêu chuẩn được chấp nhận nội bộ. Kết quả là, cơ hội để cải thiện chất lượng là rất lớn trong hầu hết các tổ chức. Một số tổ chức đã cố gắng định lượng tổng chi phí chất lượng và kết quả của các nghiên cứu như vậy cho thấy 30 đến 40 phần trăm chi phí sản phẩm fi nal có thể là do chất lượng. Rõ ràng, có một động lực rất lớn để giải quyết chất lượng như một thách thức lớn của tổ chức. Ví dụ, chi phí mô hình chất lượng của Kodak được sử dụng để định lượng, bằng đô la, hiệu suất chất lượng của các nhà cung cấp bằng cách xem xét các khuyết tật trên một phần triệu (DPPM), giao hàng, thời gian giao hàng, chi phí hành chính của các hành động khắc phục và các tình huống xuống dòng tiềm năng. Mô hình này cũng có thể được sử dụng trong việc đánh giá các nhà cung cấp trong đấu thầu điện tử và về các hoạt động tìm nguồn cung ứng.1

QUALITY MANAGEMENT TOOLS AND TECHNIQUES

Câu hỏi làm thế nào để đảm bảo chất lượng rất quan trọng đối với cả ba vai trò của một tổ chức: khách hàng, người chuyển đổi hoặc nhà cung cấp hàng hóa hoặc dịch vụ. Phần này đề cập đến các công cụ và kỹ thuật để đảm bảo chất lượng, bao gồm quản lý chất lượng toàn diện (TQM); cải tiến liên tục hoặc kaizen: triển khai chức năng chất lượng (QFD); sáu sigma; kiểm soát quá trình thống kê (SPC); Mẫu; kiểm tra, thử nghiệm; và chứng nhận nhà cung cấp cation.

Quản lý chất lượng toàn diện (TQM) Quản lý chất lượng toàn diện (TQM) là một triết lý và hệ thống quản lý tập trung vào thành công lâu dài thông qua sự hài lòng của khách hàng. Nó được phát triển ở Nhật Bản sau khi W. Edwards Deming dạy kiểm soát chất lượng thống kê cho Liên minh các nhà khoa học và kỹ sư Nhật Bản (JUSE) vào năm 1950. Kiểm soát chất lượng toàn diện (TQC) đã được tái nhập khẩu vào Hoa Kỳ vào những năm 1980 và góp phần vào sự hồi sinh của các ngành công nghiệp Hoa Kỳ. Nó được quốc tế gọi là quản lý chất lượng toàn diện (TQM). Trong nỗ lực TQM, tất cả các thành viên của một tổ chức tham gia vào việc cải tiến các quy trình, sản phẩm, dịch vụ và văn hóa nơi họ làm việc. Quản lý cấp cao phát triển tầm nhìn về chất lượng tổng thể và cung cấp cam kết và hỗ trợ, bao gồm đánh giá tiến độ, để hiện thực hóa tầm nhìn này. Khách hàng có thể là nội bộ hoặc bên ngoài và là bất kỳ ai trong chuỗi cung ứng nhận nguyên liệu từ bước trước trong chuỗi. Các phương pháp để thực hiện phương pháp này đến từ những lời dạy của các nhà lãnh đạo chất lượng như Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa và Joseph M. Juran.

14 điểm của Deming Một khái niệm cốt lõi trong việc thực hiện TQM là 14 điểm của Deming, một tập hợp các thực tiễn quản lý để giúp các công ty tăng chất lượng và năng suất. Đó là:2 1. Tạo sự ổn định về mục đích để cải thiện sản phẩm và dịch vụ. 2. Áp dụng triết lý mới. 3. Chấm dứt sự phụ thuộc vào kiểm tra để đạt được chất lượng. 4. Chấm dứt hành vi chỉ kinh doanh theo giá; Thay vào đó, hãy giảm thiểu tổng chi phí bằng cách làm việc với một nhà cung cấp duy nhất. 5. Cải tiến liên tục và mãi mãi mọi quy trình lập kế hoạch, sản xuất và dịch vụ. 6. Viện đào tạo về công việc. 7. Thông qua và thiết lập sự lãnh đạo. 8. Xua đuổi nỗi sợ hãi. 9. Phá vỡ rào cản giữa các khu vực nhân viên. 10. Loại bỏ các khẩu hiệu, hô hào và mục tiêu cho lực lượng lao động. 11. Loại bỏ chỉ tiêu số cho lực lượng lao động và các mục tiêu số cho quản lý. 12. Loại bỏ các rào cản cướp đi niềm tự hào về tay nghề của mọi người và loại bỏ hệ thống xếp hạng hoặc khen thưởng hàng năm. 13. Thiết lập một chương trình giáo dục mạnh mẽ và tự cải thiện cho tất cả mọi người. 14. Đặt mọi người trong công ty làm việc để hoàn thành việc chuyển đổi. Từ danh sách này, bốn tính năng quan trọng của TQM nổi lên: 1. Chất lượng phải được tích hợp trong suốt các hoạt động của tổ chức. 2. Phải có cam kết của nhân viên để cải tiến liên tục. 3. Mục tiêu của sự hài lòng của khách hàng, và quá trình nghiên cứu có hệ thống và liên tục liên quan đến sự hài lòng của khách hàng, thúc đẩy các hệ thống TQM. 4. Nhà cung cấp là đối tác trong quá trình TQM. TQM nhấn mạnh chất lượng là lực lượng tích hợp trong tổ chức. Để TQM hoạt động, tất cả các giai đoạn trong quy trình sản xuất phải phù hợp với các cation cụ thể được thúc đẩy bởi nhu cầu và mong muốn của khách hàng cuối cùng. Tất cả các quy trình, của người mua và nhà cung cấp, phải được kiểm soát và có sự thay đổi tối thiểu để giảm thời gian và chi phí kiểm tra. Điều này lần lượt làm giảm phế liệu và làm lại, tăng năng suất và giảm tổng chi phí. TQM không chỉ là một triết lý. Nó liên quan đến việc sử dụng một số công cụ, chẳng hạn như cải tiến liên tục hoặc kaizen, triển khai chức năng chất lượng (QFD) và kiểm soát quy trình thống kê để đạt được cải tiến hiệu suất. Các phần sau đây mô tả cách sử dụng các kỹ thuật quản lý chất lượng và cách chúng áp dụng cho chức năng cung cấp.

Cải tiến liên tục Cải tiến liên tục, đôi khi được gọi bằng tên tiếng Nhật của nó, kaizen, đề cập đến việc theo đuổi không ngừng cải tiến sản phẩm và quy trình thông qua một loạt các bước nhỏ, tiến bộ. Nó là một phần không thể thiếu của cả just-in-time (JIT) và TQM. Cải tiến liên tục nên tuân theo cách tiếp cận có cấu trúc và được xác định rõ ràng và kết hợp các công cụ giải quyết vấn đề như phân tích Pareto, biểu đồ, sơ đồ phân tán, bảng kiểm tra, sơ đồ fi shbone, biểu đồ kiểm soát, chạy biểu đồ và xử lý sơ đồ fl ow. Chu trình lập kế hoạch-làm-kiểm tra-hành động, đôi khi được gọi là Bánh xe Deming, cung cấp một mô hình tốt để tiến hành các hoạt động cải tiến liên tục. Kế hoạch: Thu thập dữ liệu và đặt mục tiêu hiệu suất. Làm: Thực hiện các biện pháp đối phó. Kiểm tra: Đo lường và đánh giá kết quả của các biện pháp đối phó. Hành động: Chuẩn hóa và áp dụng cải tiến cho các bộ phận khác của tổ chức. Chương trình BP của Honda là một ví dụ về việc áp dụng triết lý cải tiến liên tục vào quản lý nhà cung cấp. BP là viết tắt của vị trí tốt nhất, năng suất tốt nhất, sản phẩm tốt nhất, giá tốt nhất và đối tác tốt nhất. BP là một quá trình kéo dài 13 tuần tập trung vào việc loại bỏ chất thải. Nó dựa trên nguyên tắc rằng những người thực hiện công việc là nguồn lớn nhất của ý tưởng cải tiến và sáng tạo. Giống như tất cả các sáng kiến cải tiến của Honda, BP tuân theo chu trình lập kế hoạch - làm - kiểm tra –

động của Deming.3

Triển khai chức năng chất lượng (QFD) Triển khai chức năng chất lượng (QFD) là một khía cạnh quan trọng của TQM. Đây là một phương pháp để phát triển các sản phẩm mới chất lượng cao hơn với chi phí thấp hơn và thời gian ngắn hơn. Nó đã được sử dụng thành công bởi Toyota và nhiều người khác. QFD là một phương pháp thiết kế chất lượng toàn diện • Tìm kiếm cả nhu cầu của khách hàng nói và không nói. • Xác định chất lượng tích cực và cơ hội kinh doanh. • Chuyển chúng thành các hành động và thiết kế bằng cách sử dụng các phương pháp phân tích và ưu tiên minh bạch. • Trao quyền cho các tổ chức vượt quá mong đợi bình thường. • Cung cấp một mức độ phấn khích không lường trước được tạo ra giá trị. Phương pháp QFD có thể được sử dụng cho cả sản phẩm hữu hình và dịch vụ phi hữu hình trong các lĩnh vực kinh doanh.4 QFD dựa trên tinh thần đồng đội và sự tham gia của khách hàng. Nó tích hợp tiếp thị, thiết kế, phát triển kỹ thuật, sản xuất, sản xuất và cung cấp trong phát triển sản phẩm mới từ giai đoạn thụ thai thông qua phân phối fi nal. Thông qua phối hợp và tích hợp, thay vì cách tiếp cận phát triển tuần tự truyền thống, QFD cho phép nhu cầu và mong muốn của khách hàng cuối được truyền đạt ở giai đoạn phát triển sản phẩm và sau đó thúc đẩy các giai đoạn thiết kế và sản xuất. Nhiều thời gian hơn được dành cho việc phát triển sản phẩm, nhưng bằng cách Xác định chính xác nhu cầu và mong muốn của khách hàng, tổng thời gian dành cho chu trình thiết kế được giảm vì ít thay đổi thiết kế được thực hiện trong các giai đoạn sau của quy trình. Bốn giai đoạn tích hợp của quy trình QFD là: 1. Lập kế hoạch sản phẩm, để xác định các yêu cầu thiết kế. 2. Triển khai các bộ phận, để xác định các đặc tính của bộ phận. 3. Lập kế hoạch quy trình, để xác định các yêu cầu sản xuất. 4. Lập kế hoạch sản xuất, để xác định yêu cầu sản xuất. Sự tích hợp của người mua và nhà cung cấp vào quy trình có thể mang lại lợi ích cho tổ chức bằng cách: 1. Giảm hoặc loại bỏ các thay đổi kỹ thuật trong quá trình phát triển sản phẩm. 2. Giảm thời gian chu kỳ phát triển sản phẩm. 3. Giảm thời gian chu kỳ khởi động. 4. Giảm thiểu lỗi sản phẩm và chi phí sửa chữa trong suốt vòng đời sản phẩm. 5. Tạo tính đồng nhất và độ tin cậy của sản phẩm trong quá trình sản xuất. Từ góc độ quản lý nguồn cung, mối quan hệ giữa người mua và nhà cung cấp hoạt động tốt là một đóng góp quan trọng mà người mua và người quản lý cung ứng có thể thực hiện cho các nỗ lực TQM và QFD của tổ chức. Hợp lý hóa cơ sở cung ứng và mối quan hệ chặt chẽ hơn với các nhà cung cấp chính thông qua các thỏa thuận hợp tác hoặc liên minh chiến lược đi đôi với các sáng kiến chất lượng (xem Chương 13). Tầm quan trọng của việc kết hợp các biện pháp hiệu suất cung cấp với các sáng kiến chiến lược của tổ chức cũng rất quan trọng nếu TQM và QFD thành công. Ví dụ: nếu hiệu suất của nguồn cung được đo bằng việc giảm giá vật liệu và cải thiện hiệu quả hoạt động hơn là chất lượng của mối quan hệ với nhà cung cấp, thì người mua có thể mua chỉ dựa trên giá cả. Điều này sẽ làm suy yếu các sáng kiến chất lượng của fi rm. Tích hợp các chức năng và quy trình trong suốt fi rm, và với các nhà cung cấp chính, là một thành phần quan trọng của khả năng cạnh tranh toàn cầu.

Cách tiếp cận chất lượng của Six Sigma A Six Sigma (6) tập trung vào việc ngăn ngừa khuyết tật bằng cách sử dụng dữ liệu để giảm sự thay đổi và lãng phí. Sáng kiến chất lượng này được phát triển bởi GE và Motorola và đã được nhiều tổ chức áp dụng. Chất lượng Six Sigma có nghĩa là không có nhiều hơn 3,4 khiếm khuyết trên một triệu cơ hội. Về mặt kỹ thuật, 6 hoặc sáu độ lệch chuẩn rất gần với khuyết tật bằng không và tương ứng với giá trị Cpk (được thảo luận sau trong chương này) là 2.0. Sáu sáng kiến Sigma có các mục tiêu có thể đo lường được như giảm chi phí hoặc tăng thành thạo thông qua cải tiến thời gian chu kỳ, giao hàng, an toàn, v.v. Theo Benbow và Kubiak viết cho ASQ, Six Sigma được định nghĩa theo nhiều cách: 1. Đó là một triết lý dựa trên quan điểm rằng tất cả công việc là các quá trình có thể được xác định, đo lường, phân tích, cải thiện và kiểm soát. Các quy trình yêu cầu đầu vào (x) và tạo ra đầu ra (y). Nếu bạn kiểm soát các đầu vào, bạn sẽ kiểm soát các đầu ra. 2. Nó là một bộ công cụ, bao gồm kiểm soát quá trình thống kê (SPC), biểu đồ kiểm soát, phân tích chế độ và hiệu ứng thất bại và lưu đồ. Đây là những kỹ thuật định tính và định lượng để thúc đẩy cải tiến quy trình 3. Đó là một phương pháp luận với năm bước: xác định, đo lường, phân tích, cải thiện và kiểm soát (DMAIC). Đây là phương pháp six sigma được áp dụng và công nhận rộng rãi nhất.5 Các yếu tố phổ biến của các sáng kiến Six Sigma là: • Một môi trường quản lý hỗ trợ các sáng kiến như chiến lược kinh doanh. Hỗ trợ tổ chức được cung cấp bởi các giám đốc điều hành và nhà vô địch được chỉ định, những người đặt ra định hướng cho việc lựa chọn và triển khai dự án. • Các dự án được xác định rõ ràng với tác động cuối cùng. • Các đội có thành viên được đào tạo thống kê. Các cấp độ bao gồm đai đen, đai đen, xanh lá cây, vàng và trắng. Mỗi cấp độ có vai trò cụ thể và trách nhiệm của dự án. • Nhấn mạnh vào phương pháp DMAIC.

Kiểm soát quy trình thống kê (SPC) Tiến sĩ W. Edwards Deming, chuyên gia kiểm soát chất lượng nổi tiếng của Mỹ, đã hỗ trợ các nhà sản xuất Nhật Bản trong việc thiết lập kiểm soát chất lượng thống kê (SQC) bắt đầu từ những năm 1950. Tiến sĩ Deming đã chỉ ra rằng hầu hết các quy trình có xu hướng hành xử theo cách thống kê và việc hiểu cách quy trình hoạt động mà không có sự can thiệp của người vận hành là cần thiết trước khi kiểm soát có thể được thiết lập. Quản lý chất lượng bằng cách sử dụng các kỹ thuật SQC liên quan đến các quy trình lấy mẫu và sử dụng dữ liệu và phân tích thống kê để thiết lập các tiêu chí hiệu suất và giám sát các quy trình. Kiểm soát quá trình thống kê (SPC) là một kỹ thuật liên quan đến việc kiểm tra một mẫu đầu ra ngẫu nhiên từ một quy trình để phát hiện nếu những thay đổi không ngẫu nhiên, có thể gán trong quy trình đang xảy ra. Bởi vì hầu hết tất cả các kết quả đầu ra từ một quá trình sản xuất hoặc chuyển đổi của một số loại, kiểm soát quá trình là cách tiếp cận ưa thích để kiểm soát chất lượng sản phẩm. Bước đầu tiên trong đảm bảo chất lượng là đảm bảo rằng khả năng xử lý của nhà cung cấp và lưới phạm vi chất lượng chấp nhận được của người mua. Nếu phạm vi tự nhiên của quy trình của nhà cung cấp rộng hơn phạm vi yêu cầu chất lượng của người mua, thì người mua phải đàm phán với nhà cung cấp để nhà cung cấp thu hẹp phạm vi tự nhiên thông qua các cải tiến quy trình như đào tạo người vận hành hoặc cải tiến máy móc. Nếu nó không khả thi về mặt kinh tế hoặc nhà cung cấp không thể hoặc không muốn cải tiến vì một số lý do, thì người mua có thể tìm kiếm một nhà cung cấp khác thay vì phải chịu thêm chi phí kiểm tra, làm lại và phế liệu. Từ quan điểm của người mua, các bước cơ bản để đảm bảo chất lượng thông qua kiểm soát quy trình thống kê là: 1. Người mua thiết lập các thông số kỹ thuật chất lượng cần thiết. 2. Nhà cung cấp xác định khả năng xử lý. một. Xác định các nguyên nhân phổ biến hoặc cơ hội của sự thay đổi. b. Xác định các nguyên nhân đặc biệt hoặc có thể gán của sự thay đổi. c. Loại bỏ các nguyên nhân đặc biệt. 3. So sánh các yêu cầu chất lượng của người mua với khả năng xử lý của nhà cung cấp. 4. Thực hiện điều chỉnh, nếu cần thiết. một. Đàm phán với nhà cung cấp để cải tiến quy trình. b. Tìm kiếm một nhà cung cấp thay thế

Nguyên nhân của sự thay đổi Vì không có quy trình nào có thể tạo ra kết quả chính xác giống nhau mỗi khi hoạt động được thực hiện, điều quan trọng là phải thiết lập loại biến thể nào đang xảy ra và loại bỏ càng nhiều càng tốt. Một nghiên cứu năng lực quy trình xác định hai loại biến thể: (1) nguyên nhân phổ biến hoặc biến thể ngẫu nhiên và (2) nguyên nhân đặc biệt hoặc có thể gán của biến thể. Nguyên nhân phổ biến hoặc cơ hội của sự thay đổi. Những nguyên nhân này là nội tại của quá trình và sẽ luôn ở đó trừ khi quá trình được thay đổi. Chúng có thể liên quan đến máy móc, con người, vật liệu, phương pháp, môi trường hoặc đo lường. Ví dụ, bôi trơn máy, hao mòn dụng cụ hoặc kỹ thuật vận hành sẽ là những nguyên nhân phổ biến dẫn đến đầu ra không nhất quán. Nếu quá nhiều lỗi xảy ra do các nguyên nhân phổ biến, thì quá trình phải được thay đổi. Nguyên nhân đặc biệt hoặc có thể gán của sự thay đổi. Những nguyên nhân này là bên ngoài, các vấn đề không ngẫu nhiên như sự cố máy móc, biến đổi vật liệu hoặc lỗi của con người. Những điều này phải được xác định và loại bỏ. Nếu không, đầu ra sẽ nằm ngoài phạm vi chất lượng chấp nhận được. Các thủ tục kiểm soát quá trình thống kê chủ yếu liên quan đến việc phát hiện và loại bỏ các nguyên nhân có thể gán hoặc đặc biệt. Khả năng xử lý Một quá trình có khả năng khi không có nguyên nhân biến đổi đặc biệt hoặc có thể gán được, chỉ có các nguyên nhân phổ biến hoặc cơ hội. Nó có khả năng đáp ứng các cation cụ thể một cách nhất quán. Quá trình này được cho là trong kiểm soát thống kê hoặc ổn định và có thể dự đoán được. Nếu một quy trình có khả năng, thì xác suất của một quy trình đáp ứng các thông số kỹ thuật của khách hàng có thể được dự đoán. Quá trình này tính trung bình một số độ lệch chuẩn đã đặt trong các cation cụ thể. Để xác định liệu một quy trình có ổn định hay không, nhà cung cấp phải xác định khả năng tự nhiên của quy trình là gì và liệu các giới hạn năng lực trên và dưới có đáp ứng các quy định cụ thể của người mua hay không. Khi một quy trình được "kiểm soát", nhà cung cấp có thể dự đoán các bản phân phối trong tương lai về giá trị trung bình. Để một quá trình có khả năng và kiểm soát, tất cả các nguyên nhân đặc biệt của sự thay đổi sản lượng đã được loại bỏ và sự thay đổi từ các nguyên nhân phổ biến đã được giảm xuống mức nằm trong phạm vi chất lượng chấp nhận được do người mua chỉ định. Các kỹ sư thiết kế thiết lập các giới hạn cation chỉ định trên và dưới dựa trên chức năng thiết kế c cụ thể Giới hạn thông số kỹ thuật trên (USL). USL là mức đầu ra tối đa chấp nhận được. Giới hạn thông số kỹ thuật thấp hơn (LSL). LSL là mức đầu ra tối thiểu chấp nhận được. USL và LSL có liên quan đến một cation chỉ định sản phẩm c cụ thể; Chúng độc lập với bất kỳ quy trình nào. Sự khác biệt cho phép giữa một tính năng vật lý và thiết kế dự định của nó là dung sai. Ví dụ, kỹ thuật thiết kế viết một cation cụ thể cho một thanh có đường kính 2 inch với dung sai 0,005 inch. LSL là 1.995 inch và USL là 2.005 inch. Bất kỳ thanh nào được sản xuất trong phạm vi này đều nằm trong dung sai. Chỉ số năng lực quy trình (Cp). Chỉ số này kết hợp sự lây lan quá trình và dung sai vào một chỉ số và cho biết liệu sự thay đổi quy trình có thỏa đáng hay không. Cp càng cao, quá trình sản xuất các bộ phận luôn có khả năng trong cation cụ thể. Chỉ số này giả định quá trình này tập trung giữa USL và LSL và các quy trình rộng 6 sigma, chiếm 99,7% sản lượng của một quy trình bình thường.

Sampling, Inspection, and Testing

Như đã thảo luận trước đó trong chương này, mỗi tổ chức là một khách hàng, một người chuyển đổi và một nhà cung cấp. Do đó, có ba cơ hội cho mỗi tổ chức gặp phải chất lượng kém: với tư cách là nhà cung cấp có hàng hóa hoặc dịch vụ không đáp ứng được các quy định cụ thể chất lượng của khách hàng, với tư cách là người chuyển đổi có quy trình không sản xuất theo chỉ định chất lượng của khách hàng và là khách hàng nhận hàng hóa hoặc dịch vụ không đáp ứng các chỉ định chất lượng của mình. Chi phí cao để sửa chữa các sản phẩm và dịch vụ kém chất lượng thúc đẩy sự tập trung vào việc xây dựng chất lượng hơn là kiểm tra nó sau khi sản xuất hoặc giao hàng. Xây dựng nó đúng ngay từ lần đầu tiên là mục tiêu chính của các chương trình quản lý chất lượng được thảo luận trong chương này. Quản lý chi phí chất lượng cũng là một phần quan trọng của quy trình quản lý chất lượng. Các quyết định về lấy mẫu, thử nghiệm và kiểm tra thúc đẩy chi phí vào quy trình và cuối cùng là vào sản phẩm hoặc dịch vụ fi nal. Những quyết định này là những quyết định có lợi về chi phí trong đó Mục tiêu là để cân bằng chi phí lấy mẫu, thử nghiệm và kiểm tra với nguy cơ chấp nhận nhiều hơn mức độ khuyết tật chấp nhận được hoặc từ chối rất nhiều. Giảm rủi ro đòi hỏi kích thước mẫu lớn hơn và điều này dẫn đến chi phí cao hơn. Lấy mẫu, thử nghiệm và kiểm tra là các công cụ quản lý chất lượng có thể được sử dụng ở ba giai đoạn khác nhau trong quá trình mua lại. 1. Trước khi cam kết mua hàng được thực hiện với nhà cung cấp. Có thể cần phải kiểm tra các mẫu để xem chúng có phù hợp với mục đích dự định hay không. Tương tự, thử nghiệm so sánh có thể được thực hiện để xác định sản phẩm nào tốt hơn từ nhiều nguồn khác nhau. Ngoài ra, dữ liệu kiểm soát chất lượng lịch sử có thể được sử dụng trong quá trình đánh giá nhà cung cấp để xác định năng lực chất lượng của nhà cung cấp liên quan đến thông số kỹ thuật chất lượng của người mua. 2. Trong quá trình cam kết với nhà cung cấp. Lấy mẫu hoặc kiểm tra được thực hiện để đảm bảo rằng quá trình chuyển đổi được kiểm soát và các khuyết tật là tối thiểu. 3. Sau khi đã thực hiện cam kết mua hàng. Kiểm tra có thể được yêu cầu để đảm bảo rằng các mặt hàng được giao phù hợp với mô tả ban đầu. Về cơ bản có hai loại kiểm tra chất lượng chính đối với đầu ra hữu hình. Một là lấy mẫu và hai là kiểm tra 100% hoặc sàng lọc

Lấy mẫu Mẫu là một số lượng nhỏ các mặt hàng được chọn từ một nhóm lớn hơn hoặc quần thể các mặt hàng. Mục đích là để đảm bảo một mẫu đại diện cho tổng dân số đang được thử nghiệm. Kết quả thử nghiệm hoặc kiểm tra mẫu được sử dụng để chấp nhận hoặc loại bỏ toàn bộ lô hoặc lô. Làm thế nào một mẫu được thực hiện sẽ khác nhau với sản phẩm và quy trình. Lấy mẫu ngẫu nhiên là một kỹ thuật thường được sử dụng.

Lấy mẫu ngẫu nhiên. Một mẫu ngẫu nhiên là một mẫu trong đó mọi yếu tố trong quần thể đều có cơ hội được chọn như nhau. Phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên sẽ phụ thuộc vào đặc tính của sản phẩm cần kiểm tra. Nếu tất cả các sản phẩm nhận được trong một lô hàng có thể được trộn kỹ với nhau, thì việc lựa chọn mẫu từ bất kỳ phần nào trong tổng số các sản phẩm hỗn hợp sẽ đại diện cho một mẫu ngẫu nhiên hợp lệ. Ví dụ: nếu một lô hàng gồm 1.000 quả bóng có đặc điểm được cho là giống hệt nhau được trộn lẫn với nhau và một mẫu ngẫu nhiên gồm 50 quả bóng được chọn từ lô hàng và kiểm tra và phát hiện ra lỗi fi ve, có thể 10% lô hàng bị lỗi. Nếu sản phẩm có các đặc điểm làm cho nó khác biệt hoặc không thực tế để trộn lẫn với nhau kỹ lưỡng, thì các số liên tiếp có thể được gán cho mỗi sản phẩm và các bảng hoặc chương trình máy tính có số ngẫu nhiên có thể được sử dụng để vẽ mẫu để kiểm tra chi tiết. Nguyên tắc chung của các nhà thống kê khi vẽ một mẫu ngẫu nhiên là: Áp dụng một phương pháp lựa chọn sẽ cung cấp cho mọi đơn vị sản phẩm được kiểm tra một cơ hội như nhau để được rút ra.

Lấy mẫu tuần tự. Lấy mẫu tuần tự có thể được sử dụng để giảm số lượng mặt hàng được kiểm tra trong các quyết định chấp nhận – từ chối mà không làm mất độ chính xác. Nó dựa trên hiệu ứng tích lũy của thông tin mà mọi mục bổ sung trong mẫu thêm vào khi nó được kiểm tra. Sau khi kiểm tra từng mặt hàng riêng lẻ, có thể có ba quyết định: chấp nhận, từ chối hoặc lấy mẫu một mặt hàng khác. A. Wald, một trong những người tiên phong trong phát triển lấy mẫu tuần tự, ước tính rằng, bằng cách sử dụng kế hoạch của mình, kích thước mẫu trung bình có thể giảm xuống còn một nửa, so với một kế hoạch lấy mẫu duy nhất.

Trong một phiên bản đơn giản của lấy mẫu tuần tự, 10 phần trăm lô được kiểm tra và toàn bộ lô được chấp nhận nếu mẫu được chấp nhận. Nếu mẫu không được chấp nhận, có thể kiểm tra thêm 10% nếu quyết định từ chối không thể được đưa ra trên cơ sở mẫu đầu tiên. Những phương pháp này làm giảm chi phí chất lượng.

Kiểm tra hoặc sàng lọc 100% Người ta thường cho rằng kiểm tra 100%, hoặc sàng lọc, là phương pháp kiểm tra mong muốn nhất hiện có. Điều này không đúng. Kinh nghiệm cho thấy việc kiểm tra 100% hiếm khi hoàn thành một công việc hoàn toàn thỏa đáng là tách biệt những gì có thể chấp nhận được khỏi những điều không thể chấp nhận được hoặc đo lường các biến đúng cách. Trên thực tế, kiểm tra 200 hoặc 300 phần trăm hoặc thậm chí cao hơn có thể phải được thực hiện để hoàn thành mục tiêu này. Tùy thuộc vào mức độ nghiêm trọng của một sai lầm, một lỗi loại bỏ một phần hoàn toàn tốt có thể dễ chấp nhận hơn là vượt qua một phần bị lỗi. Trong một số ứng dụng, việc sử dụng thử nghiệm khắc nghiệt như vậy có thể làm tăng chi phí của một bộ phận rất lớn. Ví dụ, trong một số ứng dụng công nghệ cao nhất định, các bộ phận riêng lẻ phải đi kèm với "phả hệ" thử nghiệm riêng của chúng. Do đó, một bộ phận cho một ứng dụng thương mại có thể có giá 0,75 đô la cũng có thể có giá 50,00 đô la trở lên và thực hiện chức năng giống hệt nhau. Một trong nhiều đóng góp của Shigeo Shingo tại Nhật Bản là phát triển các thiết bị "ách poka" đơn giản, dễ hiểu, cho phép kiểm tra 100% nhanh chóng, rẻ tiền để đảm bảo không có khuyết tật. Một ví dụ đơn giản là đầu nối cáp nguồn ba chấu chỉ có thể được lắp đúng cách

Thử nghiệm Sản phẩm thử nghiệm có thể cần thiết trước khi cam kết mua hàng. Lựa chọn ban đầu của một mặt hàng nhất định có thể dựa trên thử nghiệm c cụ thể hoặc thử nghiệm sơ bộ. Khi các nhà cung cấp cung cấp mẫu để thử nghiệm, quy tắc chung được người mua tuân theo là chỉ chấp nhận các mẫu có cơ hội hợp lý để được sử dụng. Người mua có nhiều khả năng chấp nhận mẫu hơn là từ chối chúng, vì họ luôn tìm kiếm các mặt hàng có thể chứng minh vượt trội so với những mặt hàng đang sử dụng hiện tại. Tuy nhiên, vì nhiều lý do, việc chăm sóc phải được thực hiện. Các mẫu chi phí cho người bán một cái gì đó và người mua sẽ không muốn nâng cao hy vọng sai lầm từ phía nhân viên bán hàng. Đôi khi người mua thiếu cơ sở vật chất đầy đủ để xét nghiệm hoặc xét nghiệm có thể gây tốn kém cho người mua. Để đáp ứng những phản đối này, một số tổ chức khăng khăng trả tiền cho tất cả các mẫu được chấp nhận để thử nghiệm, một phần vì họ tin rằng một mẫu đại diện hơn thu được khi nó được mua thông qua các kênh thương mại thông thường và một phần vì người mua ít có khả năng cảm thấy chịu bất kỳ nghĩa vụ nào đối với người bán. Một số tổ chức chỉ trả tiền cho mẫu khi giá trị là đáng kể; một số tuân theo quy tắc cho phép bất cứ ai bắt đầu thử nghiệm phải trả tiền cho mặt hàng được thử nghiệm; Một số chỉ trả tiền cho nó khi kết quả của bài kiểm tra là thỏa đáng. Tuy nhiên, nguyên tắc chung là người bán phải trả tiền cho các mẫu trên lý thuyết rằng, nếu người bán thực sự muốn kinh doanh và có niềm tin vào sản phẩm của họ, họ sẽ sẵn sàng chịu chi phí cung cấp mẫu miễn phí.

Sử dụng và xét nghiệm trong phòng thí nghiệm. Loại thử nghiệm khác nhau, tùy thuộc vào các yếu tố như thái độ của người mua đối với giá trị của các loại thử nghiệm cụ thể, loại mặt hàng được đề cập, tầm quan trọng so sánh của nó và cơ sở của người mua để thử nghiệm. Một thử nghiệm sử dụng một mình có thể được coi là suffi cient, như với sơn và fl oor wax. Một lợi thế của thử nghiệm sử dụng là vật phẩm có thể được kiểm tra cho mục đích cụ thể mà nó là

Supplier Certifi cation

Chứng nhận nhà cung cấp là một quá trình đánh giá và công nhận hiệu suất chất lượng của các nhà cung cấp của một tổ chức. Các tiêu chuẩn được thiết lập cho chất lượng, và thường là hiệu suất giao hàng và năng suất. Các nhà cung cấp luôn đáp ứng các tiêu chuẩn này sẽ được chứng nhận. Các nhà cung cấp được hưởng lợi từ những cải tiến có hệ thống có thể làm tăng khả năng thành thạo của họ; họ thường được coi là đầu tiên cho kinh doanh mới; và chúng thường được công nhận công khai bởi tổ chức mua. Các tổ chức mua hàng được hưởng lợi bằng cách liên tục nhận được chất lượng và mức độ giao hàng cần thiết và tận hưởng những cải tiến có hệ thống theo thời gian. Tiếp tục tham gia với các nhà cung cấp có thể dẫn đến các tiêu chuẩn chất lượng chung và thỏa thuận về phương pháp kiểm tra và cách cải thiện chất lượng trong khi giảm kiểm tra và chi phí tổng thể

Người mua thường tiến hành khảo sát năng lực chất lượng hoặc đảm bảo chất lượng tại cơ sở của nhà cung cấp trước khi nhà cung cấp mới được đặt hàng hoặc trước khi nhà cung cấp được phép báo giá. Điều này là để đảm bảo rằng nhà cung cấp có khả năng đáp ứng các tiêu chuẩn cụ thể và tiêu chuẩn chất lượng cần thiết. Thực tế này phổ biến ở nhiều loại hình tổ chức bao gồm các lĩnh vực công nghệ cao và hầu hết các tổ chức lớn hơn. Cuộc khảo sát thường được thực hiện bởi các bộ phận liên quan như kỹ thuật, sản xuất, cung ứng và nhân viên kiểm soát chất lượng cho hàng hóa hoặc nhóm người dùng, mua hàng và kiểm soát chất lượng cho dịch vụ. Nó kiểm tra thiết bị, cơ sở vật chất và nhân sự của nhà cung cấp cũng như các hệ thống và quy trình kiểm soát chất lượng. Các sáng kiến quản lý chuỗi cung ứng của nhà cung cấp cũng được kiểm tra. Chúng bao gồm những nỗ lực của nhà cung cấp để tìm kiếm sự hợp tác và tuân thủ các tiêu chuẩn chất lượng từ các nhà cung cấp và cam kết của nhà cung cấp để cải tiến chất lượng liên tục. Quyết định chỉ mua từ các nhà cung cấp được chứng nhận vượt ra ngoài những cân nhắc về chất lượng. Trong các tổ chức theo đuổi quan hệ đối tác với các nhà cung cấp, chứng nhận chất lượng thường là loại đầu tiên của sự liên kết giữa các tổ chức. Trong nhiều ngành công nghiệp, mức độ năng lực chất lượng tối thiểu là một yêu cầu tiêu chuẩn cho bất kỳ nhà cung cấp nào và sự sống còn của công ty có thể phụ thuộc vào nó. Mục tiêu chất lượng là có chất lượng phù hợp bằng cách làm cho nó đúng lần đầu tiên, thay vì kiểm tra chất lượng. Chính áp lực này để tạo ra chất lượng tại nguồn của nó là đằng sau tất cả các chương trình cải tiến chất lượng. Triết lý tương tự cũng nên áp dụng cho chính bộ phận cung ứng và tổ chức riêng của người mua. Thật khó khăn khi người mua khăng khăng rằng các nhà cung cấp đáp ứng các yêu cầu chất lượng nghiêm ngặt khi các nhà cung cấp rõ ràng rằng bản thân tổ chức cung ứng không có dấu hiệu của một cam kết tương tự. Bất kỳ bộ phận cung ứng nào muốn bắt đầu một ổ đĩa chất lượng có thể muốn áp dụng các tiêu chuẩn chất lượng cho hiệu suất của chính mình trên tất cả các giai đoạn trong chu kỳ mua lại. Điều này không chỉ tạo ra sự quen thuộc với kiểm soát chất lượng thống kê và tiêu chuẩn chất lượng trong chính bộ phận cung ứng, mà còn cho phép cung cấp quyền yêu cầu cam kết tương tự của người khác

Air Quality Systems, Inc.

Patrick Wallace, giám đốc nhà máy tại Air Quality Systems Inc. (AQS), ở Richmond, Virginia, thấy mình phải đối mặt với một vấn đề chất lượng nghiêm trọng trên dòng sản phẩm chính của công ty. Lớp cách nhiệt bọt cho một lô sản phẩm thông gió thu hồi nhiệt được sản xuất tại nhà máy đã bắt đầu bong ra, khiến thiết bị có khả năng bị trục trặc. Để làm cho vấn đề tồi tệ hơn, Patrick cũng tin rằng có khả năng thiết bị bị lỗi đã được chuyển đến khách hàng. Đó là thứ Tư, ngày 6 tháng Tám, và Patrick biết rằng anh phải phản ứng ngay lập tức với vấn đề. CÔNG TY Kể từ khi thành lập công ty vào năm 1984, AQS đã cam kết thực hiện sứ mệnh nâng cao chất lượng cuộc sống của người tiêu dùng bằng cách tạo, sản xuất và tiếp thị các sản phẩm thu hồi năng lượng sáng tạo. Nó sản xuất thiết bị thông gió, làm sạch không khí và sưởi ấm cho các ứng dụng thương mại dân dụng và ánh sáng và đã có được danh tiếng trong ngành về chất lượng cao và đổi mới công nghệ. Ban lãnh đạo công ty tin rằng thế mạnh của công ty nằm ở bốn lĩnh vực chính: thiết kế, lắp ráp, chế tạo thép và sản xuất máy thở thu hồi nhiệt bằng nhôm (HRV). AQS chiếm một nhà máy sản xuất hiện đại, rộng 65.000 foot vuông và đã được đăng ký ISO 9001. Cơ sở vật chất bao gồm một phòng thí nghiệm được trang bị đầy đủ và khu vực R &D. Doanh số bán hàng đã tăng liên tục và dự kiến sẽ đạt 12 triệu đô la trong năm hiện tại, với doanh số bán HRV chiếm khoảng hai phần ba tổng số. Khoảng 60% trong số 3.400 bộ phận được AQS sử dụng trong hoạt động sản xuất được mua từ các nhà cung cấp, trong khi 40% còn lại được sản xuất nội bộ. Nguồn cung cấp các thành phần quan trọng nhất là có nguồn gốc duy nhất, trong khi các quyết định tìm nguồn cung ứng cho các mặt hàng ít quan trọng hơn hoặc các mặt hàng giống như hàng hóa thường được mua trên cơ sở chi phí thấp, miễn là các nhà cung cấp có thể đáp ứng kỳ vọng về số lượng, giao hàng và chất lượng. Các bộ phận cấu thành đã được kiểm tra bởi các nhà khai thác như một phần trách nhiệm của họ trong các hoạt động lắp ráp. Là giám đốc nhà máy, Patrick chịu trách nhiệm kiểm soát chất lượng và giám sát một đội ngũ gồm hai kỹ thuật viên xử lý thử nghiệm sản phẩm và giải quyết các vấn đề chất lượng của khách hàng

SẢN PHẨM VÀ KHÁCH HÀNG AQS đã bán hơn 300 sản phẩm khác nhau dưới thương hiệu AirPurity cho các nhà phân phối lớn. Các nhà phân phối đã bán các sản phẩm này cho các nhà bán buôn, những người lần lượt bán cho các nhà thầu độc lập. Các nhà thầu đã lắp đặt các sản phẩm trong nhà và các tòa nhà thương mại. Các nhà bán buôn và nhà thầu lớn cũng có thể mua sản phẩm trực tiếp từ AQS. Máy thở thu hồi nhiệt di chuyển không khí cũ từ bên trong nhà ra ngoài trời. Đồng thời, họ hút không khí trong lành từ bên ngoài và phân phối khắp nhà hoặc tòa nhà, từ đó bổ sung môi trường. Khi hai luồng không khí đi qua hai bên của bộ trao đổi nhiệt bằng nhôm, nhiệt từ không khí đi ra được truyền đến không khí đến. Hiệu quả của AirPurity HRV đến mức hầu như không có hơi ấm nào thu được từ nhà bị mất ra bên ngoài. Vào mùa hè, HRV hoạt động ngược lại, loại bỏ nhiệt từ không khí đến và chuyển nó sang không khí đi ra. Các đơn vị dân cư (với công suất 95–300 feet khối mỗi phút) đã được bán cho chủ nhà, trong khi các đơn vị thương mại (với công suất 500–2.500 feet khối mỗi phút) được bán cho chủ sở hữu của các tòa nhà lớn, chẳng hạn như trường học và văn phòng. Các sản phẩm AQS cũng có thể được sử dụng bởi chủ nhà trong các phần cụ thể của ngôi nhà, chẳng hạn như hồ bơi trong nhà và nhà để xe. Một đơn vị dân cư HRV điển hình có giá từ $ 550 đến $ 750. Ngoài việc bán các sản phẩm dưới thương hiệu riêng của mình, AQS còn sản xuất khoảng 20 sản phẩm cho hơn một chục công ty lớn, từ đó bán các sản phẩm này dưới thương hiệu riêng của họ. Các công ty này bao gồm những cái tên nổi tiếng như Honeywell, Lennox và Sears

VẤN ĐỀ CHẤT LƯỢNG Vấn đề chất lượng tập trung vào cửa giảm chấn cho HRV. Cửa giảm chấn là một cánh cửa thép được phủ lớp cách nhiệt xốp. Lớp cách nhiệt bọt bao gồm một lớp PVC, một lớp bọt và một lớp dính. Suffolk Industries (Suffolk), một nhà sản xuất địa phương, đã cung cấp sản phẩm này cho AQS cho tất cả các HRV của mình. Trong thuật ngữ công nghiệp, Suffolk là một "công cụ chuyển đổi". Nó đã mua bọt từ một nhà sản xuất bọt, cắt nó thành hình dạng yêu cầu và áp dụng các lớp PVC và chất kết dính cho sản phẩm. Đó là được đặt trên cửa van điều tiết trong quá trình vận hành lắp ráp tại AQS, với chất kết dính đảm bảo rằng nó bám vào cửa. Cho đến thời điểm này, lớp cách nhiệt bằng bọt do Suffolk cung cấp đã được chứng minh là có chất lượng đáng tin cậy. Việc kinh doanh chuyển đổi không đặc biệt thâm dụng vốn, trong khi sản xuất bọt, mặt khác, cực kỳ thâm dụng vốn. Sản phẩm được chỉ định bởi AQS là bọt ether, đòi hỏi nồng độ hóa chất chống cháy cao để làm cho nó chịu nhiệt để cho phép nó chịu được nhiệt độ cao được sử dụng trong quá trình chuyển đổi. Các loại bọt khác thường không yêu cầu nồng độ hóa chất chống cháy cao. Ngày hôm trước, một trong những người vận hành trong bộ phận lắp ráp nhận thấy rằng lớp cách nhiệt bằng bọt đang bong ra khỏi cửa van điều tiết trong một lô thiết bị HRV đã được sản xuất gần đây và đang chờ giao hàng cho khách hàng. Bọt được tách ra khỏi lớp PVC, để lại một lớp keo trên cửa. Việc tách lớp cách nhiệt bằng bọt có khả năng khiến thiết bị HRV bị trục trặc. Sau khi điều tra thêm, Patrick dự đoán rằng một vấn đề tương tự có thể đã xảy ra với một số sản phẩm đã được chuyển đến khách hàng, mặc dù tại thời điểm này anh không thể chắc chắn vấn đề chất lượng đã tồn tại bao lâu.

**QUÁ TRÌNH HÀNH ĐỘNG TRONG TƯƠNG LAI** Patrick biết rằng anh ta cần phải hành động nhanh chóng để giải quyết vấn đề này và tự hỏi về hướng hành động thích hợp. Mặc dù vấn đề đã được xác định nội bộ, ông đã không liên lạc với Suffolk hoặc bất kỳ khách hàng nào của mình. Trong khi đó, Patrick đã dừng tất cả việc giao hàng HRV cho đến khi vấn đề được giải quyết, mặc dù một số khách hàng hiện đang chờ giao hàng sẽ thất vọng về bất kỳ sự chậm trễ nào. Do đó, Patrick cảm thấy rằng việc giải quyết vấn đề này một cách nhanh chóng là điều tối quan trọng. Một vấn đề nữa liên quan đến việc tránh các vấn đề tương tự trong tương lai. Công ty đã mở rộng nhanh chóng trong vài năm qua và Patrick muốn bảo vệ hình ảnh của công ty về việc sản xuất các sản phẩm chất lượng. Ông tự hỏi, nếu có, có thể làm gì để chủ động tránh các vấn đề chất lượng sản phẩm tương tự. Cụ thể, ông tự hỏi liệu ông có nên cung cấp nguồn cung cấp các thành phần bổ sung hay không, hay thay vào đó, những thay đổi nào ông có thể xem xét cho các mối quan hệ cung cấp hiện tại.

**Chap8: Quantity and Inventory**

Số lượng và giao hàng Số lượng và giao hàng đi đôi với nhau. Đặt hàng ít hơn, giao hàng thường xuyên hơn; Đặt hàng nhiều hơn, giao hàng ít thường xuyên hơn. Mỗi chương trình đánh giá hiệu suất của nhà cung cấp bao gồm số lượng và giao hàng là tiêu chí đánh giá tiêu chuẩn. Để đảm bảo giao hàng kịp thời, cần phải ghi nhận thời gian cần thiết để hoàn thành từng bước trong quy trình mua lại được thảo luận trong Chương 4. Khả năng nén thời gian này bằng cách thực hiện chúng song song, bằng cách loại bỏ các hoạt động tốn thời gian và không có giá trị gia tăng, bằng cách thực hiện các bước nhanh hơn và bằng cách loại bỏ sự chậm trễ có thể mang lại lợi ích không thể biểu thị. Phần lớn công việc tái cấu trúc trong khu vực cung cấp đã tập trung vào quá trình mua lại để làm cho nó đáp ứng nhanh hơn và giảm thời gian chu kỳ.

Chiến lược dựa trên thời gian Đối với chức năng quản lý cung ứng, các chiến lược dựa trên thời gian có tầm quan trọng trong quyết định số lượng là những chiến lược liên quan trực tiếp đến fl ow của vật liệu và dịch vụ, hàng tồn kho (nguyên liệu thô, công việc đang xử lý và hàng hóa fi nished ), và thông tin và quyết định liên quan. Lợi thế cạnh tranh tích lũy cho các tổ chức có thể 1. Giảm thành công thời gian cần thiết để thực hiện các hoạt động trong một quy trình (giảm thời gian thiết lập và chu kỳ). 2. Phối hợp dòng chảy tài nguyên để loại bỏ chất thải trong hệ thống và đảm bảo rằng vật liệu và thiết bị đến đúng thời điểm hoặc đúng thời hạn theo lô có quy mô kinh tế. Thời gian giao hàng dài có thể xảy ra trong quá trình thiết kế và phát triển, trong việc mua nguyên liệu để phân phối quy trình hàng hóa fi nished và trong các chu kỳ hỗ trợ hành chính (ví dụ: tài khoản phải trả, chu kỳ phát triển / phát hành đơn đặt hàng). Một số nguyên nhân của thời gian giao hàng dài là chờ đợi và trì hoãn, thiết kế kém được thiết kế, tích lũy các lô trước khi di chuyển, không hiệu quả và fl vật lý dài với backtracking, và giao tiếp kém. Thời gian giao hàng dài có thể ảnh hưởng đến quyết định về việc mua bao nhiêu. Thời gian chu kỳ nén và sự phối hợp của vật liệu và thông tin fl ows có thể dẫn đến việc vật liệu đến đúng giờ (ví dụ: khi chúng được lên lịch đến) hoặc đúng lúc (ngay trước khi sử dụng hoặc nhu cầu thực tế). Các chương trình loại lập kế hoạch yêu cầu vật liệu (MRP) hoặc kanban (hệ thống kéo) có thể được sử dụng để lập kế hoạch thời gian và số lượng vật liệu mua và vật liệu được sản xuất nội bộ. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến sự phối hợp vật chất kém, bao gồm giao hàng muộn, sớm hoặc không giao hàng; tỷ lệ fi ll thấp; khiếm khuyết vật liệu; phế liệu; kích thước lô không đồng đều; thời gian giao hàng dài; thay đổi tiến độ sản xuất; Downtime; thời gian thiết lập / chuyển đổi dài; cập nhật không thường xuyên các hệ thống MRP; dự báo; và hệ thống kế toán hàng tồn kho có sẵn. Sự phối hợp tốt hơn của tài liệu và thông tin fl nợ cả trong việc mua fi rm và với Khách hàng của nó và giữa việc mua fi RM và các nhà cung cấp của nó (và các nhà cung cấp của họ) có thể dẫn đến hàng tồn kho thấp hơn và cải thiện lợi nhuận trên tài sản trong chuỗi cung ứng (xem ví dụ trong Chương 1.

Hợp tác lập kế hoạch, dự báo và bổ sung (CPFR) CPFR là một ví dụ về thực tiễn kinh doanh trong đó nhiều đối tác thương mại đồng ý trao đổi kiến thức và chia sẻ rủi ro để đưa ra dự báo chính xác nhất có thể và phát triển các kế hoạch bổ sung hiệu quả. CPFR liên kết các quy trình bán hàng và tiếp thị với quy trình lập kế hoạch và thực hiện chuỗi cung ứng. Khách hàng được hưởng sự sẵn có của sản phẩm tăng lên. Các đối tác được hưởng lợi từ việc tăng doanh số, giảm hàng tồn kho và chi phí, và mức độ dịch vụ cao hơn. Các đối tác thương mại đồng ý với các mục tiêu và biện pháp kinh doanh chung, phát triển các kế hoạch bán hàng và hoạt động chung, và hợp tác điện tử để tạo và cập nhật dự báo bán hàng và kế hoạch bổ sung. Khi những thay đổi về nhu cầu, chương trình khuyến mãi hoặc chính sách xảy ra, các dự báo và kế hoạch được quản lý chung có thể được điều chỉnh ngay lập tức, giảm thiểu hoặc loại bỏ các điều chỉnh sau thực tế tốn kém cho cả hai bên.

Trong nhiều tình huống, việc đặt hàng thường xuyên thay vì bất cứ khi nào cổ phiếu đạt đến một mức nhất định là mong muốn từ quan điểm hoạt động. Việc lên lịch khối lượng công việc dễ dàng hơn khi nhân viên có thể được chỉ định kiểm tra một số loại hàng tồn kho nhất định mỗi ngày, tuần, tháng, v.v. Trong các mô hình fi xed-quantity, các đơn đặt hàng được đặt khi đạt đến điểm sắp xếp lại, nhưng trong các mô hình fi xed-period, các đơn đặt hàng chỉ được đặt tại thời điểm xem xét. Do đó, mức tồn kho phải được điều chỉnh để ngăn chặn tình trạng tồn kho trong giai đoạn xem xét và thời gian giao hàng. Các mô hình thời gian cố định cố gắng xác định khoảng thời gian đặt hàng tối ưu (O). Thời gian chi phí tối thiểu có thể được xác định như sau.

Cổ phiếu đệm hoặc an toàn và mức độ dịch vụ Đối với dự trữ đệm hoặc an toàn, biến quyết định chính là hàng tồn kho đệm cần mang theo bao nhiêu để cung cấp phạm vi dịch vụ mong muốn. Phạm vi dịch vụ có thể được định nghĩa là phần yêu cầu của người dùng được phục vụ. Nếu có 400 yêu cầu cho một mặt hàng cụ thể trong một năm và 372 yêu cầu được đáp ứng ngay lập tức, phạm vi dịch vụ sẽ là 372/400 = 93 phần trăm. Phạm vi dịch vụ cũng có thể được xác định là phần nhu cầu được phục vụ ngay lập tức. Nếu 372 đơn đặt hàng trong ví dụ trên dành cho mỗi đơn vị và 28 đơn đặt hàng không có dịch vụ khác, đối với mỗi đơn vị fi ve, tổng nhu cầu hàng năm sẽ là 372 + 140 = 512 đơn vị. Độ bao phủ dịch vụ sẽ là 372/512, tương đương 73%. Rõ ràng là điều quan trọng là phải hiểu chính xác ý nghĩa của phạm vi dịch vụ trong một tổ chức. Giữ một hàng tồn kho lớn để ngăn chặn tình trạng hết hàng, và do đó để duy trì phạm vi dịch vụ cao, là tốn kém. Tương tự, một số lượng lớn hàng tồn kho là tốn kém. Chi phí tồn kho thường khác biệt và tốn kém để xác định nhưng vẫn thực tế. Thiết lập phạm vi dịch vụ đòi hỏi các nhà quản lý phải đánh giá rõ ràng các chi phí này để có thể đạt được sự cân bằng thích hợp giữa việc thực hiện và dự trữ. Sự đánh đổi giữa việc giữ hàng tồn kho và dự trữ có thể được đánh giá định lượng nếu có dữ liệu chính xác, chẳng hạn như chi phí nắm giữ hàng tồn kho, chi phí tồn kho và sự thay đổi cung hoặc cầu. Tuy nhiên, do chi phí và sự khác biệt để có được chi phí và ước tính xác suất như vậy cho các mặt hàng riêng lẻ, các nhà quản lý thường đặt phạm vi dịch vụ một cách tùy tiện, thường là khoảng 95%, ngụ ý tỷ lệ tồn kho so với chi phí nắm giữ khoảng 19 trên 1.