

ISBN: 978-604-84-1513-6

PGS.TS. NGUYỄN PHÚC NGUYỄN - TS. LÊ THỊ MINH HẰNG  
(Đồng chủ biên)

# QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG



NHÀ XUẤT BẢN ĐÀ NẴNG

PGS.TS. NGUYỄN PHÚC NGUYỄN - TS. LÊ THỊ MINH HẰNG  
(Đồng chủ biên)

# QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

NHÀ XUẤT BẢN ĐÀ NẴNG



## LỜI MỞ ĐẦU

Từ thập niên 2000 các doanh nghiệp gặp phải sự cạnh tranh khốc liệt khi hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế toàn cầu, cùng với việc gia tăng chi phí hậu cần và tồn kho, đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng tạo ra thách thức phải cải thiện chất lượng, hiệu quả sản xuất, dịch vụ khách hàng, thiết kế và phát triển sản phẩm mới liên tục. Để ứng phó với những thách thức này, các doanh nghiệp phải kiện toàn hoạt động sản xuất bắt đầu từ việc mua sản phẩm từ các nhà cung cấp chất lượng cao, có danh tiếng và được chứng thực đến việc khuyến khích khách hàng tham gia trong quá trình sáng tạo giá trị. Hơn nữa các doanh nghiệp sản xuất kêu gọi các nhà cung cấp tham gia vào việc thiết kế và phát triển sản phẩm mới cũng như đóng góp ý kiến vào việc cải thiện dịch vụ, chất lượng và giảm chi phí chung. Vì thế, việc phân tích và quản lý chuỗi giá trị với mục tiêu tối đa hóa giá trị toàn hệ thống thông qua việc hợp tác với nhà cung cấp, khách hàng sẽ giúp doanh nghiệp gia tăng doanh số thông qua sự cải tiến chất lượng, phân phối và thiết kế sản phẩm cũng như cắt giảm chi phí nhờ vào việc quan tâm nhiều đến tiến trình, nguyên vật liệu và các linh kiện được sử dụng trong hoạt động sản xuất.

Sự thay đổi đang diễn ra trên mọi phương diện: quản trị chất lượng đã làm thay đổi nhanh chóng cách thức nhiều tổ chức tiến hành các hoạt động kinh doanh; thị trường toàn cầu đã thúc đẩy định nghĩa lại cơ cấu cạnh tranh của nhiều ngành; sự phát triển nhanh chóng của công nghệ thông tin đã làm thay đổi các khái niệm truyền thống về tổ chức và không gian làm việc; sự gia tăng nhanh chóng của các tổ chức dịch vụ đã làm thay đổi cấu trúc của nền kinh tế. Các tổ chức đang thực hiện tái cấu trúc và thiết kế lại để gọn nhẹ, linh hoạt và thích ứng hơn với sự thay đổi; các nhà quản trị ở mọi lĩnh vực và ở tất cả các cấp trong tổ chức đều cần phải có khả năng thực hiện các phản ứng đón đầu, định hướng theo nhóm và tập trung vào kết quả. Để thành công, các nhà quản trị hôm nay và tương lai cần phải có những năng lực quản trị cần thiết để thích ứng với yêu cầu. Quản trị chuỗi cung ứng là công việc không chỉ dành riêng cho các nhà quản lý về chuỗi cung ứng. Tất cả những bộ phận khác của một tổ chức cũng cần hiểu về quản trị chuỗi cung ứng bởi họ cũng trực tiếp ảnh hưởng đến sự thành công hay thất bại của chuỗi cung ứng. Để xây dựng được chuỗi cung ứng hiệu quả, tất cả các thành viên trong tổ chức đều phải thông hiểu và hỗ trợ chứ không chỉ là những người tham gia trực tiếp vào hoạt động của chuỗi cung ứng.

Cuốn sách cũng cung cấp một sự tổng hợp khá toàn diện hệ thống các quan điểm (lý thuyết) về quản trị, quản trị chuỗi cung ứng và đặc biệt các cấu thành tác nghiệp khi quản trị chuỗi cung ứng trong môi trường mang tính toàn cầu và năng động. Sự định hướng mang tính ứng dụng trong quá trình biên soạn cuốn sách sẽ cung cấp cho người đọc cơ hội để hiểu và vận dụng những kiến thức cơ bản về quản trị chuỗi cung ứng cũng như giúp bạn thấy rõ hơn vai trò quan trọng của chính người đọc, nhà quản lý, người làm chính sách...trong việc quản trị chuỗi cung ứng thành công. Cuốn sách được thiết kế thành 7 chương theo ba khối kiến thức chính: (1) nhận thức tổng quát về quản trị chuỗi cung ứng và quá trình phát triển của quản trị chuỗi cung ứng; (2) định hình chiến lược và kế hoạch tổng thể về quản trị chuỗi, và (3) thực hành các chức năng tác nghiệp trong quản trị chuỗi cung ứng.

Trong quá trình biên soạn cuốn sách, nhóm tác giả đã nhận được những góp ý hết sức quý báu từ các chuyên gia và đồng nghiệp tại trường Đại học Kinh tế- Đại học Đà Nẵng. Những đóng góp này đã giúp nhóm biên soạn rất nhiều trong quá trình hiệu chỉnh và cập nhật thông tin. Chúng tôi hy vọng cuốn sách không chỉ là tài liệu hữu ích giúp sinh viên phát triển tri thức về

quản trị chuỗi cung ứng mà còn có giá trị tham khảo đối với các nhà nghiên cứu và các quản trị viên trong các lĩnh vực hoạt động của mình.

Mặc dù đã rất cố gắng trong quá trình biên soạn, nhưng cuốn sách có thể không tránh khỏi những thiếu sót nhất định, tác giả mong muốn nhận được sự đóng góp của quý vị độc giả.

Trân trọng.

Tập thể biên soạn

## CHƯƠNG 1 : GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

### Mục tiêu của chương:

- Định nghĩa chuỗi cung ứng và các vấn đề liên quan
- Phân biệt chuỗi giá trị và chuỗi cung ứng
- Quản trị chuỗi cung ứng
- Vai trò và lịch sử phát triển của quản trị chuỗi cung ứng
- Các yếu tố chính của quản trị chuỗi cung ứng

### I. TẠI SAO QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

Trong thập niên 1980, các công ty phát hiện ra rằng các chiến lược và công nghệ sản xuất mới cho phép họ giảm chi phí và cạnh tranh tốt hơn ở các thị trường khác nhau. Các chiến lược như sản xuất vừa đúng lúc, kanban, sản xuất gọn nhẹ (lean manufacturing), quản trị chất lượng toàn diện, và các chiến lược khác trở nên phổ biến, và nhiều nguồn lực đã được đầu tư để thực hiện các chiến lược này. Tuy nhiên trong một vài năm gần đây, sự thật là nhiều công ty đã cắt giảm chi phí sản xuất càng nhiều khi có thể. Nhiều trong số các công ty này đang khám phá rằng quản trị chuỗi cung ứng hiệu quả là bước kế tiếp họ cần phải thực hiện để gia tăng lợi nhuận và thị phần.

#### S U P P L Y C H A I N M A N A G E M E N T

#### TÌNH HUỐNG THỰC TIỄN

Trong năm 1962, Sam Walton mở một cửa hiệu chiết khấu ở Rogers, Arizona. Ông thu hút khách hàng bằng sự kết hợp giá thấp và cung ứng số lượng lớn các sản phẩm cùng với thái độ phục vụ thân thiện. Sam gọi cửa hàng đó là Wal-Mart và việc kinh doanh thành công nhanh chóng đến nỗi ông đã phải mở nhiều chi nhánh sau đó. Trong năm 1983, ông thành lập câu lạc bộ Sam cho các thành viên và sau đó là siêu trung tâm bán hàng tạp hóa đầu tiên vào năm 1998. Đến 1991, Wal-Mart trở thành nhà bán lẻ dẫn đầu ở Mỹ, và bắt đầu lộ trình mở rộng ra quốc tế. Công ty mở rộng hoạt động sang Mexico, Puerto Rico và Canada, và sau đó đến Nam Phi, Châu Á và Châu Âu. Hầu hết các hoạt động mở rộng sau này thông qua việc mua lại các doanh nghiệp địa phương, chẳng hạn như ASDA ở Anh. Wal-Mart vẫn tiếp tục nhấn mạnh vào giá thấp, sự đa dạng về hàng hóa và thái độ phục vụ dễ gần. Những giá trị này được dán trước mỗi cửa hiệu, nơi các nhân viên của công ty đón tiếp khách hàng và thông báo cho họ về những hàng hóa chiết khấu hoặc hoạt động khuyến mãi. Đến năm 2000, Wal-Mart trở thành nhà bán lẻ dẫn đầu thế giới với 4000 cửa hàng phục vụ cho 100 triệu khách hàng mỗi tuần với 1,2 triệu nhân viên và doanh thu hàng năm 175 tỷ USD cùng với lợi nhuận 6 tỷ USD.

Bạn có thể tưởng tượng quy mô chuỗi cung ứng và hoạt động quản lý của Wal-Mart. Công ty mẹ ở Mỹ có 85.000 nhà cung cấp dịch chuyển nguyên vật liệu với trị giá 1,5 tỷ USD đến cho 62 trung tâm phân phối chính, đến 1800 cửa hàng Wal-Mart, 800 siêu trung tâm, 460 câu lạc bộ SAM và 13 thị trường lân cận. Một phần lớn chi phí hoạt động của Wal-Mart lệ thuộc vào tính hiệu quả của chuỗi cung ứng. Một sự thay đổi nhỏ về hiệu suất của chuỗi cung ứng và chi phí ảnh hưởng đáng kể đến lợi nhuận. Điều này lý giải tại sao Wal-Mart phải sử dụng hệ thống phân phối phức tạp. Wal-Mart đã quản trị chuỗi cung ứng một cách hiệu quả và chúng ta có thể nhận thấy thông qua hệ thống phân phối tinh vi và sản lượng gia tăng doanh thu hàng năm đến 20% trong quý đầu của năm 2000 và sau đó 5% hàng quý.

**Nguồn:** Các báo cáo của Wal-Mart và thông tin trên trang web: <http://www.walmartstores.com>

- Thực ra, trong năm 1988 các công ty Mỹ đã tiêu tốn 898 tỷ USD, hoặc khoảng 10% của tổng sản phẩm quốc nội của Mỹ, cho các hoạt động liên quan đến việc cung ứng. Trong năm 2000, chi phí này tăng lên 1006 tỷ USD. Con số này kết luận rằng chi phí vận chuyển, lưu trữ và kiểm soát sản phẩm trong chuỗi cung ứng, cả trong các nhà máy sản xuất, nhà kho và giữa các cầu thành khác nhau của chuỗi cung ứng là rất lớn. Không may mắn là mức đầu tư khổng lồ này điển hình bao gồm nhiều cầu thành chi phí không cần thiết do tồn kho thừa, các chiến lược vận tải không hiệu quả và các hoạt động lãng phí khác trong chuỗi cung ứng. Ví dụ, các chuyên gia tin rằng ngành buôn bán tạp hóa có thể tiết kiệm khoảng 30 tỷ USD, hoặc 10% chi phí hoạt động thường niên của nó bằng việc sử dụng các chiến lược chuỗi cung ứng hiệu quả hơn.

Ví dụ thực tiễn trên và những áp lực từ môi trường cạnh tranh bên ngoài yêu cầu doanh nghiệp phải quản trị hiệu quả chuỗi cung ứng. Để nhận thức rõ hơn điều này, chúng ta hãy xem xét các ví dụ sau:

- Điển hình là mất nhiều hơn 3 tháng để một hộp bột ngũ cốc đi từ nhà máy đến siêu thị
- Trung bình thì cần 15 ngày để giao một xe hơi mới từ nhà máy đến nhà phân phối. Thời gian này nên được so sánh với thời gian thực tế vận chuyển sản phẩm không nhiều hơn 4 đến 5 ngày.

Vì vậy nhiều cơ hội hiện có để cắt giảm chi phí trong chuỗi cung ứng. Không có gì đáng ngạc nhiên là có khá nhiều công ty có thể gia tăng sản lượng một cách đáng kể hoặc giảm chi phí thông qua việc quản trị chuỗi cung ứng hiệu quả.

*Nabisco, Inc. phân phối 500 loại bánh và hơn 10.000 loại kẹo cho hơn 80.000 khách hàng và tiêu tốn hơn 200 triệu USD mỗi năm cho việc vận chuyển. Đáng tiếc là có quá nhiều xe tải chờ hàng đến hoặc xuất phát từ nơi đến với công suất 50%. Điều này lý giải tại sao Nabisco đi tiên phong trong nỗ lực cộng tác nhằm giảm chi phí vận tải, để mà Nabisco có thể chia sẻ các xe chở hàng và nhà kho với các công ty khác. Trong một chương trình thí điểm gần đây, Nabisco chia sẻ nhà kho và xe chở hàng với 25 nhà sản xuất khác, bao gồm Dole và Lea & Perins. Trong một cuộc kiểm tra bao gồm 8.000 đơn hàng, các cửa hàng tạp hóa của Lucky giảm chi phí tồn kho đến 4,8 triệu USD. Bản thân Nabisco tiết kiệm 78.000 USD cho chi phí vận chuyển và tổng chi phí của các nhà sản xuất tham gia vào thử nghiệm là gần 900.000 USD.<sup>1</sup>*

Ví dụ này gợi ý rằng đối tác chiến lược giữa nhà cung cấp và người sản xuất có tác động quan trọng đến thành tích hiệu quả của chuỗi cung ứng. Những câu hỏi đặt ra cho chúng ta chính là “Thế loại kế hoạch kinh doanh và đối tác nào có thể cắt giảm chi phí nhiều nhất và cải thiện mức độ phục vụ? và điều nào là thích hợp nhất cho một tình huống cụ thể? Phần thưởng khuyến khích và cách thức đo lường thành tích nào nên được sử dụng làm cho doanh nghiệp thành công? Cuối cùng, lợi ích có được từ đối tác chiến lược được phân chia như thế nào? Và liệu chi phí tiết kiệm có được chuyển cho khách hàng, phân chia giữa các đối tác khác nhau, hoặc do đối tác có quyền lực nhất nắm giữ?”.

Vào năm 1979, Kmart là một trong số những công ty hàng đầu trong ngành bán lẻ, với 1.891 cửa hàng với doanh số trung bình mỗi cửa hàng là 7,25 triệu USD. Vào thời gian đó, Wal-Mart chỉ là một nhà bán lẻ nhỏ ở miền Nam chỉ với 229 cửa hiệu và doanh thu bình quân khoảng một nửa so với cửa hàng của Kmart. Trong 10 năm, Wal-Mart đã thay đổi chính bản thân mình; vào năm 1992, Wal-Mart đạt kỷ lục về doanh số cao nhất cho mỗi mét vuông diện tích cửa hàng, vòng quay tồn kho lớn nhất và lợi nhuận hoạt động lớn nhất trong cửa hàng bán lẻ chiết khấu. Ngày nay Wal-Mart là nhà bán lẻ lớn nhất và lợi nhuận cao nhất trên toàn thế giới. Thực ra, vào năm 1999, Wal-Mart chiếm gần 5% chi tiêu về bán lẻ của toàn nước Mỹ. Wal-Mart đã thực hiện được điều đó như thế nào? Khởi điểm chính là nhờ tập trung thường xuyên vào việc thỏa mãn

<sup>1</sup> Keenan, F. “One Smart Cookie.” BusinessWeek E.Biz, November 20, 2000.

nhu cầu của khách hàng; mục tiêu của Wal-Mart là đảm bảo cho khách hàng có được hàng hóa bất cứ khi nào và bất cứ nơi đâu họ muốn và xây dựng cấu trúc chi phí cho phép có một mức giá cạnh tranh. Yếu tố then chốt để đạt được mục tiêu này là việc sáng tạo nên cách thức giúp công ty bổ sung tồn kho trên cơ sở chiến lược về tồn kho. Việc này được thực hiện bằng cách sử dụng kỹ thuật về hậu cần có tên gọi là **dịch chuyển chéo (cross-docking)**. Trong chiến lược này, hàng hóa liên tục được phân phối đến các kho hàng của Wal-Mart, từ đây chúng được gửi đến các cửa hàng mà không tồn kho. Chiến lược này làm giảm đáng kể chi phí bán hàng của Wal-Mart và giúp công ty đưa ra mức giá thấp cho khách hàng.<sup>2</sup>

Nếu chiến lược dịch chuyển chéo rất hữu ích cho Wal-Mart, tất cả các công ty có nên sử dụng cùng một chiến lược? Thực ra, nhiều nhà bán lẻ thành công vận dụng các chiến lược phân phối khác nhau: một số giữ tồn kho tại kho hàng trong khi một số khác vận chuyển trực tiếp đến các cửa hàng.

Năm 1997, Boeing đã mất gần 2.6 tỷ đôla do thiếu hụt nguyên vật liệu và phụ kiện từ các nhà cung cấp. Cùng năm, Toyota cũng phải ngưng sản xuất 20 ngày liên tục do sự cố cháy ở nhà cung cấp hệ thống thắng thủy lực duy nhất (Aisin Seiki). Theo Toyota thì công ty thiệt hại doanh thu khoảng 325 triệu USD do việc ngưng sản. Năm 2000, cháy nhà máy cung cấp linh kiện và thiết bị cho Nokia và Eriksson ở New Mexico đã khiến cho Eriksson không có đủ linh kiện cho các máy điện thoại và công ty lỗ hơn 390 triệu USD.

Các ví dụ trên mô tả nhiều câu chuyện thành công về quản trị chuỗi cung ứng. Chúng gợi ý rằng trong một số ngành, quản trị chuỗi cung ứng có lẽ là một nhân tố quan trọng nhất quyết định thành công của doanh nghiệp. Thực ra, trong ngành công nghiệp máy tính và máy in, nơi mà hầu hết các nhà sản xuất sử dụng cùng các nhà cung cấp và các công nghệ điển hình, các công ty cạnh tranh với nhau về giá cả và mức độ phục vụ, hai thành tố trong định nghĩa của chúng tôi về quản trị chuỗi cung ứng. Bên cạnh những ví dụ thành công, chúng ta cũng chứng kiến không ít thất bại của các doanh nghiệp của các doanh nghiệp Việt nam. Trong năm 2015, Việt nam có hơn 9.400 doanh nghiệp giải thể và hơn 71.300 doanh nghiệp tạm ngừng hoạt động. Con số xuất phát từ nhiều nguyên nhân và trong số đó có sự yếu kém của công tác quản trị chuỗi cung ứng. Vì thế, việc am hiểu và vận dụng nội dung của quản trị chuỗi cung ứng là yêu cầu thiết yếu cho các doanh nghiệp. Các nội dung tiếp theo sẽ đề cập và giải quyết nội dung này.

## II. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

### 1. Định nghĩa về chuỗi cung ứng

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

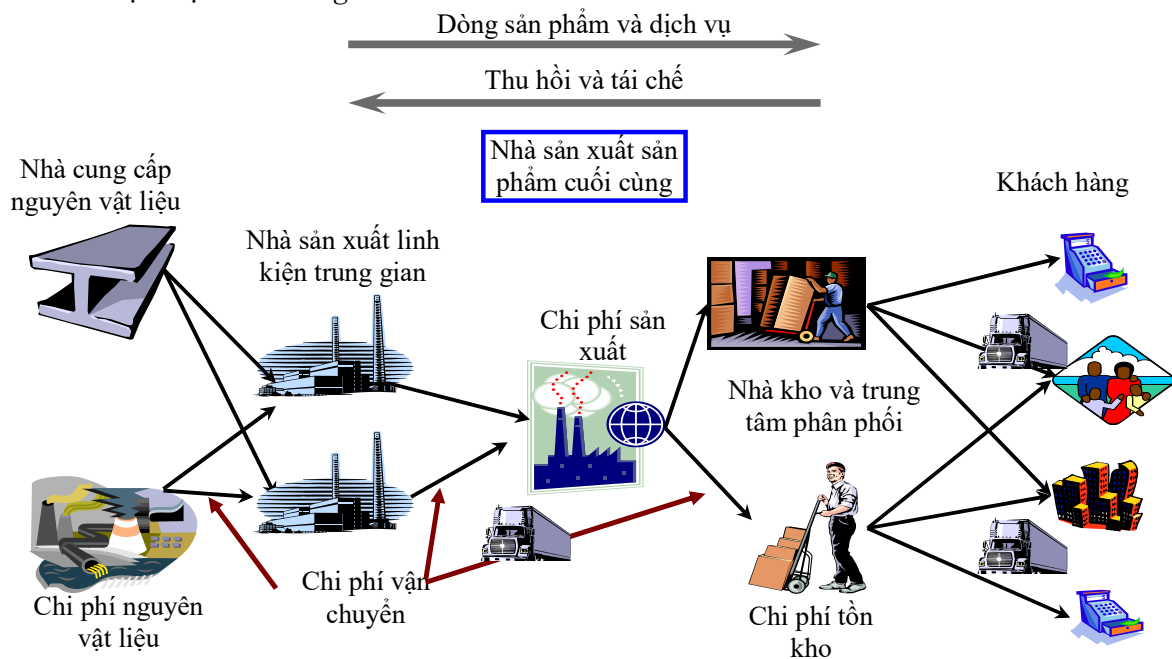
<sup>2</sup> Stalk, G., P. Evans, and L. E. Shulman. "Competing on Capabilities: The New Rule of Corporate Strategy." Harvard Business Review, March–April 1992, pp. 57–69.



Trong một chuỗi cung ứng điển hình, doanh nghiệp mua nguyên vật liệu từ một hoặc nhiều nhà cung cấp; các bộ phận, chi tiết hoặc thậm chí sản phẩm sau đó được sản xuất ở một nhà máy hoặc nhiều hơn, và được vận chuyển đến nhà kho để lưu trữ ở giai đoạn trung gian và cuối cùng đến nhà bán lẻ và khách hàng. Vì vậy, để giảm thiểu chi phí và cải tiến mức phục vụ, các chiến lược chuỗi cung ứng hiệu quả phải xem xét đến sự tương tác ở các cấp độ khác nhau trong chuỗi cung ứng. Chuỗi cung ứng bao gồm các nhà cung cấp, các trung tâm sản xuất, nhà kho, các trung tâm phân phối, và các cửa hàng bán lẻ, cũng như nguyên vật liệu, tồn kho trong quá trình sản xuất và sản phẩm hoàn thành dịch chuyển giữa các cơ sở (xem hình 1-1).

Chuỗi cung ứng là gì? Chuỗi cung ứng bao gồm tất cả các doanh nghiệp tham gia, một cách trực tiếp hay gián tiếp, trong việc đáp ứng nhu cầu khách hàng, thể hiện sự dịch chuyển nguyên vật liệu xuyên suốt quá trình từ nhà cung cấp ban đầu đến khách hàng cuối cùng. *Chuỗi cung ứng bao gồm tất cả các doanh nghiệp, bộ phận liên quan trực tiếp hay gián tiếp tới việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng* (Sonil Chopra, 2012). Chuỗi cung ứng không chỉ bao gồm nhà sản xuất và nhà cung cấp, mà còn công ty vận tải, nhà kho, nhà bán lẻ và khách hàng của nó. Chuỗi cung ứng bao gồm nhiều doanh nghiệp và mỗi doanh nghiệp có thể tham gia vào nhiều chuỗi cung ứng khác nhau. Mỗi một sản phẩm và dịch vụ khác nhau sẽ hình thành và tồn tại một chuỗi cung ứng khác nhau.

Chúng ta mua sản phẩm trên cơ sở giá, chất lượng, tính sẵn sàng, sự bảo quản và danh tiếng với hy vọng rằng chúng thỏa mãn yêu cầu mà chúng ta mong đợi. Đôi khi vì những lý do cụ thể, chúng ta cần trả sản phẩm hoặc các chi tiết do không đáp ứng yêu cầu hoặc đôi khi cần sửa chữa hoặc tái chế chúng. Các hoạt động hậu cần ngược này cũng bao gồm trong chuỗi cung ứng. *Bên trong mỗi tổ chức, chẳng hạn nhà sản xuất, chuỗi cung ứng bao gồm tất cả các chức năng liên quan đến việc nhận và đáp ứng nhu cầu khách hàng. Những chức năng này bao hàm và không bị hạn chế trong việc phát triển sản phẩm mới, marketing, sản xuất, phân phối, tài chính và dịch vụ khách hàng.*



Hình 1-1: Chuỗi cung ứng điển hình

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

Một chuỗi cung ứng cũng có thể liên quan tới nhiều giai đoạn, chẳng hạn như có nhiều cấp độ của nhà cung cấp, nhiều cấp độ của nhà sản xuất hay phân phối, nhưng nhìn chung các đối tượng tham gia vào chuỗi cung ứng được chia thành 5 nhóm:

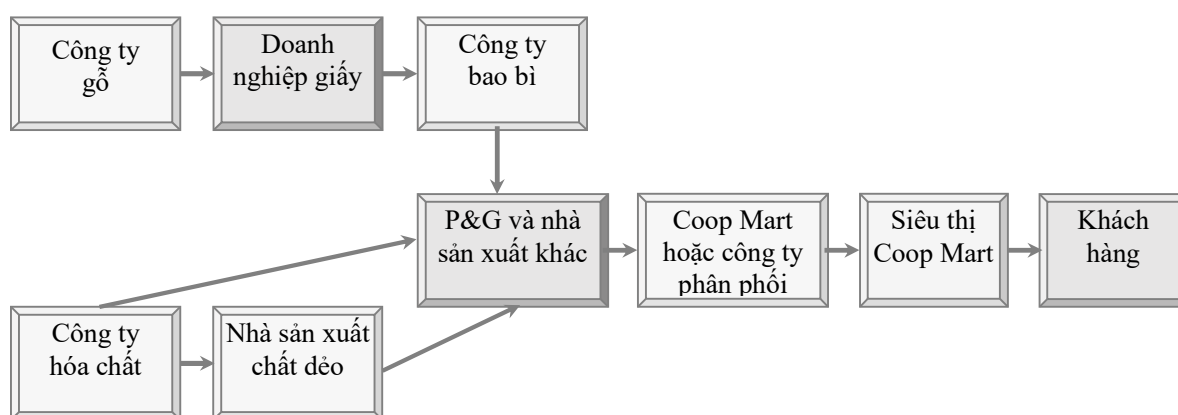
- **Khách hàng:** Khách hàng có thể là bất kì tổ chức hay cá nhân nào mua sản phẩm. Khách hàng tổ chức có thể mua sản phẩm về kết hợp với sản phẩm khác của họ để bán. Khách hàng cá nhân là những người mua sản phẩm để tiêu thụ. Khách hàng chính là đối tượng duy nhất tạo ra giá trị cho toàn chuỗi.
- **Người bán lẻ:** Nhà bán lẻ tồn kho sản phẩm và bán khối lượng nhỏ tới cho khách hàng. Nhà bán lẻ thường theo sát sở thích và nhu cầu của khách hàng. Những tổ chức này có thể sử dụng kết hợp nhiều kỹ thuật như giá, khả năng lựa chọn sản phẩm, dịch vụ và các tiện ích để thu hút khách hàng. Chẳng hạn, các cửa hàng giảm giá có thể thu hút khách hàng bằng giá và khả năng lựa chọn hàng hóa đa dạng. Các cửa hàng chuyên dụng lại thu hút khách hàng bởi sản phẩm chuyên biệt và mức dịch vụ cao. Cửa hàng thức ăn nhanh thu hút khách hàng bởi sự tiện lợi và giá cả.
- **Người bán sỉ/nhà phân phối:** Nhà phân phối là những người dự trữ hàng hóa tồn kho từ nhà sản xuất và tham gia vào việc cung ứng hàng hóa cho khách hàng. Nhà phân phối cũng có thể là những nhà bán sỉ, những người thường bán hàng theo khối lượng lớn tới cho một người kinh doanh khác (chưa phải là khách hàng cuối cùng). Nhà phân phối có 3 nhiệm vụ chính. Thứ nhất là lưu trữ tồn kho như một “tấm đệm” để làm cho hàng hóa sản xuất ra đáp ứng được nhu cầu giao động. Thứ hai là tham gia vào việc tìm kiếm khách hàng, phục vụ khách hàng. Thứ ba, nhà phân phối còn tham gia vào hoạt động truyền thông và bán hàng của tổ chức, tham gia vào các tác nghiệp về kho bãi, vận tải cũng như tham gia vào hoạt động hậu mãi. Nhà phân phối có thể mua (sở hữu) hàng tồn kho từ nhà sản xuất rồi bán cho khách hàng hoặc chỉ tham gia vào việc dịch chuyển hàng hóa từ nhà sản xuất tới khách hàng mà không sở hữu hàng hóa. Cho dù trong trường hợp nào thì nhiệm vụ chính của nhà phân phối vẫn là giúp khách hàng có sản phẩm vào đúng lúc và đúng nơi họ cần, làm cho sản phẩm phù hợp với nhu cầu khách hàng (Hugos, 2011).
- **Nhà sản xuất:** Nhà sản xuất là những người tạo ra sản phẩm, họ có thể là những người tạo ra nguyên vật liệu cung ứng cho những nhà sản xuất khác hoặc những người tạo ra sản phẩm cuối cùng. Những nhà sản xuất có thể là những người tạo ra sản phẩm hữu hình như tivi, tủ lạnh, xe hơi hoặc là những người tạo ra các dịch vụ vô hình như những dịch vụ tư vấn luật, dịch vụ rửa xe, dịch vụ giáo dục...
- **Nhà cung cấp nguyên vật liệu:** Đây là những tổ chức hoặc cá nhân cung cấp nguyên vật liệu đầu vào cho công ty khác, nó có thể là cung cấp nguyên vật liệu đầu vào, có thể là phương tiện sản xuất...

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

Có rất nhiều doanh nghiệp khác liên quan một cách gián tiếp đến hầu hết các chuỗi cung ứng, và họ đóng vai trò quan trọng trong việc phân phối sản phẩm cuối cùng cho khách hàng. Họ chính là các nhà cung cấp dịch vụ, chẳng hạn như các công ty vận tải đường không và đường bộ, các nhà cung cấp hệ thống thông tin, các công ty kinh doanh kho bãi, các hãng môi giới vận tải, các đại lý và các nhà tư vấn. Các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ này đặc biệt hữu ích đối với các doanh nghiệp trung tâm trong đa số chuỗi cung ứng, vì họ có thể mua sản phẩm ở nơi họ cần,

cho phép người mua và người bán giao tiếp một cách hiệu quả, cho phép doanh nghiệp phục vụ các thị trường xa xôi, giúp các doanh nghiệp tiết kiệm tiền trong vận tải nội địa và quốc tế, và nói chung cho phép doanh nghiệp phục vụ tốt khách hàng với chi phí thấp nhất có thể.

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



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

Một chuỗi cung ứng là năng động và liên quan tới sự dịch chuyển của **dòng thông tin**, **dòng vật chất** và **dòng tài chính** liên tục từ giai đoạn này tới giai đoạn khác. Trong ví dụ của trên, Coop Mart cung cấp sản phẩm, cũng như giá cả và sự sẵn sàng về thông tin, cho khách hàng. Khách hàng sẽ trả tiền cho Coop Mart. Coop Mart sẽ truyền tải dữ liệu bán hàng cũng như đơn đặt hàng đến nhà kho hoặc nhà phân phối, và họ sẽ chuyển hàng đến cửa hàng. Đổi lại Coop Mart sẽ chuyển tiền cho nhà phân phối sau khi nhận được hàng. Nhà phân phối cũng cung cấp thông tin về giá cả và gói lịch trình giao hàng cho Coop Mart. Dòng thông tin, nguyên vật liệu và tài chính sẽ luân chuyển trong toàn chuỗi cung ứng.

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

Những ví dụ này minh họa rằng khách hàng là thành tố tiên quyết của chuỗi cung ứng. Mục đích then chốt cho sự hiện hữu của bất kỳ chuỗi cung ứng nào là nhằm thỏa mãn nhu cầu khách hàng, trong tiến trình tạo ra lợi nhuận cho chính doanh nghiệp. Các hoạt động chuỗi cung ứng bắt đầu với đơn đặt hàng của khách hàng và kết thúc khi khách hàng thanh toán đơn đặt hàng của họ. Thuật ngữ chuỗi cung ứng gợi nên hình ảnh sản phẩm dịch chuyển từ nhà cung cấp đến nhà sản xuất rồi đến nhà phân phối và đến nhà bán lẻ đến khách hàng dọc theo chuỗi cung

ứng. Điều quan trọng là chúng ta phải mừng tượng dòng thông tin, sản phẩm và tài chính dọc cả hai hướng của chuỗi này. Trong thực tế, nhà sản xuất có thể nhận nguyên liệu từ vài nhà cung cấp và sau đó cung ứng đến nhà phân phối. Vì vậy, đa số các chuỗi cung ứng thực sự là các mạng lưới. Đây chính là lý do mà người ta thường xem chuỗi cung ứng như là mạng lưới hậu cần.

## 2. Mục tiêu của chuỗi cung ứng

Mục tiêu của mọi chuỗi cung ứng là tối đa hóa giá trị tổng thể của chuỗi. Giá trị của một chuỗi được tính là sự khác biệt giữa giá trị của sản phẩm cuối cùng, cái khách hàng nhận được và chi phí của chuỗi để đáp ứng nhu cầu khách hàng.

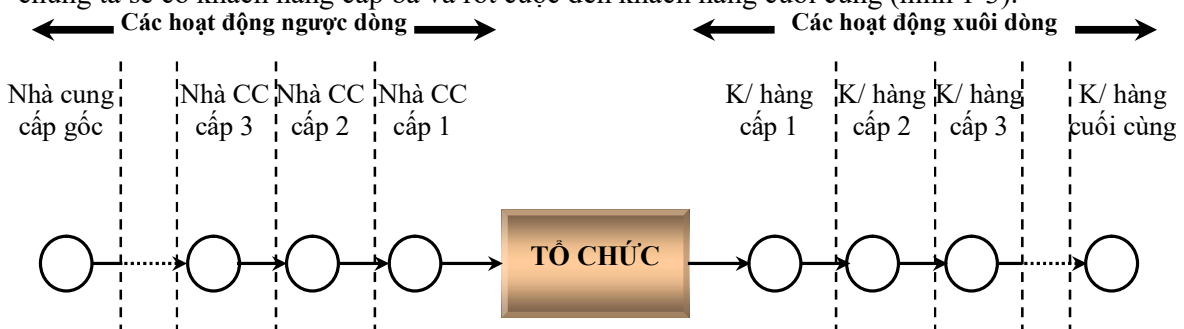
**Giá trị của chuỗi cung ứng = giá trị của khách hàng – chi phí của chuỗi cung ứng**

Giá trị của sản phẩm cuối cùng có thể khác nhau đối với mỗi khách hàng khác nhau, chúng có thể được ước lượng từ tổng số tiền tối đa mà khách hàng sẵn sàng trả cho sản phẩm/dịch vụ. Sự khác biệt giữa giá trị của sản phẩm/dịch vụ mà khách hàng nhận được với giá tiền họ phải bỏ ra chính là *giá trị gia tăng đối với khách hàng*. Giá trị của chuỗi cung ứng chính là lợi nhuận mà chuỗi đem lại, bằng giá trị của khách hàng trừ cho tổng chi phí của chuỗi. *Lợi nhuận của chuỗi cung ứng* là tổng lợi nhuận được chia sẻ cho mọi giai đoạn và mọi thành viên trên chuỗi. Lợi nhuận của chuỗi chính là thước đo đo lường sự thành công của chuỗi. Lưu ý rằng sự thành công của chuỗi được đo bằng lợi nhuận của chuỗi, không phải là đo bằng lợi nhuận của từng thành viên trong chuỗi. Việc tập trung vào gia tăng lợi nhuận của chuỗi sẽ thúc đẩy các thành viên nỗ lực tăng “cái bánh” hơn là nỗ lực phân chia cái bánh.

Lợi nhuận hay giá trị của chuỗi là phần chênh lệch giữa giá trị của khách hàng và chi phí của chuỗi cung ứng. Tất cả mọi chuỗi cung ứng đều chỉ có một nguồn giá trị duy nhất đó là khách hàng. Giá trị mà khách hàng sẵn sàng trả thì phụ thuộc vào nhiều thành tố như chất lượng, khối lượng, phương thức vận chuyển, thời gian giao hàng, sự sẵn sàng của đơn hàng... Chi phí phát sinh thì khác nhau tùy thuộc vào vị trí trên chuỗi và nhìn chung phụ thuộc vào phương thức dòng sản phẩm, dòng thông tin và dòng vốn dịch chuyển.

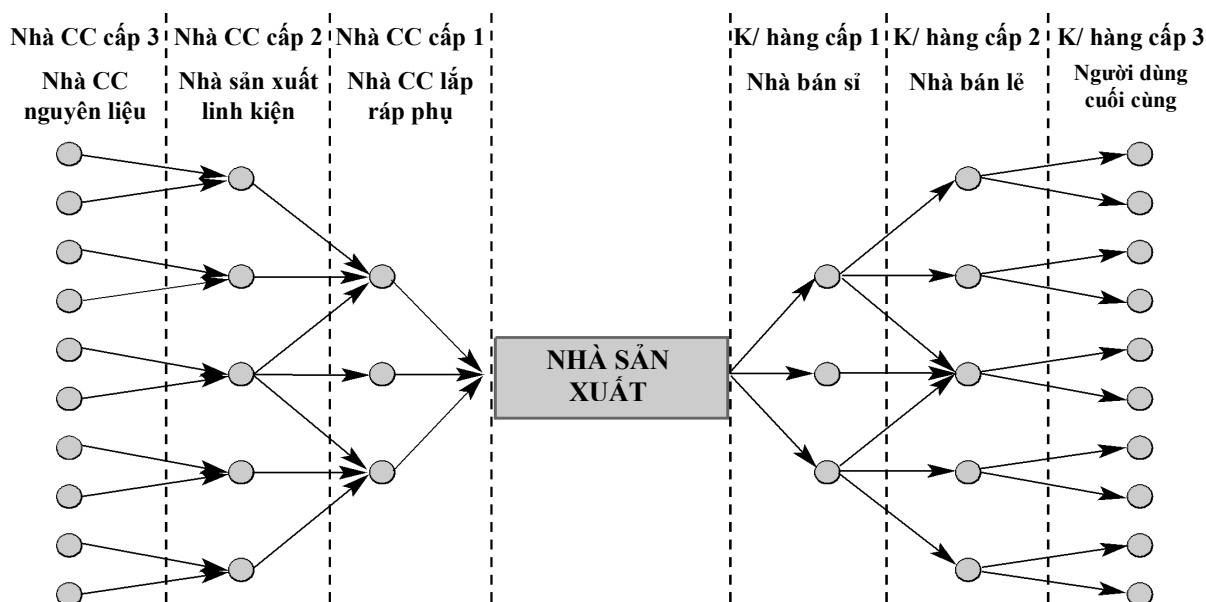
## 3. Cấu trúc chuỗi cung ứng

Bức tranh đơn giản nhất của chuỗi cung ứng có một sản phẩm dịch chuyển qua một loạt các tổ chức, và mỗi tổ chức tạo thêm một ít giá trị cho sản phẩm. Dưới góc nhìn của một tổ chức, các hoạt động trước nó- dịch chuyển nguyên vật liệu đến- được gọi là **ngược dòng**; những tổ chức phía sau doanh nghiệp- dịch chuyển nguyên liệu ra ngoài- được gọi là **xuôi dòng**. Các hoạt động ngược dòng được phân chia cho các nhà cung cấp. Một nhà cung cấp dịch chuyển nguyên vật liệu một cách trực tiếp đến sản xuất là nhà cung cấp cấp một; nhà cung cấp dịch chuyển nguyên liệu cho nhà cung cấp cấp một được gọi là nhà cung cấp cấp hai, tiến trình kế tiếp sẽ là nhà cung cấp cấp ba rồi đến nhà cung cấp gốc. Khách hàng cũng được phân chia thành từng cấp. Khách hàng nhận sản phẩm một cách trực tiếp từ nhà sản xuất là khách hàng cấp một, khách hàng nhận sản phẩm từ khách hàng cấp một chính là khách hàng cấp hai, tương tự chúng ta sẽ có khách hàng cấp ba và rốt cuộc đến khách hàng cuối cùng (hình 1-3).



Hình 1-3: Các hoạt động trong một chuỗi cung ứng

Trong thực tế, đa số các tổ chức mua nguyên liệu từ nhiều nhà cung cấp khác nhau và bán sản phẩm đến nhiều khách hàng. Chuỗi cung ứng hội tụ khi nguyên vật liệu dịch chuyển giữa các nhà cung cấp và phân kỳ khi sản phẩm dịch chuyển xuyên suốt các khách hàng. Một công ty sản xuất có thể xem các nhà cung cấp lắp ráp phụ như nhà cung cấp cấp 1, công ty sản xuất linh kiện như nhà cung cấp cấp 2, nhà cung cấp nguyên liệu là nhà cung cấp cấp 3... Chúng ta có thể xem trung gian bán sỉ như khách hàng cấp 1, nhà bán lẻ như khách hàng cấp 2 và khách hàng cuối cùng như khách hàng cấp 3 (hình 1-4).



Hình 1-4: Chuỗi cung ứng của nhà sản xuất

#### 4. Chuỗi giá trị và chuỗi cung ứng

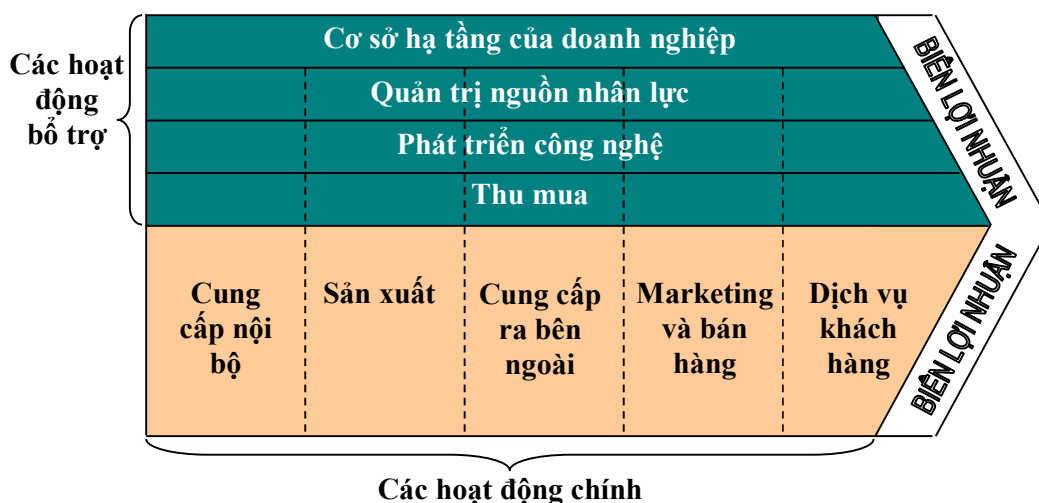
Mọi người sử dụng những tên gọi khác nhau cho các chuỗi hoạt động và chuỗi tổ chức. Khi chúng ta nhấn mạnh đến hoạt động sản xuất, chúng ta gọi đó là các quy trình sản xuất; khi chúng ta nhấn mạnh đến khía cạnh marketing, chúng ta gọi đó là kênh phân phối; khi chúng ta nhìn ở góc độ tạo ra giá trị, chúng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

Một câu hỏi thường đặt ra nhưng chưa có câu trả lời rõ ràng- liên quan đến việc phân biệt và làm rõ sự khác nhau giữa chuỗi giá trị và chuỗi cung ứng. Micheal Porter- giáo sư tại trường doanh thương Harvard- người đầu tiên phát biểu khái niệm chuỗi giá trị vào thập niên 1980. *Thuật ngữ chuỗi giá trị xuất phát từ ý tưởng xem doanh nghiệp là một chuỗi các hoạt động hay quá trình chuyển hóa đầu vào thành đầu ra tạo giá trị cho khách hàng. Ông biện luận rằng chuỗi giá trị của một doanh nghiệp bao gồm các hoạt động chính và các hoạt động hỗ trợ tạo nên lợi thế cạnh tranh khi được cấu hình một cách thích hợp.* Tuy nhiên khái niệm chuỗi giá trị cũng đã phát triển và trở thành một công cụ để phân tích cạnh tranh và chiến lược. Trong chuỗi giá trị, Porter phân biệt một cách rõ ràng các hoạt động chính và hoạt động hỗ trợ dựa trên sự đóng góp vào việc tạo ra giá trị cho tổ chức. Các hoạt động chính là những hoạt động hướng đến việc chuyển đổi về mặt vật lý và quản lý sản phẩm hoàn thành để cung cấp cho khách hàng. Như được minh họa ở hình 1-5 thì cung cấp nội bộ và cung cấp ra bên ngoài là các thành tố quan trọng và then chốt của chuỗi giá trị, đây chính là yếu tố tạo ra “giá trị” cho khách hàng của doanh nghiệp và mang lại lợi ích tài chính cho công ty. Việc tích hợp một cách sâu rộng các chức năng sản xuất, bán hàng, marketing với hậu cần cũng là một tiêu thức quan trọng của chuỗi giá trị. Các

hoạt động hỗ trợ cho phép hoặc hỗ trợ các hoạt động chính. Chúng có thể hướng đến việc hỗ trợ một hoạt động chính cũng như hỗ trợ các tiến trình chính.

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

- **Logistics đầu vào** (inbound logistics). Những hoạt động này liên quan đến việc nhận, lưu trữ và dịch chuyển nguyên vật liệu vào sản phẩm, chẳng hạn như quản trị nguyên vật liệu, kho bãi, kiểm soát tồn kho, lên lịch trình xe cộ và trả lại sản phẩm cho nhà cung cấp.
- **Sản xuất**. Các hoạt động tương ứng với việc chuyển đổi đầu vào thành sản phẩm hoàn thành, chẳng hạn như gia công cơ khí, đóng gói, lắp ráp, bảo trì thiết bị, kiểm tra, in ấn và quản lý cơ sở vật chất.
- **Logistics đầu ra** (outbound logistics). Đây là những hoạt động kết hợp với việc thu thập, lưu trữ và phân phối hàng hóa vật chất sản phẩm đến người mua, chẳng hạn như quản lý kho bãi cho sản phẩm hoàn thành, quản trị nguyên vật liệu, quản lý phương tiện vận tải, xử lý đơn hàng và lên lịch trình-kế hoạch cho việc phân phối.
- **Marketing và bán hàng**. Những hoạt động này liên quan đến việc quảng cáo, khuyến mãi, lựa chọn kênh phân phối, quản trị mối quan hệ giữa các thành viên trong kênh và định giá.
- **Dịch vụ khách hàng**. Các hoạt động liên quan đến việc cung cấp các dịch vụ nhằm gia tăng hoặc duy trì giá trị của sản phẩm, chẳng hạn như cài đặt, sửa chữa và bảo trì, đào tạo, cung cấp thiết bị thay thế và điều chỉnh sản phẩm.



Hình 1-5: Chuỗi giá trị chung<sup>3</sup>

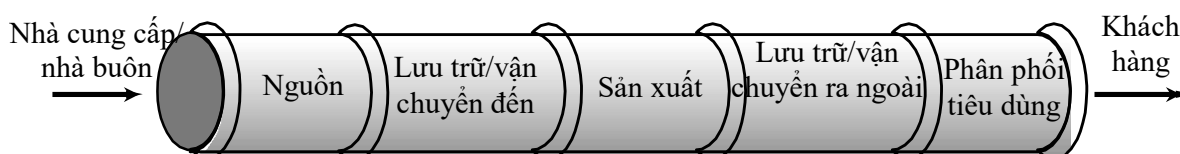
Các hoạt động hỗ trợ được nhóm thành bốn loại:

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

<sup>3</sup> Michael Porter, *Competitive Advantage* (New York: The Free Press, 1985), 37.

- **Phát triển công nghệ.** “Công nghệ” có ý nghĩa rất rộng trong bối cảnh này, vì theo quan điểm của Porter thì mọi hoạt động đều gắn liền với công nghệ, có thể là bí quyết, các quy trình thủ tục hoặc công nghệ được sử dụng trong tiến trình hoặc thiết kế sản phẩm. Đa phần các hoạt động giá trị sử dụng một công nghệ kết hợp một số lượng lớn các tiểu công nghệ khác nhau liên quan đến các lĩnh vực khoa học khác nhau
- **Quản trị nguồn nhân lực.** Đây chính là những hoạt động liên quan đến việc chiêu mộ, tuyển dụng, đào tạo, phát triển và quản trị thù lao cho toàn thể nhân viên trong tổ chức, có hiệu lực cho cả các hoạt động chính và hoạt động hỗ trợ.
- **Cơ sở hạ tầng công ty.** Công ty nhìn nhận ở góc độ tổng quát chính là khách hàng của những hoạt động này. Chúng không chỉ hỗ trợ cho một hoặc nhiều các hoạt động chính-mà thay vào đó chúng hỗ trợ cho cả tổ chức. Các ví dụ của những hoạt động này chính là việc quản trị, lập kế hoạch, tài chính, kế toán, tuân thủ quy định của luật pháp, quản trị chất lượng và quản trị cơ sở vật chất. Trong các doanh nghiệp lớn, thường bao gồm nhiều đơn vị hoạt động, chúng ta có thể nhận thấy rằng các hoạt động này được phân chia giữa trụ sở chính và các công ty hoạt động. Cơ sở hạ tầng chính là đề tài được bàn cãi nhiều nhất về lý do tại sao nó thay đổi quá thường xuyên đến vậy.

Như đã thảo luận, quản trị chuỗi cung ứng trở nên thịnh hành trong suốt thập niên 1990 và tiếp tục là tâm điểm giúp các tổ chức nâng cao khả năng cạnh tranh trong thị trường toàn cầu. Quản trị chuỗi cung ứng được xem như đường ống hoặc dây dẫn điện nhằm quản trị một cách hữu hiệu và hiệu quả dòng sản phẩm/nguyên liệu, dịch vụ, thông tin và tài chính từ nhà cung cấp của nhà cung cấp xuyên qua các tổ chức/ công ty trung gian nhằm đến với khách hàng của khách hàng hoặc một hệ thống mạng lưới hậu cần giữa nhà cung cấp đầu tiên đến khách hàng cuối cùng. Chúng ta có thể xem chi tiết hơn ở hình 1-6.



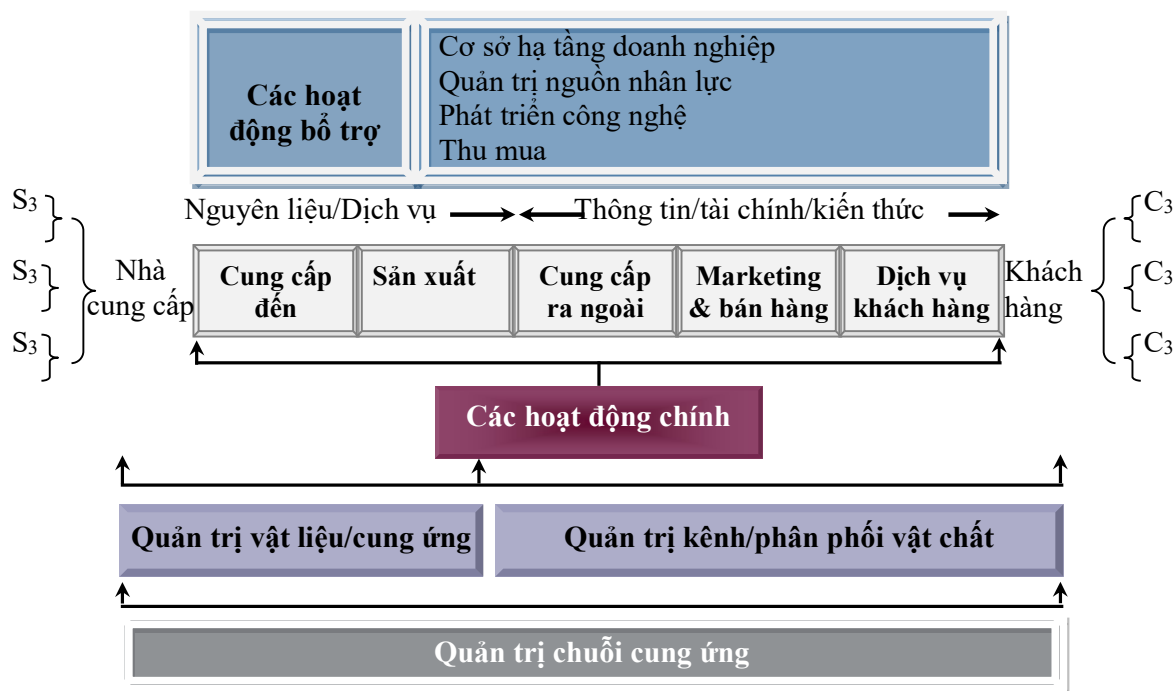
**Hình 1-6: Các hoạt động của chuỗi cung ứng**

Như vậy chúng ta có thể thấy được phần nào mối liên hệ giữa chuỗi cung ứng và chuỗi giá trị ở hai hình trên. Kế tiếp chúng tôi giới thiệu một phiên bản điều chỉnh về mô hình chuỗi giá trị của Porter. Mô hình hiệu chỉnh cũng xác định một vài chuỗi cung ứng quan trọng- các khái niệm liên quan và vị trí của chúng trong bối cảnh riêng (hình 1-7).

Cách thức nhằm xem xét sự khác biệt giữa chuỗi giá trị và chuỗi cung ứng là khái niệm hóa chuỗi cung ứng như là tập hợp con của chuỗi giá trị. Tất cả nhân viên bên trong một tổ chức là một phần của chuỗi giá trị. Điều này lại không đúng đối với chuỗi cung ứng. Các hoạt động chính đại diện cho bộ phận hoạt động của chuỗi giá trị, đây chính là những điều ám chỉ đến chuỗi cung ứng. Ở cấp độ tổ chức, chuỗi giá trị là rộng hơn chuỗi cung ứng vì bao gồm tất cả các hoạt động dưới hình thức của các hoạt động chính và hoạt động hỗ trợ. Hơn nữa, khái niệm chuỗi giá trị ban đầu tập trung chủ yếu vào các hoạt động nội bộ, trong khi chuỗi cung ứng, theo định nghĩa, tập trung vào cả nội bộ và bên ngoài. Để phản ánh ý kiến hiện tại, chúng ta phải mở rộng mô hình chuỗi giá trị ban đầu, tập trung chủ yếu vào các thành phần nội bộ, bao gồm cả nhà cung cấp và khách hàng nằm ở vị trí ngược dòng và xuôi dòng của chuỗi so với tổ chức trọng tâm. Các cấp độ của nhà cung cấp và khách hàng hình thành cơ sở của chuỗi giá trị mở rộng hoặc khái niệm doanh nghiệp mở rộng, với tuyên bố rằng sự thành công chính là chức năng quản lý một cách hiệu quả nhóm các doanh nghiệp liên kết với nhau qua khách hàng và nhà cung cấp ở cấp độ đầu tiên (nghĩa rằng doanh nghiệp chỉ xem xét nhà cung cấp và khách hàng của mình mà thôi). Thực ra, các doanh nghiệp tiên bộ thấu hiểu rằng quản lý chi phí, chất lượng và phân



phối yêu cầu phải quan tâm đến nhà cung cấp ở cấp độ khá xa so với doanh nghiệp (nhà cung cấp cấp hai, ba...).



Hình 1-7: Chuỗi giá trị mở rộng

### 5. Quản trị chuỗi cung ứng

Có rất nhiều định nghĩa về quản trị chuỗi cung ứng. Chúng ta có thể xem các định nghĩa về quản trị chuỗi cung ứng ở phần sau:

Theo Viện quản trị cung ứng mô tả quản trị chuỗi cung ứng là *việc thiết kế và quản lý các tiến trình xuyên suốt, tạo giá trị cho các tổ chức nhằm đáp ứng nhu cầu thực sự của khách hàng cuối cùng. Sự phát triển và tích hợp nguồn lực con người và công nghệ là nhân tố then chốt cho việc tích hợp chuỗi cung ứng thành công.*<sup>4</sup>

Theo Hội đồng chuỗi cung ứng thì quản trị chuỗi cung ứng là *việc quản lý cung và cầu, xác định nguồn nguyên vật liệu và chi tiết, sản xuất và lắp ráp, kiểm tra kho hàng và tồn kho, tiếp nhận đơn hàng và quản lý đơn hàng, phân phối qua các kênh và phân phối đến khách hàng cuối cùng.*<sup>5</sup>

Theo hội đồng quản trị hậu cần, một tổ chức phi lợi nhuận, thì quản trị chuỗi cung ứng là *“...sự phối hợp chiến lược và hệ thống các chức năng kinh doanh truyền thống và các sách lược xuyên suốt các chức năng này trong một công ty cụ thể và giữa các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng với mục đích cải thiện thành tích dài hạn của các công ty đơn lẻ và của cả chuỗi cung ứng”.*<sup>6</sup>

Theo TS. Hau Lee và đồng tác giả Corey Billington trong bài báo nghiên cứu thì *quản trị chuỗi cung ứng như là việc tích hợp các hoạt động xảy ra ở các cơ sở của mạng lưới nhằm tạo*

<sup>4</sup> The Institute for supply management, “Glossary of key purchasing and supply terms”, 2000.

<sup>5</sup> Courtesy of Supply chain Council, Inc.

<sup>6</sup> Courtesy of the Council of Logistics Management.



*ra nguyên vật liệu, dịch chuyển chúng vào sản phẩm trung gian và sau đó đến sản phẩm hoàn thành cuối cùng, và phân phối sản phẩm đến khách hàng thông qua hệ thống phân phối.<sup>7</sup>*

Trong cuốn sách này, chúng tôi giới thiệu và giải thích tại sao các khái niệm, các công cụ và hệ thống hỗ trợ ra quyết định lại quan trọng cho việc quản trị hiệu quả chuỗi cung ứng. Nhưng quản trị chuỗi cung ứng thực chất là gì? Trong cuốn sách này, chúng tôi định nghĩa quản trị chuỗi cung ứng là *tập hợp những phương thức để tích hợp và sử dụng hiệu quả nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà phân phối, nhà bán sỉ/bán lẻ nhằm phân phối hàng hóa đến đúng địa điểm, đúng lúc với đúng yêu cầu về chất lượng, số lượng, với mục tiêu giảm thiểu chi phí trên toàn chuỗi trong khi tối đa sự thỏa mãn nhu cầu khách hàng.*

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

Về mặt lý thuyết, chuỗi cung ứng hoạt động như một đơn vị cạnh tranh riêng biệt và cố hữu, thực hiện những việc mà nhiều doanh nghiệp lớn, các doanh nghiệp hội nhập dọc cố gắng đạt được và đã thất bại trong việc thực hiện mục tiêu này. Điểm khác biệt chính là các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng hoàn toàn tự do trong việc quyết định thâm nhập hoặc rời khỏi mối quan hệ chuỗi nếu quan hệ này không còn đem lại lợi ích cho họ; đó chính là tổ chức thị trường tự do nhằm giúp đỡ chuỗi cung ứng vận hành một cách hiệu quả hơn các khối liên kết dọc. Ví dụ, khi một nguyên liệu hoặc sản phẩm cụ thể có giá tăng trong cung ngắn hạn thì một doanh nghiệp có thể nhận thấy sẽ có lợi nếu chọn lựa trong số nhà cung ứng một doanh nghiệp thích hợp nhằm đảm bảo nguồn cung liên tục sản phẩm hoặc chi tiết khan hiếm này. Việc cân nhắc này có thể có lợi cho cả đôi bên- thị trường mới cho nhà cung cấp, điều này dẫn đến cơ hội kinh doanh sản phẩm mới trong tương lai; và việc cung ứng tiếp tục trong dài hạn với mức giá ổn định cho người mua. Sau đó, khi đối thủ cạnh tranh mới bắt đầu sản xuất sản phẩm khan hiếm hoặc khi nhu cầu sụt giảm, nhà cung cấp có thể không được các hãng mua đánh giá cao; thay vào đó, doanh nghiệp có thể nhận thấy sẽ có lợi hơn trong việc thương lượng với người mua tiềm năng khác và sau đó chấm dứt với người mua ban đầu. Thông qua ví dụ này, chúng ta có thể nhận thấy rằng chuỗi cung ứng mang tính động và linh hoạt và vì thế nó dẫn đến việc nảy sinh nhiều vấn đề trong việc quản lý chúng một cách hiệu quả.

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

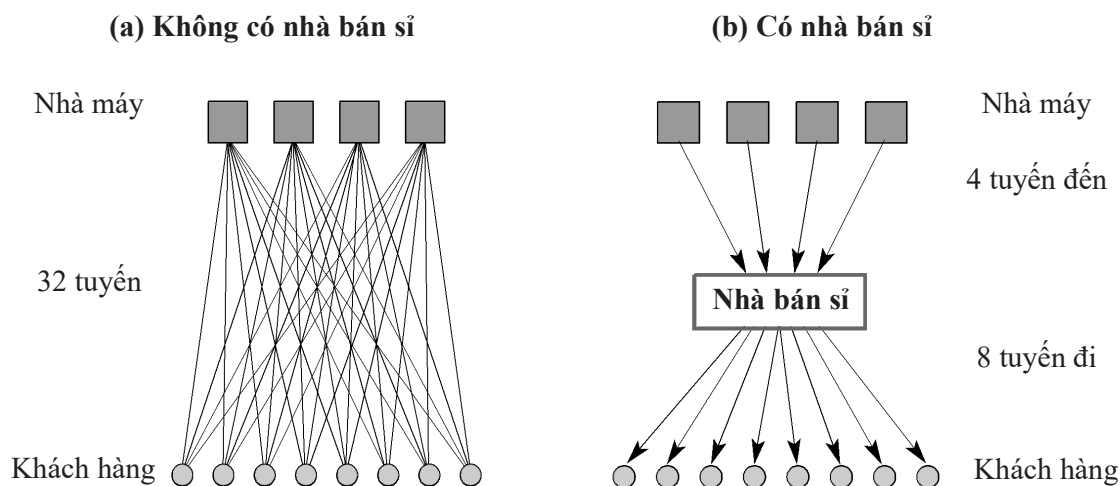
Các nhà quản trị phụ trách thu mua, sản xuất, hậu cần và vận tải không chỉ được trang bị những kiến thức cần thiết về các chức năng chuỗi cung ứng quan trọng mà còn phải đánh giá và

<sup>7</sup> H.L. Lee and C.Billington, "The evolution of supply chain management models and practice at Hewlett-packard", Interfaces 25, No. 5(1995); 41-63.

am hiểu về mức độ tương tác cũng như ảnh hưởng của các chức năng này đến toàn chuỗi cung ứng. Rebecca Morgan, chủ tịch của Fulcrum Consulting Works, một công ty tư vấn về quản trị chuỗi cung ứng có trụ sở ở bang Ohio (Mỹ), phát biểu rằng rất nhiều công ty đi đến các thỏa thuận mà họ gọi là sự cộng tác, sau đó cô gần kiểm soát mối quan hệ này từ đầu đến cuối.” Nhiều công ty sản xuất xe hơi thực hiện điều này ở giai đoạn bắt đầu”, bà ta nói. “Họ đưa ra nguyên tắc đơn phương: anh sẽ thực hiện điều này cho tôi nếu anh muốn làm ăn với tôi, không cần biết nó có ý nghĩa gì với anh hay không”<sup>8</sup>. Cách tiếp cận quản trị chuỗi cung ứng kiểu này sẽ không bao giờ thực hiện được đặc biệt trong môi trường toàn cầu và hội nhập kinh tế quốc tế như hiện nay.

Ranh giới của các chuỗi cung ứng tích hợp mang tính mong manh và linh hoạt. Mọi người thường nói rằng ranh giới chuỗi cung ứng kéo dài từ “nhà cung cấp cho nhà cung cấp của doanh nghiệp đến khách hàng của khách hàng của họ”; ngày nay, hầu hết những nỗ lực phối hợp quản trị chuỗi cung ứng của doanh nghiệp không vượt ra giới hạn này. Thực ra, trong nhiều trường hợp, các doanh nghiệp nhận thấy rằng thực sự khó khăn để gia tăng nỗ lực phối hợp ngoài những khách hàng và nhà cung cấp trực tiếp quan trọng nhất của doanh nghiệp (thực ra trong một nghiên cứu khảo sát các doanh nghiệp thì rất nhiều đại diện của doanh nghiệp phát biểu rằng đa số các nỗ lực trong chuỗi cung ứng chỉ đối với khách hàng và nhà cung cấp bên trong của doanh nghiệp mà thôi).<sup>9</sup> Dựa trên những kết quả thành công bước đầu, nhiều doanh nghiệp đang mở rộng ranh giới chuỗi cung ứng của mình.

*a Lợi ích của quản trị chuỗi cung ứng*



**Hình 1-8: Sử dụng trung gian để đơn giản chuỗi cung ứng**

Nhiều chuỗi cung ứng khá phức tạp đến nỗi bạn có thể tự hỏi có cách thức nào để tránh việc này không? Điều này là có thể khi chúng ta vận chuyển sản phẩm một cách trực tiếp từ nhà sản xuất gốc đến khách hàng cuối cùng- khi đó ví dụ các cửa hàng nông sản bán hoa quả trực tiếp đến người tiêu dùng, hoặc tác giả xuất bản sản phẩm của họ lên internet. Mặc dầu vậy, nhìn chung có khá nhiều lý do cho việc có chuỗi cung ứng dài. Giả sử dân số của một thị trấn quyết định mua hoa quả từ cửa hàng nông sản. Mặc dầu đây là chuỗi cung ứng nhỏ, nhưng toàn bộ dân số đi mua hoa quả ở nông trại một cách riêng biệt. Đây chính là tiền đề cho một công ty vận tải tập hợp hoa quả và phân phối chúng đến một vị trí trung tâm của thị trấn- giống như một siêu thị. Nếu công ty vận tải phân phối hàng đến một thị trấn thì sẽ dễ dàng phân phối hàng hóa đến các thị trấn gần kề, có lẽ sẽ vận chuyển hàng đến nhà kho và sau đó tổ chức việc phân phối. Tại kho

<sup>8</sup> A. Zieger, “Don’t Choose the Wrong Supply Chain Partner,” Frontline Solutions 4, no. 6 (2003): 10–14.

<sup>9</sup> K.C. Tan, S.B. Lyman, and J.D. Wisner, “Supply Chain Management: A Strategic Perspective,” International Journal of Operations and Production Management 2, no. 6 (2002): 614–31.

hàng, hoa quả có thể được đưa bảo quản khi nguồn cung nhiều và sẽ đem ra tiêu thụ khi có sự thiếu hụt. Nếu hoa quả cần được làm sạch hoặc chuẩn bị, công ty vận tải sẽ giúp doanh nghiệp chuyển hàng vào nhà máy chế biến - Tiếp tục theo chiều hướng này, bạn có thể thấy chuỗi cung ứng ngày càng dài và chúng ta có thể nhận thức những lợi ích mà chuỗi cung ứng mang lại.

Chuỗi cung ứng nhằm giải quyết những khó khăn trong việc đáp ứng cho cầu khách hàng khi nhà cung cấp cách xa khách hàng. Chúng cho phép thực hiện hoạt động sản xuất ở mức hiệu quả nhất- hoặc chỉ thực hiện chức năng sản xuất- ở những địa điểm cách xa khách hàng hoặc nguồn cung ứng nguyên liệu. Ví dụ cà phê được trồng ở Tây Nguyên, nhưng khách hàng ngoài tiêu thụ ở Việt Nam thì lại xuất khẩu chủ yếu thị trường khách hàng ở Châu Âu và Bắc Mỹ. Địa điểm tốt nhất cho các trạm xăng cách xa cả khách hàng chính ở thành phố và nhà cung cấp nhiên liệu. Chuỗi cung ứng còn đảm bảo điều hòa cung cầu. Nhu cầu đối với đường là ít hoặc cao hơn con số xác định trong suốt năm, nhưng cung thì thay đổi do việc thu hoạch mía đường và củ cải đường. Khi cung vượt cầu, tồn kho được tích lũy trong chuỗi cung ứng và số lượng này được sử dụng sau khi kết thúc thu hoạch. Chuỗi cung ứng cũng có thể giúp cho việc vận chuyển số lượng nhiều trở nên đơn giản hơn. Giả sử bốn nhà máy cung cấp sản phẩm trực tiếp đến tám khách hàng (như minh họa ở hình trên). Công tác hậu cần phải tổ chức 32 tuyến phân phối khác nhau, nhưng nếu nhà máy sử dụng một nhà bán sỉ trung tâm, số lượng tuyến đường vận chuyển được cắt giảm xuống còn 12. Các lợi ích khác của chuỗi cung ứng được thiết kế tốt như sau:

- Nhà sản xuất bố trí cơ sở sản xuất tại vị trí tốt nhất, bất kể đến vị trí của khách hàng
- Thông qua việc tập trung hoạt động sản xuất ở một cơ sở lớn, nhà sản xuất hưởng lợi từ tính kinh tế nhờ quy mô.
- Nhà sản xuất không cần lưu trữ số lượng lớn sản phẩm hoàn thành, các thành tố ở gần khách hàng sẽ thực hiện việc lưu trữ này.
- Nhà bán sỉ đặt các đơn hàng lớn, và nhà sản xuất chiết khấu giá cho nhà bán sỉ làm cho chi phí đơn vị giảm
- Nhà bán sỉ giữ nhiều loại sản phẩm tồn kho từ nhiều nhà sản xuất, cung cấp đa dạng sự lựa chọn cho khách hàng bán lẻ
- Nhà bán sỉ ở gần nhà bán lẻ vì thế thời gian giao hàng ngắn
- Nhà bán lẻ lưu trữ tồn kho thấp khi nhà bán sỉ cung cấp hàng một cách tin cậy.
- Nhà bán lẻ kinh doanh ít hàng hóa với quy mô hoạt động nhỏ nên phục vụ khách hàng một cách nhanh chóng hơn
- Tổ chức có thể phát triển chuyên môn trong một loại hoạt động hoặc chức năng kinh doanh cụ thể.

#### *b Mục tiêu của quản trị chuỗi cung ứng*

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

Thứ hai, mục tiêu của quản trị chuỗi cung ứng là hữu hiệu và hiệu quả trên toàn hệ thống; tổng chi phí của toàn hệ thống từ khâu vận chuyển, phân phối đến tồn kho nguyên vật liệu, tồn kho trong sản xuất và thành phẩm, cần phải được tối thiểu hóa. Nói cách khác, mục tiêu của mọi chuỗi cung ứng là tối đa hóa giá trị tạo ra cho toàn hệ thống. Giá trị tạo ra của chuỗi cung ứng là sự khác biệt giữa giá trị của sản phẩm cuối cùng đối với khách hàng và nỗ lực mà chuỗi cung

ứng dùng vào việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Đối với đa số các chuỗi cung ứng thương mại, giá trị liên quan mật thiết đến lợi ích của chuỗi cung ứng, sự khác biệt giữa doanh thu mà khách hàng phải trả cho công ty đối với việc sử dụng sản phẩm và tổng chi phí của cả chuỗi cung ứng. Ví dụ, khách hàng khi mua máy tính từ công ty Dell phải trả 2.000 USD, đại diện cho doanh thu mà chuỗi cung ứng nhận được. Dell và các giai đoạn khác của chuỗi cung ứng phát sinh chi phí để thu thập thông tin, sản xuất bộ phận và sản phẩm, lưu trữ chúng, vận tải, dịch chuyển tài chính... Sự khác biệt giữa 2.000 USD mà khách hàng trả và tổng chi phí phát sinh trong chuỗi cung ứng trong việc sản xuất và phân phối máy vi tính đến khách hàng đại diện cho lợi nhuận của chuỗi cung ứng. Lợi nhuận của chuỗi cung ứng là tổng lợi nhuận được chia sẻ xuyên suốt chuỗi. Lợi nhuận của chuỗi cung ứng càng cao chứng tỏ sự thành công của chuỗi cung ứng càng lớn. Thành công của chuỗi cung ứng nên được đo lường dưới góc độ lợi nhuận của chuỗi chứ không phải đo lường lợi nhuận ở mỗi giai đoạn riêng lẻ. Vì vậy, trọng tâm không chỉ đơn giản là việc giảm thiểu đến mức thấp nhất chi phí vận chuyển hoặc cắt giảm tồn kho mà hơn thế nữa chính là vận dụng cách tiếp cận hệ thống vào quản trị chuỗi cung ứng.

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

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

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

### III. LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN CỦA QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

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

Sự ra đời của khái niệm “quản trị chuỗi cung ứng” có thể được chia làm năm giai đoạn, như trong hình minh họa 1-9. **Giai đoạn đầu tiên** được xem là thời đại của **quản trị hậu cần phi tập trung**. Trong thời kỳ này, chức năng của hậu cần thường được phân nhỏ và gắn liền với các bộ phận khác như bán hàng, sản xuất và kế toán. Những hoạt động về bản chất mang tính hỗ trợ như thu mua, vận chuyển ra/vào và quản lý hàng tồn kho không chỉ tách rời nhau, mà những thước đo năng suất hoạt động của từng bộ phận nhỏ còn phân tách các chức năng hậu cần vốn đã