

# THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

Th.S Nguyễn Minh Hằng

Email: [hangnm@uit.edu.vn](mailto:hangnm@uit.edu.vn)

SĐT: 0983.081388



# CHƯƠNG 4: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG



# Mục Tiêu Chương 4

*Học xong chương 4, sinh viên sẽ:*

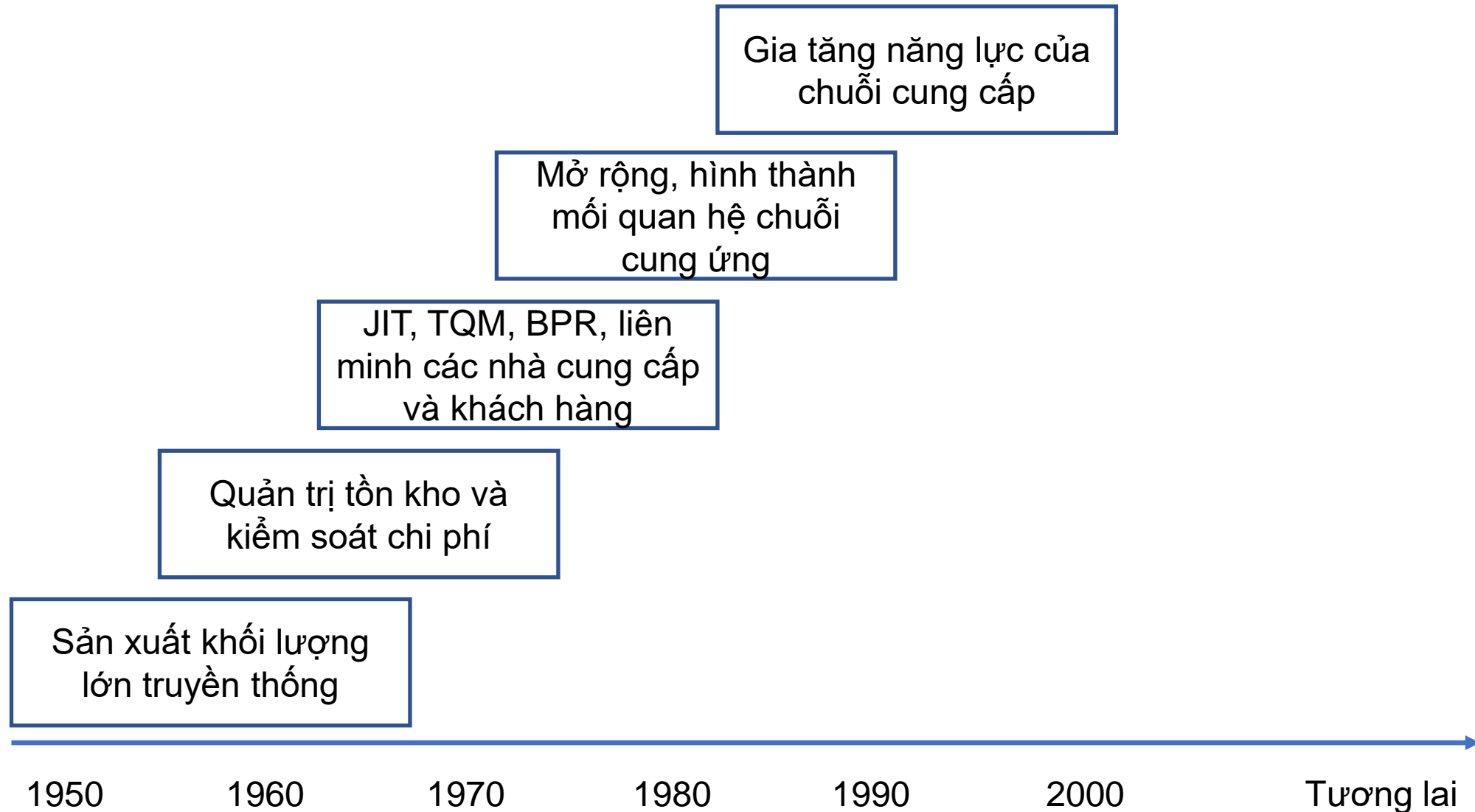
- ✓ Hiểu khái niệm và nhiệm vụ của chuỗi cung ứng.
- ✓ Định nghĩa các tổ chức khác nhau tham gia vào chuỗi cung ứng.
- ✓ Thảo luận cách để tích hợp chuỗi cung ứng với chiến lược kinh doanh của công ty.

# Nội Dung Chi Tiết Chương 4

- 1.1 Khái niệm về chuỗi cung ứng
  - 1.1.1 Quá trình hình thành và phát triển chuỗi cung ứng
  - 1.1.2 Định nghĩa về chuỗi cung ứng
  - 1.1.3 Quản trị chuỗi cung ứng là gì?
- 1.2 Cách thức hoạt động của chuỗi cung ứng
  - 1.2.1 Sản xuất
  - 1.2.2 Hàng tồn kho
  - 1.2.3 Địa điểm
  - 1.2.4 Vận tải
  - 1.2.5 Thông tin
- 1.3 Sự cải tiến trong cấu trúc chuỗi cung ứng
  - 1.3.1 Cấu trúc chuỗi cung ứng cũ vs mới
  - 1.3.2 Những bên tham gia
- 1.4 Gắn kết chuỗi cung ứng với chiến lược kinh doanh
  - 1.4.1 Hiểu được thị trường
  - 1.4.2 Xác định năng lực cốt lõi
  - 1.4.3 Phát triển những năng lực cần có

## 1.1 Khái Niệm Về Chuỗi Cung Ứng

- **1.1.1 Quá trình hình thành và phát triển Chuỗi cung ứng**



### • 1.1.2 Định nghĩa về chuỗi cung ứng

- ✓ “Một chuỗi cung ứng là sự sắp xếp, bố trí các công ty để mang sản phẩm và dịch vụ đến với thị trường” (Lambert, Stock & Ellram – Fundamentals of Logistics Management)
- ✓ “Một chuỗi cung ứng bao gồm tất cả các giai đoạn cấu thành, trực tiếp hoặc gián tiếp, trong việc đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Chuỗi cung ứng không chỉ bao gồm các nhà sản xuất và cung ứng, mà còn bao gồm các nhà vận tải, kho hàng, nhà bán lẻ và chính khách hàng.” (Chopra & Meindle – Supply Chain, Second Edition)
- ✓ “Một chuỗi cung ứng là một mạng lưới của những điều kiện và những lựa chọn phân phối được thực hiện dưới dạng chức năng mua sắm nguyên liệu, biến đổi những nguyên liệu này thành những sản phẩm trung gian hay thành phẩm, và sự phân phối những sản phẩm hoàn thiện này đến với khách hàng.” (Ganeshan & Harrison – An Introduction to Supply Chain Management)

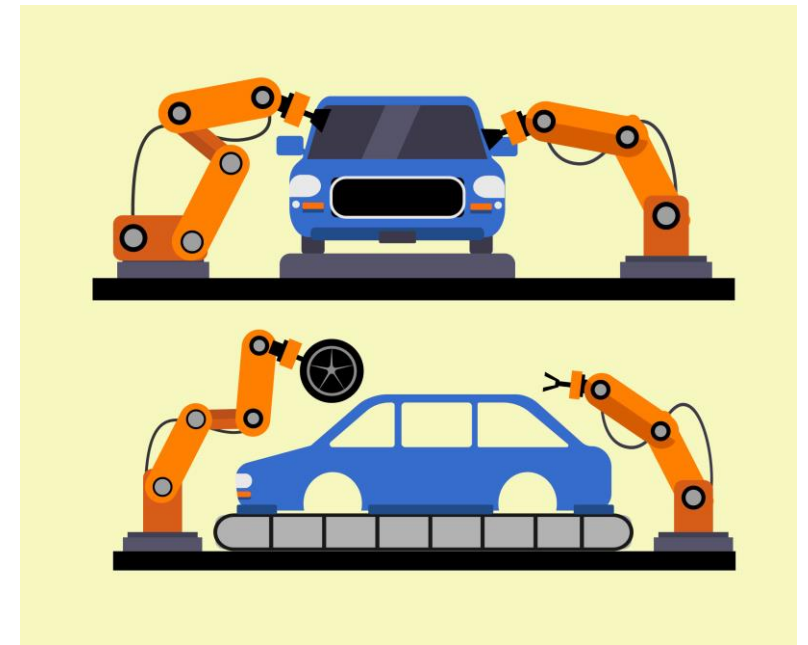
- **1.1.3 Quản trị chuỗi cung ứng là gì?**

- ✓ *Quản trị chuỗi cung ứng là sự kết hợp của sản xuất, hàng tồn kho, địa điểm và vận tải giữa các bên tham gia trong một chuỗi cung ứng để đạt được sự kết hợp tốt nhất giữa sự phản ứng với thị trường và hiệu quả kinh doanh để phục vụ thị trường đó. (Michael H. Hugos – Essentials of Supply Chain Management)*
- ✓ Để quản lý hiệu quả một chuỗi cung ứng, đầu tiên cần hiểu biết về mỗi nhân tố và cách thức vận hành của nó. Mỗi nhân tố đều có khả năng ảnh hưởng trực tiếp đến chuỗi cung ứng, đó là:
  1. Sản xuất (**Production**): Sản xuất cái gì, bằng cách nào và khi nào?
  2. Hàng tồn kho (**Inventory**): Sản xuất bao nhiêu và lưu trữ bao nhiêu?
  3. Địa điểm (**Location**): Đâu là nơi tốt nhất để thực hiện các hoạt động?
  4. Vận chuyển (**Transportation**): Vận chuyển sản phẩm như thế nào và khi nào?
  5. Thông tin (**Information**): Cơ sở để đưa ra quyết định.

## 1.2 Cách Thức Hoạt Động Của Chuỗi Cung Ứng

### • 1.2.1 Sản xuất

- ✓ Sản xuất là khả năng tạo ra và lưu trữ sản phẩm của chuỗi cung ứng. Phương tiện sản xuất bao gồm các nhà máy và nhà kho.
- ✓ Quyết định sản xuất dựa trên việc giải quyết vấn đề thương mại giữa **Sự phản ứng nhanh** và **Tính hiệu quả**.
- ✓ Hai phương pháp sản xuất:
  - Tập trung vào sản phẩm
  - Tập trung vào chức năng
- ✓ Ba phương pháp xây dựng kho hàng:
  - Lưu kho theo đơn vị (**Stock Keeping Unit**)
  - Lưu kho theo công năng (**Job Lot Storage**)
  - Lưu kho trung chuyển (**Crossdocking**)





## • 1.2.2 Hàng tồn kho

- ✓ Hàng tồn kho xuất hiện ở khắp chuỗi cung ứng và bao gồm mọi thứ, từ nguyên liệu thô đến các thành phẩm nằm trong tay nhà sản xuất, nhà phân phối và nhà bán lẻ trong một chuỗi cung ứng.
- ✓ Nhà quản lý phải định vị họ nằm ở vị trí nào để cân bằng giữa **Sự phản ứng nhanh** và **Tính hiệu quả**.
- ✓ Ba quyết định cơ bản khi xét đến việc giữ hàng tồn kho:
  - Hàng tồn kho theo chu kỳ (**Cycle inventory**): Lượng hàng cần thiết để đáp ứng nhu cầu KH trong giai đoạn giữa những lần mua sản phẩm.
  - Hàng tồn kho an toàn (**Safety inventory**): Đóng vai trò như bộ phận giảm xóc để đối phó với sự thiếu chắc chắn.
  - Hàng tồn kho theo mùa (**Seasonal inventory**): Được dự trữ theo những dự báo về sự tăng nhu cầu thị trường ở một thời điểm nào đó trong năm.

### • 1.2.3 Địa điểm

- ✓ Là vị trí địa lý của các cơ sở trong chuỗi cung ứng. Cũng bao gồm quyết định về việc cơ sở nào tiến hành những hoạt động cụ thể nào.
- ✓ Sự cân bằng giữa **Sự phản ứng nhanh** và **Tính hiệu quả** là quyết định có nên tập trung mọi hoạt động ở một vài địa điểm hay chia nhỏ hoạt động đến nhiều địa điểm khác nhau.
- ✓ Yếu tố cần xem xét khi quyết định vị trí địa lý: chi phí hạ tầng doanh nghiệp, chi phí lao động, kỹ năng sẵn có của lực lượng lao động, điều kiện cơ sở hạ tầng xung quanh, thuế và các loại phí, sự gần gũi về mặt địa lý với nhà cung cấp và KH.
- ✓ Quyết định về địa điểm phản ánh chiến lược cơ bản của công ty trong việc xây dựng và phân phối sản phẩm với thị trường.

#### • 1.2.4 Vận tải

- ✓ Là sự di chuyển giữa những cơ sở khác nhau trong một chuỗi cung ứng, từ nguyên liệu thô đến thành phẩm.
- ✓ Sự cân bằng giữa **Sự phản ứng nhanh** và **Tính hiệu quả** thể hiện trong việc chọn lựa phương thức vận chuyển.
- ✓ Sáu phương tiện vận tải cơ bản:
  - Tàu thủy:
  - Tàu hoả:
  - Đường ống:
  - Xe tải:
  - Máy bay:
  - Vận chuyển bằng điện:

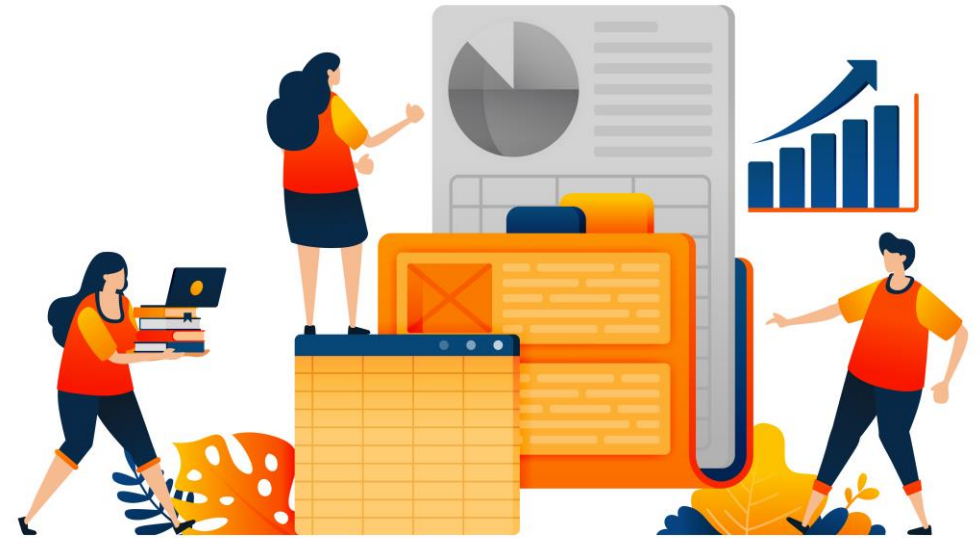
○ *Câu hỏi thảo luận: Nêu lên điểm mạnh và điểm yếu của các phương tiện vận tải trên?*

### • 1.2.5 Thông tin

- ✓ Là nhân tố cơ bản mà dựa vào đó, những quyết định liên quan đến bốn nhân tố còn lại của chuỗi cung ứng được hình thành.
- ✓ Là sự kết nối của tất cả các hoạt động trong một chuỗi cung ứng. Nếu sự kết nối này đủ mạnh ở một mức nhất định (dữ liệu chính xác, kịp thời và hoàn thiện) thì các công ty trong chuỗi cung ứng có thể đưa ra những quyết định tốt nhất cho các hoạt động.
- ✓ Thông tin được sử dụng cho hai mục đích:
  - Liên kết những hoạt động hàng ngày:
  - Dự báo và lập kế hoạch:

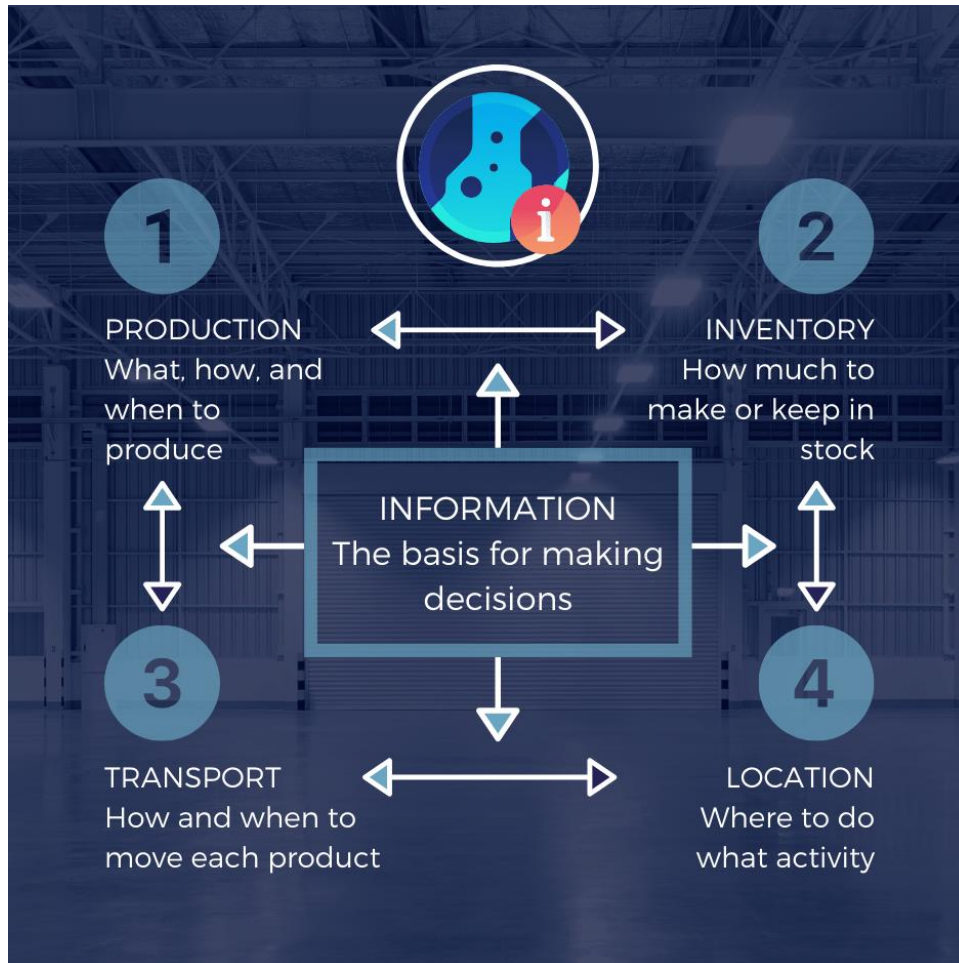
- ✓ Trong phạm vi một công ty riêng biệt: Sự cân bằng giữa **Sự phản ứng nhanh** và **Tính hiệu quả** bao gồm việc đánh giá lợi ích mà thông tin tốt mang lại so với chi phí để có được thông tin đó.
- ✓ Trong phạm vi một chuỗi cung ứng: Sự cân bằng giữa **Sự phản ứng nhanh** và **Tính hiệu quả** là một trong những nhân tố quyết định bao nhiêu thông tin nên được chia sẻ cho các công ty khác và bao nhiêu thông tin nên được giữ lại.

=> Các công ty tận dụng tốt nhất thông tin để tăng hiệu quả nội bộ và tăng khả năng đáp ứng của họ với các đối tác trong chuỗi cung ứng sẽ thu được nhiều khách hàng nhất và có lợi nhất.



# Các Nhân Tố Chính Của Chuỗi Cung Ứng

## The 5 classical drivers of supply chains



- Tác động tổng thể của những quyết định có ảnh hưởng đến mỗi nhân tố sẽ quyết định chuỗi cung ứng phục vụ tốt thị trường như thế nào và lợi nhuận ra sao cho mỗi thành viên.

Khả năng phản ứng và Tính hiệu quả  
Responsiveness and Efficiency

Source: Supply Chain Junction



○ Case study: Walmart định hình bởi chính chuỗi cung ứng của nó.

- Chiến lược mở rộng mạng lưới xung quanh trung tâm phân phối
- Trao đổi dữ liệu điện tử EDI với nhà cung cấp
- Lưu kho trung chuyển Cross-docking
- Mô hình đại siêu thị
- Giá thấp mỗi ngày

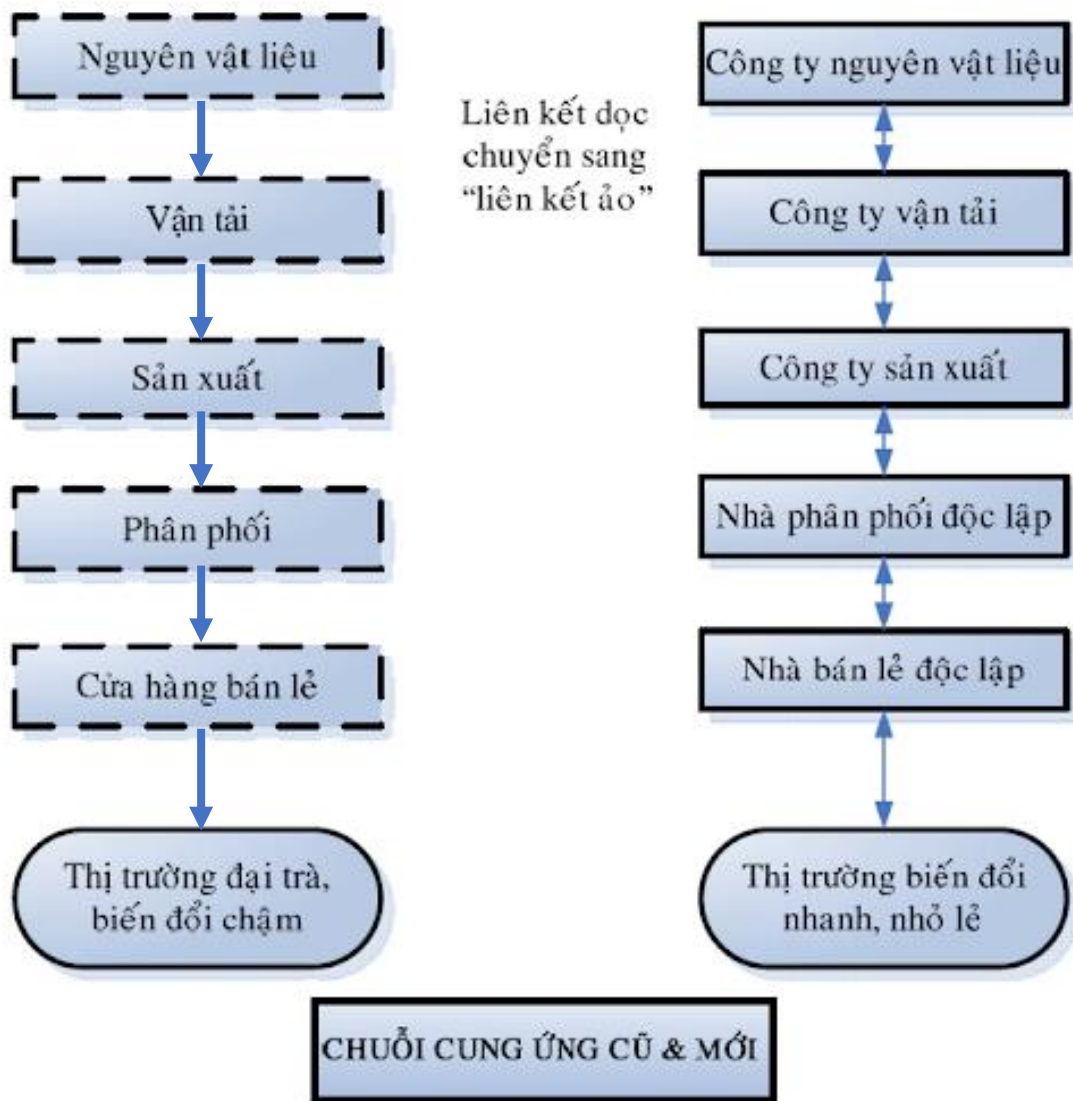


## 1.3 Sự Cải Tiến Trong Cấu Trúc Chuỗi Cung Ứng

- **1.3.1 Cấu trúc chuỗi cung ứng cũ vs mới**

- ✓ Trong thời đại công nghiệp, thị trường hàng hoá đại chúng (**mass market**) biến chuyển chậm, các công ty thành công thường cố gắng làm chủ phần lớn hoặc toàn bộ chuỗi cung ứng của mình. Mô hình này được gọi là **Liên kết theo hàng dọc**. Mục tiêu nhằm đạt được hiệu quả tối đa thông qua lợi thế kinh tế nhờ quy mô.
- ✓ Tuy nhiên, các thị trường dễ biến động và thay đổi nhanh chóng đòi hỏi các chuỗi cung ứng phải linh hoạt và phản ứng tốt hơn. Các công ty cần tập trung vào năng lực cốt lõi và liên kết các công ty khác để tạo thành **Liên kết ảo**.





Tập trung vào tính hiệu quả nhưng hy sinh khả năng phản ứng nhanh với nhu cầu của KH không còn là mô hình kinh doanh thành công.

## Chuỗi Cung Ứng Mới

- ✓ Nhân lực trong mỗi công ty có thể bắt kịp với tốc độ thay đổi nhanh chóng và tiếp tục học hỏi những kỹ năng mới để cạnh tranh trong ngành của mình.
- ✓ Liên kết theo hàng dọc đã nhường chỗ cho Liên kết ảo: Có thể tìm kiếm những công ty khác để hợp tác thực hiện các hoạt động cần thiết trong chuỗi cung ứng.



- **1.3.2 Những bên tham gia**

- ✓ Chuỗi cung ứng cơ bản: Nhà cung cấp, Công ty, Khách hàng.
- ✓ Chuỗi cung ứng mở rộng có thêm:
  - Nhà cung cấp khởi đầu (**Ultimate Supplier**)
  - Khách hàng cuối cùng (**Ultimate Customer**)
  - Toàn bộ các công ty cung cấp dịch vụ cho các công ty khác trong chuỗi cung ứng (**Extended Supply Chains**)
- ✓ Các công ty thực hiện chức năng khác nhau:
  - Nhà sản xuất
  - Nhà phân phối
  - Nhà bán lẻ
  - Khách hàng
  - Nhà cung cấp dịch vụ

## Nhà sản xuất

### Producers/Manufacturers

- ✓ Là những tổ chức làm ra sản phẩm: bao gồm các công ty sản xuất nguyên liệu thô và công ty sản xuất sản phẩm hoàn chỉnh.
  - ✓ Nhà sản xuất sản phẩm hoàn chỉnh sử dụng nguyên liệu thô và linh kiện được làm bởi các nhà sản xuất khác để làm ra sản phẩm của họ.
  - ✓ Nhà sản xuất cũng có thể tạo ra những sản phẩm vô hình.
- *Câu hỏi thảo luận: Nhà sản xuất sản phẩm hữu hình đang tập trung ở khu vực nào trên thế giới? Tương tự với Nhà sản xuất sản phẩm vô hình?*



## Nhà phân phối

### Distributors/Wholesalers

- ✓ Là những công ty lấy một số lượng lớn hàng tồn kho từ nhà sản xuất và phân phối các dòng sản phẩm có liên quan với nhau đến KH.
- ✓ Giúp Nhà sản xuất giảm tác động từ những biến động trong nhu cầu thị trường bằng cách dự trữ hàng tồn kho và làm hầu hết công việc bán hàng để tìm kiếm và phục vụ KH.
- ✓ Có thể đóng vai trò người môi giới sản phẩm giữa người bán và người mua mà không sở hữu sản phẩm đó.



## Nhà bán lẻ

### Retailers

- ✓ Dự trữ hàng tồn kho và bán với số lượng nhỏ cho cộng đồng.
- ✓ Quảng bá sản phẩm và thường kết hợp giá cả, chọn lọc sản phẩm, dịch vụ, sự tiện lợi thành công cụ chính thu hút KH.
- ✓ Siêu thị lớn thu hút KH bằng giá và sự đa dạng chọn lựa sản phẩm. Cửa hàng bán mặt hàng đặc biệt, giá cao cung cấp sản phẩm đặc biệt cùng chất lượng dịch vụ cao cấp. Cửa hàng tiện lợi có lợi thế về sự tiện lợi.





## Khách hàng

### Customers

- ✓ Là bất cứ tổ chức, cá nhân nào mua và sử dụng sản phẩm.
- ✓ Một tổ chức KH có thể mua một sản phẩm để kết hợp với sản phẩm khác và bán lại cho KH của họ. Hoặc KH có thể là người sử dụng hay tiêu thụ cuối cùng sản phẩm.



## Nhà cung cấp dịch vụ

### Service Provider

- ✓ Là tổ chức cung cấp dịch vụ cho các nhà sản xuất, nhà phân phối, nhà bán lẻ và KH.
- ✓ Đã phát triển chuyên môn và kỹ năng đặc biệt trong việc tập trung vào một hoạt động cụ thể.
- ✓ Thực hiện các dịch vụ hiệu quả hơn với mức giá tốt hơn.
- ✓ Cung cấp dịch vụ vận tải & kho bãi, dịch vụ tài chính, nghiên cứu thị trường & quảng cáo, thiết kế sản phẩm, kỹ thuật, pháp lý, tư vấn quản lý, công nghệ thông tin & thu thập dữ liệu.
- *Câu hỏi thảo luận: Kể ra những loại hình cung cấp dịch vụ?*

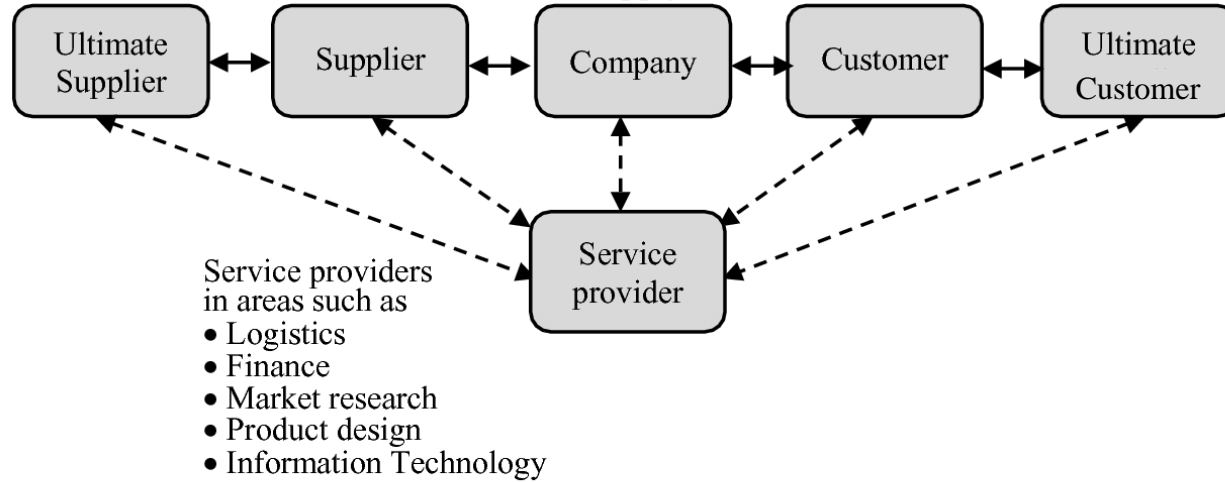




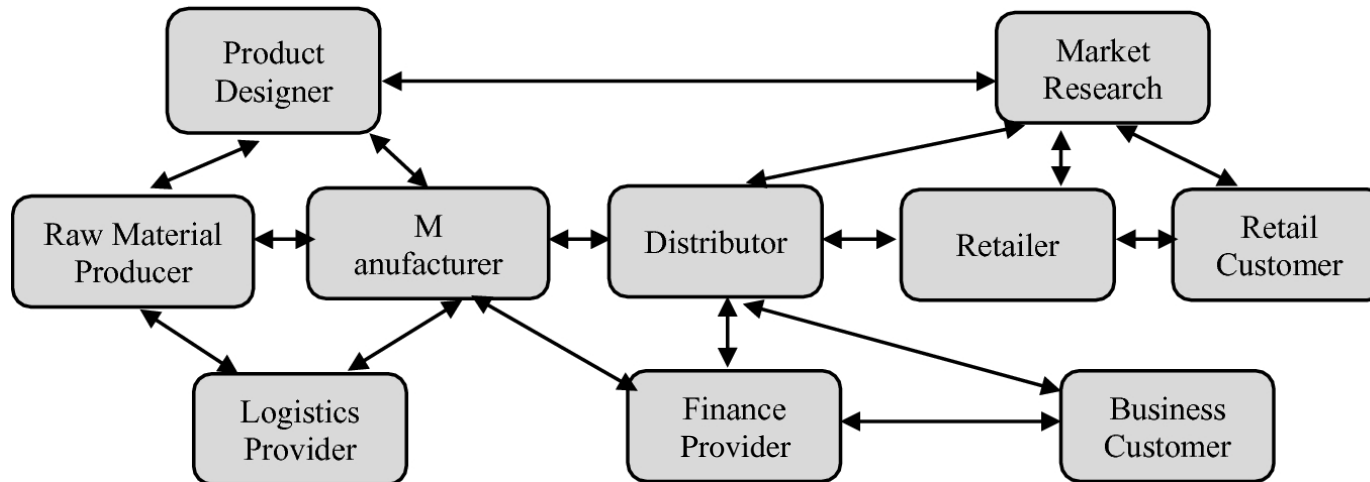
### Simple Supply Chain



### Extended Supply



### Example of an Extended Supply Chain



Qua thời gian những yêu cầu tổng thể của chuỗi cung ứng trở nên ổn định. Điều thay đổi là thành phần những tổ chức/cá nhân tham gia và vai trò của mỗi bên tham gia thực hiện.

## 1.4 Gắn Kết Chuỗi Cung Ứng Với Chiến Lược Kinh Doanh

- Chuỗi cung ứng của một công ty là một phần không thể thiếu trong phương pháp tiếp cận thị trường và cần phải đáp ứng yêu cầu thị trường nhằm hỗ trợ chiến lược kinh doanh của công ty đó.
- Chiến lược kinh doanh được công ty sử dụng luôn bắt đầu với nhu cầu của KH mà công ty đang hoặc sẽ phục vụ.
- Tùy thuộc vào KH, chuỗi cung ứng phải có sự kết hợp hợp lý giữa **Sự phản ứng nhanh** và **Tính hiệu quả**. Case study: 7-Eleven vs Sam's Club.
- Có ba bước gắn kết chuỗi cung ứng với chiến lược kinh doanh:
  1. Hiểu rõ thị trường mà công ty đang phục vụ.
  2. Xác định điểm mạnh/năng lực cốt lõi của công ty và vai trò của công ty trong việc phục vụ thị trường của mình.
  3. Phát triển các khả năng chuỗi cung ứng cần thiết để hỗ trợ vai trò mà công ty đã chọn.

- **1.4.1 Hiểu được thị trường mà công ty đang phục vụ**

- ✓ Bắt đầu bằng đặt các câu hỏi về KH của công ty: Đang phục vụ cho nhóm KH nào? KH của công ty đang bán hàng cho nhóm KH nào? Chuỗi cung ứng công ty tham gia thuộc loại nào?
- ✓ Những thuộc tính làm rõ yêu cầu của KH mà công ty đang phục vụ:
  - Số lượng sản phẩm cần thiết trong mỗi lô:
  - Thời gian đáp ứng mà KH sẵn sàng chờ đợi:
  - Tính đa dạng trong nhu cầu về sản phẩm:
  - Mức độ dịch vụ yêu cầu:
  - Giá của sản phẩm:
  - Tỷ lệ đổi mới mong muốn trong sản phẩm:

- **1.4.2 Xác định năng lực cốt lõi của công ty**

- ✓ Xác định vai trò mà công ty đang thực hiện hoặc muốn thực hiện trong các chuỗi cung ứng: Công ty thuộc thành phần nào? Đóng vai trò nào? Có thể làm gì để thúc đẩy chuỗi cung ứng? Năng lực cốt lõi nào? Làm thế nào để kiếm được lợi nhuận?
- ✓ Một công ty có thể phục vụ cho nhiều thị trường và tham gia vào nhiều chuỗi cung ứng khác nhau.
- ✓ Khi phục vụ cho nhiều phân khúc thị trường, công ty cần tìm cách gia tăng năng lực cốt lõi:
  - Một số bộ phận trong chuỗi cung ứng thiết kế đặc biệt cho phân khúc này.
  - Trong khi một số bộ phận khác mang tính kết hợp để đạt lợi thế về quy mô kinh tế.

### • 1.4.3 Phát triển những năng lực cần có của chuỗi cung ứng

- ✓ Phát triển năng lực cần có của công ty để hỗ trợ vai trò mà công ty đảm nhận.
- ✓ Sự phát triển được hướng dẫn bởi quyết định về năm nhân tố của chuỗi cung ứng. Tùy thuộc vào yêu cầu kinh doanh, có thể phát triển hoặc quản lý để hướng đến **Sự phản ứng nhanh** hay **Tính hiệu quả**.
- *Câu hỏi thảo luận: Nêu lên những hoạt động dựa trên 2 tính năng cơ bản quyết định việc phát triển năng lực ở mỗi lĩnh vực.*

	Sự phản ứng nhanh	Tính hiệu quả
Sản xuất		
Hàng tồn kho		
Địa điểm		
Vận chuyển		
Thông tin		

## **1. Sản xuất:**

- Tính phản ứng nhanh: Xây dựng nhà máy có công suất dư thừa, kĩ thuật sản xuất linh hoạt để sản xuất nhiều sản phẩm đa dạng. Sản xuất tại nhiều nhà máy nhỏ gần KH để giảm thời gian giao hàng.
- Tính hiệu quả: Xây dựng nhà máy với rất ít công suất dư thừa và tối ưu hoá việc vận hành để sản xuất sản phẩm có chủng loại giới hạn. Tập trung sản xuất tại các nhà máy trung tâm lớn để đạt hiệu quả kinh tế quy mô.

## **2. Hàng tồn kho:**

- Tính phản ứng nhanh: Dự trữ lượng tồn kho cao cho một loạt sản phẩm. Cất giữ sản phẩm tại nhiều địa điểm để có sẵn hàng tồn kho, cung cấp cho KH càng nhanh càng tốt.
- Tính hiệu quả: Giảm lượng hàng tồn kho đối với tất cả mặt hàng. Dự trữ hàng tồn kho trong một vài địa điểm ở vị trí trung tâm để giảm chi phí mà vẫn đạt lợi thế kinh tế quy mô.

### **3. Vị trí:**

- Tính phản ứng nhanh: Mở nhiều địa điểm để tiếp cận gần hơn với KH.
- Tính hiệu quả: Chỉ vận hành ở một vài địa điểm và tập trung hoạt động tại các địa điểm chung.

### **4. Vận chuyển:**

- Tính phản ứng nhanh: Đạt được thông qua phương thức vận chuyển nhanh chóng và linh hoạt.
- Tính hiệu quả: Chú trọng khi vận chuyển theo lô lớn với tần suất thưa hơn. Hiệu quả hơn nếu vận chuyển bắt đầu từ một cơ sở trung tâm thay vì từ nhiều chi nhánh.

### **5. Thông tin:**

- Tính phản ứng nhanh: Ứng dụng công nghệ thu thập và chia sẻ thông tin, dữ liệu chính xác, kịp thời.
- Tính hiệu quả: Hạn chế chia sẻ thông tin để tránh nguy cơ thông tin được sử dụng để chống lại. Tuy nhiên, thông tin chỉ có hiệu quả ngắn hạn và sẽ kém hiệu quả sau một thời gian vì chi phí thông tin giảm.

# Tính phản ứng nhanh và Tính hiệu quả

## Responsiveness and Efficiency



- Các năng lực của chuỗi cung ứng thuộc hai phạm trù **Khả năng phản ứng** và **Tính hiệu quả** đến từ những quyết định xoay quanh năm nhân tố của chuỗi cung ứng.
- Case study: Dell vs Apple.

*Source: Supply Chain Junction*