

I/ GIỚI THIỆU CHUNG VỀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN CỦA QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

Vào những năm đầu của thế kỷ 20 thì việc thiết kế và phát triển sản phẩm mới diễn ra chậm chạp và lệ thuộc chủ yếu vào nguồn lực nội bộ, công nghệ và công suất. Chia sẻ công nghệ và chuyên môn thông qua sự cộng tác chiến lược giữa người mua và người bán là một thuật ngữ hiếm khi nghe giai đoạn bấy giờ. Các quy trình sản xuất được đệm bởi tồn kho nhằm làm cho máy móc vận hành thông suốt và quy trì cân đối dòng nguyên vật liệu, điều này dẫn đến tồn kho trong sản xuất tăng cao.

Cho đến thập niên 60 của thế kỷ 20, các công ty lớn trên thế giới tích cực áp dụng công nghệ sản xuất hàng loạt để cắt giảm chi phí và cải tiến năng suất, song họ lại 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.

Trong thập niên 70, hệ thống hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu (MRP) và hệ thống hoạch định nguồn lực sản xuất (MRPII) được phát triển và tầm quan trọng của quản trị hiệu quả vật liệu ngày càng được nhấn mạnh, các nhà sản xuất nhận thức tác động của mức độ tồn kho cao đến chi phí sản xuất và chi phí lưu giữ tồn kho. Cùng với sự phát triển của công nghệ thông tin, đặc biệt là máy tính làm gia tăng tính tinh vi của các phần mềm kiểm soát tồn kho đã làm giảm đáng kể chi phí tồn kho trong khi vẫn cải thiện truyền thông nội bộ về nhu cầu của các chi tiết cần mua cũng như nguồn cung.

Thập niên 1980 được xem như là thời kỳ bản lề của quản trị chuỗi cung ứng. Thuật ngữ quản trị chuỗi cung ứng lần đầu tiên sử dụng một cách rộng rãi trên nhiều tờ báo, ở tạp chí, cụ thể là vào năm 1982.¹ Cạnh tranh trên thị trường toàn cầu ngày càng trở nên khốc liệt gây áp lực đến các nhà sản xuất, buộc họ phải cắt giảm chi phí, nâng cao chất lượng sản phẩm, cùng với việc gia tăng mức độ phục vụ khách hàng. Các hãng sản xuất vận dụng kỹ thuật sản xuất đúng thời hạn (JIT), quản trị chất lượng toàn diện (TQM) nhằm cải tiến chất lượng, nâng cao hiệu quả sản xuất, rút ngắn thời gian giao hàng. Trong môi trường sản xuất JIT với việc sử dụng ít tồn kho đệm cho lịch trình sản xuất, các doanh nghiệp bắt đầu nhận thấy lợi ích tiềm tàng và tầm quan trọng của mối quan hệ

chiến lược và hợp tác của nhà cung cấp- người mua- khách hàng. Khái niệm về sự cộng tác hoặc liên minh càng nổi bật khi các doanh nghiệp thực hiện JIT và TQM.

Từ thập niên 1990, cạnh tranh khốc liệt, cùng với việc gia tăng chi phí hậu cần và tồn kho, cũng như xu hướng toàn cầu hóa nền kinh tế 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 giải quyết những thách thức này, các nhà sản xuất bắt đầu mua sản phẩm từ các nhà cung cấp chất lượng cao, có danh tiếng và được chứng thực. 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. Mặt khác, các công ty nhận thấy rằng nếu họ cam kết mua hàng từ những nhà cung cấp tốt nhất cho hoạt động kinh doanh của mình thì đổi lại họ sẽ hưởng lợi từ việc 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. Nhiều liên minh giữa nhà cung cấp và người mua đã chứng tỏ sự thành công của mình.

ĐỊNH NGHĨA CHUỖI CUNG ỨNG

Ngày nay, để cạnh tranh thành công trong bất kỳ môi trường kinh doanh nào, 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. Bởi lẽ, khi doanh nghiệp muốn đáp ứng sản phẩm hoặc dịch vụ cho khách hàng họ buộc 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. Cạnh tranh có tính toàn cầu ngày càng khốc liệt, chu kỳ sống của sản phẩm mới ngày càng ngắn hơn, mức độ kỳ vọng của khách hàng ngày càng cao hơn đã thúc ép các doanh nghiệp phải đầu tư và tập trung nhiều vào chuỗi cung ứng của nó. Thêm vào đó, những tiến bộ liên tục và 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 để quản lý nó.

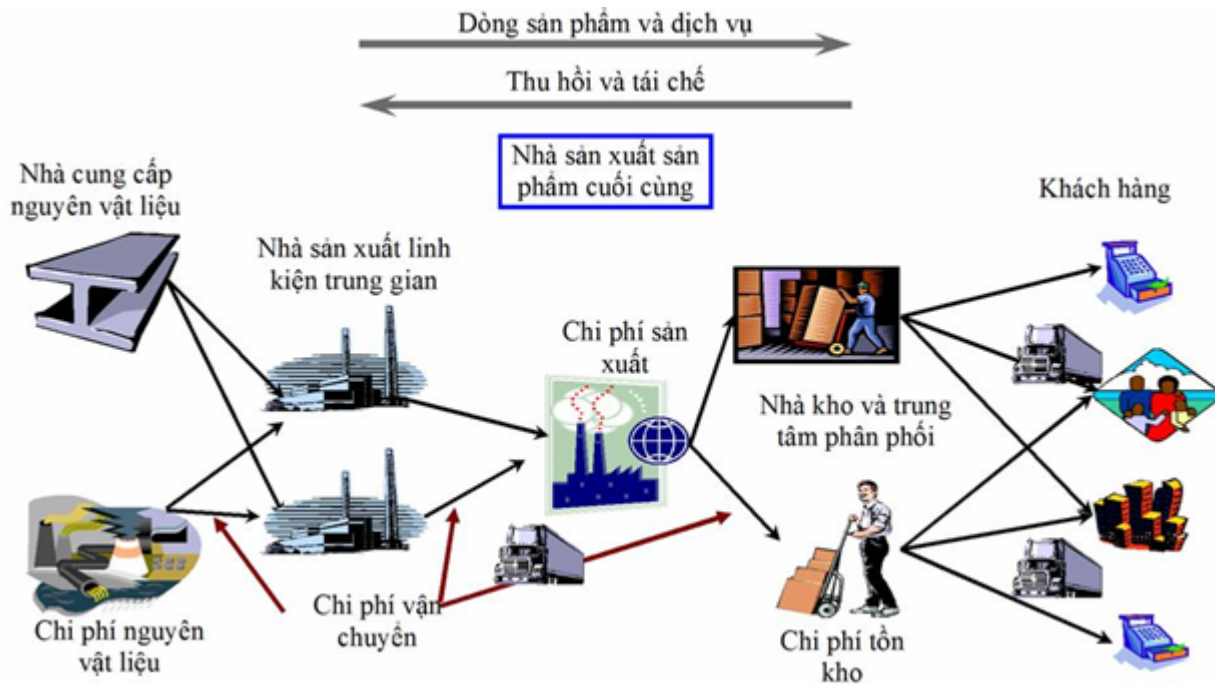
Trong một chuỗi cung ứng điển hình, doanh nghiệp mua nguyên vật liệu từ một hoặc nhiều nhà cung cấp; các bộ phận, chi tiết hoặc thậm chí sản phẩm sau đó được sản xuất ở một hay một số nhà máy, và được vận chuyển đến nhà kho để lưu trữ ở giai đoạn trung gian, cuối cùng đến nhà bán lẻ và khách hàng. Vì vậy, để giảm thiểu chi phí và cải thiện 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, cũng được xem như mạng lưới hậu cần, 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

Chuỗi cung ứng là gì? Có rất nhiều định nghĩa về quản trị chuỗi cung ứng, nhưng chúng ta bắt đầu sự thảo luận với khái niệm *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 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. Ví dụ một chuỗi cung ứng bắt đầu với các doanh nghiệp khai thác nguyên liệu từ đất - chẳng hạn như quặng sắt, dầu mỏ, gỗ và lương thực - và bán chúng cho các doanh nghiệp sản xuất vật liệu. Các doanh nghiệp này, đóng vai trò như người đặt hàng và sau khi nhận các yêu cầu về chi tiết kỹ thuật từ các nhà sản xuất linh kiện, họ sẽ tiếp tục chế biến vật liệu này thành các vật liệu thích hợp (như tấm thép, nhôm, đồng đỏ, gỗ xẻ và thực phẩm đã kiểm tra). Đến lượt mình, các nhà sản xuất linh kiện phải đáp ứng đơn hàng và yêu cầu từ khách hàng của họ - nhà sản xuất sản phẩm cuối cùng. Đầu ra của quá trình này là các linh kiện hay các chi tiết trung gian (như dây điện, vải, mạch in, những chi tiết cần thiết...). Nhà sản xuất sản phẩm cuối cùng (các công ty như IBM, General Motors, Coca-Cola) lắp ráp sản phẩm hoàn thành, bán chúng cho người bán sỉ hoặc nhà phân phối, để rồi những thành viên này sẽ bán chúng lại cho nhà bán lẻ, những người thực hiện sứ mệnh đưa sản phẩm đến người tiêu dùng cuối

cùng. Chúng ta mua sản phẩm trên cơ sở giá, chất lượng, tính sẵn sàng, sự bảo trì và danh tiếng với hy vọng rằng chúng thỏa mãn yêu cầu mà chúng ta mong đợi. Đôi khi vì những lý do nào đó 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, một quy trình ngược cũng rất cần thiết. 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.



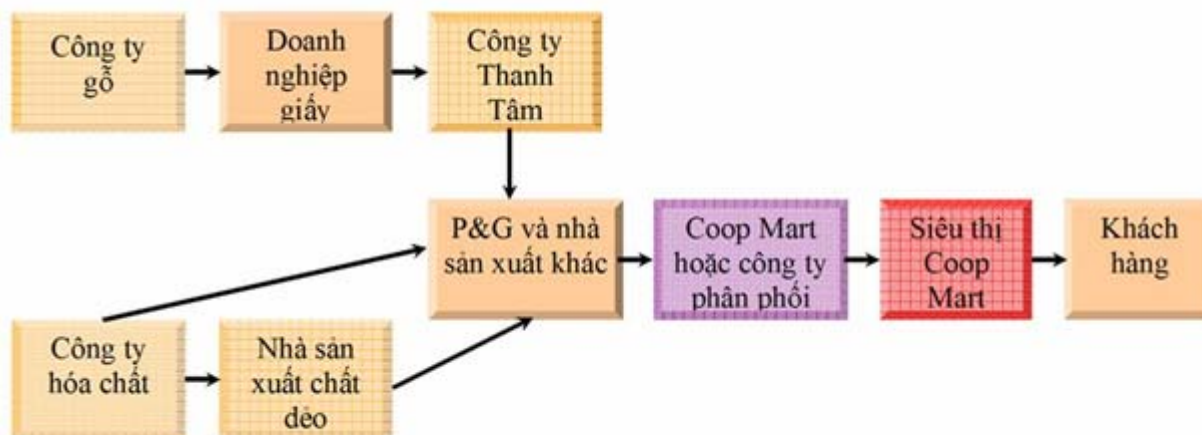
Chuỗi cung ứng điển hình

Chuỗi cung ứng điển hình như trong hình 1-1, chúng ta có thể hình dung các doanh nghiệp nằm ở khu vực giữa như doanh nghiệp trung tâm. Thực tế, doanh nghiệp trung tâm không chỉ là doanh nghiệp lắp ráp sản phẩm cuối cùng, nó cũng 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.

Các sản phẩm sẽ đến tay người tiêu dùng theo một số hình thức của chuỗi cung ứng. Chuỗi cung ứng đơn giản sẽ chỉ có ít thực thể tham gia, trong khi với các chuỗi phức tạp số các thực thể tham gia sẽ rất lớn. Như thế, bạn sẽ 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 mà không quan tâm đến các thành viên khác trong chuỗi, rốt cuộc dẫn đến giá bán cho khách hàng cuối cùng sẽ rất cao, mức phục vụ của chuỗi cung ứng thấp và nhu cầu khách hàng tiêu dùng cuối cùng có thể sẽ giảm xuống.

Cùng với các thực thể chính, 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. Đó 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. Trong đa số chuỗi cung ứng, các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ này đặc biệt hữu ích đối với các doanh nghiệp trung tâm, vì nhờ thế họ có thể mua sản phẩm ở nơi họ cần, hoặc 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 chi phí 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 hãy thử khám phá chuỗi cung ứng, bằng cách 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, nơi mà khách hàng ghé đến. Để phục vụ nhu cầu của khách hàng, Coop Mart đã lưu trữ tồn kho các sản phẩm 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 Thanh Tâm trong khi chính công ty này nhận nguyên vật liệu để sản xuất bao bì cho từ các nhà cung cấp khác. Chuỗi cung cấp này được minh họa ở hình 1-2.



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

Chuỗi cung ứng luôn hàm chứa tính năng động và nó liên quan đến dòng thông tin nhất định về sản phẩm và tài chính giữa các giai đoạn khác nhau. 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 gợi 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 cấp 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 cấp 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 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 hoặc cung cấp 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 tưng 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 cấp như là mạng lưới hậu cần.

CÁC MÔ HÌNH CỦA QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

Một công ty sản xuất sẽ nằm trong “mô hình đơn giản”, khi họ chỉ mua nguyên vật liệu từ một nhà cung cấp, sau đó tự làm ra sản phẩm của mình rồi bán hàng trực tiếp cho người sử dụng. Ở đây, bạn chỉ phải xử lý việc mua nguyên vật liệu rồi sản xuất ra sản phẩm bằng một hoạt động và tại một địa điểm duy nhất (single-site). Trong mô hình phức tạp, doanh nghiệp sẽ mua nguyên vật liệu từ các nhà cung cấp (đây cũng chính là thành phẩm của đơn vị này), từ các nhà phân phối và từ các nhà máy “chị em” (có điểm tương đồng với nhà sản xuất). Ngoài việc tự sản xuất ra sản phẩm, doanh nghiệp còn đón nhận nhiều nguồn cung cấp bổ trợ cho quá trình sản xuất từ các nhà thầu phụ và đối tác sản xuất theo hợp đồng. Trong mô hình phức tạp này, hệ thống SCM phải xử lý việc mua sản phẩm trực tiếp hoặc mua qua trung gian, làm ra sản phẩm và đưa sản phẩm đến các nhà máy “chị em” để tiếp tục sản xuất ra sản phẩm hoàn thiện. Các công ty sản xuất phức tạp sẽ bán và vận chuyển sản phẩm trực tiếp đến khách hàng hoặc thông qua nhiều kênh bán hàng khác, chẳng hạn như các nhà bán lẻ, các nhà phân phối và các nhà sản xuất thiết bị gốc (OEMs). Hoạt động này bao quát nhiều địa điểm (multiple-site) với sản phẩm, hàng hóa tại các trung tâm phân phối được bổ sung từ các nhà máy sản xuất. Đơn đặt hàng có thể được chuyển từ các địa điểm xác định, đòi hỏi công ty phải có

tầm nhìn về danh mục sản phẩm/dịch vụ đang có trong toàn bộ hệ thống phân phối. Các sản phẩm có thể tiếp tục được phân bổ ra thị trường từ địa điểm nhà cung cấp và nhà thầu phụ. Sự phát triển trong hệ thống quản lý dây chuyền cung ứng đã tạo ra các yêu cầu mới cho các quy trình áp dụng SCM. Chẳng hạn, một hệ thống SCM xử lý những sản phẩm được đặt tại các địa điểm của khách hàng và nguyên vật liệu của nhà cung cấp lại nằm tại công ty sản xuất.

Vì vậy, quản trị chuỗi cung ứng phát triển đồng thời theo hai hướng: (1) quản trị cung ứng và thu mua nhấn mạnh về phía khách hàng công nghiệp hoặc khách hàng tổ chức và (2) vận tải và hậu cần ra bên ngoài nhấn mạnh về phía nhà bán sỉ và nhà bán lẻ. Mức độ phổ biến của các liên minh với nhà cung cấp và khách hàng (nhà cung cấp của nhà cung cấp và khách hàng của khách hàng) từ cuối thập niên 1990 đến ngày nay hàm ý rằng chúng lệ thuộc nhiều vào vận tải, tồn kho và dịch vụ hậu. Xây dựng mối quan hệ cũng xảy ra đối với nhiều nhà cung cấp dịch vụ thứ ba hoặc các doanh nghiệp sử dụng chúng để đảm bảo việc cung ứng hàng hóa liên tục và không bị gián đoạn. Sự cần thiết phải đánh giá hiệu suất và thành tích của mối quan hệ này theo từng giai đoạn cũng đồng hành với sự phát triển của quản trị chuỗi cung ứng. Ngày nay, một trong những thách thức liên quan đến quản trị chuỗi cung ứng mà nhiều doanh nghiệp đang phải đối diện đó là cách thức đánh giá đầy đủ, toàn diện hiệu suất trong một chuỗi cung ứng toàn cầu và rõ ràng là cực kỳ phức tạp.

Đối với ngành bán sỉ và bán lẻ, trọng tâm của quản trị chuỗi cung ứng là những vấn đề về vị trí và hậu cần hơn là vấn đề sản xuất. Quản trị chuỗi cung ứng trong những ngành này thường liên quan đến việc đáp ứng nhanh chóng hoặc hậu cần tích hợp. Thành tựu của hệ thống chuyển đổi dữ liệu điện tử nội bộ (EDI), hệ thống mã vạch, Internet và công nghệ quét sóng băng tầng trong hai thập kỷ qua đã hỗ trợ mạnh mẽ sự phát triển của khái niệm chuỗi cung ứng tích hợp.

Các doanh nghiệp trong ngành bán lẻ sử dụng quản trị chuỗi cung ứng nhằm đương đầu với tính phức tạp và không chắc chắn chưa từng có của thị trường nhằm giảm thiểu tồn kho trong suốt chuỗi cung ứng. Việc phát triển nhanh chóng các phần mềm quản trị chuỗi cung ứng khách hàng/máy chủ mà điển hình bao gồm việc tích hợp quản

trị chuỗi cung ứng với các cấu thành của thương mại điện tử đã hỗ trợ đắc lực cho sự phát triển và ứng dụng quản trị chuỗi cung ứng. Chia sẻ thông tin với các đối tác chuỗi cung ứng thông qua EDI và Internet cho phép doanh nghiệp tích hợp chức năng tồn kho, hậu cần, mua nguyên vật liệu, vận chuyển và các chức năng khác nhằm tạo ra phương thức quản trị tiên phong và hiệu quả hơn. Trong tương lai, chúng ta sẽ hy vọng rằng quản trị chuỗi cung ứng nhấn mạnh đến việc mở rộng chuỗi cung cấp, gia tăng trách nhiệm của chuỗi và nhấn mạnh hơn nữa vào chuỗi cung cấp “xanh” cũng như cắt giảm đáng kể chi phí của chuỗi.

MỤC TIÊU CỦA QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

Định nghĩa về quản trị chuỗi cung ứng mở ra một số điểm then chốt. Trước hết, quản trị chuỗi cung ứng phải cân nhắc đến tất cả các thành tố của chuỗi cung ứng; 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; tác động của các thành tố này đến chi phí và vai trò chúng trong việc sản xuất sản phẩm phù hợp với nhu cầu khách 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 hiệu lực 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 cấp 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 là 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, đó chính là 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...Chênh

lệch 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 là lợi nhuận của chuỗi cung ứng. Lợi nhuận của chuỗi cung ứng là tổng lợi nhuận được chia sẻ trong toàn 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 cấp 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 Big C, 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 Big C trả tiền cho nhà cung cấp của nó, nó 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.

CÁC YÊU CẦU CỦA QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

Ngày nay để cạnh tranh thành công trong bất kỳ môi trường kinh doanh nào, các doanh nghiệp không chỉ tập trung vào hoạt động của riêng mình mà phải tích hợp vào công việc của nhà cung cấp cũng như khách hàng của nó. Bởi lẽ khi doanh nghiệp muốn đáp ứng sản phẩm hay dịch vụ cho khách hàng họ buộc phải quan tâm sâu sắc hơn đến dòng dịch chuyển nguyên vật liệu, cách thức thiết kế, đóng gói và dịch vụ của nhà cung cấp hay cách vận chuyển, bảo quản hàng hóa, phục vụ khách hàng của nhà bán lẻ.....Hơn nữa cạnh tranh mang tính toàn cầu ngày càng khốc liệt, chu kỳ sống của sản phẩm mới ngày càng

ngắn hơn, mức độ kỳ vọng của khách hàng ngày càng cao hơn buộc các doanh nghiệp phải đầu tư và tập trung nhiều hơn vào chuỗi cung ứng của nó. Thêm vào đó, những tiến bộ liên tục và đổi mới trong công nghệ truyền thông và vận tải điển hình như truyền thông di động, internet và phân phối hàng qua đêm đã thúc đẩy sự phát triển không ngừng của chuỗi cung ứng và kỹ thuật quản lý nó

🚩 Hệ thống cung ứng phải nhất quán, có thể chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong chuỗi 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 ...

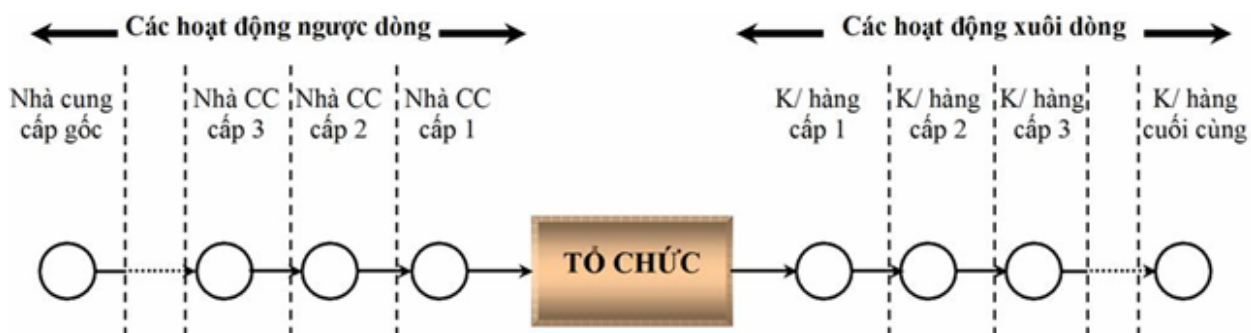
🚩 Hệ thống đảm bảo các doanh nghiệp có thể tự do quyết định tham gia hay rời bỏ chuỗi, nếu không đem lại lợi ích cho họ

🚩 Hệ thống giúp doanh nghiệp giảm được chi phí ,nâng cao năng lực cạnh tranh, đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật, thông tin phải trung thực và chính xác giữa các thành viên.

🚩 Các thành viên trong chuỗi cung ứng, đặc biệt là các đơn vị phụ trách thu mua, sản xuất hậu cần ,vận tải không chỉ được trang bị những kiến thức quan trọng cần thiết về các chức năng của chuỗi cung ứng mà phải biết đánh giá am hiểu về mức độ tương tác cũng như ảnh hưởng của chức năng này đến toàn chuỗi cung ứng

🚩 Dòng dịch chuyển của nguyên liệu vật liệu hay sản phẩm giữa các thành viên phải suôn sẻ và không gặp trở ngại.

CẤU TRÚC CỦA CHUỖI CUNG ỨNG



Bức tranh đơn giản nhất của chuỗi cung ứng là khi chỉ có một sản phẩm dịch chuyển qua một loạt các tổ chức, và mỗi tổ chức tạo thêm một phần giá trị cho sản phẩm. Lấy một tổ chức nào đó trong chuỗi làm qui chiếu, nếu xét đến 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 vật liệu ra ngoài - được gọi là **xuôi dòng**.

Các hoạt động ngược dòng được dành cho các các nhà cung cấp. Một nhà cung cấp dịch chuyển nguyên vật liệu trực tiếp đến nhà sản xuất là nhà cung cấp cấp một; nhà cung cấp đảm nhiệm việc dịch chuyển nguyên vật liệu cho nhà cung cấp cấp một được gọi là nhà cung ứng cấp hai, cứ ngược dòng như vậy sẽ đến nhà cung cấp cấp ba rồi đến tận cùng sẽ là nhà cung cấp gốc.

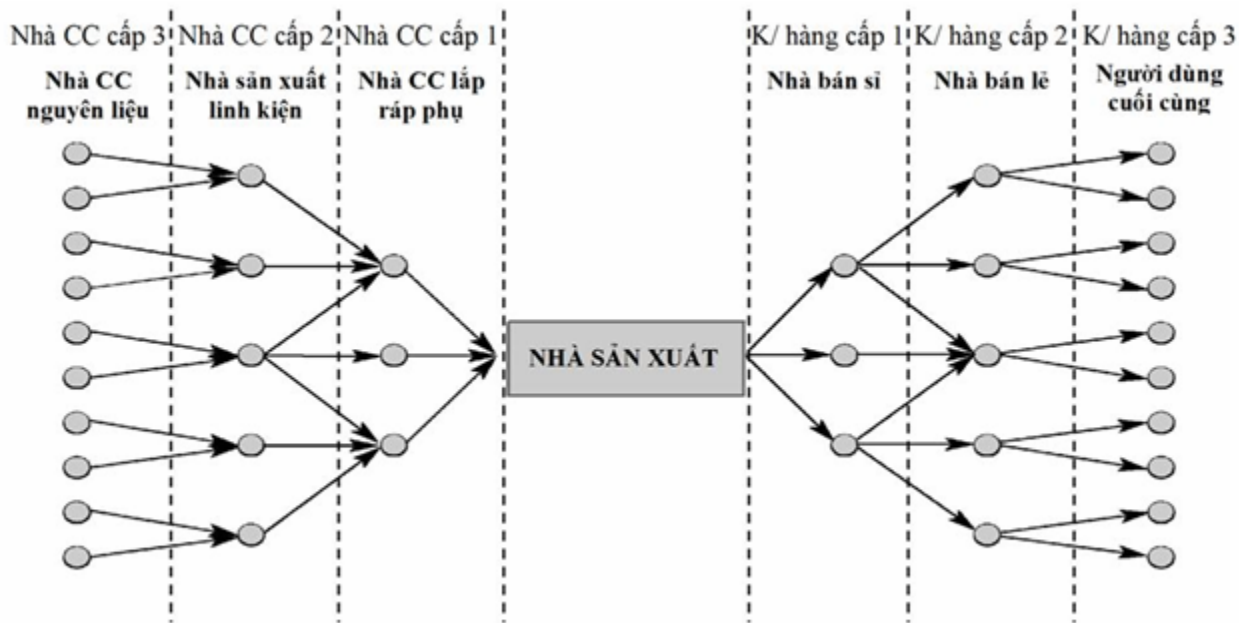
Khách hàng cũng được phân chia thành từng cấp.

Xét quá trình cung cấp xuôi dòng, 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 tận cùng của dòng dịch chuyển này sẽ đến khách hàng cuối cùng.

Trong thực tế, đa số các tổ chức mua nguyên, vật liệu từ nhiều nhà cung cấp khác nhau và bán sản phẩm đến nhiều khách hàng, vì vậy chúng ta có khái niệm chuỗi hội tụ và chuỗi phân kỳ.

Chuỗi cung cấp hội tụ khi nguyên vật liệu dịch chuyển giữa các nhà cung cấp. Chuỗi cung cấp phân kỳ khi sản phẩm dịch chuyển xuyên suốt các khách hàng.

Một công ty sản xuất sản phẩm cuối cùng có thể xem các nhà cung cấp lắp ráp bộ phận, cụm chi tiết là nhà cung cấp cấp 1, công ty sản xuất linh kiện là nhà cung cấp cấp 2, nhà cung cấp vật 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 1-5)

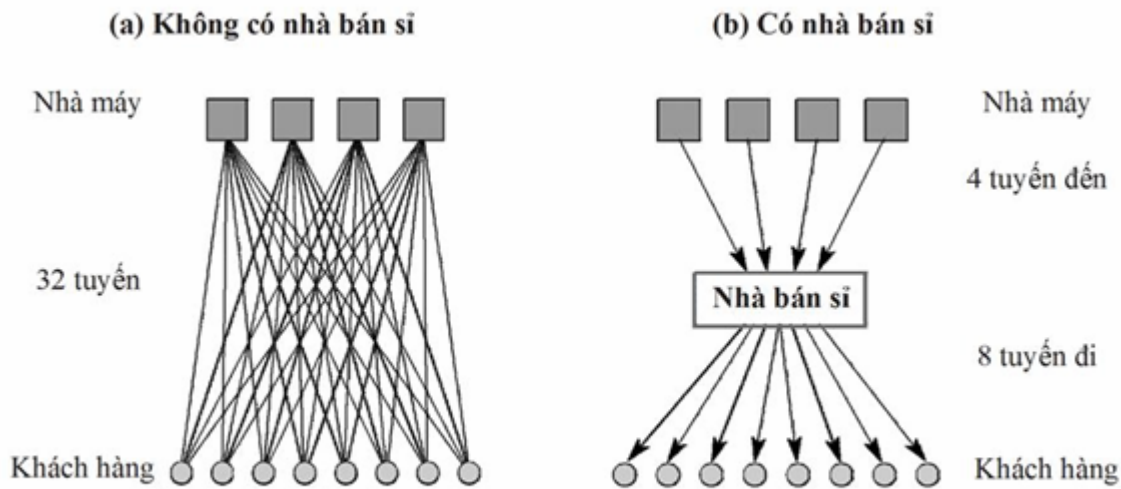


Hình 1-5: Chuỗi cung cấp của nhà sản xuất

LỢI ÍCH CỦA 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 cũng có thể khi chúng ta vận chuyển sản phẩm một cách trực tiếp từ nhà sản xuất gốc đến khách hàng cuối cùng - 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. Tuy vậy, có khá nhiều lý do cho sự tồn tại của chuỗi cung ứng dài. Giả sử dân cư của một thị trấn muốn mua hoa quả từ cửa hàng nông sản. Mặc dù đây chỉ là chuỗi cung cấp nhỏ, nhưng nó giúp cho toàn bộ dân cư khỏi phải 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 có một công ty vận tải đảm nhiệm việc phân phối hàng đến một thị trấn, thì nó cũng sẽ dễ dàng phân phối hàng hóa đến các thị trấn gần kề, trong trường hợp đó, rất có thể nó sẽ chọn cách vận chuyển hàng đến nhà kho và sau đó tổ chức việc phân phối. Tại kho hàng, hoa quả có thể được 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 sơ chế, công ty vận tải có thể chuyển nó vào nhà máy chế biến -

Cứ 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



Hình 1-3: Sử dụng trung gian để đơn giản chuỗi cung ứng

Chuỗi cung ứng tồn tại nhằm vượt qua những khoảng trống phát sinh 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 Nam Mỹ, nhưng khách hàng chính lại ở Châu Âu và Bắc Mỹ. Địa điểm tốt nhất cho các trạm xăng lại cách xa cả khách hàng chính ở thành phố và nhà cung cấp nhiên liệu. Tương tự, khi vật liệu phải dịch chuyển giữa các cơ sở sản xuất trải rộng trên các khu vực địa lý khác nhau, chuỗi cung ứng chú ý đến giải quyết sự mất cân đối giữa cung và cầu. Nhu cầu đối với đường có thể thấp hoặc cao hơn con số bình quân xác định trong suốt năm, nhưng cung về đường thì lại thay đổi do việc thu hoạch mía đường và củ cải đường.

Khi có sự vượt quá cung, 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. Tóm lại, lợi ích của chuỗi cung ứng được thiết kế tốt:

- Khóa lắp một cách hữu hiệu khoảng trống giữa nguồn cung với nhu cầu cuối cùng
- Nhà sản xuất bố trí cơ sở sản xuất tại vị trí tốt nhất, bắt 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.

THÁCH THỨC CỦA QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

Tối ưu hóa toàn bộ là rất khó thực hiện bởi vì chuỗi cung ứng cần được thiết kế, và vận hành trong môi trường không chắc chắn. Có rất nhiều nhân tố tác động đến điều này.

1. Thách thức của cân bằng cung và cầu

Thách thức này xuất phát từ thực tế là người ta thường sử dụng dữ liệu nhu cầu các tháng trước đã biết để xác định mức độ sản xuất cụ thể. Điều này hàm chứa những rủi ro cao về cung ứng và tài chính. Hơn nữa, dự báo luôn chứa đựng các yếu tố không chắc chắn vì vậy sẽ rất khó khăn cho việc cân đối giữa nhu cầu thực tế và nguồn cung của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cố gắng thỏa mãn nhu cầu tối đa của khách hàng, tuy nhiên

nếu sản xuất quá lượng nhu cầu cần thiết sẽ làm tăng chi phí do phải bảo quản tồn kho và chi phí này càng cao đối với những sản phẩm mang tính thời vụ. Mặt khác, nếu doanh nghiệp sản xuất thấp hơn so với nhu cầu có thể làm giảm đáng kể doanh thu do một lượng nhu cầu không được đáp ứng và điều này có thể hạ thấp uy tín của doanh nghiệp trên thương trường.

2. Thách thức về sự thay đổi mức tồn kho và đặt hàng

Mức tồn kho và đặt hàng lại thay đổi xuyên suốt chuỗi cung ứng, thậm chí ngay khi nhu cầu khách hàng về một sản phẩm cụ thể là không khác biệt đáng kể. Bởi vì, mỗi thực thể trong chuỗi cung ứng hoạt động theo định hướng mục tiêu của riêng mình nên có sự chênh lệch về nhu cầu của nó. Hơn nữa, mỗi đối tượng sẽ tiếp cận nguồn thông tin theo những cách khác nhau.

Những nguyên nhân chủ quan lẫn khách quan làm cho nguồn thông tin này sai lệch và tạo ra hiệu ứng Bullwhip.

3. Thách thức về khả năng của dự báo chính xác

Thực ra, “dự báo thì luôn luôn sai”. Chúng ta không thể dự báo chính xác nhu cầu về một chi tiết cụ thể, ngay cả với những kỹ thuật dự báo tân tiến nhất. Hơn nữa, bất kỳ một kỹ thuật dự báo nào cũng dựa trên những số liệu quá khứ và giả định rằng những sự kiện tương lai sẽ tuân theo một quy luật nào đó. Tuy nhiên điều này không phải bao giờ cũng đúng đặc biệt trong môi trường luôn thay đổi như hiện nay. Vì thế, chúng ta dễ dàng nhận thấy rằng đi kèm với bất kỳ công cụ hoặc kỹ thuật dự báo nào cũng với độ tin cậy. Khả năng dự báo càng làm tăng thêm thách thức cho công tác quản trị chuỗi cung ứng.

4. Thách thức của sự không chắc chắn

Sự không chắc chắn không chỉ xuất phát từ nhu cầu tương lai mà còn do nhiều yếu tố khác như thời gian giao hàng, sản lượng sản xuất, thời gian vận chuyển và sự sẵn sàng của các bộ phận.... Khi chuỗi cung ứng càng lớn và phân bố trên phạm vi rộng lớn nó càng chịu ảnh hưởng nhiều của những bất trắc từ thiên nhiên và chính con người có tác động to lớn.

Không thể bị loại bỏ sự không chắc chắn, điều quan trọng là chúng ta phải tìm nhiều cách tiếp cận hợp lý để tối thiểu hóa tác động của tính không chắc chắn trong chuỗi

cung ứng. Chúng ta sẽ xác định các chiến lược mà những đối tác trong chuỗi cung ứng có thể áp dụng để duy trì, hoặc gia tăng mức độ phục vụ ngay trong điều kiện không chắc chắn.

VAI TRÒ CỦA IT TRONG QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

Quản lý chuỗi cung ứng (SCM) là liên quan với dòng chảy của sản phẩm và thông tin giữa các thành viên tổ chức cung ứng dây chuyền. Phát triển gần đây trong công nghệ cho phép các tổ chức để thông tin dễ dàng trong cơ sở của họ. Những công nghệ này là hữu ích để điều phối các hoạt động để quản lý chuỗi cung ứng. Chi phí của thông tin là giảm do tỷ lệ ngày càng tăng của công nghệ. Trong mô hình chuỗi cung ứng tích hợp phản ánh ở vật liệu ngược và dòng chảy thông tin phản hồi. Quản lý cần phải hiểu rằng công nghệ thông tin nhiều hơn là chỉ máy tính. Ngoại trừ thiết bị máy tính nhận dữ liệu, công nghệ viễn thông, tự động hóa nhà máy và phần cứng khác và các dịch vụ

Tầm quan trọng của thông tin trong một môi trường quản lý tổng hợp chuỗi cung cấp:

Trước năm 1980 dòng chảy thông tin giữa các khu chức năng với trong một tổ chức và giữa các tổ chức thành viên cung cấp dây chuyền được giấy dựa. Các giấy dựa trên giao dịch và giao tiếp là chậm. Trong thời gian này, thông tin thường được nhìn qua như là một nguồn lực cạnh tranh quan trọng bởi vì giá trị của nó để cung cấp cho chuỗi thành viên đã không hiểu rõ ràng. Cơ sở hạ tầng IT khả năng cung cấp một vị trí cạnh tranh của các sáng kiến kinh doanh như giảm thời gian chu kỳ, thực hiện, thực hiện thiết kế lại các quá trình liên chức năng. Một số công ty cũng biết mối quan hệ liên quan đến chuỗi cung ứng thông qua công nghệ thông tin. Ba yếu tố có ảnh hưởng mạnh mẽ thay đổi này trong tầm quan trọng của thông tin. Thứ nhất, thỏa mãn trong lòng khách hàng thực tế đã trở thành một cái gì đó của một nỗi ám ảnh của công ty. Phục vụ khách hàng theo cách tốt nhất hiệu quả nhất và hiệu quả, đã trở thành quan trọng. Thứ hai thông tin là một yếu tố rất quan trọng trong khả năng của nhà quản lý để giảm hàng tồn kho và yêu cầu nguồn nhân lực đến một mức độ cạnh tranh. Thông tin chảy đóng một vai trò

quan trọng trong kế hoạch chiến lược.

Vai trò của Công nghệ thông tin (CNTT) trong quản lý chuỗi cung ứng là không thể phủ nhận. CNTT đóng vai trò quan trọng trong việc giúp đỡ để cơ cấu lại toàn bộ phân phối thiết lập để đạt được cấp độ dịch vụ cao hơn và hàng tồn kho thấp hơn và chi phí chuỗi cung ứng thấp hơn. Các hướng chiến lược mở rộng cần được hỗ trợ bởi các chiến lược CNTT đang gia tăng tần số của biên lai / công văn, giữ nguyên vật liệu tiếp tục lên chuỗi cung ứng và đảm nhiệm lần dẫn đầu. CNTT đóng góp quan trọng và triển khai được thảo luận. thay đổi cơ bản đã xảy ra trong nền kinh tế ngày nay. Những thay đổi này làm thay đổi mối quan hệ chúng ta có với khách hàng của chúng ta, nhà cung cấp của chúng ta, các đối tác của chúng tôi kinh doanh và các đồng nghiệp của chúng ta. Nó cũng mô tả cách phát triển CNTT đã trình bày các công ty có cơ hội chưa từng có để đạt được lợi thế cạnh tranh. Vì vậy, đầu tư CNTT là điều kiện tiên quyết cho từng công ty để duy trì trên thị trường.

Các nhà quản lý cần phải hiểu rằng công nghệ thông tin nhiều hơn là chỉ máy tính. Ngoại trừ máy tính, dữ liệu nhận dạng thiết bị, công nghệ viễn thông, tự động hóa nhà máy và phần cứng khác và các dịch vụ được bao gồm.

Chuỗi cung ứng năng động tổ chức:

Tất cả các doanh nghiệp tham gia các sáng kiến quản lý dây chuyền cung cấp chấp nhận một vai trò cụ thể để thực hiện. Họ cũng chia sẻ niềm tin chung rằng họ và tất cả người tham gia chuỗi cung cấp khác sẽ được tốt hơn off vì nỗ lực hợp tác này. Power với trong chuỗi cung ứng là một vấn đề trung tâm. Hiện đã có một sự thay đổi chung của các nhà sản xuất điện từ các nhà bán lẻ trong thập kỷ hai vừa qua. Các nhà bán lẻ ngồi ở một vị trí rất quan trọng trong thời hạn truy cập thông tin cho các chuỗi cung ứng. Các nhà bán lẻ đã tăng lên vị trí nổi bật thông qua công nghệ.

Sự phát triển của Inter hệ thống thông tin tổ chức cho các chuỗi cung cấp có ba lợi thế riêng biệt như giảm chi phí, năng suất, cải tiến và sản phẩm chiến lược thị trường.

Thông tin và Công nghệ: Ứng dụng của SCM:

Trong sự phát triển và bảo trì hệ thống thông tin dây chuyền cung ứng của cả hai phần mềm và phần cứng phải được giải quyết. Phần cứng của máy tính bao gồm đầu vào đầu ra và các thiết bị lưu trữ. Phần mềm bao gồm toàn bộ hệ thống và chương trình ứng dụng được sử dụng để kiểm soát xử lý các giao dịch quản lý, ra quyết định và kế hoạch chiến lược. Phát triển gần đây trong Cung cấp phần mềm quản lý dây chuyền là:

1. Tỷ lệ cơ sở, nhà cung cấp lựa chọn và kết hợp trả tiền (phiên bản 2.0) được phát triển bởi Phân Khoa Inc đó là hữu ích cho việc tính toán chi phí vận chuyển hàng hóa, so sánh tỷ lệ phương thức vận tải, phân tích chi phí và hiệu quả dịch vụ của tàu sân bay.

2. Một chương trình phần mềm mới được phát triển bởi Ross hệ thống Inc gọi là chuỗi cung ứng quy hoạch được sử dụng để dự báo nhu cầu, tôn tạo các công cụ sản xuất & lập kế hoạch chính xác và lập lịch trình hoạt động.

3. P & G công ty phân phối và quyết định kỹ thuật kết quả trong một hệ thống phần mềm được gọi là tối ưu hóa mạng lưới giao thông cho tinh giản quá trình đấu thầu và giải thưởng.

4. Logility giải pháp quy hoạch mới đây đã được giới thiệu để cung cấp một chương trình có khả năng quản lý chuỗi cung cấp toàn bộ.

Ứng dụng RFID vào quản lý chuỗi cung ứng

Chi phí hợp lý, hoạt động hiệu quả, công nghệ RFID (Radio Frequency Identification - nhận dạng tần số sóng vô tuyến) được các nhà quản trị xem là một giải pháp hữu ích trong việc quản lý chuỗi cung ứng.



Ứng dụng RFID giúp nhà quản trị quản lý hiệu quả chuỗi cung ứng. (Ảnh: Intermec)

Một trong những công nghệ được các nhà quản lý đánh giá cao là RFID, nhiều công ty trên thế giới đã sử dụng trong việc quản lý chuỗi cung ứng, điển hình là tập đoàn bán lẻ Wal-mart (Mỹ).

RFID hoạt động trên nền tảng sóng vô tuyến kết hợp với máy tính quản lý bao gồm thẻ, đầu đọc thẻ và máy tính chủ. Thẻ RFID gắn vào sản phẩm được tích hợp chip bán dẫn và ăng-ten thu sóng. Đầu đọc thẻ nhận tín hiệu từ thẻ RFID từ xa, có thể lên đến 50 m tùy vào nguồn năng lượng được cung cấp cho thẻ RFID, chuyển dữ liệu đến máy tính để phân tích và xử lý các thông tin sản phẩm.

Ưu điểm dễ nhận thấy nhất của hệ thống RFID so với hệ thống mã vạch là khả năng đọc dữ liệu từ xa, bộ nhớ chứa nhiều thông tin hơn, thông tin sản phẩm có thể sửa đổi và cập nhật một cách nhanh chóng, được lưu lại đảm bảo tính chính xác.

Nhờ dung lượng bộ nhớ cao, thẻ RFID cung cấp đầy đủ thông tin về sản phẩm như chủng loại, tên sản phẩm, ngày nhập kho, giá, vị trí trong kho, thời hạn sử dụng..., hoặc những thông tin cần thiết khác mà nhà quản trị có thể lập trình. Với những thông tin sản phẩm được mã hóa và chuyển về máy chủ xử lý, nhà quản trị có thể dễ dàng lập kế hoạch tiếp theo cho sản phẩm trong dây chuyền cung ứng của mình.

THỰC HIỆN THÀNH CÔNG QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

NGUYÊN TẮC CỐT LÕI

Có 5 nguyên tắc cốt lõi đóng vai trò hướng dẫn chủ đạo cho những nỗ lực đơn giản hoá và cải thiện không ngừng tất cả giai đoạn của dây chuyền cung ứng. Chúng là:

- 1. Giá trị sản phẩm.** Giá trị đưa ra phải được xác định từ viễn cảnh của các khách hàng – cho dù giá trị đó là chi phí thấp, dịch vụ tốt nhất, chất lượng cao nhất, hay một giải pháp đơn nhất cho các yêu cầu sản phẩm, dịch vụ.
- 2. Tối ưu hoá dòng giá trị (value stream).** Quy trình sản xuất và hoàn thiện sản phẩm phải được vạch ra một cách chi tiết để nắm được mọi rào cản, qua đó nâng cao giá trị và tối ưu hoá dây chuyền cung ứng.
- 3. Chuyển đổi từ các quy trình đứt đoạn sang một dòng chảy không ngừng.** Một khi các rào cản và sự lãng phí được loại bỏ, mục tiêu là để thay thế lối suy nghĩ “đứt đoạn kế tiếp” và những đánh giá hành động có liên quan bằng một lối tư duy “dòng chảy không ngừng” về sản phẩm và dịch vụ.
- 4. Kích hoạt một sức hút nhu cầu.** Cùng với tư duy dòng chảy, các dây chuyền cung ứng có thể chuyển dịch từ chỗ bị chèo lái bởi các nhu cầu dự đoán tới chỗ có thể được định hướng trực tiếp theo nhu cầu của khách hàng.
- 5. Hoàn thiện tất cả các sản phẩm, quy trình và dịch vụ.** Với bốn nguyên tắc trên, các dây chuyền cung ứng có thể tập trung sự quan tâm chú ý của họ vào việc cải thiện hiệu suất, chi phí, thời gian quy trình và chất lượng.

Điều gì tạo nên một Dây chuyền cung ứng khung? Để bắt đầu, một Dây chuyền cung ứng khung sẽ tìm mọi cách để loại bỏ các lãng phí ở bất cứ đâu trong mạng lưới

kênh cung ứng; chuẩn hóa các quy trình thông qua những cấu trúc tổ chức theo chiều dọc, truyền thống; và tối ưu hoá các nguồn lực cốt lõi. Dây chuyền cung ứng khung cũng nỗ lực xây dựng những giá trị cao nhất dành cho khách hàng với một mức chi phí thấp nhất thông qua sự đồng bộ hoá các nhu cầu sản phẩm/dịch vụ với nhà cung cấp tối ưu. Để hoàn thành điều này, dây chuyền cung ứng khung phải đảm bảo tính hiệu quả (có khả năng đáp ứng sự thay đổi trong các nhu cầu của khách hàng như số lượng giao nhận luân phiên và phương thức vận chuyển) cũng như tính linh hoạt (ví dụ, có khả năng tận dụng tối đa các sản phẩm, nguồn lực bên ngoài và triển khai việc định giá và xúc tiến năng động). Trong các dây chuyền cung ứng khung, **outsourcing** được sử dụng để trợ giúp các điểm yếu nội bộ. Cuối cùng, các dây chuyền cung ứng khung luôn tận tụy với những cải thiện không ngừng về con người và quy trình xuyên suốt tổng thể.

HÀNH ĐỘNG

(SCM - Supply Chain Management) Một chuỗi cung ứng linh hoạt và hiệu quả chính là con đường dẫn tới thành công cho doanh nghiệp. Các doanh nghiệp ngay lập tức có thể có hành động phản hồi lại với những thay đổi nhanh chóng nhu cầu của khách hàng, đồng thời vẫn có thể đảm bảo chi phí sản xuất ở mức thấp để tối đa hóa lợi nhuận .

“Chúng ta phải tận dụng chuỗi cung ứng của mình” Đó là tâm niệm của các nhà quản lý trong môi trường kinh doanh không cho phép bất kỳ sai sót nào hiện nay. Nhưng, ngay cả khi các công ty tận dụng tất cả mọi công cụ và chiến lược đã có từ hơn thập kỷ qua để giúp đương đầu với các thách thức của chuỗi cung ứng, thì đối với họ, việc quản trị cung ứng hiệu quả vẫn là một rào cản lớn khó có thể vượt qua.

- Nhìn nhận chuỗi cung ứng của bạn như một tài sản chiến lược, đồng thời phát triển một chiến lược chuỗi cung ứng hỗ trợ chiến lược kinh doanh tổng thể và nền tảng cạnh tranh của công ty bạn.

- Phát triển một cấu trúc quy trình tổng thể, và quản lý các thực hành kinh doanh và các hệ thống thông tin hỗ trợ của công ty bạn để liên tục cũng như linh hoạt giải quyết

những nhu cầu. Thiết kế cơ cấu tổ chức để đạt được hiệu quả hoạt động, và đảm bảo bạn có kỹ năng cần thiết để phát triển và quản lý các chuỗi cung ứng phức tạp trong tương lai.

- Xây dựng mô hình cộng tác đúng, và cải tiến liên tục mối quan hệ với các đối tác chuỗi cung ứng của bạn

- Sử dụng các bộ đo lường để hướng tới thành công trong kinh doanh, và quản lý quá trình cải tiến không ngừng trong chuỗi cung ứng.

Những nhà quản lý và những người ra quyết định đảm trách công việc vận hành chuỗi cung ứng của một công ty có thể bị ngập đầu với các yêu cầu của công việc hàng ngày, ít có thời gian suy tư về những câu hỏi thế nào, tại sao, tại sao không, vốn thuộc trách nhiệm của họ. Cuốn sách Quản trị chiến lược chuỗi cung vượt ra khỏi các chu kỳ kinh doanh, và chuyển hướng trọng tâm quản trị, nhằm đem lại tư duy chiến lược cần có để xây dựng các năng lực cốt lõi sẽ quyết định thế mạnh cạnh tranh trong tương lai.

Giải pháp quản lý chuỗi cung ứng có thể giúp các nhà quản lý đạt được mục tiêu này bằng cách cho phép họ dự đoán tốt hơn các xu hướng thị trường, thỏa thuận những đơn hàng tốt nhất có thể với các nhà cung ứng, tối ưu hóa mức tồn kho, và liên kết tốt hơn với các kênh phân phối.

Nhu cầu cho các giải pháp SCM là rất lớn, do đó thị trường giải pháp SCM luôn tăng trưởng với tốc độ cao. Theo những thống kê mới nhất từ hãng nghiên cứu AMR, doanh thu từ thị trường SCM năm 2006 đạt ngưỡng 6 tỷ đô la, và đang được kỳ vọng sẽ vượt con số 8 tỷ đô năm 2010.

Quản lý chuỗi cung ứng là sự kết hợp của khoa học và công nghệ phần mềm bao trùm tất cả các hoạt động liên quan đến chuỗi cung ứng, bao gồm việc tìm kiếm, khai thác, lưu trữ các nguyên liệu đầu vào; lập kế hoạch và quản lý các qui trình sản xuất, chế biến; lưu kho và phân phối sản phẩm đầu ra. Với các giải pháp SCM, người quản lý có thể sắp xếp hợp lý và tự động hóa các bước lập kế hoạch, thực hiện và các hoạt động quan trọng khác.

Thêm vào đó, từ khi có sự xuất hiện của các đơn vị thứ ba xuyên suốt trong quá trình cung ứng, giải pháp SCM đã được thiết kế để nâng cao sự giao tiếp và liên kết giữa

các nhà cung ứng, các đơn vị vận tải, các hãng tàu biển, các đơn vị trung gian và các đối tác khác bằng cách cho phép chia sẻ thông tin đa chiều một cách nhanh chóng.

Nghiên cứu của AMR cũng chỉ ra rằng một doanh nghiệp sản xuất điển hình của Mỹ hiện tại đang quản lý trung bình hơn 30 mối quan hệ đối tác. Giải pháp SCM cho phép doanh nghiệp có thể kiểm soát được các mối quan hệ phức tạp đó trong khi vẫn có thể phản ứng nhanh với những nhu cầu đang thay đổi từng giờ từng phút của khách hàng.

NHỮNG LỢI ÍCH CHO DOANH NGHIỆP

Với một giải pháp SCM, nhà quản lý kinh doanh có thể:

Quản lý hiệu quả hơn toàn mạng lưới của mình bằng việc bao quát được tất cả các nhà cung cấp, các nhà máy sản xuất, các kho lưu trữ và hệ thống các kênh phân phối.

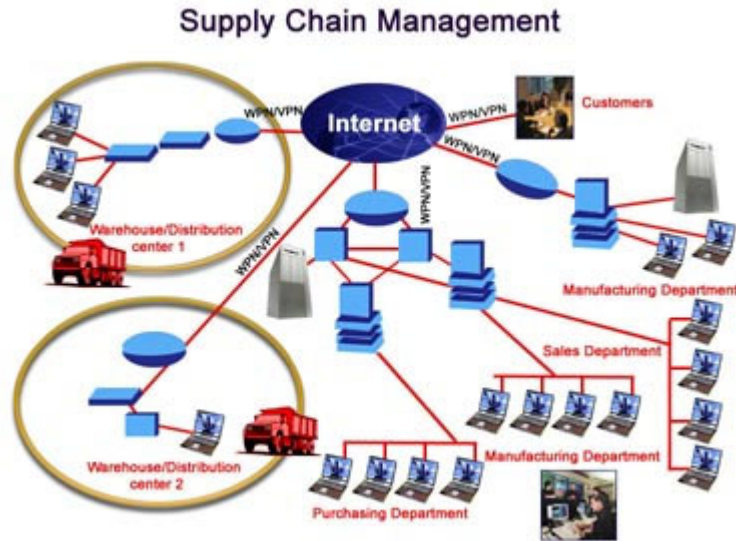
Sắp xếp hợp lý và tập trung vào các chiến lược phân phối để có thể loại bỏ các sai sót trong công tác hậu cần cũng như sự thiếu liên kết có thể dẫn tới việc chậm trễ.

Tăng hiệu quả cộng tác liên kết trong toàn chuỗi cung ứng bằng việc chia sẻ các thông tin cần thiết như các bản báo cáo xu hướng nhu cầu thị trường, các dự báo, mức tồn kho, và các kế hoạch vận chuyển với các nhà cung cấp cũng như các đối tác khác.

Tối thiểu hóa chi phí tồn kho và tăng chu trình lưu chuyển tiền mặt bằng cách quản lý tốt hơn mức tồn kho.

Tăng mức độ kiểm soát công tác hậu cần để sửa chữa kịp thời các vấn đề phát sinh trong chuỗi cung ứng trước khi quá muộn.

Một nghiên cứu chính thống gần đây của AMR đã chứng minh: những doanh nghiệp có khả năng dự báo chính xác các nhu cầu thị trường (một số có thể dễ dàng có được với giải pháp SCM), có thể giảm mức tồn kho không cần thiết 15%, tăng tỷ lệ các đơn hàng thành công, và rút ngắn qui trình thu tiền tới 35%.



NHỮNG ĐIỀU LƯU Ý KHI LỰA CHỌN MỘT GIẢI PHÁP SCM

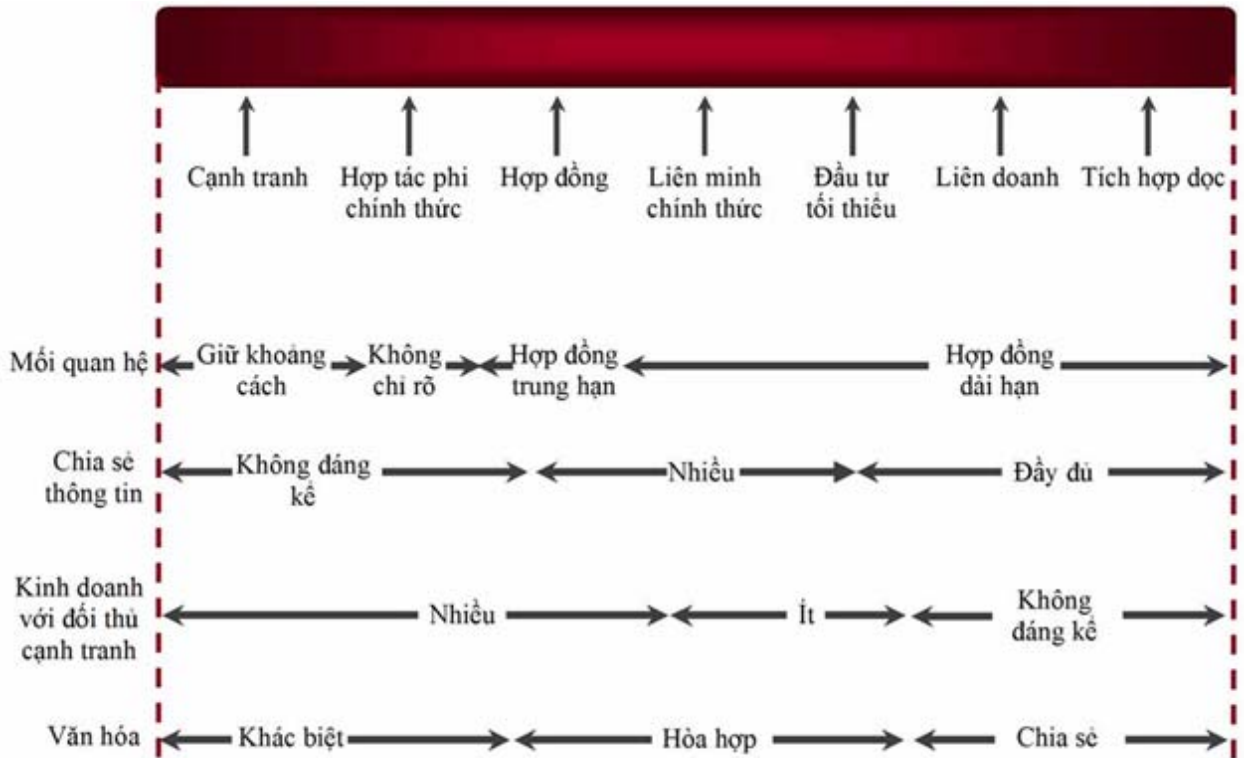
Do việc quản lý chuỗi cung ứng chỉ thực sự phát huy hiệu quả khi có sự chia sẻ thông tin nhanh chóng, thông suốt cả bên trong cũng như bên ngoài doanh nghiệp cho nên tích hợp là tính năng quan trọng nhất trong bất cứ giải pháp SCM nào. Hãy lựa chọn một giải pháp với mô hình dữ liệu mở để dữ liệu có thể được chia sẻ tự động với các hệ thống back-end khác của doanh nghiệp (ERP); đồng thời kết nối với các hệ thống của các nhà cung ứng, các nhà sản xuất cũng như khách hàng thông qua nhiều kênh, nhiều địa điểm.

Bên cạnh SCM, còn có rất nhiều các công nghệ mới có khả năng sẽ tác động hiệu quả đến hoạt động quản lý chuỗi cung ứng trong tương lai gần. Ví dụ như các thiết bị nhận dạng tần số radio (radio frequency identification - RFID) có thể sẽ làm thay đổi hoàn toàn phương pháp quản lý chuỗi cung ứng trên toàn cầu. Hãy tham khảo các nhà cung cấp về kế hoạch tích hợp sử dụng các công nghệ mới này vào các giải pháp của họ khi công dụng của chúng ngày càng trở nên phổ biến hơn.

QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG CỘNG TÁC – SCM CỘNG TÁC

Khi một tổ chức và nhà cung cấp làm việc ăn ý với nhau, có thể họ cảm thấy rằng họ đang dần có kết quả tốt nhất, hơn nữa họ cũng nhận thức được là cả hai sẽ không lợi lộc gì khi thực hiện kinh doanh với đối tác khác. Khi đó họ tìm kiếm mối quan hệ dài hạn

để bảo vệ lợi ích của cả hai bên. Đây chính là cơ sở của liên minh chiến lược hoặc đối tác chiến lược (được minh họa ở hình sau).



Chuỗi kinh doanh các mối liên hệ

Nhà cung cấp biết rằng công việc kinh doanh sẽ tiếp tục trong thời gian dài và có thể đầu tư để cải thiện sản phẩm và hoạt động tác nghiệp; tổ chức biết rằng nó có nhà cung cấp bảo đảm và liên tục cải tiến. Những sắp xếp này là phổ biến ngày nay- và bạn có thể nghe phát biểu giống như “Abbey National đối xử nhà cung cấp như là các đối tác”. Ellram và Krause ưa chuộng thuật ngữ cộng tác nhà cung cấp và đưa ra định nghĩa sau:

Sự cộng tác nhà cung cấp là mối quan hệ đang phát triển liên tục giữa các doanh nghiệp, bao hàm sự cam kết qua thời gian, và chia sẻ thông tin, rủi ro và lợi ích từ mối quan hệ.

Định nghĩa này nêu bật lên những khía cạnh chủ yếu của liên minh:

- Các tổ chức làm việc mật thiết với nhau ở tất cả các cấp độ
- Nhà quản trị cấp cao và mọi người trong tổ chức hỗ trợ cho liên minh.
- Mục đích, mục tiêu và văn hóa kinh doanh được chia sẻ
- Cởi mở và tin tưởng lẫn nhau
- Cam kết dài hạn
- Chia sẻ thông tin, kinh nghiệm chuyên môn, công tác hoạch định và các hệ thống
- Linh hoạt và sẵn sàng giải quyết những vấn đề chung
- Tham gia phát triển sản phẩm và các quy trình
- Đảm bảo chất lượng và độ tin cậy cao của sản phẩm và dịch vụ cung ứng.
- Nhất trí về mức chi phí và lợi nhuận công bằng cho các bên và định giá cạnh

tranh

• Mở rộng và gia tăng công việc kinh doanh cho các bên Sự cộng tác có thể dẫn đến những thay đổi trong hoạt động của tổ chức. Ví dụ tính ổn định của sự cộng tác có thể khích lệ nhà cung cấp chuyên biệt hóa vào một loại sản phẩm nào đó. Những điều này tạo ra cam kết trong liên minh dẫn đến giảm thiểu dây sản phẩm cung ứng, gia tăng hiệu quả và tập trung vào số lượng nhỏ khách hàng với dịch vụ chất lượng cao. Sự cộng tác chia sẻ thông tin với khách hàng mà không lo sợ thông tin này được sử dụng với mục đích tìm kiếm lợi thế thương mại. Khách hàng sẽ nhận được lợi ích thông qua việc giảm số lượng nhà cung cấp và không phải tốn thời gian tìm kiếm những thương vụ tốt nhất trong lĩnh vực này nữa.

Các công ty Nhật là người đầu tiên xây dựng và phát triển các liên minh chiến lược, vào thời điểm mà Toyota xây dựng sự cộng tác với 250 nhà cung cấp thì General

Motors vẫn còn loay hoay làm việc tách biệt với 4000 nhà cung cấp. Tạo lập sự cộng tác thành công là một thách thức lớn. Để đạt được điều này, trước tiên chúng ta phải phân tích hoạt động hiện tại và các kế hoạch tương lai để xem liên minh nào có lợi. Một doanh nghiệp có thể thực sự không mong đợi bất kỳ lợi ích nào từ liên minh nếu nó chỉ mua nguyên vật liệu mới, hoặc đang thay đổi cơ sở sản xuất, hoặc e ngại về tính bảo mật, hoặc không tìm thấy nhà cung cấp đáng tin cậy nào. Tuy nhiên nhiều tổ chức có thể nhận ra các lợi ích tiềm tàng và họ bắt đầu xem xét các thỏa thuận khả thi. Tiêu biểu thì các doanh nghiệp này sẽ thành lập một nhóm dự án để nhận diện các đối tác tiềm năng, xác định mục tiêu, lên thời gian biểu, liệt kê các nguồn lực, xác định các điều khoản để thương lượng và... Khi nhóm dự án này tiến hành báo cáo sơ bộ, doanh nghiệp sẽ tiếp cận các đối tác tiềm năng và việc thương lượng bắt đầu.

Dĩ nhiên hình thành sự cộng tác mới chỉ là bước đầu và cần rất nhiều nỗ lực để cộng tác thành công. Một vài nhân tố tác động đến sự thành công này bao gồm mức phục vụ cao, tiết kiệm chi phí thực tế, phát triển kinh doanh, tương thích văn hóa và... Rowley¹ liệt kê những nhân tố chung đóng góp vào sự thành công của cộng tác như cam kết quản trị, hợp đồng định rõ chi phí và trách nhiệm, các tiêu thức đo lường thành tích, các mục tiêu thống nhất, văn hóa chia sẻ và hệ thống thông tin dùng chung. Lamber và cộng sự² tóm tắt các nhân tố này như sau:

- Các nhân tố động lực, đây chính là những lý do thuyết phục việc hình thành sự cộng tác, chẳng hạn như giảm chi phí, phục vụ khách hàng tốt hơn, hoặc tính bảo mật.
- Các nhân tố thúc đẩy, đây là những nhân tố hợp nhất hỗ trợ, khuyến khích sự hợp tác, chẳng hạn như tính tương thích với hoạt động của doanh nghiệp, cách quản trị tương đồng, mục đích chung và...
- Các cấu thành, đây là những hoạt động chung được sử dụng để xây dựng và duy trì mối quan hệ, chẳng hạn như kênh truyền thông, hoạch định chung, chia sẻ rủi ro và phần thưởng, đầu tư...

Các liên minh chắc chắn không phải là câu trả lời tốt nhất cho mọi trường hợp. Số lượng giao dịch ít, hoặc nguyên vật liệu là rẻ đến nỗi những nỗ lực để hình thành liên minh là không đáng giá; thi thoảng các nhà quản trị không muốn đánh mất quyền kiểm soát hoặc chia sẻ thông tin; đôi khi một tổ chức không thể tìm thấy một đối tác sẵn lòng thực hiện những cam kết cần thiết; cấu trúc hoặc văn hóa của tổ chức là quá khác biệt; thực sự không thể để đạt được mức độ tin tưởng lẫn nhau; thậm chí không có cá nhân với những kỹ năng và sự nhiệt tình cần thiết...Vài năm sau khi bắt đầu cộng tác với nhà cung cấp, Petro-Canada vẫn mua từ 20-40% nguyên vật liệu thông qua mối quan hệ nhà cung cấp-khách hàng truyền thống.

Tuy nhiên, các liên minh ngày càng trở nên phổ biến là hoàn toàn rõ ràng. Như Ewer¹ phát biểu, chúng ta có “một sự kết hợp đầy quyền lực của công nghệ cải tiến cho phép cộng tác tốt hơn, giao dịch thương mại điện tử giữa các doanh nghiệp (eB2B) là nền tảng làm gia tăng sự nhất trí cho việc tích hợp, và về tổng thể thì công chúng ngày càng quan tâm hơn đến vấn đề hợp tác”.

✓ Các loại SCM cộng tác

- Cộng tác dọc (Vertical Collaboration).
- Cộng tác ngang (Horizontal Collaboration).
- Cộng tác 1 chiều (Lateral Collaboration).

Từ những thông tin trên chúng ta có thể rút ra các kết luận sau:

✓ Các lợi ích của SCM cộng tác

- Giảm kho.
- Cải tiến dịch vụ khách hàng.
- Sử dụng nhân sự hiệu quả hơn.
- Phân phối tốt hơn bằng cách giảm số lần chu trình.
- Tăng tốc thị trường sản phẩm mới nhanh hơn.
- Tập trung mạnh hơn vào các năng lực cốt lõi.
- Cải tiến hình ảnh chung.

- ✓ Trở ngại của SCM cộng tác
 - Mâu thuẫn trong cộng tác chuỗi cung ứng.
 - Mâu thuẫn mục tiêu / Mâu thuẫn lĩnh vực / Mâu thuẫn nhận thức.
 - Những điều trở ngại đến thành công
 - Tầm nhìn hạn chế về chuỗi cung ứng.
 - Quá trình thương lượng hàng năm.
 - Đầu tư thời gian.
 - Các thực tế kế toán tập quán.
 - Các giao tiếp không thích hợp.
 - Không nhất quán.
 - Sự phản bội của đối tác.
- ✓ Khắc phục các trở ngại của SCM cộng tác.
 - Xây dựng các độ đo hiệu suất thích hợp.
 - Xây dựng các chính sách tích hợp.
 - Chia sẻ thông tin.
 - Xây dựng mức kho.
 - Đảm bảo hệ thống dữ liệu kinh doanh.
 - Đảm bảo trạng thái đặt hàng để theo dõi / truy ngược.
 - Dự báo kinh doanh chính xác.
 - Lập kế hoạch sản xuất / phân phối.

VIỆC TRIỂN KHAI SCM TẠI VIỆT NAM

Khi nói đến SCM chúng ta không thể tách rời nó với Logistic.

Chuỗi cung ứng đã theo chân các nhà đầu tư nước ngoài vào Việt Nam trong quá trình hội nhập. Thời gian gần đây, Logistic và SCM Việt nam đã có sự phát triển cả về số lượng và chất lượng đáng được ghi nhận.

Theo Hiệp hội giao nhận kho vận Việt Nam (VIFFAS) có khoảng hơn 800 doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực logistics và con số này vẫn đang tăng lên. Xét về mức độ phát triển có thể chia logistics Việt Nam thành các cấp độ sau :

Cấp 1 : Các đại lý giao nhận vận tải truyền thống – các đại lý giao nhận chỉ thuần túy cung cấp các dịch vụ do khách hàng yêu cầu . Các dịch vụ đó thông thường là : vận chuyển hàng hoá bằng đường bộ.

Cấp 2 : Các đại lý giao nhận đóng vai trò là người gom hàng và cấp vận đơn nhà (Freight forwarding) . Nguyên tắc hoạt động của các doanh nghiệp ở cấp độ này là phải có đại lý tại các cảng lớn để thực hiện việc đóng rút hàng xuất nhập khẩu . Hiện nay có khoảng 10% các tổ chức giao nhận tại Việt Nam có khả năng cung cấp dịch vụ gom hàng tại CFS của chính họ hoặc đi thuê của nhà thầu. Những người này sử dụng HBL như vận đơn của hãng tàu song chỉ có một số ít mua bảo hiểm trách nhiệm giao nhận vận tải .

Cấp 3 : Đại lý giao nhận đóng vai trò là nhà vận tải đa phương thức (Multimodal Transport Organization). Với vai trò này, một số công ty đã phối hợp với công ty nước ngoài tại các cảng dỡ hàng bằng hợp đồng phụ để tự động thu xếp vận tải hàng hoá tới điểm cuối cùng theo vận đơn. Tính đến nay có hơn 50% các đại lý giao nhận tại Việt Nam hoạt động như MTO với mạng lưới đại lý mở rộng trên khắp thế giới.

Cấp 4 : Đại lý giao nhận là các nhà cung cấp dịch vụ Logistics và Chuỗi cung ứng. Đây là kết quả tất yếu của quá trình hội nhập. Một số tập đoàn nổi tiếng trong lĩnh vực Logistics và SC trên thế giới đã đặt đại diện ở Việt Nam như APL Logistics, Maersk Logistics, NYK Logistics, Kuehn & Nagel, Schenker, Expedito , UTI, UPS...tại Việt Nam cũng đã hình thành nên một số liên doanh hoạt động trong lĩnh vực này như : First Logistcs Co, Biển Đông Logistics... Ngày càng nhiều doanh nghiệp đổi tên là Logistics song hoạt động lại chưa đáp ứng được yêu cầu của Logistics. Qua nghiên cứu tôi nhận thấy phần lớn các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ Logistics tại Việt Nam còn manh mún , tản mạn , nhỏ lẻ, hoạt động chia cắt chỉ đáp ứng được một số công đoạn trong logistics (chủ yếu ở cấp độ 2). Một vài công ty nhà nước tương đối lớn như Viconship, Vintrans, Vietrans.. song vẫn chưa đủ năng lực để tham gia vào hoạt động Logistics toàn cầu (các công ty này chủ yếu làm agent cho các công ty vận tải và Logistics nước ngoài). Theo Viện Nghiên Cứu Logistics Nhật Bản, Các doanh nghiệp Logistic Việt nam chỉ đáp ứng được 25% nhu cầu thị trường của Logistics trong nước.

Giá cả dịch vụ Logistics tại Việt Nam so với một số nước trong khu vực là tương đối rẻ song chất lượng dịch vụ chưa cao và chưa bền vững. Theo đánh giá của VIFFAS trình độ công nghệ của Logistics tại Việt Nam còn yếu kém so với thế giới và các nước trong khu vực. Cụ thể là trong công nghệ vận tải đa phương thức vẫn chưa kết hợp được một cách hiệu quả các phương tiện vận chuyển, chưa tổ chức tốt các điểm chuyển tải, trình độ cơ giới hoá trong bốc xếp còn kém, trình độ lao động thấp, cơ sở hạ tầng thiếu và yếu, công nghệ thông tin lạc hậu xa so với yêu cầu của logistics. Các doanh nghiệp Việt Nam còn nhỏ yếu song tính liên kết để tạo ra sức mạnh cạnh tranh lại còn rất kém. Nhận thức của các doanh nhân hoạt động trong lĩnh vực này thường dừng ở mức kinh nghiệm bản thân, hiểu biết về luật pháp quốc tế, tài chính, chuyên ngành còn thấp dẫn đến tỷ lệ bị phạt hợp đồng còn cao, lãng phí trong tài chính và hoạt động khai thác. Hơn nữa các công ty Logistics Việt Nam chủ yếu là làm thuê cho các tập đoàn Logistics trên thế giới, nên nguồn thu chủ yếu chạy vào túi của các tập đoàn này. Nguyên nhân sâu xa của thực trạng này có thể kể đến một số vấn đề sau:

Phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam sinh sau đẻ muộn so với rất nhiều doanh nghiệp nước ngoài đang hoạt động tại Việt Nam

Tầm phủ của các doanh nghiệp Việt Nam còn rất hẹp (nội địa hoặc một vài nước lân cận)

Doanh nghiệp Việt Nam mới chỉ đáp ứng khai thác được một vài mảng nhỏ trong toàng bộ chuỗi cung ứng chủ yếu là giao nhận trong khi đó các doanh nghiệp nước ngoài lại cung cấp một chuỗi các dịch vụ trọn gói với giá trị gia tăng cao

Trong quan hệ thương mại quốc tế, phần lớn các nhà xuất khẩu của Việt Nam chủ yếu là xuất theo điều kiện FOB, theo hình thức gia công là chủ yếu. Còn nhập khẩu, chúng ta luôn có tên trong những nước nhập siêu lớn nhất thế giới song miếng bánh logistics vẫn đang nằm trong tay các doanh nghiệp logistics nước ngoài.

Hạ tầng cơ sở vật chất logistics và SC còn nghèo nàn, quy mô nhỏ, bố trí bất hợp lý. Hệ thống cơ sở hạ tầng giao thông của Việt Nam bao gồm trên 17.000 km đường nhựa, 3.200 km đường sắt, 42.000 km đường thủy, 20 cảng biển và 20 sân bay. Tuy nhiên chất lượng của hệ thống này không đồng đều, phân bố không hợp lý, nhiều chỗ chưa đảm bảo được

kỹ thuật . Các cảng biển còn nông chỉ tiếp nhận được tàu có trọng tải nhỏ, đang trong quá trình container hóa, chưa có quy hoạch dài hạn. Đối với các cảng hàng không vẫn chưa có ga hàng hoá, khu vực gom hàng và làm các dịch vụ logistics khác...

Nhân lực. Có thể nói một cách chính xác là hiện nay nguồn nhân lực chuyên nghiệp cho ngành logistics đang thiếu trầm trọng cả về chất lẫn về lượng. Hiện nay hầu hết nhân sự trong ngành logistics được chuyển từ các công ty vận tải biển và giao nhận sang , được sử dụng theo kiểu biết đâu làm đó . Sự đào tạo chính quy từ các trường đại học cũng như các khoá đào tạo nghiệp vụ chưa đầy đủ và phổ biến. Kiến thức đào tạo đi sau thế giới khá xa. Nhân viên trong ngành logistics hiện nay còn yếu về trình độ ngoại ngữ, tin học cùng các kỹ năng nghề nghiệp.

Hạ tầng về cơ sở thông tin . Mặc dù các doanh nghiệp Việt nam trong những năm gần đây đã có những cố gắng đưa công nghệ thông tin vào hoạt động song so với các công ty lớn trong ngành thì công nghệ thông tin còn có khoảng cách quá xa về các tiện ích mà khách hàng mong muốn. Để cải thiện được điều này đòi hỏi có giải pháp đầu tư tổng thể, chi tiết , dài hạn.

Tính liên kết : Các doanh nghiệp Việt Nam thiếu hẳn sự liên kết cần thiết. Trong xu hướng thuê ngoài, outsourcing như hiện nay mỗi doanh nghiệp cần phát huy thế mạnh của mình và sẽ thuê ngoài các dịch vụ mà mình còn yếu để tạo thành One- stop shop cho khách hàng.

Vai trò của nhà nước : Vai trò định hướng và hỗ trợ của nhà nước là cực kỳ quan trọng . Hiện nay vai trò của Nhà nước trong ngành logistics và SCM còn chưa rõ nét, rời rạc. Bản thân các doanh nghiệp logistics tại Việt Nam chưa có một hiệp hội đúng nghĩa với sự tham gia của nhà nước

Thương hiệu Logistics : do thực trạng ngành logistics Việt Nam còn non trẻ chưa có các thương hiệu lớn về logistics nên chúng ta không có ưu thế hay cơ hội khi tham gia vào các dự án Logistics và SCM của các tập đoàn lớn

Nhận thức của các chủ hàng về logistics và SCM. Ngành Logistics và SCM tại Việt nam còn gặp khó khăn do các chủ hàng vẫn chưa nhận thức được vai trò của dịch vụ Logistics đối với hoạt động của mình. Việc sử dụng dịch vụ Logistics thuê ngoài đòi hỏi

chỉ có hiệu quả cao khi có sự chia sẻ thông tin đúng lúc, chính xác từ phía chủ hàng. Văn hóa và nhận thức kinh doanh tại Việt Nam có những điểm khác biệt trên thế giới nên việc vận dụng logistics cần có sự uyển chuyển. Chưa có chủ hàng nào tại Việt Nam sẵn sàng chia sẻ thông tin cho các đối tác vì điều này với họ đồng nghĩa với việc mất kiểm soát thông tin và vì chưa hoàn toàn hiểu rõ về logistics.

Sau khi gia nhập WTO, Việt Nam phải mở cửa các lĩnh vực kinh tế của mình theo các lộ trình nhất định. Theo cam kết Việt Nam phải mở cửa hoàn toàn dịch vụ logistics vào năm 2013, tức là còn hơn 3 năm nữa. Theo dự báo dịch vụ Logistics và SC sẽ trở thành một ngành kinh tế quan trọng tại Việt Nam, đóng góp khoảng 15% GDP của cả nước. Sự phát triển kinh tế kéo theo tăng trưởng trong hoạt động xuất nhập khẩu, sản xuất tiêu dùng do đó tiềm năng phát triển của ngành là rất lớn. Việt Nam cần có một chiến lược phát triển Logistics và SCM cụ thể bền vững để không bị thua trên sân nhà khi hội nhập.

Chiến lược này cần tập trung vào một số mặt như sau :

Tập trung phát triển nhân sự có chất lượng cho ngành dịch vụ logistics và SC bằng các khoá học nghiệp vụ, các đào tạo bài bản từ trường đại học.

Phát triển công nghệ cho ngành, chủ yếu là công nghệ thông tin như các hệ thống IT, phần mềm TMS (Transport management system,) hoặc WMS (warehouse management system) . Các hệ thống này sẽ giúp doanh nghiệp giảm chi phí, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Quy hoạch dài hạn cơ sở hạ tầng giao thông, các điểm thông quan, cảng biển, sân bay, kho bãi...

Nhà nước cần xây dựng các hành lang pháp lý, các hiệp hội về logistics và SC tạo điều kiện cho các doanh nghiệp hoạt động trong ngành có định hướng để phát triển.