

# QUẢN LÝ CHUỖI CUNG ỨNG

ThS. NGUYỄN CÔNG BÌNH

Chuỗi cung ứng bao gồm các công ty và hoạt động kinh doanh cần để thiết kế, sản xuất, phân phối và sử dụng sản phẩm hay dịch vụ. Các hoạt động kinh doanh tùy thuộc vào chuỗi cung ứng cung cấp cho họ những gì họ cần để tồn tại và phát triển. Mỗi doanh nghiệp phù hợp với một hoặc nhiều chuỗi cung ứng và có vai trò nhất định trong từng chuỗi cung ứng đó.

Tốc độ thay đổi và sự bất ổn về sự tiến triển của thị trường đã khiến các công ty cần hiểu rõ về chuỗi cung ứng mà họ tham gia và hiểu được vai trò của họ. Các công ty nào biết cách xây dựng và tham gia vào những chuỗi cung ứng mạnh mẽ sẽ có lợi thế cạnh tranh bền vững trong thị trường của họ.

Thực tế quản lý chuỗi cung ứng được soi dẫn bởi những khái niệm nền tảng vốn không thay đổi từ nhiều thế kỷ qua. Cách đây hàng trăm năm, Nã Phá Luân đã là một chiến lược gia bậc thầy và là vị tổng tướng lĩnh tài ba, điều này cho thấy ông đã hiểu rõ về tầm quan trọng của những gì mà ngày nay chúng ta gọi là chuỗi cung ứng hiệu quả. Nếu binh lính không được cho ăn đủ, quân đội sẽ không thể di chuyển.

Cũng giống như vậy, có một danh

ngôn khác “Kẻ nghiệp dư nói về chiến lược và các chuyên gia nói về hậu cần”. Người ta có thể thảo luận mọi kiểu chiến lược vĩ đại và cuộc diễn tập chớp nhoáng nhưng không ai trong số chúng sẽ khả thi nếu không tìm ra trước hết cách thỏa mãn những nhu cầu cung cấp hàng ngày cho quân đội về nhiên liệu, phụ tùng, thực phẩm, chỗ trú ẩn và đạn dược. Chính những hoạt động đó có vẻ tầm mún của các sỹ quan hậu cần và đội ngũ cung ứng sẽ quyết định sự thành công của quân đội. Trong kinh doanh cũng tương tự như thế.

Thuật ngữ “quản lý chuỗi cung ứng” xuất hiện cuối những năm 80 và trở nên phổ biến trong những năm 90. Trước đó, các công ty sử dụng thuật ngữ như “hậu cần” (logistics) và “quản lý các hoạt động” (operations management). Dưới đây là một vài định nghĩa về chuỗi cung ứng:

- “*Chuỗi cung ứng là sự liên kết với các công ty nhằm đưa sản phẩm hay dịch vụ vào thị trường*”.\*

- “*Chuỗi cung ứng bao gồm mọi công đoạn có liên quan, trực tiếp hay gián tiếp, đến việc đáp ứng nhu cầu khách hàng. Chuỗi cung ứng không chỉ gồm nhà sản xuất và nhà cung cấp, mà*

---

\* *Fundamentals of Logistics Management* của Lambert, Stock và Elleam (1998, Boston MA: Irwin/McGraw-Hill, c.14)

*còn nhà vận chuyển, kho, người bán lẻ và bản thân khách hàng”.\*\**

- *“Chuỗi cung ứng là một mạng lưới các lựa chọn sản xuất và phân phối nhằm thực hiện các chức năng thu mua nguyên liệu, chuyển đổi nguyên liệu thành bán thành phẩm và thành phẩm, và phân phối chúng cho khách hàng”\*\*\**

Từ các định nghĩa trên có thể rút ra một định nghĩa về quản lý chuỗi cung ứng: ***“Quản lý chuỗi cung ứng là sự phối hợp của sản xuất, tồn kho, địa điểm và vận chuyển giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng nhằm đáp ứng nhịp nhàng và hiệu quả các nhu cầu của thị trường”***.

Có một sự khác biệt giữa khái niệm quản lý chuỗi cung ứng và khái niệm quản lý hậu cần truyền thống. Hậu cần là những hoạt động xảy ra trong ranh giới một công ty nhỏ và chuỗi cung ứng là mạng lưới các công ty cùng làm việc và hợp tác để phân phối sản phẩm đến thị trường. Hậu cần truyền thống chỉ tập trung chú ý vào các hoạt động như thu mua, phân phối, bảo trì và quản lý tồn kho. Quản lý chuỗi cung ứng không chỉ gồm hậu cần truyền thống mà còn bao gồm các hoạt động như tiếp thị, phát triển sản phẩm mới, tài chính, và dịch vụ khách hàng.

Với quan điểm rộng hơn về chuỗi cung ứng, các hoạt động phụ này ngày nay được coi là một phần công việc cần thực hiện đối với đòi hỏi của khách hàng. Quản lý chuỗi cung ứng coi chuỗi cung ứng và các công ty là một thực thể

duy nhất. Nó đem lại một cách tiếp cận hệ thống để hiểu và quản lý các hoạt động khác nhau cần kết hợp dòng sản phẩm và dịch vụ nhằm phục vụ khách hàng tốt nhất. Phương pháp hệ thống này đem lại một khuôn khổ trong đó đáp ứng tốt nhất các nhu cầu kinh doanh mà theo cách khác dường như mâu thuẫn lẫn nhau.

Tách riêng ra, các nhu cầu chuỗi cung ứng khác nhau thường có những nhu cầu trái ngược nhau. Chẳng hạn, nhu cầu duy trì các mức độ cao dịch vụ khách hàng đòi hỏi duy trì các mức độ cao hàng tồn kho, nhưng nhu cầu kinh doanh hiệu quả lại đòi hỏi giảm hàng tồn kho. Chỉ khi những nhu cầu này được xem xét cùng nhau như là các phần của một bức tranh lớn thì mới tìm ra cách điều hòa hiệu quả các đòi hỏi khác nhau của chúng.

Quản lý chuỗi cung ứng hiệu quả đòi hỏi cải tiến đồng thời các mức độ dịch vụ khách hàng và tính hiệu quả các hoạt động nội bộ của công ty trong chuỗi cung ứng. Dịch vụ khách hàng ở mức cơ bản nhất có nghĩa là luôn luôn đạt tỷ lệ đáp ứng đơn đặt hàng cao, tỷ lệ giao hàng đúng thời hạn cao, và tỷ lệ sản phẩm khách hàng trả lại vì bất cứ lý do gì thấp. Tính hiệu quả trong nội bộ công ty trong một chuỗi cung ứng có nghĩa là các công ty này có tỷ số thu hồi vốn đầu tư vào hàng tồn kho và vào các tài sản khác hấp dẫn và họ có cách giảm thiểu các chi phí sản xuất kinh doanh.

Mỗi chuỗi cung ứng đều có một

---

\*\* *Supplychain management: strategy, planing and operation” của Chopra Sunil và Pter Meindl, (2001, Upper Saddle Riverm NJ: Prentice Hall c.1*

\*\*\* *An introduction to supply chain management” Ganesham, Ran and Terry P.Harrison, 1995.*

kiểu nhu cầu thị trường và các thách thức kinh doanh riêng nhưng các vấn đề về cơ bản giống nhau trong từng chuỗi. Các công ty trong bất kỳ chuỗi cung ứng nào cũng phải quyết định riêng và chung trong 5 lĩnh vực sau:

**1. Sản xuất:** Thị trường muốn loại sản phẩm nào? Cần sản xuất bao nhiêu loại sản phẩm nào và khi nào? Hoạt động này bao gồm việc lập kế hoạch sản xuất chính theo công suất nhà máy, cân đối công việc, quản lý chất lượng và bảo trì thiết bị.

**2. Hàng tồn kho:** Ở mỗi giai đoạn trong một chuỗi cung ứng cần tồn kho những mặt hàng nào? Cần dự trữ bao nhiêu nguyên liệu, bán thành phẩm hay thành phẩm? Mục đích trước tiên của hàng tồn kho là hoạt động như một bộ phận giảm sóc cho tình trạng bất định trong chuỗi cung ứng. Tuy nhiên, việc trữ hàng tồn rất tốn kém, vì thế đâu là mức độ tồn kho và điểm mua bổ sung tối ưu?

**3. Vị trí:** Các nhà máy sản xuất và lưu trữ hàng tồn cần được đặt ở đâu? Đâu là vị trí hiệu quả nhất về chi phí cho sản xuất và lưu trữ hàng tồn? Có nên sử dụng các nhà máy có sẵn hay xây mới? Một khi các quyết định này đã lập cần xác định các con đường sẵn có để đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng.

**4. Vận chuyển:** Làm thế nào để vận chuyển hàng tồn từ vị trí chuỗi cung ứng này đến vị trí chuỗi cung ứng khác? Phân phối bằng hàng không và xe tải nói chung là nhanh chóng và đáng tin nhưng chúng thường tốn kém. Vận chuyển bằng đường biển và xe lửa đỡ tốn kém hơn nhưng thường mất thời gian trung chuyển và không đảm bảo. Sự không đảm bảo này cần được bù bằng các mức độ trữ

hàng tồn cao hơn.

**5. Thông tin:** Phải thu thập bao nhiêu dữ liệu và chia sẻ bao nhiêu thông tin? Thông tin chính xác và kịp thời sẽ giúp lời cam kết hợp tác tốt hơn và quyết định đúng hơn. Có được thông tin tốt, người ta có thể có những quyết định hiệu quả về việc sản xuất cái gì và bao nhiêu, về nơi trữ hàng và cách vận chuyển tốt nhất.

Tổng của các quyết định này sẽ xác định công suất và tính hiệu quả của chuỗi cung ứng của công ty. Những gì mà công ty có thể làm và các cách mà nó có thể thực hiện trong thị trường của nó đều phụ thuộc rất nhiều vào tính hiệu quả của chuỗi cung ứng. Nền chiến lược của một công ty là phục vụ một thị trường khổng lồ và cạnh tranh giá sà, tốt hơn hết công ty đó phải có một chuỗi cung ứng được tối ưu hóa với chi phí thấp nhất. Công ty là gì và công ty có thể làm gì đều được định hình bởi chuỗi cung ứng và thị trường mà công ty phục vụ.

#### **Tài liệu tham khảo:**

- ThS. Nguyễn Công Bình - Quản lý chuỗi cung ứng;
- Doan T.H.V & Doan T.H (2006) Dịch Vụ Logistics Hậu WTO. VN: ĐHKH Tp.HCM;
- Ballou R. (1998) Business Logistics Management. 4th ed, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall;
- Lambert D.M et al. (1998) *Fundamentals of Logistics Management*. US: McGraw-Hill;
- Sadler I. (2007) Logistics & Supply Chain Intergration. 1st ed. Great Britain: Sage.