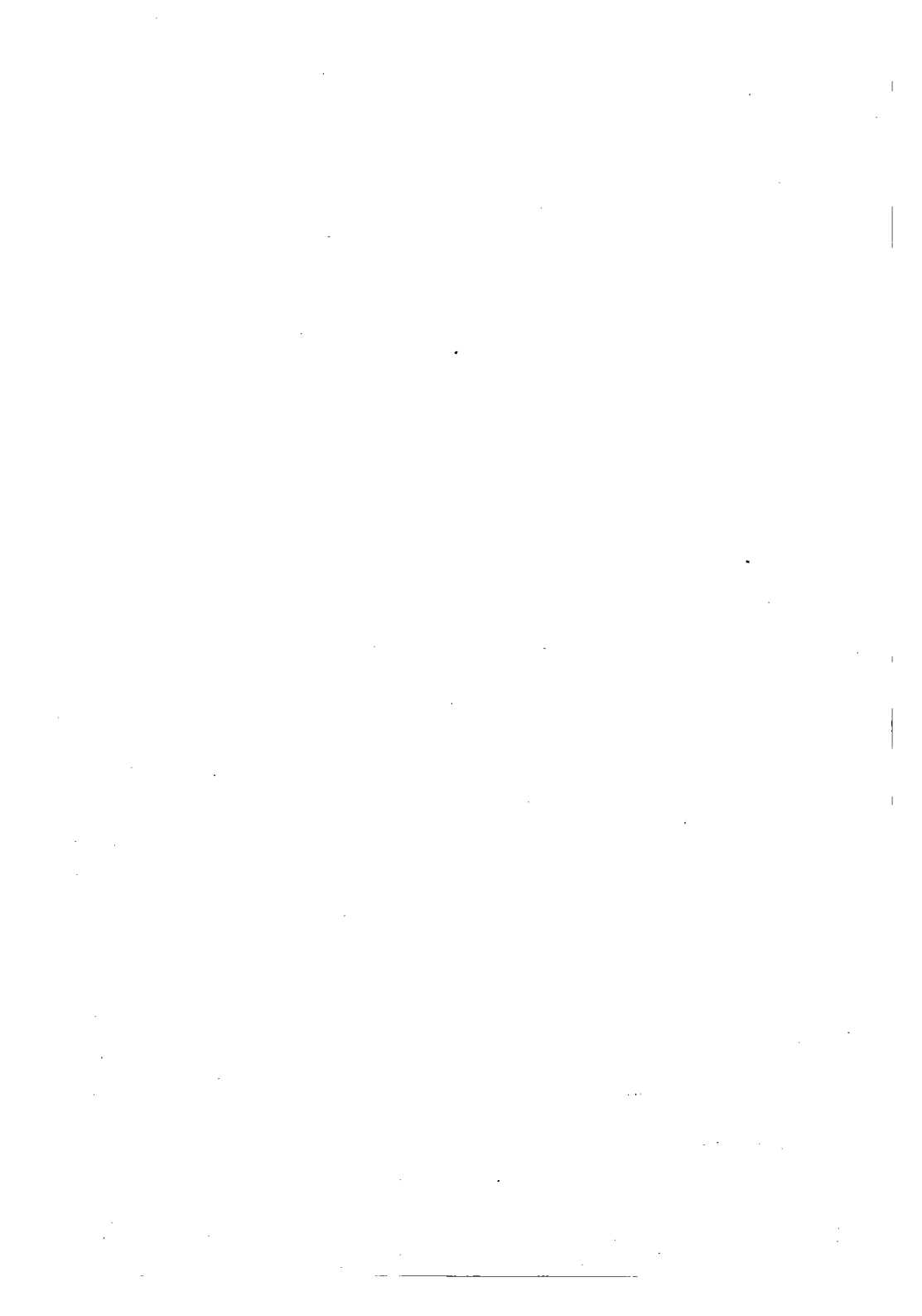


I

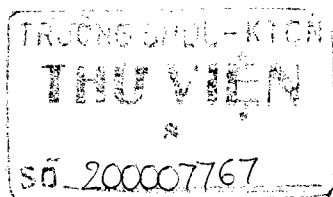
QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC CHUỖI CUNG ỨNG



Shoshanah Cohen & Joseph Roussel

QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC CHUỖI CUNG ỨNG

Biên soạn: Ths. Nguyễn Công Bình



NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ

Lời nói đầu

Kể từ năm 1997, quản lý chuỗi cung ứng là một trong những chủ đề và thử thách lớn đối với tất cả các doanh nghiệp, và cũng từ đó các thông lệ tốt nhất của chuỗi cung ứng đã không ngừng phát triển và được áp dụng. Ngày nay, khi nhiều doanh nghiệp đã giải quyết được những thử thách lớn của chuỗi cung ứng bằng cách lập kế hoạch nguồn lực của doanh nghiệp (ERP) và các hệ thống lập kế hoạch và lập thời gian biểu hiện tại (APS), họ đã thấy rằng họ lại một lần nữa bị thách thức với việc phát hiện và quản lý các quy tắc cốt lõi của quản lý chuỗi cung ứng.

Nhà xuất bản xin giới thiệu quyển "*Quản lý chiến lược chuỗi cung ứng*" do Thạc sỹ Nguyễn Công Bình biên soạn. Đây là quyển sách được viết hướng về tương lai, không phải quá khứ. Sách thiết kế các thông lệ tốt nhất thành 5 quy tắc cốt lõi của quản lý chuỗi cung ứng.

1. Xem chuỗi cung ứng của bạn là một tài sản chiến lược
2. Phát triển cấu trúc sản xuất liền kề
3. Xây dựng tổ chức hiệu quả
4. Xây dựng kiểu cộng tác đúng đắn
5. Sử dụng tiêu chuẩn so sánh để đạt thành công trong kinh doanh

Quản lý chiến lược chuỗi cung ứng là một việc làm thiết yếu đối với tất cả doanh nghiệp trong nền kinh tế toàn cầu hiện nay. Do vậy, đây là một quyển sách không thể thiếu trong tủ sách của doanh nghiệp và tất cả bạn đọc quan tâm đến việc tìm ra một mô hình tổ chức kinh doanh sao cho đạt kết quả kinh doanh cao nhất.

Nhà xuất bản Thống Kê

CHƯƠNG 1

QUY TẮC CỐT LÕI 1:

XEM CHUỖI CUNG ỨNG CỦA BẠN LÀ MỘT TÀI SẢN CHIẾN LƯỢC

Nếu bạn giống như nhiều công ty, bạn chỉ nghĩ đến việc thay đổi chuỗi cung ứng của bạn khi một cái gì đó bị phá vỡ - như mức độ hư cấu quá cao, khách hàng phàn nàn về sự phục vụ yếu kém, hay một nhà cung ứng thường xuyên chậm trễ trong việc gửi hàng. Hay một quá trình phân tích xếp hạng đã chỉ ra chuỗi cung ứng của bạn kém hơn các chuỗi khác trong cùng ngành. Nếu bạn chỉ nghĩ đến việc thay đổi chuỗi cung ứng khi có vấn đề xảy ra, thì bạn không có cơ hội để thấy chuỗi cung ứng là một tài sản giá trị, đem lại cho công ty lợi thế cạnh tranh.

Những công ty đứng đầu thị trường như Wal-Mart và Dell hiểu rằng chuỗi cung ứng là chiến lược khác biệt. Họ thường tìm những cái mới làm tăng thêm giá trị và thúc đẩy thực hiện. Họ vẫn duy trì việc chọn lọc chuỗi cung ứng để họ vẫn giữ vị trí dẫn đầu trong cạnh tranh. Họ hiểu được rằng những cam go của cạnh tranh ngày nay là cái giá phải trả cho sự thâm nhập trong tương lai.

Michael Dell được coi là người đi tiên phong trong kinh doanh máy tính cá nhân. Ông đã chuyển Dell từ chỗ vật lộn trong thị trường máy tính cá nhân trở thành hãng đứng đầu trên thị trường, bằng cách đưa ra những đổi mới trong chuỗi cung ứng: trực tiếp cung ứng cho những cửa hàng bán lẻ và quá trình sản xuất theo đơn đặt hàng cho ngành công nghiệp máy tính. Michael Dell thực sự là người nhìn xa trông rộng trong việc quản lý chuỗi cung ứng. Những chiếc máy tính cá nhân chỉ là phương tiện để Dell giới thiệu ý tưởng về chuỗi cung ứng cạnh tranh: bán trực tiếp, sản xuất theo đơn đặt hàng, và giao hàng trực tiếp. Sam Waton cũng là một người

nhìn xa trông rộng về chuỗi cung ứng. Sự hợp tác của W-Mart với Procter & Gamble đã thể hiện sự sáng tạo lớn khi thể hiện được sức mạnh của sự liên kết các nhà cung ứng quan trọng. Để giảm hơn nữa tính không hiệu quả và giá cả, Wal-Mart đã chuyển từ mua thông qua trung gian sang mua trực tiếp từ nhà sản xuất cho hệ thống bán hàng rộng lớn của họ. Những hoạt động cung ứng này hay những hoạt động cung ứng khác được kết hợp để đưa ra những lời hứa “luôn hạ giá thành”, đó là chiến lược đã giúp Wal-Mart trở thành nhà bán lẻ đứng đầu thế giới.

NĂM THÀNH PHẦN QUAN TRỌNG

Quản lý chuỗi cung ứng chiến lược không chỉ là đổi mới vì mục đích đổi mới. Nó tạo ra một mô hình cung ứng độc nhất vô nhị để đưa những mục tiêu chiến lược của bạn tiến về phía trước. Để chuỗi cung ứng đạt hiệu quả lớn nhất, cần xem xét năm thành phần quan trọng sau:

- Chiến lược hoạt động
- Chiến lược gia công bên ngoài
- Chiến lược phân phối
- Chiến lược phục vụ khách hàng
- Tài sản mạng

Quyết định của bạn về những thành phần này và làm thế nào kết hợp hoạt động của chúng với nhau xác định chiến lược chuỗi cung ứng của bạn.

Chiến lược hoạt động

Quyết định của bạn về cách sản xuất sản phẩm và dịch vụ hình thành chiến lược hoạt động. Bạn sẽ chọn sản xuất để dự trữ, sản xuất theo đơn đặt hàng hay kết hợp? Hay thuê ngoài gia công? Hay sản xuất ở mức giá thành rẻ? v.v... Đây là những quyết định quan trọng vì có ảnh hưởng và quyết định toàn bộ chuỗi cung ứng và đầu tư của bạn. Chiến lược hoạt động của bạn sẽ quyết định cách bạn bố trí nhân viên hay điều hành công ty, cửa hàng hay đặt

hàng, cũng như cách bạn thiết kế hệ thống thông tin hay thực hiện của bạn.

- Sản xuất để dự trữ là chiến lược tốt nhất dành cho những sản phẩm chuẩn hóa, được bán với số lượng lớn. Một khối lượng lớn hàng hóa sẽ làm cho giá thành sản xuất giảm, và có một khối lượng lớn hàng hóa sẽ thỏa mãn nhu cầu của khách hàng nhanh chóng

- Sản xuất theo đơn đặt hàng là chiến lược thú vị cho những sản phẩm có chất lượng cao hay những sản phẩm có nhu cầu không thường xuyên. Những công ty theo chiến lược này chỉ sản xuất sản phẩm cho khách hàng có đặt hàng. Cách này có mức dự trữ thấp dù phạm vi sản phẩm đa dạng.

- Thiết kế theo đơn đặt hàng có nhiều đặc điểm của sản xuất theo đơn đặt hàng, được sử dụng trong những ngành có sản phẩm và dịch vụ phức tạp, được sản xuất theo những đặc điểm riêng của khách hàng.

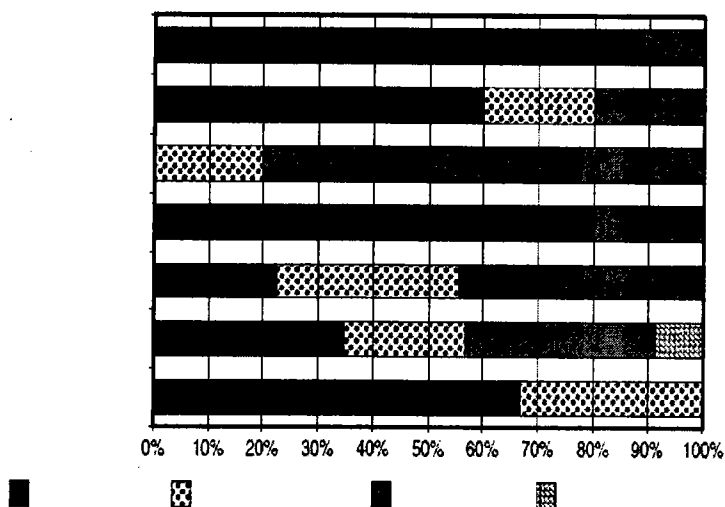
- Định dạng theo đơn đặt hàng là một chiến lược tương lai, trong đó sản phẩm được hoàn thành một phần theo mẫu chung rồi sau đó sẽ hoàn tất khi nhận được đơn đặt hàng. Đây là chiến lược rất được ưa chuộng khi có nhiều biến thể cho sản phẩm hoàn chỉnh, và bạn muốn mức tồn kho thành phẩm thấp và thời gian chờ đợi của khách hàng cũng ngắn hơn so với sản xuất theo đơn đặt hàng.

Thay đổi chiến lược hoạt động có thể là nguồn gốc quan trọng của lợi thế thực hiện. Ví dụ Một số khách hàng tiêu thụ sản phẩm đóng gói nhận thấy rằng việc chuyển từ sản xuất để dự trữ qua định dạng theo đơn đặt hàng cải tiến các mức dịch vụ đồng thời giảm hàng tồn kho. Trước đây, những công ty này sản xuất và chở thẳng sản phẩm đến thị trường cuối cùng. Quy mô gói nhỏ, kết hợp với nhu cầu ngôn ngữ thay đổi theo địa phương, có nghĩa sản phẩm đã được chỉ định cho thị trường định sẵn từ rất sớm trong quá trình sản xuất.

Bảng 1-1: Các loại chiến lược hoạt động

Chiến lược	Thời gian để chọn chiến lược	Lợi ích
Sản xuất để dự trữ	Đối với sản phẩm được tiêu chuẩn hóa bán với khối lượng lớn	Hạ giá thành sản xuất; thỏa mãn nhanh nhu cầu của khách hàng
Định dạng theo đơn đặt hàng	Đối với những sản phẩm đòi hỏi các mẫu khác nhau	Đáp ứng nhu cầu của khách hàng; giảm dự trữ; nâng cao mức độ phục vụ
Sản xuất theo đơn đặt hàng	Cho những sản phẩm đáp ứng được nhu cầu hay các sản phẩm có nhu cầu thường xuyên	Giảm mức độ dự trữ; hàng loạt những lựa chọn về sản phẩm; đơn giản hóa kế hoạch
Thiết kế theo đơn đặt hàng	Đối với các sản phẩm có tính chất phức tạp để thỏa mãn nhu cầu của những khách hàng đặc biệt	Có khả năng đáp ứng những nhu cầu đặc biệt của khách hàng

Bảng 1-2: Các chiến lược hoạt động theo ngành



Chúng tôi làm việc với các công ty này để kết hợp chiến lược sản xuất để dự trữ với chiến lược định dạng theo đơn đặt hàng. Sản phẩm Vanilla được sản xuất và tích trữ ở các trung tâm phân phối trung ương. Khi nhận được đơn đặt hàng từ các thị trường thì sản phẩm sẽ được làm theo yêu cầu của khách

hàng và được chuyển giao. Tính sẵn có tăng lên và hàng tồn giảm một phần do việc dự trữ ở trung tâm nhưng cũng do phương pháp lập kế hoạch chuỗi cung ứng đơn giản, có thể thu mua và sản xuất tập trung vào các sản phẩm chung thay vì hàng trăm loại ngôn ngữ khác nhau.

Bạn có thể chọn lựa chiến lược hoạt động khác nhau cho những sản phẩm khác nhau hay những phân khúc thị trường khác nhau. Các nhà sản xuất xe máy vẫn theo đuổi chiến lược sản xuất để dự trữ nhưng một số nhà sản xuất xe chất lượng cao ở Châu Âu thì theo đuổi chiến lược định dạng theo đơn đặt hàng. Tuy nhiên sản xuất theo đơn đặt hàng có giới hạn của nó, vì các nhà sản xuất xe đang tìm kiếm. Việc đưa ra những chiếc xe chở khách theo đơn đặt hàng trong khi vẫn duy trì thời gian sản xuất là một thử thách lớn. Trừ phi các nhà sản xuất không thể hội nhập đầy đủ vào chuỗi cung ứng sản xuất theo đơn đặt hàng, rủi ro hàng tồn rất cao. Ngoài ra, thay đổi quá trình sản xuất để mỗi chiếc xe phù hợp với hàng loạt đặc điểm riêng rất tốn kém nên rất ít nhà sản xuất sẵn sàng ôm lấy. Vào năm 2002 chỉ có khoảng 20% số xe chở khách được bán tại thị trường Bắc Mỹ được sản xuất theo đơn đặt hàng. Số còn lại được sản xuất để dự trữ và bán cho các đại lý. Ở Châu Âu tỷ lệ xe được sản xuất theo đơn đặt hàng nhiều hơn. Ví dụ ở thị trường nội địa Đức khoảng 60% xe cao cấp BMW, Audi, Porsch, và Mercedes được sản xuất theo đơn đặt hàng.

Cũng giống các thành phần chuỗi cung ứng khác, chiến lược hoạt động rất linh hoạt. Một yếu tố dẫn dắt quan trọng là chu kỳ sống của sản phẩm. Khi nhu cầu của sản phẩm lên đỉnh điểm và sau đó hạ xuống, các công ty có thể chuyển từ sản xuất để dự trữ qua sản xuất theo đơn đặt hàng nhằm giảm

nguy cơ hàng tồn trong khi vẫn đảm bảo tính sẵn có của sản phẩm với giá cạnh tranh. Một yếu tố dẫn dắt khác là số lượng các biến thể của sản phẩm. Điều thường thấy là có 80% lượng hàng giao đến từ 20% mã số mặt hàng. Trong trường hợp này, chiến lược lại sản xuất để dự trữ với chiến lược sản xuất theo đơn đặt hàng sẽ phù hợp hơn.

Kênh chiến lược

Kênh chiến lược của bạn phải làm sao giúp bạn đưa sản phẩm hay dịch vụ đến người mua hay người sử dụng cuối cùng. Những quyết định này đề cập đến những vấn đề như liệu bạn sẽ bán hàng gián tiếp thông qua các nhà phân phối và những nhà bán lẻ hay trực tiếp cho khách hàng thông qua mạng internet hay lực lượng bán hàng trực tiếp. Các phân khúc thị trường và khu vực mà bạn đang nhắm tới sẽ hướng quyết định của bạn vào lĩnh vực này. Vì lợi nhuận có thể thay đổi phụ thuộc vào kênh phân phối sử dụng nên bạn phải hòa nhập các kênh phân phối khác nhau, và ai sẽ đưa sản phẩm những khi thiếu sản phẩm hoặc có nhu cầu cao.

Những người dẫn đầu thị trường sử dụng các kênh phân phối chiến lược hiệu quả để giành được những thành quả đáng kể. Hãng Dell với hình thức bán hàng trực tiếp, và Wal-Mart, với mô hình cửa hàng tổng hợp cực lớn, là những thí dụ cho việc lựa chọn kênh phân phối nào có thể đem lại lợi thế cạnh tranh. Kênh bán lại làm tăng giá trị của Novell là một trong những ví dụ tốt nhất về kênh định hướng theo công nghệ, giúp công ty có thể chống đỡ và vượt qua khi có những rắc rối nghiêm trọng về công nghệ. Các kênh đại lý bán hàng của Microsoft cung cấp hàng loạt dịch vụ cho người mua từ việc thuê cho đến đào tạo và hỗ trợ ngay tại bàn.

Xem xét nền công nghiệp nước lọc đóng chai hàng tỉ đô

la và hai thị trường chính của nó: nước suối với nước tinh khiết. Trong khi nước suối đòi hỏi phải được đóng chai tại chỗ thì nước tinh khiết có thể được đóng chai từ bất kỳ nguồn nước nào có sử dụng công nghệ đóng chai của công ty. Nền công nghiệp này sử dụng ba phương pháp phân phối khác nhau để phục vụ ba phân khúc khách hàng chủ yếu: những nhà phân phối bán lẻ truyền thống phục vụ khách hàng mua lẻ, những chiếc máy bán hàng tự động phục vụ thị trường người tiêu dùng cá nhân, và các đại lý thì lắp đặt, bảo trì, và cung cấp cho các đơn vị bán nước tại chỗ cho các hộ gia đình và công ty. Mỗi phân khúc đòi hỏi các quá trình chuỗi cung ứng, tài sản, kênh phân phối, và các mối quan hệ cung cấp và kết quả khác nhau.

Nếu bạn là người mới trong lĩnh vực nước đóng chai, bạn sẽ bán sản phẩm qua các nhà phân phối đã có mối quan hệ với những nhà bán lẻ quan trọng hay bán trực tiếp cho những nhà bán lẻ đó? Nếu bạn chọn kênh nhà phân phối, bạn có kết hợp việc quản lý đơn đặt hàng với các hệ thống quản lý hàng tồn kho với các hệ thống của các nhà phân phối? Nếu bạn làm vậy, bạn sẽ sẵn sàng chi bao nhiêu? Bạn có duy trì việc dự trữ cho mọi nhà phân phối hay chỉ cho những nhà phân phối bạn cho là các đối tác chiến lược? Những quyết định này phải là một phần của toàn bộ chiến lược kênh phân phối của bạn, bên cạnh các quyết định về giá, chính sách tài chính, khuyến mãi, và những kỳ hạn và điều kiện khác.

Chiến lược thuê ngoài gia công

Quyết định thuê ngoài gia công bắt đầu bằng việc phân tích tính chuyên nghiệp và các kỹ năng trong chuỗi cung ứng hiện tại? Công ty của bạn thực sự tốt ở điểm nào? Những lĩnh vực chuyên nghiệp nào có tiềm năng trở thành chiến lược?

Đây là những hoạt động bạn phải nắm lấy và làm cho nó tốt hơn. Xem xét thuê ngoài gia công các hoạt động có tầm quan trọng chiến lược thấp hoặc do bên thứ ba có thể làm tốt hơn, nhanh hơn hay rẻ hơn.

Thuê ngoài gia công cho phép các công ty có thể nâng lên hoặc giảm xuống rất nhanh, thiết kế sản phẩm mới, hoặc tái định vị trên thị trường, tất cả nhờ sự tận dụng tính chuyên nghiệp và khả năng của các công ty khác. Tính linh hoạt bổ sung này có thể tạo ra sự khác biệt cực kỳ lớn trong thị trường cạnh tranh toàn cầu ngày nay. Tuy nhiên, điều quan trọng nhất là việc thuê ngoài gia công cho phép các công ty tập chung vào năng lực cốt lõi, từ đó củng cố vị trí cạnh tranh của họ.

Tuy nhiên, trước khi tiến tới, phải đảm bảo đã xem xét hết những tình huống rủi ro có thể có từ các quyết định thuê ngoài gia công của bạn. Giới thiệu sản phẩm mới, quản lý mức tồn kho, và đảm bảo hình thức cung ứng sẽ hỗ trợ thời gian sản xuất có tính cạnh tranh, đây là những chiến lược không thể bàn bạc với bên thứ ba. Hãy đảm bảo xem xét những câu hỏi quan trọng khác mà có thể dẫn đến quyết định của bạn. Những kỹ năng thuê ngoài gia công có nên được duy trì nội bộ, hay không còn cần thiết nữa? Những kỹ năng nào nên được tăng cường? Có cần đến những kỹ năng mới và những công cụ mới không, thí dụ, khả năng quản lý hàng tồn trong toàn bộ chuỗi cung ứng được mở rộng?

Chỉ nghĩ về một điều “Làm ở bên ngoài có thể rẻ hơn nhiều không”? Không có thể mang lại một giải pháp chiến lược.

Đối tác bên ngoài có thể mang lại ba lợi ích tiềm ẩn:

- *Trình độ* – Những nhà cung cấp thứ ba có thể cung

ứng các dịch vụ rẻ hơn do dựa trên một lượng khách hàng lớn, có tỷ lệ sử dụng cao và giá thành sản phẩm hạ. Những đối tác bên ngoài có thể giúp các công ty gia tăng lượng sản xuất nhanh mà không cần đầu tư thêm công suất sản xuất.

- *Phạm vi* – Đối với những công ty muốn mở rộng vào những thị trường mới hay khu vực địa lý mới, các đối tác được thuê gia công có thể cung cấp sự tiếp cận với các hoạt động sản xuất ở những địa điểm mới mà sẽ không tiết kiệm nếu ‘sao y’ nội bộ với các mức khối lượng kinh doanh hiện tại.
- *Chuyên nghiệp về công nghệ* – Các đối tác được thuê gia công có thể đã thành thạo công nghệ chế biến hay sản phẩm mà đòi hỏi phải có một sự đầu tư lớn để phát triển nội bộ.

Dù có những lợi ích này, việc thuê ngoài gia công không phải luôn luôn là quyết định đúng. Trước khi chuyển cho các nhà cung ứng bên ngoài, hãy xem xét bốn điều sau: gốc có thể làm khác biệt, trình độ, vị trí quyền lực, và tính độc đáo của hoạt động của bạn.

Đầu tiên hãy hiểu công ty bằng cách nào có thể đưa ra sự khác biệt cho bản thân. Điều gì mang lại cho bạn lợi thế cạnh tranh? Nếu sản phẩm hay công nghệ chế biến của bạn là gốc của sự khác biệt, không nên thuê ngoài gia công mặt hoạt động này của bạn. Hãy xem xét trường hợp của một trong những nhãn hiệu đồng hồ hàng đầu thế giới. Nhà sản xuất đồng hồ Rolex SA, nổi tiếng trên toàn thế giới với thương hiệu đồng hồ Rolex, không chỉ sản xuất các linh kiện đồng hồ mà còn sản xuất máy móc, công cụ, và còn cung ứng cho các hoạt động sản xuất các bộ phận chuyển động và các sản

phẩm khác. Quá trình sản xuất là một phần không thể thiếu trong việc đảm bảo tiêu chuẩn chất lượng cao, đã đưa Rolex trở thành một nhà sản xuất đồng hồ được đánh giá cao nhất.

Tuy nhiên, đối với rất nhiều công ty, quá trình sản xuất không phải là chiến lược. Cisco, Compaq, IBM đã thuê ngoài gia công hầu hết sản lượng của họ ở các hãng sản xuất điện tử như Flextronic, Solextron, và Celestica. Và hầu hết các ngành sử dụng các nhà cung ứng hậu cần thứ ba cho việc phân phối, khai thuế, kho bãi, và các dịch vụ làm tăng giá trị khác như đóng gói, kiểm tra cấu hình máy, tải phần mềm và cài đặt.

Tiếp theo, so sánh trình độ của các hoạt động nội bộ của bạn với các yêu cầu của bạn. Nếu hoạt động của bạn ở mức hay ở gần mức sử dụng hết công suất mà không có kế hoạch nào để đẩy mạnh sản xuất, bạn sẽ không có được bất kỳ lợi ích nào về chi phí từ thuê ngoài gia công. Tuy nhiên, đối với những hãng nhỏ hơn muốn mở rộng hợp tác với một đối tác, có thể là giải pháp tốt nhất. Những hoạt động sản xuất thuê ngoài gia công để giảm chi phí cố định và tổng chi phí giá là thực tế phổ biến đối với rất nhiều ngành. Những hãng thực hiện tốt nhất đã gặt hái được rất nhiều lợi nhuận từ việc áp dụng chiến lược thuê ngoài gia công.

Thứ ba, xem xét tính độc đáo của các hoạt động nội bộ của bạn. Bạn có những đặc điểm về kinh doanh hay sản xuất mà những hãng khác khó bắt chước không? Nếu có, bạn không có lợi khi thuê ngoài gia công - và lợi thế về trình độ của đối tác bên ngoài sẽ không thể đáp ứng các yêu cầu bất thường của bạn. Ví dụ, Wal-Mart đã phát triển hoạt động hậu cần nội bộ theo yêu cầu của khách hàng, quản lý các dòng hàng nhập về từ các trung tâm phân phối trung ương đến các quầy của các cửa hàng bán lẻ của công ty. Là chủ của một

trong những hoạt động kho hàng lớn nhất thế giới, Wal-Mart chẳng được lợi gì – và cũng chẳng mất gì – khi thuê ngoài thực hiện khâu công việc này.

Bốn là, xem xét sự cân bằng về quyền lực giữa bạn và các đối tác thuê ngoài. Nhiều nhà cung cấp các hoạt động sản xuất, phân phối và các dịch vụ nhằm thỏa mãn khách hàng thường nhiều hơn lượng khách hàng của bạn. Khi những nhà cung ứng dịch vụ này được củng cố hơn, họ sẽ giành được nhiều quyền lực hơn. Bạn có muốn có những dịch vụ mà bạn cần với giá cạnh tranh không nếu khối lượng kinh doanh của bạn không cao lắm?

Để chọn lựa nhà cung ứng dịch vụ tốt nhất, phải vượt qua các yếu tố kỹ thuật và xem xét toàn bộ hoàn cảnh kinh doanh. Lượng giá khối lượng mà bạn muốn với chiến lược và quy mô của nhà cung ứng dịch vụ. Bạn có thể sẽ thay đổi quyết định về nhà cung ứng nào sẽ sử dụng, làm thế nào để chia khối lượng cho họ, hoặc thậm chí không thuê ngoài gì cả.

Chiến lược phục vụ khách hàng

Chiến lược phục vụ khách hàng là một yếu tố định dạng quan trọng khác. Chiến lược phục vụ khách hàng của bạn nên dựa trên hai điều: Toàn bộ khối lượng và khả năng sinh lợi của các tài khoản khách hàng và một sự hiểu biết khách hàng của bạn thực sự cần gì. Cả hai mảng kiến thức này không thể thiếu trong chiến lược chuỗi cung ứng của bạn vì chúng giúp cho bạn có ưu thế hơn và tập trung các khả năng của bạn.

Mọi khách hàng có nhận được hàng vào cùng một ngày, hay bạn nên có những mức phục vụ khác nhau tùy theo tầm quan trọng của khách hàng? Có nên có sẵn tất cả các sản

phẩm hay một số khách hàng sẽ được ưu tiên phục vụ? Nếu công ty của bạn không bao giờ kiểm tra chiến lược phục vụ, thì bạn có thể đang cung ứng dịch vụ ở mức giá đắt hơn mức khách hàng cần, hoặc bạn đang bỏ qua những cơ hội quan trọng.

Không phải tất cả khách hàng đều được đảm bảo một mức độ phục vụ như nhau, nhưng điều quan trọng là phải biết khách hàng có giá trị cao của bạn là ai. Ví dụ nhà cung ứng dịch vụ Internet đã lên kế hoạch nâng cao mức độ phục vụ khách hàng do khách hàng phàn nàn vì sự giải quyết vấn đề chậm chạp. Chúng tôi đề nghị một giải pháp có tính chiến lược hơn - mức độ phục vụ dựa trên giá trị của khách hàng đối với công ty. Bằng cách phân tích tổng doanh thu tiềm năng và giá trị mối quan hệ chiến lược của mỗi khách hàng, công ty sẽ hiểu rằng chỉ có 5% khách hàng của họ là những khách hàng có giá trị cao.

Những khách hàng có giá trị cao này muốn nhất là giải quyết nhanh vấn đề. Do đó, đối với nhóm nhỏ khách hàng này, công ty thành lập một đội chăm sóc khách hàng gồm những người được đào tạo kỹ thuật ở mức độ cao và một người quản lý đội. Đối với 95% khách hàng còn lại, vấn đề phục vụ sẽ chuyển qua một trung tâm phục vụ riêng, với những cách giải quyết cụ thể tùy theo tính phức tạp của vấn đề.

Thời gian giải quyết vấn đề cho những khách hàng có giá trị cao được giảm đáng kể, với tỷ lệ vấn đề được giải quyết trong lần tiếp xúc đầu tiên tăng từ dưới năm phần trăm lên tới 80%. Thậm chí đối với các tài khoản có tính ưu tiên thấp nhất, các vấn đề về phục vụ thường được giải quyết trong vòng một ngày. Ngoài ra cách bố trí mới này cũng đã giảm được chi phí chăm sóc khách hàng tới 30%.

Điều quan trọng hơn là, các mức độ phục vụ mới có nghĩa công ty có khả năng cạnh tranh trong thị trường đã chọn tốt hơn - một thị trường với số khách hàng thông thái tăng dần với những kỳ vọng về dịch vụ cao hơn.

Mạng lưới tài sản

Thành phần cuối cùng của chuỗi cung ứng bao gồm các quyết định về mạng lưới tài sản của công ty bạn - nhà xưởng, nhà kho, thiết bị sản xuất, nơi nhận đơn đặt hàng và trung tâm dịch vụ, đó là tất cả những yếu tố làm nên hoạt động kinh doanh của bạn. Vị trí, quy mô, nhiệm vụ của những tài sản này có tác động lớn tới kết quả của chuỗi cung ứng.

Tất cả các công ty đều chọn một trong ba mô hình mạng lưới dựa trên những nhân tố như quy mô kinh doanh, những yêu cầu phục vụ khách hàng, những lợi ích về thuế, cơ sở nhà cung cấp, những quy tắc của địa phương và chi phí lao động:

- Mô hình toàn cầu - việc sản xuất một dòng sản phẩm có sẵn được thực hiện ở một vị trí cho thị trường toàn cầu. Sự lựa chọn mô hình này do các nhân tố như sự cần thiết phải kết hợp sản xuất với nghiên cứu và phát triển, sự cần thiết phải kiểm soát chi phí sản xuất đơn vị cho từng sản phẩm cần tập trung vốn, hay sự cần thiết phải có những kỹ năng sản xuất chuyên nghiệp ở mức độ cao.
- Mô hình khu vực - việc sản xuất được thực hiện chủ yếu ở những vùng mà sản phẩm được bán, mặc dù một số dòng qua các khu vực có thể tồn tại dựa trên tính chuyên nghiệp của những trung tâm sản xuất. Mô hình khu vực thường được chọn dựa trên việc hòa trộn các nhân tố, bao gồm các mức phục vụ khách hàng, các mức thuế nhập khẩu, và nhu cầu làm cho sản

phẩm phù hợp với các quy định cụ thể của khu vực.

- Mô hình quốc gia – việc sản xuất được thực hiện chủ yếu ở đất nước nơi có thị trường. Đây là mô hình của sự lựa chọn những hàng hóa nào có chi phí vận chuyển cao. Các nhân tố khác bao gồm thuế quan và sự thâm nhập thị trường có điều kiện cho việc sản xuất trong nước.

Nhằm cạnh tranh về giá, nhiều công ty đang sản xuất ở những nước có chi phí thấp để giảm chi phí sản xuất sản phẩm. Khi chọn lựa những địa điểm như vậy, những điều cần xem xét chính gồm chi phí sản xuất, thuế suất công ty, các yếu tố khuyến khích xuất khẩu, sự hiện diện của những nhà cung cấp quan trọng hoặc sản phẩm miễn thuế nhập khẩu, cơ sở hạ tầng, lực lượng lao động lành nghề. Dù chi phí đơn vị sản phẩm rất quan trọng, người lãnh đạo chuỗi cung ứng hiểu được rằng tính linh hoạt của chuỗi cung ứng và tổng chi phí của toàn bộ chuỗi cung ứng cũng là vấn đề quan trọng phải xem xét khi thiết kế một mạng lưới tài sản, nhất là cho các sản phẩm có nhu cầu biến động và chu kỳ sống của sản phẩm ngắn.

Trung Quốc đã nổi lên như một nơi sản xuất các sản phẩm có giá cả rẻ và được ưa chuộng trong lĩnh vực điện tử vì sự có mặt của các nhà cung ứng phụ kiện và các nhà sản xuất điện tử theo hợp đồng, cũng như chất lượng của cơ sở hạ tầng (như đường sá, điện...). Mặc dù việc lắp ráp điện tử chỉ mất một đến hai ngày, việc vận chuyển hàng hóa từ Trung Quốc đến Châu Âu mất ba tuần. Thêm vào đó, thời gian cần thiết để đến các trung tâm phân phối của khu vực và của một nước, và việc hoàn tất toàn bộ chu kỳ có thể mất 6 tuần. Ở những thị trường có mức độ không ổn định cao, thời gian

hoàn thành dài dẫn đến việc dự trữ cao hơn nhu cầu của thị trường – một vấn đề mà Michael Dell đã chỉ ra trong chuỗi cung ứng của ông.

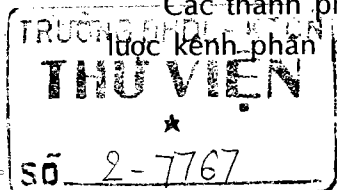
Các công ty có thể giảm rủi ro này bằng một số lựa chọn khác nhau. Một phương pháp là nâng cao tính linh hoạt của sản xuất để đảm bảo kế hoạch chuỗi cung ứng luôn được làm mới hàng tuần thay vì hàng tháng để thỏa mãn tốt hơn nhu cầu thay đổi của thị trường. Một phương pháp khác, sự trì hoãn trong thị trường – tạo ra những sản phẩm chuẩn ở những trung tâm sản xuất có chi phí thấp nhưng việc định dạng và đóng gói ở một điểm phân phối gần với khách hàng hơn.

Một sự lựa chọn khác là di chuyển đến vị trí sản xuất có chi phí thấp đến gần thị trường mục tiêu hơn. Ví dụ nhiều công ty phục vụ cho thị trường Châu Âu đã chuyển sản phẩm của mình từ châu Á sang châu Âu như Rumani hay Hungary. Phương pháp này nhằm giảm chi phí sản xuất và các mức hàng hóa đang đi trên đường.

Chu kỳ sống của sản phẩm sẽ quyết định mạng lưới phân phối. Những ngành kinh doanh phát triển nhanh như hàng điện tử tiêu dùng, các công ty có thể bắt đầu bằng hình thức toàn cầu trong quá trình thúc đẩy các sản phẩm mới để kiểm tra quá trình sản xuất hoặc có để hưởng lợi từ việc nghiên cứu và phát triển, rồi chuyển qua mô hình khu vực để nâng cao dịch vụ khách hàng. Ở cuối của chu kỳ sống của sản phẩm, một lần nữa mô hình toàn cầu là sự lựa chọn tốt hơn nhằm đáp ứng nhu cầu với chi phí thấp nhất và việc đầu tư cho hàng tồn kho thấp nhất.

BỐN TIÊU CHUẨN CỦA MỘT CHUỖI CUNG ỨNG TỐT

Các thành phần định dạng-chiến lược hoạt động, chiến lược kênh phân phối, chiến lược thuê ngoài gia công, chiến



lược phục vụ khách hàng và mạng lưới tài sản, là những khối cơ bản của chiến lược chuỗi cung ứng. Tuy nhiên để đạt được mục tiêu chiến lược kinh doanh và có lợi thế cạnh tranh, những thành phần này và các chọn lựa của bạn đối với mỗi thành phần phải:

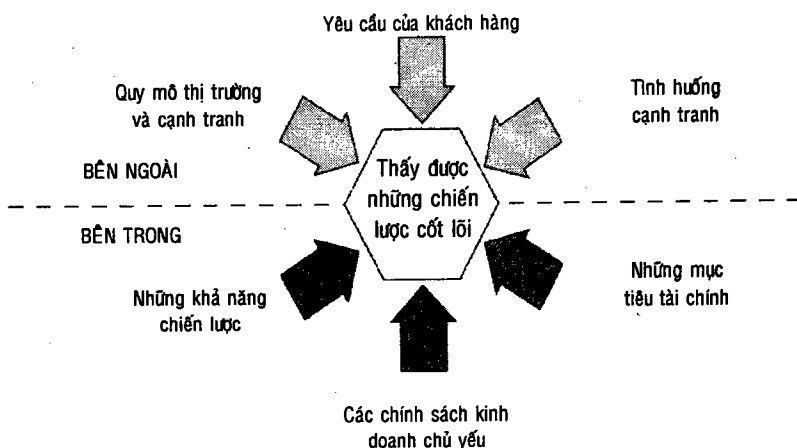
- Phù hợp với chiến lược kinh doanh của bạn.
- Phù hợp với nhu cầu của khách hàng.
- Phù hợp với vị trí quyền lực của bạn (ảnh hưởng của bạn)
- Có tính thích nghi, vì lợi thế cạnh tranh là tạm thời và các điều kiện thị trường có thể thay đổi.

Bốn tiêu chuẩn này có tính cơ bản, nhưng có rất ít công ty theo chúng. Trên thực tế, việc xây dựng và quản lý một chiến lược cung ứng không nhiều. Nhiều công ty trong rất nhiều năm chỉ áp dụng mỗi một quy trình chiến lược chuỗi cung ứng sơ đẳng nhất, điều này cho thấy các khái niệm này không được hiểu rõ và cũng rất khó thực hiện. Chúng ta hãy xem xét từng tiêu chuẩn một.

Phù hợp với chiến lược kinh doanh của bạn

Chiến lược cung ứng của bạn phải hỗ trợ trực tiếp và nhắm vào chiến lược kinh doanh. Chúng ta tin rằng một chiến lược kinh doanh hiệu quả bắt đầu với tầm nhìn chiến lược cốt lõi, hình thành các giới hạn cho doanh nghiệp: bạn là gì, bạn sẽ làm gì, cũng quan trọng không kém, bạn không là gì và bạn sẽ không làm gì.

Bảng 1-3 – Các giới hạn của tầm nhìn chiến lược cốt lõi



Tầm nhìn chiến lược cốt lõi có thể làm rõ các câu trả lời cho những câu hỏi về chiến lược kinh doanh chủ yếu như: mục tiêu chiến lược chung là gì? Bạn mang đến cho khách hàng những giá trị gì? Công ty của bạn khác biệt như thế nào trên thị trường? Trừ phi những câu trả lời cho các câu hỏi quan trọng này điều khiển chiến lược chuỗi cung ứng và định dạng, còn không chuỗi cung ứng của bạn sẽ hoạt động trong mây mù.

Thí dụ, có một công ty điện tử đã chi hàng triệu đô la để cải tiến thời gian sản xuất và thời gian hoàn thành đơn đặt hàng. Việc thực hiện giao hàng đúng hạn của công ty là tuyệt vời. Đó chỉ là một vấn đề – thực hiện giao hàng không là yếu tố quan trọng cho tăng trưởng sinh lợi. Cạnh tranh gia tăng có nghĩa khách hàng đang đòi hỏi, đang nhận được giá thấp hơn. Hơn nữa việc giảm giá ở một số thị trường chính của công ty đang làm giảm thu nhập của công ty và làm giảm nhanh chóng lợi nhuận trên tài sản. Chủ tịch của công ty đã

nhận ra sự cần thiết có điểm hòa vốn thấp hơn, nhưng hoạt động của chuỗi cung ứng đang tập trung vào ưu thế của ngày hôm qua – sự tuyệt hảo về giao hàng.

Điều này bắt nguồn từ đâu? Rất đơn giản, tầm nhìn kinh doanh mới của chủ tịch công ty đã không được chuyển thành những mục tiêu mới cho chuỗi cung ứng. Mặc dù toàn bộ kế hoạch kinh doanh đã cho thấy rõ ràng giá và lượng giảm, và tác động của chúng vào lợi nhuận, những ngụ ý của các hoạt động chuỗi cung ứng cũng không được xem xét. Chỉ đến khi công ty bắt đầu thua lỗ thì chuỗi cung ứng mới được sắp xếp lại, điều này dẫn đến việc đóng cửa nhà xưởng, củng cố thiết bị, và thuê ngoài sản xuất.

Chuyển chiến lược kinh doanh thành kế hoạch hành động hiệu quả đòi hỏi quá trình truyền thông và nguyên tắc. Ma trận trong hình 1-4 trình bày cơ cấu để suy nghĩ rộng hơn về bốn cách cạnh tranh - đổi mới, giá cả, sự phục vụ, và chất lượng-nền tảng của cạnh tranh. Ma trận đã chỉ ra những đóng góp của chuỗi cung ứng cho mỗi chiến lược.

Một số khía cạnh đổi mới, giá cả, sự phục vụ, và chất lượng là một phần của hầu hết các chiến lược của công ty. Nhưng các công ty dẫn đầu chỉ tập trung vào một trong bốn thành phần là chiến lược cơ bản - nền tảng cạnh tranh của họ để giành chiến thắng trong thị trường đã chọn. Từ quan điểm chuỗi cung ứng, từng nền tảng cạnh tranh đòi hỏi kỹ năng, hệ thống thông tin, các quá trình và cấu trúc khác biệt.

Bảng 1-4: Sự đóng góp của chuỗi cung ứng vào chiến lược kinh doanh

Chiến lược cơ bản	Nguồn gốc của lợi thế	Cơ sở của cạnh tranh	Yếu tố đóng góp
Sự đổi mới	Thương hiệu và công nghệ độc đáo	Sản phẩm đổi mới và có tính thỏa mãn	Thời gian tung ra thị trường và khối lượng
Chi phí	Hoạt động hiệu quả về chi phí	Giá thấp nhất đối với mẫu sản phẩm	Cơ sở hạ tầng hiệu quả, chi phí thấp
Dịch vụ	Những dịch vụ tuyệt vời	Được thiết kế để thỏa mãn nhu cầu đặc biệt của khách hàng	Được thiết kế “từ khách hàng”
Chất lượng	Sản phẩm an toàn nhất, và tin cậy nhất	Sản phẩm bạn có thể tin vào	Tính tuyệt vời của chuỗi cung ứng và kiểm soát chất lượng

Cạnh tranh bằng chi phí

Các công ty cạnh tranh bằng chi phí thường đưa ra giá thấp hơn nhằm lôi cuốn khách hàng hay duy trì thị phần trong một thị trường hàng hóa. Chiến lược này đòi hỏi sự kết hợp các hành động có hiệu quả, và chuỗi cung ứng đóng vai trò quan trọng cả trong việc giảm giá sản phẩm và giảm giá cung ứng. Chuỗi cung ứng có chi phí thấp tập trung vào các thước đo dựa trên tính hiệu quả như mức sử dụng tài sản, số ngày cung ứng hàng tồn kho, chi phí sản phẩm, và tổng chi phí của chuỗi cung ứng. Tiêu chuẩn hóa sản phẩm và quá trình rất quan trọng, cũng như kiểm soát hàng tồn kho, chất lượng sản phẩm, và nhà cung cấp.

Cạnh tranh bằng sự đổi mới

Những công ty có chiến lược cơ bản là sự đổi mới thì tập trung vào phát triển nhóm ‘sát thủ’ - những sản phẩm ‘phải có’ nhắm vào khách hàng đặc biệt. Vì sản phẩm của họ là

nhóm 'sát thủ', các công ty này có thể đưa mức giá cao, lợi thế của người đổi mới. Các công ty như Sony, Nike, và L'Oreal dường như đã nắm được tim đen của khách hàng và họ đã nhanh chóng đưa ra thị trường những sản phẩm mới mà khách hàng muốn.

Chuỗi cung ứng hỗ trợ một công ty cạnh tranh bằng đổi mới như thế nào? Đối với những sản phẩm và dịch vụ mới, cơ hội mở cửa trước khi những người bắt chước bắt đầu có thị phần - có thể rất nhỏ. Những công ty đổi mới hiểu rõ người được hưởng lợi nhất là người đầu tiên tiến vào thị trường, do đó việc đưa ra sản phẩm mới là điều then chốt. Bằng việc đưa sản phẩm mới ra thị trường nhanh hơn, chuỗi cung ứng có thể đẩy nhanh thu nhập và lợi nhuận. Đó chính là nguyên nhân vì sao các công ty coi việc đổi mới là chiến lược cơ bản để kết hợp chuỗi cung ứng với chuỗi thiết kế, mà chúng ta định nghĩa là tất cả các bên - cả bên trong và bên ngoài công ty - mà tham gia vào việc xác định và thiết kế sản phẩm và dịch vụ mới.

Tuy nhiên thử thách không phải là thời gian đến với thị trường. Thời gian đến với khối lượng cũng là điều rất quan trọng. Công ty càng nhanh chóng gia tăng sản lượng để đáp ứng nhu cầu, lợi nhuận càng cao, và khả năng những người bắt chước bắt kịp càng thấp. Tạo ra nhu cầu mạnh cho sản phẩm mới rồi sau đó không thể đáp ứng được nhu cầu là một trong những điều tồi tệ nhất có thể xảy ra đối với những công ty nhắm vào đổi mới. Đạt được lợi thế thời gian và số lượng là một vũ khí cạnh tranh chủ yếu.

Việc kết hợp chuỗi cung ứng và chuỗi thiết kế là điều quan trọng đối với những công ty nhắm vào đổi mới, đảm bảo việc tung ra sản phẩm mới nhanh và bền vững. Chuyển từ

phát triển sản phẩm qua sản lượng sản xuất đạt chỉ tiêu chất lượng đòi hỏi sự quản lý về quá trình thực hiện, tài sản, sản phẩm, và thông tin. Việc thống nhất chuỗi cung ứng và chuỗi thiết kế cũng đảm bảo khi nhu cầu nhiều, toàn bộ chuỗi cung ứng đã sẵn sàng – các nhà cung cấp có thể giải quyết nhu cầu của bạn, các hệ thống quản lý đơn đặt hàng hỗ trợ thông tin về sản phẩm mới, và các kênh bán hàng và nhân viên phục vụ được huấn luyện.

Cạnh tranh bằng chất lượng

Cách công ty cạnh tranh bằng chất lượng được biết đến do bản chất đặc biệt của dịch vụ và sản phẩm của họ, cũng như thành tích nhất quán và đáng tin cậy. Sản phẩm có chất lượng gồm sản phẩm có tên tuổi nổi tiếng như xe Lexus, thiết bị Maytag, nước hoa quả Tropicana. Việc phát triển sản phẩm là điều quan trọng rõ ràng đối với chất lượng, cũng như các quá trình chuỗi cung ứng, nguồn, sự đảm bảo chất lượng, và lợi nhuận. Và nếu sản phẩm dễ hỏng hay dễ vỡ thì việc vận chuyển cũng như cất giữ cũng có vai trò quan trọng.

Một chuỗi cung ứng quan trọng liên quan tới chất lượng có thể tìm được nguồn gốc - khả năng tìm ra nguồn gốc của sản phẩm – quy định đang gia tăng của nhiều ngành. Việc quan tâm đến an toàn thực phẩm và sự bùng nổ của thị trường đối với sản phẩm hữu cơ và 'có đạo đức' đồng nghĩa người tiêu dùng muốn có khả năng tìm ra nguồn gốc của sản phẩm từ trang trại nào.

Cạnh tranh bằng dịch vụ

Các công ty cạnh tranh bằng dịch vụ thì thiết kế các dịch vụ của họ đáp ứng các nhu cầu cụ thể của khách hàng những nhu cầu đặc biệt và rất nổi tiếng với những dịch vụ ngoại lệ cho khách hàng. Những công ty này thiết kế sản phẩm và

dịch vụ theo ý khách hàng để xây dựng lòng trung thành của khách hàng và duy trì bán hàng lặp đi lặp lại. Để vượt trội hơn về dịch vụ, tất cả các thông tin và quá trình nắm bắt khách hàng như nắm bắt đơn đặt hàng, thực hiện đơn đặt hàng và ra hóa đơn đều phải nhanh, nhất quán, và không gây khó khăn. Khả năng kết hợp các quá trình bên trong và các hệ thống với những khách hàng quan trọng là một kỹ năng cốt lõi.

Nghiên cứu đã chỉ ra rằng những công ty thực hiện phân phối tốt nhất, những công ty thực hiện đơn đặt hàng hơn cả mong đợi có lợi nhuận cao hơn 20% và doanh số tăng nhanh hơn 25% so với mức bình quân. Vì sao sự phục vụ tốt hơn lại đem lại những thành tựu về tài chính một cách đột phá? Ở mức cơ bản, các công ty với sự phục vụ khách hàng tốt hơn sẽ tránh được những chi phí liên quan đến việc giải quyết những rắc rối trước mắt, và tránh đối mặt với những công ty lâu năm.

Ở mức chiến lược hơn, các công ty vượt trội về dịch vụ khách hàng phát triển khả năng phân khúc khách hàng. Họ hiểu mối quan hệ giữa chi phí phục vụ với lợi nhuận và có thể đánh giá chi phí của việc cung cấp sự phục vụ theo yêu cầu. Kết quả là họ tránh được việc đưa ra những dịch vụ theo yêu cầu của khách hàng mà không thỏa mãn các tiêu chuẩn kinh doanh khó khăn. Họ cũng có xu hướng tập trung vào những phân khúc có giá trị cao của một ngành và vào việc phát triển các mối quan hệ với những khách hàng ưu tiên, dẫn đến doanh thu cao hơn và chi phí cầm giữ khách hàng giảm - tất cả những điều này sẽ làm tăng lợi nhuận.

Những công ty thành công nhất hiểu rằng họ không phải là tất cả cho tất cả mọi người. Họ biết cách làm họ khác biệt với các công ty khác và quản lý chuỗi cung ứng sao cho hoạt

động tốt nhất, làm nền tảng cơ bản của cạnh tranh. Sự tập trung sắc bén này giúp họ ở bên ngoài sự cạnh tranh và giành được ưu thế trong cạnh tranh.

Chuỗi cung ứng hỗ trợ mọi chiến lược kinh doanh cho nên làm cho phù hợp là ưu tiên số một. Dù vậy, hãy nhớ chiến lược là hoạt động làm cân bằng. Không có người nào dẫn đầu về giá cả có thể bỏ qua dịch vụ khách hàng. Một nhà đổi mới không thể bỏ qua giá cao nhất của thị trường. Những công ty hàng đầu về chuỗi cung ứng hiểu được sự cân bằng giữa mức dịch vụ, thời gian sản xuất, tài sản và chi phí và ra quyết định sao cho phù hợp với nhiệm vụ chiến lược chung. Bằng cách chọn ra nơi nào để tập trung và đạt được thành tích chuỗi cung ứng hạng nhất trong những khía cạnh quan trọng này, các công ty có thể tự đặt mình ra ngoài sự cạnh tranh.

PHÙ HỢP VỚI NHU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG

Hãng dầu ăn Barlean xác định sự tươi ngon của sản phẩm là đặc điểm khác biệt. Hãng Shell nhận ra lợi thế của việc cung cấp cho khách hàng những khái niệm dịch vụ mới cho khách hàng. Zara hiểu được thị trường cho quần áo cao cấp chính là sự hấp dẫn về giá cả. Mỗi một công ty đều xác định những giải pháp mà họ tạo ra lợi thế cạnh tranh và sắp xếp chuỗi cung ứng hợp lý.

Bạn có thực sự biết khách hàng của bạn muốn gì không? Có những cơ hội mà bạn không thể khám phá vì bạn không thể hình dung ra chúng?

Trả lời cho những câu hỏi này có thể là thử thách. Thông thường những giả thiết của chúng ta về những gì khách hàng muốn là sai lầm. Vì khách hàng không nhận thức được hoặc hiểu rõ ràng những thứ họ cần. Tiếng nói của khách hàng

(VoC) là một phương pháp luận giúp các công ty thực sự hiểu được khách hàng của họ và hiểu được môi trường của họ. VoC có thể giúp phát hiện và chuyển những cái khách hàng cần thành những yêu cầu đối với sản phẩm và dịch vụ mới và thúc đẩy những khả năng của chuỗi cung ứng hiện tại hoặc chỉ ra những thay đổi bạn có thể làm để khám phá ra những cơ hội kinh doanh mới.

Phù hợp với những nhu cầu của khách hàng cũng đồng nghĩa xác định những yêu cầu cá biệt của những phân khúc thị trường khác nhau. Thí dụ, doanh nghiệp sản xuất vỏ xe Michelin có hai phân khúc thị trường khác nhau: Nhà sản xuất xe hơi và những khách hàng trong thị trường đó. Những hãng sản xuất xe hơi đòi hỏi nhiều hơn, họ muốn vỏ xe phải được giao thẳng và đúng lúc cho các dây chuyền lắp vì bất cứ sự chậm trễ nào cũng làm chậm tiến độ sản xuất. Bên cạnh việc đòi hỏi nhiều hơn, những nhà sản xuất xe chỉ mang lại một mức lợi nhuận rất nhỏ so với lợi nhuận lớn hơn của thị trường thay thế ít đòi hỏi. Do vậy, bạn sẽ nghĩ phân khúc sau là ưu tiên, đúng không? Sai lầm. Tất cả các nhà sản xuất vỏ xe như Michelin luôn đặt những nhà sản xuất xe lên vị trí đầu vì đối với những chiếc xe mới tạo sẽ kéo theo doanh thu cho sự thay thế và vì các hợp đồng cung ứng thường có những điều khoản phạt nghiêm khắc.

Nếu bạn là một nhà sản xuất vỏ xe, bạn phải theo quy tắc của những sản xuất xe hơi. Nếu thời gian và sự tin tưởng là yêu cầu chính của khách hàng thì bạn phải ưu tiên cải tiến liên tục tất cả các hoạt động của chuỗi cung ứng mà hỗ trợ cho các mục đích này, hoặc phải trả giá vì mức tồn kho thành phẩm cao.

Nếu khách hàng không có được những thứ họ cần thì bạn

sẽ mất thị phần. Nếu bạn không biết khách hàng muốn gì thì hãy hỏi họ. Hoặc sử dụng phương pháp VoC để tìm ra. Và hãy định kỳ kiểm tra để hiểu được nhu cầu của họ đang thay đổi như thế nào.

Nhiều phân khúc? Nhiều chuỗi cung ứng?

Đối với một số công ty, một chuỗi cung ứng với một bộ tài sản hữu hình, quy trình sản xuất và hệ thống thông tin có ý nghĩa nhất, kể cả đối với khách hàng, nhà cung ứng, và những sản phẩm khác nhau. Một công ty với những hoạt động linh hoạt có thể 'thiết kế ở bất kỳ đâu và xây dựng ở bất kỳ đâu', cho nên sự phân bổ sản phẩm được dựa trên khả năng sẵn có, chi phí sản phẩm, và thị trường mục tiêu.

Tuy nhiên, một số công ty nhận ra rằng họ có thể phục thị trường tốt hơn với các chuỗi cung ứng riêng biệt. Vì sao? khu vực khác nhau, phân khúc thị trường khác nhau, sản phẩm khác nhau cần có những phương pháp khác nhau. Hay những đơn vị kinh doanh riêng biệt có thể cần chuỗi cung ứng cho riêng họ để họ có thể kiểm soát việc kinh doanh để đạt được mục tiêu kinh doanh cụ thể.

Có những rủi ro cố hữu trong việc quản lý các yêu cầu khác nhau, như tính phức tạp. Giá cả, và hệ thống thông tin tăng cao trong cả chuỗi cung ứng. Tuy nhiên, khi quản lý đúng, rủi ro có thể giảm bớt đi trong khi vẫn đạt được lợi nhuận đáng kể từ việc đáp ứng từng bước của chuỗi cung ứng để tăng cường thành tích của một đơn vị kinh doanh (hay một dòng sản phẩm) cụ thể.

Một ví dụ khác là Michelin. Là một nhà sản xuất đầu tư nhiều vốn, Michelin sử dụng những nhà máy giống nhau cả cho phân khúc nhà sản xuất xe hơi và phân khúc khách sử dụng xe để tăng mức sử dụng công suất, cùng với quá trình

lập kế hoạch sản xuất. Tuy nhiên, khi vỏ xe được xuất khỏi công ty, những việc từ lập kế hoạch nhu cầu, nhận đơn đặt hàng, giao hàng đến ra hóa đơn và tồn kho, thì lại khác nhau. Công ty sử dụng hai chuỗi cung ứng riêng để thỏa mãn nhu cầu của hai thị trường khác nhau. Đối với những nhà sản xuất xe hơi, công ty giao vỏ xe cho các trung tâm lắp ráp, các trung tâm này sẽ chuyển chúng cho các dây chuyền lắp đặt, vì thời hạn cũng như sự tin cậy là quan trọng. Ngược lại, vỏ xe cho thị trường những người sử dụng xe được chuyển cho nhà phân phối và các nhà bán lẻ, như các cửa hiệu sửa xe, những cửa hàng bán xe, và những cửa hàng bán lẻ khác, mà việc giao hàng đúng hạn là không quan trọng vì hầu hết đều có một mức dự trữ nhất định.

Các công ty bán sản phẩm mới và hỗ trợ sau bán hàng thường có các chuỗi cung ứng khác nhau. Bên cạnh việc quản lý các hoạt động khác nhau, như trả hàng, sửa chữa, và cung ứng phụ tùng, chuỗi cung ứng sau bán hàng phải đáp ứng được nhiều dịch vụ khác nhau mà khách hàng mong đợi.

Dù bán sản phẩm mới và hỗ trợ sau bán hàng thường được xây dựng thành hai bộ phận riêng biệt, tất cả hai thường sử dụng chung các trung tâm sản xuất là để tiết kiệm về quy mô. Tuy nhiên, các quá trình tiếp xúc với khách hàng, gồm lên kế hoạch nhu cầu, tiếp nhận đơn đặt hàng, lập hóa đơn, thì được thiết kế theo hai thị trường khác nhau.

Nếu một công ty có nhiều bộ phận kinh doanh, hãy xác định điểm có thể dùng chung lớn nhất, và sử dụng nó như điểm bắt đầu. Đối với việc kinh doanh xe chở khách của Michelin, câu trả lời là nguyên liệu và các cơ sở sản xuất cho nên công ty xây dựng chuỗi cung ứng theo đó. Nếu bạn có thể tiêu chuẩn hóa trong phạm vi một chuỗi cung ứng, và tránh

được việc bổ sung thêm tài sản cố định, và những thay đổi không cần thiết các quá trình và các hệ thống thông tin, bạn hãy làm như thế.

Nếu những quá trình hay những vị trí khác nhau thực hiện các hoạt động như nhau, do việc mua lại, hay bộ phận kinh doanh,..., hãy kiểm tra để xem sự lặp lại có còn cần thiết hay không. Ở rất nhiều ngành, việc tập hợp những yêu cầu của khách hàng và sự xuất hiện những nhà cung ứng dịch vụ hậu cần khu vực hay toàn cầu giúp cho các chuỗi cung ứng chuẩn hóa hơn và hợp lý hơn. Hãy nắm lấy bất cứ sự hiệp lực nào mà bạn có thể.

Đây là quy luật quan trọng: nếu bạn có thể thỏa mãn hết nhu cầu của tất cả các phân khúc khách hàng sinh lợi ở mức độ phục vụ có thể chấp nhận được, với chi phí có thể chấp nhận được với một chuỗi cung ứng, hãy thực hiện. Nếu các mục tiêu của chuỗi cung ứng, như chi phí, thời gian thực hiện, và việc giao hàng đối với các sản phẩm khác nhau hoặc các phân khúc thị trường thực sự rất khác nhau, hay việc kiểm soát kinh doanh là một vấn đề, bạn hãy xem xét các chuỗi cung ứng riêng lẻ từng phần hoặc hoàn toàn tách biệt với nhau.

Phù hợp với vị trí quyền lực của bạn

Chiến lược chuỗi cung ứng tốt dựa trên sự hiểu biết về quyền lực và tầm ảnh hưởng của bạn so với khách hàng và các nhà cung ứng. Vì sao điều này quan trọng như vậy? Quyền lực của bạn quyết định những gì có thể thực sự đạt được khi định dạng chuỗi cung ứng nhằm thỏa mãn các mục tiêu chiến lược chung của bạn.

Thực tế là có rất nhiều nhà đổi mới chuỗi cung ứng mà bạn biết đang ở vị trí mong muốn: họ rất lớn, với mảng thị

trường khổng lồ. Nhưng kể cả công ty như Wal-Mart cũng không thể hỗ trợ các nhà cung cấp của họ hạn chế sự không hiệu quả. Khi cần thực hiện những thay đổi cơ bản trong chuỗi cung ứng mở rộng của bạn, bạn phải biết quyền lực hay tầm ảnh hưởng mà bạn thực sự có.

Vấn đề về quy mô. Những công ty lớn có thể tăng lượng đầu ra để mua lượng đầu vào rẻ hơn, đẩy mạnh mức sử dụng tài sản, và giảm giá thành mọi thứ từ các hệ thống thông tin đến vận chuyển. Đồng thời, họ có thể áp đặt những quy trình sản xuất và những quy tắc của họ cho các nhà cung cấp và khách hàng. Trong ngành sản xuất xe hơi, bất kỳ nhà cung cấp nào ngừng sản xuất, không giao hàng đúng hạn, đều có thể bị phạt tương ứng với mức thiệt hại doanh thu trong thời gian ngưng sản xuất. Điều đó được ghi trong hợp đồng cung ứng. Tất nhiên không phải mọi công ty đều làm được điều này. Điều này đòi hỏi quyền lực—quyền lực của sản xuất lớn.

Các công ty có quy mô có quyền kiểm soát nhiều hơn đối với toàn bộ chuỗi cung ứng, và thiết kế chuỗi theo cách hỗ trợ được các mục tiêu chiến lược của chính họ. Khi một công ty lớn hơn các nhà cung cấp và khách hàng của họ, và họ cần công ty hơn là công ty cần họ, công ty là người điều khiển. Nhưng quy mô chỉ là tương đối. Các công ty thường đánh giá thấp quyền lực của họ vì họ nghĩ rộng hơn, trong phạm vi toàn cầu thay vì chỉ thu hẹp trong một quốc gia hay một phân khúc thị trường. Thậm chí những công ty nhỏ cũng có thể tìm ra những cách để thực hiện một cách chiến lược với những khách hàng hay nhà cung cấp được lựa chọn để giành được ưu thế cạnh tranh. Vấn đề quan trọng là biết phân khúc, tập trung và củng cố.

Nếu bạn không phải là người có ưu thế hơn đối với những

nhà cung cấp của bạn, và không có được sự ngang bằng trong hợp tác và dịch vụ, hãy xem xét lại mối quan hệ với nhà cung cấp. Hãy xem xét việc chuyển quyền lực trong phương trình cân bằng bằng cách tập trung vào một số ít nhà cung cấp hơn, nhỏ hơn và mang đến cho họ một cơ hội để phát triển kinh doanh khi hợp tác với bạn nhằm giảm giá thành, đẩy mạnh hiệu quả, và cải thiện thành tích chung.

Thương hiệu cũng là một nguồn quyền lực trong chuỗi cung ứng, đặc biệt trong những thị trường tiêu dùng. Nếu sản phẩm của bạn được nhiều người tiêu dùng ưa chuộng thì bạn có nhiều nhà bán lẻ và đối tác phân phối khác hơn. Như trường hợp của hãng túi xách Louis Vuitton và hãng đồng hồ Rolex. Sự khan hiếm hàng chỉ làm tăng uy tín của thương hiệu. Dịch vụ khách hàng, giao hàng nhanh, hay cắt giảm chi phí chuỗi cung ứng và tính không hiệu quả có vẻ không thích hợp với các công ty có những sản phẩm và dịch vụ 'nóng' nhất. Người mua muốn có sản phẩm được ưa chuộng cao phải học cách chờ đợi – và phải trả thêm tiền.

Bạn phải hiểu được vị trí tương đối của mình trước khi thể hiện quyền lực trong chuỗi cung ứng. Thậm chí những công ty hàng đầu về thương hiệu hàng tiêu dùng, những công ty có sản phẩm thống trị trong dòng sản phẩm nào đó, cũng đang thay đổi tổ chức hậu cần để thỏa mãn nhu cầu của các nhà bán lẻ. Các nhà sản xuất đứng vị trí thứ hai trên kệ hàng của nhà bán lẻ, phải cố gắng hơn bằng cách cải tiến cách đóng gói sản phẩm và có chính sách cung cấp hàng thật linh hoạt.

Khi bạn đang phát triển chiến lược chuỗi cung ứng, hay dành thời gian để đánh giá tình huống này. Bạn có là người lãnh đạo chuỗi cung ứng, kênh phân phối, nhà cung cấp của bạn không? Bạn cần các kênh phân phối của bạn hơn hay họ

cần bạn hơn? Các nhà cung cấp của bạn thì sao? Ai có sức mạnh hơn? Nếu bạn là nhà cung cấp trong một ngành bị phân khúc bên bán nhưng tập trung bên mua, như ngành sản xuất xe hơi, sức mạnh của bạn có thể bị giới hạn. Điều tương tự cũng đúng nếu bạn là một người mua hàng trong rất nhiều người trong ngành chỉ có rất ít nhà cung cấp, ví dụ như khách mua những thiết bị điện tử đặc biệt.

Qua những ví dụ này cho thấy việc kiểm soát chuỗi cung ứng là điều có thể. Đối với hầu hết các công ty, hợp tác là tốt nhất. Do vậy, hãy phân tích vị trí của bạn trong chuỗi cung ứng. Hãy tìm hiểu xem bạn có thể tác động như thế nào để giảm chi phí, loại bỏ tính không hiệu quả, tăng sự hài lòng, và giá trị. Khi sự hợp tác được thực hiện tốt, hãy đưa ra mục tiêu cụ thể. Tập trung vào các nhà cung cấp và khách hàng chủ chốt, và tìm kiếm những cơ hội hợp tác có ảnh hưởng có tính chiến lược thực sự.

Có khả năng thích ứng

Thay đổi không ngừng. Điều kiện thị trường thay đổi, các chiến lược kinh doanh phát triển, và công nghệ mới ra đời. Nếu bạn không để ý, chuỗi cung ứng của bạn có thể 'lạc điệu'. Chiến lược chuỗi cung ứng, cũng như chiến lược kinh doanh, phải biết thích nghi.

Dù thay đổi diễn ra không ngừng, tần suất của thay đổi quan trọng giữa các ngành khác nhau. Trong ngành máy tính cá nhân, các công ty thực hiện những thay đổi cơ bản cho chuỗi cung ứng của họ mỗi ba đến năm năm một lần, nhằm giảm chi phí và nhu cầu giới thiệu sản phẩm mới nhanh. Các công ty đã thích nghi các chiến lược kinh doanh mới như sản xuất theo đơn đặt hàng, đóng gói hộp trắng, và bán lại từ những nhà sản xuất chi phí thấp và mở những cửa hàng của

chính họ, bán trực tiếp thông qua internet, và khám phá những kênh phân phối mới.

Trong các ngành khác, như ngành công nghiệp vũ trụ, những thay đổi cơ bản của chuỗi cung ứng có thể thay đổi ít thường xuyên hơn - khoảng 10 năm một lần hoặc hơn và, mang lại những kết quả lớn. Hãy xem xét những chiến lược phân phối của hãng Boeing và Airbus. Mạng lưới đối tác của Airbus phân phối các bán thành phẩm lắp ráp trực tiếp cho các dây chuyền lắp ráp của công ty ở Toulouse, ở Pháp, ở đó có hơn 500 công nhân làm công việc lắp ráp cuối cùng. Mô hình sản xuất của Airbus đòi hỏi việc đầu tư ít vốn hơn, dàn trải rủi ro, và thúc đẩy các thao tác của nhiều đối tác.

Cả các nhân tố bên trong và bên ngoài đều quyết định cuộc đời của chuỗi cung ứng và có thể thúc đẩy nhu cầu thay đổi về định dạng. Những nhân tố này bao gồm

- *Công nghệ mới có thể thay đổi động lực của ngành của bạn.* Ví dụ, internet có thể tạo ra quan hệ trực tiếp với khách hàng, do đó các công ty như Amazon có thể bán hàng trực tiếp và cắt giảm được chi phí thông qua trung gian.
- *Sự thay đổi về quy mô kinh doanh của bạn.* Nếu công ty của bạn đang đưa ra những sản phẩm hay dịch vụ mới, nhằm vào những thị trường mới, hoặc mở rộng về địa lý, bạn có thể cần mở rộng khả năng sản xuất, bổ sung khả năng phân phối, phát triển các kênh bán hàng, tìm ra những nhà cung cấp mới, và xem xét lại toàn bộ chiến lược chuỗi cung ứng.
- *Thay đổi cơ sở cạnh tranh của bạn.* Có lẽ một đối thủ cạnh tranh mới đã xuất hiện với một mệnh đề giá trị mạnh mẽ hơn, hoặc bạn cần thay đổi hình thức dịch

vụ mà bạn cung cấp để tăng thị phần, hay bạn muốn cạnh tranh trong thị trường mới đòi hỏi giao hàng nhanh hơn, linh hoạt hơn, có chất lượng cao hơn. Bất kỳ một thay đổi lớn nào đối với cơ sở cạnh tranh của công ty của bạn cũng phải xem xét lại chiến lược chuỗi cung ứng và các yếu tố cấu thành.

- *Nhu cầu đồng hóa nhân tố mới thụ đắc.* Các quá trình sáp nhập và mua lại có thể tạo ra nhu cầu định dạng lại chuỗi cung ứng. Bạn sẽ phải xem xét ở đâu nên hạn chế sản phẩm dư thừa, ở đâu nên tách riêng hoạt động và ở đâu nên hợp nhất.

Con đường tăng trưởng của một công ty có thể có những ngụ ý quan trọng. Lượng bán đang tăng hay giảm? Ngành đang mở rộng hay thu nhỏ? Một tổ chức và những quy trình được thiết kế để quản lý và hỗ trợ công ty đang phát triển có thể không còn phù hợp trong quá trình cắt giảm, khi sự tập trung chủ yếu vào kiểm soát chi phí. Trong trường hợp nào, công ty cần điều chỉnh các yêu cầu của nhà cung cấp và tổ chức lại tài sản cố định.

Hãy lấy trường hợp của Nokia làm thí dụ. Hãng điện thoại Nokia đã phải đối mặt với khủng hoảng trong những năm 1995-1996. Cuối năm 1995 với mức lãi giảm sút nghiêm trọng và kế hoạch, công ty đã bị lỗ vào đầu năm 1996 cùng với việc giá cả tăng cao ngoài tầm kiểm soát. Tình hình kinh doanh rất tồi tệ cùng với doanh thu giảm dần do sự giảm giá của mặt hàng điện thoại di động. Pekka Alapietala, chủ tịch của Nokia, đã thông báo sự cần thiết phải chuyển sự tập trung vào thị phần qua lợi nhuận. Đặc biệt, công ty phải xem xét danh mục sản phẩm của công ty kỹ càng hơn, gồm chất lượng sản phẩm, dự đoán, và năng suất sản xuất. Khi Nokia tìm ra

được điều này, việc sản xuất 100.000 chiếc điện thoại một tháng không giống như việc sản xuất ra 100.000 chiếc một ngày. Theo lời giải thích của Perri Korhonen, phó chủ tịch phụ trách hậu cần toàn cầu: “chúng tôi chưa sẵn sàng cho việc chuyển qua kinh doanh với khối lượng lớn và nhanh chóng phát hiện ra chúng tôi có hàng tồn quá nhiều và các vấn đề chất lượng với các nhà cung cấp chủ chốt”.

Nokia đã quay ngược tình thế bằng cách áp dụng các nguyên tắc chuỗi cung ứng mới ở Châu Âu, Châu Á và ở Mỹ, có bao gồm những cải tiến trong năng suất sản xuất và chất lượng, phát triển nhà cung cấp, lên kế hoạch chuỗi cung ứng, và hợp nhất. Kết quả thật ấn tượng. Ví dụ, hàng tồn đã giảm từ 154 ngày còn 68 ngày trong chín tháng, giải phóng 450 triệu euro tiền mặt. Đồng thời, những hành động này đã đưa Nokia trở lại con đường tăng trưởng. Chuỗi cung ứng được phát triển và duy trì để xây dựng nền tảng vững chắc cho sự tăng trưởng trong tương lai. Hiện nay, chuỗi cung ứng của Nokia được các công ty khác trong cùng ngành thừa nhận thực sự là một lợi thế cạnh tranh.

Với bản chất năng động của các ngành, các doanh nghiệp và chu kỳ sống của sản phẩm, việc thiết lập và đưa vào hoạt động một chiến lược chuỗi cung ứng không phải là bài thực hành hàng năm hay hai năm một lần, mà là một sự phối hợp không ngừng của các quyết định với hành động. Những cơ hội hay thử thách mới xuất hiện từng ngày. Nếu bạn không bắt kịp với những thay đổi thực tế này thì bạn sẽ tụt hậu.

CHIẾN LƯỢC TIẾP NỐI

Cấu trúc của chuỗi cung ứng ngày nay được thiết kế chủ yếu nhằm giảm giá thông qua việc tập trung vào các quá trình

giai đoạn cuối, như mua, sản xuất, và phân phối. Điều này có thể chuyển thành chuỗi cung ứng hiệu quả, mà thường không thực sự hỗ trợ cho chiến lược kinh doanh chung.

Chiến lược chuỗi cung ứng tiếp nối sẽ hỗ trợ những cải tiến không ngừng về năng suất, đồng thời chú trọng cao độ vào khách hàng. Điều quan trọng trong tương lai là phải xác định những mục tiêu này, gồm các dịch vụ mới tạo ra doanh thu và thời gian đến thị trường, thời gian đặt khối lượng, và những năng lực cụ thể của phân khúc khách hàng.

Trong tương lai, chiến lược chuỗi cung ứng cũng sẽ tự nhiên xem xét chuỗi cung ứng như một bộ phận của cấu trúc kinh doanh mở rộng và xem xét những mục tiêu kết quả quan trọng với nhà cung cấp, khách hàng, các đối tác như những yếu tố cốt lõi. Chúng ta sẽ thấy những thay đổi thể hiện trong hình 1-5 dưới đây:

Bảng 1-5: Các đặc điểm tiếp nối của chiến lược chuỗi cung ứng

Chủ đề	Thông lệ hiện tại thống lĩnh	Thông lệ tiếp nối thống lĩnh
Phạm vi chiến lược chuỗi cung ứng	Trọng tâm là bên trong tổ chức	Trọng tâm được mở rộng đến các khách hàng và các nhà cung cấp chủ chốt
Nội dung của chiến lược chuỗi cung ứng	Trọng tâm là các chức năng vượt trội, với sự nhấn mạnh tương ứng vào các thuộc đo chức năng như biến động chi phí sản xuất một đơn vị sản phẩm và giá mua.	Các chiến lược chức năng được liên kết như một phần của toàn bộ chiến lược chuỗi cung ứng để đạt được những cải tiến thành tích cấp doanh nghiệp trong những lĩnh vực như chi phí quản lý chuỗi cung ứng, thời gian thực hiện đơn đặt hàng, giao hàng đúng thời gian, và thời gian tồn hàng cho cung ứng.
Hỗ trợ của chuỗi cung ứng đối với	Chiến lược chuỗi cung ứng được tập trung vào những	Khả năng của chuỗi cung ứng và những mục tiêu thành tích phù

Chủ đề	Thông lệ hiện tại thống lĩnh	Thông lệ tiếp nối thống lĩnh
chiến lược kinh doanh chung.	năng lực cốt lõi (kế hoạch, nguồn lực, sản xuất, phân phối, và lợi nhuận) và các mục tiêu thành tích	hợp với thị trường và bán hàng, công nghệ, dịch vụ và các chiến lược phát triển sản phẩm.
Sự phân khúc chuỗi cung ứng	Một mô hình chuỗi cung ứng (tập hợp các khả năng của chuỗi cung ứng và các mục tiêu thành tích) có ưu thế, cùng với các phương pháp thay thế được quản lý trên cơ sở ngoại lệ.	Nhiều mô hình chuỗi cung ứng được phát triển và tối ưu hóa dựa trên việc phân khúc khách hàng và nhà cung cấp
Việc mở rộng trong công ty	Những mối quan hệ bên ngoài với khách hàng và nhà cung cấp được quản lý bằng các vai trò, quá trình, và thước đo hiện có.	Quản lý hiệu quả mối quan hệ bên ngoài được nuôi dưỡng như một khả năng cốt lõi và được củng cố bởi những vai trò, quá trình, và thước đo mới.

CHƯƠNG 2

QUY TẮC CỐT LÕI 2:

PHÁT TRIỂN CẤU TRÚC SẢN XUẤT LIÊN KẾT

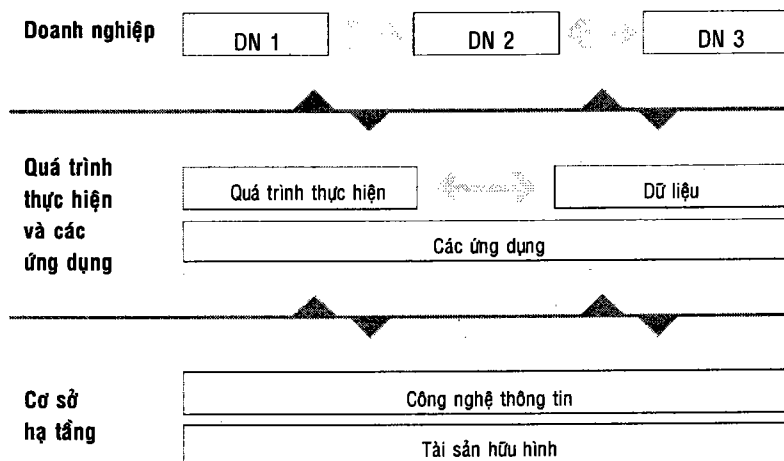
Cũng giống như bất kỳ dự án xây dựng lớn nào, những nỗ lực cải tiến chuỗi cung ứng của bạn cũng cần có một kế hoạch để thành công. Nếu không có một kế hoạch bạn sẽ không thể hình dung ra được các bộ phận phù hợp với nhau như thế nào trong cơ sở hạ tầng đã có để tạo nên một sự hòa nhập toàn bộ - và bạn sẽ phải đối mặt với việc trì trệ, làm lại, và sự leo thang của chi phí. Khi quản lý chuỗi cung ứng, kế hoạch là bản vẽ của chuỗi cung ứng (xem chương 6 để hiểu những đặc điểm cần thiết của bản đồ đường đi dẫn đến sự thay đổi).

Cấu trúc chuỗi cung ứng chi tiết các quá trình, các ứng dụng, và thông tin cần thiết để nâng cao và phát triển chuỗi cung ứng của bạn. Nó kết hợp các nguyên tắc về các mối quan hệ quá trình giữa các đơn vị kinh doanh và đảm bảo sự phù hợp giữa quá trình sản xuất với cơ sở hạ tầng của chuỗi cung ứng (công nghệ thông tin và tài sản hữu hình như nhà kho, nhà máy...).

Các công ty có những cấu trúc chuỗi cung ứng đồng bộ với mục tiêu kinh doanh đều có thành tích kinh doanh tốt hơn. Chuỗi cung ứng của họ phù hợp với mục đích. Điều đó làm họ thực hiện và hoạt động dễ hơn. Và có lẽ điều quan trọng nhất là chúng có thể định dạng lại nhanh hơn khi kinh doanh cần thay đổi – đó là nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh. (xem hình 2-1)

Chúng ta hãy tập trung vào cấu trúc của quá trình, gồm bốn yếu tố cấu thành cơ bản:

Hình 2-1: Các yếu tố cấu thành cấu trúc chuỗi cung ứng



- Mô tả tất cả các quá trình chuỗi cung ứng (kế hoạch, nguồn lực, giao hàng, và lợi nhuận) và chúng liên quan với nhau như thế nào.
- Quan điểm về những tương tác giữa các quá trình chuỗi cung ứng và các quá trình cốt lõi khác của công ty
- Mô tả những ứng dụng cần thiết để hỗ trợ các quá trình chuỗi cung ứng, bao gồm dữ liệu và những hướng dẫn thực hiện cần thiết cho việc thực thi và kiểm soát quá trình.
- Mô tả về các cách ứng dụng được kết hợp như thế nào, bao gồm dữ liệu cụ thể và tần suất của những thông báo.

BỐN TIÊU CHUẨN CẤU TRÚC CHUỖI CUNG ỨNG

Một cấu trúc quá trình chuỗi cung ứng hiệu quả phải thỏa mãn bốn tiêu chuẩn sau:

1. *Tiêu chuẩn phù hợp chiến lược.* Chiến lược chuỗi cung ứng chung của công ty phải điều khiển sự lựa chọn cấu trúc chuỗi cung ứng. Mặc dù cách quản lý chuỗi cung ứng là quan trọng, ưu tiên của bạn vẫn phải là những cách thực sự hỗ trợ cơ sở cạnh tranh của bạn.
2. *Tiêu chuẩn trọng tâm liên kết.* Các quá trình chuỗi cung ứng của bạn phải đảm bảo việc quản lý liên kết. Điều này đòi hỏi phải có một cấu trúc có thể mang lại tầm nhìn liên kết cho chuỗi cung ứng và một tập hợp các mục tiêu chung, làm hài hòa công việc của từng người trong chuỗi cung ứng của bạn.
3. *Tiêu chuẩn đơn giản.* Một cơ cấu chuỗi cung ứng tốt được tạo lập bởi các quá trình đơn giản, trôi chảy, làm giảm đến mức tối thiểu tính phức tạp mà làm gia tăng chi phí và giảm khả năng quản lý. Những quá trình này phải rõ ràng và dễ hiểu đối với những người sử dụng nó.
4. *Tiêu chuẩn về tính toàn vẹn.* Cấu trúc phải có độ tin tưởng cao, đảm bảo sự liên kết mạch lạc giữa các quá trình, dữ liệu và hệ thống thông tin.

Phù hợp chiến lược

Các thông lệ chuỗi cung ứng ở mức cao đã được chứng minh là hỗ trợ mang lại kết quả cao – các thông lệ như nhập liệu một lần thông tin đơn đặt hàng của khách hàng, xem xét toàn bộ giá trị của quyền sở hữu khi chọn lựa nhà cung cấp, và sử dụng bảng điểm đa chức năng để đo lường kết quả của

chuỗi cung ứng. Dù những thông lệ 'tốt nhất' này có thể có tương quan cao với kết quả ưu việt, chúng không nhất thiết đem lại chiến lược chuỗi cung ứng của công ty bạn. Điều quan trọng trước khi quyết định bạn muốn hành động như thế nào là nghĩ kỹ về việc vì sao bạn cần hoạt động theo cách đó. Những nhà đứng đầu thị trường nổi bật vì sự hiểu biết sâu sắc của họ về các thông lệ chuỗi cung ứng mà họ phải trội hơn - những thông lệ mà thực sự hỗ trợ tính khác biệt về cạnh tranh và thương hiệu.

Hình 2-2 trình bày các ví dụ về các thông lệ quan trọng của chuỗi cung ứng mà có thể khuyến khích những chiến lược cung ứng chủ yếu đã nhận diện ở chương 1. Mặc dù bất kỳ tổ chức nào cũng có thể áp dụng các thông lệ này, tầm quan trọng tương ứng của chúng vẫn do chiến lược cung ứng cụ thể của công ty quyết định.

Khi bạn nghĩ về những quá trình và thông lệ cho chuỗi cung ứng, hãy xem xét chúng dẫn dắt chiến lược chuỗi cung ứng đi tới đến mức độ nào. Không hẳn tất cả chiến lược chuỗi cung ứng đều có ý nghĩa với chiến lược kinh doanh chung, cũng không hẳn tất cả các thông lệ đều quan trọng ngang nhau với chiến lược chuỗi cung ứng có sẵn. Không phải thực tiễn lúc nào cũng quan trọng ngang nhau với chiến lược chuỗi cung ứng của bạn.

Amazon được coi là sự lựa chọn tốt nhất thế giới, là một ví dụ về cách chọn lựa những thực tế kinh doanh phù hợp với chiến lược chuỗi cung ứng. Một công ty, bán hàng triệu sản phẩm khác nhau, chỉ tồn trữ những sản phẩm được xác định là bán nhanh nhất; phần lớn sản phẩm còn lại được cung cấp bởi các công ty đối tác hoặc được mua từ các nhà phân phối khi có đơn đặt hàng của khách hàng.

Hình 2-2: Thông lệ chuỗi cung ứng và cơ sở cạnh tranh.

Chiến lược cơ bản	Thông lệ quan trọng của chuỗi cung ứng
Sự đổi mới	• Thống nhất chuỗi cung ứng/chuỗi thiết kế • Hợp tác đổi mới với các nhà cung cấp
Chi phí	• Kế hoạch và lịch sản xuất thống nhất • Nguyên liệu và việc tiêu chuẩn hóa quá trình sản xuất • Thiết kế để sản xuất, thu mua, quản lý đơn đặt hàng
Dịch vụ	• Lập kế hoạch hợp tác với khách hàng • Phân khúc khách hàng • Sự tri hoãn
Chất lượng	• Khả năng truy xuất sản phẩm và lô hàng • Theo dõi chu kỳ sống của sản phẩm bán

Vì hình thức kinh doanh như Amazon không kiểm soát trực tiếp lịch giao hàng đối với hầu hết sản phẩm nên không thể xác định thông lệ tốt nhất cho việc cho khách hàng biết chính xác ngày giao hàng khi họ đặt hàng. Việc cung cấp ngày giao hàng chỉ có thể khi hàng hóa ở trong kho: khách hàng được thông báo rằng “giao hàng thường trong vòng 24 giờ”. Tuy nhiên, việc cam kết cho những sản phẩm khác dựa trên thời gian xử lý thực tế và được tính là “giao hàng thường trong vòng x ngày” với x phù hợp với hoạt động mới nhất.

Với bất lợi này của Amazon, công ty này làm sao duy trì được điểm số hài lòng của khách hàng cực kỳ cao? Amazon cho phép khách hàng kiểm tra tình trạng đơn đặt hàng mọi lúc sau khi nhận đơn đặt hàng và báo cho khách hàng biết khi nào hàng hóa được giao. Amazon cũng cung ứng cầu nối trang web vận chuyển, cho phép khách hàng theo dõi tình trạng đơn đặt hàng và ngày giao hàng theo lịch sau khi hàng được xuất xưởng. Kết quả? khách hàng sẽ được lợi từ một mạng sản phẩm tuyệt vời, và Amazon tối ưu hóa khoản đầu tư vào hàng tồn kho và duy trì chi phí chuỗi cung ứng thấp.

Tính thích hợp của các thông lệ cụ thể của chuỗi cung ứng sẽ thay đổi như những thay đổi chiến lược chuỗi cung ứng. Khi Amazon được thành lập, việc xây dựng năng lực cốt lõi về quản lý quá trình thực hiện đơn đặt hàng không phải là yếu tố chính của chiến lược công ty. Mô hình kinh doanh ban đầu của Amazon là không dự trữ và chỉ đặt hàng trực tiếp với nhà sản xuất hoặc các nhà phân phối khi khách hàng đặt hàng. Chuỗi cung ứng và các quá trình liên quan khác được thiết kế để tận dụng sự kiện việc dự trữ sản phẩm chủ yếu – sách - đã được thực hiện bởi các công ty phân phối sách. Amazon chỉ lên kế hoạch đặt hàng cho những nhà cung ứng này mà không quan tâm đến tồn kho.

Tuy nhiên, công ty đã nhận ra mô hình này không mang lại sự kiểm soát đầy đủ toàn bộ chuỗi cung ứng, kinh nghiệm của khách hàng, và các giao dịch liên quan. Do đó, công ty đã quyết định xây dựng và điều hành những nhà kho của riêng công ty. Công ty đã đầu tư vào một số cơ sở vật chất có giá trị nhưng cũng trở thành một chuyên gia về kho hàng. Giữa năm 1999 và năm 2003, bằng các thông lệ tự động hóa và tập trung kiên trì vào tăng năng suất, Amazon có khả năng tăng gấp ba lần sản lượng đầu ra. Chi phí sản xuất giảm từ 20% trong tổng doanh thu xuống còn 10%. Kết quả của việc tồn kho quá tốt khiến Amazon bắt đầu một hoạt động kinh doanh phụ, thực hiện thương mại điện tử cho các nhà bán lẻ khác, gồm cả Toys 'R' Us và Target.

Allan Lyall, phó chủ tịch khu vực châu Âu của Amazon, thông báo rằng việc duy trì chiến lược chuỗi cung ứng của Amazon phù hợp với chiến lược kinh doanh của công ty là một thử thách liên tục. Ông nói "điều này không giống như việc chúng tôi thực hiện các thay đổi cơ bản cho chiến lược

của chúng tôi mà chúng tôi thực hiện những cú vận. Điều này có nghĩa là chúng tôi cần vận các quá trình đính kèm chuỗi cung ứng. Ví dụ chúng tôi bắt đầu thử nghiệm việc giao hàng vào ngày hôm sau ở một số khu vực nhất định. Mọi thứ chúng tôi làm cho đến lúc đó được dựa trên mô hình mà các xe tải rời các địa điểm phân phối của chúng tôi vào lúc 8h tối. Với chiến lược mới, đột nhiên chúng tôi phải xem xét lại một số quá trình cơ bản nhất-một ngày lấy hàng một lần là không đủ”.

Mark Mastandrea, giám đốc thực hiện, giải thích các quá trình cải tiến được kiểm soát như thế nào: “chúng tôi nhấn mạnh vào sự hiểu từng yếu tố của quá trình liên kế. Cho nên, mặc dù chúng tôi có các kho hàng được xây dựng tại những thời điểm khác nhau, và do đó có mức độ tự động hóa khác nhau, chúng tôi đã chia nhỏ quá trình thành những phần vừa đủ để chúng tôi có thể tới được những điểm cần thiết để áp dụng các phương pháp dễ dàng hơn. Sau đó chúng tôi sẽ thực hiện tính điểm chuẩn bên trong để biết được cách thực hiện tốt nhất quá trình cá biệt đó, và đặt đúng các thông lệ này”.

Amazon gọi phương pháp này là phương pháp cấu trúc và sử dụng các đội ngũ bao gồm các kỹ sư xây dựng, các chuyên gia 6 sigma, và những người đại diện từ tất cả các chức năng chính để liên tục cắt giảm toàn bộ quá trình thành những phần nhỏ hơn, có thể chia sẻ trong toàn công ty. Mastandrea lưu ý rằng phương pháp này có hiệu quả, mặc dù cơ sở hạ tầng kho bãi có thể thay đổi đáng kể”. Một nhà kho có thể sử dụng quá trình A và B, và những nhà kho khác sử dụng các quá trình A và C. Chúng tôi muốn tập trung vào việc tối đa hóa cách chúng tôi làm với A, rồi sau đó chúng tôi làm theo cách tương tự với từng vị trí khác”.

Hiện nay Amazon đã chuyển từ phương pháp tổng hợp, bao gồm tồn trữ sản phẩm với khối lượng lớn và sử dụng các đối tác qua dự trữ sản phẩm với số lượng ít hơn, cũng như các sản phẩm hình dạng lớn hoặc khác thường mà sử dụng diện tích nhà kho không hiệu quả. Sự bất lợi của chiến lược này là duy trì các đơn đặt hàng giao hàng riêng lẻ khi các sản phẩm ở các nơi khác nhau. Khách hàng có thể lựa chọn để cô đọng tất cả các mặt hàng vào một lần giao hàng hoặc có tàu sản phẩm. Nếu chọn cách thứ hai, sản phẩm được chuyển trực tiếp từ các nơi trữ hàng. Trong một số trường hợp, Amazon không cho phép khách hàng cô đọng tất cả các mặt hàng và sẽ giao một số mặt hàng mua trực tiếp từ một đối tác.

Với cách chọn cô đọng, khách hàng chỉ phải trả chi phí cho một lần vận chuyển, nhưng chi phí thực sự đối với Amazon có thể cao hơn so với thực hiện giao hàng nhiều lần. Mỗi mặt hàng không có dự trữ được chuyển tới một trung tâm phân phối, được giữ ở đó cho đến khi nhận được tất cả các mặt hàng, và sau đó đóng gói và chuyển chở đến khách hàng. Amazon sử dụng các thuật toán cấp cao để lập kế hoạch mức dự trữ và các vị trí để giảm thiểu các lần giao hàng lắt nhắt. Những thuật toán này được kiểm tra và củng cố thường xuyên.

Cho phép các khách hàng lựa chọn mô hình giao hàng rõ ràng tăng cường kinh nghiệm của khách hàng và cũng có tác động đáng kể đến các quá trình của chuỗi cung ứng. Việc thiết kế quá trình của Amazon nhấn mạnh vào tầm quan trọng của việc lên kế hoạch nhu cầu để dự báo doanh số và quyết định mức dự trữ thích hợp ở mỗi vị trí. Việc tập trung này cho phép công ty dự trữ những mặt hàng thường được bán ra cùng một thời điểm gần nhau.

Dù các thông lệ lớn có thể hỗ trợ bạn chọn chiến lược

một cách hiệu quả, chúng tôi cảnh báo các bạn để tránh những cạm bẫy chọn phải những thông lệ tốn kém chỉ mang lại sự hỗ trợ ngoài lề. Phân tích mức đóng góp mà các thông lệ kinh doanh mới thực sự sẽ mang lại, để chiến lược chuỗi cung ứng xác định những thông lệ ưu tiên tốt nhất. Đây là những thông lệ mà bạn cần tập trung tối ưu hóa.

Bạn biết cấu trúc của bạn thỏa mãn tiêu chuẩn phù hợp chiến lược khi:

- Giá trị của các thông lệ mới được lượng giá trước khi chúng được hòa nhập vào cấu trúc của chuỗi cung ứng.
- Những thông lệ kinh doanh mới được ưu tiên, dựa trên khả năng đưa chuỗi cung ứng lên phía trước.
- Cấu trúc của chuỗi cung ứng được xem xét lại thường xuyên để đảm bảo sự phù hợp với hướng đi của chiến lược hiện tại.

Trọng tâm liên kết

Một cấu trúc của chuỗi cung ứng với trọng tâm liên kết xác định ở đâu sự hợp nhất-cả bên trong và bên ngoài-có thể tạo ra giá trị cho toàn công ty. Với việc hợp nhất, chúng tôi muốn nói mục đích chung và sự phù hợp của các quá trình, hệ thống, và các tổ chức để đạt được những mục đích đó.

Một trong các khách hàng của chúng tôi, một công ty sản xuất thiết bị máy tính ngoại vi toàn cầu, đã thực hiện giao hàng kém so với các đối thủ cạnh tranh mặc dù vẫn duy trì các mức tồn kho cao. Ban quản lý không hiểu được sự lưỡng phân này. Công ty đã đầu tư vào hệ thống lập kế hoạch nguồn lực doanh nghiệp toàn cầu (ERP) để quản lý tốt hơn các đơn đặt hàng, việc sản xuất, thu mua, và kế toán và đã hoàn thành một lượng dự án cải tiến chuỗi cung ứng. Mặc dù tất cả những điều này, công ty vẫn có kết quả kém và đang xem xét

điều gì giải thích cho việc này.

Với cái nhìn gần hơn vào các thông lệ hoạt động kinh doanh đã cho thấy những khía cạnh như mua, sản xuất, hậu cần và bán hàng được chú trọng để được các mục đích chức năng - với cái giá các kết quả cấp công ty. Ví dụ quá trình sản xuất đã thiết kế lại thiết bị, bố trí các lần giao hàng đúng lúc (JIT) từ nhà cung cấp, và đẩy mạnh chất lượng sản xuất với các kết quả ấn tượng. Tổng thời gian sản xuất đã giảm xuống dưới bốn giờ, hạng nhất trong ngành. Tương tự, bộ phận hậu cần đã đạt được chi phí chuyên chở dẫn đầu ngành bằng cách tạo ra những thông lệ như chỉ cho phép xe tải đủ tải trọng được vận chuyển sản phẩm từ phân xưởng sản xuất tới các trung tâm phân phối.

Tuy nhiên, vì công ty không có quan điểm liên kết của chuỗi cung ứng, những thông lệ "tốt" thực tế đang làm tổn thương hoạt động giao hàng. Hệ thống quản lý theo đơn đặt hàng của công ty thừa nhận rằng sản phẩm được vận chuyển ngay sau khi sản xuất và khẳng định ngày giao hàng dựa trên ngày hoàn thành sản phẩm cộng với thời gian vận chuyển cố định. Kết quả là, đơn đặt hàng của khách hàng được xác định những ngày giao hàng không thể đáp ứng. Không chú trọng vào các quá trình chuỗi cung ứng liên kết, kết quả chung sẽ bị tổn hại: mặc dù có hơn 80 ngày cho tồn kho thành phẩm, thực hiện giao hàng đúng hẹn cho khách hàng chỉ là 75% so với 85 % của những công ty đầu ngành.

Để giải quyết vấn đề này, công ty phải thực hiện các quá trình cung ứng mới cùng với sự chú trọng vào toàn bộ hoạt động kinh doanh. Một trong những bước đầu tiên để xác định các mục tiêu chức năng cấp công ty - điều mà chúng tôi gọi là những chỉ tiêu liên kết. Để xây dựng những chỉ tiêu này, bộ

phận lên kế hoạch phải xây dựng bảng điểm cho chuỗi cung ứng (nội dung này sẽ được đề cập chi tiết ở chương 5). Nhu cầu quan trọng để cải tiến dịch vụ khách hàng và vốn lưu động dẫn đến các chỉ tiêu dựa trên bốn thước đo sau:

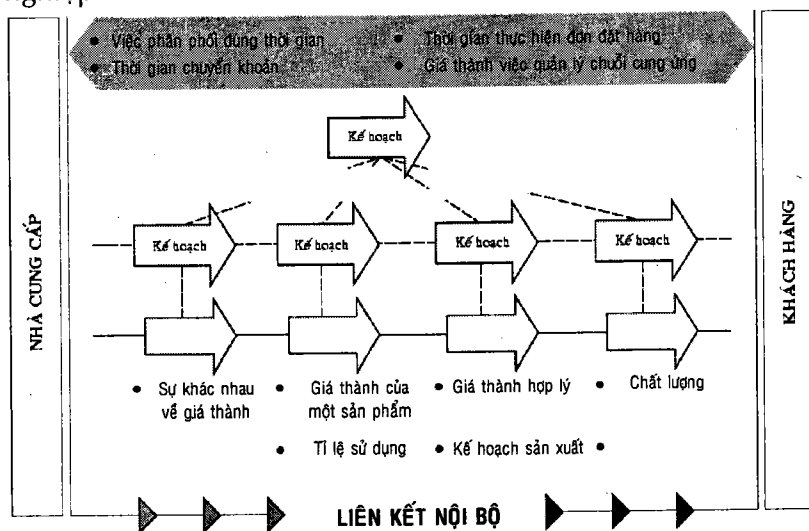
- *Giao hàng đúng thời gian (so với ngày cam kết)*: Tỷ lệ các đơn đặt hàng được hoàn thành đúng hoặc trước thời hạn. Các phương pháp đo lường giao hàng dựa trên ngày một đơn đặt hàng hoàn thành được giao.
- *Thời gian hoàn tất đơn đặt hàng*: Thời gian hoàn tất đặt được bình quân (tính theo số ngày theo lịch) từ khi nhận đơn đặt hàng của khách cho đến khi thu tiền đơn hàng của khách.
- *Thời gian của chu kỳ tiền – tiền*: Thời gian cần thiết để tiền mặt quay lại công ty sau khi được chi cho các lần mua hàng ở bên ngoài. Thời gian của chu kỳ tiền – tiền được tính bằng tổng số ngày dự trữ hàng cung ứng cộng với số ngày bán hàng trừ đi kỳ thanh toán bình quân đối với nguyên liệu.
- *Tổng chi phí quản lý chuỗi cung ứng*: Tổng chi phí quản lý các đơn đặt hàng, mua nguyên liệu, quản lý và dự trữ hàng tồn kho, quản lý tài chính chuỗi cung ứng, lập kế hoạch, và chi phí công nghệ thông tin, được thể hiện theo tỷ lệ so với doanh thu.

Các chỉ tiêu cho mỗi thước đo trong các thước đo này dựa trên tiêu chuẩn ngành, các mục tiêu đối với từng chức năng thì phù hợp với các mục tiêu cấp doanh nghiệp này.

Trong phạm vi mỗi khu vực, thành phẩm tồn kho được trữ cả ở trung tâm phân phối của khu vực lẫn ở các kho trong nước. Mỗi nước quản lý các hoạt động chuỗi cung ứng của nước mình. Thông lệ này dẫn đến các thông lệ làm việc khác

nhau và quyết định mức dự trữ ở từng quốc gia. Kết quả là, không thể thấy được việc dự trữ ở cấp khu vực, do đó có thể bị thiếu ở từng nước và lại dư thừa ở nước khác đối với cùng một sản phẩm. Ngoài ra, mặc dù từng khu vực có trách nhiệm và điều hành ERP trên toàn cầu, nhưng những công ty khác nhau sử dụng hệ thống thông tin riêng rẽ để quản lý kho hàng và vận chuyển.

HÌNH 2-3: Lập kế hoạch hợp tác trong phạm vi doanh nghiệp



Để đặt đúng vị trí năng lực quản lý liên kế, công ty phải thiết kế lại các quá trình chuỗi cung ứng và nắm lấy các thông lệ mới. Một trong những mục tiêu đầu tiên là sử dụng tốt hơn hệ thống ERP bằng cách củng cố dữ liệu tồn kho cấp một quốc gia vào trong một cơ sở dữ liệu riêng lẻ để nâng cao khả năng dự trữ có thể thấy được ở cấp khu vực. Với bản chất khuyến mãi có vòng đời ngắn của các sản phẩm điện tử tiêu

dùng, công ty tập trung vào việc giảm thời gian hoàn thành đơn đặt hàng. Bằng việc củng cố các hoạt động thực hiện theo yêu cầu của khách hàng - trước đó đã được thực hiện ở từng nước - trong một trung tâm khu vực và vận chuyển trực tiếp cho khách hàng, công ty có thể có khả năng rút ngắn thời gian xử lý và giới hạn nhu cầu hàng tồn kho dựa trên công ty.

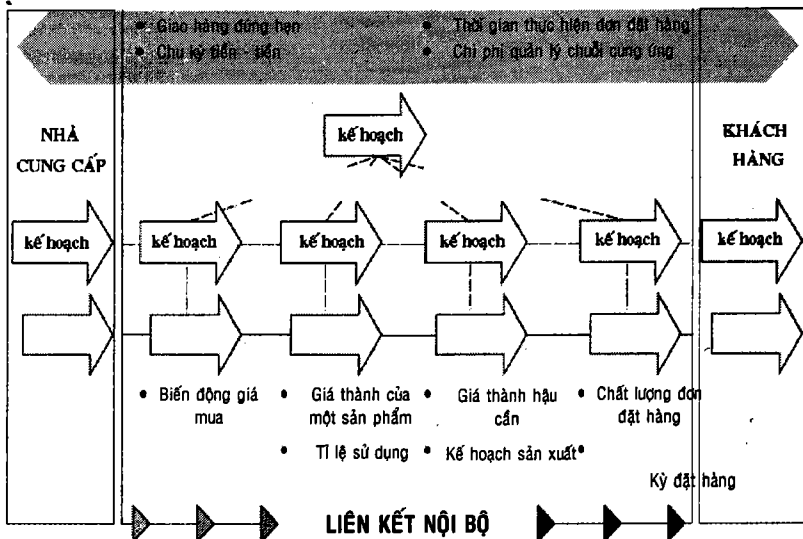
Công ty giảm được chu kỳ lập kế hoạch chuỗi cung ứng một cách ấn tượng bằng cách dự đoán bán hàng và các quá trình chuỗi cung ứng. Các quá trình trước đây dựa trên các chu kỳ hàng tháng và cung cấp khả năng nhìn thấy vô hạn các mô hình nhu cầu thực sự của khách hàng. Bộ phận lên kế hoạch thành lập quá trình lập kế hoạch chuỗi cung ứng đa chức năng hàng tuần bằng hệ thống ERP đã có và sử dụng đúng hệ thống APS. Hệ thống APS - lên kế hoạch để đáp ứng nhu cầu, được dẫn dắt bởi việc bán hàng và việc lên kế hoạch chuỗi cung ứng được quản lý bằng hậu cần, sản xuất, và thu mua. Sử dụng quá trình lập kế hoạch mới, nhóm lập kế hoạch phân tích các dữ liệu bán hàng hiện tại và các thông tin khuyến mãi hàng tuần để quyết định các điều chỉnh cho kế hoạch chuỗi cung ứng.

Mặc dù những hành động này cải tiến hoạt động chung, nhưng điều rõ ràng là công ty cần nâng cao tính linh hoạt cho các nhà cung cấp bên ngoài nếu muốn đạt các chỉ tiêu hoạt động giao hàng. Thời gian thực hiện của nhà cung cấp rất dài, và khả năng tạo ra những thay đổi đối với những đơn đặt hàng hiện tại là có giới hạn. Tính linh hoạt của nhà cung cấp lớn hơn là cần thiết để tránh mức dự trữ sản phẩm tồn kém mà không phù hợp với nhu cầu của thị trường. Công ty đã xác định được nhu cầu kết hợp các quá trình kinh doanh với các nhà cung cấp các bộ phận chủ chốt ở bên trong là một ưu thế.

Hàng tồn kho quản lý bởi người bán (VMI) được thực hiện, lấp đầy hàng tồn kho phụ tùng ở các nhà máy lắp ráp các công đoạn cuối cùng. Các thiết bị có giá trị cao từ châu Á được lắp đầy hàng tuần bằng đường hàng không. Quá trình lập kế hoạch hợp tác mới này cắt giảm 50% thời gian xử lý của nhà cung cấp đối với một số phụ tùng quan trọng và nâng cao đáng kể tính linh hoạt của chuỗi cung ứng (xem hình 2.4).

Qua hình 2.2 cho thấy khi xác định và triển khai các mục tiêu chung mới là trọng tâm của chuỗi cung ứng liên kết và thậm chí có thể có nhiều thử thách hơn việc xác định và thực hiện các thông lệ và các hệ thống thông tin mới.

HÌNH 2-4: Lập kế hoạch hợp tác trong doanh nghiệp mở rộng



Điều quan trọng là các công ty phải bỏ thời gian để xác định những mục tiêu chung, là cho việc hợp tác nội bộ giữa các chức năng hay cho sự hợp nhất bên ngoài với khách hàng.

và các nhà cung cấp. Không có các mục tiêu chung, thì đầu tư vào các quá trình liên kế không có ý nghĩa.

Khi cấu trúc chuỗi cung ứng thỏa mãn tiêu chuẩn liên kế tập trung vào:

- Các quá trình và các hệ thống thông tin hỗ trợ được thống nhất bên trong và bên ngoài doanh nghiệp - đạt được các khách hàng và các nhà cung ứng chủ chốt.
- Các nguồn lực chuỗi cung ứng như khả năng và hàng tồn kho được tối ưu hóa giữa tổ chức với các khách hàng, các nhà cung ứng chủ chốt.
- Những thước đo chuẩn và các mục tiêu định lượng được chia sẻ giữa tổ chức với các khách hàng, các nhà cung ứng chủ chốt.
- Việc thực hiện có thể thấy được và việc quản lý được chia sẻ giữa tổ chức với các khách hàng, các nhà cung ứng chủ chốt.

Tính đơn giản

Các chuỗi cung ứng phức tạp rất khó để hiểu, để nâng cao, và để quản lý tính phức tạp gây cản trở hàng loạt dấu hiệu cần xác định cái gì đang hoạt động và cái gì không hoạt động. Giá cả và những rủi ro của tính phức tạp là cao nhất khi các công ty kết hợp các quá trình với các hệ thống của những khách hàng và nhà cung cấp của họ. Khi việc quản lý chuỗi cung ứng hiệu quả bị phụ thuộc vào việc quản lý bên ngoài các giới hạn của công ty, từng quá trình, dữ liệu và hệ thống phải được xác định rõ ràng và được đồng tình. Và nếu các quá trình nội bộ, các dữ liệu, và hệ thống phức tạp hoặc xoắn xuýt với nhau thì khả năng có thể đạt được sự nhất trí cùng với các đối tác trong chuỗi cung ứng bị giảm đi rất nhiều. Sự đơn giản chính là giải pháp. Nhưng trước khi chúng

ta có thể biết cách làm đơn giản tính phức tạp này, hãy kiểm tra các yếu tố dẫn đến tính phức tạp đó. Có 4 yếu tố:

- Nhận dạng chuỗi cung ứng.
- Hình dáng sản phẩm và dịch vụ
- Tính mâu thuẫn của hệ thống thông tin với quá trình
- Sự tự động hóa quá mức

Nhận dạng chuỗi cung ứng

Nguồn gốc đầu tiên của tính phức tạp là nhận dạng chuỗi cung ứng - bạn đã xây dựng mạng lưới tài sản của bạn và các hoạt động phân phối trong mạng lưới như thế nào. Quyết định của bạn để hỗ trợ chiến lược kênh phân phối, chiến lược các hoạt động, và các bộ phận cấu thành khác của chuỗi cung ứng có thể dẫn tới các chuỗi cung ứng phức tạp. Và các hình thức phức tạp dẫn đến tính phức tạp của quá trình. Bạn có một lượng lớn bàn nhận đơn đặt hàng, nhà kho, công xưởng, trung tâm thiết kế, và các vị trí hữu hình khác? Bạn đang cố gắng quản lý quá nhiều khách hàng và các mối quan hệ với các nhà cung cấp một cách trực tiếp không? Từng vị trí hay mối quan hệ là một điểm nút khác trong chuỗi cung ứng phải được thiết kế và quản lý.

Hãy xem công ty Alcatel, nhà cung cấp dữ liệu giao thức Internet lớn nhất thế giới, đã đơn giản hóa nhận dạng chuỗi cung ứng của công ty như thế nào để đạt lợi thế kinh doanh. Vào những năm cuối thập niên 1990, ban quản lý Alcatel đã nhận ra thị trường của sản phẩm của họ - máy thu phát cầm tay và PBXs – đang mất kỳ. Công ty đã tìm ra một cách để nâng cao dịch vụ khách hàng mà không tăng chi phí. Alcatel muốn đem lại các giao dịch nhanh với việc mô tả tốt hơn trong khi giảm các mức tồn kho và hạn chế nhu cầu cần nhiều nhà cung cấp giữa các khu vực địa lý khác nhau.

Đối với Alcatel, câu trả lời đó chính là chiến lược chuỗi cung ứng với hình thức chuỗi cung ứng đơn giản hơn; trong trường hợp này có nghĩa các hoạt động thuê ngoài gia công không được xem có năng lực cốt lõi.

Đa số trong các hoạt động này là một bộ phận của quá trình giao hàng - giao thiết bị cho khách hàng, lắp đặt, sau đó khởi động dịch vụ. Công ty đã quyết định chuyển hầu hết việc bán hàng, lắp đặt, và cách hoạt động dịch vụ cho các kênh đối tác, dẫn đến tỷ lệ bán hàng trực tiếp từ 25% năm 2001 lên đến 95% năm 2002. Ngoài ra, Alcatel chú trọng vào việc đơn giản hóa tác động qua lại với các kênh đối tác, tạo ra một mạng lưới phụ, là website Alcatel Business Partner, đã làm giảm mạnh chi phí quản lý đơn đặt hàng bằng việc thay đổi các quá trình tự phục vụ trao đổi dữ liệu điện tử (EDI), fax, đơn đặt hàng bằng thư điện tử.

Alcatel đã sử dụng việc chuyển qua bán hàng gián tiếp như một cơ hội để tổ chức tốt hơn việc phân phối sản phẩm trên toàn thế giới. Công ty đã quản lý một lượng lớn các nhà cung cấp dịch vụ - chỉ ở châu Âu đã có hơn 30 nhà cung cấp. Tính phức tạp này làm cho việc đo lường khó khăn và cải tiến hoạt động chuỗi phân phối, cho nên công ty đã quyết định chuyển toàn bộ hoạt động đóng gói và phân phối từ các hoạt động bên trong qua nhà cung cấp hậu cần bên thứ 4. Alcatel đã chọn đối tác UPS Logistics, và hiện giờ UPS đang quản lý mối quan hệ với các chuyên gia phụ trách các hoạt động như trang bị thiết bị, dự trữ. Điều tra, kiểm tra trước khi xuất xưởng, đóng gói và giao hàng cho khách.

Công ty Alcatel đã xây dựng bốn tiêu chuẩn để hướng dẫn UPS và đảm bảo sự kết hợp giữa sản xuất và bán hàng. Thay thế việc sản xuất bằng việc dự trữ dựa trên việc dự báo

trước, Alcatel đã sử dụng tần suất nhu cầu, khối lượng và các sản phẩm có giá trị để tạo ra các quá trình có tính phân biệt để giảm thiểu nguy cơ rủi ro tồn kho mà vẫn thỏa mãn các yêu cầu của dịch vụ:

- *Định dạng theo đơn đặt hàng* áp dụng cho điện thoại với các tài liệu, cáp, phụ tùng,...
- *Xây dựng theo đơn đặt hàng* áp dụng để hoàn thành các hệ thống, xây dựng và kết hợp từng khách hàng với nhu cầu.
- *Chọn lọc theo đơn đặt hàng* áp dụng cho những bảng điện in có khối lượng lớn.
- *Mua theo đơn đặt hàng của khách hàng* áp dụng cho những ngoại vi giá trị cao được mua từ các nhà cung cấp bên ngoài.

Kết quả của việc thay đổi này là, giao hàng cho khách đúng thời hạn đã tăng từ 65% trong năm 1991 tới 95% trong năm 2001 trong khi chi phí của toàn bộ chuỗi cung ứng giảm từ 5.8 còn 5.1% so với doanh thu.

Hình dáng sản phẩm và dịch vụ

Một yếu tố dẫn dắt quan trọng khác của tính phức tạp của chuỗi cung ứng là hình dáng sản phẩm và dịch vụ. Có hai nguyên nhân cơ bản. Nguyên nhân thứ nhất, không diễn đạt được và thu hồi một số sản phẩm nhất định khi chúng được thay thế bằng những sản phẩm thay thế mới được tung ra. Thứ hai, liên quan tới tính sẵn có của công nghệ, cho phép tất cả tổ chức thiết kế hàng loạt theo yêu cầu của khách hàng đối với sản phẩm cung cấp. Những hệ thống này, kết hợp với sự mong đợi cao của khách hàng đối với sản phẩm được trau chuốt theo các yêu cầu cụ thể, có thể mang lại một lượng lớn sản phẩm và dịch vụ cung cấp. Do vậy, hầu hết công ty nhận ra

rằng họ có xu hướng mang lại một lượng sản phẩm và dịch vụ tăng mãi mãi. Điều này có nghĩa là có nhiều sản phẩm để kế hoạch, cung cấp, sản xuất, và giao, tất cả chúng đều điều khiển chi phí chuỗi cung ứng và hàng tồn kho.

Nhà phân phối điện thoại Motorola đang vật lộn với việc phát triển các sản phẩm. Điện thoại di động có hàng trăm mẫu - có anten - có xạc pin, PCBs, thiết bị kết nối, bàn phím, màn hình tinh thể lỏng, chụp hình, micro, Phone, loa và nhiều thứ khác. Lên kế hoạch và sản xuất các thiết bị này là một thử thách trong thị trường thay đổi nhanh. Do tính phức tạp và sự tăng giá thành của việc dự trữ, Motorola phân tích những thiết bị kết hợp để tìm ra cách cắt giảm. Motorola nhận ra rằng, đang sử dụng quá nhiều sản phẩm không có tiêu chuẩn với các thiết bị đặc biệt, và rất nhiều trong số đó không thể chứng minh được. Bằng việc tiêu chuẩn hóa các thiết bị ở mức độ cao hơn, Motorola có thể cải tiến tính linh hoạt và giảm được hàng tồn và chi phí.

Sự mâu thuẫn giữa hệ thống và quá trình

Yếu tố dẫn dắt thứ ba của tính phức tạp là sự mâu thuẫn giữa quá trình sản xuất với hệ thống thông tin trong suốt chuỗi cung ứng. Chúng ta thường thấy một công ty ở những khu vực khác nhau có quá trình cạnh tranh khác nhau. Thậm chí, khi lắp đặt gói phần mềm như nhau, cũng thường có các hình thức khác nhau. Sự mâu thuẫn này có thể có từ các quá trình thụ đắc, nhưng thường thì do các công ty không nhận thức được lợi ích của một cấu trúc quá trình tiêu chuẩn - hoặc không đầu tư đúng mức để tạo ra.

Khi các khu vực khác nhau có các hệ thống và quá trình sản xuất khác nhau thì công ty sẽ giảm tốc độ và giảm hiệu quả, và ít có khả năng nâng cao kiến thức cho toàn tổ chức.

Và, mỗi địa phương đồng nghĩa với việc phải thêm chi phí cho việc đầu tư và duy trì. Sự mâu thuẫn cũng có thể tạo ra tính không linh hoạt. Công việc không thể được chuyển đổi giữa các địa phương khi có sự thay đổi về nhu cầu vì mỗi khu vực hoạt động khác nhau. Ngoài ra, việc chia sẻ các hoạt động hậu cần, như cung cấp nguồn lực chiến lược là điều khó có thể đạt được. Cuối cùng, sự mâu thuẫn giữa quá trình và hệ thống thông tin tạo ra sự khó khăn trong việc kết hợp khách hàng, nhà cung cấp và các đối tác kinh doanh khác.

Tự động hóa quá mức

Sự xuất hiện của các ứng dụng ra quyết định về lập kế hoạch chuỗi cung ứng và quản lý thực hiện đã dẫn tới một yếu tố dẫn dắt mới cho tính phức tạp của chuỗi cung ứng: tự động hóa quá mức. Các quá trình tự động hóa quá mức rất khó quản lý vì những người sử dụng chúng không thể hiểu hết chúng hoạt động như thế nào. Không có được sự hiểu biết này, người sử dụng không thể đánh giá được chất lượng của đầu ra hay nâng cao hoạt động.

Những công cụ lập kế hoạch chuỗi cung ứng mang lại cho các chức năng sức mạnh, nhưng các nguyên tắc và các thuật toán cần được chọn lựa kỹ càng. Những hệ thống này chứa đựng nhiều yếu tố mà các tổ chức cần có, cùng với một số chức năng thích nghi hơn đối với ngành này so với ngành khác. Cố gắng xây dựng các hình mẫu mà việc thể hiện môi trường hoạt động rất phức tạp có thể chính là nguyên nhân của sự thất bại. Một công ty đứng đầu trong ngành công nghiệp bán dẫn đã ngừng hệ thống của nó sau hai năm nỗ lực xây dựng phương pháp để giới thiệu mạng lưới sản xuất toàn cầu.

Không có vấn đề gì khi bạn tập trung vào nỗ lực phát triển, đề cập đến tính phức tạp của chuỗi cung ứng như là một ưu thế. Tính phức tạp chính là nguyên nhân lớn nhất của việc đầu tư kém trong việc quản lý chuỗi cung ứng. Thậm chí không có sự thay đổi đối với việc kinh doanh, các công ty có thể nâng cao hoạt động bằng việc tạo ra các hoạt động có thể quản lý tốt hơn và có thể thực hiện dự đoán trước những cái đơn giản. Ngoài ra, việc đơn giản hóa những hệ thống đang tồn tại là bước đầu tiên để hướng tới việc thực hiện chuỗi cung ứng có lợi hơn, đặc biệt trong mối quan hệ hợp tác khách hàng với nhà cung cấp.

Cấu trúc chuỗi cung ứng của bạn thỏa mãn tính đơn giản sau nếu:

- Nguyên tắc tiêu chuẩn hóa cấu trúc quá trình của chuỗi cung ứng được xác định và tăng cường.
- Tính phức tạp của dịch vụ và sản phẩm và chi phí liên quan được đo lường và quản lý chặt chẽ.
- Tiêu chuẩn cho các yếu tố thành phần và nguyên liệu được xác định và giữ vững.
- Hình thái hữu hình của chuỗi cung ứng (như nhà xưởng, bàn nhận đơn đặt hàng, vị trí nhà cung cấp, các trung tâm phân phối) được giám sát thường xuyên và được đơn giản hóa những chỗ có thể.

Tính thống nhất

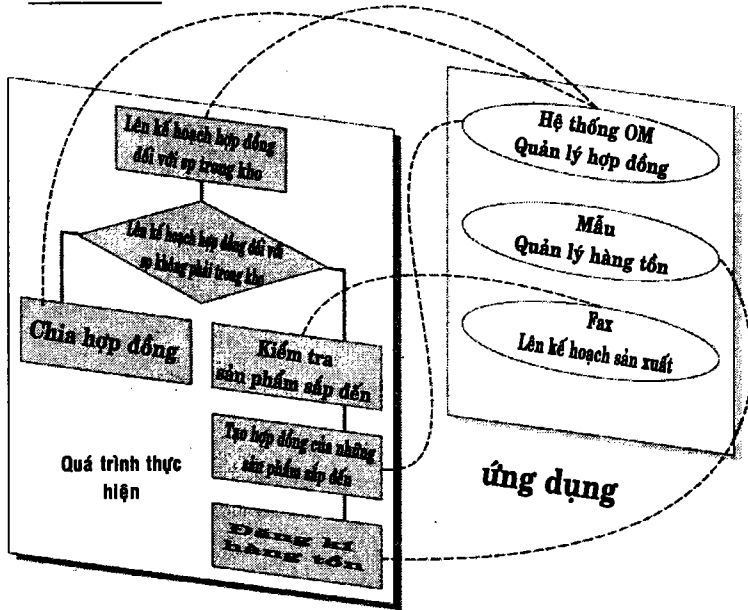
Những nỗ lực phát triển của bạn sẽ đối mặt với những trì hoãn lớn và dự toán quá mức nếu cấu trúc chuỗi cung ứng của bạn không có tính thống nhất về hình thức các ứng dụng thống nhất, dữ liệu chính xác, và các quá trình xử lý dữ liệu.

Bạn không thể giới thiệu các thông lệ mới cho chuỗi cung ứng mà không có nền tảng vững chắc.

Trong cuộc bùng nổ đầu tư vào công nghệ thông tin vào cuối những năm 90, rất nhiều các công ty đã bổ sung những ứng dụng có lợi nhất như lên kế hoạch hiện đại và lên lịch, quản lý mối quan hệ khách hàng, và quản lý mối quan hệ với nhà cung cấp cho tập hợp các hệ thống dữ liệu của họ. Những ứng dụng này thường được bổ sung mà không phải làm lại các quá trình kinh doanh và dữ liệu. Những lợi ích như công nghệ cần trục, có thể kết nối nhiều vị trí với nhiều ứng dụng, đang giúp giải quyết những thử thách của sự thống nhất, nhưng vẫn còn nhiều công ty hiện vẫn giữ những cách ứng dụng riêng biệt (xem hình 2-5) - những ứng dụng riêng lẻ, hỗ trợ chỉ một mảng quá trình liên kết.

Những chuỗi cung ứng tốt nhất đều có dòng thông tin thống nhất. Nhưng thật không may, có quá nhiều công ty sử dụng những ứng dụng không liên kết, đòi hỏi việc tái truy cập dữ liệu thủ công, thay đổi về định dạng dữ liệu, và nhiều quá trình kiểm tra chất lượng. Việc bỏ qua các mối liên kết giữa các quá trình với các hệ thống thông tin dẫn đến những chuỗi cung ứng mong manh, phụ thuộc vào những cá nhân cụ thể, và làm việc lòng vòng. Kết quả là có nguy cơ sai sót cao, và vòng quay dài hơn, và thêm chi phí.

HÌNH 2-5:



Chất lượng dữ liệu và tính sẵn có cũng quan trọng như tính thống nhất giữa các ứng dụng. Công ty thường có hàng trăm, nếu không phải hàng ngàn hoạt động chuỗi cung ứng và các quyết định hàng ngày, mỗi thứ đều phụ thuộc vào số lượng lớn dữ liệu: những dữ liệu quan trọng (thời gian thực hiện của nhà cung cấp, nguyên liệu, giá cả, phương thức và các điều kiện), dữ liệu giao dịch (đơn đặt hàng bán, số liệu hàng tồn kho, đơn đặt hàng mua...) và các số phân tích (so sánh hoạt động thực tế với các hoạt động mục tiêu để đảm bảo việc quản lý quá trình). Mặc dù tài liệu chính xác có tầm quan trọng, một nghiên cứu đã ước lượng rằng chỉ có khoảng từ 15% đến 20% dữ liệu của tổ chức là sai và không sử dụng được.

Những dữ liệu không chính xác hoặc thiếu sẽ dẫn đến

những thiếu sót và việc thực hiện không hiệu quả. Xem xét ví dụ của một hệ thống mua hàng, nắm được số lượng đơn đặt hàng và được xác nhận bởi các nhà cung cấp nhưng không nắm được đơn đặt hàng giả - số lượng được đặt nhưng không được xác nhận. Việc quản lý đơn đặt hàng giả phải được làm thủ công, có nguy cơ sai sót, hoặc không có, nhưng có thể dẫn tới việc đặt hàng và dự trữ quá mức.

Những dữ liệu không chính xác hoặc thiếu cũng tạo ra những công việc bằng tay, làm giảm hiệu quả và tốc độ, và làm tăng chi phí cho chuỗi cung ứng. Trong trường hợp tồi tệ nhất, dữ liệu không chính xác có thể dẫn đến kết quả kém.

Khi dữ liệu sạch và có tính cấu trúc trở thành ưu thế hàng đầu đối với ngày càng nhiều công ty, các ứng dụng hỗ trợ việc kiểm soát chất lượng dữ liệu sẽ phổ biến. Ở nhiều công ty, việc duy trì dữ liệu là một phần của quá trình kiểm soát liên tục; các vị trí quản lý dữ liệu, thậm chí đã được tạo ra một cách đặc thù để duy trì chất lượng dữ liệu.

Yếu tố dẫn dắt chính đằng sau đẩy mạnh chất lượng của dữ liệu là nhận thức tăng dần về chi phí gắn liền với dữ liệu yếu kém trong các giao dịch như việc đặt hàng và tính hóa đơn. Một nghiên cứu của ngành điện tử được thực hiện bởi US-based National Electrical Manufacturers Association (NEMA), cho thấy sản phẩm và tính giá không chính xác chiếm khoảng 1% chi phí đối với nhà sản xuất và 0.75% đối với nhà phân phối trong doanh thu. Tỷ lệ này có vẻ không có gì đáng cảnh báo, nhưng nếu tính cho 200 triệu đô sản xuất của một công ty, thì công ty phải chi thêm 2 triệu đô nữa.

Những ngành mới chú trọng ngày càng nhiều vào chất lượng dữ liệu. Ví dụ, trong ngành bán lẻ, tổ chức Uniform Code Council khởi đầu một tổ chức tên là UCCnet để cung

cấp dữ liệu đồng bộ cho mặt hàng, tính hợp lý của các tiêu chuẩn, và việc đăng ký mặt hàng toàn cầu cho các nhà bán lẻ và các nhà cung cấp của họ. Bằng việc tạo ra một tập hợp dữ liệu hữu dụng cho mọi người, UCCnet lên kế hoạch xóa bỏ các khoản chi phí đi kèm với hóa đơn và các sai sót đặt hàng và thời gian tiêu tốn cho chất lượng dữ liệu. NEMA đã xây dựng IDEA (Industry Data Exchange Association) để làm những công việc tương tự cho ngành mình.

Cấu trúc chuỗi cung ứng của bạn thỏa mãn tiêu chuẩn về sự thống nhất khi:

- Sự thống nhất được yêu cầu giữa các ứng dụng được xác định trong cấu trúc quá trình của chuỗi cung ứng, và tác động của những vấn đề thống nhất đến kết quả kinh doanh được đo lường.
- Các quá trình được chứng minh ở từng mức độ của cấu trúc chuỗi cung ứng, cùng với các miêu tả rõ ràng về dữ liệu yêu cầu để thực thi từng quá trình.
- Chất lượng dữ liệu được đo lường và quản lý, cùng với quyền sở hữu rõ ràng đối với việc tạo ra và duy trì dữ liệu.

ĐỒ NGHỀ XÂY DỰNG

Cũng như bản vẽ mô tả việc xây dựng của một tòa nhà, và mỗi yếu tố phù hợp với nhau như thế nào, cấu trúc chuỗi cung ứng của bạn nên miêu tả việc xây dựng các quá trình và chúng tác động lẫn nhau như thế nào. Để hiệu quả, điều này cần được làm với các thuật ngữ rõ ràng, không mơ hồ. Tuy vậy, chỉ việc thống nhất định nghĩa chuỗi cung ứng là gì có thể cũng là một thử thách lớn. Nhiệm vụ này bị phức tạp vì việc sử dụng những thuật ngữ tương tự như: chuỗi cung ứng, chuỗi nhu cầu, mạng lưới cung ứng, mạng lưới cung / cầu,

chuỗi giá trị - rất nhiều trong số đó dường như cùng một ý nghĩa nhưng thực sự không đúng.

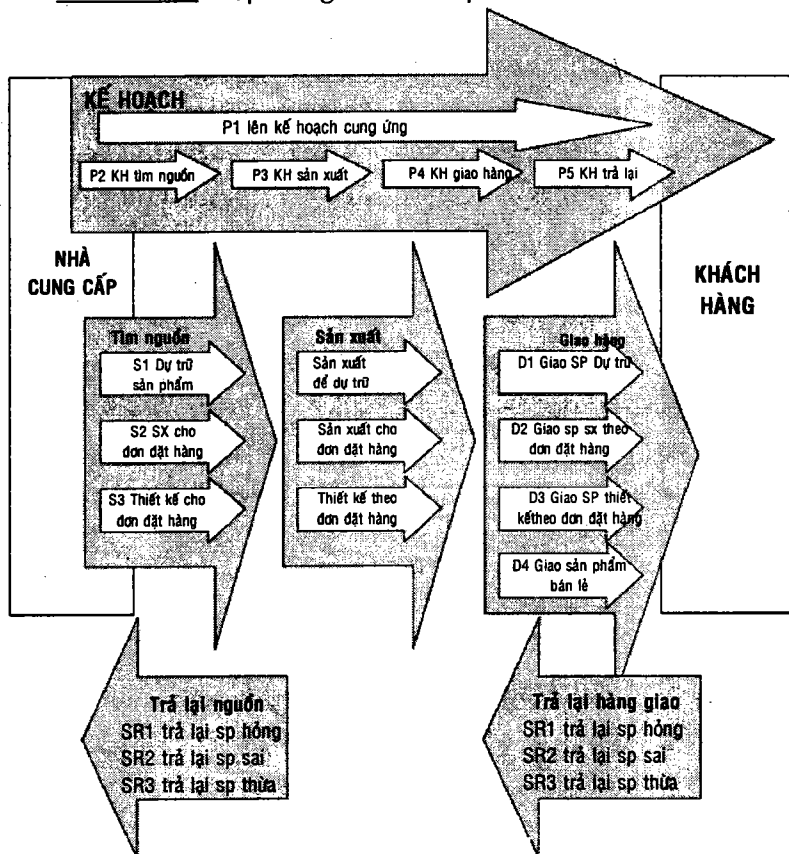
Rất khó để có thể nói một cách chính xác khi nào chuỗi cung ứng trở nên thịnh hành và thậm chí càng khó tìm những định nghĩa được chấp nhận rộng rãi hơn đối với thuật ngữ chuỗi cung ứng là gì. Việc không có một hiểu biết chung dẫn đến sự bất đồng về quá trình được thực thi như thế nào và thường xuyên truyền thông sai về điều tổ chức này mong đợi ở tổ chức khác.

Trong khuôn khổ của chuỗi cung ứng, chúng ta xác định chuỗi cung ứng gồm bốn quá trình sau: lập kế hoạch, tìm nguồn, sản xuất, và giao hàng. Để xây dựng mục tiêu và quản lý kết quả, chúng ta xác định các thước đo cho từng quá trình và cho toàn bộ chuỗi cung ứng. Chúng ta xác định phạm vi của chuỗi cung ứng như toàn bộ các tác động qua lại với nhau “từ những nhà cung cấp của nhà cung cấp đến khách hàng của khách hàng” – một mạng lưới các tổ chức được gắn kết với nhau bằng vật chất, thông tin và các dòng tài chính, được thiết kế để thỏa mãn những nhu cầu của khách hàng cuối cùng. Mục tiêu của chúng tôi là đảm bảo chuỗi cung ứng được mô tả rõ ràng, thông báo thường xuyên, được thiết kế lại để đạt được lợi thế cạnh tranh, và được đánh giá, quản lý, kiểm soát, và xác định để thỏa mãn những mục đích cụ thể.

Thừa nhận tiêu chuẩn thực sự giữa các ngành, vào năm 1995 PRTM đã cùng với ARM, công ty nghiên cứu độc lập đã cam kết cung ứng quá trình phân tích công bằng cho khu vực doanh nghiệp phần mềm. PRTM cùng với ARM đã thành lập SCC (Supply-Chain Council), bao gồm 69 công ty thành viên. Qua 1 năm, ba tổ chức này đã phát triển thêm và xác định lại tiêu chuẩn, gọi là SCOR (Supply-Chain Operatio Reference),

xác định những thông lệ tốt nhất, các thước đo hoạt động, và các yêu cầu về khả năng thực hiện của phần mềm đối với từng quá trình cốt lõi của chuỗi cung ứng, các quá trình con, và hoạt động. Mô hình SCOR đã đưa ra một khuôn khổ và những thuật ngữ tiêu chuẩn để giúp các tổ chức để thống nhất những công cụ quản lý, như việc tái cấu trúc quá trình kinh doanh, thang điểm đánh giá, và những phân tích thông lệ tốt nhất. Hộp công cụ SCOR giúp các tổ chức phát triển và quản lý các cấu trúc của chuỗi cung ứng hiệu quả.

HÌNH 2-6: Hộp công cụ SCOR phiên bản 6.0



Thúc đẩy	lập kế hoạch	Tìm Nguồn	Sản xuất	Giao hàng	Trả lại
1. Nguyên tắc tạo lập và quản lý 2. Đánh giá kết quả 3. Quản lý dữ liệu 4. Quản lý hàng tồn kho 5. Quản lý tài sản vốn 6. Quản lý việc vận chuyển 7. Quản lý hình dạng chuỗi cung ứng 8. Quản lý sự phù hợp với luật 9. Các yếu tố cụ thể của quá trình					

BA MỨC ĐẦU CỦA MÔ HÌNH SCOR

Mô hình SCOR có bốn cấp chi tiết, ba cấp đầu là các quá trình, các quá trình con, và các hoạt động được mô tả trong mô hình. Những quá trình hoạt động hoặc cấp 4, mô tả chi tiết các nhiệm vụ cấp dòng công việc và luôn được điều chỉnh theo yêu cầu và chiến lược cụ thể của một tổ chức. Do vậy, không được đưa vào phiên bản công bố của mô hình.

SCOR cấp 1

Ở cấp 1, bạn cần xác nhận cách mà quá trình kinh doanh bạn phù hợp với cấu trúc kinh doanh ở cấp cao của bạn (các đơn vị kinh doanh, khu vực v.v..) và các đối tác chuỗi cung ứng và sàng lọc các mục tiêu chiến lược của chuỗi cung ứng - Các ưu tiên kinh doanh mà chuỗi cung ứng phải hỗ trợ. Cấp 1 tập trung vào 5 quá trình chính của chuỗi cung ứng (kế hoạch, tìm nguồn, sản xuất, giao hàng và trả lại). Với các quá trình này, sự phù hợp giữa quá trình và các miền tổ chức có thể được thiết lập để mô tả nơi nào quá trình phải được tiêu chuẩn hóa trong tổ chức. Những lựa chọn ở cấp 1 điều khiển chi phí của các hệ thống thông tin vì các quá trình khác nhau giữa các đơn vị kinh doanh thường liên quan tới nhiều ứng dụng và giá cả của việc thực thi và duy trì chính

kèm. Ngoài ra, những quyết định ở cấp 1 cũng sẽ quyết định liệu một tổ chức sẽ có khả năng thực thi một số thông lệ nhất định hay không. Ví dụ: Quá trình tìm nguồn có cần được tiêu chuẩn hóa giữa 2 đơn vị kinh doanh hay những khác biệt này được công nhận? Nếu mục đích là củng cố khối lượng giữa nhiều đơn vị kinh doanh để nhận được ưu đãi từ các nhà cung cấp, tiêu chuẩn hóa phần tốt của quá trình tìm nguồn sẽ là cần thiết.

Một khi quá trình kinh doanh và các miền của tổ chức đã phù hợp, việc thiết lập các chỉ tiêu thực hiện cho những lĩnh vực quá trình chính này là bước quan trọng tiếp theo. Mô hình SCOR cung cấp một bảng điểm chuỗi cung ứng để thiết lập và quản lý các chỉ tiêu thực hiện của chuỗi cung ứng trong tổ chức. Các thước đo cụ thể được mô tả trong chương 5. Ở bước này là một trong các hoạt động khó khăn nhất trong thiết kế chuỗi cung ứng vì nhu cầu đạt được sự thống nhất về chỉ tiêu và ưu tiên. Điều này được dẫn dắt bởi chiến lược chuỗi cung ứng, như đã đề cập đến trong chương 1.

Một khi các đơn vị kinh doanh mới đã được thành lập, Ban quản trị sẽ xem xét lại cả tầm nhìn chiến lược và những yêu cầu chuỗi cung ứng liên quan cho mỗi đơn vị. Trước khi sắp xếp lại, tất cả quá trình chuỗi cung ứng (kế hoạch, tìm nguồn, sản xuất, giao hàng và trả lại), có hỗ trợ các hệ thống thông tin, và tài sản sẽ được chia sẻ. Công ty cũng có các chính sách thuê ngoài sản xuất mà giới hạn quá trình sản xuất theo hợp đồng đến sản phẩm đến hết đời, cũng như các nguyên tắc khác mà giới hạn quá trình sản xuất sản phẩm theo yêu cầu để kiểm soát chi phí đơn vị và để gia tăng tối đa tính linh hoạt của hàng tồn kho. Quyết định chính sách gì trong những chính sách này được duy trì và chính sách nào

phải thay đổi là quan trọng cho việc thiết lập các giới hạn chiến lược mới cho thiết kế của chuỗi cung ứng.

Để thành lập các giới hạn này, từng đơn vị kinh doanh xây dựng chiến lược kinh doanh, mục tiêu thực hiện riêng rồi sau đó tổng hợp các ngụ ý tìm được của chuỗi cung ứng. Với tầm quan trọng của chi phí nguyên liệu (chiếm 85% trong giá thành của sản phẩm), chất lượng sản phẩm, thời gian tung ra thị trường nên quyết định duy trì các quá trình lập kế hoạch, tìm nguồn, sản xuất, giao hàng và trả lại và tài sản chung trong khi những thay đổi được thực hiện cho các chính sách tồn kho đối với từng đơn vị kinh doanh để thỏa mãn những yêu cầu dịch vụ cụ thể của những thị trường cuối cùng khác nhau.

SCOR cấp 2

Ở cấp hai, bạn chọn một lựa chọn cho quá trình chuỗi cung ứng của bạn và khẳng định bằng cách nào các quá trình chuỗi cung ứng phù hợp với cơ sở hạ tầng của bạn (những vị trí hữu hình và công nghệ thông tin). Cấp 2 cũng được gọi là cấp hình thái, bao gồm việc đánh giá và phát triển các lựa chọn cấp cao đối với cấu trúc chuỗi cung ứng bằng việc chọn “mùi vị” của kế hoạch, tìm nguồn, sản xuất, giao hàng và trả lại. Điều này được thực hiện bằng việc chọn những quá trình con thích hợp - hay các loại quá trình - dựa trên chiến lược chuỗi cung ứng. Việc lựa chọn các loại quá trình sẽ dẫn đến thiết kế cấp 3 vì mỗi loại đòi hỏi những hoạt động chi tiết khác nhau.

Ví dụ, những công ty sản xuất đều có nhiều lựa chọn cho cách sản xuất. Họ có thể xây dựng theo sự dự đoán về lượng đơn đặt hàng của khách (sản xuất để dự trữ), chỉ sản xuất sau khi nhận được đơn đặt hàng của khách (sản xuất theo đơn đặt

hàng), hay sản xuất bán thành phẩm và hoàn tất sau khi nhận được đơn đặt hàng (định dạng theo đơn đặt hàng), hoặc sản xuất dựa trên các đặc điểm riêng có của khách hàng, do đó đòi hỏi những cam kết chi tiết trước khi bắt tay vào việc (thiết kế theo đơn đặt hàng).

Khi các loại quá trình được chọn, chúng được sử dụng để miêu tả những hình thái chuỗi cung ứng hiện hữu. Điều này sẽ tạo ra một mẫu bản đồ địa lý để chỉ ra khách hàng, nhà cung cấp, kho, xưởng sản xuất, và bàn nhận đơn đặt hàng ở đâu, và sử dụng các loại quá trình để mô tả các dòng vật chất và thông tin chính.

Khi bạn hiểu được các hình thái hiện tại, bạn có thể xây dựng và thử nghiệm các lựa chọn. Tuy nhiên, cần nhận thức rằng phân tích cấp 2 của SCOR có thể cho bạn thấy bạn không thể đánh giá một cách lạc quan cái mà bạn muốn, vì những giới hạn hiện tại, như chi phí vận chuyển quá mức. Nói cách khác, bạn không thể thực hiện tất cả những yêu cầu đang tồn tại trong thời gian gần và sẽ cần phát triển một lộ trình để ngày càng tiến gần tới hình tượng đích (xem chương 6).

Thí dụ, một công ty hàng không quốc tế đang cố gắng quản lý một trang web phức tạp về các mối quan hệ giữa bán hàng, hậu cần và các hoạt động sản xuất của chính công ty; một số nhà thầu phụ chủ chốt; và một khách hàng chủ chốt, một nhà sản xuất máy bay. Công ty này là nhà thầu chính trong chương trình máy bay thương mại. Việc đảm bảo giao hàng đúng hạn của hệ thống phụ cho khâu lắp ráp cuối cùng của khách hàng và thử nghiệm các tiện nghi cần thiết đòi hỏi sự kết hợp nguyên liệu, thông tin và các dòng tài chính với các nhà thầu phụ đóng đô ở ba châu lục.

Việc giao hàng của nhà cung cấp cho chương trình máy bay thương mại thì quá trễ. Và khi nhà chế tạo máy bay xin lên lại lịch các đơn đặt hàng, công ty phải tiếp xúc với các nhà cung cấp trước khi xác định ngày – một quá trình cần vài tuần. Vì những vấn đề này, công ty đang cố gắng duy trì sự tín nhiệm của công ty với một tài khoản chính. Công ty đã sử dụng mô hình SCOR để hiểu nhiều hơn các vấn đề cơ bản này.

Đội dự án sử dụng mô hình SCOR để sắp xếp việc quản lý đơn đặt hàng, thu mua, quá trình phân bổ vật chất, kế hoạch chuỗi cung ứng và các dòng tài chính ở công ty, cũng như tất cả các mặt quan trọng với nhà thầu phụ. Từng hoạt động được liên kết với loại quá trình SCOR cấp 2. Lần đầu tiên công ty đã thấy rõ ràng toàn bộ chuỗi cung ứng của hệ thống phụ và cũng có thể thấy được hoạt động nào được thực hiện bởi công ty, khách hàng, và các nhà thầu phụ. Ngoài ra, việc sử dụng các định nghĩa loại quá trình tiêu chuẩn có nghĩa là mỗi thành phần lần đầu tiên sử dụng cùng một định nghĩa về quá trình.

Những cơ hội để đơn giản hóa chuỗi cung ứng được lộ rõ rất nhanh. Thí dụ, phần lớn thiết bị được chuyển vào nhiều nhà kho nội bộ trước khi sẵn sàng cho quá trình lắp ráp cuối cùng. Điều này đã gây ra việc trì hoãn đáng kể mà không bổ sung thêm giá trị cho sản phẩm. Quá trình cấp 2 chỉ ra những nguyên nhân cho điều này. Tất cả sản phẩm đều được chuyển tới một nơi duy nhất của một vùng. Ở đó, có một viên chức sẽ chuyển quyền sở hữu từ quá trình sản xuất nội bộ qua chương trình máy bay. Đội này đã nhận ra rằng sự thay đổi trong quá trình và các hệ thống thông tin hỗ trợ có thể cho phép một số sản phẩm được chuyển trực tiếp tới điểm cuối cùng gần với

dây chuyền lắp ráp của khách hàng, rút ngắn được vài tuần trong kỳ giao hàng.

Điều thú vị là, những cái có thể thấy được tạo ra bởi quá trình SCOR cũng buộc công ty phải xem xét lại niềm tin lâu đời của tổ chức về những gì khiến cho dịch vụ khách hàng thấp hơn mong đợi. Từ lâu người ta nghĩ rằng quá trình quản lý theo đơn đặt hàng – mà các đơn đặt hàng được tự động chuyển từ khách hàng sang một hệ thống khác và sau đó được đánh mã bằng thủ công trong một hệ thống khác nữa để quản lý tài chính trước khi thông báo cho các nhà cung cấp – là nguyên nhân của sự trì trệ. Quá trình phân tích cho ta thấy dù việc đánh mã làm tăng chi phí và chất chứa những lỗi tiềm ẩn, việc quản lý các nhà thầu phụ là một vấn đề còn lớn hơn nhiều. Quá trình tồn tại bao gồm việc thông báo các quy định kế hoạch cho các nhà thầu phụ như một bộ phận của quá trình đặt hàng chính thức, khi các nhà cung cấp cũng xác nhận số lượng và những ngày giao hàng. Nhưng nhà cung cấp cũng cập nhật về những sự giảm giá theo lịch, cũng như thông báo những thay đổi về khối lượng đặt hàng từ nhà thầu chính, được quản lý ở một hình thức ít chính thức hơn. Một số trong các thay đổi chính được xác định bởi đội ngũ bao gồm những vai trò thu mua mới, hàng tháng nhà thầu phụ xem xét lại kế hoạch, một quá trình để điều chỉnh các kế hoạch đã thỏa thuận trước, và các nguyên tắc kinh doanh để hướng dẫn những thay đổi lịch sản xuất ở nhà thầu phụ. Nỗ lực nhiều tháng của công ty đã mang lại những kết quả ấn tượng: việc giao hàng đúng thời hạn của nhà cung cấp được cải thiện hơn 20%, và thời gian xác nhận đơn đặt hàng đã được rút ngắn đáng kể. Ngày nay, công ty có thể xác nhận đơn đặt hàng của khách hàng từ hai đến ba ngày thay vì hai đến ba tuần, và niềm tin của khách hàng được tái lập.

SCOR cấp 3

SCOR cấp 3 cũng được gọi là *cấp yếu tố - quá trình*; đây là nơi bạn có thể hoàn thiện kiến trúc chuỗi cung ứng của bạn bằng việc thêm vào chi tiết hoạt động cho thiết kế SCOR cấp 2. Trong phạm vi SCOR cấp 3 bạn sẽ tìm thấy những thông lệ kinh doanh cụ thể, các thước đo đánh kèm, và hướng dẫn về các hệ thống thông tin cần thiết để hỗ trợ quá trình. Các công cụ bạn cần để làm công việc này đã được chuẩn bị sẵn sàng cho bạn. Bạn sẽ mở rộng những bản đồ hiện hữu, minh họa sự phù hợp giữa các quá trình, vị trí, và các tổ chức. Những bản đồ này sẽ chỉ ra nơi mà cơ sở dữ liệu được định vị, thời gian xử lý giữa các yếu tố quá trình, và sự phù hợp giữa các yếu tố quá trình và các hệ thống thông tin chuỗi cung ứng.

Bằng việc áp dụng những nguyên tắc tinh gọn cơ bản, phân tích cấp 3 có thể biểu lộ nhiều cơ hội cải thiện được phát động bởi sự định hình, bao gồm việc giảm quá trình và tính phức tạp của các hệ thống thông tin, tạo sự liên kết tốt hơn giữa nhu cầu của khách hàng cuối cùng và việc sản xuất cuối cùng, xóa bỏ các hoạt động tương tự được thực hiện ở nhiều địa phương, và giảm thời gian chờ đợi, hàng tồn kho đi kèm và thời gian xử lý của khách hàng.

Ngoài ra để phân tích toàn bộ hình thức này, bạn cũng sẽ phải xem xét những hoạt động, những ứng dụng, và các hình mẫu tổ chức tốt nhất. Bằng việc phân tích những khả năng hiện tại của bạn với thiết kế hiện tại, bạn phải hiểu được những ngụ ý của các hệ thống thông tin và các quá trình hiện tại. Những ngụ ý của hệ thống thông tin thường bao gồm những lỗ hổng hệ thống, thiếu dữ liệu, và sự liên kết không hiệu quả giữa các hệ thống thông tin. Sau đó bạn có thể đánh

giá từng lựa chọn dựa trên tiêu chuẩn kinh doanh theo SCOR cấp 1 và chọn lựa những cái để xây dựng ở mức hoạt động chi tiết (mức 4).

Tình huống: một nhà bán lẻ lớn cần giảm mức độ dự trữ mà không hy sinh dịch vụ. Công ty này có hàng trăm vị trí bán lẻ, từ những cửa hàng lớn đến các tiệm tạp hóa gia đình. Công ty đã phát triển thông qua thụ đắc, và khi một vụ thụ đắc mới được thực hiện, doanh nghiệp mới được thụ đắc được xây dựng như một đơn vị kinh doanh độc lập. Một số chức năng được chia sẻ, bao gồm thu mua, quản lý kho bãi, và kế toán. Tuy nhiên, mỗi đơn vị kinh doanh được phép hoạt động độc lập, duy trì hệ thống thông tin và các quá trình của riêng họ. Thông lệ này dẫn tới chi phí hệ thống thông tin cao do có những ứng dụng, những yêu cầu và những hỗ trợ liên tục khác nhau.

Công ty đã bị vô hiệu hóa bởi một số nỗ lực bất thành để cải tiến toàn bộ hoạt động; công ty đã mất nhiều tháng để phác thảo những quá trình thực hiện và phân tích những cơ hội dẫn đến sự phát triển. Bộ phận lên kế hoạch vẫn không có khả năng thống nhất chuỗi cung ứng hiện tại. Rào cản lớn nhất là thiếu một cấu trúc toàn bộ. Các thành viên của bộ phận thậm chí không có khả năng thỏa thuận những quá trình nào là bộ phận của chuỗi cung ứng và quá trình nào không. Hơn nữa, những quá trình trong phạm vi các chức năng cụ thể được định nghĩa rõ ràng, nhưng những quá trình đa chức năng, như lập kế hoạch chuỗi cung ứng, lại không.

Để phá vỡ bế tắc, nhóm này đã sử dụng SCOR cấp 3 để phác thảo các quá trình hiện tại. Việc phân tích các yếu tố của quá trình giao hàng đã cho thấy chuỗi cung ứng hữu hình được đánh giá cao về các hoạt động kho hàng và những quá

trình phát triển cao được đặt đúng chỗ để đảm bảo việc xử lý tốt nhất sản phẩm từ nhà cung cấp đến các vị trí bán lẻ. Việc kiểm tra các thông lệ kho hàng đã cho thấy việc áp dụng các thông lệ quản lý kho hàng, như chọn và chuẩn bị đơn đặt hàng bằng công nghệ nhận dạng giọng nói.

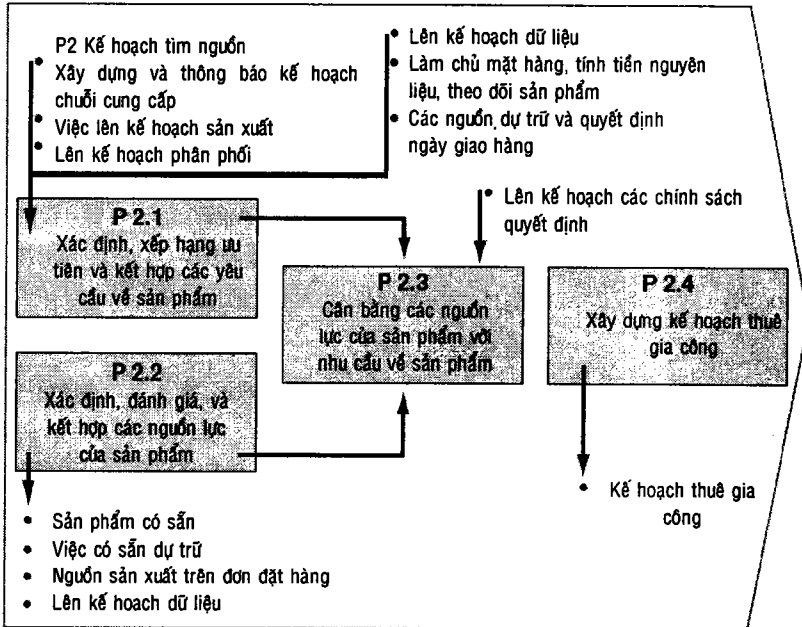
Phân tích các yếu tố của quá trình lên kế hoạch và nguồn cung ứng cho thấy chuỗi cung ứng được đánh giá một cách lạc quan để chuyển một số lượng lớn những cái khách hàng ưa thích được mua hàng ngày thành theo khối lượng có thể dự tính. Nhóm này kiểm tra rất kỹ nhu cầu được tính toán như thế nào ở mỗi cấp độ của chuỗi cung ứng, bắt đầu với việc dự trữ ở các kho bán lẻ, chuyên chở lại nhà kho, và cuối cùng chuyển tới nhà cung cấp.

Bằng các yếu tố quá trình lên kế hoạch (xem hình 2-7) nhóm đã nhận ra thông tin bán hàng thực tế – dù cửa hàng không được sử dụng khi lập kế hoạch nhu cầu cho các nhà cung cấp và mỗi cửa hàng đặt hàng ở mỗi kho dựa trên việc quan điểm tốt nhất về nhu cầu. Sử dụng yếu tố quá trình P2. 1- xác định, xếp hạng ưu tiên và gộp các yêu cầu về sản phẩm - nhóm nhận ra các kho phân phối, cung ứng cho các cửa hàng bán lẻ đang kéo hàng tồn kho từ các nhà cung cấp dựa trên các mô hình nhu cầu lịch sử cho tất cả sản phẩm-điều này cũng tốt khi nhu cầu phù hợp với các mức lịch sử.

Tuy nhiên, trên thực tế, mô hình nhu cầu đối với các sản phẩm biến động cao, nhất là trong trường hợp các sản phẩm mới, đẩy mạnh mức dự trữ, và định kỳ giới thiệu các sản phẩm theo mùa. Những sự kiện này đã bóp méo các mô hình nhu cầu, tạo ra nhu cầu cơ bản chỉ thích hợp cho từng kỳ thời gian cụ thể. Điều này có nghĩa cung cấp thiếu ở đầu kỳ khuyến mãi và thừa lúc cuối kỳ. Nhóm nhận ra việc lập kế

hoạch cần những thay đổi lớn, gồm việc lập kế hoạch phối hợp với nhà cung cấp trong thời gian khuyến mãi và giới thiệu sản phẩm mới.

Hình 2-7: Sử dụng kế hoạch tìm nguồn để hoạt động tốt hơn



Tạo ra sự thay đổi cho quá trình lên kế hoạch có thể có tác động lớn đến hệ thống thông tin hiện tại. Và giành được sự chấp nhận hoàn toàn về cấu trúc quá trình mới đòi hỏi sự tham gia của một nhóm lớn hơn.

Làm theo các công việc ban đầu sử dụng cấp độ ba của SCOR, công ty này đưa ra kế hoạch bao gồm việc người giám sát việc kinh doanh và giám sát hệ thống thông tin để phát triển mạnh hơn hình thái hệ thống thông tin và quá trình thực hiện mới.

Năm quá trình cho việc quản lý chuỗi cung ứng liên kế

Khi bạn xây dựng cấu trúc quá trình chuỗi cung ứng, bạn cần đảm bảo mỗi quá trình được thống nhất không chỉ với các quá trình khác của chuỗi cung ứng mà còn với các quá trình khác của doanh nghiệp như công nghệ, sản phẩm và phát triển dịch vụ, tiếp thị và bán hàng, hỗ trợ khách hàng và tài chính. Chúng tôi đang bàn về một số nguyên tắc cụ thể cho từng thiết kế quá trình mà sẽ giúp bạn quản lý thành tích tốt nhất.

Kế hoạch

Mọi quá trình chuỗi cung ứng có đầu ra và đầu vào. Đầu ra của kế hoạch là thông tin về nhu cầu, mức cung và các nguồn lực của chuỗi cung ứng. Thông tin này giúp cho quyết định tốt hơn và hướng dẫn tất cả hoạt động của chuỗi cung ứng liên quan với các quá trình thực thi. Mỗi quá trình thực thi có một yếu tố hoạch định. Ví dụ, kế hoạch nguồn và kế hoạch sản xuất đề ra những loại nguyên liệu cần thiết, nguồn của các nguyên liệu đó và số lượng tồn kho phải sản xuất. Kế hoạch giao hàng cung cấp thông tin cần thiết để cam kết cho đơn đặt hàng của khách hàng. Và kế hoạch trả lại cung cấp thông tin cần thiết để lên lịch trả lại và đặt hàng thay thế.

Sự tuyệt hảo của kế hoạch quá trình làm cho thành tích kinh doanh tốt nhờ đảm bảo rằng các quyết định đúng lúc, được chuẩn bị tốt và những hàm ý của chúng được hiểu, được chấp nhận và khả thi. Kế hoạch tốt có năm nguyên tắc quan trọng:

. *Sử dụng thông tin kịp thời, chính xác.* Từ quan điểm nhu cầu, nghĩa là thông tin về khách hàng và nhu cầu thực tế của thị trường dựa vào những nhân tố như việc tiêu dùng, các mức tồn kho đa cấp, điều kiện kinh tế và thị trường tri thức.

Sử dụng dữ liệu từ những khách hàng chủ chốt khi có thể. Từ quan điểm cung ứng, nghĩa là phải hiểu những nguồn nguyên liệu quan trọng trong nước hay quốc tế cần thiết để đáp ứng nhu cầu, như lao động, hàng tồn kho, năng lực sản xuất, các nhà cung cấp và các kho hàng. Để có tầm nhìn toàn diện về các nguồn nguyên liệu cần thiết, cần có thông tin từ mỗi quá trình thực thi. Vì cả cung và cầu đều năng động, điều gì đúng vào ngày hôm nay chưa hẳn là cũng đúng vào ngày mai. Điều này cho thấy thông tin kịp thời là rất quan trọng.

. *Tập trung các nguồn lực vào các ưu thế kinh doanh.* Kế hoạch là quá trình chuỗi cung ứng làm cân bằng các mục tiêu bên trong (hàng tồn kho, chi phí, và mức sử dụng tài sản) với các mục tiêu bên ngoài (các cấp độ dịch vụ, tính linh hoạt về số lượng...) trong khi vẫn đảm bảo các quyết định hỗ trợ khách hàng và các ưu thế phân khúc thị trường.

. *Nhắm vào sự đơn giản hóa.* Tạo các quá trình kế hoạch càng đơn giản càng tốt. Sản lượng thực tế đòi hỏi xem xét những quan điểm nhu cầu khác nhau (quốc gia, thị trường, nhãn hiệu, sản phẩm...). Ngoài ra các nguồn lực khác nhau (nguyên liệu, khả năng, lao động..) cần được xem xét.

. *Thống nhất tất cả các yêu cầu của chuỗi cung ứng.* Tìm nguồn, sản xuất, giao hàng, và trả hàng đều là những quá trình độc lập, cho nên hãy đảm bảo tạo ra một kế hoạch thống nhất cho các nguồn lực cá nhân với các yêu cầu thực thi, một kế hoạch được mở rộng từ "khách hàng của khách hàng đến nhà phân phối của nhà phân phối". Nếu không, sẽ mất cân bằng, gia tăng chi phí và hàng tồn trong chuỗi cung ứng. Ví dụ, nếu bạn mua bán nhiều nguyên liệu hơn nhu cầu sản xuất, bạn sẽ bị dư thừa về nguyên liệu.

. *Tạo ra những hoạt động rõ ràng và có thể giải trình.*

Quá trình kế hoạch phải tạo ra một loạt các tiến trình hành động được chấp nhận trong nội bộ - qua các hoạt động, bán hàng, marketing, và tất cả những người liên quan - và bên ngoài bởi các nhà cung ứng và khách hàng chủ chốt.

Để đạt được những mục đích kinh doanh của công ty, đảm bảo sự thống nhất của kế hoạch với các quá trình kinh doanh khác của doanh nghiệp. Ví dụ, thống nhất quá trình marketing và bán hàng với cái nhìn tốt nhất về nhu cầu của khách hàng, để có đầu vào về khách hàng và những ưu thế thị trường, và để đánh giá nhu cầu và những tác động của các hoạt động khuyến mãi. Thống nhất các quá trình phát triển của dịch vụ, sản phẩm, và công nghệ để đảm bảo các chương trình quan trọng đều có các nguồn lực cần thiết. Điều này cũng cải tiến thời gian tung sản phẩm ra thị trường và thời gian đạt được số lượng đối với sản phẩm và dịch vụ mới. Việc thống nhất kế hoạch với quá trình tài chính để đảm bảo chất lượng của thông tin tài chính. Các dự án doanh thu phải dựa trên thông tin đáng tin cậy, và tất cả nghĩa vụ của chuỗi cung ứng, cả bên trong lẫn bên ngoài, phải được thừa nhận và được báo cáo phù hợp cho công ty.

Tìm nguồn

Với kế hoạch được tổng hợp qua kế hoạch nguồn, quá trình tìm nguồn của chuỗi cung ứng thu mua tất cả các dịch vụ và nguyên liệu cần thiết, thực hiện các hoạt động kinh doanh, lên lịch, tiếp nhận, kiểm tra và phê chuẩn thanh toán cho nhà cung cấp. Hoạt động tìm nguồn cũng bao gồm việc chọn lựa nhà cung cấp và quản lý quan hệ.

Quá trình tìm nguồn tuyệt hảo được xây dựng dựa trên bốn nguyên tắc cơ bản sau:

. Nhắm vào tổng chi phí thấp nhất về quyền sở hữu

(TCO). Để có được giá cả mua bán thấp nhất đối với dịch vụ hay tài sản không quan trọng bằng việc đạt được chi phí thấp nhất về quyền sở hữu. Ví dụ, chiếc xe tải rẻ không hẳn có lợi nếu nó thường xuyên hỏng hóc và cuộc đời hữu dụng ngắn hơn. Hãy xem xét cả chi phí trực tiếp và gián tiếp khi quyết định giá trị mua một hợp đồng. Rất nhiều chi phí của chuỗi cung ứng, như đặt hàng nhà cung cấp, kiểm tra, thanh toán, và dự trữ, được dẫn dắt bởi các thông lệ, khả năng, chất lượng của nhà phân phối. Để giảm TOC, hãy xây dựng các mục tiêu cải tiến chi phí không chỉ cho sản phẩm hay dịch vụ mà còn cho cả chuỗi cung ứng. Hợp tác với các nhà cung cấp để xác định lại những quá trình với mục tiêu giảm hay loại bỏ các hoạt động làm tăng chi phí. Ví dụ, những sản phẩm làm sẵn loại bỏ quá trình điều tra và chuẩn bị. Một cách khác để giảm chi phí là tự động hóa các giao dịch dựa trên giấy tờ hay làm thủ công như đặt mua hàng hay thay thế chúng bằng những thông lệ hiệu quả hơn, như xây dựng quá trình bổ sung tự động để loại bỏ hoàn toàn các lần lập đơn đặt hàng.

. *Xây dựng các chiến lược thu mua theo loại.* Những chiến lược thu mua xây dựng các giới hạn cho các thỏa thuận với nhà cung cấp, các hợp đồng có tính cạnh tranh, và những thỏa thuận cung ứng toàn cầu dựa trên nhu cầu tăng cường mạng lưới cung ứng. Các loại khác nhau có những tác động kinh doanh và tính phức tạp trong thị trường cung ứng khác nhau. Ngoài ra, các hoạt động tìm nguồn, tổ chức, và các công cụ phải khác biệt dựa trên những chiến lược cụ thể này. Ví dụ, đối với những sản phẩm tiêu chuẩn với chi phí là tiêu chí chọn lựa cơ bản, hãy tập trung vào việc quản lý và các kỹ thuật cung ứng toàn cầu như đấu thầu trên mạng, trong khi đối với những sản phẩm chiến lược, quan hệ đối tác và hợp tác là cần thiết.

. *Duy trì sự tập trung vào doanh nghiệp.* Điều này có nghĩa là việc chọn lựa nhà cung cấp có thể phục vụ tổ chức qua những vị trí khác nhau và qua khối lượng mua trong toàn doanh nghiệp. Điều này cũng đòi hỏi quản lý nền tảng của việc cung ứng ở cấp công ty với các chi tiết tiêu chuẩn, các công cụ thông thường (nhận dạng, thứ hạng và các chỉ tiêu đánh giá), và các cấu trúc tổ chức thích hợp, như những nhà quản lý và ban quản lý hàng hóa toàn cầu. Việc quản lý các cơ sở cung ứng toàn cầu đảm bảo các nhà cung ứng sử dụng các thông lệ tốt nhất, những thông lệ làm giảm chi phí và tăng tính linh hoạt, bất cứ khi nào có thể và những quá trình đó được tiêu chuẩn hóa cho chuỗi cung ứng mạnh mẽ hơn và hiệu quả hơn.

. *Đo lường và quản lý hoạt động.* Bạn sẽ không biết được bạn có đạt được mục tiêu hay không nếu bạn không theo dõi hoạt động tìm nguồn. Ví dụ, có thể thấy được việc sử dụng ở tất cả các vị trí (khối lượng mua bởi các nhà cung cấp và các điều kiện áp dụng) là cần thiết để củng cố hợp đồng. Ngoài ra, những điểm xem xét hoạt động rõ ràng phải được ghi trong hợp đồng với nhà cung cấp và được dựa trên tiêu chuẩn của nhà cung cấp. Tiêu chuẩn của nhà cung cấp phải bao gồm những chỉ số hoạt động quan trọng cần thiết để hỗ trợ những thành tựu của các mục tiêu TCO được chấp nhận chung.

Để cho chuỗi cung ứng hoạt động hiệu quả, hãy đảm bảo kết hợp tìm nguồn với kế hoạch, giao hàng, sản xuất và hoàn trả cả trong tổ chức và với nhà cung cấp. Những điểm liên kết với các nhà cung cấp là rất nhiều vì quá trình tìm nguồn của công ty kết hợp với quá trình phân phối của nhà cung cấp trong nhiều hoạt động (đặt hàng, nhận hàng, và thanh toán). Hợp tác với các nhà cung cấp để thiết kế dòng đầu vào và

đầu ra thống nhất, trôi chảy có thể làm giảm đáng kể tổng chi phí về quyền sở hữu.

Để đạt được mục tiêu kinh doanh của công ty, đồng thời liên kết quá trình tìm nguồn với các quá trình kinh doanh cốt lõi khác. Ví dụ, bằng cách kết hợp công nghệ, sản phẩm, và các quá trình phát triển dịch vụ, bạn có thể đảm bảo các nhà cung cấp áp dụng vào thiết kế cho sản xuất và thiết kế cho các thông lệ chuỗi cung ứng. Những thông lệ này nhằm nâng cao chất lượng, tối ưu hóa quá trình sản xuất, kiểm tra và đóng gói; và đưa sản phẩm mới ra thị trường nhanh hơn.

Sản xuất

Quá trình sản xuất của chuỗi cung ứng chuyển các nguồn lực mua vào bằng tìm nguồn thành sản phẩm và dịch vụ theo các đặc điểm chi tiết đã thỏa thuận. Để nâng cao tính linh hoạt, giảm thiểu chi phí, đẩy mạnh mức tài sản, ngày càng có nhiều công ty sử dụng các đối tác của họ để thực hiện một phần hay toàn bộ các hoạt động sản xuất như sản xuất, thử nghiệm, chứng nhận, và đóng gói. Điều này đòi hỏi chia sẻ các quá trình thực hiện và các mục tiêu thông qua mạng lưới mở rộng.

Có bốn nguyên tắc để quá trình sản xuất tuyệt hảo:

- . *Tập trung vào các ưu thế kinh doanh.* Tất cả các quyết định lên lịch sản xuất phải hợp tác với khách hàng và các ưu thế của thị trường. Nhà quản lý kinh doanh của công ty bạn phải mang đến những ưu thế này theo các nguyên tắc kinh doanh đã xác định.

- . *Nhắm vào tốc độ và tính linh hoạt, không chỉ nhắm vào giảm chi phí.* Giảm chu kỳ thời gian và các mức dự trữ cùng với việc tạo nhu cầu và các kỹ thuật sản xuất tinh gọn

khác. Thí dụ, khi thời gian và giá thành ngăn chặn việc sản xuất theo yêu cầu của khách hàng, hoàn thành sản phẩm ở mức chung và chỉ hoàn thành chúng khi nhận được đơn đặt hàng của khách hàng. Tốc độ và tính linh hoạt đòi hỏi khả năng thấy được thời gian thực. Thông tin chính xác và đúng lúc về những khía cạnh quan trọng, như tình trạng đơn đặt hàng, sản lượng sản xuất, chất lượng hoạt động, và các mức tồn kho, là cần thiết để hỗ trợ những điều chỉnh nhanh chóng cho lịch sản xuất.

. *Xây dựng và giám sát tiêu chuẩn chất lượng.* Giành được và giám sát thông tin chất lượng ở mỗi bước của quá trình sản xuất dựa trên những tiêu chuẩn đã xây dựng. Dữ liệu đúng lúc về chất lượng phải được mọi người liên quan đến việc hoạt động sản xuất tiếp cận dễ dàng và sau đó phân tích theo các phương pháp như 6 Sigma. Sự tập trung vào chất lượng phải bao trùm toàn bộ chu kỳ sống của sản phẩm. Các sản phẩm phải rõ ràng về nguồn gốc để đảm bảo nguyên nhân của vấn đề chất lượng có thể được xác định và sửa chữa.

. *Đồng bộ hóa tất cả các hoạt động sản xuất.* Cung ứng thông tin về lịch sản xuất, tiêu thụ, và mức tồn kho cho các nhà cung cấp để họ có thể giám sát và đáp ứng các nhu cầu tốt hơn. Xác định rõ và chấp nhận các quy tắc để hướng dẫn nhà phân phối quyết định việc bổ sung. Để đảm bảo lịch sản xuất vừa khả thi vừa chính xác, các nguyên tắc sản xuất, thông tin, và dữ liệu hoạt động cần được quản lý: điều này đòi hỏi phải xác định và duy trì các quá trình chuẩn hóa và có trách nhiệm giải trình cả bên trong cũng như với các đối tác cung cấp.

Để chuỗi cung ứng hoạt động hiệu quả, việc sản xuất

phải kết hợp với quá trình lên kế hoạch, tìm nguồn, giao hàng, và trả lại. Ví dụ, kế hoạch mang lại cho sản xuất một kế hoạch sản xuất, đề ra số lượng sản phẩm phải sản xuất. Tìm nguồn cung cấp thông tin về khi nào và nguyên liệu nào sẽ nhận được từ nhà cung cấp và hàng tồn kho nào đang có sẵn. Quá trình sản xuất cung cấp cho tìm nguồn thông tin về việc tiêu thụ nguyên liệu, điều này quyết định số lượng đặt hàng từ nhà phân phối. Đối với những công ty sử dụng những sản phẩm có sẵn là chiến lược, việc sản xuất cung cấp thông tin về lịch sản xuất cho phân phối để sử dụng cho các đơn đặt hàng đã hứa.

Liên kết quá trình sản xuất với những quá trình kinh doanh khác của công ty. Kết hợp công nghệ, sản phẩm, và phát triển dịch vụ để đẩy nhanh thời gian đi vào thị trường bằng các đưa vào những thay đổi công nghệ nhanh hơn. Kết hợp sản xuất với tiếp thị và bán hàng để đảm bảo rằng khách hàng, thị trường, những ưu thế của sản phẩm sẽ dẫn dắt lịch sản xuất.

Giao hàng

Quá trình giao hàng bắt đầu khi nhận được đơn đặt hàng, bao gồm các hoạt động cần thiết để hoàn thành đơn đặt hàng đó, từ khi báo giá đến khi thu tiền từ khách hàng. Quá trình giao hàng làm cho đơn đặt hàng có thể thấy trước nguồn nguyên liệu và sản xuất, đảm bảo những yêu cầu của khách hàng được thông báo rõ ràng. Quá trình giao hàng cũng bao gồm việc các hoạt động tồn kho, vận chuyển, và phân phối.

Dưới đây là bốn nguyên tắc cho quá trình giao hàng tuyệt hảo:

. *Cân bằng dịch vụ với chi phí để phục vụ.* Một số khách hàng có lợi hơn, thỏa đáng hơn, so với những khách hàng

khác. Đây là những khác hàng mà bạn muốn quan tâm đặc biệt. Bắt đầu bằng việc xác định rõ từng nhóm khách hàng, sau đó, theo đó phân biệt rõ quá trình phân phối, nguyên tắc kinh doanh, và các dịch vụ bạn. Ví dụ, bạn có thể cho khách hàng cao cấp một vài lựa chọn quản lý đơn đặt hàng trong khi giới hạn những khách hàng khác ở các kênh tự phục vụ và đặt hàng giá rẻ. Bạn cũng có thể mang đến cho khách hàng của bạn những ưu tiên trong những lúc thiếu hàng.

. *Cắt giảm chi phí và thời gian bằng quá trình sản xuất thẳng.* Gửi thông tin về đơn đặt hàng cho tất cả các chức năng thích hợp - phê chuẩn tín dụng, sản xuất (đối với sản xuất theo đơn đặt hàng), tồn kho, vận chuyển, và tính hóa đơn – do đó, khi có thể, các hoạt động thực thi có thể được làm đồng thời thay vì phải làm liên tiếp nhau, và tất cả các khía cạnh của phân phối được nhanh hơn và gọn hơn. Với các dòng thông tin này, việc thiết kế các dòng phân phối hữu hình cho quá trình sản xuất thẳng để giảm thiểu thời gian chờ đợi không gia tăng giá trị.

. *Thành lập quá trình giám sát.* Tình trạng đơn đặt hàng và vận chuyển hàng hóa của khách hàng, từ dấu hiệu đơn đặt hàng đến khi nhận tiền phải thấy được trong suốt quá trình phân phối. Ví dụ, khách hàng có thể thấy được đơn đặt hàng của họ ở đâu, và những người quản lý kế toán phải được truy cập vào toàn bộ thông tin về đơn đặt hàng. Hơn nữa, việc quản lý những rủi ro của chuỗi cung ứng, như khủng bố, hàng giả, trộm cắp, hỏng hóc, đòi hỏi khả năng theo dõi các chuyển hàng từ khi xuất xưởng đến nơi giao hàng.

. *Quản lý dữ liệu để luôn luôn chính xác và đúng lúc.* Thực hiện giao hàng tốt phụ thuộc vào việc quản lý tốt dữ liệu. Tạo đơn đặt hàng của khách hàng và quản lý yêu cầu

hàng loạt thông tin, bao gồm phân phối sản phẩm, các hình thức công nghệ, giá, và địa chỉ khách hàng. Tất cả những thông tin này luôn phải hiện hành để tránh sai sót. Nếu không, những đơn đặt hàng và hóa đơn sẽ bị loại bỏ hay làm lại, làm mất thêm thời gian và chi phí của chuỗi cung ứng. Ở hầu hết công ty, việc tạo và duy trì dữ liệu là một thử thách của tất cả các bộ phận. Mặc dù những thử thách này thậm chí lớn hơn ở bên ngoài doanh nghiệp, việc yêu cầu dữ liệu và tiêu chuẩn quá trình trong số khách hàng, nhà cung cấp, và đối tác, mỗi người có thể có những cấu trúc dữ liệu, định nghĩa, và vị trí khác nhau.

Bạn sẽ không thể theo tất cả những nguyên tắc này mà không liên kết việc dự trữ với các quá trình kinh doanh quan trọng khác. Ví dụ, việc quản lý dữ liệu đòi hỏi phải có những dữ liệu liên quan tới sản phẩm từ quá trình phát triển dịch vụ sản phẩm và công nghệ. Quá trình phân phối để đáp ứng nhu cầu của khách hàng là một phần của sự hợp tác với khách hàng, sẽ yêu cầu điều chỉnh quá trình bán hàng và marketing, do đó các đơn đặt hàng của khách hàng sẽ có các khía cạnh hợp lý một cách hệ thống. Hơn nữa quá trình bán hàng và marketing phải mang đến cho quá trình phân phối những thông tin về giá cả, khách hàng, và các điều kiện, và các hướng dẫn đối với những điều khách hàng cần để cân bằng dịch vụ với chi phí để phục vụ.

Để đáp ứng được nhu cầu phân phối cho khách hàng một cách liên tục, bạn cũng phải liên kết việc phân phối với các quá trình khác của chuỗi cung ứng của công ty bạn. Việc lên kế hoạch phụ thuộc vào quá trình phân phối để có thông tin về nhu cầu, cả đối với nguồn lực và doanh thu. Ngoài ra, việc tạo các hình thức liên kết kinh doanh và điều chỉnh quá trình

phân phối có thể có những ngụ ý đáng kể đến việc lên kế hoạch, tìm nguồn, và sản xuất. Ví dụ, quá trình sản xuất và việc lên kế hoạch mang đến cho nhà phân phối thông tin về việc lên kế hoạch cho sản xuất và dự trữ cần thiết cho việc thực hiện đơn đặt hàng của khách hàng. Tùy vào các hình thức hợp tác được chọn, hình thức thông tin cần thiết và tần số giao dịch có thể được thay đổi đáng kể.

Trả lại

Quá trình trả lại đảm bảo rằng những sản phẩm được bán từ trước đều được hỗ trợ, được tập hợp và được sắp xếp theo các chính sách kinh doanh và các thỏa thuận với khách hàng và bao phủ toàn bộ các hoạt động từ quyền trả lại đến vấn đề tài chính. Các yếu tố dẫn dắt chủ yếu của việc trả lại thì khác nhau giữa các ngành nhưng thường gồm sự trả lại của những sản phẩm sai, có lỗi, hay khách hàng không ưng ý. Việc bảo dưỡng, sửa chữa hay đại tu dựa trên những thỏa thuận dịch vụ; và việc tái chế và sử dụng lại. Cách hoạt động khác nhau có thể liên quan tới một trong những hình thức trả lại này.

Việc trả lại là quá trình chuỗi cung ứng ngược và có những quy định đặc biệt, khác với chuỗi cung ứng đi tới. Ví dụ, việc trả lại bao gồm việc nắm bắt thông tin cấp sản phẩm từ điểm trả lại, giám sát một sản phẩm cho đến khi thanh lý, và quản lý việc bảo hành cho toàn bộ chu kỳ sống của sản phẩm. Trả lại cũng đòi hỏi việc nắm bắt các số liệu phân tích, bao gồm lý do trả lại hàng, nơi sản xuất, chi phí và mức tín nhiệm.

Ngoài ra, mạng lưới trả lại hàng có những thử thách đáng kể. Ví dụ, việc trả lại thường là một lượng hàng nhỏ của nhiều mặt hàng khác nhau với tần suất không đều. Cách công ty phải tìm ra cách để tập hợp, phân loại và phân phối những

mẫu sản phẩm này càng hiệu quả và tiết kiệm càng tốt. Thông thường, các điểm tập hợp trung ương cung cấp cách tập hợp số lượng một cách hiệu quả nhất về chi phí.

Để quá trình trả lại tuyệt hảo, cần thỏa mãn bốn nguyên tắc cơ bản sau:

. *Tạo ra một chuỗi cung ứng phân biệt cho việc trả lại*, như việc quyết định xem liệu sản phẩm nào có thể bị trả lại hay không, và nó sẽ được thanh lý như thế nào, và làm thế nào để quản lý tài khoản của nhà phân phối hay khách hàng và các giao dịch tài chính khác. Việc trả lại đòi hỏi phải có một chuỗi cung ứng riêng, với các quá trình riêng, các hệ thống thông tin, bảng điểm thực hiện, trách nhiệm về mặt tổ chức.

. *Phản hồi thông tin trả lại nhanh*. Cung cấp kịp thời thông tin về việc trả lại để hướng dẫn cả những hành động dự phòng và thanh lý. Thí dụ, mua có mặt cả với các nhà cung cấp một cách thích hợp, dựa trên thông tin trả lại. Quá trình sản xuất, kỹ thuật và hậu cần sẽ học từ thông tin về trả lại và sử dụng thông tin đó để có hành động sửa sai cho những lĩnh vực tương ứng. Người quản lý sản phẩm trả lại sẽ sử dụng những dữ liệu về chi phí, tín dụng, doanh thu để quản lý các hoạt động của chuỗi cung ứng ngược.

. *Xây dựng chính sách trả lại dựa trên chi phí của các sản phẩm trả lại*. Xây dựng một chính sách trả lại một cách rõ ràng cho mỗi sản phẩm bán, dù được sản xuất nội bộ hay mua về để bán lại. Xem xét qua một chuyên gia trả lại bên ngoài, tùy theo bản chất của những sản phẩm trả lại, tổng chi phí của sự trả lại - bao gồm đánh giá, thu thập, phân loại, và thanh lý - và năng lực trả lại hiện có của công ty.

. *Tối ưu hóa các cơ hội thu nhập*. Xác định các chính

sách và quá trình trả lại của công ty với việc tăng cường thu nhập. Xác định những khoản thu nhập khác nhau, phát sinh từ những hướng bán hàng khác nhau, bao gồm việc bán lại, trả lại nhà cung cấp, tái chế, bán đấu giá... Đối với các sản phẩm mua về, chính sách thanh lý phải thống nhất các nguyên tắc kinh doanh đã được xây dựng trước với các nhà cung cấp.

Để có hiệu quả, quá trình trả lại của công ty bạn phải được liên kết với các quá trình phân phối khác. Ví dụ, bằng việc liên kết với quá trình lên kế hoạch, việc trả lại phải đảm bảo rằng các nguồn lực cần thiết phải có sẵn. Bằng việc kết hợp các quá trình tạo nguồn với quá trình sản xuất, việc trả lại có thể cung cấp thông tin về những sản phẩm có lỗi để đảm bảo chất lượng của hàng mua và sản xuất. Việc trả lại cũng cung cấp thông tin về sản phẩm thu lại từ khách hàng và được đưa vào chuỗi cung ứng ngược. Đối với những sản phẩm MRO (bảo trì, sửa chữa, đại tu), việc trả lại cung cấp thông tin cho việc tìm nguồn, sản xuất và phân phối để thực hiện những hoạt động cần thiết cho quá trình trả lại theo các thỏa thuận với khách hàng.

Một quá trình trả lại có hiệu quả cũng yêu cầu kết hợp với quá trình phát triển dịch vụ sản phẩm, công nghệ, sản phẩm, đảm bảo rằng thông tin về những sản phẩm lỗi và những đặc điểm của sản phẩm không hiểu rõ được sử dụng để cải tiến những sản phẩm hiện hữu và phát triển những sản phẩm mới tốt hơn. Việc kết hợp với các quá trình bán hàng và marketing đảm bảo rằng những chính sách trả lại nhất quán với các điều kiện và phương thức bán hàng.

Các quá trình thể hệ tiếp theo

Khi các điều kiện thị trường và cạnh tranh phát sinh,

chuỗi cung ứng cần thích nghi. Cấu trúc của chuỗi cung ứng hiện tại thường không hoàn thiện và được định nghĩa theo các thuật ngữ không được hiểu rộng rãi. Điều này đồng nghĩa là toàn bộ tác động của các chiến lược mới lên những hoạt động hiện tại rất khó đánh giá. Triển khai những chiến lược mới là khập khiễng, và lợi thế cạnh tranh tiềm ẩn bị mất.

Trong những thế hệ tiếp theo của cấu trúc quá trình, các công ty có thể nhanh chóng chuyển các chiến lược thành các chuỗi cung ứng mới. Những cấu trúc này sẽ kết hợp một cách thống nhất các quá trình kinh doanh và hệ thống thông tin. Và chúng sẽ bao gồm những chỉ số hoạt động chính để đảm bảo tạo ra giá trị và quản lý liên tục.

Ngoài việc mang lại quan điểm thống nhất về chuỗi cung ứng nội bộ, thế hệ tiếp theo của cấu trúc quá trình sẽ xác định những điểm kết hợp giữa các nhà cung cấp, khách hàng, và đối tác. Những thay đổi này bao gồm các thông lệ được mô tả trên hình 2-8.

HÌNH 2-8:

Chủ đề	Thông lệ hiện đang chiếm ưu thế	Thông lệ chiếm ưu thế ở thế hệ tiếp theo
Nội dung cấu trúc quá trình	Những quá trình chi tiết (lên kế hoạch, tìm nguồn, sản xuất, phân phối, việc trả lại) được mô tả nhưng việc liên kết các quá trình, và giữa các quá trình với các ứng dụng đang bị bỏ qua hoặc không đầy đủ.	Cấu trúc quá trình liên kết với tất cả các hoạt động quá trình chuỗi cung cấp (lên kế hoạch, tìm nguồn, sản xuất, phân phối, và trả lại), dữ liệu, các thước đo, các ứng dụng.
Hỗ trợ quyết định	Nội dung của cấu trúc quá trình tập trung vào việc thực thi trong tổ chức của những quá trình phụ, với việc liên kết có giới hạn các số phân tích (giám sát thực hiện, báo cáo, quyết định)	Các quá trình tạo ra khả năng có thể thấy được của hàng loạt những sự kiện xác định và hoạt động thực tế với kế hoạch, sử dụng các thước đo chuẩn, để hỗ trợ quản lý tiên phong, mở rộng theo yêu cầu của nhà cung cấp, đối tác, và khách hàng.
Tự động hóa quá trình	Sự tác động bằng thủ công được sử dụng để giải quyết những trường hợp ngoại lệ hàng ngày (thí dụ, giao hàng trễ, thiếu hàng dự trữ...) mỗi trường hợp ngoại lệ thường đòi	Đối với tập hợp các sự kiện kinh doanh quan trọng xác định, những quy tắc kinh doanh tự động, và các giải pháp giải quyết vấn đề để chủ doanh nghiệp phê chuẩn trong các môi trường thực.

Chủ đề	Thông lệ hiện đang chiếm ưu thế	Thông lệ chiếm ưu thế ở thế hệ tiếp theo
	hỏi nhiều ngày hay nhiều tuần để xác định và giải quyết	
Quy mô của doanh nghiệp	Nội dung cấu trúc quá trình (các hoạt động, dữ liệu, các thước đo, và các ứng dụng) có thể khác nhau theo quốc gia hay khu vực, dựa trên lịch sử hay quá trình kiểm soát về mặt tổ chức	Nội dung như vậy (các hoạt động, dữ liệu, các thước đo, các ứng dụng), được tiêu chuẩn hóa để hỗ trợ để hỗ trợ công việc của các đội khác nhau về địa lý và để thúc đẩy việc chia sẻ và chuyển nhượng công việc giữa các vị trí.
Quy mô giữa các công ty	Trọng tâm là tổ chức, và cấu trúc quá trình, nội dung là độc đáo đối với từng tổ chức	Cấu trúc quá trình thống nhất với tiêu chuẩn như SCOR và đảm bảo sự tồn tại của quá trình, dữ liệu, và các thước đo chung với các nhà cung cấp, các đối tác, khách hàng. Những tiêu chuẩn hỗ trợ việc quản lý công nợ, và các nguồn lực quan trọng (hàng tồn kho, khả năng,...) và các sự kiện trong chuỗi cung ứng mở rộng.
Quyền sở hữu SCPA (cấu trúc quá trình chuỗi cung ứng	Việc xây dựng và duy trì cấu trúc quá trình được dẫn dắt và hướng dẫn bởi công nghệ thông tin; được xem như là một vấn đề công nghệ thông tin	Cấu trúc quá trình được xem là tài sản và được quản lý kết hợp bởi những nhà lãnh đạo doanh nghiệp và nhân viên IT nhằm cân bằng những yêu cầu kinh doanh, lợi thế của các tiêu chuẩn chung của quá trình và công nghệ thông tin.

CHƯƠNG 3

QUY TẮC CỐT LÕI 3:

XÂY DỰNG TỔ CHỨC HIỆU QUẢ

Nhiều công ty vẫn nghĩ về chuỗi cung ứng của mình là một bộ những chức năng bổ sung cho hoạt động sản xuất hay là một bộ những phòng ban “hoạt động”, chẳng hạn như tiếp nhận, sản xuất, và hậu cần. Tuy nhiên để quản lý chuỗi cung ứng mục đích - đến - mục đích hiệu quả, tổ chức nên bao gồm tất cả những quá trình cung ứng cốt lõi - *lập kế hoạch, tìm nguồn, sản xuất, cung ứng, và khai báo* – cũng như cơ cấu hỗ trợ. Điều đó có nghĩa là lập thành nhóm cho những quá trình này dưới quyền một người quản lý cấp cao và, quan trọng hơn là, đưa cho nhà quản lý đó một bộ những mục tiêu thực hiện xuyên chức năng và những tài nguyên cần thiết để đạt được những mục tiêu ấy. Đây là đặc điểm chủ chốt của *mẫu phức hợp* của tổ chức chuỗi cung ứng, sẽ được miêu tả chi tiết hơn ở phần sau của chương này.

Một tổ chức phức hợp đòi hỏi nhiều kỹ năng mới và một tư duy mới về cơ cấu tổ chức. Sự phức tạp của những chuỗi cung ứng ngày nay và sự xuất hiện của những công nghệ phức tạp cao đã làm thay đổi cơ bản những kỹ năng cần thiết trong tổ chức chuỗi cung ứng. Kết quả là, nhiều công ty phải đối mặt với 3 thách thức hàng đầu sau đây:

- . Quyết định việc xây dựng cơ cấu tổ chức như thế nào.
- . Xác định các vai trò và trách nhiệm
- . Tìm đúng người có những kỹ năng phù hợp

Chuyển lên mẫu phức hợp không nhất thiết phải thay đổi

lại phần lớn những hoạt động hiện tại của bạn, tạo ra một bộ phận mới, hay “bổ nhiệm” ra một phó chủ tịch mới. Nó có nghĩa là đảm bảo tổ chức chuỗi cung ứng của bạn là một tập hợp những phòng ban và con người có trách nhiệm rõ ràng cho việc điều hành và liên tục cải tiến mỗi một quá trình cốt lõi ấy. Do đó, thậm chí nếu bạn không có kế hoạch lập thành nhóm những phòng ban và con người này lại với nhau thông qua một đợt tái tổ chức quy mô lớn, thì bạn sẽ rất có khả năng cần cân nhắc một vài mức độ thay đổi tổ chức hiện tại của bạn để đảm bảo rằng nó có thể hỗ trợ cung cách quản lý quá trình phức hợp, đa chức năng. Điều này có thể đồng nghĩa với việc củng cố hai bộ phận để loại bỏ một ranh giới chức năng hay một quá trình, tái xác định trách nhiệm trong một nhóm cụ thể, hay tái sắp xếp những nhóm hiện tại để tập trung vào những kênh hay khách hàng cụ thể.

Bạn cũng có thể cần tái đánh giá những kỹ năng trong tổ chức hiện thời của mình. Chắc chắn là, một mức độ thuần thực cao với những hệ thống thông tin hiện đại là một điều bắt buộc đối với bất cứ vị trí chuỗi cung ứng chủ chốt nào. Mặc dù vậy, những kỹ năng kỹ thuật thôi chưa đủ. Chỉ những kỹ năng quản lý tập trung mới khiến tổ chức của bạn chiến thắng các đối thủ cạnh tranh. Chuỗi cung ứng ngày nay cần những người có thể hiểu và diễn giải số lượng lớn dữ liệu đó ra những quyết định hiệu quả. Nó cần những người có nhiều kinh nghiệm hoạt động và kiến thức quá trình sâu rộng, những người có niềm đam mê được làm hài lòng khách hàng. Nó cần những người có thể bao quát những thước đo mới như những công cụ để giúp cải thiện hiệu quả tổng thể. Và, nếu điều này vẫn chưa đủ, thì bản chất đa chức năng của chuỗi cung ứng mục đích - đến - mục đích còn cần những kỹ năng giải quyết xung đột.

THAY ĐỔI TỔ CHỨC LÀ MỘT QUÁ TRÌNH ĐANG DIỄN RA

Tổ chức chuỗi cung ứng của bạn nên cải tiến không ngừng, nhưng nhiều điều kiện có thể cản nhiều thay đổi lớn hơn. Bất cứ nỗ lực cải tiến chuỗi cung ứng quan trọng nào đều có thể khiến việc xác định lại các vai trò và trách nhiệm để tập trung vào những mục tiêu đúng đắn, điều chỉnh cơ cấu tổ chức để giảm bớt tính phức tạp quá trình, hay phát triển những khả năng và kỹ năng mới, trở nên cần thiết. Tương tự như vậy, những cập nhật cho chiến lược tổng thể của công ty bạn có thể chỉ ra những kỹ năng hiện tại đã lỗi thời, hay làm phát sinh nhu cầu cần những khả năng mới. Cũng vậy, những thay đổi trong môi trường kinh doanh có thể khiến việc cải thiện khả năng chuỗi cung ứng cụ thể trở nên cần thiết. Hay bạn chỉ phải “lau bóng” hay tái phân phối những tài nguyên đang được sử dụng không hiệu quả.

Những thay đổi trong đánh giá hiệu quả chuỗi cung ứng cũng có thể làm thay đổi tổ chức. Ở một tổ chức chức năng truyền thống, người ta hay xây dựng những thước đo để tối ưu hóa hiệu quả trong một bộ phận hay chức năng cụ thể. Nhưng khi chiến lược và những quá trình chuỗi cung ứng của bạn phát triển lên, bạn sẽ cần nắm được một bộ những thước đo mới được xây dựng để tối ưu hóa hiệu quả cho toàn bộ công ty, như chúng ta sẽ thảo luận trong Nguyên Tắc Cốt Lõi thứ 5. Nếu bạn không tái cơ cấu và phát triển tổ chức của mình để hỗ trợ cho những mục tiêu hiệu quả mới này, bạn sẽ không đạt được những mục tiêu của mình và phá vỡ chiến lược chuỗi cung ứng của bạn.

Chúng ta hiếm khi thấy một sự thay đổi lớn lao nào trong chiến lược mà có thể tạo ra tư duy mới căn bản về những kỹ năng cần thiết và một sự thay đổi về tổ chức. Bởi vì tổ chức chuỗi cung ứng của bạn có trách nhiệm thực hiện chiến lược

chuỗi cung ứng của bạn nên bạn sẽ cần cân nhắc cả hai điều này cùng lúc.

Stratex Networks, một nhà cung ứng hàng đầu sản phẩm máy thu thanh vi sóng kỹ thuật số, là một trường hợp như vậy, minh họa cho việc những khả năng trong tổ chức chuỗi cung ứng có thể được phát triển và cải tiến khi chiến lược chuỗi cung ứng được tập trung hơn và những thay đổi quá trình tương ứng được tạo ra như thế nào. Đầu năm 2000, Stratex ra một quyết định chiến lược, tập trung vào việc cải thiện lợi nhuận về tài sản và các cấp độ phục vụ khách hàng bằng cách nâng cao hiệu quả cung ứng đơn đặt hàng và giảm bớt thời gian chu kỳ hoàn thành đáp ứng yêu cầu. Trong số những thay đổi khác, điều này có ý nghĩa như một sự thay đổi căn bản của chiến lược hoạt động của công ty và một động thái nhằm hướng tới việc sản xuất với các thiết bị được cung ứng. Công ty này bước vào một kế hoạch làm việc khẩn trương để chuyển đổi sản xuất từ San Jose, California sang đối tác sản xuất ở Đài Loan.

Cùng với việc chuyển đổi sản xuất, Robert Schleafli, phó giám đốc phụ trách các hoạt động toàn cầu của Stratex, đã khởi xướng tái xây dựng cơ bản các quá trình chuỗi cung ứng cốt lõi của công ty để hỗ trợ cho kiểu sản xuất mới. Công ty cần duy trì các mối quan hệ vững chắc với nhiều nhà cung ứng chủ chốt trong khi chuyển giao phần lớn trách nhiệm mua nguyên liệu cho đối tác sản xuất mới của mình. Stratex còn quan tâm đến những khó khăn liên lạc vốn cố hữu trong mối quan hệ cung ứng thiết bị và muốn đảm bảo rằng những đòi hỏi của khách hàng có thể được thu thập, phối hợp, và được đáp ứng càng nhanh càng tốt.

Nhiều quá trình mới đã được thiết kế để tối ưu hóa một quy trình đặt hàng khi nó phát triển qua hình thể và quá trình

sản xuất – ví dụ, tiêu chí để chấp nhận một đơn đặt hàng của khách hàng đã được cập nhật, và danh sách kiểm tra được lập ra để đảm bảo rằng tất cả những thông tin quan trọng đều có trước khi tiếp nhận một đơn đặt hàng, việc loại bỏ những trì hoãn diễn ra khi dữ liệu cần có phải được kiểm tra sau khi đơn đặt hàng đã được đưa vào quy trình. Nhưng Stratex vẫn có những khoảng cách thông tin giữa các nhóm chức năng và sự nhầm lẫn về việc chức năng nào chịu trách nhiệm sau cùng cho hiệu quả cung ứng cho đơn đặt hàng. Trong khi mỗi bộ phận quản trị bán hàng khu vực, tài chính, quản lý đơn hàng, lập kế hoạch, thu mua, và vận chuyển đều chịu trách nhiệm cho một bộ phận nhỏ dữ liệu được bao gồm trong mỗi đơn bán hàng, thì không bộ phận nào có trách nhiệm cuối cùng cho việc đảm bảo những cam kết với khách hàng được thực hiện trên cơ sở đúng hẹn – hay được giữ một khi chúng đã được tuyên bố.

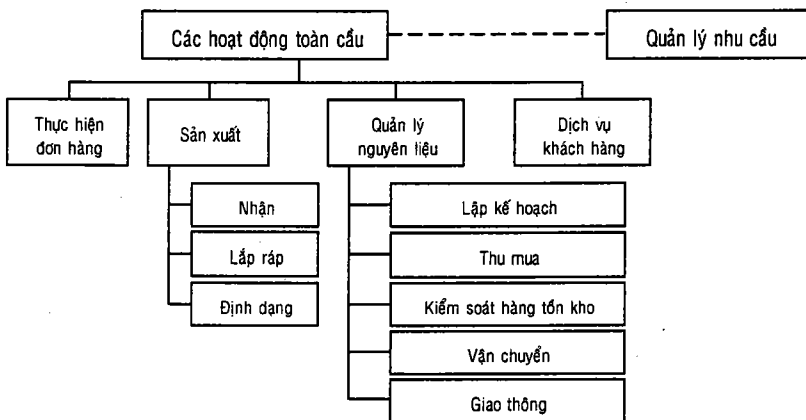
Stratex nhanh chóng kết luận rằng nhiều bất cập cố hữu trong cơ cấu tổ chức hiện tại của mình sẽ không hỗ trợ được gì cho chiến lược mới. Nhu cầu cần cải tiến hiệu quả cung ứng và quyết định sản xuất nhờ những thiết bị do các hàng khác cung ứng đã thực sự nâng cao tầm quan trọng của quá trình đáp ứng đơn hàng. Stratex cần bắt đầu nghĩ về việc gộp các quản lý và lập lịch trình cho những đơn hàng, định dạng sản phẩm, và giao cho khách hàng thành một quá trình chứ không phải 3 quá trình hay nhiều hơn.

Trước khi chuyển sang sản xuất nhờ những thiết bị do các hàng khác cung ứng, Stratex đã có một tổ chức hoạt động mang tính truyền thống rất cao, với những nhóm chức năng phân biệt chịu trách nhiệm cho việc xác nhận đơn hàng, quản lý đơn hàng, sản xuất, lập kế hoạch, tìm kiếm tài nguyên, và hậu cần (xem sơ đồ 3-1). Trong khi các nhóm

tương tác với nhau một cách thuần thực, thì Schlaefli lại cảm thấy rằng những nhân viên của mình đang đẩy tới đẩy lui thông tin, trái với việc chia sẻ thông tin chung. Việc liên lạc về lịch trình cung ứng giữa các nhóm chức năng và khi tương tác với khách hàng không được nhất quán, và cả nhân viên bán hàng và khách hàng đều tỏ ra bức mình vì không thể có được tình trạng đặt hàng chính xác.

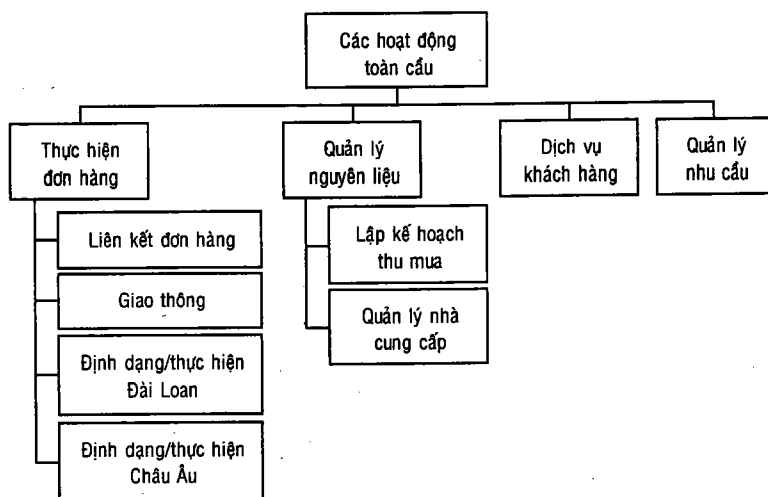
Giải pháp của Stratex là tái biên chế lại tổ chức, với một nhóm mới tập trung vào việc quản lý toàn bộ quy trình thực hiện đơn đặt hàng từ thời gian một đơn đặt hàng được xác nhận đến thời gian sản phẩm được chuyển đến khách hàng. Stratex lập nên một đội thực hiện đơn hàng và chuyển sang các chức năng vận tải trong nhóm mới này. Các mối liên kết được thắt chặt giữa các bộ phận quản lý đơn hàng, lập kế hoạch, và thu mua bởi việc sắp đặt các nhóm gần lại nhau hơn và yêu cầu rằng lịch trình đơn hàng phải được khẳng định trực tiếp chứ không qua thư thoại hay thư điện tử giữa ba nhóm này.

Sơ đồ 3-1: Các hoạt động của Stratex trước khi áp dụng mô hình thuê ngoài gia công



Một khi cơ cấu tổ chức đã được xác lập (xem sơ đồ 3-2), Stratex bắt đầu phục hồi lại những vai trò và trách nhiệm trong các chức năng lập kế hoạch và thu mua. Việc chuyển sang sản xuất bằng các thiết bị do các hàng khác cung ứng có nghĩa rằng Stratex không còn được thoải mái chỉnh sửa lịch trình sản xuất của mình khi những nhu cầu của khách hàng thay đổi hay được hiểu rõ hơn. Thay vào đó, nó phải cung ứng một dự báo về những nhu cầu sản xuất cho đối tác sản xuất của mình trước khi có nhu cầu thực sự của sản phẩm. Stratex cần những vai trò mới trong cả bộ phận lập kế hoạch và thu mua. Một chuỗi cung ứng mới đồng nghĩa với việc chỉ mua một ít nguyên liệu từ một số lượng hạn chế các nhà cung ứng, nhưng mỗi loại nguyên liệu này đều có tính phức tạp cao và khá đắt đỏ. Stratex không thể thiếu một thứ nào hay dũ trữ quá nhiều so với thực tế hay so với đơn hàng. Công ty này cũng quan tâm đến tính linh hoạt vì bây giờ đã có một bên thứ ba chịu trách nhiệm cho việc sản xuất. Stratex cần tập trung nhiều chú ý vào việc quản lý nhu cầu và việc thể hiện một dự báo chính xác về nhu cầu dự tính cho tất cả các nhà cung ứng, chứ không chỉ cho đối tác sản xuất của mình.

Sơ đồ 3-2: Hoạt động của Stratex sau khi áp dụng mô hình thuê ngoài gia công



Trong khi thiết kế mới của tổ chức không được áp dụng tất cả cùng lúc, nhưng Stratex vẫn theo dõi tình trạng cuối cùng khi công ty bắt đầu sử dụng những quá trình. Schaeffli nói: “Mẫu mới của chúng tôi có nghĩa là những nhiệm vụ lập kế hoạch và mua nguyên liệu sẽ kết hợp với nhau. Bạn không thể chỉ tiếp nhận một khách hàng chiến thuật, người vừa mới đặt lệnh mua bằng việc tuân theo những gợi ý do hệ thống tạo ra và bất ngờ biến anh ta thành một đối tác cần có khả năng ra quyết định mà hoàn toàn không có những dữ liệu cụ thể. Chúng tôi cần huấn luyện lại nhiều, và trong một số trường hợp, phải áp dụng việc tuyển dụng nhân viên ở cấp độ chiến thuật để phát triển tổ chức mà chúng tôi muốn”. Stratex cung ứng các khóa huấn luyện APICS tại chỗ cho tất cả những người mua và những người lập kế hoạch và thuê thêm nhiều nhân viên mới có nhiều kinh nghiệm trong sản xuất và làm chủ các quá trình lập kế hoạch làm việc.

Việc tái cơ cấu được hoàn thành sau nhiều tháng, tuân theo lịch trình chuyển đổi sản xuất. Công ty đã lập một lịch làm việc hối hả để khai thác sản xuất ở phía đối tác – mà không tác động tiêu cực đối với các mức độ phục vụ khách hàng. Đồng thời, sự tập trung gia tăng vào quá trình lập kế hoạch và việc nâng cấp các kỹ năng lập kế hoạch đã cho phép Stratex giảm bớt nhanh chóng hàng hóa lưu kho. Tổ chức mới là một nhân tố chính trong khả năng của Stratex có thể giành được lợi ích từ chiến lược mới của công ty. Schaeffli nói: “Điều này không xảy đến một sớm một chiều. Biết được mình muốn đưa tổ chức đi tới đâu đã giúp chúng tôi dễ thực hiện những thay đổi quá trình cần thiết hơn nhiều”. Như ví dụ về công ty Stratex đã chỉ ra, thiết kế tổng thể, kết hợp với những vai trò, trách nhiệm được xác định rõ ràng, và những nhân viên có tay nghề, có thể giúp một công ty xây dựng một tổ chức chuỗi cung ứng phức hợp để thực hiện các chiến lược của mình. Thiết kế tổ chức của bạn không nên chỉ có tầm chiến thuật – nó nên phát triển cùng công ty bạn.

Việc chuyển những thay đổi sang các quá trình hoạt động không phải là một điều kiện tiền đề cho việc tái cơ cấu tổ chức chuỗi cung ứng của bạn. Những thay đổi của tổ chức cần cải tiến hiệu quả tổng thể ngay cả khi không có những thay đổi quá trình lớn. Thậm chí những thay đổi quá trình tương đối nhỏ bé và một sự điều chỉnh tổ chức cũng có thể tạo ra những lợi ích vô cùng to lớn.

Hãy xem xét trường hợp của Smith Bits, công ty đã sử dụng những công nghệ hiện đại để thiết kế và sản xuất một một dây truyền mũi khoan cho ngành khai thác hầm mỏ và khoan dầu. Cuối năm 2002, công ty này phải vật lộn với việc thừa thải hàng hóa tồn kho ngoài hiện trường, trong khi nhu cầu của khách hàng thì vẫn tăng lên. Cùng lúc đó, công ty

này còn bị thất thu vì không có đủ mũi khoan và thời gian đáp ứng đơn hàng cho các thiết bị cũng tăng lên. Bị thiệt hại bởi thiếu sản phẩm và thời gian chỉ đạo quá lâu, các văn phòng bán hàng khắp thế giới bắt đầu tích trữ hàng hóa để đảm bảo có sẵn sản phẩm để đáp ứng nhu cầu khách hàng. Thế nên hay xảy ra cảnh một thiết bị được tích trữ trong một khu vực không có nhu cầu nhưng lại không thấy có ở một khu vực khác có nhu cầu.

Smith Bits có một cơ cấu tổ chức theo chức năng - hàng, xây dựng, và hoạt động. Tất cả đều được báo cáo lên ban giám đốc. Dựa trên những gợi ý của chúng tôi, công ty này đã lập nên một tổ chức chuỗi cung ứng mới được giao nhiệm vụ là làm cân bằng nhu cầu/cung ứng do một giám đốc phụ trách các hoạt động điều hành. Tất cả những người quản lý hàng hóa lưu kho trong các văn phòng bán hàng đều thuộc nhóm này. Nhóm này lại báo cáo lại cho vị phó chủ tịch phụ trách bán hàng toàn cầu.

Một khi đã được sản xuất, mũi khoan sẽ thuộc trách nhiệm của nhóm mới này cho đến khi chúng được bán. Nhóm này xem lại các đơn hàng chưa thể được đáp ứng theo địa phương, phân bổ lại hàng hóa lưu kho từ khu vực này sang khu vực khác khi cần thiết, và phối hợp với bộ phận sản xuất để họ sản xuất thêm nhiều mũi khoan hơn, quyết định lô hàng nào sẽ được lưu kho và lô hàng nào sẽ được cung ứng cho các đơn hàng. Nhóm này còn tổ chức các buổi giao ban hàng tuần, bàn cách cân bằng nhu cầu/cung ứng với bộ phận sản xuất và giúp tổ chức đó cải thiện thời gian chu kỳ sản xuất bằng cách ưu tiên những nhu cầu hiện trường. Kết quả thật ấn tượng. Bằng việc giảm bớt nhanh chóng hàng hóa lưu kho, Smith Bits liên tục nâng cao lợi nhuận và tạo ra những cơ hội có được lợi nhuận gia tăng thông qua nhiều kết quả mang

tầm chiến lược.

Ví dụ về công ty Smith Bits trên đây cho thấy cách các công ty có thể đưa ra những cải tiến trong các hoạt động của mình mà không cần thay đổi những chiến lược cơ bản của mình. Smith Bits đưa các quá trình *lập kế hoạch* và *cung ứng* ra khỏi các hoạt động và xây dựng một chuỗi cung ứng mới. Nhóm mới này chính thức gắn kết các quá trình *sản xuất* và *tìm kiếm tài nguyên* thông qua các buổi giao ban hàng tuần với bộ phận sản xuất và bằng việc xác định những trách nhiệm rõ ràng cho những hàng hóa lưu kho và dịch vụ khách hàng. Bằng việc sửa đổi các quá trình hoạt động và điều chỉnh cơ cấu tổ chức và những vai trò, Smith Bits đã có thể giành được một lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ và nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng của mình. Như Phó Chủ tịch Mike Pearce đã nói: “Thay đổi tổ chức có một tác động lớn tới cách chúng ta nghĩ về chuỗi cung ứng của mình như thế nào và cho phép chúng ta lần đầu tiên hiểu được các hoạt động trong một khu vực ảnh hưởng tới việc phục vụ khách hàng ở khu vực khác như thế nào”.

Cái gì tạo nên một tổ chức chuỗi cung ứng hiệu quả? Vì không có định nghĩa toàn cầu nào cho tổ chức chuỗi cung ứng, nên không có phương pháp toàn năng nào để hình thành một tổ chức như vậy. Tuy nhiên, có nhiều đặc điểm có thể làm tăng thêm khả năng thành công. Dựa vào quan sát và kinh nghiệm của chúng tôi, một tổ chức hiệu quả:

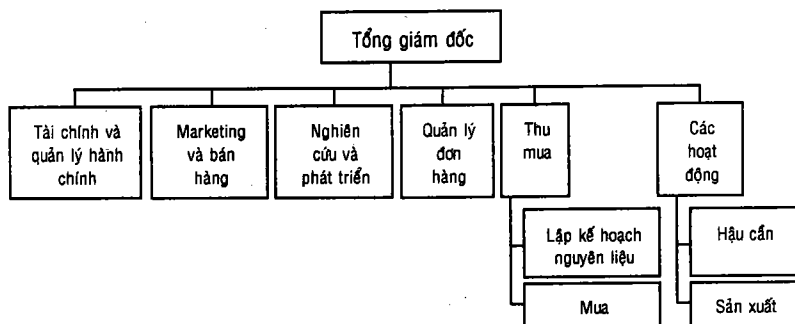
- . Hỗ trợ chiến lược kinh doanh chung
- . Cung ứng những kỹ năng và khả năng cốt yếu - hoặc là bên trong hoặc là thông qua các đối tác chiến lược - cần thiết để thực hiện tất cả những quá trình chuỗi cung ứng
- . Áp dụng những thước đo để đánh giá hiệu quả
- . Tuân theo một bộ những nguyên tắc thiết kế thực tế

Việc đánh giá theo chu kỳ xem tổ chức của bạn được điều chỉnh với những nhu cầu chiến lược đến đâu là rất cần thiết. Việc đánh giá thường xuyên xem mỗi vai trò trong tổ chức được xác nhận rõ ràng đến đâu cũng thiết yếu. Và quan trọng nhất là nhu cầu cần xác minh rằng mỗi nhân viên với những vai trò cụ thể đều có những kỹ năng kỹ thuật và kỹ năng quản lý để thực hiện hiệu quả các trách nhiệm của mình.

SỰ PHÁT TRIỂN CỦA TỔ CHỨC CHUỖI CUNG ỨNG

Tổ chức hoạt động truyền thống thường được định hướng theo chức năng. Điều đó có nghĩa là, các hoạt động chuỗi cung ứng chủ chốt và những nhóm phụ trợ báo cáo trực tiếp cho các nhà quản lý chức năng liên quan. Ví dụ, các bộ phận hậu cần (tiếp nhận, vận chuyển và quản lý khối lượng hàng hóa) và sản xuất có thể báo cáo cho phó giám đốc phụ trách hoạt động, và thông thường sẽ có các nhóm thu mua và quản lý đơn hàng riêng biệt. Cơ cấu tổ chức kiểu này rất phổ biến trong những năm 1970 và 1980, và nó vẫn khá phổ biến ngày nay.

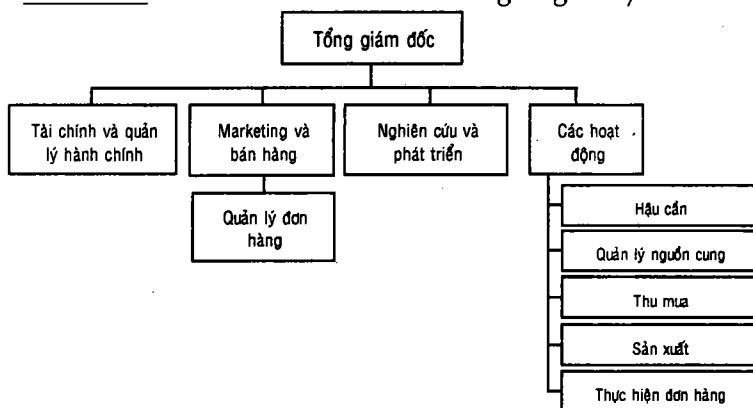
Sơ đồ 3-3: Cơ cấu tổ chức chuỗi cung ứng chức năng



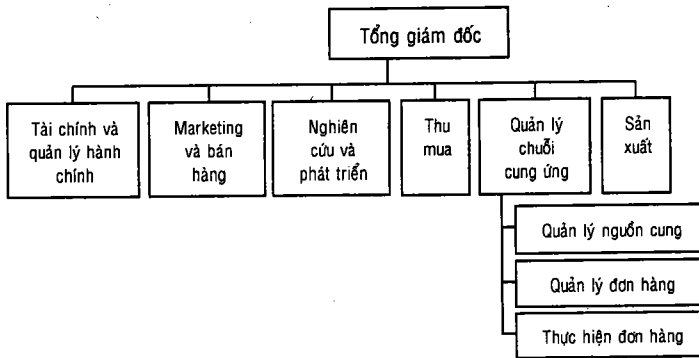
Trong những năm 1980 và 1990, các công ty bắt đầu chuyển sang cơ cấu tổ chức mà gộp nhiều những chức năng chuỗi cung ứng chủ chốt vào một bộ phận, nhưng không nhất thiết phải gộp tất cả. Nhiều công ty kiểu này vẫn có một phó giám đốc phụ trách các hoạt động, nhưng những trách nhiệm liên đới mở rộng ra ngoài những lĩnh vực chức năng, chẳng hạn như hậu cần và sản xuất để bao gồm cả việc quản lý những nhà cung ứng và đáp ứng các đơn hàng của khách hàng. Chúng tôi gọi đây là tổ chức chuỗi cung ứng *chuyển đổi*. Trong hầu hết các tổ chức truyền thống, những người quản lý đơn hàng báo cáo cho bộ phận bán hàng hay chức năng hoạt động bán hàng, chứ không báo cáo cho phó giám đốc phụ trách hoạt động.

Thuật ngữ *chuỗi cung ứng* không được thịnh hành mãi cho đến giữa và cuối những năm 1990. Ở thời điểm đó, chúng tôi bắt đầu thấy sự xuất hiện của những vị trí như giám đốc chuỗi cung ứng hay phó giám đốc phụ trách chuỗi cung ứng. Giai đoạn này cũng đánh dấu sự bắt đầu của triết lý bây giờ đã trở nên phổ biến coi chuỗi cung ứng là một quá trình mục đích - đến - mục đích.

Sơ đồ 3-4: Cơ cấu tổ chức chuỗi cung ứng chuyển đổi



Sơ đồ 3-5: Cơ cấu tổ chức chuỗi cung ứng thống nhất một phần



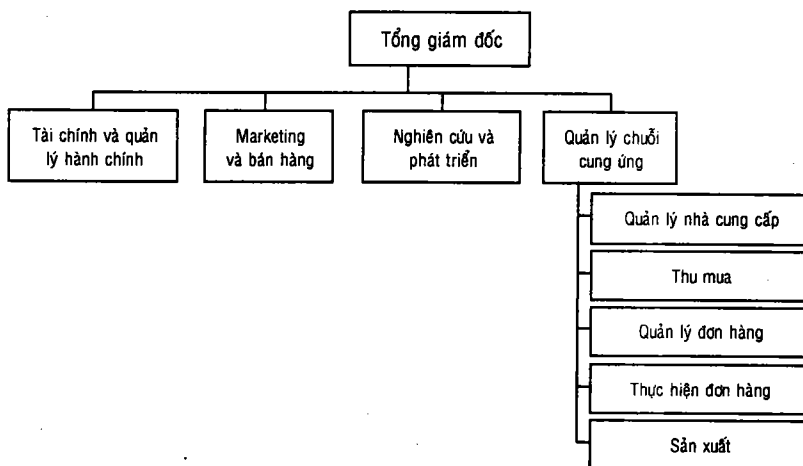
Điều gì bao hàm trong một cái tên?

Những tiêu đề thực sự trong một tổ chức ít quan trọng hơn nhiều so với những vai trò, trách nhiệm và phạm vi kiểm soát của chúng. Mặc dù chúng ta đang sử dụng những tiêu đề như *phó giám đốc hoạt động* và *phó giám đốc phụ trách chuỗi cung ứng*, nhưng công ty bạn có thể chọn bất cứ tiêu đề nào mà bạn cho là phù hợp - dựa trên kích cỡ của tổ chức, hệ thống thứ bậc hiện tại, và tất cả những chính sách liên quan đến việc bổ nhiệm những tựa đề công việc.

Chúng tôi đã bắt đầu chương này bằng một cuộc thảo luận về kiểu phức hợp, mà trong đó tổ chức chuỗi cung ứng là một chức năng hay thực thể phân biệt. Trong kiểu tổ chức này, một nhóm quản lý chuỗi cung ứng chịu trách nhiệm cho các mục tiêu hoạt động đa chức năng, chẳng hạn như số ngày cung ứng hàng hóa lưu kho, thời gian đáp ứng đơn hàng, hay việc cung ứng cho khách hàng đúng hạn. Trong kiểu công ty phức hợp, người quản lý chuỗi cung ứng có quyền kiểm soát hoàn toàn đối với những tài nguyên cần thiết để thực hiện chiến lược chuỗi cung ứng.

Thoạt nhìn, những kiểu tổ chức chuyển đổi và phức hợp có thể trông rất giống nhau, nhưng sự khác biệt không chỉ nằm trong sự sắp xếp lại một vài cái hộp trên sơ đồ tổ chức hay đặt lại tên cho những chức năng. Khái niệm về một tổ chức chuỗi cung ứng “chính thể luận” như đã được mô tả trong kiểu phức hợp là tương đối mới.

Sơ đồ 3-6: Cơ cấu tổ chức chuỗi cung ứng thống nhất



NHỮNG NGUYÊN TẮC HƯỚNG DẪN CHO VIỆC THIẾT KẾ TỔ CHỨC

Có nhiều cách để xây dựng cơ cấu một tổ chức phức hợp, và hàng trăm ấn phẩm nói về hành vi tổ chức, quản trị nguồn nhân lực, và quản trị thay đổi tổ chức để đưa ra hướng dẫn. Nhưng không có thiết kế sẵn có nào để xây dựng một tổ chức chuỗi cung ứng hiệu quả. Và như làm phức tạp thêm sự khó khăn này, giường như có sự chịu đựng hạn chế cho thiết kế kém hiệu quả vì chuỗi cung ứng là khả năng cốt lõi của tổ chức để tạo ra lợi nhuận hàng ngày.

Quyết định xây dựng một tổ chức chuỗi cung ứng phức hợp chỉ là bước đầu tiên trong nhiều bước, nhưng nó là bước quan trọng mang tầm chiến lược với những hệ quả to lớn. Khi bạn lập kế hoạch, thiết kế, phát triển và thực hiện tổ chức mới của mình, hãy nhớ 4 nguyên tắc chỉ đạo sau đây:

. Cơ cấu nên tuân theo chức năng - điều đó có nghĩa là tổ chức nên phản ánh quá trình.

. Đối với mọi quá trình, hãy chỉ định một chức năng hay cá nhân chịu trách nhiệm.

. Hãy nhận biết, phát triển và giữ lấy những khả năng cốt lõi của mình.

. Tổ chức xung quanh những kỹ năng bạn cần, chứ không dựa trên những kỹ năng bạn có.

Hãy nghiên cứu kỹ hơn các nguyên tắc này.

Cơ cấu tuân theo chức năng

Nhiều công ty vẫn sử dụng kiểu hoạt động truyền thống. Tuy nhiên, việc cải thiện hiệu quả chuỗi cung ứng mục đích - đến - mục đích là cực kỳ khó khăn trong một tổ chức có cơ cấu và các trách nhiệm quản lý theo chức năng. Điều này giải thích tại sao bất cứ sự hợp lại các quá trình chuỗi cung ứng nào của bạn đều sẽ đòi hỏi sự thay đổi tổ chức lớn để sắp xếp lại nhân viên, quá trình, và những thước đo để hỗ trợ cho chiến lược của bạn.

Agere System là một ví dụ về kiểu tổ chức đã tái cơ cấu để hỗ trợ cho khả năng lập kế hoạch từ trên xuống. Agere cung ứng những giải pháp mạch phức hợp tiên tiến cho các hãng sản xuất máy tính cá nhân (PCs), cổng không dây, thiết bị mạng, và đĩa chương trình. Trong những năm giữa thập kỷ

1990, công ty này đã đầu tư lớn vào hệ thống chuỗi cung ứng cho bộ phận lập kế hoạch tài nguyên kinh doanh (ERP) và lập kế hoạch tiên tiến và quản lý đơn hàng. Khi đã có những hệ thống mới, công ty đã có thể lập kế hoạch phức hợp, tự động một cách đầy đủ - tất cả mọi thứ từ việc lập kế hoạch chuỗi cung ứng cấp cao cho đến lập lịch trình sản xuất cho mỗi thiết bị sản xuất - trên cơ sở hàng ngày.

Mục đích là nhằm đơn giản hóa việc lập kế hoạch, can thiệp ở mức tối thiểu và cải thiện chất lượng phục vụ khách hàng trong khi vẫn cải thiện được việc sử dụng tài sản. Đội ngũ quản lý của Agere hy vọng các nhà lập kế hoạch của mình chấp nhận hầu hết những gợi ý hệ thống ấy. Thay vào đó, họ tận dụng hệ thống quá 90% thời gian.

Tại sao vậy? Các đơn vị kinh doanh tập trung vào sản phẩm của Agere chịu trách nhiệm cho việc giải thích các đơn hàng. Các nhà lập kế hoạch trong những đơn vị kinh doanh phân quyền này thay đổi ngày tháng giao hàng liên tục - theo như họ giải thích là để đáp lại những nhu cầu thay đổi của khách hàng. Nói cách khác, thông tin của các nhà lập kế hoạch phổ biến hơn thông tin của hệ thống lập kế hoạch, và cần thiết phải tận dụng máy móc để đạt được những mục tiêu hiệu quả cho việc cung ứng đơn hàng.

Agere cũng có một nhóm tập trung chịu trách nhiệm cho việc xác định năng lực sản xuất cho các nhóm sản xuất khác nhau. Không có gì ngạc nhiên là, nhóm này đã phải vất vả trong việc đối phó với những thay đổi liên tiếp theo thứ tự ưu tiên. Sự xáo trộn này còn xảy ra ở bộ phận sản xuất, nơi mà những người quản lý sản xuất đã phải thay đổi lại lịch trình làm việc liên tiếp để đáp trả lại những bộ ưu tiên mới nhất - ít nhất thì cũng là một phương pháp không đầy đủ.

Khi điều tra nguyên nhân gốc rễ của sự thiếu hụt này, Peter Kelly, phó giám đốc điều hành của nhóm hoạt động toàn cầu, đã thấy rằng trong khi một số sự tái sắp xếp lịch trình thực chất là do những thay đổi thực tế trong nhu cầu của khách hàng, thì ở hầu hết các trường hợp, những người lập kế hoạch đang “mạo hiểm” một cách thận trọng với hệ thống để đảm bảo sự ưu tiên cao hơn cho những đơn hàng mà họ đang quản lý.

Kelly muốn một quá trình lập kế hoạch được tối ưu hóa ở mức độ cao nhất của chuỗi cung ứng, chứ không phải một quá trình hướng vào phục vụ những nhu cầu của của nhiều đơn vị kinh doanh khác nhau. Ông ta cảm thấy rằng việc lập kế hoạch chuỗi cung ứng hiệu quả sẽ không bao giờ diễn ra chừng nào mà những áp lực và động cơ của đơn vị kinh doanh được địa phương hóa còn điều khiển các nhà lập kế hoạch. Để giải quyết vấn đề này, Kelly lập nên một tổ chức lập kế hoạch chuỗi cung ứng mới tập trung những hoạt động lập kế hoạch và trách nhiệm cho việc quản lý đơn hàng.

Trong vòng 6 tháng, việc hủy bỏ kế hoạch đã giảm từ hơn 90% xuống còn dưới 50%. Và vì số lượng giảm đi nên thời gian các nhà quản lý tiêu tốn vào việc tính toán thủ công và tái ưu tiên hóa cũng giảm đi nhiều. Nhóm lập kế hoạch trở nên tập trung hơn nhiều vào việc đảm bảo những dữ liệu chính xác trong cả hệ thống lập kế hoạch và những đơn hàng của khách hàng, nhanh chóng cải thiện hiệu quả việc chuyên chở từ 75% lên đến 95% và hàng hóa lưu kho quay vòng được hai lần trong 12 tháng tiếp theo.

Agere có một chất xúc tác rõ ràng để thực hiện một cơ cấu tổ chức lớn: đó là thất bại trong việc tận dụng đầu tư công nghệ của mình và một kế hoạch cải thiện hoạt động quá trình

với quyền làm chủ rõ ràng. Nhưng bạn không phải chờ một sự kiện bất lợi thúc đẩy bạn vào việc tái điều chỉnh tổ chức mình cho phù hợp với các quá trình chuỗi cung ứng. Bạn nên bắt đầu ở đâu ư? Trước tiên, hãy gạt sang một bên tất cả những sơ đồ tổ chức và thay vào đó hãy tập trung vào những hoạt động bên trong những quá trình chuỗi cung ứng chủ chốt của bạn. Hãy gộp thành nhóm những hoạt động chính, luôn nhớ trong đầu rằng mọi người tham gia vào mỗi quá trình đều là một khách hàng và một nhà cung ứng vắng mặt sự kiện và nhiệm vụ chuỗi cung ứng đều có cả một đầu vào và một đầu ra. Hãy xác định những người chịu trách nhiệm cho việc thực hiện các quá trình *lập kế hoạch, tìm kiếm tài nguyên, chế tạo, cung ứng, và phục hồi*, tập trung vào những nhiệm vụ họ thể hiện hơn là vào tên của những nhóm họ hỗ trợ.

Khi bạn phác thảo những dây chuyền xung quanh các nhóm chịu trách nhiệm cho việc lập kế hoạch và thực hiện chuỗi cung ứng, hãy vứt bỏ những ranh giới thực sự hay được cảm nhận giữa những chức năng và xếp những bộ kỹ năng bổ trợ lại gần nhau hơn. Bằng việc hình thành một bộ phận lập kế hoạch chuỗi cung ứng mới, Agere đã có thể củng cố các hoạt động lập kế hoạch trong một nhóm tập trung và vứt bỏ những ranh giới giữa các đơn vị kinh doanh và tổ chức chuỗi cung ứng.

Hãy nhớ rằng việc vứt bỏ những ranh giới giữa các nhóm sẽ phá hủy tổ chức theo chức năng truyền thống và có thể khiến cho các nhà quản lý trở thành những người đóng góp riêng lẻ, các vị chủ tịch báo cáo cho các nhà quản lý hay toàn bộ các nhóm bị phân tán và tái phân phát dây đó. Trong một số trường hợp, bạn có thể tạo ra một bộ phận hoàn toàn mới, được tập trung xung quanh các quá trình chuỗi cung ứng.

IBM đã thực hiện điều đó trong năm 2002, khi công ty này hình thành tổ chức chuỗi cung ứng phức hợp (ISC). Chỉ trong vòng 12 tháng, IBM đã tập hợp lại tất cả những chức năng chủ chốt của chuỗi cung ứng, kết hợp những đội hỗ trợ khách hàng trước – sau, sản xuất, thu mua, và hậu cần thành một đơn vị mới. Bằng cách làm ấy, nó đã triệu tập được khoảng 19000 nhân viên ở 100 địa điểm trong 59 quốc gia. IBM từ lâu đã sử dụng kiểu kinh doanh dựa trên những giải pháp - kiểu kinh doanh kết hợp công nghệ, sản phẩm, và dịch vụ - và muốn thích nghi chuỗi cung ứng của mình để hỗ trợ kiểu kinh doanh này. Công ty này thấy rằng chỉ thay đổi cơ cấu báo cáo, sắp xếp những kỹ năng tương tự với nhau, và phá bỏ các vách ngăn giữa những bộ phận sản xuất, thu mua, và phân phối cũng đã thu được những lợi ích tức thì. Những bước tiếp theo là hình thành những mục tiêu và mục đích chung, những vai trò và trách nhiệm được xác định rõ ràng, và một hệ thống quản lý vững chắc với thước đo và trách nhiệm rõ ràng.

Công ty Thực Phẩm Kraft Bắc Mỹ cũng xây dựng một tổ chức được thiết kế xung quanh các quá trình chuỗi cung ứng chủ yếu với hy vọng rằng chuỗi cung ứng hoạt động suôn sẻ sẽ giảm bớt chi phí bán hàng và cải thiện điểm mấu chốt của công ty. Nó xây dựng cơ cấu một tổ chức bao gồm tất cả những hoạt động phân phối sản phẩm cho khách hàng, từ việc lập kế hoạch và lập lịch trình sản xuất tới việc biến những nguyên liệu thô thành các hàng hóa hoàn chỉnh và sau đó đóng gói và phân phối những hàng hóa ấy.

Mục đích của một tổ chức chuỗi cung ứng hiệu quả là tối ưu hóa quá trình đáp ứng đơn hàng mục đích - đến - mục đích - chứ không phải các chức năng cá nhân – trong khi vẫn

đạt được chi phí tổng thể thấp nhất. Lấy ví dụ, Kraft sẵn sàng đầu tư vào sản xuất, nếu nó tiết kiệm được bằng hay nhiều hơn trong việc vận chuyển hay lưu kho.

Như những ví dụ này cho thấy việc thiết kế một tổ chức chuỗi cung ứng không phải là việc nghĩ ra những tiêu đề mới hay dịch chuyển một cách sáng tạo những dòng và những chiếc hộp trên sơ đồ tổ chức. Nó đòi hỏi cơ cấu phải tuân theo chức năng. Thiết kế *quá trình* chuỗi cung ứng hiệu quả phối hợp chặt chẽ một loạt những quá trình khác biệt, trong khi thiết kế *tổ chức* chuỗi cung ứng hiệu quả lại phối hợp những nhóm và cá nhân chịu trách nhiệm cho việc thực hiện các quá trình ấy.

Mọi quá trình đều đòi hỏi trách nhiệm

Một tổ chức chuyển đổi hay một tổ chức chức năng có xu hướng thúc đẩy các hoạt động tối ưu hóa hiệu quả trong các bộ phận cụ thể. Ở một số công ty, thường thấy các thước đo chuỗi cung ứng được sử dụng bởi một phòng ban để nêu bật những thất bại của phòng ban khác. Những thất bại được nêu bật này thường làm phân tán sự tập trung vào hiệu quả hay sự cải tiến trong bộ phận "đang bị buộc tội". Những kiểu tổ chức này cũng có thể để lại các khoảng cách vai trò và trách nhiệm. Trái lại, một tổ chức phức hợp lại đảm bảo mỗi vai trò thiết yếu đều được xác định và trách nhiệm thực hiện mỗi vai trò không bị nhọc nhằn.

Trong tổ chức phức hợp, thật thiết yếu để có một người lãnh đạo mạnh mẽ, chịu trách nhiệm cho chuỗi cung ứng tổng thể và thành công sau cùng của nó. Lý tưởng là, một nhà quản lý cấp cao trong đội ngũ thực hiện, người này làm trung gian các chức năng và duy trì một quan sát tổng thể về quá

trình mục đích - đến - mục đích. Không có vai trò lãnh đạo này và những trách nhiệm được xác định rõ ràng trong suốt chuỗi cung ứng, sẽ không phát huy hết tiềm năng, và trong một số trường hợp, những vấn đề hiệu quả nghiêm trọng có thể xuất hiện.

Lấy ví dụ, chúng ta làm việc với một công ty bán các công cụ phần mềm và phần cứng liên quan trong một thị trường cạnh tranh, đông đúc bị thống trị bởi bốn công ty lớn. Mặc dù tính phức tạp của sản phẩm và một quá trình bán hàng kéo dài, khách hàng vẫn mong đợi có sẵn sản phẩm ngay lập tức một khi đã quyết định mua. Khách hàng của chúng ta muốn tạo sự khác biệt thông qua hiệu quả cung ứng đơn hàng cao siêu hơn.

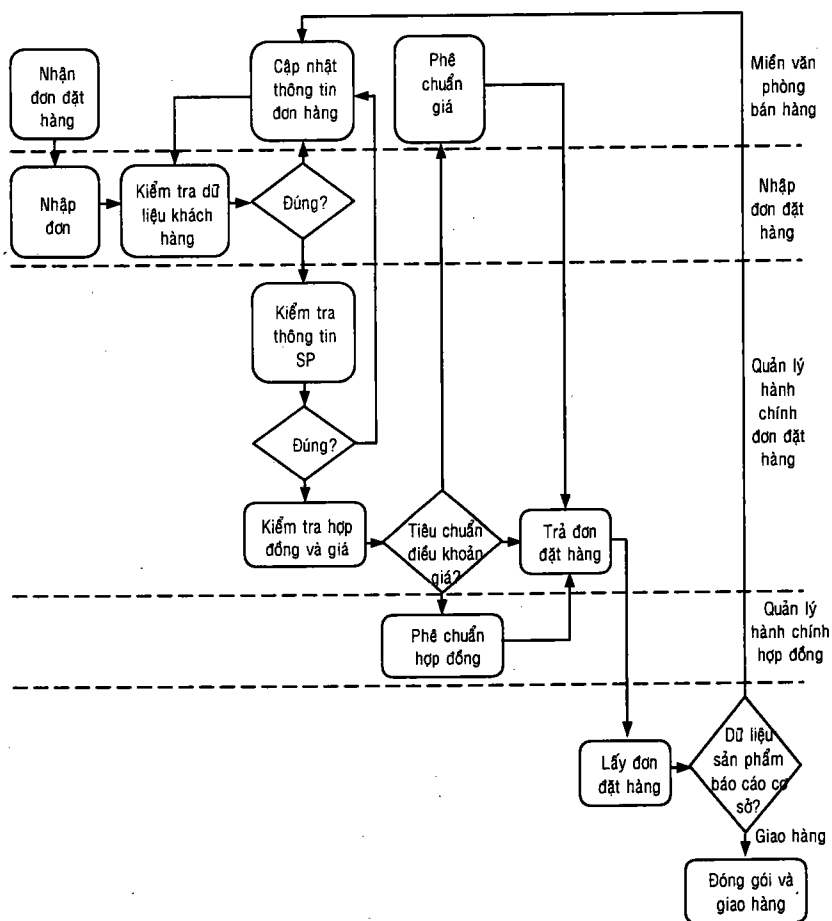
Mặc dù những sản phẩm có tính kỹ thuật, nhưng không có sự xác nhận khách hàng nào là cần thiết. Những đặc điểm và lựa chọn được khách hàng mua vẫn phải được ghi chi tiết trong một đơn đặt hàng khách hàng, và phải được một chuyên gia đơn đặt hàng xem xét và chấp thuận. **Đội quản lý** cấp cao xem xét lại thời gian quay vòng thực hiện đơn hàng trên cơ sở hàng tháng, và những lĩnh vực chức năng đều siêng năng với việc giám sát những thời điểm quay vòng gắn liền với những hoạt động chính dưới phạm vi quyền lực.

Ví dụ, bộ phận vận chuyển đã quá kỹ càng với việc theo dõi thời gian cần thiết để chọn lựa, đóng gói, và chuẩn bị vận chuyển một đơn hàng. Bộ phận này cũng dõi theo nhiều lý do khác nhau tại sao các đơn hàng lại không thể được xử lý và chuẩn bị một báo cáo tuần về những nguyên nhân đó, để cập từ những thiếu hụt nguyên liệu cho đến thông tin sản phẩm đã quá cũ đến những chú tâm vào khách hàng không đúng đắn.

Những bộ phận khác sử dụng những thước đo tương tự để theo dõi thời gian một đơn hàng được gửi tới khu vực chức năng của họ và những nguyên nhân trì hoãn nếu có. Ví dụ, nhóm tiếp nhận đơn hàng giám sát việc các đơn hàng hay được chuyển đến từ hiện trường với thông tin thiếu đúng đắn hay không đúng và mức độ thường xuyên của những đơn hàng mà trong đó khách hàng thích mua những sản phẩm đã bán hết hay chưa có. Những đơn hàng không hoàn chỉnh hay thiếu đúng đắn được hướng dẫn lại đến chức năng phù hợp nhất để giải quyết vấn đề này. Các đơn hàng có từ 1 vấn đề trở lên thường tạo thành nhiều đường vòng xuyên qua quá trình trước khi tất cả các vấn đề có thể được giải quyết.

Những người quản lý các bộ phận thu thập những thước đo thực hiện đơn hàng thường xuyên nhưng lại sử dụng chúng chủ yếu để kiểm chứng hay giải thích những thời điểm quay vòng, vốn không kéo dài hơn những mục tiêu chức năng của họ và để hướng dẫn lại trách nhiệm đến nhóm gây ra vấn đề. Hiếm khi các thước đo được sử dụng như một công cụ để phân tích những nguyên nhân gốc rễ của những trì hoãn hay để sửa lỗi ngay từ đầu quá trình thực hiện đơn hàng. Thực ra mà nói, các thước đo che dấu đi những vấn đề trong mỗi chức năng thay vì làm sáng tỏ chúng.

Sơ đồ 3-7: Quá trình thực hiện đơn hàng ở công ty X trước khi phân tích RACI



Đối mặt với số lượng khách hàng bức mình ngày càng nhiều và một lực lượng bán hàng phần nản về thời gian bị lãng phí cho việc theo đuổi những đơn hàng thay vì phát triển công việc kinh doanh mới, đội điều hành của công ty chuyển sự chú ý của mình sang chuỗi cung ứng và đặt ra một mục

tiêu đẩy tham vọng: giảm thời gian quay vòng thực hiện đơn hàng từ 25 ngày xuống còn 4 ngày hay ít hơn.

Chúng tôi làm việc với công ty để tái thiết kế quá trình quản lý đơn hàng chung của nó và loại bỏ những ranh giới chức năng hay gây ra những hoạt động không hiệu quả. Nhờ vào việc sử dụng phân tích RACI, chúng tôi xác định được những khu vực và quá trình có trách nhiệm không rõ ràng hay nhọc nhằn. Sự việc nhanh chóng trở nên sáng tỏ rằng không có người nào hay chức năng nào có trách nhiệm cho quá trình thực hiện đơn hàng như một tổng thể. Không có nhóm nào chịu trách nhiệm sau cùng cho việc đảm bảo khách hàng chính xác hay dữ liệu sản phẩm hay hướng dẫn đơn hàng thông qua quá trình thực hiện (Xem sơ đồ 3-8 để biết những kết quả của một phân tích RACI).

RACI là một từ viết tắt từ bốn vai trò tiềm năng mà một cá nhân hay một chức năng có thể thể hiện tương đối với một hoạt động cụ thể:

R – Trách nhiệm. Chỉ định người hay chức năng chịu trách nhiệm thực hiện một hoạt động cụ thể. Người có trách nhiệm xác định mức độ trách nhiệm. Trách nhiệm có thể được chia sẻ.

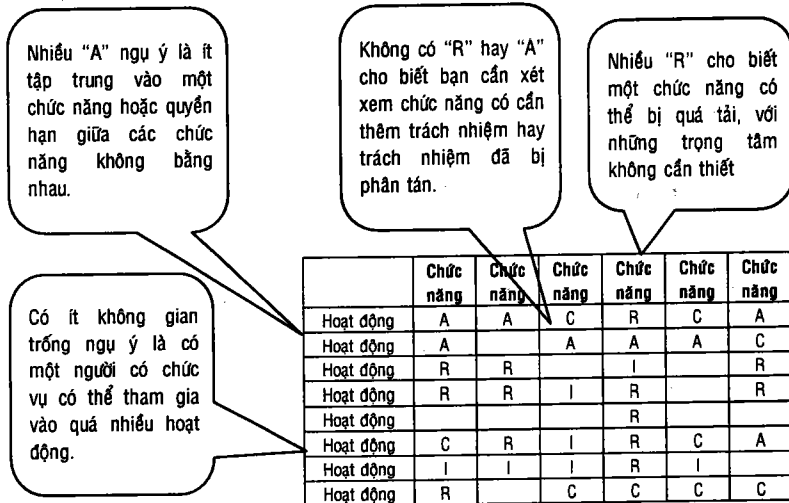
A – Chịu trách nhiệm. Chỉ định người hay chức năng chịu trách nhiệm sau cùng cho việc hoàn thành một hoạt động. Có thể chỉ có một người chịu trách nhiệm cho một quyết định hay hoạt động, và trách nhiệm này không thể được ủy thác.

C – Tư vấn. Chỉ định người hay chức năng phải được tư vấn trước khi quyết định hay hoạt động được thông qua. Đây là sự liên lạc hai chiều.

I – Thông báo. Chỉ định người hay chức năng phải được

thông báo về sự hoàn thành hay sản phẩm của một quyết định hay hoạt động. Đây là sự liên lạc một chiều.

Sơ đồ 3-8: Bảng phân tích RACI



Bước đầu tiên là tái thiết kế quá trình thực hiện đơn hàng để giảm thiểu lỗi lầm, rút lui hay trì hoãn. Phân tích RACI giúp chúng ta lập nhóm, xác định, và giao trách nhiệm cho những hoạt động chính và những nhiệm vụ liên quan. Quá trình mới bao gồm việc kiểm tra và sự cân bằng được thiết kế để làm giảm và giải quyết những vấn đề càng sớm càng tốt và ngăn ngừa việc xếp hàng và bán hàng theo đợt, vốn là điển hình của quá tình cũ. Quan trọng nhất là, những nguyên nhân gốc rễ của bất kỳ vấn đề nào cũng được xác định, và tất cả phòng ban liên quan vào quá trình thực hiện đơn hàng cũng được làm cho nhận biết về những thay đổi cần thiết.

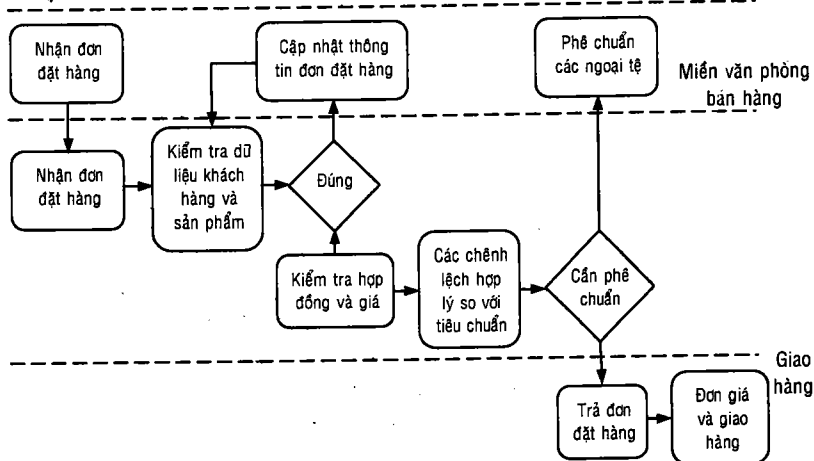
Một vị trí giám sát đơn hàng của khách hàng mới đã củng cố nhiều bộ phận mới – xác nhận đơn hàng, quản lý đơn đặt

hàng, và quản lý đơn hàng – và có trách nhiệm bổ sung của việc trở thành sự liên lạc ban đầu giữa khách hàng và công ty. Và những trách nhiệm của người quản lý tài chính được mở rộng để bao gồm trách nhiệm cho tính chính xác của tất cả dữ liệu khách hàng văn phẩm (xem sơ đồ 3-9).

Thoạt đầu, tiến trình diễn ra khá chậm. Xu hướng đổ lỗi những vấn đề cho các chức năng khác là một thói quen khó bỏ, và một số người từ chối nhận trách nhiệm cho những vai trò mới của mình trong tổ chức. Tuy nhiên, sau vài tháng, công ty bắt đầu chấp nhận khái niệm về sự sở hữu chung và trách nhiệm cụ thể.

Kết quả là, lỗi được nắm bắt và giải quyết sớm hơn trong quá trình, và thời gian quay vòng bắt đầu giảm. Công ty bắt đầu tiếp tục lọc lại các quá trình chuỗi cung ứng của mình và phát triển những hệ thống tự động để giải quyết nhiều nguyên nhân gốc rễ mới hiện hữu của những trì hoãn đơn hàng. Ví dụ, một cơ sở dữ liệu không tiêu chuẩn nhưng được chấp thuận trước ngôn ngữ đơn đặt hàng đã được phát triển. Nó giúp cắt giảm thời gian cần thiết cho việc xem xét lại đơn đặt hàng từ trên 5 ngày xuống còn không đến 1 ngày. Sau 10 tháng, công ty đã vượt được chỉ tiêu ban đầu của mình – giảm thời gian quay vòng thực hiện đơn hàng xuống trung bình là 3 ngày (xem Sơ đồ 5-4).

Sơ đồ 3-9: Quá trình thực hiện đơn hàng ở công ty X sau khi phát triển RACI



Ví dụ này cho thấy rằng khi chiến lược chuỗi cung ứng và những quá trình gắn liền với nó phát triển, thì những thước đo mới có thể giúp xác định chính thức trách nhiệm và tạo ra hiệu quả tối ưu cho công ty. Bước tiếp theo là xây dựng cơ cấu tổ chức theo cách có thể hỗ trợ cho những thước đo mới này và đảm bảo rằng mỗi người có một vai trò được xác định rõ ràng với những trách nhiệm cụ thể.

Nói chung, bạn nên chọn lựa những thước đo chính và xác định các mức độ hiệu quả mục tiêu *trước khi* bạn chính thức chọn thiết kế quá trình chuỗi cung ứng của mình. Một khi bạn đã đặt ra những mục tiêu hiệu quả và những quá trình hoạt động cần thiết để đáp ứng những mục tiêu đó, bạn sẽ sẵn sàng nghĩ lại về tổ chức chuỗi cung ứng của mình, quyết định những gì phải làm, bạn sẽ thực hiện điều đó với ai, và như thế nào. Cuối cùng, sắp xếp trách nhiệm tổ chức của bạn cho phù hợp với những thước đo chính và những mức độ mục tiêu của hiệu quả.

Nhận biết và phát triển điểm cốt lõi của bạn

Trước khi vạch sơ đồ một thiết kế tổ chức, thật quan trọng để sắp đặt cả những khả năng hiện tại và những khả năng cốt lõi mong muốn. Những khả năng này sẽ phục vụ như một nền tảng cho việc xây dựng cơ cấu tổ chức. *Những khả năng cốt lõi* được định nghĩa theo nhiều cách, những khả năng bên trong có thể được xem là *cốt lõi* khi chúng tạo ra lợi thế cạnh tranh hay có ý nghĩa thiết yếu để giành được những mục tiêu chiến lược của công ty bạn.

Việc gắn những khả năng cốt lõi của công ty với chiến lược chuỗi cung ứng của bạn sẽ là một hoạt động lặp đi lặp lại. Đừng có cố gắng ép buộc những khả năng hiện tại vào những nhu cầu do chiến lược của bạn đặt ra – nó sẽ không hiệu quả. Bạn cũng không nên để những khả năng của tổ chức mình làm giới hạn những mục tiêu chiến lược của công ty.

Liệu khả năng cốt lõi có phải là một thứ gì đó mà bạn phải thành thạo không? Đúng là như vậy. Liệu khả năng cốt lõi có phải là một điều gì đó bạn đang thành thạo không? Có thể. Làm sao bạn biết được? Trước tiên, hãy đánh giá những gì bạn đang có. Trong nhiều trường hợp, các thước đo sẽ nói cho bạn biết những hoạt động nào mà công ty bạn đang thành thạo, nhưng đừng cho rằng những hoạt động ấy là những khả năng cốt lõi hay rằng những lĩnh vực hiệu quả dưới danh nghĩa không phải là “cốt lõi”.

Như chúng ta đã thấy ở Chương 1, bước đầu tiên để tiến tới việc ra quyết định sản xuất nhờ những thiết bị do các hãng khác cung ứng là xác định mình thực sự giỏi về lĩnh vực gì và những lĩnh vực nào là – hay có khả năng trở thành – những nhân tố tạo nên sự khác biệt chiến lược. Đây là những hoạt

động bạn nên tự thực hiện. Những hoạt động khác có thể được thực hiện tốt hơn bởi những bên cung ứng thứ ba và danh mục phục vụ được mở rộng hơn bao giờ hết của họ. Ví dụ, Flextronics mô tả cách mình nâng cấp vai trò của mình là "hãng bán lẻ" lên thành "hãng sản xuất thực sự" cho các công ty công nghệ bằng việc cung ứng các giải pháp thiết kế, xây dựng, sản xuất, và hậu cần. Phương pháp này tái bảo đảm những khách hàng OEM rằng bằng việc chọn Flextronics làm đối tác, họ sẽ rảnh tay để tập trung vào những khả năng cốt lõi khác - chẳng hạn như nghiên cứu hay phát triển, bán hàng, marketing, và xây dựng thương hiệu.

Bằng việc vứt bỏ những hoạt động không cốt lõi, các công ty có được nhiều lợi ích: sự tập trung lớn hơn vào các hoạt động còn lại, sản xuất có quy mô, sức mua, những công cụ và hệ thống lập kế hoạch phức hợp và sự tiếp cận với trang thiết bị sản xuất hiện đại - tất cả đều không cần đầu tư nhiều vốn. Nhưng nếu những gì còn lại sau khi sản xuất không đủ để tạo ra hiệu quả thì sao? Chúng tôi đề cập đến điều này là *làm giảm bớt cốt lõi*.

Trong một số trường hợp, một công ty ngày càng phụ thuộc vào những đối tác chuỗi cung ứng, và hoạt động cốt lõi còn lại bắt đầu rút vào những cách không được mong đợi. Những nhân viên được giữ lại trong công ty có thể có ít kinh nghiệm cá nhân với những quá trình hoạt động cốt lõi, chẳng hạn như lập kế hoạch nguyên liệu, phát triển và quản lý nhà cung ứng, và quản lý nhu cầu. Điều này có thể gây ra một vòng luẩn quẩn: Công ty tiếp tục mất khả năng hoạt động bên trong và trở nên kém hiệu quả hơn. Nhiều công ty có thể quên cách thực hiện các hoạt động như thế nào một khi được coi là thiết yếu đối với những hoạt động hàng ngày.

Mike McNamara, tổng giám đốc hoạt động của Flextronics, thấy nhiều công ty đã cho phép bản chất của mình trở nên quá mong manh. Ông nói: “Đối với chúng tôi, thật quan trọng khi gắn kết những người trong các công ty của khách hàng chúng tôi với những người mà chúng tôi có thể ‘nói chuyện chuỗi cung ứng’. Chúng tôi thấy nhiều công ty không còn có thể thực hiện nhiều hoạt động rất thiết yếu”.

Đây là một vấn đề đối với Flextronics khi họ làm việc với khách hàng để phát triển những giới hạn mà sẽ điều khiển mối quan hệ giữa hai công ty – và khi họ đang định thực hiện trên cơ sở hàng ngày. McNamara nói: “Nếu không có ai trong tổ chức của khách hàng có thể phát triển một kế hoạch nhu cầu dài hạn, thì chúng tôi thật khó có thể hình thành mọi việc theo cách mà sẽ phục vụ họ hiệu quả nhất”.

Các công ty có thể dễ dàng đánh giá thấp tính phức tạp và khả năng được xây dựng thành những quá trình hoạt động của mình, hay hiểu nhầm sự thoải mái mà khả năng này có thể được chuyển đổi cho các đối tác chuỗi cung ứng. Việc duy trì những mối quan hệ vững chắc giữa những hoạt động cung ứng thiết bị mới được thiết lập và những hoạt động do công ty thực hiện có thể là một thử thách. Rất có thể quyết định mua thiết bị cho một hay nhiều những quá trình chuỗi cung ứng cốt lõi của bạn sẽ đòi hỏi bạn phát triển một khả năng cốt lõi mới - khả năng quản lý các đối tác hiệu quả.

Làm thế nào bạn biết được những khả năng cốt lõi của mình là gì hay nên là gì? Hãy nhớ rằng tất cả các quá trình chuỗi cung ứng thiết yếu phải tồn tại ở đâu đó trong chuỗi cung ứng của bạn—cho dù bên trong công ty bạn hay bên ngoài những ranh giới của bạn trong chuỗi cung ứng mở rộng (chuỗi của các chuỗi). Hãy xem xét lại căn cứ cạnh tranh của

công ty bạn và tìm hiểu những yếu tố quá trình phải được áp dụng để hỗ trợ cho nó. Hãy tự hỏi mình: “Hoạt động này có thiết yếu cho lợi thế cạnh tranh, tăng trưởng kinh doanh, phục vụ khách hàng, hay những đề nghị cao hơn không”? (Xem sơ đồ 3 -10).

Nếu câu trả lời cho bất cứ câu hỏi này là có, thì hoạt động đó sẽ là khả năng cốt lõi và là khả năng bạn nên giữ và phát triển trong tổ chức mình. Nói chung, những chức năng như lập kế hoạch nhu cầu, cân bằng cung - cầu, và phát triển nhà cung ứng cần được nuôi dưỡng thành những khả năng cốt lõi vì chúng quá phụ thuộc vào những nhu cầu hiện tại của khách hàng. Sự phức tạp của sản phẩm và sự cung ứng ổn định cũng có vai trò trong việc xác định những khả năng cốt yếu nào nên được giữ chặt: một sản phẩm phức tạp hay một nền tảng cung ứng không ổn định có thể khiến việc chuyển giao cho bên thứ ba trở nên khó khăn hơn và nguy hiểm hơn.

Trong khi các nhà cung ứng thiết bị có thể cung ứng những dịch vụ thiết kế cho khả năng sản xuất (DFM), nhưng hãy thận trọng với những hoạt động phát triển sản phẩm nào mà bạn tìm kiếm ở bên ngoài. DFM là một mối liên kết thiết yếu giữa chức năng phát triển sản phẩm và những hoạt động chuỗi cung ứng. Điều tương tự cũng đúng đối với những hoạt động gắn liền với việc giới thiệu sản phẩm mới (NPI). Một người gắn kết NPI trong tổ chức chuỗi cung ứng có vai trò thiết yếu. Và một khi những kỹ năng này đã bị mất đi, chúng ta rất khó có thể xây dựng lại được chúng.

Trong thị trường sản phẩm khách hàng, sự phát triển sản phẩm là một khả năng cốt lõi thiết yếu. Nhu cầu cần có một nguồn cung ứng ổn định những sản phẩm mới để đáp lại thị hiếu khách hàng đang thay đổi nhanh chóng cũng gây áp lực

to lớn cho chuỗi cung ứng - đặc biệt là chức năng mua hàng, vốn phải giữ cho công ty phù hợp với nền tảng cung ứng mọi lúc. Dial, hãng sản xuất xà bông và những sản phẩm khác, đã tái cơ cấu chính mình để tập trung tốt hơn vào khả năng phát triển và triển khai những sản phẩm mới nhanh chóng. Đội ngũ quản lý của công ty biết rằng một quy trình thu mua mau lẹ là một phần thiết yếu của việc tái cơ cấu. Dial tái thiết kế phương pháp thu mua và mua thiết bị từ công ty khác của mình, chuyển đổi chức năng thu mua từ một tổ chức phân quyền, hoạt động ở mức thấp thành một cơ quan trung tâm do một nhà điều hành cấp cao đứng đầu. Công ty này kết hợp tất cả chuyên gia hàng hóa và thu mua vào phụ trách việc mua nguyên liệu thô. Ví dụ, người thu mua hóa chất là một nhà hóa học được huấn luyện, hiểu những chi tiết của thành phần hóa học. Dial còn đơn giản hóa nền tảng cung ứng của mình, hợp tác chặt chẽ với một số lượng nhỏ các nhà cung ứng chủ chốt và củng cố sức mua của mình trong những đơn vị kinh doanh khác nhau. Cuối cùng, công ty này đã phát triển một hệ thống thực hiện những ý tưởng tiết kiệm chi phí cải tiến. Kết quả kết hợp của những hành động này là gì? Trong 5 năm, công ty đã tiết kiệm được tổng cộng 100 triệu USD.

Dial là một ví dụ điển hình về cách xây dựng những khả năng cốt lõi trong khi phát triển một tổ chức chuỗi cung ứng. Đội ngũ quản lý thấy nhu cầu cần có các chuyên gia hàng hóa với kiến thức kỹ thuật sâu sắc về những đặc điểm và đặc tính của những nguyên liệu mà họ chịu trách nhiệm. Chuyên gia thu mua được xác định là một khu vực mà trong đó việc làm giảm đi là không thể chấp nhận được.

Để áp dụng một phương pháp tương tự trong công ty của bạn, hãy bắt đầu với một danh sách những quá trình chuỗi

cung ứng chủ chốt và những khả năng cốt yếu cần thiết để thực hiện những quá trình ấy. Hãy sử dụng chiến lược lâu dài của công ty bạn như một hướng dẫn để thiết lập danh sách những sự thành thạo này. Tổng kết lại những kỹ năng sẽ cần đến để kiến tạo hay bảo vệ lợi thế cạnh tranh, để giúp phát triển doanh nghiệp, và để đảm bảo sự hài lòng của khách hàng. Tiếp theo, hãy chỉ ra bất cứ khoảng cách nào giữa những kỹ năng cần thiết và những kỹ năng đã tồn tại. Cuối cùng, hãy tìm lấy sự đồng thuận về việc phát triển những kỹ năng này trong công ty thông qua huấn luyện và thuê mướn có mục tiêu hay sử dụng các đối tác chuỗi cung ứng để lấp khoảng trống.

Sơ đồ 3-10: Bốn bài kiểm tra năng lực cốt lõi

Hoạt động này có thiết yếu đối với:

Lợi thế cạnh tranh	Tăng trưởng kinh doanh
Chăm sóc khách hàng	Cung ứng cao hơn

GIÀNH LẤY SỰ TÔN TRỌNG CHO NGUYÊN TẮC CHUỖI CUNG ỨNG

Để hình thành chuỗi cung ứng như một tài sản chiến lược, người đứng đầu của tổ chức chuỗi cung ứng phải được ban cho vị trí ngang bằng với những thành viên khác trong đội quản lý điều hành. Nhiều công ty vẫn đóng kín trong mô hình truyền thống, mà trong đó các bộ phận bán hàng, tiếp thị, và phát triển được coi là những kiến trúc trong định hướng chiến lược của công ty, trong khi đó các bộ phận thu mua, sản xuất và phân phối chỉ được coi là những người thực hiện mang tầm chiến thuật. Trong khi than khóc vì hàng hóa lưu kho quá nhiều, vận chuyển chậm trễ, hay bỏ lỡ những cơ hội lợi nhuận, thì ít công ty thấy được giá trị tiềm tàng mà

việc quản lý chuỗi cung ứng hiệu quả có thể cung ứng hay coi việc chuỗi cung ứng là một lĩnh vực chuyên gia thiết yếu. Nếu không có sự hỗ trợ của đội điều hành và một sự ủy quyền rõ ràng để người quản lý chuỗi cung ứng có thể bảo vệ những nỗ lực cải tiến, thì những cơ hội lớn ảnh hưởng đến doanh nghiệp có thể bị bỏ phí mà không được tận dụng.

Sự phát triển của việc quản lý chuỗi cung ứng thành một khả năng cốt lõi và một mệnh lệnh của tổ chức không dễ diễn ra—cần phải có một nỗ lực tỉnh táo. Như một quy tắc, việc quản lý chuỗi cung ứng liên tục phát triển, và tác động của nó lên hiệu quả kinh doanh đang to lớn dần. Đứng trên cùng trong những hoạt động tốt nhất trong quản lý chuỗi cung ứng là một việc làm thử thách; đảm bảo rằng những bộ phận còn lại trong công ty bạn cũng làm điều tương tự thậm chí còn khó khăn hơn.

Làm thế nào bạn có thể bảo đảm được rằng một chuỗi cung ứng phức tạp được coi là có ý nghĩa thiết yếu đối với thành công của doanh nghiệp như việc phát triển sản phẩm hay tiếp thị và bán hàng? Một chương trình giáo dục nhận thức có thể là một động lực then chốt. Thước đo có thể là một công cụ uy lực trong việc truyền đạt những lợi ích của một chuỗi cung ứng có tính phức hợp cao. Bắt đầu với một phân tích khoảng cách định lượng được trình bày theo dạng mà bất cứ hoạt động điều hành nào cũng có thể liên quan—ảnh hưởng điểm mấu chốt. Ví dụ, nghiên cứu của công ty con PRTM's, Nhóm Đánh giá Hiệu Quả, LLC, cho thấy rằng những công ty sản phẩm khách hàng tốt nhất cùng loại có được lợi thế to lớn là 5,5% trong tổng chi phí quản lý chuỗi cung ứng so với những công ty ở giữa. Đối với một công ty có số vốn 150 triệu USD, thì sự khác biệt trong tổng số tiền tiết kiệm được là 8

triệu USD.

Kết quả là những điều chú ý cuối cùng. Tiếp theo phân tích khoảng cách, hãy tạo ra sự thay đổi cho chuỗi cung ứng của bạn để cung ứng một sự cải thiện bền vững về chi phí hay dịch vụ - và sử dụng nó để thu hút sự chú ý. Đây chính là những gì Angel Mendez thực hiện ở palmOne, Inc. palmOne là một trong những hãng phát triển PDA (thiết bị trợ giúp cá nhân kỹ thuật số) hàng đầu thế giới. Khi Mendez vào làm việc ở công ty vào năm 2001 với cương vị là phó giám đốc phụ trách các hoạt động toàn cầu cho nhóm giải pháp, ông ta đã được giao nhiệm vụ chuyển đổi chuỗi cung ứng thành một yếu tố tạo sự khác biệt cạnh tranh – đây không phải là một nhiệm vụ nhỏ bé vì palmOne vừa bị buộc phải thanh toán gần 300 triệu USD cho hàng hóa lưu kho.

Công việc đầu tiên trong chương trình làm việc của ông ta là tuyên truyền cho đội ngũ quản lý cấp cao về vai trò thiết yếu của chuỗi cung ứng trong việc điều hành chiến lược công ty. Mendez nói: “Trước khi tôi đến, palmOne có 8 quý liên tiếp khó sản xuất đủ sản phẩm đáp ứng nhu cầu. Họ luôn nghĩ là phải sản xuất đủ sản phẩm và đưa chúng vào kênh phân phối. Tổ chức chuỗi cung ứng được coi là biện pháp để sản xuất sản phẩm. Thực sự không có mong đợi nào khác.

Mendez muốn quảng bá tên tuổi cho công ty mình và tìm kiếm sự hỗ trợ từ nhóm quản lý cấp cao. Sự suy thoái đang ở cao trào vào thời điểm ông chuyển đến công ty lại tỏ ra là một lợi thế. Ông nói: “Đôi khi một nền kinh tế đang suy thoái lại khiến CEO tập trung vào chuỗi cung ứng. Tai họa có thể là một vật xúc tác. Tại sao không tận dụng thực tế này để nhận được những gì bạn cần”? Ông đã xác định số lượng những lợi ích tài chính mà một chuỗi cung ứng sau khi nâng cấp có thể

dem lại cho công ty và những cổ đông của nó. Sau đó ông phát triển một lộ trình rõ ràng để đạt được điều đó.

Lộ trình của Mendez bao gồm cả một thay đổi cơ bản của những quá trình chuỗi cung ứng và tổ chức. Ông lưu ý: "Chúng ta có nhiều việc phải làm. Kế hoạch chúng ta đưa vào thực hiện được lặp lại. Nó cho phép chúng ta ưu tiên, giành được một số chiến thắng ban đầu, và sau đó làm sáng tỏ những tài nguyên mà nó sẽ cần để thực hiện bước tiếp theo của kế hoạch". pamlOne có một quá trình quản lý nhu cầu yếu kém, khiến nó khó có thể thấy mức độ hoạt động trong kênh bán hàng. Những quyết định xây dựng sản phẩm được dựa trên những dự báo thiếu chính xác chứ không trên hoạt động thị trường hiện thời. Chi phí nguyên liệu và chi phí sản xuất tương đối cao so với so với những chi phí của những công ty điện tử khách hàng khác. Các mối quan hệ với những nhà cung ứng chính và khách hàng bị đình trệ. Và công ty sử dụng bốn nhà cung ứng dịch vụ khác nhau để sửa chữa những đơn vị bị trả lại, tạo ra ít hoạt động kinh tế có quy mô, chi phí sửa chữa cho mỗi đơn vị cao, và một quá trình quản lý lợi nhuận phức tạp cao.

Mặc dù vậy, Mendez không đảm nhiệm tất cả các quá trình chuỗi cung ứng cốt lõi. Các nhóm sản phẩm chịu trách nhiệm quản lý nhu cầu. Việc sửa chữa và hỗ trợ được quản lý trên cơ sở khu vực trong tổ chức bán hàng. Mendez nói: "Công ty đã luôn tập trung vào bộ phận 'cung ứng' của chuỗi cung ứng. Họ không quen với việc nghĩ về quá trình mục đích - đến - mục đích. Vì vậy tổ chức chuỗi cung ứng hầu như chỉ tập trung vào thu mua, có đủ khả năng lập kế hoạch để xác định những gì cần được mua. Và không phải mọi người trong tổ chức đều có kỹ năng cao như cần thiết cho môi trường

chúng ta đang hoạt động”.

Mendez sử dụng kiểu Ưa thích Hoạt động Chuỗi Cung ứng để xây dựng lộ trình cho tổ chức mình và cho những nỗ lực cải tiến quá trình nhóm. Ông phát triển một kế hoạch ba giai đoạn sẽ được thực hiện trong hai năm. Sau đó ông bắt đầu tái cơ cấu tổ chức chuỗi cung ứng, nhận trách nhiệm quản lý nhu cầu, sửa chữa, và hỗ trợ sản phẩm. Ông biết rằng chức danh phó giám đốc cấp cao của mình sẽ khiến nhiệm vụ trở nên dễ dàng hơn. Ông nói: “Chức danh của tôi giúp tôi vượt qua nhiều tề quan liêu, nhưng sự thật rằng tôi có thể thể hiện rõ ràng những lợi ích của một tổ chức phức hợp cũng giúp tôi thực hiện điều đó”.

Chuỗi cung ứng mới của palmOne được hình thành như một tổ chức toàn cầu với những khả năng được địa phương hóa. Nhân viên của Mendez bao gồm cả một giám đốc chịu trách nhiệm cho mỗi quá trình *lập kế hoạch, sản xuất, cung ứng*, và *phục hồi* cốt yếu và một bộ những người được huấn luyện kỹ trong mỗi nhóm. Các kỹ năng trong tổ chức phản ánh những mệnh lệnh chiến lược của công ty: một quá trình quản lý nhu cầu có thể đáp trả lại nhanh chóng những điều kiện thị trường hiện thời, một nền tảng cung ứng có thể cung cấp cho palmOne giá trị tốt nhất trong nguyên liệu và dịch vụ nó thu mua, và những cải tiến đang diễn ra về tính hiệu quả chi phí, chất lượng, và phục vụ khách hàng.

Phương pháp của palmOne là một ví dụ hay về cách xây dựng tầm quan trọng của tổ chức chuỗi cung ứng của bạn để đảm bảo rằng nó nhận được những tài nguyên cần thiết. Cách tốt nhất để giành được sự hỗ trợ và tôn trọng cho chuỗi cung ứng như một tài sản chiến lược là chứng tỏ rằng nó đã là một tổ chức. Dễ dàng tiến hành, nhưng kết quả lại lớn.

Tập trung vào những kỹ năng bạn cần

Rõ ràng là, việc cân bằng những khả năng bạn cần với những khả năng bạn có là thiết yếu để thực hiện chiến lược của bạn. Nhưng điều gì sẽ xảy ra khi nhu cầu cho những kỹ năng lại vượt quá cung? Bạn có nên thay đổi cơ cấu của tổ chức mình, thay đổi chiến lược của mình không, hay chấp nhận sự mất cân bằng?

Tri giác cho chúng tôi thấy rằng những công ty có đội ngũ nhân viên được huấn luyện tốt, có tri thức, thì có thể hoạt động hiệu quả hơn, chiếm lĩnh được những cơ hội thị trường nhanh chóng hơn, và khắc phục được những suy thoái kinh tế hiệu quả hơn. Và mặc cho những tuyên bố trái ngược, những hệ thống và công cụ hiện đại hỗ trợ cho việc quản lý chuỗi cung ứng vẫn không thể thay thế được con người. Mặc dù chúng cung ứng một mức độ hỗ trợ quyết định mà cách đây ít năm vẫn chưa thể thực hiện được, nhưng những hệ thống này đòi hỏi những người sử dụng phải thành thạo. Thực tế, nền kinh tế tri thức mới của thời đại ngày nay đòi hỏi một loại chuyên gia chuỗi cung mới - người mà có thể nhanh chóng tiếp thu những số lượng thông tin và sử dụng nó để ra những quyết định đúng đắn. Trong thực tế, mức xà đã được nâng lên, chứ không hạ xuống.

Nói một cách đơn giản, sau mọi chuỗi cung ứng tầm cỡ thế giới là những con người có đẳng cấp thế giới. Những nguyên tắc "tổng chi phí sở hữu" tương tự mà đã được áp dụng cho những tài sản vật chất của bạn cũng có thể áp dụng cho những tài sản con người của bạn. Procter & Gamble (P&G) là một ví dụ như vậy. P&G đã xây dựng một tổ chức kết hợp các hoạt động sản xuất, xây dựng, thu mua, và phục vụ khách hàng. Công ty này coi những chức năng này như

một hệ thống phức hợp mục đích chủ yếu là dịch chuyển các nguyên liệu từ nhà cung ứng đến khách hàng trong khi vẫn bổ sung thêm giá trị trong suốt quá trình. P&G tuyển những nhân viên có trình độ cao, linh hoạt và trả lương cao cho họ, vì cho rằng như vậy sẽ tiết kiệm cho họ nhiều tiền hơn là tuyển dụng những nhân viên lương thấp nhưng hạn chế về kỹ năng và phải thay thế nhân viên nhanh hơn. Nói ngắn lại, một lực lượng lao động dặt dỏ hơn sẽ tốn ít chi phí sở hữu hơn.

Công nghệ mới chẳng hạn như Internet đang biến đổi các chức năng kinh doanh truyền thống. Nhưng cũng quan trọng để nhớ, khi bạn thiết kế tổ chức mình, rằng công nghệ không tạo ra thành công – con người mới có khả năng làm điều đó. Để tận dụng tối đa công nghệ mới, bạn sẽ muốn tìm kiếm và phát triển những nhân viên hiểu được cách sử dụng nó để cải tiến các hoạt động và hiệu quả của những hoạt động hàng ngày như thu mua, dịch vụ khách hàng, và quản lý hậu cần.

Advanced Fibre Communication, Inc (AFC), hiểu rõ điều này. The Petaluma, hàng sản xuất phương tiện truyền thông liên lạc có trụ sở ở California là một nhà cung ứng các giải pháp truy cập băng thông rộng hàng đầu cho ngành công nghiệp truyền thông liên lạc toàn cầu. Thêm vào đó, mặc dù AFC đã tăng trưởng bền vững suốt 8 năm, nhưng nó vẫn hoạt động như khi mới bắt đầu khi Jeff Rosen gia nhập công ty vào năm 2000 với cương vị phó giám đốc hoạt động. Rossen giải thích: "Tổ chức này đã được hình thành để hoạt động hiệu quả theo kiểu như mới bắt đầu, nhưng các quá trình đang diễn ra đang ngày càng trì trệ. Mọi thứ được thực hiện bằng tay, và họ không tập trung vào việc xây dựng những hệ thống và quá trình sẽ cho phép công ty mở rộng quy mô". Sự tập trung của AFC vào chiến thuật và việc thực hiện hàng ngày hoàn toàn nhất quán với chiến lược của công ty trong nhiều

năm. Tuy nhiên, thị trường đang thay đổi, chiến lược cũng thay đổi, và chuỗi cung ứng phải thích hợp với những nhiệm vụ kinh doanh mới - sự sẵn có sản phẩm ngay lập tức, những mức độ dịch vụ cao, và số lượng dự trữ sản phẩm nhiều hơn.

Rosen biết rằng ông phải nâng cấp tổ chức của mình và những hệ thống được sử dụng cho chuỗi cung ứng và việc thực hiện. Mặc dù vậy, ông cũng biết rằng ông phải chứng tỏ chính mình trước khi có thể nhận được sự đồng ý cho phép tạo ra những thay đổi lớn lao cho đội của mình. Do đó, ông đã phát triển một kế hoạch nhằm “giành được một số thắng lợi và đặt một vài thứ lên bàn để gây sự chú ý”. Nỗ lực đầu tiên của ông nhằm vào nhóm thu mua, nơi ông sắp xếp nhiều nhân viên với nhiều người quản lý hàng hóa có kinh nghiệm hơn. Những tuyển dụng mới này được thử thách với việc xây dựng những kiểu chi phí cho những loại nguyên liệu chính, tái cơ cấu nền tảng cung ứng, và đàm phán với những hàng cung ứng hiện tại để tìm kiếm giá thành hợp lý hơn. Rosen tránh việc tuyển dụng nhân sự cấp cao. Ông giải thích rằng: “Những người có kinh nghiệm hợp lý là đủ cho những gì chúng ta cần”.

Kết quả của những nỗ lực ban đầu này là, các mức độ phục vụ khách hàng và số dư thời gian bắt đầu được cải thiện. Những cải tiến này thu hút sự chú ý của chủ tịch hội đồng quản trị, giám đốc, và CEO của AFC, ông John Schofield, cũng như ban giám đốc của công ty. Trong hai năm tiếp theo, Rosen được giao nhiều trách nhiệm hơn và nhiều tài nguyên hơn để tiếp tục nâng cấp tổ chức chuỗi cung ứng. Ông đã thay thế nhiều nhân viên, những người tập trung vào các giao dịch hàng ngày, bằng những nhân viên có thể thiết kế toàn bộ những quá trình chuỗi cung ứng mới. Rosen nói: “Chiến lược của tôi rất đơn giản. Bắt đầu bằng việc tuyển

dụng những nhân viên thông minh, có thể thiết kế những quá trình hiệu quả cao, và sau đó để họ điều hành quá trình mà họ giúp đỡ kiến trúc sư". Những nhân viên được tuyển dụng đầu tiên của ông được giao những nhiệm vụ mới như thu mua, quản lý tài sản, lập kế hoạch, và quản lý đơn hàng.

Một khi những quá trình cơ bản đã đi vào hoạt động, Rosen giao nhiệm vụ cho nhiều nhà quản lý cấp cao lúc nào cũng phải nghĩ đến việc liên tục cải tiến. Ông cũng bắt đầu cập nhật những hệ thống hỗ trợ cho các quá trình chuỗi cung ứng của AFC. Giống như nhiều công ty viễn thông, AFC nhờ mặt hàng sản xuất đơn đặt hàng cung ứng thiết bị cho mình và sử dụng những hệ thống thông tin phức hợp để cung ứng những dữ liệu dự đoán và giám sát chặt chẽ tình trạng những đơn hàng của khách hàng.

Rosen lưu ý rằng chiến lược mua linh kiện và những công cụ phần mềm mới đã hình thành những kỹ năng mà công ty ông cần thiết. "Khi tôi khởi sự, tôi có nhiều nhân viên thành thạo với các giao dịch hàng ngày và nhiệt tình. Nhiều người trong số họ không hài lòng với ý tưởng sử dụng công nghệ cho những quá trình mà họ đã quen điều khiển bằng tay. Tôi cần những nhân viên không ngại sử dụng công nghệ để thực hiện công việc của mình".

Sau một giai đoạn hai năm, Rosen đã hoàn toàn xây dựng lại cơ cấu tổ chức mình, kết hợp các công việc thu mua và lập kế hoạch nguyên liệu và hình thành một tổ chức bảo trợ bao gồm những quá trình *lập kế hoạch, mua linh kiện, sản xuất, cung ứng, và phục hồi*. Những vị trí cũ bị loại bỏ và những vị trí mới được thiết lập. Rosen lựa chọn đội làm việc của mình rất kỹ càng. Ngày nay, "chi phí trên đầu người" của ông ta có phần cao hơn trong quá khứ, nhưng lại có ít nhân viên hơn

hiều, và mỗi người lại có những kỹ năng thiết yếu mà trước đây tổ chức còn thiếu.

Việc gắn đúng người vào những vai trò thiết yếu không phải là một nhiệm vụ dễ dàng. Nhiều nhà quản lý lương lự không muốn loại bỏ những nhân viên đã phục vụ tốt cho công ty, ví dụ, thậm chí ngay cả khi những kỹ năng của họ không còn đáp ứng những nhu cầu của tổ chức chuỗi cung ứng đã được thiết kế lại. Những công ty khác coi việc tìm kiếm, tuyển dụng, thuê mướn, và huấn luyện những nhân viên họ thực sự cần là quá phức tạp và tốn kém thời gian, vì vậy họ chuyển vị trí của một người nào đó đã đảm nhiệm tốt một vị trí nhưng lại yếu kém cho vị trí cần lấp. Thật quan trọng để phản đối việc ép một nhân viên có tay nghề vào một vị trí mà họ không thành thạo.

Thậm chí còn tồi tệ hơn việc bổ nhiệm sai là việc thiết kế một tổ chức quá phụ thuộc vào những kỹ năng và sở thích của những nhân viên hiện tại. Chúng ta hợp tác với một công ty sản xuất thiết bị ngoại vi máy tính đang chuyển sang mô hình sản xuất nhờ mua linh kiện của công ty khác sản xuất. Công ty này ký đơn đặt hàng với hai nhà sản xuất, mỗi hàng chịu trách nhiệm cho một dòng sản phẩm chính. Ngài phó giám đốc chuỗi cung ứng bổ nhiệm hai vị trí quản lý mối quan hệ mới, vì biết rằng việc quản lý mỗi mối quan hệ mới này sẽ là một công việc toàn thời gian.

Không ngạc nhiên là, nhiều nhân viên hiện thời coi những vị trí mới là cơ hội tuyệt vời. Mặc dù công việc mới đòi hỏi những kỹ năng mới phức tạp hơn, vị phó giám đốc vẫn thấy những ứng viên bên trong công ty vận động hành lang mình một cách xông xáo. Ông cũng bị áp lực lớn phải “bổ nhiệm một người nào đó trong công ty”. Rốt cuộc, ông kết hợp

bổ nhiệm một nhân viên trong công ty và thuê một nhân viên bên ngoài - một chuyên gia ngành dày dặn kinh nghiệm, đã từng quản lý một mối quan hệ đơn đặt hàng sản xuất trong nhiều năm. Không ngạc nhiên là, người quản lý mối quan hệ "là nhân viên cũ của công ty" phải vật lộn với những trách nhiệm mới của mình. Sau 6 tháng, anh ta bị thay thế bởi một nhân viên khác có trình độ hơn.

Bài học ư? Chiến lược chuỗi cung ứng của bạn và những quá trình gắn liền với nó sẽ không thể đưa công ty bạn tiến lên nếu bạn không có những nhân viên thích hợp. Việc thực hiện hiệu quả đòi hỏi những kỹ năng và năng lực thích hợp. Hãy xác định tổ chức mình xung quanh những quá trình chuỗi cung ứng mục đích - đến - mục đích, chỉ ra những kỹ năng bạn cần cho mỗi vai trò, vấu đó tìm kiếm nhân viên - cả bên trong và bên ngoài công ty. Đừng để "những nhân viên sẵn có" làm giới hạn thành công của tổ chức mình.

THIẾT KẾ TỔ CHỨC CHO THẾ HỆ TIẾP THEO

Chuỗi cung ứng mục đích - đến - mục đích thường cần những kỹ năng và vai trò quản lý chưa từng tồn tại từ trước (xem sơ đồ 3 -11).

Xét một số vị trí tương đối mới này, phòng nhân sự của bạn có thể không biết cách tìm kiếm những nhân viên bạn cần hay cách kiểm tra họ hiểu quả mà không cần sự hỗ trợ từ tổ chức như thế nào. Để đảm bảo rằng bạn bố trí đúng người đúng việc, hãy đặt cạnh nhau một mô tả chiến lược chuỗi cung ứng, một mô tả về mỗi vai trò chủ chốt, một định nghĩa rõ ràng về những con đường nghề nghiệp sẵn có, và một kế hoạch tuyển dụng toàn diện.

Điều này không phải để nói rằng mọi tổ chức đều yêu cầu thay đổi lực lượng lao động chính. Hầu hết các tổ chức

chuỗi cung ứng đều chỉ có ít những vai trò cực kỳ thiết yếu - trước hay sau khi thay đổi. Đây là những công việc đòi hỏi trình độ học vấn cụ thể, và bạn không nên giải quyết qua loa. Những nhân viên hiện thời, được huấn luyện hay đào tạo hợp lý, vẫn có thể đảm nhiệm hầu hết những vai trò trong tổ chức mới của bạn.

Sơ đồ -11: Những vai trò mới cho việc quản lý chuỗi cung ứng mục đích - đến - mục đích.

Vai trò mới	Những kỹ năng yêu cầu chủ yếu
<i>Giám đốc phụ trách mối quan hệ với đối tác sản xuất thiết bị</i> Sản xuất	- Khả năng đàm phán với những liên minh chiến lược và các đối tác - Khả năng điều khiển hiệu quả tốt nhất từ các đối tác chuỗi cung ứng - Khả năng truyền cảm hứng cho những nhân viên ở những tổ chức khác nhau làm việc có hợp tác
<i>Giám đốc hàng hóa toàn cầu</i> Tài nguyên	- Khả năng quản lý xuyên lục địa - Khả năng quản lý các mối quan hệ hiện tại với những nhà cung ứng và tiến hành chiến lược chuỗi cung ứng toàn cầu cho các sản phẩm được mua từ những nhà cung ứng này - Khả năng xây dựng cơ cấu nền tảng cung ứng để đạt được chi phí sở hữu tổng thể thấp nhất. - Khả năng quản lý những nhà cung ứng thông qua những đánh giá mục tiêu và sự phát sinh thường xuyên những bảng ghi điểm của các nhà cung ứng chính thức
<i>Giám đốc phụ trách mối quan hệ với khách hàng</i> Cung ứng	- Có sự hiểu biết sâu sắc về công việc kinh doanh và những kênh của khách hàng - Hiểu biết đầy đủ về các hoạt động chuỗi cung ứng để đảm bảo việc thực hiện những quá trình cốt lõi hỗ trợ những đòi hỏi của khách hàng
<i>Giám đốc cải tiến quá trình chuỗi cung ứng</i> Lập kế hoạch	- Hiểu biết toàn diện về những hoạt động tốt nhất của chuỗi cung ứng - Khả năng truyền cảm hứng cho các nhân viên trong những chức năng khác nhau làm việc hợp tác với nhau - Khả năng nhận ra những cơ hội cải tiến quá trình và sự tự động hóa phù hợp
<i>Phân tích hiệu quả chuỗi cung ứng</i> Lập kế hoạch	- Hiểu biết toàn diện về các thước đo chuỗi cung ứng và những biện pháp xây dựng mục tiêu phù hợp - Khả năng thể chế hóa những xem xét dựa trên thước đo và những chương trình cải tiến liên tục

CHƯƠNG 4

QUY TẮC GỐT LỖI 4:

XÂY DỰNG KIỂU CÔNG TÁC ĐÚNG ĐẮN

Sự cộng tác là nền móng của quản lý chuỗi cung ứng hữu hiệu. Vì các công ty tiếp tục thu hẹp trọng tâm chiến lược của họ vào các khả năng ít then chốt hơn, nên kỹ năng và tài năng của các đối tác bên ngoài trở nên quan trọng hơn. Điều này tạo ra sự tin cậy vào các nguồn mà bạn có thể không điều khiển trực tiếp và những chiến lược mà bạn có thể không có mặt trong sự phát triển của nó.

Một cuộc khảo sát gần đây về các nhà lãnh đạo của hơn một trăm doanh nghiệp quốc tế, đã nhận thấy khi các công ty chuyển sang chuỗi cung ứng mở rộng hơn thì sự cộng tác trở thành hoạt động mang tính chiến lược nhất. Nếu bạn hỏi 100 ủy viên ban quản trị của chuỗi cung ứng về định nghĩa sự cộng tác, rất có thể bạn sẽ nhận được 100 câu trả lời khác nhau. Chắc chắn hầu hết đều đồng ý sự cộng tác rất quan trọng, mối quan hệ và công nghệ là những yếu tố then chốt, và những công ty có kỹ năng cộng tác hiệu quả rất có thể có lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên rất ít ủy viên ban quản trị có thể đưa ra một định nghĩa rõ ràng, không gây mơ hồ.

Tại sao lại khó định nghĩa sự cộng tác như thế? Là vì nó có thể là nhiều cái và bao gồm nhiều loại đối tác. Nó có thể ám chỉ một phạm vi rộng lớn các hoạt động chung, từ sự chia sẻ thông tin giữa những doanh nghiệp đơn lẻ cho đến sự phát triển sản phẩm và kế hoạch tiếp thị lâu dài, tinh vi. Chúng ta định nghĩa sự cộng tác như "biện pháp mà các công ty trong

chuỗi cung ứng hợp tác với nhau theo các mục đích chung qua việc chia sẻ ý tưởng, thông tin, kiến thức, rủi ro và lợi nhuận”.

Tại sao lại phải cộng tác? Rất đơn giản, một mối quan hệ cộng tác hiệu quả có thể đem lại nhiều ích lợi về tài chính và chiến lược quan trọng. Nó có thể thúc đẩy nhanh việc thâm nhập vào thị trường mới, làm tăng tính linh động, tạo ra sự thành thạo vốn dĩ không sẵn có trong công ty của bạn. Nó có thể hoặc làm giảm chi phí hoặc làm tăng tổng lợi tức-hoặc cả hai. Cộng tác là sự dàn xếp công việc làm thay đổi toàn thể động lực giữa hai đối tác hay nhiều hơn. Người ta muốn cộng tác để đạt được:

- ◆ công nghệ công ty khác sở hữu
- ◆ công nghệ cần đầu tư quá nhiều vốn nếu một công ty đầu tư một mình
- ◆ một năng lực quá tốn kém để đạt, phát triển, hay duy trì
- ◆ một thị trường mới khó thâm nhập vì chi phí thâm nhập quá cao hay các điều kiện tiên quyết (rào cản thương mại, pháp luật, vv...)

Sự cộng tác làm thay đổi hầu hết nguyên tắc cơ bản của tất cả các mô hình kinh tế - mối quan hệ giữa chi phí, số lượng và lợi nhuận (C-V-P). Ví dụ một công ty cần trang thiết bị chuyên dụng, có số vốn đầu tư lớn cho việc chế tạo một thành phần then chốt có thể có một mô hình C-V-P với định phí cao và biến phí đơn vị thấp. Công ty này cần số lượng bán ra cao, có giá phải chăng và có lợi nhuận. Nếu tình trạng suy thoái kinh tế cắt giảm số lượng thì công ty có thể đi đến thua lỗ

Cộng tác với đối tác tập trung vào sản xuất các bộ phận

chuyên dụng tương tự có thể cho phép công ty giảm được một ít định phí, như được trình bày ở hình 4-2. Để thực hiện thành công phương pháp này, công ty phải sẵn lòng chia sẻ công nghệ độc quyền, và những đối tác hợp tác của công ty cũng phải sẵn lòng đầu tư để phát triển những khả năng hỗ trợ cần thiết. Vì lượng bán hòa vốn thấp hơn nên công ty có thể cạnh tranh hơn dù phí tổn của tổng dự trữ cao.

Sự cộng tác hiện tại về thiết kế sản phẩm và lập kế hoạch sản xuất thậm chí có thể tạo cho công ty linh động hơn. Cả hai bên đối tác cộng tác đều có lợi ích về mặt kinh tế.

Như bạn thấy, sự cộng tác không phải là hoạt động mang tính vị tha. Nó có thể được xem là một thực tế tốt nhất để cung ứng “sự hòa nhập liền mạch” và “tầm nhìn mở rộng” cho các đối tác chuỗi cung ứng, sự thật là cộng tác một cách thực sự rất khó, và làm điều đó cũng chẳng ích gì nếu bạn không đạt được lợi ích về tài chính và chiến lược. Vì thế, để sự cộng tác được thành công thực sự thì phải chia phần lợi ích kinh tế cho tất cả các đối tác.

Sự cộng tác hiệu quả và có hiệu lực dựa trên nền tảng công nghệ internet và khả năng của internet để tạo ra những cấp độ mới về chia sẻ tầm nhìn và thông tin. Sự phát triển của internet cuối năm 1990 làm tăng hàng trăm sản phẩm phần mềm hứa hẹn sự tương tác liền mạch và tầm nhìn vô tận giữa các đối tác dây chuyền cung ứng.

Những công cụ đó có hoạt động không? Một số thì hoạt động, còn một số khác thì không. Về cơ bản thì công nghệ không quyết định thành công hay thất bại của mối quan hệ cộng tác. Sự cộng tác thành công đòi hỏi thêm hai yếu tố: chia sẻ thông tin và chia sẻ lợi nhuận.

Thông tin là trọng tâm then chốt của bất cứ mối quan hệ cộng tác nào. Để cộng tác hiệu quả, tất cả các đối tác phải cung ứng thông tin kịp thời, chính xác và hoàn hảo-bất cứ cái gì cần thiết để đạt được mục đích chung. Mỗi đối tác phải tôn trọng sự tin cậy và an ninh của bên khác. Tin tưởng lẫn nhau là chìa khóa của cộng tác thành công. Một điều quan trọng là mỗi đối tác phải chấp nhận sự phân chia lợi nhuận chung-không nhất thiết phải là phân chia bằng nhau, nhưng phải là phân chia công bằng. Thành công hay thất bại của mỗi quan hệ cộng tác phụ thuộc vào việc các đối tác nhận biết được rõ ràng lợi nhuận của nhau.

HÌNH 4-1: Lợi nhuận chung của cộng tác

Khách hàng	Nhà cung ứng vật liệu	Nhà cung ứng dịch vụ
• hàng tồn kho giảm • lợi tức tăng • chi phí quản lý sắp xếp thấp • tổng số dư cao hơn • độ chính xác của dự đoán cao hơn • phân chia vào ngân sách quảng cáo tốt hơn	• hàng tồn kho giảm • chi phí xếp vào kho thấp hơn • chi phí thu mua vật liệu thấp hơn • hàng xuất kho ít hơn	• chi phí vận chuyển thấp hơn • phản phối nhanh hơn và đáng tin cậy hơn • chi phí vốn thấp hơn • sự sụt giá giảm • giá cố định thấp hơn
• cải tiến dịch vụ khách hàng • sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả hơn		

CỘNG TÁC LÀ MỘT LĨNH VỰC

Các đối tác cộng tác tiềm năng trong quản lý chuỗi cung ứng có thể được phân chia thành 3 nhóm chính-khách hàng, nhà cung ứng vật liệu, và nhà cung ứng dịch vụ hỗ trợ cho hoạt động của dây chuyền cung ứng, như là sản xuất và công việc hậu cần. Mặc dầu mỗi nhóm đều có phương pháp quản lý khác nhau nhưng các mối quan hệ được thiết lập và duy trì thì tương tự nhau.

Không phải tất cả sự cộng tác đều tạo nên sự công bằng.

Mối quan hệ giữa các đối tác chuỗi cung ứng có thể có nhiều điểm rất khác và vẫn xem cộng tác như là điều tự nhiên. Và kết quả của mối quan hệ cộng tác có thể thay đổi rất lớn từ nhóm đối tác này sang đối tác khác.

Có 4 mức độ của sự cộng tác: giao dịch, hợp tác, phối hợp và đồng bộ. Ranh giới phân biệt giữa những mức độ khác nhau của sự cộng tác rất mơ hồ, vì sự cộng tác là một thể liên tục, không phải là một bộ thực hành quản lý đã được phác hoạ rõ ràng. Các mô hình khác nhau sử dụng các tiêu chí khác nhau, như mức đầu tư hay sự phụ thuộc vào công nghệ để miêu tả chiều sâu và bề rộng của mối quan hệ cộng tác. Nó có thể tạo ra một ma trận sử dụng bất cứ sự kết hợp nào của những tiêu chí đó hay để áp dụng một phương pháp mở ra nhiều hướng.

Chẳng ích gì khi lo lắng về việc lựa chọn chiều bài đúng dẫn cho mối quan hệ cộng tác của bạn ngoại trừ việc nghiên cứu những nét đặc trưng khác nhau, phân biệt mỗi đối tác. Trước hết, chọn mức độ mà mỗi nét đặc trưng đóng góp cho khả năng thành công của mối quan hệ cộng tác, và sau đó là lên kế hoạch để đạt được điều đó. Mỗi mối quan hệ khách hàng-nhà cung ứng có thể bao gồm một số mức cộng tác. Sự thật rằng bạn đang mua từ nhà cung ứng cụ thể hay đang bán cho khách hàng cụ thể là đã hàm ý một mối quan hệ giữa hai công ty các bạn, nhưng nó không nhất thiết mang nghĩa rằng các bạn đang cộng tác. Và như thế không phải tất cả các mối quan hệ đều ngang bằng và không phải tất cả các sự cộng tác đều ngang bằng.

Trước khi bắt đầu thiết lập một cách có hệ thống mối quan hệ cộng tác với đối tác chuỗi cung ứng của bạn, hãy bỏ thời gian ra để tìm hiểu mức độ của sự cộng tác theo lĩnh vực

và nhu cầu cụ thể của công ty bạn. Thông thường ít mối quan hệ cộng tác thực sự thích hợp mối quan hệ đa phương với một phạm vi đối tác rộng.

Cộng tác giao dịch

Cộng tác giao dịch nhằm tới sự hoạt động có năng suất và hiệu quả giữa các đối tác. Điều này không nói lên mối liên hệ giao dịch giữa các đối tác chuỗi cung ứng không đưa ra giá trị chiến lược. Tuy nhiên, các đối tác trong mối quan hệ hiếm khi tập trung vào việc làm giảm chi phí quản lý chuỗi cung ứng hay làm tăng thu nhập. Mục tiêu thường tập trung vào việc cải thiện sự thoải mái khi giao dịch được tiến hành-ví dụ, loại bỏ những cuộc thương lượng lại kéo dài, dây dưa. Cộng tác giao dịch thường áp dụng đối với mối quan hệ khách hàng-nhà cung ứng trong những cái thông thường hay bảo dưỡng, sửa chữa, đại tu (MRO) vật liệu được mua bán, và quyết định quan hệ với nhà cung ứng chủ yếu dựa trên giá cả. Với đối tác dây chuyền cung ứng ít quan trọng về mặt chiến lược, các công ty có khuynh hướng tập trung làm giảm tối đa nỗ lực liên kết giao dịch hàng ngày hơn là phát triển mối quan hệ lâu dài.

Mối quan hệ giao dịch ít khi đòi hỏi những hệ thống thông tin phức tạp. Thực sự, nhiều công ty trong loại quan hệ này thiếu những hệ thống và cơ sở hạ tầng cần thiết để cung ứng và phúc đáp thông tin bằng điện tử. Vì lý do này nên nhiều giao dịch còn diễn ra theo cách thủ công.

Một ví dụ của mối quan hệ giao dịch là khi nào một khách hàng và một nhà cung ứng đồng ý thiết lập giá cho một kỳ thời gian cho một sản phẩm cụ thể hoặc cho đến khi đạt thỏa thuận về số lượng mua bán. Người mua nhận được giá cố định trong suốt thời hạn của bản đơn đặt hàng, đổi lại, phải

mua một số lượng sản phẩm tối thiểu. Điều này giúp người bán lập kế hoạch sản xuất. Cộng tác giao dịch là hình thức cơ bản nhất và cho đến nay là hình thức được sử dụng rộng rãi nhất.

Cộng tác hợp tác

Mối quan hệ hợp tác có sự chia sẻ thông tin ở mức độ cao hơn. Các đối tác chuỗi cung ứng có thể cung ứng sự chứng thực và sự ủy quyền tự động hay chia sẻ những thông tin về những dự đoán, hàng hóa tồn kho sẵn có, đơn mua hàng, hay tình trạng đặt hàng và phân phối hàng. Thông thường một đối tác đưa ra thông tin, đối tác khác sẽ xem lại và thực hiện giao tiếp một chiều, dữ liệu sẽ được gửi bằng tay hoặc bằng điện tử ("đẩy") từ đối tác này sang đối tác khác hay được công bố bằng cách người nhận có thể tiếp cận được ("kéo").

Trong cộng tác hợp tác, loại và khối dữ liệu cung ứng thường được tiêu chuẩn hóa. Khi công nghệ phức tạp hơn sẵn có, thì trao đổi dữ liệu điện tử (EDI) là phương pháp giao tiếp đầu tiên được sử dụng, thông qua mạng lưới EDI đăng ký độc quyền hoặc qua internet. Đối với một số công ty không có khả năng EDI thì cổng hoặc mạng nội bộ mở rộng cung ứng internet là một sự lựa chọn thay thế tuyệt vời. Hầu hết các công cụ này làm cho tài liệu trở nên có thể, chấp nhận sự quản lý và bao gồm những dòng công việc để tự động hóa tuyến tài liệu, biểu mẫu, dữ liệu chính xác và nhiệm vụ.

Cộng tác phối hợp

Trong cộng tác phối hợp, đối tác chuỗi cung ứng làm việc chặt chẽ với nhau hơn và tin tưởng vào khả năng của nhau hơn. Như thế, một mối quan hệ phối hợp đòi hỏi trao đổi thông tin song phương giữa các đối tác, kế hoạch đồng bộ hóa và quá trình thực thi chặt chẽ. Vì cơ sở hạ tầng, các quy trình

cần thiết để hỗ trợ chia sẻ thông tin của loại này phức tạp hơn nhiều so với kiểu hợp tác, nên cộng tác phối hợp thường được duy trì đối với những đối tác dây chuyền cung ứng quan trọng mang tính chiến lược.

Không giống như mối quan hệ giao dịch và hợp tác, cộng tác phối hợp đòi hỏi mức độ thương lượng và thỏa hiệp cao. Với bản chất chiến lược của những đối tác này và cấp độ chia sẻ thông tin cao, hệ thống độc quyền là rất cần thiết để trao đổi thông tin. Vì tính phức tạp nên mối quan hệ phối hợp đòi hỏi phải có một thỏa thuận lâu dài từ cả hai phía đối tác và hiếm khi hứa hẹn một cách hời hợt. Để các quy trình và công cụ hoạt động cần nhiều thời gian và tiền bạc; các bên đều hy vọng có được lợi nhuận từ hiệu quả mà mối quan hệ mang lại.

Chương trình hàng tồn kho quản lý bởi người bán (VMI) thường sử dụng phương pháp cộng tác phối hợp. Trong mối quan hệ VMI người cung ứng chịu trách nhiệm đảm bảo khách hàng không bao giờ hết vật liệu. Dù có một số chương trình VMI được làm theo cách thủ công, nhà cung ứng trực tiếp đến kiểm kê hàng tồn kho ở chỗ khách hàng, hầu hết các chương trình VMI ngày nay đều tự động. Trong một số trường hợp, người cung ứng có thể quản lý hàng tồn kho của khách hàng từ xa dựa trên các số dự đoán và mức sử dụng. Trong một số trường hợp khác, nhà cung ứng dùng tỷ lệ tiêu thụ và mức hàng tồn kho để xác định nếu cần thêm hàng tồn kho. Dù trong trường hợp nào, sự chuyển giao dữ liệu hiệu quả là chìa khóa dẫn đến VMI thành công, dấu hiệu phân biệt của cộng tác phối hợp.

Cộng tác đồng bộ

Cấp độ cao nhất của cộng tác ở phần tư phía trên, bên phải khung hình - cộng tác đồng bộ. Trong mô hình này, mối

quan hệ cộng tác vượt qua quá trình hoạt động dây chuyền cung ứng để bao gồm cả các quá trình hoạt động kinh doanh then chốt. Các đối tác có thể đầu tư vào nghiên cứu và phát triển dự án chung, phát triển nhà cung ứng và phát triển tài sản trí tuệ (IP). Chia sẻ cả về tài sản tự nhiên và trí tuệ, thậm chí có thể chia sẻ cả nhân sự. Cộng tác đồng bộ thường được gọi là đồng minh chiến lược.

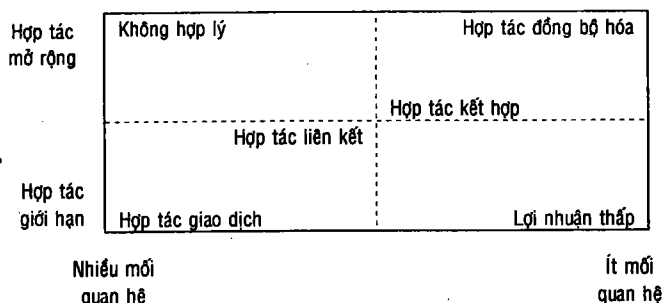
Trong mối quan hệ đồng bộ, thông tin được phát triển chung hơn là chỉ chuyển giao hay trao đổi. Hơn nữa, cộng tác đồng bộ có khuynh hướng tập trung vào tầm nhìn chiến lược trong tương lai hơn là kế hoạch trước mắt - thực thi chiến thuật. Bản cam kết thương mại dài hạn là dấu hiệu phân biệt của loại cộng tác này.

Dự án phát triển xem xét các yêu cầu chuỗi cung ứng khi phát triển chiến lược sản phẩm là một ví dụ tiêu biểu của cộng tác đồng bộ. Một công ty có nhà cung ứng vật liệu then chốt hay đối tác sản xuất như một bộ phận thống nhất của đội ngũ phát triển có khả năng thiết kế sản phẩm tương thích với chuỗi cung ứng tốt nhất. Không giống như các loại cộng tác khác, trong đó các đối tác có khả năng trao đổi dữ liệu sản phẩm, mối quan hệ đồng bộ chia sẻ hệ thống quản lý dữ liệu sản phẩm.

TÌM KIẾM MỘT SỰ CỘNG TÁC ĐÚNG ĐẮN

Khi bạn tự mình xây dựng một chiến lược cộng tác cho chính bạn thì bạn phải nhận biết được đối tác nào thích hợp nhất cho từng loại quan hệ. Phạm vi cộng tác đưa ra loạt những ý kiến-không có chỗ đúng hay chỗ sai. Nhưng có những phạm vi trong ma trận mà khi chọn một kiểu cộng tác nên tránh (xem hình 4-2).

HÌNH 4-2: Toàn cảnh quá trình hợp tác



Đầu tiên có một vùng được đặt tên là “lợi nhuận thấp”. Trong cung phần tư này, các công ty cộng tác dựa trên một nền tảng giới hạn với một tập hợp những đối tác chuỗi cung ứng. Sự đầu tư và rủi ro có trong kiểu này tương đối thấp và lợi nhuận cũng thế. Khi lợi ích tài chính có thể chắc chắn từ cộng tác giới hạn, thì kiểu “lợi nhuận thấp” không phải là nền tảng hiệu quả về thương mại đối với một chiến lược cộng tác, vì lợi nhuận không đáng để đầu tư.

Vùng thứ hai để tránh là có tên “không khả thi”. Trong cung phần tư này, mục tiêu là mối quan hệ cộng tác sâu sắc với nhiều đối tác chuỗi cung ứng. Thật thú vị, những người phát triển công cụ cộng tác thường mô tả điều này như là một kiểu tối ưu, xác nhận rằng những công nghệ tiên tiến làm cho sự cộng tác cả chiều rộng (nhiều đối tác chuỗi cung ứng) và chiều sâu (sự cộng tác rộng với các đối tác riêng rẽ) trở nên có thể. Trong khi cấp độ của sự hòa nhập này có thể chỉ là lý thuyết, nó không thực tế, chủ yếu vì hướng một nhóm lớn đối tác vào mục tiêu công việc của bạn là cực kỳ khó.

Mặc dù quảng cáo thổi phồng các công nghệ yêu cầu hỗ trợ sự hòa nhập hoàn hảo giữa các đối tác chuỗi cung ứng nhưng hầu hết các mối quan hệ cộng tác ngày nay là giao

tiếp và hợp tác. Họ có khuynh hướng tập trung vào các hoạt động chuỗi cung ứng cơ bản-thu mua và sản xuất điển hình. Và thậm chí mặc dù mối quan hệ giao tiếp và hợp tác được xem như “sự cộng tác”, nhưng chúng hiếm khi phân chia lợi ích của mức hàng hóa tồn kho thấp hơn, dịch vụ khách hàng tốt hơn, sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả hơn, và nhanh hơn, phân phối đáng tin cậy hơn. Tại sao không? Bởi vì đầu tư yêu cầu mỗi đối tác thấp, và giá trị kết quả cũng không đủ để cải tiến chiến lược của công ty để làm cho việc thâm nhập thị trường mới trở nên có thể hoặc là tạo ra một con đường đến với công nghệ mới hay thiết bị kỹ thuật. Cộng tác giao dịch và cộng tác hợp tác đưa ra sự đổi mới vừa phải trong cách mà giao dịch được tiến hành hàng ngày.

Điều này không nói lên rằng mối quan hệ giao dịch và hợp tác là không có giá trị. Chúng chỉ là bước đầu tiên để phát triển những mối quan hệ tinh vi, chiến lược hơn mà tạo ra được mối quan hệ thực sự giữa các đối tác. Sự cộng tác cải tiến cần đầu tư lớn hơn, tiếp tục duy trì, và tiếp tục cảnh giác với những tình huống có thể gây hư hại đến mối quan hệ.

Khi mà các công ty thoát ra khỏi kiểu hợp tác truyền thống thì nhu cầu có được sự cộng tác sâu hơn với sự lựa chọn đối tác chuỗi cung ứng được tăng cường. Quyết định gạt bỏ một khả năng bên trong không xóa bỏ nhu cầu-nó chỉ đơn giản là chuyển nguồn khả năng vượt qua sự điều khiển trực tiếp của công ty bạn. Như chúng ta đã nhìn thấy ở nguyên tắc cốt lõi 3, khả năng quản lý thành công những mối quan hệ bên ngoài này có thể trở thành một khả năng then chốt.

Đó là thử thách quan trọng để cân bằng những khả năng có tính lý thuyết, những cái cần thiết để hỗ trợ cho chiến lược kinh doanh, và cái thiết thực về mặt quản lý hoạt động hàng

ngày. Sự thật rằng phạm vi cộng tác ở mỗi công ty khác nhau có nghĩa rằng cái tối ưu về mặt số lượng và thể loại của mối quan hệ cộng tác thay đổi lớn. Mặc dù ngày nay hầu hết các công ty vẫn đang cách rất xa phạm vi tối ưu nhưng số lượng mối quan hệ hợp tác và phối hợp vẫn đang phát triển. Khả năng để đạt đến trạng thái tối ưu của cộng tác được giới hạn bởi giá trị của đối tác chuẩn bị làm việc với bạn.

CON ĐƯỜNG DẪN TỚI HỢP TÁC THÀNH CÔNG

Sự thành công của bạn phụ thuộc vào cả khả năng của bạn lẫn của đối tác để thực hiện theo đơn đặt hàng đa phương của các bạn. Khi mỗi mối quan hệ đối tác là khác nhau thì bản hướng dẫn cho sự thành công dưới đây được áp dụng cho tất cả:

- ♦ Làm chủ sự cộng tác bên trong trước khi làm việc với các đối tác bên ngoài.

- ♦ Xác định rõ mức độ thích hợp của sự cộng tác đối với mảng đối tác.

- ♦ Chắc chắn rằng mỗi bên đều có một số tiền đặt cược vào kết quả của sự cộng tác. Chia sẻ lợi ích, lợi nhuận, thua lỗ và rủi ro.

- ♦ Chuẩn bị để chia sẻ thông tin, bạn một lần nữa xem xét lại tính độc quyền. Tin tưởng lẫn nhau là cần thiết cho cộng tác thành công.

- ♦ Thiết lập sự hy vọng rõ ràng của mỗi bên

- ♦ Sử dụng công nghệ để hỗ trợ mối quan hệ cộng tác của bạn.

Làm chủ sự cộng tác nội bộ trước

Nếu bạn không thể cộng tác với mọi người trong công ty bạn thì cơ hội thành công với các đối tác bên ngoài là rất

thấp. Sự cộng tác nội bộ giúp kiểm tra thiện ý trong công ty bạn để đạt được những mục tiêu chung bằng quá trình liên kết, hệ thống và cơ cấu tổ chức-tất cả ở trong môi trường rủi ro thấp. Thành công trong nội bộ cung ứng một bằng chứng rõ ràng rằng lợi ích của sự cộng tác là thiết thực.

Sự thực là nhiều công ty không cộng tác một cách đặc biệt tốt, thậm chí ngay cả nội bộ. Các ban, phòng hoặc các bộ phận có chức năng có thể không sẵn lòng thỏa hiệp, mặc dù nhượng bộ được đưa ra là vì lợi ích to lớn hơn của công ty. Ý tưởng cộng tác thành công dẫn đến kết quả là chi phí toàn bộ thấp hơn hay mức độ dịch vụ được cải thiện có thể rất khó chứng minh. Vì thế nó có thể được xem với một thái độ hoài nghi. Yêu cầu cốt lõi của sự cộng tác hữu hiệu là kiểu chia sẻ, nhưng tất cả đều thường xuyên bỏ lỡ.

Mối cộng tác nội bộ rất cuộc có thể khó hơn mối cộng tác bên ngoài bởi vì một loạt các yếu tố phức tạp. Ví dụ, một sự nỗ lực ở mức độ cao nhất của một công ty để bắt đầu một cuộc giải trình cho các hoạt động tại đơn vị doanh nghiệp hay mức độ thiết thực có thể gây trở ngại cho sự cộng tác hiệu quả. Hơn nữa, hệ thống phức tạp cho việc thiết lập giá chuyển nhượng các và tiền phải trả chéo thường được thiết kế để chỉ định chi phí một cách rõ ràng qua công ty như là toàn bộ nhưng thường xuyên thúc đẩy hoạt động thiết thực tại mức phí tổn của hoạt động chi phí cả công ty. Và cơ cấu tiền thưởng nổi sự bồi thường cá nhân với hoạt động đơn vị doanh nghiệp có thể tăng cường quyền tự quyết của đơn vị công ty. Những phương pháp này có thể phản tác dụng, xóa bỏ nhiều lợi ích quan trọng của sự cộng tác: tiết kiệm về quy mô và phạm vi, mức hiệu quả lớn hơn, chia sẻ kiến thức, và ít sự nhân đôi nỗ lực hơn.

Nối khớp lợi ích của sự cộng tác với các đối tác bên ngoài cũng có thể dễ dàng hơn việc tạo ra một tình huống bên trong nội bộ. Ví dụ, cộng tác với khách hàng có thể làm tăng lợi nhuận và thực hiện thỏa mãn nhu cầu khách hàng hơn. Cộng tác với nhà cung ứng có thể làm giảm chi phí, rút ngắn thời gian đáp ứng, cải thiện sự tin tưởng về cung ứng, và lượng hàng tồn kho giảm. Sự thực, lợi ích có thể không được rõ ràng.

Ví dụ tại sao dự đoán qua tin tức lại thay thế cho sản phẩm gia đình? Mức độ chi tiết càng lớn, thì càng dễ cho việc tổ chức dây chuyền cung ứng trong kế hoạch cung ứng vật liệu và đảm bảo sự sẵn có của sản phẩm. Mặc dầu, đối với những tập đoàn kinh doanh chuẩn bị dự đoán trước, những chi tiết bổ sung này có thể giống như công việc làm thêm với lợi nhuận không rõ ràng. Tổ chức chuỗi cung ứng cần xác định số lượng các nguyên do chất lượng vốn có cho việc thay đổi sản xuất và lấy sức buôn bán để mua cổ phần của nó.

Cuối cùng, các đơn vị doanh nghiệp hay các bộ phận có chức năng có thể có hệ thống không phù hợp với nhau. Không có một nền dữ liệu chung, các chức năng được chia sẻ, nhịp điệu tiêu chuẩn, những hệ thống tạp nham này có thể ngăn chặn sự cộng tác hiệu quả.

Mặc dù có những thách thức này nhưng cộng tác nội bộ là rất giá trị. Nó có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh và đặt nền cho cộng tác bên ngoài. Đầu tiên bạn sẽ cần phải gạt bỏ nhận thức về cộng tác bên trong như là một trò chơi chẳng có ích lợi gì, nơi mà lợi nhuận của doanh nghiệp này là thua lỗ của công ty kia. Điều này có ý nghĩa làm mô hình và nối khớp rõ ràng lợi ích với công ty bạn như là một tổng thể và

đảm bảo chắc chắn rằng cơ sở hạ tầng bạn đang có không ngăn cản sự cộng tác bởi một sự tác động thực sự tiêu cực hay là được nhận thấy là tiêu cực vào đơn vị chức năng hay doanh nghiệp.

Logitech là công ty nơi có nhu cầu cho sự cộng tác nội bộ là rất rõ ràng. Đó là một thị trường quốc tế dẫn đầu các sản phẩm giao diện cá nhân như là chuột máy tính, bàn phím, phụ kiện giải trí tương tác, các sản phẩm nghe. Công ty có chi nhánh đại diện rất lớn, bán sản phẩm của nó trong 10 trên 1000 đại lý bán lẻ trên 100 quốc gia, cũng như hàng trăm chỗ bán lẻ dùng web và thông qua mối quan hệ với các nhà sản xuất thiết bị gốc (OEMs). Logitech vượt trội trong khả năng sản xuất có khối lượng lớn và đóng góp sản phẩm của nó trên toàn thế giới. Chiến dịch chuỗi cung ứng của công ty phản ánh tầm quan trọng của nó qua các thiết kế đã giành được giải thưởng và những thành tích giá trị và dẫn tới việc tạo ra khả năng sản xuất của công ty có hiệu quả cao, cũng như các mối quan hệ với đồng đảo đồng nghiệp dây chuyền cung ứng, gồm có các nhà sản xuất thiết bị gốc (ODMs) và các nhà sản xuất và đóng gói. Tiềm năng sản xuất chủ yếu của công ty và đa số các nhà cung ứng là ở châu Á.

Mặt hàng sản phẩm của Logitech có cả chiều rộng và chiều sâu. Sự tinh vi này, kết hợp với sự thật hầu hết sự sản xuất được tiến hành ở một vùng của thế giới cách xa nhiều khách hàng, nhấn mạnh vào sự cần thiết của các kế hoạch xuất sắc và những quy trình hữu hiệu để đưa sản phẩm từ chỗ sản xuất đến các trung tâm phân phối vùng.

Như là điển hình của nhiều nhà bán lẻ sản phẩm, Logitech tin tưởng vào bao bì hấp dẫn để thu hút khách hàng. “Bao bì rất quan trọng đối với chúng tôi”, giám đốc dịch vụ

quản lý dự án, Nolan Perry, giải thích. “Đóng gói bao bì thực sự là một sự mở rộng sản phẩm của chính nó. Nó cần thiết để giới thiệu sản phẩm khi đưa ra một hình ảnh phù hợp với chiến lược chất lượng cao và tiếp tục đổi mới của chúng tôi”. Đối với nhiều sản phẩm, điều này có nghĩa bao bì vừa vận và đầy đủ sẽ làm nổi bật lên cái nhìn và cảm nghĩ về sản phẩm đó từ mọi góc độ. Bao bì đóng gói cũng cần phải thích hợp với sự trưng bày của những người bán lẻ, vì nó có thể cần để đặt lên kệ hay treo ở giá. Sự nhấn mạnh mẽ vào bề ngoài này có thể xung khắc với hoạt động chuỗi cung ứng hiệu quả. Đưa sản phẩm từ châu Á sang các vùng khác trên thế giới có thể dễ dàng hơn nhờ chất đóng trên pa-lét và tối ưu hóa số lượng bằng cách điều chỉnh trong một côngtenơ vận chuyển bằng đường biển có tiêu chuẩn. Gray Williams, phó chủ tịch Logitech của dây chuyền cung ứng trên toàn thế giới nói rằng, “thật không may, cái gì tốt cho các nhà bán lẻ không phải cũng luôn luôn tốt với sự phân phối sản phẩm. Những bao bì bán lẻ có hình dạng và kích thước lạ, và điều này có thể gây ra khó khăn khi làm cho vừa với pa-lét và côngtenơ tàu thủy. Thỉnh thoảng, một sự điều chỉnh nhỏ trong kích thước có thể gây ra sự khác nhau giữa làm khớp 200 đơn vị hay làm khớp 250”.

Điều này nghe có vẻ thay đổi dễ dàng, nhưng tại Logitech, quyết định về cái nhìn và cảm nghĩ về bao bì là lĩnh vực của tiếp thị, không phải là của nhóm chuỗi cung ứng. Như Perry đã nói rằng, “Mọi người đều hiểu rằng cần phải giữ chi phí hoạt động ở mức thấp, nhưng sẽ không phải nếu như nó mang nghĩa là sản phẩm không bán như là một kết quả”. Không chỉ điều đó mà còn một khi sản phẩm được bán theo một gói hàng cụ thể thì rất khó để thay đổi được thiết kế. Perry nói “Những người bán lẻ nhìn nhận sự thay đổi bao bì

như là một sản phẩm mới toàn diện, vì thế có thể họ sẵn sàng đổi bất cứ cái gì họ đã có để lấy phiên bản mới của sản phẩm. Điều đó có thể cực kỳ đắt cho chúng ta. Chúng ta cần nhận ra ngay lần đầu tiên-và điều đó đã không luôn luôn xảy ra”.

Quá trình thiết kế bao bì không bao giờ có ý định theo thứ tự, với sự chuyển tay từ thị trường đến tập đoàn chuỗi cung ứng sau khi thiết kế đã được hoàn thành; nó tạo ra cách đó. Hướng giải quyết cho Logitech là cộng tác chặt chẽ giữa dây chuyền cung ứng và hoạt động tiếp thị và sự có mặt sớm của tập đoàn trong quá trình phát triển sản phẩm. Nó cũng mang ý nghĩa thỏa hiệp giữa đôi bên. Williams nói: “Công việc của chúng tôi là đảm nhiệm sự thiết kế bao bì bắt mắt và nhận biết cách có chi phí hợp lý nhất để tiếp cận nguồn và phân phối nó. Không phải là để đoán thiết kế. Chúng tôi muốn đội ngũ tiếp thị được mở rộng để tạo ra những sự giảm giá mà có thể phân phối sản phẩm một cách hiệu quả hơn”.

Sự tập trung vào cộng tác giữa thị trường và tổ chức chuỗi cung ứng dẫn đến bao bì cho phép Logitech cung ứng sản phẩm đến khách hàng một cách hiệu quả nhất có thể trong khi vẫn duy trì được sự phản ánh của đổi mới và chất lượng bên trong của sản phẩm.

Xác định mức độ cộng tác thích hợp

Một thế giới nơi mà công ty bạn được liên kết chặt chẽ với tất cả các đối tác chuỗi cung ứng-khách hàng và nhà cung ứng giống nhau-rất lôi cuốn nhưng gần như không thể và có vẻ như chi phí không hiệu quả. Một mối cộng tác chặt chẽ là rất phức tạp, đầy thách thức, và quý giá, đòi hỏi có sự đầu tư lớn về nguồn, sản xuất và hệ thống. Hơn nữa không phải tất cả khách hàng đều mang lại lợi nhuận như nhau và không

phải tất cả các nhà cung ứng đều có giá trị như nhau. Và nhiều đối tác tiềm năng có thể không có khả năng hay sẵn sàng hỗ trợ mức cộng tác mà bạn cần. Vì thế nó có nghĩa phân loại các đối tác của bạn trước khi bắt tay vào một chương trình cộng tác-như nghề tiếp thị-phân loại khách hàng mục tiêu.

Điều này có nghĩa để quyết định đến một phương pháp phân loại. Không nghi ngờ bạn có một danh sách khách hàng, nhà cung ứng hay hàng hóa mà bạn xem là “then chốt” hay “chiến lược”. Nhưng nhân tố nào làm cho bạn xem như thế? Quy mô của công ty? Giá cả vật liệu hay dịch vụ? Chúng phụ thuộc vào bạn hay bạn phụ thuộc vào chúng-là người mua hay là người cung ứng? Nó đánh giá bạn trong sự sinh lãi?

Phân loại đối tác chuỗi cung ứng là thiết thực cho mỗi cộng tác hiệu quả. Bất kể họ chia sẻ cho công ty bạn ít hay nhiều bao nhiêu, thì tất cả các đối tác tiềm năng đều có chỗ thích hợp trong lĩnh vực cộng tác. Dựa vào nền tảng sự quyết định của bạn về người mà bạn cộng tác với sự sắp xếp đơn giản ai là nhà cung ứng, nhà cung ứng dịch vụ, khách hàng giá trị nhất của bạn vốn rất mạo hiểm.⁵

Một cách phương pháp tốt hơn là xem xét vài tiêu chí lựa chọn cộng tác có thiên hướng theo những nhu cầu cụ thể của bạn:

- ♦ Tầm quan trọng chiến lược. Quy mô, khối lượng công việc, công nghệ, sự thành thạo, vật liệu/linh kiện, hay vị trí thị trường của đối tác tiềm năng thiết yếu như thế nào?

- ♦ Phù hợp văn hóa. Người của bạn và giá trị của bạn tương hợp như thế nào? Và các bạn làm việc với nhau tốt như thế nào? Bạn có chấp nhận mối quan hệ một cách công bằng

mặc dù điều kiện công việc có thể thay đổi hay không? Có sự tin tưởng lẫn nhau hay không?

♦ Phù hợp tổ chức. Đối tác có thể phúc đáp nhanh và đầy đủ các yêu cầu về thông tin và vật liệu được không? Các đối tác có đủ linh động để phù hợp với các nhu cầu hay cung ứng không? Các vai trò và trách nhiệm có thay thế cho sự quản lý mối quan hệ lâu dài hay không?

♦ Phù hợp công nghệ. Các hệ thống của bạn có tương thích và hòa hợp dễ dàng không? Các bạn có cùng mức độ tinh tế chuyên môn không? Bạn có sẵn sàng chia sẻ công nghệ và giải pháp sáng tạo hay không? Đối tác của bạn có thể cung ứng dữ liệu sử dụng và hòa hợp được không?

Việc chọn đối tác phức tạp hơn nhiều bởi sự cần thiết tiếp cận tiêu chí lựa chọn theo hai hướng: loại quan hệ (khách hàng, nhà cung ứng vật liệu, hay nhà cung ứng dịch vụ) và loại cộng tác (giao dịch, hợp tác, phối hợp, hay đồng bộ).

Phương pháp tốt nhất là tạo ra một khung sườn đánh giá trước khi tiếp cận bất cứ đối tác nào. Bắt đầu bằng liệt kê các tình huống mà một đối tác phải gặp để xem xét mỗi loại cộng tác. Để đảm bảo bạn là nhân tố mục tiêu, phát triển tiêu chí rõ ràng và không gây mơ hồ. Biết bao nhiêu đối tác của mỗi loại mà bạn cần có, dựa trên nền tảng các nhu cầu của công việc bạn hay các kinh nghiệm trước đây với cộng tác. Sau đó xếp loại các đối tác có triển vọng theo cách họ phù hợp với các tiêu chí khác tốt như thế nào. Bạn có thể tạo ra một danh sách "phải có" và gạt bỏ bất cứ đối tác nào không đáp ứng được những tiêu chí đó.

Alcatel, một nhà sản xuất sản phẩm viễn thông và dịch vụ trên toàn cầu áp dụng một chiến lược phân loại thận trọng khi thiết lập một mối quan hệ cộng tác với một số khách hàng

và nhà cung ứng quan trọng. Theo lời của chính công ty, mối quan hệ với Alcatel “có thể cho phép một đối tác tập trung vào năng lực chủ yếu của nó hơn là lo lắng về sự tin cậy của cơ sở hạ tầng viễn thông của nó”.⁶

Cuối năm 2001, giữa thị trường trang bị viễn thông đơn đặt hàng, ban quản lý Alcatel đã tiến hành một bản đánh giá toàn diện về quá trình lập kế hoạch hiện hành. Bản đánh giá chỉ ra rằng các nhà cung ứng phụ kiện thường tin tưởng vào thông tin cũ từ Alcatel trong kế hoạch sản xuất của họ. Vấn đề được xuất phát từ một quá trình dự đoán không mạch lạc gồm có cả các nhà cung ứng chuỗi cung ứng. Alcatel đã đưa dự đoán của khách hàng của công ty vào chu trình kế hoạch – yêu cầu. Sau đó dữ liệu kế hoạch được chuyển cho nhà sản xuất đơn đặt hàng của công ty, những người mà có quy trình kế hoạch của chính họ. Cuối cùng, cho đến 6 tuần sau khi nhận được sự báo trước của khách hàng, trước khi hết hiệu lực, dữ liệu được gửi đến những nhà cung ứng phụ kiện. Hơn nữa, tất cả những người tham gia trong quá trình đó đều áp dụng cách hiểu của họ về những cái gì thực sự là cần thiết. Trước khi nhận được phúc đáp từ người cung ứng, có thể nhận biết được tính xác thực và các kế hoạch cung ứng bổ sung có rất ít liên quan tới nhu cầu thị trường gốc.

Công ty này có một cơ hội rõ ràng để có sự cung ứng phù hợp hơn với nhu cầu bằng cách cải thiện mối cộng tác với đối tác dây chuyền cung ứng của nó. Burt Rabinowitz, phó chủ tịch của Alcatel về lĩnh vực nguồn và thu mua, nói rằng “chúng tôi nhận thấy rằng chuỗi cung ứng của chúng tôi chỉ có thể đáp lại khi nó được đồng bộ với chuỗi cung ứng của các đối tác thường mại quan trọng của chúng tôi. Chúng tôi cần phải cùng chú tâm vào những chi tiết nhỏ trong chuỗi

cung ứng-những chi tiết nhỏ nơi mà thông tin được truyền ra từ đối tác cung ứng này sang đối tác cung ứng khác. Để làm được điều đó, chúng tôi cần có các đối tác quan trọng của chúng tôi”.

Ban quản lý đã mở rộng một danh sách ngắn những công ty được nhìn nhận là rất quan trọng bởi vì hoặc là họ cung ứng một khối lượng lớn công việc hoặc là cung ứng những vật liệu cốt lõi và độc nhất cho công ty. Sau đó ban quản lý sắp xếp các đối tác cộng tác có triển vọng dựa vào 3 tiêu chí chủ yếu: khối lượng công việc, sự tinh vi và đổi mới công nghệ, và sự thiện ý và trung thành của đối tác. Các đối tác được chọn gồm có một khách hàng quan trọng và nhà sản xuất đơn đặt hàng chủ yếu, nhà phân phối điện tử chủ yếu, và một số nhà cung ứng ASICs đặt hàng (vi mạch ứng dụng cụ thể) và những thiết bị quang học.

Để khởi xướng mối quan hệ, ban quản trị Alcatel mời các ủy viên từ các đối tác có triển vọng đến dự một diễn đàn triển vọng kinh doanh. Các ủy viên sẽ thảo luận tác động của sự thay đổi thị trường dữ dội đến công việc của họ và làm thế nào để công ty họ có thể cộng tác tốt hơn với quá trình dòng chảy và giá cả thấp hơn. Một mục đích khác của diễn đàn là để đánh giá thêm tiêu chí chủ quan-gồm có phù hợp văn hóa và vẻ thiện ý để cam kết một mối quan hệ cộng tác.

“Chúng tôi biết rằng chìa khóa cho sự linh động chuỗi cung ứng tốt hơn sẽ hiểu sâu hơn quá trình bằng tay và hệ thống hiện tại với những quá trình cộng tác sâu hơn”. Danny Wade, phó chủ tịch có thâm niên về chất lượng, nói. Wade lưu ý rằng áp dụng phương pháp này với tất cả các khách hàng và nhà cung ứng sẽ không thực tế. “Chúng tôi rất thận trọng trong cách cư xử với danh sách khách hàng của chúng

tôi. Chúng tôi cần đảm bảo rằng mỗi đối tác đều nhận biết rằng chúng tôi sát cánh cùng nhau trong kế hoạch này, và chúng tôi cần tránh những điều phức tạp không cần thiết”.

Trước khi kết thúc buổi diễn đàn, mỗi ủy viên đã cam kết tìm ra cách tốt hơn để cộng tác và để phát triển một thiết kế dựa trên khái niệm cho kiểu cộng tác phối hợp để đề cập đến sự dự đoán, trật tự quản lý, tình trạng trông thấy được của hàng hóa tồn kho và sự thực hiện đo lường. Kiểu này sẽ bao gồm vai trò, trách nhiệm, dòng quá trình, giao diện công việc, và các quy tắc hoạt động, ngoài ra còn có công nghệ thông tin (IT).

Sau đó những người quản lý cao cấp của Alcatel làm việc với đối tác để xác định nguyên tắc chỉ đạo chi tiết cần thiết để hỗ trợ thiết kế dựa trên khái niệm. Cuối cùng Alcatel thí nghiệm kiểu cộng tác với một sản phẩm then chốt mà đã tạo ra nhu cầu cho công ty đối tác, có cả thị trường và đòi hỏi sự phối hợp của cả hoạt động sản xuất trong và ngoài. Một số đối tác giúp đỡ Alcatel bằng cách hỗ trợ giải pháp công nghệ thông tin để tăng cách thức sản xuất, bao gồm báo cáo mới, logic thêm vào, và tầm nhìn vào công việc trong quy trình. Tất cả các đối tác đồng ý chia sẻ dữ liệu, đồng bộ lịch kế hoạch của họ, và đáp lại yêu cầu tiêu chuẩn đòi hỏi trong 3 ngày làm việc.

Kiểu cộng tác mới làm giảm 50% thời gian chu kỳ kế hoạch và nhanh chóng giảm tối thiểu số hàng tồn kho. “Chúng tôi có thể làm cho sự cung ứng và yêu cầu của khách hàng phù hợp với nhau”, Mike Quigley, người đứng đầu ủy viên ban quản trị của Alcatel USA, cho biết. “Quan trọng hơn, bằng cách thu hút khách hàng vào sự xác định, giải quyết và tập trung vào vấn đề, chúng tôi thúc đẩy cam kết để mở rộng

cải thiện bước đầu. Họ được khuyến khích làm việc với chúng tôi, và chúng tôi có một mối quan hệ công việc thân thiết hơn – mọi việc đều dựa trên thực tế chứ không phải là cảm giác”.

Chia sẻ lợi ích, lợi nhuận và thua lỗ

Chúng ta xác định về mối cộng tác bao gồm cả khái niệm về mục đích chung và chia sẻ rủi ro cũng như lợi nhuận. Chia sẻ lợi nhuận chính thức là cách thông dụng nhất để phân chia lợi ích tài chính của mối quan hệ kinh doanh. Trong chia sẻ lợi nhuận, mỗi đối tác đều nhất trí làm việc với nhau để làm giảm chi phí của mọi thứ và chia sẻ tiền tiết kiệm được. Những cái cụ thể thường được đề cập rõ ràng trong bản đơn đặt hàng hợp pháp.

Chia sẻ lợi nhuận có thể là một sự kích lệ cổ hiệu quả cao cho sự giảm chi phí liên tục và cải thiện dịch vụ, và có nhiều phương pháp để thực thi chiến lược chia sẻ lợi nhuận. Khi chúng ta thấy nhiều ví dụ của đối tác hiệu quả dựa vào chia sẻ lợi nhuận thì mối quan hệ cộng tác có thể có lợi ích chung thậm chí ngay cả khi không dựa vào tiền tiết kiệm chi phí xác thực.

Xem xét mối quan hệ giữa Dow Corning và Cabot Corporation. Dow Corning cũng thuộc quyền quản lý chung của Dow Chemical Company và Corning, Inc., và là một trong những nhà sản xuất silicon và công nghệ dựa trên silicon lớn nhất thế, giới tung ra hơn 7000 sản phẩm và dịch vụ.⁸ Cabot là công ty chuyên về hóa chất trên toàn cầu có số vốn hơn 1,5 tỉ USD. Sản phẩm chủ yếu của nó là cacbon đen, silic dioxyt hun khói, và vật liệu tụ điện tantali.

Trong giới chuyên về hóa chất, một sản phẩm phụ của công ty này là thành phần chính của công ty khác. Như là trong trường hợp của Dow Corning và Cabot, và hai công ty

đã thiết lập mối quan hệ cộng tác chứng minh rõ ràng kết quả của mỗi công ty có thể trói buộc với hoạt động của đối tác thương mại như thế nào.

Dow Corning là một nhà sản xuất silicon nguyên chất lớn cho công nghiệp dầu xi silicon sử dụng một quá trình đưa đến sản phẩm phụ, được biết đến như clorua hóa trị bốn silicon và chlorosilane silicon. Clorua hóa trị bốn silicon là một thành phần chính được sử dụng trong chế biến silic dioxyt hun khói, một trong những sản phẩm chính của Cabot. Dow Corning sử dụng 20 loại silic dioxyt hun khói khác nhau như là một thành phần “lấp lấp” chính trong dòng sản phẩm chất bịt kín (chất bịt silicon) của nó.

Mối quan hệ giữa hai công ty khăng khít đến nỗi hai nhà máy chính của Cabot được xây dựng sát ngay Dow Corning, và vật liệu được chuyển giao giữa hai công ty qua các cơ sở hạ tầng chia sẻ. Để làm cho quá trình hoạt động hoàn toàn, giám đốc sản xuất của Dow Corning và Cabot có cuộc gặp mặt để thảo luận kế hoạch sản xuất về những vấn đề thiết yếu hàng ngày. Giám đốc của Dow Corning nhận ra số lượng dự kiến của clorua hóa trị 4 silicon sẽ có sẵn và số lượng và loại silic dioxyt khói được yêu cầu. Đáp lại, Cabot nhận biết số lượng của clorua hóa trị 4 silicon sẽ được lấy từ Dow Corning và loại silic dioxyt hun khói sẵn có. Nếu số lượng đầy đủ của loại được yêu cầu không sẵn có, hai bên thương lượng cho đến khi đưa ra được một giải pháp cả hai bên có thể chấp nhận được. Kế hoạch sản xuất cho mỗi công ty sau đó sẽ được điều chỉnh cho phù hợp với những sự nhập liệu này.

Một chỉ số bổ sung của mối quan hệ này ràng buộc như thế nào có thể được nhận biết qua việc mỗi bên trả cho vật liệu sử dụng như thế nào. Mỗi công ty giám sát khối lượng sản

phẩm trao đổi qua lại giữa các nhà máy. Vào cuối mỗi tháng, toàn bộ dữ liệu được xem xét lại, bất cứ sự khác nhau nào đều được điều hòa, và hóa đơn tổng kết sẽ được trình ra. Bởi vì giá cả được thiết lập trong quá trình thương lượng nên chỉ có khối lượng là cần đến sự điều hòa.

Một ví dụ về lợi nhuận chung

Công nghệ ngày nay mang lại cơ hội để quản lý doanh nghiệp theo cách có thể nghĩ trước hay ít nhất là có thể ngờ được. Mặc dù một khả năng có thể có tính khả thi về kỹ thuật, việc thiết lập một phương pháp bấy được khả năng đó không luôn luôn cần thiết. Thực sự, trong nhiều trường hợp nó không hoàn toàn phù hợp.

Nhiều chiến lược cộng tác hiệu quả không dựa vào công nghệ. Mặc dù đã thổi phồng sự cộng tác giữa công ty với công ty (B2B), giải pháp dường như để bao bọc nhiều chuỗi cung ứng chuyên nghiệp, hầu hết các công ty đều nhận thấy rằng nhiều đối tác triển vọng của họ thiếu hoàn toàn sự tinh tế kỹ thuật được đòi hỏi để có thể tham gia vào một cách thức cộng tác mà dựa trên việc sử dụng hệ thống thông tin tinh vi. Hãy nhớ rằng mối quan hệ giao dịch vẫn được xem là cộng tác; điều đó là bởi vì hệ thống của bạn không “hài hòa liền mạch” với mỗi cửa hàng kim loại tấm và người đúc chất dẻo, những người mà cung ứng hoạt động sản xuất của bạn, không có nghĩa là bạn đang cộng tác. Thực tế, mối quan hệ hoàn toàn theo lĩnh vực cộng tác có thể rất hiệu quả nhưng sử dụng ít hay không sử dụng những khả năng tiên tiến được hệ thống máy bán hàng tự động cộng tác dây chuyền sản xuất đưa ra.

Jamba Juice là một thương nhân bán lẻ ở San Francisco điều hành các cửa hàng tại 25 bang trên khắp nước Mỹ. Mặt hàng tại Jamba Juice rất đơn giản; dây chuyền bán những

thức uống làm từ trái cây nghiền nhuyễn hoàn toàn tự nhiên theo đơn đặt hàng, cũng như sự đa dạng của nước trái cây tươi vắt, các món nướng, hay các loại ăn nhanh khác. Tất cả các mặt hàng được chế tạo với mục đích cân bằng "hương vị" với "chất dinh dưỡng".

Nhà cung ứng cho Jamba Juice là những người trồng hoa quả và rau củ với số lượng lớn. Công ty đã ký kết một đơn đặt hàng dài hạn để đảm bảo rằng hàng hóa luôn ở trong trạng thái sẵn sàng được cung ứng. "Chúng ta không thể thỏa thuận được với thiên nhiên, vì thế chúng ta phải sáng tạo khi nó đến gần đến mức có thể đảm bảo tình trạng sẵn sàng của sản phẩm mà chúng ta cần". Joe O'Neill, trưởng phòng tài chính của Jamba Juice giải thích. Và Jamba cần nhiều sản phẩm: công ty dùng hơn 10 triệu pao dâu tây đông lạnh, 6 triệu pao chuối đông lạnh, và 27 triệu pao cam tươi mỗi năm.

Khi điều này nghe có vẻ là một số lượng lớn trái cây, Jamba Juice cạnh tranh để thu hút được sự quan tâm của những người trồng với những công ty khác, như những nhà sản xuất đồ uống những người bán sản phẩm từ trái cây và một lượng lớn những nhà sản xuất các sản phẩm khác với số lượng trái cây lớn, như đậu và mít. Thêm vào đó, những người trồng tương tự cung ứng cho những công ty này cũng bán cho siêu thị và những nhà phân phối công nghiệp rau quả.

Dâu tây là một thách thức thực sự vì chúng là sự lựa chọn phổ biến của những người đi mua đồ siêu thị. Siêu thị cũng mang lại lãi suất lớn cho người trồng, vì thế không có gì ngạc nhiên về 1,4 tỷ pao dâu tây được sản xuất mỗi năm trong bang California, khoảng 75% được thu hoạch cho chợ tươi, trong khi chỉ 25% là được đông lạnh dành cho các chợ chế

biến. Có một cảm nhận chung là kích thích của dâu tây liên quan trực tiếp tới hương vị và vị ngọt của nó với những quả mọng lớn thì ngọt hơn và chín hơn. Thực sự, hương vị của dâu tây được quyết định bởi điều kiện trồng (như thời tiết), giai đoạn chín nhất khi thu hoạch và loại quả. Mặc dù thực tế này, nhưng nhiều bản nghiên cứu nông nghiệp của những người trong côngxooxciom lại tập trung vào gây giống trái cây mà sẽ hấp dẫn được những người mua trái cây lẻ. Điều này nghĩa là quả dâu tây sẽ lớn hơn.

Dâu tây như thế thu hút được những người mua trái cây lẻ và gây khó khăn lớn cho Jamba. “Chúng quá lớn. Chúng gây khó khăn cho những người pha chế sử dụng bằng tay, chúng không hợp cho những cái muỗng chúng tôi sử dụng, và sự khác nhau của kích thước gây ra sự thay đổi trong hình dáng, hương vị, và màu sắc của đồ uống chế biến từ trái cây nghiền nhuyễn của chúng tôi.

Vì Jamba Juice không có khả năng tác động sự phát triển của các loại dâu tây này, nên họ tìm sự giúp đỡ từ các máy chế biến của họ. Những máy chế biến trái cây đông lạnh là sự tương đương của công nghiệp chế xuất của các nhà sản xuất đơn đặt hàng: họ rửa, phân loại và đóng gói trái cây đông lạnh và sau đó bán cho các nhà phân phối.

Dâu tây phải được đông lạnh càng sớm càng tốt, ngay sau khi hái để đảm bảo được hương vị và hình dáng của chúng. Trong hầu hết các trường hợp, những quả mọng được cắt ra từng miếng, nghiền nhuyễn hay giữ lại nguyên hình dạng để ướp lạnh. Các nhà chế biến có những thiết bị chuyên dụng để thực hiện 3 sự chọn lựa này. Và Jamba cần đến dạng yếu tố thứ 4-những quả mọng được chia ra trong những cái khoanh lớn nhưng vẫn giữ được hình dạng trái cây cho các khách

hàng mua lẻ, những người mà có thể xem chế biến đồ uống của họ.

Kimball nói, “tôi biết nói nghe có vẻ đơn giản, nhưng điều này lại đòi hỏi một quá trình sáng tạo để đảm bảo rằng có số lượng quả mọng đông lạnh đầy đủ được thực hiện trong quá trình chế xuất đáp ứng được nhu cầu khối lượng ngày càng tăng”. Chuỗi cung ứng của Jamba và tổ chức R&D liên kết mật thiết với liên hiệp Cleugh’s Frozen Foods để phát triển một công nghệ độc quyền làm vỡ những quả mọng trước khi ướp lạnh theo cách phù hợp với quá trình chế xuất trong kho. Kimball nói: “Đây không phải là một sự đầu tư nhỏ của Cleugh’s. Tuy nhiên khả năng của họ để đảm bảo chúng tôi có trái cây có thể chia ra nhiều phần đã củng cố thêm mối cộng tác hiện nay của chúng tôi với các đối tác cung ứng lâu dài này”.

Mối quan hệ giữa Jamba Juice với những người đóng gói này là một ví dụ điển hình cho mối cộng tác phối hợp. Đó là một ví dụ mà không hoàn toàn dựa vào sự sẵn có hay sử dụng hệ thống thông tin phức tạp.

Tin tưởng vào đối tác nhưng bảo vệ được quyền lợi của bạn

Sự cộng tác hiệu quả dựa trên mối quan hệ được xây dựng và sự chia sẻ cả về thông tin và lợi ích đạt được như là một sự tiến bộ của mối quan hệ. Điều này có nghĩa rằng bạn không thể yêu cầu đối tác của bạn một cái gì đó mà không có lại quả cho họ: “cái gì đó” có thể là sự giảm giá, dịch vụ chất lượng hơn, hay trong hầu hết các trường hợp, đó là thông tin. Nếu bạn sẵn sàng thiết lập một cơ sở hạ tầng để gửi yêu cầu mua hàng một cách tự động đến người cung ứng nhưng không muốn đưa kế hoạch kinh doanh của bạn trong 9 tháng tới thì

hãy tự hỏi bạn là tại sao không. Chia sẻ thông tin đòi hỏi phải xác thực; có thể rằng bạn không có sự tin cậy cần thiết vào đối tác của bạn.

Có một lý do tốt mà nhiều công ty hay nghi ngờ khi thiết lập một thông tin mang tính chiến lược cao sẵn có đối với đối tác cộng tác là: lòng tin bị bóp méo toàn thời gian! Dữ liệu giá cả có thể tin tưởng được tin tưởng tạo ra con đường dẫn tới tay của những đối thủ cạnh tranh, sự đầu cơ kinh doanh công trình bị sao chép, hay thời hạn và điều kiện cung ứng "tốt nhất" được nhận thấy không thuận lợi bằng những gì cung ứng cho các khách hàng khác.

Hãy lấy kinh nghiệm của công ty thiết bị mạng máy tính hàng đầu với lợi nhuận chính đáng-phần được hưởng trong một phần không nhỏ đối với sự quản lý nhà cung ứng cực kỳ năng nổ của nó. Công ty yêu cầu giá cả thấp nhất đối với những linh kiện then chốt của nó và nài nỉ rằng những sự sắp xếp giá cả này phải được giữ bí mật. Để che đậy giá cả khỏi đối thủ cạnh tranh, nó mua những linh kiện then chốt này của một nhóm thu mua trung gian phân phối chúng cho nhà sản xuất đơn đặt hàng. Công ty đã thiết lập mối quan hệ mật thiết với nhà cung ứng quan trọng và tin tưởng rằng giá cả thấp nhất được áp dụng cho các linh kiện điện tử quan trọng-cho đến khi nó kiếm được một công ty và nhận ra rằng nó đã mua được linh kiện tương tự từ nhà cung ứng tương tự có giá rẻ hơn 10%! Điều này xảy ra mặc dù có sự thỏa thuận từ nhà cung ứng rằng giá phải được trả qua công ty thiết bị mạng là thấp nhất áp dụng cho bất cứ khách hàng nào.

Bóp méo sự thật liên quan đến giá cả không phải mới đối với Greg Frazier, phó chủ tịch điều hành của Dịch vụ chuỗi cung ứng Avnet (ACS). Ông ta quan sát những ví dụ của cộng

tác thất bại “toàn thời gian”. ASCS là một nhánh dịch vụ của Tiếp thị điện tử Avnet, một nhà phân phối linh kiện điện tử toàn cầu. Tổ chức Frazier cung ứng dịch vụ chuỗi cung ứng cho các nhà sản xuất thiết bị gốc (OEMs), nhà cung ứng dịch vụ sản xuất điện tử (EMS) và nhà sản xuất linh kiện điện tử. Frazier lưu ý rằng vấn đề giá cả có thể xuất phát từ sự xác định được cung ứng bởi nhà cung ứng, mà có thể hứa hẹn đưa ra một cái giá thấp nhất, nhưng với dòng chữ in nêu rõ “đối với một công ty chính xác là quy mô của bạn, phục vụ cho khách hàng chính xác của bạn”. Frazier nói, “Trong nhiều trường hợp, ý tưởng tồn tại ‘giá tốt nhất’ là một điều ảo tưởng”.

Thực tế sự thật đó đã bị bóp méo. Thay thế cách sử dụng này như là một lý do để tránh cộng tác, thiết lập tình đối tác để bạn được bảo vệ.

Khái niệm bảo vệ công ty khỏi vi phạm sự tín nhiệm cũng được hoàn thiện hơn trong mấy năm qua. Khi ngày càng nhiều công ty chia sẻ những dự đoán, cấp độ sản xuất, kế hoạch phân phối, giá cả, và tư liệu sản xuất, an ninh thông tin trở thành vấn đề thiết yếu và không còn chỉ là một vấn đề nội bộ nữa. Đối tác cộng tác của bạn nên có một đơn đặt hàng hay là một sự thỏa thuận tín nhiệm cung ứng một mức độ của sự bảo vệ dữ liệu hợp pháp vượt quá một khái niệm mơ hồ về sự thật. Khi đơn đặt hàng kết cấu có thể giảm thiểu tối đa những rủi ro, thì đừng cho là nó sẽ cung ứng nguồn giúp đỡ hợp pháp làm cho mối quan hệ thất bại. Thay thế vào đó, hãy sử dụng đơn đặt hàng như là một công cụ để làm rõ ràng mối quan hệ sẽ bị chi phối như thế nào và để định rõ vai trò và nhiệm vụ.

Một mối quan tâm nữa là truyền dữ liệu. Mặc dù nhiều

công nghệ có thể mã hóa dữ liệu để không bị gián đoạn và không bị hư hại, nhưng rủi ro trong lỗi kỹ thuật là có thật. Dẫn đến kết quả, ngày càng có nhiều công ty đang sử dụng dịch vụ an ninh toàn diện, đắt tiền để giảm tối thiểu rủi ro. Những điều này thường đòi hỏi các đối tác theo phương pháp bảo vệ chắc chắn xác định rõ loại khẩu lệnh, ví dụ, và hạn chế truy cập dịch vụ mạng và trạm làm việc. Mặc dù thay đổi phương pháp, nhưng hành kinh doanh và công nghệ thông tin vẫn phân tích cực kỳ cẩn thận an ninh của các đối tác cũng như của họ.

- Để giúp quản lý được rủi ro trong an ninh thông tin, Tổ Chức Tiêu Chuẩn Quốc Tế (ISO) đã tạo ra ISO/ICE 17799, một bộ quản lý toàn diện quản lý thực tiễn tốt nhất trong 10 lĩnh vực thiết yếu từ chính sách an ninh cho đến quản lý liên tục công việc. Một số công ty đòi hỏi các đối tác cộng tác của họ tham gia vào ISO/IEC 17799. Bởi vì tiêu chuẩn là khung hình cho thực tiễn tốt nhất của an ninh thông tin hơn là một phương pháp luận, những công ty này thường sử dụng nó để điều chỉnh những chi tiết cụ thể của những cái mà họ yêu cầu nơi đối tác của họ. Những chi tiết cụ thể này có thể bao gồm những phương pháp như là các kế hoạch khôi phục tai họa hay việc sử dụng nhất quán chống vi rút trong toàn bộ thiết bị mạng kết nối.

Loại trừ tất cả các rủi ro an ninh thông tin gần như là không thể. Chuỗi cung ứng của công ty bạn rất năng động. Các khách hàng và các nhà cung ứng mới luôn luôn được bổ sung, và mức cộng tác trong mối quan hệ hiện tại là luôn tiến triển. Để thiết lập một cấp độ an ninh chính xác, đầu tiên phải nhận biết được các tình huống gây ra sự suy thoái kinh tế khủng khiếp nhất. Điều này có thể là do hệ thống thiết yếu

không sẵn có, mất dữ liệu nguyên vẹn, hay là sự sút mẻ trong giao tiếp với các đối tác. Sau đó tiếp cận và thay thế các bước hay các công cụ cần thiết để giảm tối thiểu những sự bất hòa trong khi những sự kiện này xảy ra.

Sử dụng công nghệ để hỗ trợ các mối quan hệ cộng tác của bạn

Công nghệ cho phép bạn giao tiếp với các đối tác chuỗi cung ứng của bạn. Nếu phá bỏ được rào cản giữa các công ty, cải thiện được dòng thông tin, và chuyển đổi dữ liệu thành thông tin có ích. Đưa ra một lời kêu gọi dựa trên các khái niệm của sự quản lý chuỗi cung ứng mục đích đến mục đích và sự sẵn có của công nghệ để làm cho nó xảy ra, sau đó, tại sao các công ty lại quá chậm chạp trong việc nắm lấy một mối cộng tác thực sự? Chúng tôi nghĩ câu trả lời thật là đơn giản: họ chưa sẵn sàng mà thôi.

Ở đỉnh điểm của thời kỳ bùng nổ Internet, nhiều công ty phần mềm tin rằng nếu họ cài đặt một trình ứng dụng dây chuỗi cung ứng và hệ thống đúng đắn thì việc bán hàng sẽ thực hiện theo cách đó. Nhưng mọi thứ không xảy ra theo cách đó. Nhiều công ty dự kiến thu được lợi ích như đã hứa mà không phải thực hiện công việc thường xuyên phải đi tới đi lui ban đầu-sự phân tích, sự thiết kế lại chế xuất, và sự liên kết với các trình ứng dụng cần thiết để đạt được chức năng đầy đủ.

Hầu hết các hệ thống thương mại điện tử trước đây đều đề cập đến vấn đề cộng tác lâu dài và rộng lớn như dự đoán mở rộng, yêu cầu sáng tạo, kế hoạch hoạt động. Nhiều cái trong số này là những sáng kiến đỉnh cao được điều hành bởi ủy viên ban quản trị có vị trí hợp lý trong công ty, những người mà có kỹ thuật mà họ đang ủng hộ. Và nhiều nhà cung

ứng hệ thống và công cụ đưa ra những hứa hẹn mà họ không thể giữ lời. Ở nhiều công ty cách thức của họ quá non nớt, dữ liệu cần thiết không sẵn có, hay là họ không chuẩn bị cho cách cộng tác mới của công việc mà công nghệ mới có thể hoạt động theo lý thuyết.

Hơn nữa, không tiêu chuẩn kinh doanh điện tử đơn lẻ nào về việc giao dịch và thông điệp hiện ra để tập hợp lại mớ hỗn độn của người sử dụng. Công cụ cộng tác phải dịch được những dạng dữ liệu phức tạp, làm tăng thêm sự tinh vi của chúng và hạn chế hơn nữa yêu cầu của chúng. Tóm lại, thế giới không có sẵn sự dồi dào của công nghệ.

Kết quả là nhiều “khung” B2B trước đây chỉ đơn giản là cơ sở dữ liệu cho việc thúc đẩy thông tin. Công ty A sẽ đưa ra dữ liệu đến một địa điểm và rồi thông báo cho công ty B rằng thông tin đã sẵn sàng hay cho rằng công ty B sẽ kiểm tra địa điểm đó dựa trên nền tảng thông thường. Công ty B sẽ xem thông tin, tải nó xuống hệ thống của nó, và lựa chọn có thực hiện hay không. Thực tế mà nói internet trở thành một công cụ xa xỉ và tinh vi của sự trao đổi dữ liệu điện tử (EDI). Hầu hết các trình ứng dụng đều được đấu giá trực tuyến cho việc mua, bán sản phẩm và vật liệu. Tại sao? Bởi vì những trình ứng dụng này không đòi hỏi hệ thống và sự tích hợp dữ liệu cần thiết cho một sự cộng tác thực sự.

Sau khi dot-com sụp đổ, nhiều công cụ cộng tác tập trung vào tiêu điểm hẹp hơn-thực hiện chuỗi cung ứng hơn là kế hoạch lâu dài. Tiêu điểm hẹp này giảm rủi ro trong việc chia sẻ thông tin, tự động hóa nhiều cách thức làm bằng tay, và cho phép công ty làm việc trong một thời gian thực sự.

Các công cụ cộng tác ngày nay tập trung vào quản lý trường hợp chuỗi cung ứng và vào mối quan hệ giữa khách

hàng và nhà cung ứng. Khi công nghệ phát triển và các công ty chuẩn bị tốt hơn cho sự lưu trữ dữ liệu nghiêm ngặt cần thiết cho cộng tác chuỗi cung ứng, lời hứa hẹn cho những ứng dụng mới này có thể sớm trở thành hiện thực. Quan trọng là để sử dụng những công cụ này một cách hợp lý. Khi họ có thể cải thiện được dòng âm thanh và đưa ra quyết định, thì họ không thể bồi thường cho những cách thức gần điểm cực thuận hay sự thành thạo của chuỗi cung ứng nhà nghề dày dạn. Một hệ thống cộng tác tốt có thể tập hợp dữ liệu và làm một kế hoạch dựa trên một bộ giới hạn trước của nguyên tắc kinh doanh, nhưng nó không thể phán đoán được ứng dụng của các nguyên tắc đó trong tình huống hiện thời hay tính toán được tính hiệu quả của một yêu cầu không thích đáng đối với đối tác chuỗi cung ứng.

Tuy nhiên, công nghệ là một yếu tố then chốt của hầu hết mối quan hệ cộng tác phối hợp và mối quan hệ cộng tác đồng bộ và nhiều mối quan hệ hợp tác. Hãy nhớ rằng công nghệ là công cụ hỗ trợ, không phải là con đường dẫn tới thành công. Để sự đầu tư vào công nghệ của bạn thành công thì hãy đảm bảo rằng tổ chức của bạn được thiết lập để nâng nó lên. Điều này có nghĩa là thay đổi trong cơ cấu tổ chức, cách thức, dự kiến khích lệ, và phương thức tiến hành của tổ chức bạn.

Hãy bao gồm các nhà cung ứng và các khách hàng của bạn trong sự lựa chọn và phát triển cách thức và hệ thống. Hay là ít ra cũng thu hút được thông tin phản hồi từ phía họ và cho phép họ tác động hay tăng cường thiết kế. Tạo ra giải pháp công nghệ của bạn một nền tảng dịch vụ tuyệt diệu không phải là một sự bào chữa cho dịch vụ nghèo nàn.

Đừng quên thỏa hiệp

Nếu bạn không phải là Dell hay Wal-Mart thì đừng mong

chờ rằng những yêu cầu của bạn đối với khách hàng hay nhà cung ứng cộng tác sẽ được đáp ứng ngay tức thì với hoạt động tích cực. Khi bạn mời một công ty khác làm đối tác cộng tác là bạn đang yêu cầu nó thay đổi cơ bản về cách hoạt động của nó. Bạn càng đi xa trong lĩnh vực cộng tác bạn càng yêu cầu đối tác nhiều hơn. Chỉ có những công ty lớn nhất và quyền lực nhất mới đứng ở vị thế có thể ép buộc sự thay đổi được. Các công ty khác phải sẵn sàng bán các đối tác triển vọng theo ý tưởng cộng tác.

Chúng tôi đã coi vấn đề mục tiêu của mối quan hệ cộng tác là để nhận biết được lợi ích chiến lược hay tài chính. Rõ ràng như đã nghe, mỗi cộng tác vì mục đích cộng tác đơn giản là không đáng để cố gắng. Mỗi công tác không phải thay đổi về giá cả tư một đối tác dây chuyền cung ứng này sang một đối tác dây chuyền cung ứng khác. Nó thiết lập chuỗi cung ứng làm cho chi phí toàn bộ thấp hơn và sau đó là chia sẻ tiền tiết kiệm được. Điều này có nghĩa rằng bạn phải sẵn sàng thỏa hiệp.

Avnet's Frazier nhận thấy rằng nhiều nhà cung ứng linh kiện điện tử và nhà sản xuất đơn đặt hàng nỗ lực tham gia vào một mối quan hệ cộng tác ở một mức độ mà họ không được sẵn sàng hỗ trợ. Ông ta nói rằng "đó là một cái mà để chia sẻ những dự đoán bằng điện tử, nhưng khi những công ty đó được yêu cầu lo việc cung ứng dịch vụ phức tạp thì xem ra khó thể đảm nhiệm được những nhiệm vụ bổ sung này và vẫn có lợi nhuận từ mối quan hệ".

Công ty của Frazier liên kết với các nhà sản xuất linh kiện mà thích bán sản phẩm của họ cho Avnet hơn là bán trực tiếp cho khách hàng cuối cùng. Ông ta nói, "Nhiều công ty này đã có một thời gian khó khăn về việc kiếm tiền bằng

cách bán trực tiếp. Đó không phải là vấn đề khả năng; đó là vấn đề chiến lược và quy mô. Những công ty này đang bán linh kiện điện tử, không phải để quản lý các chuỗi cung ứng của các công ty khác”.

Nhiều nhà sản xuất linh kiện này bán cho OEMs sự sản xuất đồng ý nhận linh kiện từ các nhà cung ứng khác cho nhà sản xuất đơn đặt hàng thường là những người đơn đặt hàng đa dạng và ở nhiều nơi. Một nhà sản xuất linh kiện bán cho 5 OEMs, mỗi OEMs với 5 đối tác sản xuất với 5 phương tiện sản xuất, phải hỗ trợ cho 125 địa điểm khác nhau. Frazier chỉ ra rằng “Điều đó có nghĩa là 125 sự dự đoán sẽ được đưa ra trong mỗi tuần. Không có sự đầu tư lớn về người, hệ thống và cơ sở hạ tầng, đây là một kiểu rất khó cho hầu hết các nhà sản xuất linh kiện hỗ trợ”.

Thông thường, nhà cung ứng OEMs hay EMS phát triển kế hoạch chính cho mối quan hệ cộng tác-kế hoạch đánh giá một cách lạc quan lợi ích của họ. Các nhà cung ứng dự kiến cung ứng dịch vụ giá trị gia tăng như là chi phí của sự tiếp tục công việc. Tuy nhiên nếu như bạn trông chờ nhà cung ứng của bạn cung ứng dịch vụ bổ sung và đảm nhiệm những rủi ro phát sinh mà chi phí không phát sinh cho bạn thì cơ hội của bạn đưa họ lên bàn thảo thuận là rất nhỏ. Và thậm chí nếu bạn thành công trong việc đưa họ “đang nhập” thì rất có thể bạn sẽ nhận thấy rằng họ không thể đáp ứng được yêu cầu mà bạn đưa ra cho họ. Thay vào đó, liên kết chặt chẽ với đối tác của bạn để thực hiện một vấn đề cần giải quyết thì họ có thể hiểu và mua cổ phần. Đưa ra một sự thỏa thuận đánh giá rõ ràng dịch vụ bổ sung mà bạn muốn họ cung ứng-và trả thêm tiền cho họ một cách hợp lý.

Mối cộng tác thành công tạo ra một nỗ lực thúc đẩy tốc

độ đối tác của họ. Một số thực tiễn tốt nhất bao gồm trong việc đưa ra một sự thỏa hiệp gồm có việc cung ứng giải pháp công nghệ cho họ với chi phí thấp hay không có chi phí và liên kết chặt chẽ để tăng tốc họ với công nghệ mới. Tuy nhiên việc mua giấy phép và đặt nó tại nhà cung ứng của bạn không phải là cộng tác.

Cuối cùng, để đảm bảo việc thiết lập một cách giám sát kết quả của mối quan hệ cộng tác. Liên kết với đối tác của bạn để thiết lập một bộ hệ mét nhất quán với lời xác nhận có giá trị và có thể cập nhật và xem lại trên cơ sở thông thường.

MỐI CỘNG TÁC CỦA THỂ HỆ TIẾP THEO

Mặt thiết yếu của sự cộng tác là yêu cầu nắm bắt được và phản ứng được với những sự thay đổi trong dữ liệu kế hoạch của đối tác. Hầu hết các công cụ cộng tác ngày nay được xây dựng dựa trên việc tập trung vào một cơ sở dữ liệu. Bởi vì nó có thể mất thời gian để đồng hóa và xử lý dữ liệu được lựa chọn từ nhiều nguồn, các công ty thường quyết định dựa trên dữ liệu lịch sử. Nếu bạn là một công ty quốc tế có trụ sở tại Hoa Kỳ, thì đó có thể là nơi để bạn lưu giữ dữ liệu trung tâm. Các công cụ cần dữ liệu được tập trung nhằm thực hiện sự phân tích toàn bộ-mặt khác, chúng chỉ là đang nhìn bằng con mắt lạc quan vào thông tin địa phương. Để đưa dữ liệu vào cơ sở dữ liệu, chúng phải được “bơm vào” từ trên khắp thế giới, cái mà có thể mất rất nhiều thời gian. Như thế, mặc dù bạn nghĩ rằng bạn có thể làm chủ được thời hạn phân tích, thì bạn vẫn không thể. Đây là lý do mà các công ty điều khiển bản phân tích sử dụng thông tin từ hôm qua (hay sớm hơn). Trước khi tập trung cơ sở dữ liệu, bản phân tích đã làm mất rất nhiều thời gian nhưng gần điểm cực thuận bởi vì nó chỉ sử dụng một phần của dữ liệu hiện có.

Thế hệ tiếp theo của cộng tác dẫn chúng ta “quay trở về tương lai”- đến cuối năm 1990, trước khi bùng nổ bong bóng, khi mà công nghệ internet hứa hẹn một tầm nhìn toàn diện của thông tin dùng được qua mạng chuỗi cung ứng toàn bộ. Theo nhiều cách, tương lai là đây. Hầu hết các công nghệ cần cho tầm nhìn đã tồn tại sẵn và có thỉnh thoảng. Tuy nhiên bạn không thể tạo đà hoàn toàn công nghệ này cho đến khi nắm được cách thức kỹ càng. Hầu hết các công ty vẫn chưa đạt được điều đó, nhưng chúng sẽ đạt được nhanh thôi.

Trong thế hệ tiếp theo của cộng tác chuỗi cung ứng, sự tiến bộ công nghệ sẽ bị che phủ bởi sự thay đổi trong thái độ cá nhân. Sẽ có một cuộc cách mạng về cộng tác như một sự đầu tư chung hơn là nhiều hơn một mặt, “nếu chúng ta xây dựng nó, chúng ta bắt buộc họ phải sử dụng nó” thái độ tiêu biểu cho nhiều nỗ lực cộng tác của ngày nay. Sự thay đổi gồm có những cái sau đây:

- ◆ Công ty sẽ tập trung vào cộng tác để đạt được sự thỏa mãn của khách hàng lâu dài hơn là sự giảm chi phí nội bộ.

- ◆ Kiến trúc dữ liệu phân phối sẽ trở thành nền tảng phổ biến nhất cho các công cụ cộng tác, cho phép các công ty đáp ứng trong thời hạn cho kế hoạch và dữ liệu.

- ◆ Công ty sẽ thăm dò những điều khoản an ninh của đối tác cộng tác kỹ lưỡng hơn, và công nghệ mới sẽ giúp kiểm toán diện tử chiều sâu của các điều khoản an ninh.

- ◆ Sự hòa hợp giữa các hệ thống khác loại nhau sẽ trở nên thực tế, cho phép các công ty giám sát tất cả sự sản xuất và các tài sản ngành hậu cần của họ từ hệ thống trung tâm.

- ◆ Thay thế cho các giao dịch thông thường tự động đơn giản, hệ thống sẽ có thể nhìn trước, dự đoán các sự kiện chưa

lên kế hoạch, và gây ra một phản ứng chính xác như cần thiết.

- ◆ Phần mềm trình ứng dụng sẽ được mở rộng ra thành nhiều lớp của nhà cung ứng và nhà phân phối. Khi cộng tác với nhiều khách hàng và nhà cung ứng sẽ trở thành qui tắc, thì các công ty sẽ vẫn duy trì các nỗ lực dự đoán và lên kế hoạch kỹ hơn cho việc lựa chọn bộ phận đối tác.

- ◆ Cộng tác với nhà cung ứng vật liệu sẽ tiếp tục tập trung giao dịch, trong khi các mối quan hệ với nhà cung ứng dịch vụ sẽ có tính chiến lược cao hơn và tập trung vào kế hoạch.

- ◆ Các trình ứng dụng sẽ được xây dựng trên đỉnh kiến trúc có nền tảng internet bên ngoài.

- ◆ Cộng tác sẽ ngày càng tập trung vào trước kết thúc của chuỗi cung ứng, với sự nhấn mạnh vào dự đoán cộng tác và các kiểu bổ sung.

- ◆ Việc sử dụng công cụ tiêu chuẩn công nghiệp như Rosettanet Pips và CPFR sẽ trở thành dạng chủ đạo của sự giao tiếp cộng tác trong lĩnh vực điện tử và sản phẩm người tiêu dùng.

Vì là một nguyên tắc quản lý nên cộng tác vẫn nằm trong trứng nước của nó. Chúng tôi tin rằng nó sẽ thay đổi kinh tế của tất cả các công ty như là thực tiễn kinh doanh, nguyên tắc, và những thỏa thuận được điều chỉnh để tác động lại thực tế của sự hòa hợp và làm tăng tầm nhìn qua chuỗi cung ứng. Cộng tác sẽ cho phép các công ty nhỏ hơn cạnh tranh với công ty lớn hơn, làm cho quy mô kém quan trọng hơn một sự phân biệt cạnh tranh. Cộng tác sẽ trở thành một nguyên tắc tất yếu và một phần không thể thiếu được của chiến lược chuỗi cung ứng. Xem hình 4-2 về đường lối cộng tác.

Hình 4-3 - Đường lối cộng tác.

☐ Bạn có thể có một tầm nhìn rộng lớn về tương lai, nhưng cơ hội thành công của bạn sẽ thấp nếu như bạn cố gắng đi đến “cối niết bàn cộng tác” từ sự bắt đầu. Hãy bắt đầu với sự cải tiến chiến thuật.

☐ Tập trung vào tầm nhìn rõ ràng, đơn lẻ cho chiến dịch cộng tác của bạn, có mục đích và mục tiêu rõ ràng.

☐ Nhận biết rõ ràng về khả năng then chốt được yêu cầu hiện thời và trong tương lai của công ty bạn, và đảm bảo rằng chiến lược cộng tác phải kiên định.

☐ Bắt đầu thấp, tập trung vào khả năng giới hạn, vào các ứng viên đối tác lựa chọn, và vào các nhiệm vụ lựa chọn.

☐ Nhận biết được rằng những nỗ lực bước đầu có thể được các cơ sở hạ tầng làm bằng tay hỗ trợ (diễn thoại, fax, email); những nỗ lực lớn hơn chắc chắn sẽ đòi hỏi hệ thống hỗ trợ tiên tiến hơn. Vì thế hãy chú ý hệ thống sẽ cần cải tiến như thế nào.

☐ Hãy để những người điều hành kinh doanh và thực tế kinh tế định hình mối quan hệ cộng tác tự nhiên của bạn và cách mà họ sẽ quản lý.

☐ Phát triển khả năng công nghệ chỉ đến mức mà bạn hy vọng đối tác của bạn có thể quản lý được.

☐ Tiếp cận sự thay đổi tổ chức mà sẽ cần thiết để hỗ trợ cộng tác trên diện rộng song song với nỗ lực ban đầu của bạn.

☐ Ngầm cơ cấu giải thưởng và bồi thường theo mục tiêu của chiến lược cộng tác.

☐ Quản lý hiệu quả các đối tác cộng tác; có một chương trình hệ mét toàn diện thay thế cho phép bạn giám sát hoạt động của họ và hoạt động của chính bạn trên nền tảng thông thường.

☐ Đừng đưa mọi người ra khỏi sự cộng bằng. Có nhiều câu chuyện về các công ty mà “búng cái công tắc” trên công cụ cộng tác mới, chỉ khi nhận ra rằng hệ thống đang giới thiệu một hành động không có ý nghĩa từ triển vọng kinh doanh. Khi bạn đang vận động nỗ lực, hãy đảm bảo tổ chức của bạn có nhiều chuyên gia kỹ năng có thể giám sát tiến trình và thực hiện những bước chỉnh sửa cần thiết.

CHƯƠNG 5

QUY TẮC GỐT LỖI 5:

SỬ DỤNG TIÊU CHUẨN SO SÁNH

ĐỂ ĐẠT THÀNH CÔNG TRONG KINH DOANH

Hầu hết mọi người đều đồng ý với câu cách ngôn: “Nếu bạn không thể đánh giá nó, bạn không thể ổn định nó”. Tuy nhiên rất ít chương trình tiêu chuẩn so sánh thực sự đem lại một bức tranh toàn cảnh về thành tích một cách rõ ràng, xác định được nguyên nhân của vấn đề thành tích, hay xác định được các cơ hội cải tiến. Lý do đơn giản: thiết lập một chương trình tiêu chuẩn so sánh thành tích mạnh mẽ và hữu dụng thì quá khó! Chỉ riêng việc đi đến thỏa thuận về việc tiêu chuẩn so sánh gì, làm thế nào xác định các tiêu chuẩn so sánh đã được chọn, và làm thế nào đánh giá chúng thường xuyên là một nỗ lực quá lớn. Việc đi đến thỏa thuận để đồng ý về mục tiêu cơ bản của chương trình tiêu chuẩn so sánh có thể là một trong số thỏa thuận gây tranh cãi nhất.

Hãy nghĩ về các tiêu chuẩn so sánh mà công ty bạn dùng để xác định khả năng kinh doanh của nó. Cũng như nhiều công ty, bạn có thể chủ yếu tập trung vào các thành tích biểu dành cho dịch vụ khách hàng, thu mua, và sản xuất sẵn có. Tuy nhiên, rất ít công ty theo dõi các tiêu chuẩn so sánh chuỗi cung ứng chức năng chéo, cho dầu việc quản lý cách tích cực những tiêu chuẩn so sánh này cho mục đích quản lý là một thành tố chính yếu của một công ty chuỗi cung ứng tích hợp.

Hầu hết các tiêu chuẩn so sánh tập đoàn tập trung vào tác động và hệ quả tài chính. Đây không có gì là ngạc nhiên

vì việc lập báo cáo tài chính cần phải được thực hiện theo quy định chung.

Tuy nhiên, trong khi các tiêu chuẩn so sánh tài chính có thể giúp đánh giá tác động những thay đổi thủ tục về tình hình tài chính của một công ty, chúng tôi nghĩ là chúng không đủ khi về lý thuyết, chúng không cung ứng một viễn cảnh vươn xa và rất khó đem lại tính hiệu quả kinh doanh. Chúng cũng không cung ứng một cái nhìn thấu suốt các chỉ số thành tích phi tài chính mang tầm chiến lược như thành tích giao hàng và mức độ dịch vụ khách hàng.

Một tiêu chuẩn so sánh chính xác là gì? Từ điển Merriam-Webster định nghĩa một tiêu chuẩn so sánh là “một cơ sở hay tiêu chuẩn so sánh”. Cần nhớ theo định nghĩa này, một con số hay một giá trị đứng một mình không phải là một tiêu chuẩn so sánh. Một con số hay một giá trị chỉ trở nên một công cụ quản lý hữu dụng khi được so sánh với con số hay giá trị khác. Đây là tiền đề cho chương trình đánh giá thành tích hiệu quả.

Tại sao phải đánh giá?

Liệu thành tích chuỗi cung ứng có thực sự là quan trọng? Tuyệt đối đúng. Trước hết, một bộ tiêu chuẩn so sánh đúng có thể cho bạn biết từng quy trình lên kế hoạch, tìm nguồn, sản xuất, giao hàng và thu tiền của chuỗi cung ứng được thực hiện ra sao, nhấn mạnh nơi đâu cần cải tiến, và giúp bạn phát hiện vấn đề và quyết định nơi cần tập trung những nỗ lực cải tiến. Các tiêu chuẩn so sánh cũng có thể là một công cụ quản lý mạnh mẽ bằng cách cho mọi người biết những gì mong đợi nơi họ và cho phép bạn theo dõi tiến triển – hoặc thiếu sót của việc đó – theo thời gian.

Các tiêu chuẩn so sánh chuỗi cung ứng có thể khó xác

định và thậm chí khó đánh giá hơn. Ở mức cao nhất, các hoạt động của chuỗi cung ứng mong muốn góp phần vào thành tích tài chính của công ty. Các tiêu chuẩn so sánh chuỗi cung ứng, do đó, có ba mục tiêu quan trọng. Thứ nhất, chúng cần phải chuyển mục tiêu và mục tiêu tài chính thành các phép đánh giá hiệu quả thành tích kinh doanh. Thứ hai, chúng cần phải làm ngược lại—chuyển thành tích kinh doanh sang các dự báo thu nhập hay doanh số tương lai một cách chính xác hơn. Cuối cùng, chúng cần phải điều khiển các hoạt động trong công ty chuỗi cung ứng nhằm hỗ trợ toàn bộ chiến lược kinh doanh.

Cho dù bạn không đánh giá được các tiêu chuẩn so sánh phi tài chính dựa trên cơ sở thông thường, bạn cũng có thể chắc chắn khách hàng của bạn làm được. Chẳng hạn, họ sẽ chú ý đến cách dịch vụ của bạn trong lần đặt hàng vừa qua của họ ra sao khi quyết định có đặt hàng nữa hay không. Đây chỉ là một cách mà tiêu chuẩn so sánh thành tích phi tài chính có thể đưa ra các chỉ số về thành tích tài chính tương lai.

Cách đánh giá là cách duy nhất để tìm hiểu thành tích quy trình đi lên hay đi xuống và đòi hỏi hành động nào. Tất cả các công ty thường biết về các vấn đề thành tích hay sự thất bại thỏa mãn các mục tiêu đã ấn định sau biến cố – khi mà tổng thu nhập thấp hơn mục tiêu, các khách hàng chuyển kinh doanh đi nơi khác, hay biến kinh doanh thấp dưới mức mong đợi.

Nghiên cứu và kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy rõ ràng các công ty có kỹ năng quản lý chuỗi cung ứng tốt sẽ có mức quy trình thành thạo cao sẽ đem lại tổng thành tích chuỗi cung ứng tốt hơn. Họ tránh được các khó khăn đi kèm

với việc “lái xe bằng kính chiếu hậu” và có được cách sửa chữa vấn đề sớm – trước khi chúng trở thành quá mức.

Chương này sẽ kiểm tra toàn bộ các tiêu chuẩn so sánh chuỗi cung ứng, các định nghĩa của chúng, và các cách áp dụng cho việc quản lý thành tích chuỗi cung ứng. Chúng tôi cũng sẽ đưa ra hướng dẫn cách có được tầm hiểu biết về thành tích chuỗi cung ứng tổng thể và các cơ hội định vị chính xác cho việc cải tiến.

Quan trọng là rút ra được sự khác biệt giữa đánh giá thành tích và quản lý thành tích. Quản lý thành tích là đặt đúng chỗ các tiêu chuẩn so sánh đúng để xử lý tình hình chuỗi cung ứng của bạn. Quản lý thành tích sử dụng các tiêu chuẩn so sánh này để hỗ trợ các mục tiêu mang tính chiến lược của công ty bạn. Chương trình tiêu chuẩn so sánh của bạn là một công cụ quản lý hiệu quả nếu nó gồm ba bước cơ bản sau:

- Bạn kết hợp các mục tiêu định lượng thành các kế hoạch và ngân sách. Nếu việc cắt giảm chi phí phân phối là ưu tiên, chẳng hạn, các giả định ngân sách được điều chỉnh để hòa nhập với mục tiêu giảm chi phí.

- Bạn thiết lập các mục tiêu ý nghĩa cho từng mức độ cá nhân và phòng ban nhằm liên kết vào các mục tiêu tập đoàn tổng thể. Ví dụ, nếu bạn lên kế hoạch điều chỉnh chi phí giao hàng thấp hơn, mục tiêu trung tâm phân phối có thể nhằm mục đích có phần trăm chuyển hàng cấp tốc thấp hơn so với việc giao hàng theo tiêu chuẩn. Để theo dõi những thay đổi quy trình, bạn cần đánh giá được tỷ lệ chấp nhận các hoạt động mới nhằm điều khiển chi phí vận chuyển thấp hơn như bám sát việc đặt hạn theo thời gian giới hạn.

- Bạn có được các máy móc và các quy trình tốt thay

cho việc theo dõi sự tiến triển và thành tích quản lý. Các biệt lệ thành tích cần được xác định sớm và có được các hành động thích hợp có liên hệ từng cá nhân và công ty kịp thời.

QUẢN LÝ THÀNH TÍCH BẰNG CÁC TIÊU CHUẨN SO SÁNH

Để thực hiện các hoạt động này, một phần thông thường của quy trình quản lý chuỗi cung ứng của công ty, trước hết bạn sẽ cần xác định phương pháp cho việc quản lý thành tích chuỗi cung ứng. Chúng tôi nhận thấy các phương pháp hiệu quả nhất có cùng các đặc tính sau:

- Các tiêu chuẩn so sánh chuỗi cung ứng được liên kết với chiến lược kinh doanh
- Các tiêu chuẩn so sánh chuỗi cung ứng vừa mang tính cân bằng vừa bao hàm
- Các mục tiêu được thiết lập dựa trên các điểm chuẩn bên trong và bên ngoài
- Các mục tiêu mang tính công kích nhưng có thể đạt được
- Các tiêu chuẩn so sánh dễ nhận thấy và quản lý ở mọi cấp độ công ty
- Các tiêu chuẩn so sánh chuỗi cung ứng được sử dụng như là một công cụ cải tiến liên tục
- Các tiêu chuẩn so sánh được thực hiện bằng kế hoạch thực hiện chính thức

Chúng ta hãy cùng tìm hiểu từng đặc tính một cách cụ thể hơn

Liên kết các tiêu chuẩn so sánh của bạn với chiến lược kinh doanh

Các tiêu chuẩn so sánh chuỗi cung ứng truyền thống tập

trung vào tính hiệu quả và lợi nhuận. Các cải tiến về cấp dịch vụ, chi phí, và mức hàng tồn là hệ quả mong ước của một chiến lược kinh doanh và thường được đánh giá cách hợp lý. Một viễn cảnh mang tính chiến lược hơn xem những cách đánh giá này như là những đòn bẩy của các mục tiêu kinh doanh như sự phát triển trong một phân khúc thị trường hay thị trường cụ thể, gia tăng sự phát triển sản phẩm, hay tính sẵn có sản phẩm tức thời. Khi được kết hợp với các mục tiêu kinh doanh chủ yếu, chuỗi cung ứng trở nên một nguồn phụ cho sự lợi thế cạnh tranh.

Ví dụ, nhà sản xuất phụ kiện máy vi tính (PC) hàng đầu phát triển chiến lược kinh doanh chủ yếu ở chi phí thấp, sáng tạo liên tục, và phương pháp hàng có sẵn cho việc đặt hàng nhanh chóng. Từng đơn vị kinh doanh được mong chờ sản xuất với chi phí cho từng đơn vị thấp nhất có thể và làm cho sản phẩm luôn có sẵn cho việc vận chuyển trong vòng từ hai đến ba ngày nhận được đơn đặt hàng của khách. Các tiêu chuẩn so sánh chuỗi cung ứng theo dõi bản thảo luận sơ bộ bao gồm chi phí sản xuất, thành tích giao hàng, và chi phí hoàn thành.

Để cạnh tranh về giá, các công ty thiết lập nhà máy tại các vị trí có tỷ lệ nhân công thấp và các đơn đặt hàng dài hạn với phương tiện vận chuyển sản phẩm bằng đường biển tới từng trung tâm phân phối. Mặc dù hầu hết các khu vực sản xuất ở Châu Á, nhưng hầu hết công việc kinh doanh của công ty lại ở Bắc Mỹ và châu Âu, vì thế sản phẩm mất 5 tuần để đến trung tâm phân phối. Điều này khiến việc đạt được mục tiêu chiến lược thực hiện giao hàng nhanh là một thách thức lớn. Việc dự báo chính xác là điều then chốt nhưng cực kỳ khó trong thị trường phụ kiện dễ thay đổi. Và việc giới thiệu

sản phẩm thường xuyên và lệch pha khiến nó trở nên khó khăn hơn.

Kết quả là, công ty phải phụ thuộc nhiều vào tính linh động trong chuỗi cung ứng. Một trong những số ít đòn bẩy có sẵn là nên vận chuyển bằng đường không hơn là đường biển. Điều này gần như làm tăng gấp ba lần chi phí vận chuyển nhưng cần có để giữ mức dịch vụ khách hàng cao. Nhu cầu làm lại sản phẩm để cần kết hợp tốt hơn với nhu cầu hiện tại khi chúng đến các trung tâm phân phối địa phương cũng gia tăng chi phí.

Các nhà quản lý sản phẩm không coi những phụ phí này là một vấn nạn: chi phí vận chuyển và làm lại làm phát sinh các chi phí tùy vào chức năng kinh doanh. Vì thế chúng không tác động đến tiêu chuẩn so sánh chi phí-sản xuất.

Dĩ nhiên, tổng chi phí quản lý chuyển cung ứng gia tăng đáng kể vì những chi phí không được lên kế hoạch này. Để giải quyết vấn đề, đội ngũ quản lý bắt đầu bằng việc tính toán toàn bộ chi phí quản lý chuỗi cung ứng theo quý. (xem hình 5-1) đội ngũ cũng kiểm tra làm thế nào chiến lược chuỗi cung ứng tác động đến chi phí có liên quan đến việc quản lý đặt hàng, tiêu thụ nguyên liệu, chuyên chở hàng tồn, và lập kế hoạch – không chỉ là chi phí hàng bán ra.

Đội ngũ quản lý làm việc từng nhóm sản phẩm để nhận thấy tầm quan trọng tổng chi phí quản lý chuỗi cung ứng. Những chi phí sản phẩm vẫn được đánh giá theo cách thông thường nhưng toàn công ty được yêu cầu tập trung vào tính tổng chi phí mới. Kết quả là, các nhà quản lý sản phẩm lần đầu tiên nhận ra chi phí khổng lồ ứng với việc vận chuyển đường xa.

HÌNH 5-1: Các thành phần của tổng chi phí quản lý chuỗi cung ứng

Tổng chi phí quản lý chuỗi cung ứng	
Quản lý đặt hàng	• Phát hành sản phẩm mới, cùng pha, và bảo trì • Sáng tạo theo thực hiện đơn hàng của khách hàng • Quản lý kênh phân phối và chương trình/đơn đặt hàng • Lên kế hoạch lắp đặt • Thực hiện theo thực hiện đơn hàng • Phân phối • Vận chuyển, vận chuyển ra nước ngoài, và thuế • Lắp đặt • Hóa đơn/thanh toán của khách hàng
Tiêu thụ sản phẩm	• Quản lý và lập kế hoạch nguyên liệu/hàng hóa • Quản lý chất lượng nhà cung ứng • Vận chuyển trong nước và thuế • Nhận và lưu trữ nguyên liệu • Kiểm tra đầu vào • Xử lý nguyên liệu và thành phẩm • Gia công bằng máy
Vận chuyển hàng tồn	• Chi phí cơ hội • Hao hụt • Bảo hiểm và thuế • Tổng hàng lỗi thời-nguyên liệu thô, WIP, và thành phẩm • Lỗi thời kênh phân phối • Lỗi thời các dịch vụ
Tài chính và lập kế hoạch	• Chi phí tài chính chuỗi cung ứng • Chi phí lập kế hoạch cung/cầu
Hệ thống thông tin quản lý (MIS)	• Kế hoạch - Quản lý sản phẩm - Lập kế hoạch cung/cầu thành phẩm • Nguồn - Tiêu thụ nguyên liệu thô/nguồn • Sản xuất - Lập kế hoạch sản xuất và tiến hành • Phân phối - Quản lý đơn hàng - Hậu cầu và phân phối - Quản lý kênh phân phối - Dịch vụ/hậu mãi

Do các tính toán dự báo sai. Đây là xúc tác cần để hướng đến một sáng kiến quan trọng nhằm cải tiến quy trình sự báo, vốn cải tiến tính chính xác dự báo quan trọng – và giảm thiểu sự tín nhiệm vào cách thực hiện chuỗi cung ứng cho việc tạo ra những sai sót trong việc lập kế hoạch.

Ví dụ này không phải là bất thường. Việc đánh giá các tiêu chuẩn so sánh hoạt động riêng biệt là cách phổ biến – và thường phản tác dụng – sử dụng các dữ liệu có liên quan đến thành tích. Một phương pháp hiệu quả hơn là khởi sự bằng các mục tiêu chiến lược của công ty và quay ngược về việc xác định các tiêu chuẩn so sánh thành tích chuỗi cung ứng hỗ trợ cho mục tiêu này.

Đảm bảo các tiêu chuẩn so sánh của bạn là cân đối và bao hàm

Mục tiêu của việc quản lý thành tích là điều khiển các hoạt động - không chỉ việc xuất sắc trên mọi lĩnh vực. Điều này nghe có vẻ hiển nhiên, nhưng nhiều công ty gặp khó khăn trong việc thỏa thuận đâu là sự xuất sắc thành tích then chốt và đâu chỉ là “cần có cho đẹp”.

Hãy xem xét sự cân bằng tam giác cổ điển về dịch vụ khách hàng, chi phí, và chất lượng. Điều nào quan trọng? Ít quan trọng nhất? Khuynh hướng tự nhiên là nói tất cả đều quan trọng bằng nhau và không chọn thấp hơn thành tích về bất kỳ lĩnh vực nào. Dịch vụ khách hàng xuất sắc sẽ tốn tiền. Chất lượng hàng đầu cũng thế. Và việc cắt giảm chi phí thường mang nghĩa cắt giảm đầu tư trong việc cải tiến chất lượng hay dịch vụ. Đây là tình trạng tiến thoái lưỡng nan của việc quản lý thành tích chuỗi cung ứng. Nếu bạn muốn có được các mục tiêu cân bằng, bạn cần gánh hết các quan điểm thành tích đa tầng và rồi chọn các tiêu chuẩn so sánh

của bạn tương ứng. Một chương trình tiêu chuẩn so sánh hiệu quả cần phải bao gồm sự cân bằng về:

- Các tiêu chuẩn so sánh tập trung bên trong và đối với khách hàng
- Các tiêu chuẩn so sánh tài chính và phi tài chính
- Các tiêu chuẩn so sánh tài chính và tài chính chéo
- Các tiêu chuẩn so sánh được thiết kế nhằm đánh giá mức sáng tạo và cải tiến liên tục

Trong chương về chiến lược (nguyên tắc 1) chúng tôi đã nói về cần liên tục tìm kiếm các cải tiến và phân biệt thành tích chuỗi cung ứng của bạn. Sau khi bạn đã quyết định con đường thích hợp đi đến, thì bước tiếp theo là quyết định bằng cách nào bạn sẽ biết được bạn đang thỏa mãn các mục tiêu của bạn. Cách giải quyết này sẽ tạo nên nền tảng cho phương pháp quản lý thành tích. Một bước cần thiết trong quy trình này là xác định đâu là thành tích trung bình có thể chấp nhận được và đâu là thành tích siêu hạng cần có.

Đối với công ty phụ kiện máy vi tính được thảo luận trên, mục tiêu giảm thiểu chi phí quản lý chuỗi cung ứng có thể đem lại kết quả trong việc cơ cấu chuỗi cung ứng vốn tạo nên sự cân nhắc giữa chi phí sản xuất thấp và tỷ lệ đáp ứng cao. Đạt được thành tích cấp cao cho cả hai thì hầu như không thể vì từng cái đòi hỏi sự tập trung và cơ cấu khác nhau. Công ty phải chọn trong số các chi phí vận chuyển cao hơn cho các sản phẩm đặc thù, mức hàng tồn thành phẩm cao hơn, hay việc thực hiện đơn hàng chậm hơn.

Chúng tôi đã làm việc với các công ty viễn thông là những công ty đầu tiên cố gắng phát triển một hệ thống các tiêu chuẩn so sánh đem lại kết quả trong việc chọn lựa 21 chỉ

số thành tích. Đội ngũ quản lý đã dành nhiều thời gian có được sự xem xét chương trình, tạo ra các tiêu chuẩn so sánh khả dĩ hơn, và thậm chí bổ sung các mục tiêu thành tích cá nhân nhằm hỗ trợ các mục tiêu đã được chọn. Sau đó đội ngũ này nhận ra rằng không chỉ một tiêu chuẩn so sánh tập trung vào khách hàng. Thay vào đó, chương trình tập trung vào các tiêu chuẩn so sánh như thâm nhập thị trường, mức hàng tồn, và dữ liệu chi phí. Cuối cùng, đội đã giữ 21 chỉ số thành tích mà họ đã làm việc cật lực để phát triển nhưng thêm vào một bộ các tiêu chuẩn so sánh tập trung vào sự thỏa mãn khách hàng nhấn mạnh vào thành tích giao hàng.

Khi bạn bắt đầu xây dựng chương trình quản lý thành tích, hãy xem xét các tiêu chuẩn so sánh liên kết với bốn chiều hướng của phương pháp thành tích biểu cân bằng nổi tiếng:

- Chiều hướng tài chính bao gồm các tiêu chuẩn so sánh như chi phí hàng bán ra, giá nhân công, chi phí vận chuyển theo dặm, hiệu năng giá trị cộng thêm, xoay vòng tài sản. Như chúng tôi đã lưu ý trên, các tiêu chuẩn so sánh tài chính tương đối dễ đánh giá nhưng không cung ứng bức tranh toàn cảnh về chuỗi cung ứng của bạn thể hiện ra sao.

- Chiều hướng bên trong bao gồm các tiêu chuẩn so sánh như tính chính xác dự báo, chất lượng sản xuất, tính linh động sản xuất, và số lần chu kỳ nội bộ. Các tiêu chuẩn so sánh này xử lý thành tích sản xuất nhưng không gắn với kết quả tài chính cụ thể.

- Chiều hướng khách hàng bao gồm các tiêu chuẩn so sánh như cam kết giao hàng đúng hạn, chu kỳ thực hiện đơn hàng, tỷ lệ đáp ứng và việc thực hiện đơn hàng hoàn hảo. Các tiêu chuẩn so sánh hướng đến khách hàng được tạo ra

nhằm cho thấy công ty bạn hoạt động ra sao từ quan điểm khách hàng.

- Chiều hướng sáng tạo và học hỏi là chiều hướng khó khăn nhất để xác định vì các tiêu chuẩn so sánh trong lĩnh vực này xác định số lượng tính hiệu quả của công ty bạn về việc học hỏi kỹ năng mới. Đặt ra các mục tiêu cho các công nhân mới là những người được chứng nhận APIC hay hoàn tất khóa huấn luyện Six-Sigma là tốt nhất để thiết lập các tiêu chuẩn so sánh có ý nghĩa cho chiều hướng này.

Các tiêu chuẩn so sánh có được kiểm soát thường xuyên ra sao? Điều này phụ thuộc vào chu kỳ hay tốc độ của công ty bạn tuy nhiên việc báo cáo hàng tháng là tốt nhất cho hầu hết các tiêu chuẩn so sánh hàng đầu. Điều này thông thường cho phép bạn nhận ra các xu hướng trước khi chúng trở nên vấn đề và tránh được việc quá nhiều báo cáo nhưng ít giá trị. Các tiêu chuẩn so sánh hoạt động chi tiết cần được kiểm soát và báo cáo ít nhất là hàng tuần, nếu không là hàng ngày. Thông thường đây là những tiêu chuẩn so sánh đối phó khách hàng như tỷ lệ đáp ứng hay thành tích cam kết giao hàng

Trong khi các chi phí hóa đơn như lưu trữ và vận chuyển cần được theo dõi theo tháng thì các chi phí có liên quan đến nhân khẩu bên trong cần được tái kiểm tra trong suốt chu kỳ lên ngân sách, sự thường xuyên này có thể khác nhau tùy công ty như kiểu mẫu là chu kỳ hàng năm. Cho dù có đầu tư lớn vào các công cụ lập kế hoạch cho chuỗi cung ứng, nhưng hầu hết các công ty theo dõi hàng tồn và thành tích giao hàng theo quý. Những tiêu chuẩn so sánh này ít nhất nên được theo dõi theo tuần – nếu không là hàng ngày – để đảm bảo dịch vụ khách hàng xuất sắc.

Khả năng sử dụng các tiêu chuẩn so sánh có sẵn cách

hiệu quả hơn cũng có thể là một đòn bẩy quan trọng trong việc có được sự hỗ trợ từ công ty. Việc gia tăng tần suất bạn kiểm soát một tiêu chuẩn so sánh có sẵn là cách xuất sắc để đẩy cơ sở hạ tầng có sẵn trong khi cải tiến tính hiệu quả của nó.

Các mục tiêu thành tích cơ bản về các tiêu chuẩn so sánh vừa bên trong vừa bên ngoài

Điểm chuẩn – vừa bên trong vừa bên ngoài – có thể cung ứng các dữ liệu có giá trị cho việc cải tiến thành tích chuỗi cung ứng và có hai lợi ích chính. Trước hết, các so sánh bên ngoài đặt thành tích của bạn trong bối cảnh công nghiệp, giúp xác định các cơ hội cải tiến chuỗi cung ứng. Và thứ nhì, điểm chuẩn bên trong giúp bạn xác định đơn vị nào, vùng nào, hay vị trí nào trong doanh nghiệp của bạn là những nơi có thành tích tốt nhất. Sau đó bạn có thể xác định các hoạt động nền tảng tạo ra sự khác biệt và chấp nhận các hoạt động đó trong toàn công ty.

Các công ty tiêu biểu dùng điểm chuẩn bên ngoài để nghiên cứu các hoạt động kinh doanh của các đối thủ công nghiệp như là cơ sở nhằm cải tiến thành tích của riêng họ. Điểm chuẩn không chỉ là nghiên cứu các cấp độ thành tích của công ty khác – nó đề cập về các hoạt động hướng đến các cấp độ thành tích đó mà thôi. Một nỗ lực tạo điểm chuẩn hiệu quả sẽ giúp bạn hiểu ở cấp độ nào thành tích về số lượng là khả thi và, quan trọng hơn, hoạt động nào có thể gia tăng cấp độ thành tích này.

Bên cạnh các đối thủ bên ngoài, chúng tôi tin là các công ty nên nghiên cứu các phi đối thủ trong các ngành công nghiệp khác – với điều kiện là chúng có cùng các đặc tính chuỗi cung ứng. Tại sao phải nhìn ra bên ngoài ngành công

ng nghiệp của bạn? Bởi vì thông thường những gì hoạt động trong một ngành công nghiệp cũng có thể được áp dụng cách thành công cho ngành công nghiệp khác. Tuy nhiên hãy cẩn thận, bạn so sánh chính bạn với công ty nào. Bạn nên so sánh mình với các công ty tương đương – là các công ty có cùng quy trình sản xuất, cùng các kênh phân phối, hay các tính cơ động cho phép có sự so sánh giá trị. Ngược lại, hầu như bạn sẽ không thể đề ra các mục tiêu thực tế.

Điểm chuẩn bên ngoài đòi hỏi thu thập các dữ liệu thành tích – thường là các dữ liệu liệu mang tính chọn lọc cao- từ các công ty khác. Nhiều công ty bắt đầu dĩ cung ứng những dữ liệu trực tiếp cho các đối thủ hoặc thậm chí cả với các phi đối thủ. Để vượt qua rào chắn này, hãy đến việc tham gia vào các cuộc khảo sát điểm chuẩn được quản lý bởi các bên thứ ba độc lập. Các nhà cung ứng dịch vụ điểm chuẩn này chuyên xác định các tiêu chuẩn so sánh chuỗi cung ứng có liên quan và làm việc với các công ty tham gia nhằm đảm bảo các dữ liệu được thu thập không mơ hồ và chính xác. Khi chọn một nhà cung ứng dịch vụ, hãy tìm kiếm nhà cung ứng nào đưa ra một sự đánh giá thấu đáo các hoạt động chuỗi cung ứng với thành tích cao cấp. Mối liên kết giữa hoạt động và thành tích này là chìa khóa hiểu về cách thay đổi chuỗi cung ứng của bạn nhằm đạt được các cấp độ thành tích mới.

Nhiều công ty có suy nghĩ sai lầm rằng tham gia vào cuộc khảo sát điểm chuẩn giống như điều khiển cuộc đánh giá điểm chuẩn hoặc họ muốn xử lý cơ sở dữ liệu chuỗi cung ứng mà không có ý định tham gia vào cuộc khảo sát. Như Michele Roloff, tổng giám đốc chi nhánh công ty điểm chuẩn PRTM, thuộc The Performance Measurement Group, LLC, ghi nhận: “các điểm chuẩn chỉ giống như các dữ liệu mà các công ty đề

trình. Chúng tôi muốn các câu trả lời khảo sát từ các công ty đang sử dụng điểm chuẩn nhằm thay đổi cách họ kinh doanh. Điều này có nghĩa là họ sẵn sàng đầu tư thời gian cần để thu thập thông tin chính xác từ sự đa dạng nguồn tham khảo”.

Một điểm chuẩn bên ngoài chỉ hữu ích nếu một công ty biết cách mà công ty của nó đang thể hiện trong cùng lĩnh vực. Một chương trình điểm chuẩn hiệu quả bắt đầu bằng một sự hiểu biết thấu đáo về các quy trình của chính bạn và cấp thành tích. Điều này có nghĩa là tạo ra một bộ bao hàm các tiêu chuẩn so sánh nội bộ.

Điểm chuẩn bên trong không phụ thuộc vào các dữ liệu nhạy cảm từ các công ty khác. Thay vào đó, nó có liên quan đến các đánh giá thành tích cùng các lĩnh vực chức năng, các quy trình, và các phương tiện mang tính so sánh trong công ty với việc sử dụng các định nghĩa nhất quán. Chẳng hạn, bạn có thể so sánh các cấp độ thành tích của việc sản xuất thiết bị, nhà kho, trung tâm phân phối, các công ty thu mua, hoặc các nhóm quản lý thực hiện đơn hàng. Trong một chương trình lập điểm chuẩn bên trong, các chức năng cao cấp đều giống nhau, và các tiêu chuẩn so sánh điểm chuẩn trở thành cơ sở cho các mục tiêu thành tích cho cùng các chức năng trong công ty.

Mặc dầu việc tạo điểm chuẩn bên trong có thể dễ dàng hơn so với việc thu thập dữ liệu bên ngoài từ các đối thủ, nhưng hầu hết các công ty lớn đều cực kỳ phức tạp, với rất nhiều vùng và đơn vị kinh doanh. Nếu công ty bạn không có cùng quy trình chung, hệ thống thông tin và các dữ liệu cơ sở cho toàn bộ các đơn vị kinh doanh, thì việc tạo điểm chuẩn bên trong có thể là một trách nhiệm lớn. Dù sao, nó là điểm xuất phát đúng.

Sau khi bạn đồng ý những gì cần đánh giá và cách xác định các tiêu chuẩn so sánh, thì việc thu thập các dữ liệu tạo điểm chuẩn bên trong tương đối đơn giản. Vì các công ty bên trong hoạt động trong cùng một cơ cấu hợp tác nên thường có cuộc tranh cãi nhỏ về có hay không có cơ sở so sánh tương ứng. Bạn nên kiểm soát nỗ lực tạo điểm chuẩn cách Hoa Kỳ – đôi khi việc tạo điểm chuẩn bên trong có thể đem lại kết quả cạnh tranh vô ích giữa các đơn vị hay chi nhánh kinh doanh. Trong vài trường hợp cực đoan, các đơn vị kinh doanh có thể cố “gian lận” để chiến thắng. Nếu bạn nhìn thấy điều này, bạn cần hành động ngay tức khắc để chỉnh đốn thái độ.

Sau khi bạn đã có được các tiêu chuẩn so sánh bên trong và thu thập các dữ liệu tạo điểm chuẩn tương ứng, bước kế tiếp là tạo điểm chuẩn bên ngoài – so sánh thành tích của công ty bạn với thành tích của công ty khác. Bạn có thể chọn giới hạn so sánh của bạn nội trong ngành của bạn hay mở rộng so sánh của bạn ra các công ty trong các ngành khác. Một vài dịch vụ tạo điểm chuẩn đưa ra sự so sánh ra nơi mật độ dân cư đông là nơi bạn có thể chọn lựa loại công ty điển hình có cùng các đặc tính kinh doanh tương tự, như tính phức tạp sản phẩm, phân phối theo địa lý, hay chiến lược sản xuất.

Hãy phân tích các khoảng cách thành tích giữa công ty bạn và nhóm bạn so sánh. Hãy chú ý đặc biệt đến các lĩnh vực có tính chiến lược cao có thành tích song song. Hãy theo dõi sự phân tích khoảng cách này bằng cách thẩm tra nguyên nhân của bất kỳ vấn nạn thành tích nào và xử lý các thay đổi hoạt động kinh doanh vốn sẽ cần để xóa khoảng cách. Để làm điều này hiệu quả, cần đảm bảo tạo điểm chuẩn dữ liệu cả chất lẫn lượng. Dữ liệu về chất lượng bao gồm việc xử lý

các hoạt động kinh doanh mà mật độ so sánh dùng để quản lý kinh doanh.

Việc tạo điểm chuẩn bên ngoài có thể là một công cụ rất mạnh mẽ khi mà việc tạo cho công cuộc kinh doanh một sự thay đổi hình thức chuỗi cung ứng vì cái nhìn bên ngoài thường cần để điều chỉnh các thay đổi bên trong lớn. Nhằm giảm tối thiểu thái độ hoài nghi tiềm ẩn về tính tương thích của mật độ so sánh bạn sẽ cần làm một việc phân tích thấu đáo nhằm đảm bảo các điểm chuẩn bên ngoài là có ý nghĩa. Nhà cung ứng dịch vụ tạo điểm chuẩn của bạn có thể giúp bạn chọn mật độ thích hợp, đặc biệt nếu bạn đang tìm kiếm xa hơn ngành công nghiệp của bạn.

Tập đoàn BASF sử dụng kết hợp việc tạo điểm chuẩn bên trong lẫn bên ngoài nhằm điều khiển các cải tiến quy trình xuyên suốt các hoạt động kinh doanh của nó. Tập đoàn BASF, có trụ sở tại Ludwigshafen, Đức là một trong số các công ty hàng đầu thế giới trong ngành công nghiệp hóa, với hơn 160 chi nhánh và hội viên. Năm 2003, Hiệp Ước Tự Do Mậu Dịch Bắc Mỹ (NAFTA) tại Mỹ, Canada, và Mexico đã thiết lập một đội đặc nhiệm xử lý các hoạt động chuỗi cung ứng cốt lõi của 13 đơn vị kinh doanh, xác định bất kỳ khoảng cách thành tích nào, và phát triển một kế hoạch xóa các khoảng cách đó. Đội đặc nhiệm đã lên kế hoạch dùng các điểm chuẩn bên trong lẫn bên ngoài để so sánh thành tích từng đơn vị kinh doanh với các công ty kinh doanh của BASF và một mật độ bên ngoài đã được tùy biến.

Trước hết, các nhà lãnh đạo đơn vị kinh doanh có phần hơi hoài nghi về phương pháp được đề ra và nói lên mối quan tâm rằng các điểm chuẩn sẽ không cung ứng một sự so sánh ý nghĩa. Như Mary Scheibner, giám đốc cố vấn chuỗi cung ứng

của NAFTA, giải thích: “Mỗi đơn vị kinh doanh là một cá thể. Mỗi đơn vị sản xuất các sản phẩm khác nhau bằng các quy trình sản xuất khác nhau và bán cho các khách hàng khác nhau. Vì thế chúng tôi cần làm cho mỗi đơn vị kinh doanh cảm thấy tin tưởng rằng mật độ từng công ty của chúng đang được so sánh là thích đáng”.

Để diễn tả mối bận tâm này BASF đã sử dụng một phương pháp “bó gói” nhằm tạo ra các mật độ so sánh có ý nghĩa. 13 đơn vị kinh doanh được nhóm thành hai loại cao cấp dựa vào quy trình sản xuất của chúng – liên tiếp hay theo mẻ (xem hình 5-2). Sau đó mỗi đơn vị hoàn tất điểm ghi phiếu chuỗi cung ứng PMG (xem điểm ghi phiếu hình 5-3). Các công ty bên ngoài tương tự được chọn để tạo ra mật độ điểm chuẩn so sánh cho từng mỗi gói. Thành tích của mỗi đơn vị kinh doanh được so sánh với hai nhóm – các đơn vị của BASF cùng với quy trình sản xuất và mật độ các công ty bên ngoài tương đương.

Mỗi đơn vị kinh doanh lập báo cáo so sánh thành tích của nó với thành tích của hai nhóm so sánh khác nhau. Các kết quả được sử dụng để tạo ra các mục tiêu thành tích. Scheibner đã làm việc cẩn thận với ban quản lý cấp cao nhằm thiết lập các mục tiêu công kích nhưng hợp lý cho từng đơn vị. “Đây là một nỗ lực khổng lồ, vì thế chúng tôi cần vượt lên phương pháp khá đơn giản”, bà ghi nhận. “Chúng tôi rà soát từng thành tích theo phần trăm của từng đơn vị kinh doanh được so sánh với mật độ tạo điểm chuẩn và thiết lập một mục tiêu cải tiến 25%”. Ví dụ, nếu một đơn vị đạt mức 50% cho thành tích hàng tồn, mục tiêu là đạt mức thành tích ứng với 75%. Các đơn vị kinh doanh đã ở sẵn mức 75% hoặc cao hơn đối với tiêu chuẩn so sánh cho phép thì không còn trở ngại.

Phương pháp từ trên xuống này cung ứng một cách tương đối minh bạch để thiết lập các mục tiêu liên tiếp. Dave McGregor, phó tổng giám đốc hậu cần cao cấp của BASF ghi nhận: “Về mặt lý thuyết, các đơn vị kinh doanh theo phương pháp từ dưới lên khi cải tiến lợi nhuận. Các dữ liệu điểm chuẩn cho phép chúng ta liên kết các cơ hội về mặt lý thuyết với các hoạt động chuỗi cung ứng đã qua thử nghiệm để đạt được thành tích kỷ lục”.

HÌNH 5-2: Mật độ tạo điểm chuẩn của BASF

Mật độ sản xuất liên tiếp				Mật độ sản xuất theo mẻ			
Gói sản xuất liên tiếp	Đơn vị KD của BASF 1	Đơn vị KD của BASF 2	Đơn vị KD của BASF 3	Đơn vị KD của BASF 6	Đơn vị KD của BASF 7	Đơn vị KD của BASF 8	Gói sản xuất theo mẻ
	Đơn vị KD của BASF 4		Đơn vị KD của BASF 5	Đơn vị KD của BASF 9	Đơn vị KD của BASF 10	Đơn vị KD của BASF 11	
				Đơn vị KD của BASF 12		Đơn vị KD của BASF 13	
	So sánh công ty A	So sánh công ty A	So sánh công ty A	So sánh công ty A	So sánh công ty A	So sánh công ty A	
	So sánh công ty A	So sánh công ty A	So sánh công ty A		So sánh công ty A		

Thiết lập các mục tiêu công kích nhưng có thể đạt được và gắn chúng với hành động

Nếu bạn lên kế hoạch sử dụng các tiêu chuẩn so sánh để xác định chuỗi cung ứng của bạn thể hiện ra sao, bạn cần phải thiết lập mục tiêu cho từng tiêu chuẩn so sánh. Một mục tiêu chỉ đem lại cho bạn một cơ sở theo dõi thành tích có cải tiến, bền vững hay tệ đi không thôi.

Đừng chỉ nhắm đến sự tốt đẹp nhất cho mọi thứ – không có công ty nào có thể xuất sắc ở mọi tiêu chuẩn so sánh chính. Những mục tiêu không thể đạt được dễ có khả năng làm sụp đổ hơn là nâng cao thành tích công ty. Thay vào đó,

hãy bắt đầu bằng việc thỏa thuận các mục tiêu chiến lược tổng thể, và thừa nhận các mục tiêu trước không thể phù hợp với những mục tiêu đó.

HÌNH 5-3: Thành tích chuỗi cung ứng tiêu biểu

Bối cảnh chính	Tiêu chuẩn so sánh	Thành tích đối với mật độ so sánh					Công ty của bạn
		0-20% các cơ hội lớn	0-20% bất lợi	40-60 mức trung bình	60-80% thuận lợi	60-100% cao cấp	
Các tiêu chuẩn so sánh đối phó với khách hàng	Giao hàng đúng thời hạn yêu cầu %						
	Giao hàng đúng thời hạn cam kết						
	Thời gian đáp ứng thực hiện đơn hàng(OFLT): chiến lược SẢN XUẤT chính						
	Tính linh động trong SẢN XUẤT nguyên tắc ép buộc (ngày)						
	Tổng chi phí quản lý chuỗi cung ứng (% trên tổng thu nhập)						
	Tổng chi phí xử lý hàng tồn (% trên tổng thu nhập)						
	Số ngày cung ứng hàng tồn						
	Chu kỳ tiền mặt (ngày)						
	Tài sản thực						

Chúng tôi đã lưu ý ở trên rằng bộ cân đối các tiêu chuẩn so sánh mang tính then chốt đối với chương trình quản lý thành tích hiệu quả. Cũng giống như các mục tiêu thành tích. Dù việc tối ưu hóa thành tích chuỗi cung ứng không phải là trò chơi đánh đổi – sự cải tiến thành tích ở lĩnh vực này không phải trả giá ở lĩnh vực kia – mà thực sự đạt được mục tiêu trong một lĩnh vực lớn, bạn có thể phải chấp nhận một tiêu chuẩn so sánh thấp hơn trong lĩnh vực khác.

Nó cũng đúng khi bạn cải tiến thành tích phần lớn các phần mà không cần cải tiến toàn bộ – một ý kiến cho là nó

có thể gặp khó khăn cho các công ty chộp lấy. Đôi khi sự thỏa hiệp ở mức độ chức năng là cần thiết để cải tiến toàn bộ thành tích, thế nhưng đối với các nhà quản lý chức năng đó, điều này có thể là viên thuốc đắng phải uống: Nó có thể thông báo thành tích của chính họ đang bị chối bỏ.

Có nhiều cách để thiết lập các mục tiêu thành tích. Có lẽ cách đơn giản nhất là phát triển các mục tiêu cải tiến phần trăm cụ thể dựa trên thành tích lý thuyết và thực tế. Với phương pháp này, bạn có thể đánh giá thành tích cách đơn giản cho một lĩnh vực cụ thể theo một giai đoạn cụ thể, xác định ranh giới, và thiết lập mục tiêu cải tiến. Thế nhưng hãy chắc là liên kết mục tiêu đó với một sự thay đổi cụ thể trong chiến lược hay cách hành động. Quá nhiều mục tiêu dựa trên giả thuyết đó vì ở một cấp độ thành tích nhất định là khả thi – như được chỉ ra bởi các dữ liệu tạo điểm chuẩn – thì nó là mục tiêu hợp lý, khả thi.

Ví dụ, một công ty thiết bị viễn thông không thỏa mãn với dịch vụ mà các nhà cung ứng chính của nó đang cung ứng và thực hiện dựa trên một chương trình cải tiến nhà cung ứng giao hàng đúng hạn. Công ty đánh giá thành tích 25 nhà cung ứng chính trong giai đoạn 3 tháng và nhận thấy giao hàng đúng hạn nằm khoảng từ 7 đến 80 %. Sau đó thiết lập mục tiêu đạt mức giao hàng đúng hạn trung bình 95 % cho các nhà cung ứng chính trong thời gian 6 tháng.

Sáu tháng sau, thành tích nhà cung ứng đã không tiến bộ rõ rệt. Giám đốc nhóm thu mua đã giải thích rằng mục tiêu 95% không bị bó buộc vào bất kỳ chương trình nào. Công ty chỉ cho rằng cải tiến thành tích khoảng 5% một tháng là mục tiêu hợp lý. Sau đó, sau thành tích giao hàng trong ngành công nghiệp viễn thông, công ty nhận ra rằng các công ty

thành tích hàng đầu có thành tích giao hàng của các nhà cung ứng chỉ 87%. Sử dụng các dữ liệu này, công ty đã thiết lập mục tiêu dài hạn là 95% nhưng cũng thiết lập chuyển tiếp gắn với các hành động cụ thể vốn không có trong chương trình tạo điểm chuẩn. Điều này bao gồm sử dụng các thỏa ước dịch vụ chung, gia tăng sử dụng việc trao đổi qua lại dữ liệu điện tử (EDI), và nâng cấp chương trình chứng nhận nhà cung ứng.

Chúng tôi tán thành việc thiết lập mục tiêu “dài hạn” nhưng chúng tôi cũng cảnh báo đối với các mục tiêu phi thực tế, vốn có thể làm tổn thương luân lý và làm phát sinh tinh thần yếm thế. Phương pháp tốt nhất là kết hợp phân tích thực tế và xác định ranh giới bằng việc tạo điểm chuẩn bên trong và bên ngoài – trong vài trường hợp – là xử lý những gì là điều kiện kinh doanh được cho là thực tế và các cải tiến quy trình đã được lên kế hoạch.

Bạn có lẽ đã kinh qua một chương trình quản lý thành tích khởi đầu bằng một điểm xuất phát lớn để rồi thất bại. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, lý do thất bại thông thường nhất là thiếu chú ý đến chương trình sau khi nó bắt đầu và hoạt động. Cách đánh giá và báo cáo nhất quán sẽ giúp bạn tránh vấn đề này.

Một trong số những chương trình tiêu chuẩn so sánh thành công nhất mà chúng tôi chứng kiến là nhà cung ứng đặt đúng nơi các công cụ phần mềm và phần cứng liên quan mà chúng tôi đã thảo luận ban đầu trong chương 3. Các khách hàng của công ty không mấy vui với việc mất bao lâu để đặt hàng. Xử lý thực hiện đơn hàng trung bình mất 25 ngày trong khi 2 hay 3 ngày là hợp lý; doanh số buộc chu kỳ xử lý thực hiện đơn hàng lâu là nguyên nhân trước tiên công

ty không có khả năng thỏa mãn mục tiêu phát triển. Sự phân tích chuỗi cung ứng tiết lộ nguồn hàng chậm chạp của công ty – qua quá nhiều khâu chức năng xuyên suốt quy trình xử lý thực hiện đơn hàng. Là nhà cung ứng phần mềm, công ty đã không phải giải quyết các vấn đề sản xuất mang tính truyền thống nhất, chẳng hạn như thành tích nhà cung ứng và chu kỳ sản xuất. Thay vào đó, việc xử lý thực hiện đơn hàng của khách hàng, chu kỳ thương thảo đơn đặt hàng, và đóng gói để giao hàng là những vấn đề lớn.

Để cải tiến thành tích chuỗi cung ứng, công ty đã đặt ra mục tiêu cho từng lĩnh vực chức năng có liên quan đến việc xử lý thực hiện đơn hàng. Sau đó, bằng một nỗ lực phá vỡ các hàng rào chức năng, nó thiết lập một hệ thống dễ thấy hơn cho việc theo dõi tổng chu kỳ xử lý thực hiện đơn hàng. Tin chắc rằng việc cập nhật qua thư điện tử hay đưa lên mạng sẽ không có những tác động cần thiết, giám đốc tài chính (CFO) đã đặt các bảng thành tích biểu lớn tại khắp nơi có thể nhìn thấy – gần văn phòng nhân viên, trong văn phòng kinh doanh, và tại khu vực vận chuyển – và tự tay cập nhật số điểm chu kỳ hàng tuần. Vì tiêu chuẩn so sánh chu kỳ được lập từ các dữ liệu từ mỗi chức năng có liên quan đến khâu xử lý thực hiện đơn hàng, nên nhiều người đều có liên hệ đến việc thu thập dữ liệu và ý thức tốt đến sự tiến triển hướng đến mục tiêu 4 ngày hoặc ít hơn.

Trong sự thay đổi bất ngờ, chiến lược theo dõi mang tầm nhìn này lúc đầu gần như đi trật dự án. Các tiêu chuẩn so sánh cho phép đội ngũ dự án kiểm tra từng hoạt động trong quy trình xử lý thực hiện đơn hàng, loại bỏ những gì không làm tăng giá trị, và tạo ra một quy trình mới nhằm cắt bỏ những khâu trung gian giữa các chức năng. Sự điều tra Hoa Kỳ mọi

người và gánh nặng thêm vào do việc theo dõi từ biệt lệ và nguyên nhân trì hoãn thực sự đã làm chậm quy trình, và đầu tiên chu kỳ rằng từ con số trung bình theo lý thuyết 25 ngày.

Sau nhiều tuần kết quả được thông báo, nhiều thành viên đội ngũ dự án lo rằng sáng kiến sẽ thất bại. “Nó sẽ đi sai đường”, là một câu nói của miệng. Bất chấp mối bận tâm rằng dữ liệu mang tầm nhìn sẽ khiến mọi người thất đảm và khiến họ từ bỏ thay đổi, giám đốc tài chính vẫn khẳng định tiếp tục cập nhật bảng thành tích biểu. Mỗi bảng cho thấy cả chu kỳ xử lý thực hiện đơn hàng và con số trung bình giai đoạn 4 tuần qua. Tiêu chuẩn so sánh thứ hai được thêm vào như là cách làm dự kết quả và giám nhận thức rằng sự tái phạm một lần là dấu hiệu xu hướng tiêu cực. Sau khoảng một tháng, khi các yếu tố đầu tiên của quy trình mới được thiết lập, các kết quả mang tính tạm thời và ý nghĩa. Sau hai tháng, chu kỳ trung bình đã giảm xuống gần 10 ngày, và sau 10 tháng mục tiêu hai ngày đã gần là thực tế (xem hình 5-4). Thêm một phần thưởng phụ: Các tấm bảng đã chứng minh hiệu quả như là công cụ kinh doanh. Các đại diện kinh doanh chứng tỏ với khách hàng là bằng chứng cho việc tập trung vào dịch vụ khách hàng của công ty.

Ví dụ này cho thấy rõ ràng nhu cầu cam kết từ các nhà lãnh đạo trong công ty của bạn. Hãy xác định một bộ “các vô địch tiêu chuẩn so sánh” sớm và làm việc cẩn thận với họ để đảm bảo sự cam kết của chúng. Họ sẽ phục vụ như những trạng sư cho việc quản lý thành tích. Để nắm vững vai trò của họ, họ sẽ cần quản lý các tiêu chuẩn so sánh tương ứng và hành động ngay tức khắc nếu chương trình không được thực hiện như đã được đề ra.

Bạn cũng nên xác định quy trình đưa ra quyết định và

cung cách làm việc là hệ quả từ chương trình của các tiêu chuẩn so sánh. Các chỉ số đánh giá chỉ hữu ích ở mức độ họ kịp thời đưa ra quyết định. Tất cả các hành động nên dừng tại điểm mà quyết định được đưa ra. Quản lý thành tích thành công phải bao gồm các hành động cụ thể khi một phương pháp đánh giá đi trật mức độ cho phép. Các quy trình và cung cách làm việc cần chứng tỏ quyết định nào cần được đưa ra bởi ai và trong giới hạn nào.

Hãy dùng các tiêu chuẩn so sánh của bạn để điều khiển sự cải tiến liên tục.

Tập hợp các dữ liệu tạo điểm chuẩn cần tốn thời gian và sức lực. Và vì hầu hết các dịch vụ tạo điểm chuẩn đều đưa ra phí tham gia và xử lý cơ sở dữ liệu, nên thường có một chi phí trả bằng tiền mặt. Luận lý sẽ cho rằng bất kỳ công ty nào sẵn sàng đầu tư kiểu như thế sẽ tăng giá trị thông tin kết quả và cố gắng bấy nó. Tuy nhiên, một cuộc khảo sát hàng trăm công ty gần đây cho thấy rất ít công ty sử dụng các tiêu chuẩn so sánh chuỗi cung ứng để điều khiển các hoạt động quản lý chiến lược, và hầu hết công ty thất bại trong việc nhận ra việc thu hồi vốn đầu tư trọn vẹn từ các nỗ lực tạo điểm chuẩn. Điều này đúng với nhiều công ty. Họ thường rà soát lại thông tin tạo điểm chuẩn nhưng không dùng nó để đẩy công ty đi lên. Sau một thời gian, nỗ lực thu thập thông tin không còn có thể có giá trị ích lợi nữa.

Có bốn bước chính để thiết lập chương trình quản lý thành tích

1. Thiết lập các mục tiêu chiến lược chuỗi cung ứng. Hãy bắt đầu bằng chiến lược kinh doanh của công ty, và sau đó phát triển các mục tiêu chuỗi cung ứng hỗ trợ cho chiến dịch này.

2. Chọn các tiêu chuẩn so sánh và mục tiêu hỗ trợ. Hãy xác định các tiêu chuẩn so sánh và mục tiêu cụ thể mà bạn sẽ dùng để theo dõi sự tiến triển hướng đến các mục tiêu chuỗi cung ứng của bạn.

3. Xác định các sáng kiến hỗ trợ. Hãy phát triển các chương trình cải tiến thành tích nhằm giúp thỏa mãn các mục tiêu chuỗi cung ứng.

4. Thực hiện các chương trình. Hãy thu thập các dữ liệu và phát triển các công cụ rà soát các dữ liệu và hỗ trợ việc quyết định.

Thiết lập các mục tiêu chiến lược

Hãy tạo ra các mục tiêu và ưu tiên cho chuỗi cung ứng hỗ trợ cho chiến lược kinh doanh của công ty bạn. Mặc dầu ban quản lý cấp cao có thể đồng ý về tổng thể chiến lược chuỗi cung ứng, nhưng nhiều ý kiến có thể khác nhau xem tiêu chuẩn thành tích chuỗi cung ứng nào quan trọng nhất. Đây chính là nơi bộ khung tiêu chuẩn cho việc quản lý thành tích như mẫu Tham Chiếu Các Hoạt Động Chuỗi Cung Ứng (SCOR) có thể có ích.

Nếu cần, hãy tham vấn các giám đốc cao cấp, hay kiểm soát xưởng làm việc để có được sự chuẩn nhận các cung ứng cho chuỗi cung ứng. Làm cho khớp các mục tiêu chính trong các kỳ họp và rồi làm cho chúng có được sự chuẩn nhận bằng một đội ngũ quản lý và bằng các cổ đông khác trong và ngoài công ty bạn.

Chọn các phép đánh giá và mục tiêu

Sau khi bạn đã thỏa thuận về các mục tiêu chính của chiến lược chuỗi cung ứng, hãy chọn các tiêu chuẩn so sánh bạn sẽ dùng để đánh giá sự tiến triển hướng về đến các mục

tiêu đó. Nơi tốt nhất để khởi đầu là bằng việc xử lý các cấp độ thành tích hiện tại. Sau đó dùng một công cụ như thành tích biểu thành tích chuỗi cung ứng của PMG để định ra danh sách các tiêu chuẩn so sánh và đảm bảo sự nhất quán. Hãy nhóm các tiêu chuẩn so sánh tùy theo lĩnh vực chiến lược kinh doanh mà chúng hỗ trợ. Hãy dùng các định nghĩa tiêu chuẩn để xác định cấp độ ranh giới thành tích và việc tạo điểm chuẩn bên trong và / hoặc bên ngoài nhằm tạo ra các mục tiêu gần và dài hạn. Như đã được đề cập ở trên, hãy chọn các mục tiêu công ích nhưng có thể đạt được.

Hãy khởi đầu bằng một vài tiêu chuẩn so sánh và tiếp tục mở rộng cách sử dụng trước khi thêm các tiêu chuẩn so sánh. Các tiêu chuẩn so sánh được coi như điểm xuất phát bao gồm các tiêu chuẩn so sánh cấp 1 SCOR, như số ngày cung ứng còn tồn, thành tích giao hàng, thời gian hoàn thành thực hiện đơn hàng, và chu kỳ tiền mặt.

Xác định các sáng kiến hỗ trợ

Hãy bắt đầu bằng cách xem xét lại các sáng kiến sẵn có, tác động của chúng, và cách chúng liên kết với các mục tiêu của chiến lược của chuỗi cung ứng ra sao. Hãy loại bỏ bất kỳ sáng kiến nào thừa hoặc không có tính liên kết, xác định các khoảng cách có thể ngăn cản việc đạt được các mục tiêu đã đề ra và phát triển các chương trình nhằm thu hẹp khoảng cách. Sau đó hãy cập nhật các mục tiêu thành tích của bạn, các cải tiến đã được lên kế hoạch chính cho các hoạt động cụ thể để thấy được cách rõ ràng nguyên nhân và hậu quả. Việc có được sự hỗ trợ từ ban quản lý cho các chương trình cải tiến này là điều then chốt.

Thực hiện chương trình

Hầu hết mỗi chương trình cải tiến thành tích sẽ đòi hỏi sự

hỗ trợ các hệ thống. Bạn có thể chọn thiết kế và xây dựng một hệ thống theo kiểu tổ chức hay mua một kho dữ liệu, một mô-đun lập kế hoạch nguồn (ERP) cho công ty hay một giải pháp độc lập tải về các dữ liệu từ hệ thống ERP. Việc nắm vững nguồn dữ liệu cụ thể là điều then chốt khi chọn lựa công cụ hệ thống đúng. Hiểu biết cách thức quản lý thành tích sẽ liên kết các nỗ lực và các tiêu chuẩn so sánh khác được sử dụng trong các chức năng cốt lõi khác. Đừng bao giờ phát triển hệ thống quản lý thành tích trong chân không.

Hiểu và tôn trọng các năng lực trong công ty và cố gắng có được sự cân bằng trong việc phê bình kinh doanh khi giới thiệu các đòi hỏi của phương pháp đánh giá mới. Một chương trình tiêu chuẩn so sánh không cần phải được khởi sự đồng thời cho mọi vùng, mọi kênh phân phối và mọi sản phẩm.

Việc thiết lập tần suất đánh giá trả trước có thể giúp tránh việc tái bổ sung cơ cấu dữ liệu mắc mỏ. Điều này không ngăn ngừa việc lập báo cáo ít thường xuyên hơn, một mẹo có thể hữu ích là nếu cơ quan không sẵn sàng cho việc khai thác các thông tin theo thời gian thực hơn. Hãy tập trung các tiêu chuẩn so sánh “chạy đua theo thời gian” hàng ngày hay hàng tháng và báo cáo phần còn lại như là một phần của thành tích biểu cân bằng của bạn. Hãy cũng xác định cấp độ dễ thấy thích hợp. Mục đích nên là dễ nhận thấy cho mọi chuỗi cung ứng, bao gồm một số lượng vừa đủ khả năng trông xa nhằm hiểu thấu sự khác nhau về thành tích, chẳng hạn, bằng việc bắt đầu từ nhà máy và nhà kho.

Hãy xác định mỗi nguồn dữ liệu theo yêu cầu, và xử lý dữ liệu. Chẳng hạn, nếu bạn quản lý phần trăm thực hiện đơn hàng được giao đúng hạn theo yêu cầu khách hàng, bạn sẽ cần có khả năng nắm bắt thời hạn khách hàng yêu cầu. Một

vài hệ thống giao dịch không có khía cạnh thông tin này và nhiều hệ thống, trong khi có thể theo dõi thời hạn này, lại không được lập trình để làm như thế.

Phân tích khoảng cách các yếu tố dữ liệu và nguồn dữ liệu là bước đầu tiên mang tính sống còn nhằm đảm bảo các dữ liệu sẵn có có khả năng xử lý cho những người đưa ra quyết định. Nếu bạn giống như nhiều công ty khác, bạn có thể có số lượng lớn dữ liệu bị chôn vùi trong các hệ thống đa tầng tạp nham. Cần có một cấu trúc về các hệ thống thông tin vừa cho việc áp dụng lẫn hạn tầng cơ sở nhằm lấy các thông tin từ các nguồn khác nhau và có thể giúp việc quyết định đúng lúc. Nhằm đơn giản hóa việc tập hợp dữ liệu và báo cáo, hãy thiết kế hạ tầng cơ sở cho việc lưu trữ thông tin và lập báo cáo sử dụng các dữ liệu và các định nghĩa các tiêu chuẩn so sánh đúng chuẩn.

Hãy dành thời gian tìm hiểu thị trường phần mềm quản lý thành tích. Nó được thiết kế từ nhiều công cụ và thành phần riêng biệt, gồm nhiều phần và các ứng dụng trọn gói, bao gồm các loại như lập báo cáo, tin báo kinh doanh, môn phân tích việc lập kế hoạch và thời gian biểu trước (APS), quản lý sự kiện chuỗi cung ứng, và quản lý thành tích chuỗi cung ứng. Khi bạn đánh giá các công cụ hệ thống có sẵn, hãy từ bỏ cám dỗ tạo ra một nhà kho dữ liệu hoàn thiện nhằm “xắt lát” phân tích nguyên nhân gốc và giải pháp. Việc diễn giải một loại các tiêu chuẩn so sánh lớp thấp có thể dẫn đến việc bổ sung phức tạp thái quá và không được coi là điều kiện tiên quyết cho một chương trình các tiêu chuẩn so sánh hiệu quả.

Phần còn lại của chương này đưa ra sự hướng dẫn cách chọn các tiêu chuẩn so sánh đúng và xây dựng cơ sở hạ tầng

hỗ trợ cho phương pháp đánh giá.

TIÊU CHUẨN SO SÁNH NÀO?

Khi đối diện với bao la các tiêu chuẩn so sánh, các công ty có xu hướng chọn hơn thực tế họ cần. Điều này đặc biệt đúng khi một trong hai tiêu chuẩn so sánh chính trước tiên được áp dụng – đưa tầm nhìn vào khả năng hoạt động và đem lại kết quả lần đầu tiên. Đối với các công ty đã quen với các tiêu chuẩn so sánh phản hồi và kiểu lái xe theo kính chiếu hậu, các dữ liệu có thể đưa đến tầm nhìn thấu đáo về nguyên nhân và hậu quả của các quy trình chuỗi cung ứng cực kỳ mạnh mẽ. Khuyênh hướng tự nhiên là muốn có được các dữ liệu như thế cho mọi quy trình.

Giống như ví dụ, chúng ta cùng tìm về chu kỳ thực hiện đơn hàng. Tiêu chuẩn so sánh cấp vĩ mô được hầu hết các công ty sử dụng do đánh giá khoảng thời gian giữa thời gian có thực hiện đơn hàng từ khách hàng và thời gian sản phẩm phù hợp được vận chuyển. Cách thực hiện đơn hàng đi qua nhiều “cổng” – đơn hàng cần thực hiện được nhận, kiểm tra, đưa vào hệ thống, lập giá, kiểm tra sản phẩm, xuất hàng, lên hàng, đóng hàng, và vận chuyển – và có thể đánh giá khoảng thời gian từng cổng và cổng kế tiếp. Từ quan điểm khách hàng, mặc dầu đồng hồ bắt đếm khi anh hay chị ta xuất thực hiện đơn hàng và ngừng khi nhận được sản phẩm; khách hàng nói riêng không quan tâm đến các điểm chuyển tiếp khiến thực hiện đơn hàng mất nhiều thời gian. Chính vì điều này, có lẽ là không có ý nghĩa khi đánh giá chu kỳ từng cổng. Thay vào đó, hãy chọn “các quy trình” lớn hơn như thời gian giữa nhận thực hiện đơn hàng và xuất hàng. Và nếu kết quả cho thấy vấn đề về thành tích, hãy xem xét phụ điểm tại từng thời điểm.

Bạn cũng nên tránh dùng bộ tiêu chuẩn so sánh được xác định trước vốn được coi như là “điều đương nhiên” cho công ty bạn. Không có bộ tiêu chuẩn so sánh xác định trước nào phù hợp với tất cả các công ty. Phần trên trong chương này chúng tôi đã thảo luận nhu cầu kết hợp các tiêu chuẩn so sánh với các mục tiêu chiến lược. Bởi vì một chiến lược chuỗi cung ứng dựa trên chiều hướng chiến lược và năng lực cốt lõi, nên bạn sẽ cần chọn cẩn thận các tiêu chuẩn so sánh làm dấu chỉ thành tích cho các mục tiêu của bạn.

Các tiêu chuẩn so sánh bạn dùng sẽ hoàn thiện các quy trình chuỗi cung ứng của bạn và sẽ biến đổi tùy vào chức năng nào chuỗi cung ứng bạn dựa vào. Rõ ràng là vô ích tạo ra các mục tiêu công kích cho sự cộng tác xuyên công ty nếu công ty bạn vẫn tranh đấu dịch chuyển vượt lên tâm điểm chức năng (xem hình 5-5)

Giả như công ty bạn chỉ tập trung vào các quy trình chức năng, thì các tiêu chuẩn so sánh dựa chủ yếu vào thành tích chức năng là không phù hợp. Ngoài việc khuyến khích các bộ phận chức năng thì việc đánh giá thành tích chức năng mà thôi có thể thặng tiến sự xuất sắc chức năng phải trả giá cho sự xuất sắc tổng thể chuỗi cung ứng. Ví dụ, khách hàng của một công ty viễn thông lớn đang đòi hỏi mức giá thấp. Đáp lại, công ty tạo ép lực lên nhóm thu mua nhằm hạ chi phí nguyên liệu bằng cách thương lượng giá tốt hơn với các nhà cung ứng. Bên mua thương lượng giảm giá bằng cách cam kết mua số lượng lớn hơn cho một vài nguyên liệu và tìm được các nhà cung ứng giá thấp hơn cho các nguyên liệu khác. Hàng tháng nhóm thu mua gửi kết quả của những nỗ lực lên – chi phí xuống thấp cho từng đơn vị nguyên liệu.

Tuy nhiên sau vài tháng đương nhiên tâm điểm giảm giá

nguyên liệu có tác động tiêu cực ở vài nơi khác trong công ty. Việc mua số lượng lớn làm phát sinh mức hàng tồn gia tăng. Và việc sinh lợi nhuận trên đà giảm xuống – một vấn đề trở lại là nguyên liệu chất lượng thấp được mua từ các nhà cung ứng với tỷ lệ đáp ứng thấp.

Bài học của câu chuyện này là rõ ràng: việc sử dụng quá mức các tiêu chuẩn so sánh chức năng có thể khiến nảy sinh các hoạt động và sự cản trở không mong muốn đến với việc thực hiện chiến lược tổng thể. Các tiêu chuẩn so sánh chức năng từ thân không xấu, nhưng chúng có thể phá đổ thành tích tổng thể nếu không được kết hợp với các phương pháp đánh giá xuyên chức năng giúp nâng cao chuỗi cung ứng giữa hai đầu nối.

HÌNH 5-5: Tâm điểm các tiêu chuẩn so sánh giả quyết các vấn đề thành tích

Các đặc tính chuỗi cung ứng	Tâm điểm các tiêu chuẩn so sánh
Tâm điểm chức năng Thiếu các quy trình/chính sách chức năng và quản lý các hoạt động cơ bản dẫn đến chất lượng và sự cung ứng sản phẩm ngoài dự tính	Thành tích của các chức năng cụ thể từng phòng ban
Tâm điểm quy trình Mặc dù các quy trình, hệ thống, và nguyên tắc được tuân thủ nhằm tối ưu hóa chất lượng chức năng, giá, và chu kỳ, nhưng thành tích xuyên công ty vẫn ở mức dưới tối ưu	Thành tích của các quy trình cụ thể bên trong hay bên ngoài khu vực chức năng
Tâm điểm công ty Các quy trình chuỗi cung ứng được tích hợp, liên kết xuyên mọi quy trình nhỏ hơn và các cấp độ quản lý, và thể hiện thành tích tầm cỡ quốc tế và cải tiến liên tục	Thành tích của các quy trình xuyên chức năng
Tâm điểm xuyên công ty Việc tích hợp các quy trình bên trong và bên ngoài cho phép các đối tác công ty tập trung khách hàng của họ, các đối tác chuỗi cung ứng, các năng lực cốt lõi và giá trị liên tục tăng	Thành tích của các quy trình xuyên công ty và các quy trình bên ngoài

Chọn các tiêu chuẩn so sánh hỗ trợ chiến lược của bạn

Trong chương hai, chúng ta đã thảo luận về tầm quan trọng của việc sắp xếp các quy trình xuyên chức năng và chia nhỏ các bộ phận chức năng nhằm hỗ trợ chuỗi cung ứng giữa hai đầu nối. Chương trình các tiêu chuẩn so sánh của bạn cũn gphải làm như vậy – gỡ bỏ các hàng rào và vật cản giữa các chức năng bằng cách dùng các phương pháp đánh giá thành tích xuyên chức năng và dựa vào quy trình bổ túc cho các tiêu chuẩn so sánh chức năng. Các tiêu chuẩn so sánh chức năng sau đó trở thành các công cụ hữu ích cho việc chuẩn đoán các nguyên nhân của các vấn đề thành tích.

Bước đầu tiên trong việc chọn các tiêu chuẩn so sánh đúng là xử lý sự hoàn thiện chuỗi cung ứng của công ty bạn. Bước tiếp theo là rà soát toàn bộ các mục tiêu chiến lược của bạn và bất kỳ kế hoạch nào bạn cần phải bỏ khi qua bước bước nữa của sự hoàn thiện này – sự xuất sắc xuyên quy trình, chẳng hạn, hay sự xuất sắc xuyên công ty. Sau đó bạn có thể bắt đầu kết cấu bộ cân bằng các tiêu chuẩn so sánh hỗ trợ, bao gồm các tiêu chuẩn so sánh hàng đầu đánh giá xem chuỗi cung ứng của bạn có đang hỗ trợ chiến lược tổng thể của công ty bạn không.

Thiết kế mẫu SCOR của chúng tôi chịu ảnh hưởng lớn bởi sự lao động với hàng trăm công ty trong việc thiết lập các phương pháp thích hợp cho việc quản lý thành tích chuỗi cung ứng như là một phần của chiến lược các hoạt động và các chương trình quản lý thành tích. Sự lao động này cho phép chúng tôi thiết lập một trong những cơ sở dữ liệu toàn diện nhất thế giới các tiêu chuẩn so sánh chuỗi cung ứng và các hoạt động thích tập đoàn, mà đổi lại, nó trở thành nền tảng cho cơ sở dữ liệu quản lý chuỗi cung ứng của PMG. Các tiêu

chuẩn so sánh và hoạt động này được tích hợp trong mẫu SCOR và được sử dụng rộng rãi bởi mọi ngành công nghiệp ngày nay.

Nghiên cứu việc tạo điểm chuẩn quản lý chuỗi cung ứng, một cuộc khảo sát liên tục các hoạt động và thành tích chuỗi cung ứng dựa trên sự lao động tương tự đã dẫn đến việc hình thành mẫu SCOR và sử dụng cùng cách xây dựng theo thứ tự. Mở cấp độ cao nhất, mẫu SCOR cung ứng các phương pháp đánh tỷ lệ đáp ứng tích về số lượng theo 5 thuộc tính và 13 phương pháp đánh giá đặc thù. Tiêu biểu các tiêu chuẩn so sánh cấp 1 của SCOR được đi kèm với mỗi bận tâm ở cấp độ thực hiện (xem hình 5-6)

HÌNH 5-6: Các thuộc tính và các tiêu chuẩn so sánh cấp 1 tương ứng, SCOR, phiên bản 6. 0

Thuộc tính thành tích	Định nghĩa thuộc tính thành tích	Tiêu chuẩn so sánh cấp 1
Độ tin cậy giao hàng	Thành tích giao hàng của chuỗi cung ứng • Đúng sản phẩm • Tới đúng nơi và đúng khách hàng • Đúng thời điểm • Điều kiện và đóng gói hoàn hảo • Đúng số lượng • Với đúng tài liệu minh chứng	• Thành tích giao hàng • Tỷ lệ đáp ứng • Thực hiện đơn hàng hoàn hảo
Tính đáp ứng	Chuỗi cung ứng phân phối sản phẩm tới khách hàng bao nhanh	• Thời gian hoàn thành thực hiện đơn hàng
Tính linh động	Chuỗi cung ứng đáp ứng những thay đổi thị trường bao nhanh; tính nhanh nhẹn trong việc giành hay giữ tính cạnh tranh	• Thời gian đáp ứng của chuỗi cung ứng • Tính linh động trong sản xuất
Chi phí	Các chi phí ứng với thực hiện chuỗi cung ứng	• Chi phí hàng bán ra • Tổng chi phí quản lý chuỗi cung ứng • Lợi nhuận giá trị cộng thêm • Chi phí xử lý bảo hành/thu hồi
Quản lý tài sản	Công ty quản lý tài sản nhằm thỏa mãn nhu cầu hiệu quả ra sao. Bao gồm tài sản cố định và vốn sản xuất	• Chu kỳ tiền mặt • Số ngày cung ứng hàng tồn • Thu hồi tài sản

Nên nhớ là các tiêu chuẩn so sánh SCOR cấp 1 bao gồm các phương pháp đánh giá tập trung vào bên trong (tổng chi phí quản lý chuỗi cung ứng, lợi nhuận giá trị cộng thêm, chi phí xử lý bảo hành / thu hồi, chu kỳ tiền mặt, số ngày cung ứng hàng tồn và thu hồi tài sản) và các tiêu chuẩn so sánh đối phó khách hàng (thành tích giao hàng, tỷ lệ đáp ứng, thực hiện đơn hàng hoàn hảo, thời gian hoàn thành thực hiện đơn hàng, thời gian đáp ứng chuỗi cung ứng, và tính linh động trong sản xuất).

Các tiêu chuẩn so sánh SCOR cấp 1 được thiết kế nhằm cung cấp một cái nhìn toàn cảnh tính hiệu quả của chuỗi cung ứng. Michele Roloff giải thích: “Trong khi bất khả thi cho một công ty đạt được cấp độ cao cấp cho từng tiêu chuẩn so sánh cấp 1, thì thành tích ấn tượng trong các lĩnh vực được đề ra lại phản ánh tình hình tổng thể chuỗi cung ứng và do đánh giá là một chỉ số rất tốt cho việc thu hồi đối với sự chi tiêu của chuỗi cung ứng”.

Trong khi các tiêu chuẩn so sánh cấp 1 thích hợp cho việc kiểm soát thành tích ở cấp cao thì chúng lại kém hữu dụng đối với việc chẩn đoán các nguyên nhân vấn đề thành tích. Các cách đánh giá thành tích chi tiết hơn cung ứng chi tiết về việc thực hiện sách lược cho thấy một sự hiểu biết tốt hơn về những vấn đề này. Trong khi vẫn giữ cơ cấu trật tự mẫu SCOR, từng tiêu chuẩn so sánh cấp 1 lại phù hợp với nhóm tiêu chuẩn so sánh cấp 2 hoặc cấp 3. Các tiêu chuẩn so sánh thấp cấp hơn này có thể được sử dụng để chuẩn đoán các nguyên nhân của bất kỳ những vấn đề thành tích nào xuất hiện nơi cấp 1. trước khi bạn bắt đầu, hãy chắc rằng bạn xây dựng kiểu cấu trúc tổng thể cho chương trình quản lý thành tích của bạn—xác định đâu là các tiêu chuẩn so sánh

cấp 1, cấp 2, và cấp 3 bạn sẽ kiểm soát. (Xem phụ lục C về danh sách các tiêu chuẩn so sánh cấp 2 và cấp 3)

Đánh giá chính bạn như khách hàng của bạn đánh giá bạn

Các tiêu chuẩn so sánh trong mẫu SCOR mang tính nhất quán với tiền đề chuỗi cung ứng như là một quy trình giữa hai đầu nối. Như vậy, mỗi tiêu chuẩn so sánh được xem xét từ quan điểm khách hàng và nhà cung ứng – chứ không chỉ từ quan điểm nội bộ. Thành tích biểu chuỗi cung ứng cần mang tính quy tắc. Nó cung ứng các định nghĩa cho từng tiêu chuẩn so sánh và các gợi ý cụ thể về việc làm thế nào thu thập dữ liệu cần thiết

Trong nhiều trường hợp một công ty có thể xa rời những định nghĩa tiêu chuẩn này. Điều này để làm giảm gánh nặng thu thập dữ liệu, tác động đến cung cách người được ủy nhiệm bên trong hay bên ngoài, hay – ý thức hay không ý thức – tạo nên thành tích có vẻ tốt hơn thực tế. Trong khi nó có vẻ phù hợp với việc “lắt léo” các định nghĩa tiêu chuẩn, thì cần luôn đảm bảo các tiêu chuẩn so sánh của bạn nhất quán với những tiêu chuẩn so sánh gì khách hàng và nhà cung ứng của bạn sẽ sử dụng.

Chúng tôi đã làm việc với công ty cung ứng phụ kiện ô tô toàn cầu đã dành hơn 2 năm cho việc đảm bảo rằng từng đơn vị kinh doanh phù hợp với cách đánh giá nhất quán với thành tích giao hàng cho các khách hàng ưu tiên của nó – các chuỗi bán lẻ và cửa hàng. Với việc giao hàng hằng ngày và chính sách chính thức mọi sản phẩm sẽ luôn sẵn có cho khách hàng nội trong một ngày đặt hàng. “việc giao hàng đúng hạn” dựa trên phần trăm sản phẩm khách hàng nhận được trong vòng một ngày có thực hiện đơn hàng. Tuy nhiên, trong khi các

đơn vị kinh doanh báo cáo kết quả tốt thì khách hàng phàn nàn về thành tích giao hàng, và một cuộc khảo sát sự thỏa mãn của khách hàng cho thấy công ty đang thể hiện kém hơn các đối thủ cạnh tranh.

Một cái nhìn cận cảnh hơn hé mở bộ phận đặt hàng sử dụng mặc định giao hàng ngày hôm sau ngoại trừ khi sản phẩm không có sẵn. Sản phẩm được coi là có sẵn nếu chúng hoặc ở trung tâm phân phối hoặc được lên kế hoạch ngày hôm sau. Các khách hàng đặt một sản phẩm không có sẵn được cho một ngày hẹn khi sản phẩm được giao

Dĩ nhiên, khách hàng mong muốn giao hàng ngày hôm sau hay ngày dự tính giao hàng bởi bộ phận đặt hàng. Họ đánh giá thành tích giao hàng đúng lúc dựa theo những ngày này như hiệp hội công nghiệp đã làm khi báo cáo các dữ liệu về sự thỏa mãn của khách hàng. Ngược lại, công ty dựa trên các tính toán về việc ước tính chỉ những sản phẩm nào không có sẵn tại thời điểm nhận thực hiện đơn hàng mới nằm ngoài mục tiêu của họ. Việc giao hàng lỡ “ngày hôm sau” không được theo dõi, cũng không ghi nhận việc đáp ứng ngày dự tính đã được đưa ra khi các sản phẩm theo yêu cầu không có sẵn ngay lúc đó. Hơn nữa, các đơn vị kinh doanh tính thành tích của họ dựa trên mặt hàng trong khi khách hàng dựa vào cách đánh giá của họ về việc thực hiện đơn hàng có được thực hiện đúng hạn hay không.

Theo dõi việc phân tích này, ban quản lý thiết lập hai tiêu chuẩn so sánh mới cho thành tích giao hàng. Tiêu chuẩn so sánh thứ nhất là giao đúng hàng theo cam kết, dựa theo phần trăm thực hiện đơn hàng hoàn thành nhận được từ khách hàng vào ngày giao hàng mà công ty cam kết. Khi ngày hẹn giao hàng trễ theo yêu cầu của khách hàng, ngày hẹn

cam kết được cập nhật theo. Tiêu chuẩn so sánh thứ hai. Chu kỳ hoàn thành thực hiện đơn hàng, theo dõi khoảng thời gian giữa thời gian nhận công ty thực hiện đơn hàng và thời gian sản phẩm được giao đến nơi khách hàng muốn

Thú vị là, nhờ việc phân tích không nhất quán giữa thành các đơn vị kinh doanh báo cáo và thành tích khác hàng phản hồi, công ty khám phá ra rằng khách hàng đánh giá ngày giao hàng chính xác theo thực hiện đơn hàng hơn là họ đánh giá quá trình giao hàng 24 tiếng. Cái nhìn này buộc công ty xử lý lại toàn bộ chiến lược cấp độ dịch vụ

THÍ DỤ: QUẢN LÝ TIÊU CHUẨN SO SÁNH THEO 3COM

Năm 2003, tập đoàn 3Com, nhà sản xuất các sản phẩm mạng hàng đầu, đề ra cách phát triển cách sử dụng quản lý thành tích nhằm giúp giải quyết chiến lược kinh doanh. Doanh số, tiếp thị, quản lý sản phẩm, nghiên cứu và phát triển (R&D) và các hoạt động chuỗi cung ứng của công ty đều được tập trung và hỗ trợ các dòng sản phẩm. 3Com hy vọng phát triển hạ tầng cơ sở sẽ cho phép các nhà lãnh đạo từng chức năng này:

- Kết hợp các hoạt động và ưu tiên của công ty với toàn bộ mục tiêu tập đoàn
- Kiểm soát các chỉ thành tích chính
- Cung ứng thông tin kịp thời cho việc đưa ra quyết định và đáp ứng tốt hơn

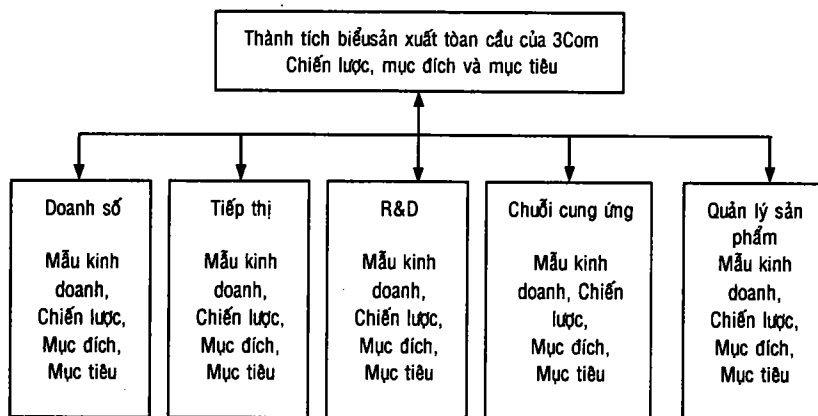
3Com lập đội ngũ dự án, cùng với một ủy ban kiểm soát chức năng chéo, để có được sự giám sát. Trước khi bắt đầu, công ty thảo luận chi tiết nỗ lực lập kế hoạch chiến lược lớn. Ari Bose, Giám đốc thông tin (CIO) và chủ tịch ủy ban kiểm soát giải thích: “Chúng tôi muốn bảo đảm rằng chúng tôi đã

có chiến lược kinh doanh chi tiết vững chắc và phản hồi. Và các đầu não chức năng phải hiểu cách rõ ràng chiến dịch để họ có thể đối phó với nó” sau khi thiết lập chiến lược, 3Com tập trung vào việc kết hợp từng chức năng. Sử dụng khung thành tích biểu cân bằng, từng chức năng thiết lập các hành động và tiêu chuẩn so sánh theo 4 chiều hướng chính về khách hàng, tài chính, bên trong (“hoạt động”) và sáng tạo và học hỏi (“con người”). Những mục tiêu và hành động của từng chức năng xuất phát từ các mục tiêu tập đoàn. Ví dụ, bộ phận dịch vụ là bộ phận tiên phong cập nhật các năng lực hỗ trợ tái hóa nhập vào một phân khúc thị trường cụ thể, và bộ phận sản xuất là bộ phận tiên phong chuyển sản xuất sang đối tác sản xuất theo đơn đặt hàng. Thành tích biểu từng chức năng ghi nhận thành tích biểu tổng của các bộ phận sản xuất trên toàn thế giới (xem hình 5-7 đến 5-11).

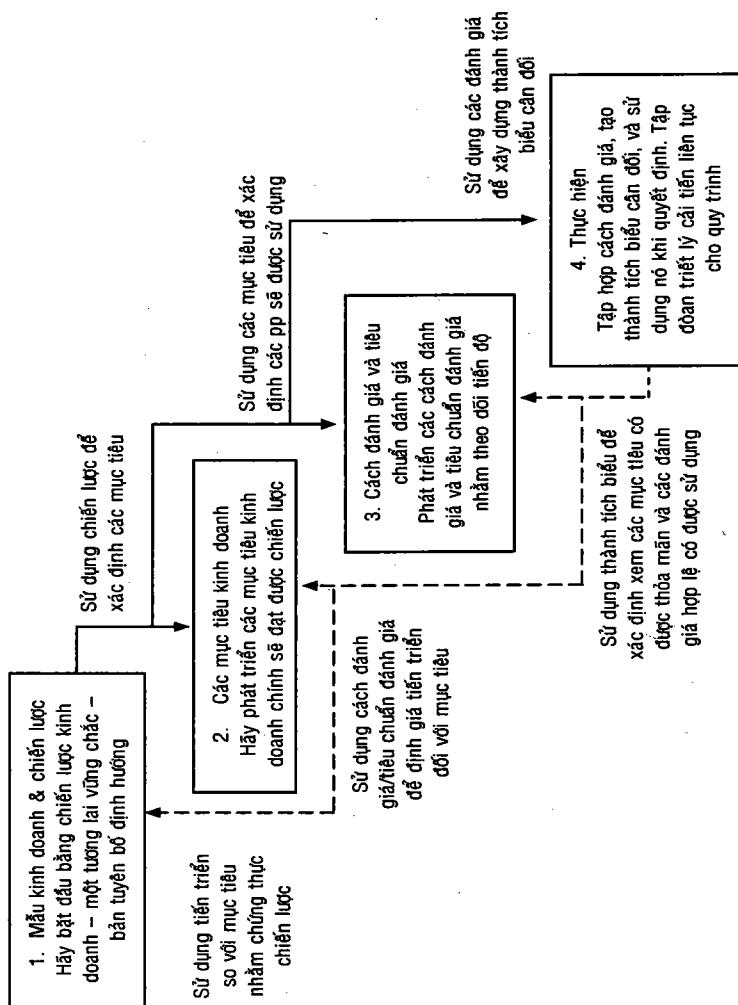
Bộ phận chuỗi cung ứng chọn một loại tiêu chuẩn so sánh đánh giá các khía cạnh then chốt của thành tích và cũng hỗ trợ các mục tiêu kinh doanh cũng như các tiêu chuẩn so sánh chi tiết nhằm cung ứng tầm nhìn bao quát hơn đối với tình hình của từng chức năng. Các tiêu chuẩn so sánh thành tích bao gồm sự dự báo phân phối, phần trăm hàng xuất, chu kỳ thực hiện đơn hàng, và chi phí chuỗi cung ứng. Những chi phí này có thể được chia nhỏ thành chi phí nguyên liệu, tổng chi phí, và chi phí giai đoạn cho chi tiết hơn.

Hình 5-9 cho thấy định dạng mà 3 Com sử dụng nhằm nhấn mạnh các mục tiêu chính ở các cấp độ điểm khác nhau. Để xác định nguyên nhân gốc của bất kỳ lĩnh vực nào công ty cần phân tích các tiêu chuẩn so sánh cấp thấp hơn trong việc chọn thành tích biểu (xem hình 5-10)

HÌNH 5-7: Phương pháp quản lý thành tích của 3Com



HÌNH 5-8: Thiết lập thành tích biểu cân đối tại 3Com



HÌNH 5-9: Thành tích biểu chuỗi cung ứng của 3Com

Khách hàng	Tài chính	Sản xuất	Con người
Dự báo giao hàng	Chi phí chuỗi cung ứng (% trên tổng thu nhập)	Ngày cung ứng	Sự hao mòn cố ý (Tổng thường niên)
Hàng tồn theo kênh	Chi phí cung ứng	Vòng thu hồi nguyên liệu	Hao mòn cố ý (Top 30)
Hàng xuất %	Chi phí quản lý đặt hàng	Thu hồi nguyên liệu sản xuất	% Xét duyệt thành tích hoàn thành đúng hạn
Chu kỳ hoàn thành đặt hàng	Giảm chi phí nguyên liệu theo quý	Bảo hành/thu hồi hàng tồn dịch vụ	Truyền thông
Sự báo giao hàng RMA			Kỹ năng xử lý/phát triển
Chất lượng (không đạt tỷ lệ)			

Ngày nay, thành tích biểu sản xuất trên thế giới luôn ở trên bàn giấy của nhân viên 3Com và được sử dụng hàng ngày để kiểm soát thành tích vừa ở cấp độ tập đoàn vừa chức năng. Tại cuộc họp nhân viên hàng tuần từng khu vực chức năng thay phiên trình bày bao gồm tóm tắt thành tích biểu và cập nhật về các ý kiến chính kết hợp với các mục tiêu tập đoàn. “Quy trình này thực sự giúp bộ phận chuỗi cung ứng của chúng tôi tập trung vào những gì quan trọng”. Jim Ticknoe, phó tổng giám đốc chịu trách nhiệm về các hoạt động chuỗi cung ứng phát biểu. “Tuy nhiên thậm chí còn hơn thế, nó giúp mọi nhóm biết cách họ hoạt động và quyết định ảnh hưởng thế nào đến các khu vực khác của công ty”.

QUẢN LÝ THÀNH TÍCH THỂ HỆ KẾ TIẾP

Cũng như 3Com, các công ty chuyển từ phương pháp từng phần sang quản lý thành tích và hướng đến phương pháp mang tính chính thể luận hơn. Điều này có nghĩa là quản lý

thành tích chuỗi cung ứng sẽ trở thành một phần không thể thiếu của chiến lược quản lý thành tích tổng thể – đó là những gì Garner gọi “quản lý thành tích tập đoàn” (CPM).

HÌNH 5-10:

Chi phí chuỗi cung ứng	Tổng chi phí giai đoạn
Tổng sự sai biệt nguyên liệu	Xử lý & lỗi thời
Tổng chi phí giai đoạn	Phế liệu thu hồi
Tổng sai biệt	Chi phí bảo hành
	Chi phí vận chuyển đầu vào
	Chi phí vận chuyển đầu ra
	Thuế
	Phân phối

CPM mô tả phương pháp học, các tiêu chuẩn so sánh, quy trình, và hệ thống được sử dụng để kiểm soát và quản lý tổng thành tích kinh doanh. Nó còn hơn là một phần mềm. Nó bao gồm các quy trình quản lý thành tích tập đoàn, phương pháp học chọn lựa các tiêu chuẩn so sánh quy trình đúng và các quy trình cho việc quản lý các tiêu chuẩn so sánh đó. Nó cũng kết hợp các dữ liệu từ ERP, quản lý quan hệ khách hàng (CRM), quản lý vòng đời sản phẩm, quản lý nhân sự, và hệ thống tin tức kinh doanh, cung ứng các mối dây liên kết cần thiết và giá trị giữa các điểm khác biệt của các hoạt động nội bộ.

Quản lý thành tích chuỗi cung ứng là một thành tố chính trong chiến lược thành tích-quản lý tập đoàn tổng thể, nó cũng bao gồm các quy trình và công cụ giúp kết hợp các liên kết với các đối tác chuỗi cung ứng.

Trong khi giải pháp của CPM phát triển nhanh chóng thì không có viên đạn bạc hay hệ thống nào đưa ra việc mua hàng một cửa. Điều này có nghĩa là công ty bạn cần suy nghĩ cẩn thận về các đòi hỏi của việc quản lý thành tích tức thời

của nó mà không lên kế hoạch cho một giải pháp tích hợp. Các sáng kiến đứt đoạn được quản lý trong chính các chức năng cụ thể sẽ tránh được tất cả chi phí này. Phương pháp CPM tích hợp nhất quán toàn bộ với khái niệm kết hợp chặt chẽ với chuỗi cung ứng giữa hai đầu nối của bạn với việc toàn bộ kinh doanh.

Hình 5-11: Thành tích biểu theo nhóm/dòng sản phẩm của 3Com

Khách hàng	Tài chính	Sản xuất	Con người
Dự báo giao hàng	Chi phí chuỗi cung ứng (% trên tổng thu nhập)	Ngày cung ứng	Sự hao mòn cố ý (Tổng thường niên)
Hàng tồn theo kênh	Chi phí cung ứng	Vòng thu hồi nguyên liệu	Hao mòn cố ý (Top 30)
Hàng xuất %	Chi phí quản lý đặt hàng	Thu hồi nguyên liệu sản xuất	% Xét duyệt thành tích hoàn thành đúng hạn
Chu kỳ hoàn thành đặt hàng	Giảm chi phí nguyên liệu theo quý	Bảo hành/thu hồi hàng tồn dịch vụ	Truyền thông
Sự báo giao hàng RMA			Kỹ năng xử lý/phát triển
Chất lượng (không đạt tỷ lệ)			

Chu kỳ hoàn thành đặt hàng
Vùng A
Vùng B
Vùng C
Vùng D

Chu kỳ hoàn thành đặt hàng theo nhóm sản phẩm
Nhóm sản phẩm 1
Nhóm sản phẩm 2
Nhóm sản phẩm 3
Nhóm sản phẩm 4

Khi CPM phát triển chúng ta mong nhìn thấy những thay đổi sau:

- Các bộ phận sẽ dùng các tiêu chuẩn so sánh chuỗi cung ứng và các định nghĩa nhất quán dựa trên các tiêu chuẩn công nghiệp như thành tích biểu chuỗi cung ứng của PMG.

- Khi những tiêu chuẩn này được nắm vững, các nhà bán ERP sẽ lập thành tích kiểm soát và báo cáo các năng lực như là một phần cơ bản trong các giải pháp của họ

- Các công ty sẽ phát triển các hệ thống quản lý thành tích tích hợp toàn công ty. Chuỗi cung ứng, CRM, quản lý vòng đời sản phẩm, và chiến lược quản lý thành tích các chức năng khác sẽ được xây dựng trong bối cảnh toàn thể này

- Cấu trúc các giải pháp tin tức kinh doanh sẽ dựa trên phương pháp bao hàm cho việc quản lý thành tích tập đoàn của việc quản lý thành tích chuỗi cung ứng sẽ là thành tố chính

- Các hệ thống quản lý sự kiện – vốn sẽ kiểm soát các sự kiện kinh doanh trong thời gian thực và thông báo cho những người sử dụng những biệt lệ và cảnh báo – sẽ trở thành các công ty hợp pháp, dần phổ biến nhằm đối phó cách mau lẹ với những thay đổi trong thị trường

- Các công ty sẽ nhìn thấy sự đồng lòng gia tăng về các tiêu chuẩn so sánh chính được giám sát thường xuyên ra sao. Lập báo cáo theo thời gian được dành cho các quy trình theo thời gian.

- “Các bảng mô tả” được thay bằng các công cụ với tính năng cao hơn. Các công cụ này sẽ giúp đưa ra quyết định dựa trên các điều kiện kinh doanh hiện tại.

Thí dụ: CÁC HOẠT ĐỘNG DỊCH VỤ VÀ PHỤ TÙNG CỦA GM – MỘT SỰ BIẾN ĐỔI BẢN THÂN

Câu chuyện biến đổi chuỗi cung ứng của GM sẽ không đầy đủ nếu không có cuộc thảo luận về một nỗ lực song song khác nhằm biến đổi chuỗi cung ứng của các hoạt động phụ tùng và dịch vụ (SPO) của GM, một nhân tố chính khác nhằm thỏa mãn khách hàng.

Chuỗi cung ứng SPO rất phức tạp: 400.000 đơn hàng mỗi ngày, phát sinh 600.000 phụ tùng từ 4000 nhà cung ứng. Giữa những năm 1990, GM SPO của GM đã mở rộng khoảng cách về các hoạt động dịch vụ và phụ tùng so với đối thủ vì số dư lớn. Các chỉ

phí, mức hàng tồn, và thời gian đáp ứng thua lỗ đối thủ. Nhằm làm vấn đề giảm đi, việc kinh doanh dịch vụ của các đại lý GM đang bị tổn hại. Đối phó với đối thủ cạnh tranh mới với chuỗi dịch vụ nhanh chóng, các đại lý với thời gian đáp ứng chậm gặp khó khăn trong việc giữ khách hàng dựa vào thời gian bảo hành. Tuy nhiên ngày nay công ty chú trọng vào việc xóa bỏ khoảng cách với đối thủ và GPO của GM đang thiết lập một mức thành tích đỉnh cho ngành công nghiệp này.

Bằng việc tập trung vào năm mục tiêu chung, SPO có thể kết hợp tất cả mọi người và sức lực đằng sau chiến lược. Theo Dennis Mishler, giám đốc SPO của GM về hậu cần và quản lý chuỗi cung ứng, "Chúng tôi tập trung mọi người vào việc phục vụ khách hàng tốt hơn nhờ những cải tiến về thời gian đáp ứng đơn hàng, tính sẵn có của nguyên liệu, quản lý hàng tồn, sáng tạo trong công tác hậu cần và hỗ trợ phát triển mới. Chúng tôi mau chóng học được rằng thay đổi không thể đến từ việc dàn mỏng chúng tôi. Chúng tôi cho rằng 'điều quan trọng là giữ điều quan trọng luôn là điều quan trọng'"

TẬP TRUNG VÀO KHÁCH HÀNG

Điều quan trọng đối với SPO là khách hàng. Nhóm đã nhận ra rằng chuỗi cung ứng được xác định bởi nhu cầu của khách hàng và do đó nguyên tắc hướng dẫn quan trọng nhất cho nỗ lực biến đổi nên là "khiến nó dễ hơn cho khách hàng của SPO nhằm phục vụ cho đến tay khách hàng sau chót". Thực tế, SPO đã nhận ra nó đang phục vụ chuỗi cung ứng đa tầng, mỗi chuỗi có những nhu cầu khác nhau. Có ba chi nhánh và nhiều công ty sản xuất sản phẩm chịu trách nhiệm về va chạm, bộ truyền động, bảo trì, và sửa chữa cũng như các phụ kiện

CẢI TIẾN THỜI GIAN ĐÁP ỨNG ĐƠN HÀNG

Nhằm cung ứng cho các đại lý và các nhà bán lẻ dịch vụ tốt hơn, SPO phải cải tiến thời gian đáp ứng đơn hàng và độ tin cậy giao hàng. Vì nó thực hiện chính sách giao hàng trong một ngày cho hầu hết khách hàng, vận chuyển ban đêm hoặc trong một vài trường hợp trong cùng ngày. Việc đáp ứng chính sách giao hàng mới trong khi tiếp tục hạ chi phí thấp hơn đòi hỏi một vài thay đổi chính trong việc triển khai hàng tồn. SPO đã đánh giá lại hàng tồn nào sẽ được lưu kho tại chỗ và hàng nào sẽ được giữ tại các vị trí trung tâm, hướng đến phương pháp triển khai mang tính tập trung hóa toàn bộ.

CẢI TIẾN TÍNH SẴN CÓ NGUYÊN LIỆU NHỜ DỰ BÁO

Kinh doanh dịch vụ phụ tùng là hoạt động kinh doanh tiêu biểu cho các mô hình nhu cầu sản phẩm trải rộng cho một phạm vi khách hàng rộng. Theo Mishler xấp xỉ 10.000 của 600.000 phụ tùng là loại tiêu thụ nhanh, ít đòi hỏi việc lập kế hoạch trước và dự báo. 590.000 phụ tùng khác ít tiêu thụ hơn, dự báo và lập kế hoạch tồn kho sẽ phức tạp hơn. SPO đã tái cấu trúc phương pháp dự báo: Các phụ tùng được nhóm theo việc kinh doanh (xung độ, bảo trì, và sửa chữa, v.v...) với nhu cầu vòng đời sản phẩm giống nhau, và các nhà dự báo của SPO được huấn luyện nhằm hiểu được các đặc tính, xu hướng, và sự kiện có liên hệ đến nhu cầu vòng đời, SPO cũng áp dụng các công cụ dự báo ở tầm mức thế giới cho phép các chuyên gia dễ dàng kiểm tra các mẫu dự báo và hàm ý khác nhau. Ví dụ, các mẫu có liên hệ đến đặc tính theo mùa, kiểu nhu cầu, hay các sự kiện chuỗi cung ứng có thể được "nhấp vào kéo vào" các mẫu nhằm kiểm tra tác động tổng thể trên dự báo. Trong khi việc cải tiến vẫn còn việc phải làm, thì kết quả đã có dấu hiệu tốt: SPO đã

giảm hàng tồn khoảng hơn 25% nhờ vào việc cải tiến năng lực dự báo

CẢI TIẾN VIỆC QUẢN LÝ HÀNG TỒN VÀ TẮM NHÌN

Cải tiến việc quản lý hàng tồn đòi GM nâng cao khả năng nhìn thấy và quản lý thông tin cung, cầu và hàng tồn ở mức độ chi tiết hơn. Nhờ việc phát triển các dự báo và kế hoạch cho từng cấp PDC (trung tâm phân phối sản phẩm), SPO ngày nay đang hướng đến một môi trường quản lý dữ liệu mang tính tất yếu giúp giảm hàng tồn một cách đáng kể. SPO cũng tạo ra khả năng nhìn thấy tính sẵn có hàng tồn các bộ phận phụ kiện.

NĂNG CẤP HẬU CẦN

SPO phải đối phó với khoảng cách đáng kể mang tính cạnh tranh giữa các hoạt động lưu kho và hậu cần. Đội ngũ quản lý giải quyết sự thách thức bằng việc phối hợp với nhà cung ứng hậu cần bên thứ ba, thực hiện các nguyên tắc sản xuất thống nhất. Sau một thời gian, sự tập trung nhất quán này đã giúp nhân sự của SPO "thiên hần" các dòng nguyên liệu cùng lúc, thực hiện các quy trình làm việc được tiêu chuẩn hóa. Mishler phát biểu: "Chúng tôi đã cải tiến hiệu suất của chúng tôi [tại các trung tâm phân phối] hơn 50%)

TẠO SỰ HỢP TÁC CÂN BẰNG VỚI CÁC NHÀ CUNG ỨNG

SPO hiểu rằng đa số thành tích chuỗi cung ứng được cải tiến nhờ vào mối quan hệ cải thiện với các nhà cung ứng, bao gồm các nhà cung ứng hậu cần của nó. Trong việc liên kết với các bộ phận khác của GM, công ty đã thực hiện quy trình hợp tác nghiêm khắc với nhà cung ứng, nhờ vào đó thành tích được kiểm tra lại và các ý tưởng về giảm dư thừa trong chuỗi cung ứng được trao đổi qua lại theo quý

ỦY QUYỀN CHO "NHỮNG CÂY SỔI"

Con người cũng đóng vai trò quan trọng. Như Mishler giải thích, họ là những "cây sổi" làm nên công ty. SPO ngày nay được tổ chức theo dòng kinh doanh, củng cố việc tập trung vào khách hàng theo từng chi nhánh / dòng sản phẩm. Từng kiểu kinh doanh được hỗ trợ bởi một đội ngũ chức năng chéo chịu trách nhiệm đối với thành tích chuỗi cung ứng. Các đội bao gồm "những cây sổi" theo các chức năng chính – những người biết về các quy trình và theo dõi việc kinh doanh nhiều năm và được liên tục huấn luyện các kỹ năng sẽ giúp họ dẫn tối ưu hóa từng chuỗi cung ứng

Các kế hoạch tương lai bao gồm sáng kiến "chuỗi cung ứng kỹ thuật số" sẽ kết hợp chặt chẽ với việc lưu kho thực tế, sự hợp tác với nhà cung ứng, quản lý sự kiện, lập kế hoạch trước/tối ưu hóa và các năng lực mới khác. "Thực sự là một hành trình", Mishler phát biểu. "Một khi bạn có được toàn thể công ty tập trung vào những gì thực sự là quan trọng bạn có thể thực sự tiến bộ".

CHƯƠNG 6

CON ĐƯỜNG DẪN ĐẾN SỰ THAY ĐỔI

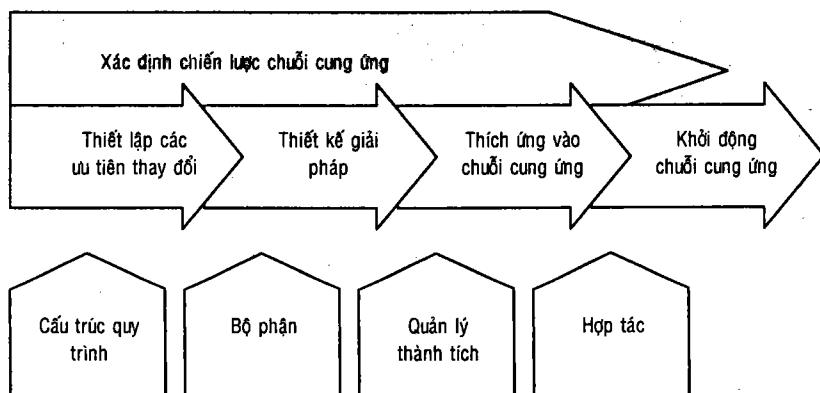
Trong khi 5 nguyên tắc cốt lõi cung ứng nền tảng cho việc có được chuỗi cung ứng xuất sắc, thì không có nguyên tắc nào tự nó trọn vẹn. Tất cả thành tích chuỗi cung ứng là sự tích hợp – tích hợp chiến lược, các quy trình, bộ phận, và hệ thống thông tin. Hơn nữa, việc đảm bảo có được sự tích hợp này – với tính phức tạp của chuỗi cung ứng và hàng trăm hoạt động tiềm năng và tính ưu tiên – đòi hỏi một kế hoạch đa chiều. Chúng tôi gọi kế hoạch này là con đường dẫn đến sự thay đổi.

Một con đường hiệu quả được phát triển và quản lý như một hoạt động tiếp diễn và lặp đi lặp lại. Không giống như kế hoạch tập trung vào một dự án đơn lẻ, con đường mô tả từng sáng kiến được xử lý trong một giai đoạn nhất định – điển hình là từ một đến ba chu kỳ ngân sách. Nó cho thấy mối liên kết giữa các sáng kiến khác nhau và các cải tiến thành tích được mong chờ trong một khoảng thời gian ý nghĩa. Sự tiến triển hướng đến mục tiêu được kiểm soát như một phần của việc kinh doanh thông thường hay việc kiểm tra các hoạt động.

Việc tạo ra và quản lý con đường dẫn đến sự thay đổi (xem hình 6-1) là một nỗ lực chức năng chéo với sự hợp tác liên tục trong bộ phận chuỗi cung ứng, bộ phận công nghệ thông tin, và các chức năng khác như tiếp thị, kinh doanh, tài chính và kỹ thuật. Mặc dù làm việc cùng nhau, nhưng các lãnh đạo từ các nhóm này bảo đảm rằng mỗi sáng kiến đều được xác định, khởi xướng và thực hiện rõ ràng, thống nhất

với chiến lược kinh doanh tổng thể.

HÌNH 6-1: Thiết lập con đường dẫn đến sự thay đổi



Việc phát triển và thực hiện con đường có thể tốn thời gian và hao tổn nhân lực, tuy nhiên nó là chìa khóa cho sự hoàn thiện chuỗi cung ứng và đáng thực hiện. Một chuỗi cung ứng mang tính hoàn thiện cao là chuỗi cung ứng đạt được khả năng cao cấp đối với từng nguyên tắc cốt lõi (xem hình 6-2). Theo nghiên cứu của chi nhánh PRTM, The Performance Measurement Group, LLC (PMG) cho thấy có sự kết hợp chặt chẽ giữa sự hoàn thiện chuỗi cung ứng và thành tích cao. Các công ty có chuỗi cung ứng hoàn thiện nhận thấy:

- Lợi nhuận khoảng 40%, trong đó lợi nhuận được coi là số tiền kiếm được trước thuế và thuế là số phần trăm của tổng thu nhập.
- Tổng chi phí trung bình của chuỗi cung ứng chỉ trên 8% tổng thu nhập, so với 10% đối với các công ty có hoạt động chuỗi cung ứng ít hoàn thiện hơn.
- Dịch vụ khách hàng cao cấp, với mức đầu tư vào hàng tồn ít hơn 25%

HỆ THỐNG TIỀN TIẾN CHƯA ĐỦ

Phát triển thành tích chuỗi cung ứng của công ty bạn có nghĩa là chuyển từ nơi bạn hôm nay đang ở sang tương lai bao gồm các quy trình và hạ tầng cơ sở thế hệ kế tiếp, kể cả hệ thống thông tin. Công nghệ chỉ là một phần của câu chuyện – và nó không phải là chương đầu. Xuyên suốt cuốn sách này chúng tôi đã ghi chú nơi mà năm nguyên tắc cốt lõi có thể và nên được thực hiện nhờ hệ thống thông tin hiệu quả, nhưng chúng tôi đã cẩn trọng tránh việc xây dựng chúng quanh các hệ thống. Tại sao ư? Đương nhiên là một chuỗi cung ứng có thành tích cao phụ thuộc vào việc tích hợp các quy trình và dữ liệu vừa trong công ty vừa với các đối tác thương mại. Thế nhưng nhiều công ty đã không chuẩn bị tốt để lợi dụng sức mạnh của các công cụ giúp tích hợp này – vì chiến lược của họ không rõ ràng, các quy trình của họ yếu kém, công ty của họ thiếu những kỹ năng và năng lực đòi hỏi, hay công ty mà họ muốn hợp tác không sẵn sàng làm như thế. Việc xác định công ty xuất sắc cho thế hệ kế tiếp đòi hỏi phải xử lý những vấn đề này.

phép bạn trèo lên từ nơi bạn đang ở hôm nay sang thế hệ kế tiếp. Nếu các nguyên tắc cốt lõi tạo nên thành cầu thang thì các hệ thống hỗ trợ là bậc thang cho phép bạn trèo. Mặc dầu có đi lên cầu thang không cần bậc thang nhưng bạn sẽ phải vươn mình lên với nhiều cố gắng. Bây giờ hãy tưởng tượng các bậc thang không có thành thang – thì chẳng có cách nào để trèo lên cả! Đây là những gì xảy ra khi các công ty cố đạt được các đặc tính của chuỗi cung ứng của thế hệ kế tiếp mà không tập trung vào trước tiên các nguyên tắc cốt lõi.

Có lẽ kết quả thú vị nhất của cuộc nghiên cứu của chúng tôi là lợi ích của việc điều phối là kết quả từ việc tích hợp các hoạt động tốt nhất và các hệ thống thông tin hiệu quả nhất. Không ngạc nhiên khi các quy trình hoàn thiện, được kết hợp với các công nghệ tiên tiến, sẽ dẫn đến thành tích tốt hơn. Tuy nhiên, những gì gây ngạc nhiên là các công ty nào thực hiện công nghệ phức tạp – như hệ thống lập kế hoạch tiên tiến – mà không chú ý nhiều đến các quy trình và cơ cấu của họ thì thực sự sẽ có thành tích tệ hơn các công ty không sử dụng công nghệ tiên tiến.

CÁC ĐẶC TÍNH CỦA THẾ HỆ KẾ TIẾP

Một đường đi hiệu quả sẽ đưa bạn đến thế hệ kế tiếp – nhưng thế hệ kế tiếp trông ra sao và nó khác gì với thế hệ hôm nay? Rất ít người tranh luận về các lợi ích của chuỗi cung ứng mở rộng và ý tưởng nhằm tối ưu hóa giá trị, bạn sẽ cần nhìn lên cơ cấu của bạn và các khách hàng và nhà cung ứng tạm thời của bạn.

Thực tế, điều này có nghĩa là nhằm có được

- Sự kết nối công ty – các hệ thống kinh doanh và giao dịch được liên kết, cho phép nhìn thấy thông tin và truyền tới các công ty trong chuỗi cung ứng.

- Đưa ra quyết định chung – dòng thông tin hai chiều và các nguyên tắc kinh doanh đã được xác định, được sử dụng nhằm quản lý các thay đổi liên tục của cung và cầu.

- Quản lý thành tích theo thời gian thực – luôn sẵn có thông tin chính xác, theo thời gian giúp đưa ra quyết định mau chóng và phổ biến

Trong khi việc phản ứng tức khắc các sự kiện trong chuỗi cung ứng mở rộng và thiết lập các quy trình hợp tác liên tục là mục tiêu cho nhiều công ty, thì trong thực tế rất ít công ty có thể biến chúng thành hiệu quả. Điều này bởi vì ngày nay, các tiêu chuẩn quy trình và dữ liệu cũng như cấu trúc hệ thống thông tin có thể là chất ức chế đối với nhiều phương pháp hợp tác khác nhau như đã được thảo luận trong chương 4. Ngày nay nhiều hệ thống khi sử dụng vẫn dựa vào cấu trúc máy chủ nối máy chủ hay máy chủ và máy con. Và các chiến lược và quy trình chuỗi cung ứng ngày nay phản ánh những giới hạn của những công cụ này.

Các công cụ chuỗi cung ứng của thế hệ kế tiếp sẽ nhấn mạnh vào sự hợp tác và tính sẵn có của thông tin hơn là vận tốc và tính hiệu quả và hỗ trợ những đặc tính cơ bản này: tính minh bạch, tính linh động và tính đồng thời. Vì những công nghệ này vẫn tiếp tục phát triển và những người thao tác chuỗi cung ứng trở nên thuận tiện với tính hiệu quả của chúng nên các chiến lược, quy trình và năng lực của công ty sẽ phát triển song song. Hình 6-3 trình bày một vài ứng dụng cụ thể mà bạn có thể xem xét sử dụng những đặc tính của thế hệ kế tiếp khi phát triển và quản lý đường đi của bạn.

Tính minh bạch

Tính minh bạch giúp cho tầm nhìn vào chuỗi cung ứng giữa hai đầu nối. Các công ty nào có thể nhìn thấy tình trạng

nguồn và việc giao dịch của chuỗi cung ứng của họ – vừa bên trong vừa bên ngoài – có thể đưa ra các quyết định kịp thời hơn. Tính minh bạch có thể tạo ra giá trị bằng nhiều cách khác nhau. Nếu bạn biết tình trạng các nguồn cung ứng chính, bạn có thể sử dụng chúng tốt hơn và tối ưu hóa sự cân bằng liên tục giữa cung và cầu, làm tăng tính hiệu quả và tính lợi nhuận và giảm chi phí. Tầm nhìn giữa hai đầu nối cũng có thể cung ứng việc cảnh báo sớm những vấn đề tiềm ẩn và giúp phân tích nguyên nhân gốc các lợi thế khi có điều gì sai sót.

Tính linh động

Tính linh động là hàng rào hiện đại chống lại sự bất ổn. Khi chuỗi cung ứng trở nên tinh gọn, những mức đệm hàng tồn và các nguồn dự trữ được sử dụng nhằm thỏa mãn nhu cầu cấp bách ngoài dự kiến hay những hạn chế về cung phải được nghiên cứu cẩn thận – chúng sẽ quá tốn kém để phục vụ. Do đó các công ty sẽ tìm những cách mới linh động mà không cần nguồn dự trữ cũ. Họ sẽ kết hợp tính linh động bên trong (ví dụ như các sản phẩm chủ lực và sử dụng các chiến lược trì hoãn hiệu quả), tính linh động của nhà cung ứng, và khả năng thay thế thông tin chính xác cao cho hàng tồn.

HÌNH 6-3: Các bộ hỗ trợ năng lực hệ thống thể hệ kế tiếp

Đặc tính thể hệ kế tiếp	Các ví dụ giải pháp hệ thống thông tin	Mô tả
Tính minh bạch	Lập kế hoạch nguồn cung ứng công ty (ERP)	Cung ứng cơ sở cho tầm nhìn thông tin như mức hàng tồn tại nơi nào đó
	Các phân tích chuỗi cung ứng	Giúp rút ra, xử lý và chuyển các dữ liệu cho những người đưa ra quyết định
	Quản lý sự kiện chuỗi cung ứng (SCEM)	Cảnh báo cho những công ty thu mua đã được xác định những ngoại lệ nhằm thiết lập sơ bộ các điều kiện ranh giới

Đặc tính thể hệ kế tiếp	Các ví dụ giải pháp hệ thống thông tin	Mô tả
		để khi cần có được hành động phối hợp
	Nhận dạng tần số (RFID)	Công nghệ dựa trên sóng radio, không dây cho phép các công ty theo dõi các mặt hàng đã ghi thẻ mà không cần tiếp xúc hay quét hình
Tính linh động	Các cổng	Giúp chia sẻ thông tin đơn hàng, dự báo, tình trạng hàng tồn và xuất
	Mạng nội bộ	Giúp chia sẻ thông tin đơn hàng, dự báo, tình trạng hàng tồn và xuất
	Lên kế hoạch và thời biểu sản xuất trước (APS)	Tối ưu hóa các nguồn chuỗi cung ứng, bao gồm công suất, nguyên liệu, và nhân công trong khi giúp hòa hợp với các ưu tiên đã được công ty xác định
	Các công cụ lập kế hoạch cho chuỗi cung ứng hợp tác	Cho phép các công ty và khách hàng chính của họ và nhà cung ứng tích hợp các yêu cầu và sự ép buộc từng thành viên hợp tác trong kế hoạch đồng phát triển chuỗi cung ứng
Tính đồng thời	Tích hợp ứng dụng vào công ty (EAI)	Tích hợp các loại lao động cần đồng thời
	Tự động hóa quy trình kinh doanh (BPA)	Xác định các quy tắc kinh doanh và áp dụng chúng vào các quy trình để các công ty có thể tạo ra hệ thống chuyên nghiệp kiểm soát chuỗi cung ứng

Tính đồng thời

Tính đồng thời là nói đến việc thực hiện các hoạt động chuỗi cung ứng song song hơn là theo thứ tự. Nó là hệ quả của việc giao dịch theo kiểu bắt đầu-kết thúc được hoàn tất mau chóng mà không cần nhiều đầu vào, cho phép đáp ứng khách hàng nhiều hơn và chi phí giao dịch thấp hơn. Điều này có nghĩa là từng thành viên đều có thông tin cần để đưa ra quyết định tại thời điểm của sự việc—ví dụ như đơn hàng của khách hàng mới hay tính hiệu cần bổ sung—xảy ra. Trong chuỗi cung ứng mở rộng thông tin này luôn có sẵn cả trong công ty và,

cho các hoạt động hợp tác, giữa công ty và đối tác giao dịch. Một chuỗi cung ứng minh bạch, linh động và đồng thời có thể thay thế việc thực hiện dựa trên các yêu cầu theo thời gian thực cho việc lập kế hoạch thường xuyên và tái lập kế hoạch mang đặc điểm của các chuỗi cung ứng ngày nay nhất, giúp gia tăng tính đáp ứng nhanh trong sản xuất và sắp xếp theo trật tự tự động và hoàn thành các yêu cầu của khách hàng

Tại sao những yếu tố này lại quá quan trọng như thế? Trước tiên, chuỗi cung ứng nhanh sẽ trở nên bộ phận điều khiển quan trọng giá trị của cổ đông và sự khác biệt cạnh tranh. Những áp lực của sự cạnh tranh toàn cầu tồn tại ngày nay sẽ gia tăng trong những năm tới, chú trọng vào tính hiệu quả và việc giảm chi phí liên tục nhằm giữ được sức mạnh. Hơn nữa, thành tích chuỗi cung ứng sẽ dần trở nên quan trọng như là một dấu chỉ phân biệt cạnh tranh khi các công ty thích ứng tốt hơn các chiến lược và năng lực chuỗi cung ứng với sự thay đổi của nhu cầu thị trường. Các quy trình bền vững sẽ là giá vé vào cửa, trong khi các quy trình siêu hạng sẽ gạt các công ty sang một bên

Chúng tôi đã lưu ý rằng thế hệ kế tiếp là tất cả những gì về tích hợp – và sự sáng tạo là kết quả của việc chuỗi cung ứng được tích hợp tốt có thể có tác động vừa trên tổng thu nhập vừa trên tính lợi nhuận. Điều này có nghĩa là bạn cần xây dựng đường đi của bạn bằng tầm nhìn hướng về tương lai – các hoạt động và công cụ sáng tạo sẽ giúp tầm nhìn này trở nên thực tế. Dù các ngành khác nhau, chúng ta nhận thấy có nhiều xu hướng khác nhau nên được liên kết vào tầm nhìn về tương lai của công ty.

Khi chuỗi cung ứng có vai trò đóng góp lớn hơn từ đầu đến cuối, thì các hoạt động xảy ra trước và sau khi vận

chuyển hàng sẽ dần trở nên quan trọng. Trong thế hệ kế tiếp, chuỗi cung ứng sẽ được sử dụng như cách gia tăng cơ hội kinh doanh và nâng cao mối quan hệ với khách hàng trước, trong khi và sau khi kinh doanh. Điều này có nghĩa là các hoạt động đi kèm với việc tạo ra nhu cầu—và tác động gia tăng của Internet, thị trường trên mạng, và mối quan hệ hợp tác. Và khi khách hàng chú trọng hơn vào tổng chi phí sở hữu của họ, họ sẽ tìm kiếm các nhà cung ứng có thể mở rộng thực hiện chuỗi cung ứng đối với các đề nghị dịch vụ của họ. Do đó đường đi của bạn cũng cần bao gồm sự chú trọng đến chuỗi cung ứng dịch vụ. Chúng tôi mong rằng xu hướng dịch vụ hướng đến việc thuê gia công sẽ tiếp tục phát triển và trong tương lai các công ty sẽ thuê gia công nhiều hơn nữa trong nỗ lực dịch chuyển định phí thành biến phí càng nhiều càng tốt. Điều này có nghĩa là sự kết hợp hiệu quả sẽ là điều quan trọng hơn để thành công. Các công ty sẽ cần có kỹ năng đánh giá đối tác của họ và xác định đối tác nào mà mối quan hệ với họ sẽ đem lại kết quả kinh tế tối đa cho mỗi bên. Các nhà cung ứng dịch vụ hậu cần và các công ty gia công sẽ nâng cao kỹ năng của họ, giúp khách hàng của họ gia tăng tính hiệu quả trong khi giảm nhu cầu nhân công.

Khi công nghệ như công cụ lập kế hoạch trên Web tối ưu hóa tiếp tục tiến triển, thì các dữ liệu sẽ luôn sẵn có hơn, và sự tích hợp với các nhà cung ứng và khách hàng sẽ trở nên minh bạch hơn. Đồng thời, tính năng do những công nghệ này hỗ trợ sẽ trở nên năng động hơn, “đa dạng” hơn và luôn sẵn có hơn. Điều này có nghĩa là hệ thống thông tin không có khả năng cung ứng cấp độ lợi thế cạnh tranh mà chúng đã có trong quá khứ; vì với những quy trình mạnh, chúng chỉ đơn giản là giá vé vào cửa.

PHÁT TRIỂN ĐƯỜNG ĐI

Nhằm tìm hiểu cách thức phát triển đường đi của bạn cho chuỗi cung ứng mở rộng, tích hợp, chúng ta hãy cùng nhìn lại các bước được nêu trong hình 6-1:

Bước 1: Thiết lập các ưu tiên thay đổi

Tính phức tạp của chuỗi cung ứng – vốn đụng chạm đến vô số chức năng hợp tác, bao gồm thiết kế sản phẩm, thu mua, sản xuất, phân phối, và hỗ trợ hậu mãi, cũng như các kênh kinh doanh toàn cầu khác nhau và các đối tác bên ngoài – xác định tâm điểm chính nỗ lực cải tiến. Chiến lược chuỗi cung ứng của bạn là xuất phát đúng chỗ.

Việc phát triển và thiết lập đường đi của bạn và áp dụng các nguyên tắc cốt lõi có thể lặp đi lặp lại. Ví dụ, phương pháp bạn dùng sáng tạo ra một đường đi nào đó có thể đòi hỏi bạn thay đổi công ty hay xác định lại các mục tiêu thành tích. Tuy nhiên, chiến lược của bạn cần luôn luôn điều khiển đường đi của bạn, chứ không phải là chạy vòng ngoài.

Chương 1 cung cấp một phương pháp chi tiết nhằm phát triển chiến lược chuỗi cung ứng; sử dụng chiến lược nhằm đánh giá năng lực hiện tại của bạn và xác định bất kỳ sự thay đổi chuỗi cung ứng nào về mặt cơ cấu cần thực hiện. Rõ ràng, nếu phá vỡ bất kỳ điều cơ bản nào, bạn sẽ cần hàn gắn chúng, có lẽ bạn đang có kinh nghiệm về các vấn đề thành tích. Hoặc nếu bạn đã mua hay bán một công ty gần đây, bạn có thể phải làm cho chuỗi cung ứng của bạn thích ứng theo.

Để thiết lập các ưu tiên thay đổi, hãy sử dụng các nguyên tắc sau, như sự hướng dẫn:

- Sử dụng phương pháp dựa vào ngành kinh doanh
- Xác định loại thay đổi cần
- Hiểu mối tương quan qua lại giữa các sáng kiến

- Xem xét văn hóa và môi trường của bạn
Sử dụng phương pháp dựa vào ngành kinh doanh

Bạn cần đảm bảo mỗi sáng kiến thành tích sẽ đem lại giá trị kinh doanh đích thực. Hầu như lúc nào cũng vậy, một tập hồ sơ hay sắc sáng kiến tương lai sẽ có các đòi hỏi về tổng nguồn cung ứng hơn mức nguồn cung ứng thực sự sẵn có, hỗ trợ chúng rất nhiều – và các ý kiến khác nhau về những gì cần làm trước.

Để vượt qua những trở ngại này, hãy xác định các mục tiêu thành tích cho các tiêu chuẩn so sánh chuỗi cung ứng chính, như giao hàng đúng hạn, số ngày cung ứng hàng tồn hay tổng chi quản lý chuỗi cung ứng. Như đã được mô tả trong chương 5, bạn sẽ cần coi các tiêu chuẩn so sánh này như một bộ tiêu chuẩn so sánh độc lập và thiết lập sự cân bằng cần thiết. Những cân bằng này dựa vào nền tảng đầu tiên của việc cạnh tranh hình thành nên nền tảng chiến lược của bạn – sáng tạo, chi phí, dịch vụ hay chất lượng. Sau đó quyết định các mục tiêu và các ưu tiên thành tích thích hợp.

Kế tiếp, định lượng giá trị đạt được của những mục tiêu này – điều này có thể tiết kiệm chi phí hay cải tiến dịch vụ khách hàng vốn sẽ đem lại kết quả là gia tăng tổng thu nhập. Tiếp đến, khi bạn đã xác định được cấp độ nguồn cung ứng được chuẩn bị để tính tổng lợi nhuận hàng tồn cho một bộ sáng kiến. Điều này sẽ cho bạn tạo nên sự cân bằng cần thiết nhằm tối đa lợi ích tổng thể cho việc kinh doanh của bạn

Ví dụ, hãy nhìn vào công ty X, một công ty chuyên bán điện tử gia dụng đã chọn dịch vụ khách hàng cao cấp như là cơ sở cạnh tranh hàng đầu. Điều này có nghĩa là đội ngũ quản lý cần thiết lập các mục tiêu theo thời gian, số lượng

cho việc cải tiến thành tích liên tục tại các nơi như “cải tiến việc thành tích cam kết giao hàng đúng hạn bằng x% mỗi sáu tháng”. Họ sẽ cần thắt chặt các mục tiêu với các sáng kiến cụ thể được thiết kế nhằm nâng cao thành tích. Họ cũng sẽ cần định lượng giá trị đạt được những mục tiêu này và cân đối giá trị này với vốn đầu tư cần có để đạt được nó.

Xác định phạm trù thay đổi cần có

Thậm chí trước khi xem xét các sáng kiến cụ thể cho đường đi của bạn, điều quan trọng là có được cái nhìn về tầm quan trọng của sự thay đổi cần có để nhận ra giá trị của các mục tiêu thành tích. Mặc dù những đầu tư lớn vào các quy trình mới, kỹ năng, hay hệ thống thông tin dường như là điều kiện tiên quyết cho việc cải tiến thành tích đáng kể, nhưng chúng không thể là nơi đúng để xuất phát.

Bạn cần sửa chữa những gì ngày hôm nay không hoạt động trước khi bạn có thể tập trung vào việc đi bước tiếp theo, hướng đến thành tích thế hệ kế tiếp. Ví dụ, nhiều công ty sở hữu hệ thống lập kế hoạch nguồn cho công ty (ERP), đem lại cho họ tính năng lập kế hoạch các yêu cầu nguyên liệu tiêu chuẩn (MRP) nhưng chỉ quản lý việc lập kế hoạch các yêu cầu nguyên liệu ngoại tuyến. Những công ty như vậy có thể quan sát những ứng dụng phức tạp, như các ứng dụng lập kế hoạch và thời biểu trước (APS), như giải pháp cho các vấn đề mà họ đã kinh nghiệm qua như là hệ quả của việc không có các dữ liệu lập kế hoạch tập trung hóa. Trong khi đó, việc sử dụng MRP không nhất thiết là điều kiện tiên quyết cho việc thực hiện APS thành công, nguyên tắc, sự kiểm soát và tính minh bạch dữ liệu cố hữu trong một quy trình lập kế hoạch mới là điều kiện tiên quyết. Điều này có nghĩa, những công ty này sẽ cần tập trung trước tiên vào việc giải quyết bất

kỳ chất lượng dữ liệu nào và các vấn đề thuộc về quy trình. Việc sắp xếp từng lớp hệ thống thông tin phức tạp nằm ở đỉnh một quy trình kém có khả năng khiến chúng tệ hơn chứ không tốt hơn.

Như đã lưu ý ở trên, việc giao hàng đúng hạn hay việc thực hiện đơn hàng nhanh chóng là điểm then chốt đối với một công ty như Công ty X, vốn hoàn toàn dựa vào dịch vụ khách hàng cao cấp. Những công ty này có thể tìm kiếm các giải pháp dựa vào công nghệ được thiết kế nhằm cải tiến thành tích những nơi này như cổng nhập đơn hàng trên mạng cho khách hàng hay việc xác định tần số theo thời gian thực – dựa vào việc theo dõi các sản phẩm đang được chuyển đến khách hàng. Nếu khách hàng không bằng lòng sử dụng cổng đó hoặc nếu các đơn hàng bị kẹt bởi sự kém hiệu quả hay thiếu sản phẩm. Tuy vậy, những giải pháp này sẽ không cải tiến được thành tích trong thời gian ngắn. Các vấn đề về hoạt động này cần được xử lý trước tiên, bằng giải pháp công nghệ vốn là một phần của đường đi dài hạn

Hình 6-4 cho thấy các phạm trù thay đổi, vốn xếp loại từ việc xác định nền tảng, cho đến việc rút ra giá trị phụ từ các quy trình và hệ thống thông tin có sẵn, tới việc đầu tư vào các quy trình và công nghệ mới hoàn toàn.

Các công ty bắt đầu phát triển đường đi của họ sau khi đạt được cấp độ quy trình hoàn thiện cao có thể cần xem xét các đầu tư quan trọng hơn vào các quy trình, công ty, và hệ thống thông tin nhằm đạt được cấp độ thành tích kế tiếp.

HÌNH 6-4: Các phạm trù thay đổi



Tìm hiểu mối tương quan qua lại giữa các sáng kiến

Hồ sơ General Motors (GM) nhấn mạnh vào tầm quan trọng của việc đánh giá các sáng kiến chuỗi cung ứng về sau như một nỗ lực tích hợp. Hơn nữa việc tập trung vào thu hồi vốn đầu tư của từng sáng kiến chuỗi cung ứng, GM tìm hiểu cẩn thận cách mà các sáng kiến khác nhau có thể làm việc cùng nhau nhằm hỗ trợ mục đích tổng thể của chuỗi cung ứng và phân tích điều nào cần thực hiện trước các điều khác. Cách làm này là điều then chốt trong việc tạo ra một lộ trình cho thành tích thể hệ kế tiếp

Chẳng hạn, hãy xem xét mối tương quan qua lại giữa tính đơn giản hóa về cơ cấu và các sáng kiến thay đổi quy trình. Mạng lưới phân phối có nên được đơn giản hóa trước khi thay đổi các hoạt động quản lý hàng tồn? Sự phát triển SKU có nên được thực hiện trước khi bắt tay thực hiện phương pháp mới cho việc lập kế hoạch chuỗi không? Việc xác định các điều phụ có thể hé mở rằng các sáng kiến từng được cho là không

có liên quan, trong thực tế, lại là lộ trình chính dẫn đến thành công của mọi nỗ lực. Bạn cũng có thể nhận ra rằng một sáng kiến được đưa ra có khả năng tác động đến việc xem xét lại một hoặc hơn các dự án, mà có thể dẫn đến việc tái ưu tiên hay thậm chí hủy bỏ một nỗ lực đang trong giai đoạn thực hiện.

Tiếp tục xem xét ví dụ của Công ty X, đội ngũ quản lý sẽ cần xem xét nhiều yếu tố ảnh hưởng đến thành tích giao hàng. Những điều này có thể bao gồm:

- Các vấn đề về các quy trình lập kế hoạch chính kết quả là đem lại cho việc mất cân đối liên tục giữa cung và cầu.
- Các chính sách bên trong khiến cho các đơn hàng bị kẹt trong quy trình kiểm định-tín dụng.
- Các mục tiêu hàng tồn khiến các đơn vị kinh doanh hoạt động với cấp độ hàng tồn quá thừa.
- Khoảng cách kỹ năng bên trong công ty tạo nên thái độ dưới mức cho phép.
- Thành tích không nhất quán bởi các đối tác chính như các nhà cung cấp nguyên liệu hay các nhà cung ứng dịch vụ hậu cần.

Xử lý các vấn đề này đòi hỏi một sự hiểu biết tường tận về các yếu tố phụ thuộc lẫn nhau của các hoạt động chính cần được xem xét. Sẽ cần thiết lập lại quy trình lập kế hoạch có tác động cần thiết nếu thành tích giao hàng của nhà cung ứng vẫn dưới mức cho phép không? Các cá nhân có trách nhiệm, có được kinh nghiệm và kỹ năng xác định và giải quyết các thay đổi mà quy trình đòi hỏi không? Những quy trình mới có phụ thuộc vào các năng lực hệ thống mới không? Đây chỉ là một vài câu hỏi cần được trả lời như là một phần

của việc phát triển đường đi.

Xem xét văn hóa và môi trường của bạn.

Một sáng kiến trong đường đi của bạn đòi hỏi bạn cần xem xét bất kỳ giải pháp kỹ thuật nào và nghiên cứu các yếu tố “mềm hơn”, văn hóa và môi trường. Công ty bạn giải quyết thay đổi như thế nào? Ở một vài công ty, các nỗ lực biến đổi đều được nắm vững. Ở một vài công ty khác, kinh nghiệm quá khứ đã tạo ra một sự nghi ngờ trầm trọng về các sáng kiến quan trọng, và chỉ những bước đi nhỏ là có thể chấp nhận.

Hãy cùng xem xét môi trường công ty bạn. Việc cải tiến thành tích chuỗi cung ứng có tương quan quan trọng thế nào đối với các ưu tiên khác của công ty? Các nguồn cung ứng đúng luôn có thể sẵn có không? Cho dù thành tích hiện tại có thể thấp dưới những gì được mô tả theo chiến lược chuỗi cung ứng của bạn, thì thực tại về cách mà công ty bạn hoạt động có thể vượt quá những gì bạn coi là sáng kiến quan trọng và các điều kiện kinh doanh có thể cho là các nguồn cung ứng cần có để thực hiện đường đi. Nếu điều này xảy ra, bạn sẽ cần điều chỉnh tham vọng của bạn theo.

Cuối cùng, hãy lấy tính ổn định của đội ngũ quản lý của công ty bạn làm trọng, đặc biệt là ở cấp cao nhất. Các hoạt động chuỗi cung ứng thể hệ kế tiếp có tác động lớn đến việc đưa ra quyết định, chẳng hạn bất kỳ sáng kiến mới nào sẽ được xem xét bởi cách nhìn nhận của đội ngũ quản lý về việc quyết định được đưa ra như thế nào. Thiếu tính liên tục ở cấp điều hành, đặc biệt trong giai đoạn ban đầu khó khăn hơn của việc thực hiện, có thể phá hủy đà vươn của sáng kiến. Nếu đây là vấn đề, cần trì hoãn việc khởi sự thực hiện đường đi cho đến khi bạn tin rằng bạn sẽ có sự hỗ trợ liên tục mà

bạn cần.

Hãy kiểm tra tính sẵn sàng thiết lập và quản lý các ưu tiên thay đổi bằng cách đảm bảo rằng bạn có thể trả lời các câu hỏi sau:

- Các mục tiêu và ưu tiên chính của bạn là gì?
- Kiểu thay đổi nào cần có để tạo ra giá trị?
- Các sáng kiến chuỗi cung ứng vẫn thích hợp hay bạn cần ngừng lại hay thiết lập lại các sáng kiến?
- Ở môi trường của bạn có sẵn (nguồn, ưu tiên kinh doanh khác, đội ngũ quản lý tiềm năng), kiểu thay đổi nào khả thi?
- Ở nền văn hóa của bạn, phương pháp nào (vĩ đại, bước nhỏ, v.v...) là thích hợp nhất?

Bước 2: Thiết lập giải pháp

Một khi bạn đã có được sự nhất trí về các ưu tiên, bước đi tiếp theo là xác định các thay đổi cần có để hỗ trợ các mục tiêu giá trị của bạn. Để làm điều này có hiệu quả, bạn sẽ cần làm quen với từng nguyên tắc cốt lõi còn lại – và biết cách lên kế hoạch cho việc sáng tạo ra cấu trúc quy trình chuỗi cung ứng của bạn, cơ cấu tổ chức, kế hoạch cho việc hợp tác với các đối tác chuỗi cung ứng đã được chọn và các tiêu chuẩn so sánh thích hợp.

Thiết lập giải pháp của bạn cần tập trung vào các quy trình kinh doanh theo dòng sản phẩm và gia tăng tốc độ sản phẩm, và lưu lượng thông tin. Mục tiêu tổng thể: tạo nên giá trị kinh doanh mà bạn cần để tạo ra các ưu tiên.

Hiểu được những gì đã có sẵn ở đó

Về bản chất, thiết lập giải pháp mô tả cách làm việc được thực hiện ra sao trong tương lai. Để có được hướng đi

đúng, bạn sẽ cần có sự hiểu biết tường tận cách thức mọi thứ ngày nay hoạt động ra sao. Hãy bắt đầu bằng việc phân tích các quy trình chuỗi cung ứng chính điều khiển các tiêu chuẩn so sánh then chốt và tìm hiểu trật tự các quy trình và sự kiện. Nếu cần, chia các quy trình này thành những hoạt động nhỏ hơn. Bạn đang tìm kiếm các nguyên nhân sai sót, hoạt động không đem lại giá trị, sự dư thừa, sự xếp hàng, và các yếu tố khác có tác động lên tính hiệu quả và hiệu năng của quy trình.

Chúng ta hãy quay lại Công ty X, nơi đội ngũ quản lý đang lên kế hoạch cho một sáng kiến tập trung vào việc thực hiện các cải tiến cho quy trình thực hiện đơn hàng tổng thể. Như chúng tôi đã đề cập trong chương 5, xuất phát từ quan điểm khách hàng, quy trình này khởi động khi một đơn hàng được gửi đến và kết thúc khi nhận được sản phẩm. Phân tích quy trình hiện tại cần nhất quán với quan điểm khách hàng.

Công ty X nên bắt đầu bằng việc phân tích thành tích hiện tại và tiêu chuẩn so sánh nào đang được sử dụng, chúng được xác định ra sao, và các nguồn dữ liệu. Chu kỳ thực hiện đơn hàng trung bình là bao nhiêu? Việc phân phối các dữ liệu như thế nào? Có đơn hàng nào mất nhiều thời gian hơn các đơn hàng khác không? Công ty lập và thỏa mãn các cam kết ra sao? Có hiểu rõ về các nguyên nhân gây trì hoãn hay lỡ các cam kết không? Các mục tiêu có rõ ràng và có trách nhiệm giải trình không?

Tiếp theo, công ty cần minh chứng bằng tài liệu lộ trình mà đơn hàng đi sau khi chúng được khách hàng gửi đến và hiểu cách chính xác những gì xảy ra với chúng. Một vài câu hỏi cần xem xét là: các hoạt động diễn ra theo trật tự nào? Ai là người bổ sung đơn hàng? Ai là người chịu trách nhiệm lập

thời biểu giao hàng và liên lạc với khách hàng? Có chỗ nào cần lập lại và theo dõi lại không? Có hoạt động nào được thực hiện hơn một lần không? Từng hoạt động mất bao lâu thời gian? Giá trị cộng thêm ở đâu? Điều quan trọng then chốt: đối với từng câu hỏi Công ty X cần phải biết tại sao hoạt động được thực hiện theo cách đó.

Nỗ lực này có khả năng giải quyết các vấn đề từng được cho có liên hệ hời hợt với thành tích giao hàng. Nếu các vấn đề về tính sẵn có sản phẩm chiếm tỷ lệ lớn, thì cần chú ý đến việc xem xét quy trình lập kế hoạch. Điều gì đã gây ra hàng thừa? Có vấn đề đối với quy trình quản lý chung hay dự báo chẳng? Các nhà cung ứng không giao hàng? Nhà máy có đang đem lại vấn đề? Công cụ hệ thống đang được sử dụng để cân bằng cung và cầu có hoạt động tốt không? Đầu ra của chúng có tích hợp đúng không và có được các hoạt động đúng không?

Khi ra soát quy trình, Công ty X cũng sẽ xem xét lại toàn công ty và các vai trò cụ thể và trách nhiệm trong đó. Đây là chỗ khuất tất giữa các chức năng? Mọi người có hiểu những gì họ cần làm không? Họ có được huấn luyện tốt không? Họ có thể bàn tán mang tính phân tích về cách mà quy trình có thể được cải tiến không?

Công ty cũng cần xem xét Hoa Kỳ các hệ thống hỗ trợ quy trình và xác định xem có bất kỳ vấn đề nào với chức năng hiện tại không. Cần nhắc nhở ở đây: theo kinh nghiệm của chúng tôi, luôn có xu hướng chung là coi hệ thống như nguyên nhân của nhiều vấn đề quy trình. Khá thường là vấn đề thực ra là cách hệ thống được sử dụng ra sao – hay không được sử dụng – hơn là vấn đề về tính năng. Hay tính năng được trang bị tốt cho các nhu cầu kinh doanh nhưng vấn đề

xử lý dữ liệu đang khiến mọi người mất tin tưởng vào các kiến nghị của hệ thống.

Phát triển tầm nhìn vào nơi bạn muốn đến

Thiết lập chuỗi cung ứng của bạn nên kết hợp các đặc tính của thể hệ kế tiếp, tính minh bạch, tính linh động và tính đồng thời. Tùy vào điểm xuất phát của bạn, điều này có thể đòi hỏi sự thay đổi lớn hay chỉ những cập nhật nhỏ cho những gì bạn đang thực hiện. Đường đi thay đổi của bạn không cần phải đảm nhận nhiệm vụ to lớn.

Khi thiết lập chuỗi cung ứng tương lai, bạn cần đảm bảo nó thỏa mãn bốn bài kiểm tra cấu trúc chuỗi cung ứng đã được thảo luận trong chương 2: tương thích chiến lược, tập trung giữa hai đầu nối, tính đơn giản, và tính liên chính. Sau khi thiết lập quy trình hoàn tất, bạn có thể xác định cơ cấu công ty cần có để đảm bảo nó có thể được thực hiện cách hiệu quả và đem lại hiệu năng. Bạn cũng có thể xác định hệ thống thông tin sẽ cần để hỗ trợ quy trình và lập dữ liệu cần thiết có sẵn.

Kiểm tra sức mạnh của giải pháp của bạn bằng cách trả lời các câu hỏi sau:

- Quy trình tương lai có được xác định rõ ràng không?
- Quy trình mới ảnh hưởng thế nào đến cấu trúc quy trình, công ty, hạ tầng cơ sở vật chất, và IT đã có?
- Giám đốc công ty và IT có đồng ý về bản chất và phạm vi những thay đổi cần có không?
- Sáng kiến có thỏa mãn các tiêu chuẩn so sánh – thu hồi vốn đầu tư, liên kết chiến lược, rủi ro kinh doanh, và các quy tắc cấu trúc chuỗi cung ứng không?
- Các thay đổi được đưa ra có quá tham vọng như có thể

thực hiện không?

- Bạn sẽ đánh giá thành công theo cách nào?

Bước 3: Thích ứng chuỗi cung ứng

Bước cuối cùng trong việc quản lý đường đi dẫn đến sự thay đổi là tất cả việc thực hiện – và đảm bảo rằng giải pháp được thực hiện theo cách nhằm đạt được mục tiêu có giá trị của bạn. Làm thế nào bạn thích ứng chuỗi cung ứng sẽ phụ thuộc vào các loại sáng kiến mà bạn đưa vào đường đi, nhưng các nguyên tắc cốt lõi cung ứng một sự hướng dẫn xuất sắc cho các nỗ lực của bạn.

Việc thực hiện đường đi thành công nhất sử dụng phương pháp theo giai đoạn, nhằm tối thiểu hóa các rủi ro và tối đa hóa khả năng thành công. Các giai đoạn nói chung bao gồm việc thiết lập chi tiết, nguyên mẫu hay kiểm chứng khái niệm, bộ phận dẫn đường có kiểm soát, sự sàng lọc dựa trên các kết quả từ bộ phận dẫn đường và bộ phận thực hiện. Nhiều loại công việc cần có để hỗ trợ các giai đoạn này, bao gồm quản lý chương trình, quản lý thay đổi và quản lý giá trị. Trong khi đó chúng tôi không dự tính cung ứng một cuốn sách vỡ lòng về giáo học pháp quản lý chương trình hiệu quả trong cuốn sách này, chúng tôi lưu ý rằng việc thực hiện thành công đòi hỏi sự hiểu biết và làm chủ những thách thức này. Chúng tôi sẽ đề cập từng cái ngắn gọn, tập trung vào những thách thức cụ thể ứng với việc gia tăng tập trung vào sự hợp tác và tính sẵn có thông tin.

Quản lý giá trị

Chuỗi cung ứng thế hệ kế tiếp nhấn mạnh giá trị thông tin và khả năng đưa ra quyết định theo thời gian thực hơn nhiều so với quá khứ. Điều này có nghĩa là nhiều thay đổi

bạn đã thiết lập sẽ ít tập trung vào tài sản vật chất hữu hình khiến nó khó đánh giá và quản lý giá trị nỗ lực của bạn hơn. Một ví dụ, giá trị giảm số ngày cung ứng hàng tồn từ 150 lên 100 ngày tương đối dễ đánh giá. Tuy nhiên giá trị tăng việc giao hàng đúng hạn cam kết từ 70 lên 90 sẽ khó hơn nhiều.

Vì bạn sẽ cần quản lý các cải tiến thành tích theo mốc quan trọng, hãy đảm bảo bạn có được sự đồng ý từ trước về các định nghĩa tiêu chuẩn so sánh cụ thể và về giá trị được tạo ra nhờ việc chạm đến một số mục tiêu nhất định. Có lẽ với từng điểm phần trăm trong thành tích giao hàng được cải tiến bạn có thể mong đợi tăng 5% trong tổng thu nhập khách hàng cho vòng đời sản phẩm. Hay với mỗi ngày bạn giảm chu kỳ thực hiện đơn hàng trung bình mà bạn sẽ nhận ra sự giải phóng tiền mặt một lần bằng với tổng thu nhập trong một ngày, có thể được đầu tư vào chi phí vốn hiện tại của bạn. Bởi vì giá trị thành tích cải tiến sẽ khác nhau ở từng công ty, nên sẽ không có một công thức chung để theo-vì thế hãy đảm bảo bạn có được sự đồng ý từ trước.

Sử dụng các tiêu chuẩn so sánh hoạt động bạn đã chọn trong khi thiết lập giải pháp đánh giá sự tiến bộ hướng đến các mục tiêu kinh doanh tổng thể của bạn và kiểm toán toàn bộ những gì giá trị đạt được sau khi chạm đến mỗi cột mốc quan trọng để xem xét xem giải pháp có cần điều chỉnh không.

Quản lý chương trình

Cho dù tất cả yếu tố cốt lõi của việc quản lý chương trình – quản lý vấn đề, quản lý nguồn cung ứng, quản lý phạm vi, quản lý rủi ro, quản lý thời hạn hành động, báo cáo tình trạng, lập ngân sách và lên kế hoạch – quan trọng trong việc thực hiện đường đi thay đổi, theo kinh nghiệm của chúng tôi

thì việc quản lý tổng phạm vi nỗ lực sẽ vượt xa hơn những thay đổi về các nguồn hữu hình. Và vì các công nghệ hỗ trợ các đặc tính thể hệ kế tiếp vẫn chưa được chấp nhận rộng rãi, nên nhiều công ty không hoàn toàn hiểu thách thức của việc thu thập, thao tác, và duy trì thông tin xuyên chuỗi cung ứng. Điều này có thể khiến các sáng kiến biến thành những mong đợi phi thực tế và tỷ lệ thất bại cao.

Bạn có thể tối thiểu hóa “lấn sân” bằng việc can thiệp một cách tích cực đến các kiến trúc sư chuỗi cung ứng của bạn – quy trình kinh doanh của bạn và các chuyên gia IT là những người ở vị thế tốt nhất hiểu rõ chi tiết uy trình và cấu trúc ứng dụng – trong suốt quá trình thực hiện. Hơn nữa, việc rà soát chương trình thường xuyên giúp duy trì sự tập trung vào việc quản lý phạm vi và đảm bảo đội ngũ điều hành quản lý chấp thuận các thay đổi phạm vi lớn.

Quản lý thay đổi

Vì chuỗi cung ứng của bạn nên được phát triển dần dần, nên bạn cần đảm bảo rằng văn hóa trong công ty bạn là văn hóa bao bọc sự thay đổi thường xuyên. Điều này có nghĩa là bạn cần hiểu và sử dụng các nguyên tắc quản lý thay đổi cơ bản: quản lý những mong ước, giao tiếp thường xuyên, thu hút các cổ đông chính, xác định và quản lý sự chống đối thay đổi, và kiểm soát và báo cáo sự tiến bộ. Bạn cũng sẽ cần đảm bảo rằng nền văn hóa này mở rộng ra cho các đối tác của bạn. Thu hút họ dễ dàng và thường xuyên – vào các hoạt động xây dựng đội, chương trình huấn luyện, và lập báo cáo sự tiến bộ

Sự liên lạc kém thường là thủ phạm nếu các sáng kiến đường đi không tiến triển theo kế hoạch, thế nhưng chuỗi cung ứng thể hệ kế tiếp cũng đòi hỏi các kỹ năng mới. Như

đã thảo luận trong chương 3, các hoạt động thể hệ kế tiếp có tác động lớn đến công ty, đến việc tạo ra các vai trò mới và các năng lực cần thiết có. Những điều này bao gồm khả năng quản lý mối tương quan hợp tác và thành tích chuỗi cung ứng và để đảm bảo sự tích hợp chặt chẽ hơn giữa chuỗi cung ứng và các quy trình cốt lõi khác như công nghệ và phát triển dịch vụ và sản phẩm.

Việc có được những năng lực mới là yếu tố thành công chính và sự tiến bộ cần được xem xét thường xuyên. Chúng tôi kiến nghị đặt các nhà quản lý trong vai trò mới của họ trước khi một chuỗi cung ứng mới được áp dụng. Và bất cứ khi nào có thể, các nhà quản lý sẽ có vai trò mới nên sớm dẫn mình hơn vào việc xác định các phần của giải pháp có liên quan đến vai trò của họ (Xem hồ sơ Owens-Corning cho ví dụ về tái lập vai trò).

Kết luận

Khi bạn phát triển và quản lý đường đi, hãy đặt thành tích làm ưu tiên. Như chúng tôi đã lưu ý ngay từ đầu chương, các công ty có các hoạt động chuỗi cung ứng hoàn thiện luôn có lợi thế thành tích đáng kể. Khi những công ty tiên tiến này chấp nhận các hoạt động của thể hệ kế tiếp, khoảng cách thành tích giữa những người đi đầu và người đi sau sẽ thu hẹp – và những công ty với chuỗi cung ứng kém hoàn thiện hơn sẽ trải nghiệm lợi nhuận nhỏ dần.

Năm nguyên tắc cung ứng là nền tảng cho thành tích xuất sắc của chuỗi cung ứng và là dấu hiệu cho biết công ty bạn gia tăng đóng góp trực tiếp vào sự phát triển tổng thu nhập và lợi nhuận. Nhiều công ty đã có sự tiến bộ đáng kể trong việc áp dụng các nguyên tắc này – và kết quả là gạt hái lợi ích lớn lao.

Kinh nghiệm tư vấn của chúng tôi và việc thảo luận sâu rộng hơn của chúng tôi về các công ty được mô tả trong cuốn sách này cho thấy rõ ràng rằng hoạt động quy trình phải đi trước sự hỗ trợ của công nghệ. Hai điều này sau đó có thể hoạt động, hết sức thân thiết, tạo nên những cải tiến thành tích cả về lượng lẫn chất. Nhờ việc tập trung vào việc cải tiến năm nguyên tắc cốt lõi của việc quản lý chuỗi cung ứng có tính chiến lược, bạn sẽ được trang bị tính cạnh tranh tốt, tốc độ và tính lan lợi cho việc quản lý chuỗi cung ứng thế hệ kế tiếp.

PHỤ LỤC

So sánh các đặc tính cấp độ 2 và 3 của các tiêu chuẩn so sánh SCOR

Các tiêu chuẩn so sánh trong mẫu Tham Chiếu các Hoạt động Cung Ứng đều tuân theo một trật tự, giống như các yếu tố trong quy trình cũng tuân theo trật tự. Các tiêu chuẩn so sánh cấp 1 là cách đánh giá cao cấp có thể xuyên suốt các quy trình SCOR đa cấp; chúng không nhất thiết liên quan đến quy trình cấp 1 SCOR cụ thể nào (kế hoạch, nguồn, sản xuất, phân phối và hàng trả lại). Mỗi tiêu chuẩn so sánh trong 13 tiêu chuẩn so sánh cấp 1 đều tương ứng với một trong năm thuộc tính thành tích cụ thể – độ tin cậy chuỗi cung ứng, tính đáp ứng nhanh của chuỗi cung ứng, tính linh động của chuỗi cung ứng, các chi phí của chuỗi cung ứng, và quản lý tài sản chuỗi cung ứng. Các thuộc tính thành tích là các đặc tính chuỗi cung ứng giúp đánh giá các chuỗi cung ứng khác cùng với các chiến lược cạnh tranh. Ví dụ, không có những đặc tính đó, sẽ cực kỳ khó để so sánh một công ty chọn làm nhà cung ứng giá rẻ với một công ty chọn cạnh tranh dựa trên độ tin cậy và thành tích. Hình 1 sẽ cho thấy mối liên kết này.

Các tiêu chuẩn so sánh cấp 1 được “giao” làm loại quy trình chuỗi cung ứng kế hoạch và sau đó được tách thành các tiêu chuẩn so sánh cấp thấp hơn. Các tiêu chuẩn so sánh cấp 2 tương ứng với tập hợp phụ các quy trình nhỏ hơn. Các tiêu chuẩn so sánh cấp 3 (cũng gọi là các tiêu chuẩn so sánh chẩn đoán) được sử dụng nhằm xác định các thành tích khác nhau đối với kế hoạch. Từng tiêu chuẩn so sánh cấp 2 và 3 cũng tương ứng với một trong năm thuộc tính thành tích.

HÌNH 1: Các thuộc tính thành tích của các tiêu chuẩn so sánh SCOR cấp 1

Thuộc tính thành tích	Định nghĩa thuộc tính thành tích	Tiêu chuẩn so sánh cấp 1
Độ tin cậy giao hàng của chuỗi cung ứng	Thành tích chuỗi cung ứng trong việc giao hàng: đúng sản phẩm, đúng nơi, đúng thời điểm, đúng điều kiện đóng gói, đúng số lượng, đúng tài liệu kèm theo, đúng khách hàng	- Thành tích giao hàng - Tỷ lệ thực hiện - Thực hiện đơn hàng cách hoàn hảo
Tính đáp ứng nhanh của chuỗi cung ứng	Tiến độ mà chuỗi cung ứng cung ứng sản phẩm cho khách hàng	- Thực hiện đơn hàng - Chu kỳ hoàn thành
Tính linh hoạt chuỗi cung ứng	Tính nhanh nhẹn chuỗi cung ứng trong việc đáp ứng những thay đổi của thị trường nhằm đạt được hay duy trì lợi thế cạnh tranh	- Thời gian đáp ứng chuỗi cung ứng - Tính linh hoạt trong sản xuất
Các chi phí chuỗi cung ứng	Các chi phí ứng với việc hoạt động chuỗi cung ứng	- Chi phí hàng bán ra - Tổng chi phí quản lý chuỗi cung ứng - Lợi nhuận giá trị cộng thêm - Các chi phí xử lý hàng thu hồi/bảo hành
Hiệu năng quản lý tài sản chuỗi cung ứng	Tính hiệu quả của một công ty trong việc quản lý tài sản nhằm hỗ trợ cho việc thỏa mãn nhu cầu. Điều này bao gồm việc quản lý mọi tài sản: vốn cố định và vốn lưu động	- Chu kỳ tiền mặt - Số ngày cung ứng hàng tồn - Xoay vòng tài sản

Như đã thảo luận trong chương 5, mọi công ty nên chọn và sử dụng một danh mục các tiêu chuẩn so sánh nhằm hỗ trợ cho chiến lược kinh doanh tổng thể và có được động thái như ý. Để cung ứng cho độc giả điểm khởi đầu, chúng tôi kèm theo đây danh sách đầy đủ các tiêu chuẩn so sánh cấp 2 và 3 SCOR trong phụ lục này (xem Hình từ 2 đến 14). Để thuận tiện cho việc sử dụng danh sách này, chúng tôi xin lưu ý kiểu quy trình cấp 2 đều tương ứng với mỗi tiêu chuẩn so sánh cấp

3. Chi tiết hơn, bao gồm trong từng tiêu chuẩn so sánh cùng với một thuộc tính thành tích cụ thể và các định nghĩa chuẩn cho mỗi tiêu chuẩn so sánh, đều có trong SCOR, phiên bản 6.0, luôn có sẵn trong Hội Đồng Chuỗi Cung Ứng.

HÌNH 2: Các tiêu chuẩn so sánh SCOR

Kế hoạch cấp độ 2	Chuỗi cung ứng	Nguồn	Sản xuất	Giao hàng	Hàng trả lại
Khả năng tăng năng suất lợi nhuận nhanh chóng Tận dụng năng suất Chu kỳ tiến mặt Chu kỳ sản xuất Chu kỳ nguồn cung ứng Chu kỳ sản xuất/nguồn tích lũy Thành tích giao hàng theo ngày cam kết giao hàng cho khách hàng Chi phí lập kế hoạch cung/cầu Tỷ lệ hoàn thành Số ngày cung ứng hàng thành phẩm Chu kỳ quản lý đơn hàng Bám sát kế hoạch sản xuất Chu kỳ tái lập kế hoạch Tận dụng tài sản lợi nhuận Lợi nhuận trên tài sản Tính tiến độ lợi nhuận trên sản phẩm Tính linh động nguồn cung ứng Thành tích giao hàng đúng hạn của nhà cung ứng Tỷ lệ hoàn thành của nhà cung ứng Tổng chi phí chuỗi cung ứng Số ngày cung ứng hàng tồn WIP					

HÌNH 3: Các tiêu chuẩn so sánh SCOR – kế hoạch cấp độ 3

Kế hoạch cấp độ 2	Chuỗi cung ứng	Nguồn	Sản xuất	Giao hàng	hàng trả lại
Xoay vòng tài sản Chu kỳ tiền mặt Chu kỳ sản xuất tích lũy Chu kỳ sản xuất/nguồn cung ứng tích lũy Thành tích giao hàng theo ngày cam kết giao hàng cho khách hàng Tỷ lệ hoàn thành Số ngày cung ứng hàng thành phẩm Tính dự báo chính xác Chi phí MIS cho nhu cầu và dự báo Vị trí kho lưu trữ (hàng tồn) Chu kỳ tái lập kế hoạch trong sản xuất Chi phí chuyển chở hàng tồn Số ngày cung ứng hàng tồn Chu kỳ hàng tồn Chi phí lên kế hoạch cho nguyên liệu Giao hàng đúng hạn Chu kỳ hoàn thành việc thực hiện đơn hàng Chu kỳ quản lý đơn hàng % lao động ngoài giờ Thực hiện đơn hàng hoàn hảo Chi phí lên kế hoạch dựa trên % của tổng chi phí chuỗi cung ứng Chi phí quản lý (MIS) dữ liệu sản xuất Tính linh động trong sản xuất Bám sát kế hoạch sản xuất Lợi nhuận trên tài sản Tỷ lệ sai số doanh thu sản tại các cửa hàng Tính chính xác SKU Tỷ lệ hoàn thành của nhà cung ứng Thành tích giao hàng đúng hạn của nhà cung ứng Các chi phí tài chính chuỗi cung ứng Thời gian đáp ứng chuỗi cung ứng Tổng chi phí chuỗi cung ứng Số ngày cung ứng hàng WIP Lợi nhuận giá trị cộng thêm					

HÌNH 4: Các tiêu chuẩn so sánh SCOR – nguồn cung ứng cấp độ 2

Nguồn cung ứng cấp độ 2	Sản phẩm hàng tồn	Sản xuất sản phẩm theo đơn hàng	Kỹ thuật ứng với sản phẩm theo đơn hàng
% hoàn tất dây chuyền theo quy trình/đơn hàng Số ngày cung ứng hàng tồn Chi phí tiêu thụ sản phẩm Thời gian và chi phí liên quan đến việc sản xuất Tổng chu kỳ chuỗi cung ứng Giá trị tài sản do nhà cung ứng dịch vụ cung ứng (miễn phí)			

HÌNH 5a: Các tiêu chuẩn so sánh SCOR Nguồn cung ứng cấp độ 3

Nguồn cung ứng cấp độ 3	Sản phẩm hàng tồn	Sản xuất sản phẩm theo đơn hàng	Kỹ thuật ứng với sản phẩm theo đơn hàng
% Nhận và thanh toán hóa đơn bằng EDI % Hóa đơn được xử lý mà không gặp vấn đề hay/hoặc sai sót % Hóa đơn. Dây chuyền nhận được không lỗi % Hóa đơn/Dây chuyền nhận được hoàn tất % Hóa Đơn/Dây chuyền nhận được không hư hỏng % Hóa đơn/Dây chuyền nhận được theo yêu cầu giao hàng đúng hạn % Hóa đơn/Dây chuyền nhận được có chứng từ vận chuyển hợp lệ % Nhà cung ứng có tiềm năng trở nên có chất lượng % Sản phẩm chuyển giao hoàn tất % Sản phẩm chuyển giao không hư hỏng % Sản phẩm chuyển giao theo yêu cầu đúng hạn % Sản phẩm chuyển giao không có sai sót về việc giao dịch % Các nhà cung ứng đạt chuẩn thỏa mãn các nhu cầu tốt % Biên lai thu nhận được không có kiểm chứng về mặt hàng và số lượng % Biên lai thu nhận được không có kiểm chứng về chất lượng % Thay đổi thời biểu trong giai đoạn hoàn thành của nhà cung ứng % Phát sinh thời biểu trong chu kỳ hoàn thành của nhà cung ứng % Các lựa chọn nguồn đơn lẻ và/hay độc nhất % Hợp đồng của nhà cung ứng thỏa mãn các điều khoản mục tiêu Số ngày trung bình thay đổi về kỹ thuật Số ngày trung bình thay đổi thời biểu Chu kỳ thay đổi xuất hàng trung bình Trị giá trên hóa đơn Số ngày cung ứng hàng tồn Chu kỳ thanh toán			

HÌNH 5b: Các tiêu chuẩn so sánh SCOR - Nguồn cấp độ 3 (tiếp theo)

Nguồn cung ứng cấp độ 3	Sản phẩm hàng tồn	Sản xuất sản phẩm theo đơn hàng	Kỹ thuật ứng với sản phẩm theo đơn hàng
Quản lý sản xuất và chi phí lên hoạch tính theo % chi phí tiêu thụ sản phẩm Kỹ thuật quy trình sản xuất tính theo % chi phí tiêu thụ sản phẩm Chi phí nhận đơn hàng tính theo % chi phí tiêu thụ sản phẩm Chu kỳ nhận đơn hàng Chu kỳ xác định nguồn cung ứng Chu kỳ kiểm tra nguồn cung ứng Chu kỳ chọn lựa nguồn cung ứng Chi phí tìm nguồn cung ứng tính theo % chi phí tiêu thụ sản phẩm Giảm thời gian và/hoặc chi phí có liên hệ đến việc thực hiện quy trình chuyển giao Giảm thời gian và/hoặc chi phí có liên hệ đến xác định nguồn cung ứng Chi phí chuyển giao và lưu trữ sản phẩm tính theo chi phí tiêu thụ sản phẩm Chu kỳ chuyển giao Giá tài sản do nhà cung ứng dịch vụ cung ứng (miễn phí) Chi phí kiểm chứng tính theo chi phí tiêu thụ sản phẩm Chu kỳ kiểm chứng			

HÌNH 6a: Các tiêu chuẩn so sánh SCOR – nguồn cung ứng khả thi

Nguồn cung ứng khả thi	
% Thỏa ước thương lượng mà không có yêu cầu thay đổi/sai sót	Chu kỳ bắt buộc đưa sản phẩm đến nơi sử dụng
% Tài sản vốn vô hiệu hay quá hạn	Chi phí duy trì dữ liệu
Chi phí quản lý tài sản thực tính theo % giá trị thay thế	Phụ tùng lỗi trên phần triệu
Chu kỳ chuẩn nhận	Mức độ và tần số tuân thủ luật kinh doanh
Tài sản tính theo % Chi theo luật giám sát kinh doanh	Mức độ tính linh động đã được minh chứng
Tài sản tính theo % chi phí bảo trì kho dữ	Mức độ tính linh động truy cập và phân tích dữ liệu nguồn
	Thời gian vận chuyển giữa hai cảng biển

Nguồn cung ứng khả thi	
liệu Tài sản tính theo %Chi phí không hòa hợp Tính sẵn có & Tính chính xác dữ liệu nguồn cung ứng/nhà cung ứng Thời lượng đơn đặt hàng trung bình Xu hướng hay hình thức thành tích kinh doanh Chi phí chuyển chở tài sản vốn Tuân thủ các luật chính phủ đa quốc gia Xu hướng hay hình thức cải tiến liên tục Chi phí tuân thủ luật Chi phí tài sản hư hao Chi phí duy trì dữ liệu tính theo % chi/thu Chi phí quản lý tất cả đơn đặt hàng tính theo % thu/chi Chi phí quản lý các thỏa thuận dài hạn tính theo % thu/chi Chi phí không hòa hợp với luật kinh doanh Chi phí tài sản quá hạn Chi phí chứng từ quy trình, kiểm soát và kiểm toán luật kinh doanh Chi phí có liên hệ các loại không phù hợp nhất định Chu kỳ thanh toán của khách hàng	(đường vận chuyển đặc trưng) Kiểm soát thuế nghĩa vụ Danh mục hải lý chuyển hàng về tài không Chu kỳ giữa hai đầu nối cho các quy trình kinh doanh Tỷ số sử dụng thiết bị (theo giờ) Thời gian xử lý hàng xuất khẩu Tỷ số hoàn thành Tần số cập nhật thông số Tần số thay đổi cá nhân và các tác động có liên quan Tần số nhập liệu nguồn cung ứng Chi phí vận chuyển hàng tồn Giá trị hàng tồn Thời gian trung bình sửa chữa tài sản (công cụ và thiết bị) Tối thiểu hóa những trì hoãn quá cảnh do khách hàng can thiệp Con số các nguồn dữ liệu cho việc thu thập dữ liệu Thành tích giao hàng đúng hạn (số lượng theo yêu cầu, đúng hạn yêu cầu)

HÌNH 6b: Các tiêu chuẩn so sánh SCOR – Nguồn cung ứng khả thi (tiếp theo)

Nguồn cung ứng khả thi	
Thành tích thực hiện các yêu cầu có trong đơn đặt hàng thỏa thuận dịch vụ Chu kỳ thực hiện chứng từ chính sách và chuẩn nhận Cải tiến tính lợi nhuận Chu kỳ PO –PR (sử dụng hàng mua) Cải tiến chất lượng Chu kỳ tái thương lượng Tốc độ các thông số (ví dụ: tỷ số) được cập nhật Phần trăm thành tích giao hàng của nhà cung ứng Đánh giá thành tích giao hàng của nhà cung ứng Phần trăm thành tích về giá cả nhà cung ứng Phần trăm thành tích chất lượng nhà cung ứng Các điều khoản Thời gian truy cập dữ liệu nguồn cung ứng/nhà cung ứng bắt buộc nhằm đáp ứng nhu cầu	Tổng chi phí không hòa hợp tính theo % tổng thu nhập Tổng chi phí đánh giá thành tích cơ bản chuỗi cung ứng tính theo % tổng thu nhập Tổng chi phí giao hàng Tổng thời gian giao hàng Tổng chi phí lưu hàng Tổng chi cho sản phẩm Tổng thời gian hoàn thành của nguồn cung ứng % thời gian ngưng hoạt động để bảo trì ngoài kế hoạch tính theo tổng thời gian sản xuất Giá trị tài sản do nhà cung ứng dịch vụ cung ứng (miễn phí) Chi phí bảo trì xe cộ Số lượng hàng sửa chữa so sánh tổng đơn đặt hàng

HÌNH 7: Các tiêu chuẩn so sánh SCOR–sản xuất cấp độ 2

Sản xuất cấp độ 2	Sản xuất hàng dự trữ	Sản xuất sp theo đơn hàng	Kỹ thuật ứng với sản phẩm theo đơn hàng
Xoay vòng tài sản Lương phổ cập trung bình trong nhà máy Tận dụng vốn Chi phí tính theo một đơn vị Phí ECO Chu kỳ ECO Tỷ số đầu nhân công từ gián tiếp đến trực tiếp Thoái hóa hàng tồn Thời gian thay đổi luân phiên cấp độ/sản phẩm/mặt hàng Chi phí phải trả Thành tích theo ngày cam kết của khách hàng Thành tích theo ngày yêu cầu của khách hàng Chi phí hoạt động sản xuất của nhà máy theo giờ Thất thoát sản phẩm (từ nguồn cung ứng/dang trong giai đoạn sản xuất/thành phẩm) Chu kỳ tái lập kế hoạch Tổng thời gian sản xuất sản phẩm/mặt hàng Chi phí cho một đơn vị Tính lợi nhuận giá trị cộng thêm Lợi tức Số ngày cung ứng WIP			

HÌNH 8a: Các tiêu chuẩn so sánh SCOR – sản xuất cấp độ 3

Sản xuất cấp độ 3	Sản xuất hàng dự trữ	Sản xuất sp theo đơn hàng	Kỹ thuật ứng với sản phẩm theo đơn hàng
% Đơn hàng được lên lịch theo ngày yêu cầu của khách hàng % phụ tùng nhận được tại nơi sử dụng % lỗi xuất hàng Vòng xoay tài sản Tận dụng công suất Chu kỳ tiến mặt Giao hàng theo sự thay đổi ngày cam kết Phí ECO Tỷ lệ hoàn thành Tỷ lệ thất bại trong giai đoạn sản xuất Chu kỳ tái lập kế hoạch trong giai đoạn sản xuất Tính chính xác hàng tồn			

Sản xuất cấp độ 3	Sản xuất hàng dự trữ	Sản xuất sp theo đơn hàng	Kỹ thuật ứng với sản phẩm theo đơn hàng
Chi phí vận chuyển hàng tồn Số ngày cung ứng hàng thành phẩm của nhà máy Hàng tồn quá hạn Số ECO Sự cố hàng không lưu trữ Chu kỳ đóng gói Chi phí quản lý đơn hàng cấp nhà máy Thời gian thay đổi cấp độ/ sản phẩm Chu kỳ kỹ thuật sản xuất Cách ly hay thời gian lưu hàng Tỷ số chu kỳ từ lý thuyết đến thực tế Chi phí xuất hàng trên một đơn vị			

HÌNH 8b: Các tiêu chuẩn so sánh SCOR – sản xuất cấp độ 3 (tiếp theo)

Sản xuất cấp độ 3	Sản xuất hàng dự trữ	Sản xuất sp theo đơn hàng	Kỹ thuật ứng với sản phẩm theo đơn hàng
Chu kỳ cho quy trình xuất hàng Hoàn thành kế hoạch Giai đoạn tạm ngưng kế hoạch Chi phí tài nguyên được lên kế hoạch Chi phí phế liệu Chi phí đóng gói phế liệu Chu kỳ tiêu thụ sản phẩm trong giai đoạn tìm nguồn/sản xuất Thời gian chuẩn bị Tổng chu kỳ xây dựng Tổng công việc sản xuất Tính linh động sản xuất tích cực Tính lợi nhuận giá trị cộng thêm Phí bảo hành Số ngày cung ứng hàng tồn WIP Tính biến thiên lợi tức Lợi tức			

HÌNH 9: Các tiêu chuẩn so sánh SCOR – sản xuất khả thi

Sản xuất khả thi	
% Chi phí tài sản được sử dụng đối với tổng chi phí tài sản cho việc sản xuất/ chi phí hòa hợp % thời gian ngưng hoạt động vì tính không sẵn có của WIP % thời gian ngưng hoạt động vì việc không giao hàng của WIP % tận dụng thiết bị nhằm thao tác /lưu trữ của WIP % tận dụng thiết bị nhằm giữ kho quá cảnh và vận chuyển của WIP % tính chính xác dữ liệu % sử dụng tài sản quản lý thông tin/tài sản trong sản xuất % thiết bị mới hay được sửa chữa & phương tiện sẵn có khi và nơi cần có % dữ liệu thời gian sẵn có khi cần % đúng hạn % từ chối % thỏa mãn các quy định theo ngày yêu cầu % tận dụng không gian cho việc lưu trữ WIP % các tiêu chuẩn hoàn thành đúng hạn % sử dụng sự chuẩn bị nội quy sản xuất % các đơn hàng PM được hoàn tất % các hành vi sửa chữa "lặn đầu" chi phí quản lý vòng đời tài sản tính theo giá trị thay thế chi phí hành chính ứng việc thao tác/lưu trữ WIP chi phí hành chính ứng với vận chuyển sản phẩm trong giai đoạn sản xuất chi phí tuân thủ bao gồm chi phí hành chính chi phí thao tác WIP chi phí không gian lưu kho quá cảnh	Chi phí không hòa hợp Chi phí không gian lưu trữ Chi phí WIP bị hư hỏng do việc thao tác/lưu trữ tính theo % tổng chi phí nguyên liệu Chi phí ứng với quản lý thành tích sản xuất Tỷ số thời hạn quyết định Chi phí bảo trì phương tiện/thiết bị tính theo % chi phí kiểm soát sản xuất Thời gian trung bình giữa thất bại Thời gian trung bình sửa chữa tài sản Chi phí quản lý đơn hàng cấp nhà máy Thời gian ngưng sản xuất vì vấn đề tuân thủ Tần số chuẩn nhận quy trình sản xuất Chu kỳ chuẩn nội quy sản xuất (PRCT) Chu kỳ thực hiện chứng từ theo quy định Lợi nhuận trên tài sản Tính khắc nghiệt của tình huống cấp bách không phù hợp tính theo đơn vị thời gian Thời gian tái thiết mạng Thời gian từ sự cố của việc phổ biến thông tin Khoảng thời gian giữa một yêu cầu tiêu chuẩn về thành tích và tính sẵn có Thời gian cần có để vận chuyển nguyên liệu WIP Tổng chi phí do việc các chỉ tiết luật sản xuất không chính xác Tổng thời gian sản xuất % thời gian ngưng hoạt động để bảo trì ngoài kế hoạch tính theo tổng thời gian sản xuất Tính chính xác tính toán chu kỳ hàng tồn của WIP

HÌNH 10: Các tiêu chuẩn so sánh SCOR – giao hàng cấp độ 2

Giao hàng cấp độ 2	Sản xuất được lưu kho	Sản xuất sp theo đơn hàng	Kỹ thuật ứng với sản phẩm theo đơn hàng	Sản phẩm bán lẻ
Số ngày hàng bán lẻ Chu kỳ giao hàng Thành tích giao hàng theo ngày cam kết của khách hàng Thành tích giao hàng theo ngày yêu cầu của khách hàng Tính linh động giao hàng tiêu cực Tỷ lệ hoàn thành Số ngày cung ứng hàng thành phẩm Sự lạc hậu hàng tồn tính theo % tổng hàng tồn Chi phí quản lý đơn hàng Chu kỳ giao hàng đã được lên lịch Tính chính xác hàng bổ sung Thời gian hoàn thành hàng bổ sung Tính đúng hạn hàng bổ sung Chi phí của hàng bán lẻ Cấp độ dịch vụ/tính chính xác Không gian so với tỷ số thị phần % Hàng trưng kệ tính linh động giao hàng tích cực				

HÌNH 11a: Các tiêu chuẩn so sánh SCOR – giao hàng cấp độ 3

Giao hàng cấp độ 3	Sản xuất được lưu kho	Sản xuất sp theo đơn hàng	Kỹ thuật ứng với sản phẩm theo đơn hàng	Sản phẩm bán lẻ
Số phản hồi tính theo % tổng điều tra % tính chính xác tỷ lệ thất bại % lắp đặt hoàn hảo % hóa đơn hoàn hảo % tính chính xác vị trí mặt hàng độ hao hụt tính chính xác lưu kho tỷ số chấp thuận tận dụng công suất				

Giao hàng cấp độ 3	Sản xuất được lưu kho	Sản xuất sp theo đơn hàng	Kỹ thuật ứng với sản phẩm theo đơn hàng	Sản phẩm bán lẻ
thời gian đáp ứng hạn ngạch chuyển chở thanh toán tiền nhân công tính theo % tổng thu nhập Hoàn tất sản xuất theo đơn hàng kịp thời gian vận chuyển Hiệu suất chi phí/tính mềm dẻo thời biểu vận chuyển Tạo ra chi phí đơn hàng của khách hàng Chi phí kế toán/hóa đơn cho khách hàng Biên lai thu hóa đơn của khách hàng khi hoàn tất lắp đặt Doanh số chưa thu tính theo ngày Chu kỳ giao hàng Thành tích giao hàng theo ngày cam kết của khách hàng Thành tích giao hàng theo ngày yêu cầu của khách hàng Chi phí phân phối Chu kỳ từ cảng đến kho Chứng từ Tính linh động giao hàng tiêu cực Tính linh động lắp đặt tiêu cực				

HÌNH 11b: Các tiêu chuẩn so sánh SCOR – giao hàng cấp độ 3 (tiếp theo)

Giao hàng cấp độ 3	Sản xuất được lưu kho	Sản xuất sp theo đơn hàng	Kỹ thuật ứng với sản phẩm theo đơn hàng	Sản phẩm bán lẻ
Tính linh động đơn hàng tiêu cực Tính linh động vận chuyển tiêu cực Bộ phận kiểm kê sau cuối Số ngày cung ứng hàng thành phẩm theo loại sản phẩm Tỷ lệ hoàn thành Chi phí vận chuyển hàng thành phẩm Số ngày cung ứng hàng thành phẩm Tính chính xác hàng tồn trong kho Chi phí quản lý nguyên liệu đầu vào Chất lượng nguyên liệu đầu vào				

Giao hàng cấp độ 3	Sản xuất được lưu kho	Sản xuất sp theo đơn hàng	Kỹ thuật ứng với sản phẩm theo đơn hàng	Sản phẩm bán lẻ
Chi phí lắp đặt Chu kỳ lắp đặt (tính theo ngày) % hàng trong kho Tính không chính xác hàng tồn trong quy trình chọn hàng Quá hạn hàng tồn tính theo % tổng hàng tồn Mật hàng được lưu kho trên FTE Số tiến nhân công trên chi phí sản phẩm trực tiếp (DPC) Cấp độ hàng tồn tối thiểu Con số tái lưu kho các mặt hàng tính theo ngày Hoàn toàn đúng hạn Hồ sơ thống nhất đơn hàng Chi phí nhập đơn hàng và bảo trì Thời gian hoàn thành nhập đơn hàng cho việc vận chuyển sẵn sàng Hoàn thành nhập đơn hàng sẵn sàng cho giai đoạn vận chuyển Hoàn thành nhập đơn hàng để khởi động giai đoạn sản xuất Chi phí thực hiện đơn hàng				

HÌNH 11c: Các tiêu chuẩn so sánh SCOR – giao hàng cấp độ 3 (tiếp theo)

Giao hàng cấp độ 3	Sản xuất được lưu kho	Sản xuất sp theo đơn hàng	Kỹ thuật ứng với sản phẩm theo đơn hàng	Sản phẩm bán lẻ
Chi phí quản lý đơn hàng Đơn hàng sẵn sàng vận chuyển theo việc nhận được đơn hàng của khách hàng Việc nhận đơn hàng cho giai đoạn hoàn tất nhập đơn hàng Thực hiện đơn hàng hoàn hảo Kiểm tra giá trên chứng từ thanh toán Chi phí tiêu thụ sản phẩm Chi phí nhân công thời việc % chi phí hoãn % hoàn thành yêu cầu Các cấp độ dịch vụ Chu kỳ lưu kho				

Giao hàng cấp độ 3	Sản xuất được lưu kho	Sản xuất sp theo đơn hàng	Kỹ thuật ứng với sản phẩm theo đơn hàng	Sản phẩm bán lẻ
Thời gian chọn hàng Chi phí chuyển chở Tính linh động giao hàng tích cực Tính linh động lắp đặt tích cực Tính linh động đơn hàng tích cực Tính linh động vận chuyển tích cực				

HÌNH 12: Các tiêu chuẩn so sánh SCOR – giao hàng khả thi

Giao hàng khả thi	
Số đơn hàng can thiệp theo yêu cầu vì giá trị hàng tồn vi phạm luật	Tỷ lệ hoàn thành
% tận dụng công suất	Tần số phân tích
% nhận lại sản phẩm hư hỏng và % vận chuyển của khách hàng hư hỏng	Tần số cập nhật thông số
% hàng tồn quá hạn hay vô hiệu	Tính chính xác hàng tồn theo vị trí
% giao hàng theo đơn hàng của khách hàng hoàn hảo	Chi phí chuyển chở hàng tồn
Chi phí sử dụng cho hệ thống sản xuất	Số ngày cung ứng hàng tồn
Chi phí hành chính	Vòng xoay hàng tồn theo năm
Tuổi thọ của dữ liệu	Tối thiểu hóa trì hoãn quá cảnh do sự can thiệp của khách hàng
Tuần thủ các quy định chính phủ đa quốc gia	Con số các nguồn dữ liệu cho việc thu thập dữ liệu
Chi phí % tiêu thụ của chi phí phân phối	Thực hiện đơn hàng hoàn hảo của nhà cung ứng
Chi phí hệ thống vốn hay dịch vụ bên thứ 3	Tỷ số dữ liệu khách hàng hiệu lực/dữ liệu khách hàng vô hiệu
Chi phí tuần thủ	Thời gian thực hiện quy định
Chi phí hàng tồn hư hỏng	Chi phí quản lý quy định
Chi phí không phù hợp	Tốc độ mà thông số (ví dụ như tỷ lệ) được cập nhật
Chi phí hàng tồn quá hạn	Thời gian cập nhật các hồ sơ và tình trạng khách hàng
Chi phí bảo trì tài sản cố định cho mạng lưới phân phối	Tổng chi phí phân phối tính theo % tổng thu nhập
Chu kỳ thanh toán của khách hàng	Tài chuyển chuyển chở
Chi phí bảo trì dữ liệu	Chi phí bảo trì xe cộ
Thời gian chuyển chở giữa hai cảng biển	Chi phí phân phối đến nhà kho
Kiểm soát thuế nghĩa vụ	
Danh mục hải lý chuyển hàng về tải không	
Tỷ lệ tận dụng thiết bị (tính theo giờ)	
Tỷ lệ tận dụng thiết bị (biên góp vốn sản phẩm)	
Thời gian thực hiện vận chuyển xuất khẩu	

HÌNH 13: Các tiêu chuẩn so sánh SCOR – hàng trả lại cấp độ 3 (tiếp theo)

Hàng trả lại cấp độ 3	Sản phẩm hư hỏng	Sản phẩm MRO nguồn hàng trả lại	Sản phẩm MRO nguồn hàng trả lại	Thừa sản phẩm
% hàng trả lại giao hàng MRO được xử lý chính xác chu kỳ và chi phí thực hiện tiêu chuẩn đặc quyền hàng trả lại số ngày cung ứng quá hạn chi phí hàng trả lại tổng chi phí ứng với các hoạt động giao hàng trả lại tổng chu kỳ giao hàng trả lại tổng chi phí nguồn hàng trả lại tổng chu kỳ nguồn hàng trả lại giá trị hàng tồn MRO không thể sử dụng tính theo % tổng chi phí bảo hành				

HÌNH 14a: Các tiêu chuẩn so sánh SCOR – hàng trả lại cấp độ 3 (tiếp theo)

Hàng trả lại cấp độ 3	Sản phẩm hư hỏng	Sản phẩm MRO nguồn hàng trả lại	Sản phẩm MRO nguồn hàng trả lại	Thừa sản phẩm
% yêu cầu cấp phép được chuyển đi không có lỗi/tổng các cấp phép được yêu cầu % hàng trả lại không lỗi được vận chuyển % sản phẩm MRO xác định được trả lại cho dịch vụ % chi phí lập kế hoạch cho MRO thất thoát hay hư hỏng trong khi chuyển giao tính theo % Tổng chi phí nguồn hàng trả về % khóa biểu hàng trả lại phát sinh trong thời gian hoàn thành của nhà cung ứng % đơn hàng/dây chuyền nhận được hoàn tất % đơn hàng / dây chuyền nhận được không có hư hỏng % đơn hàng / dây chuyền nhận được có chứng từ vận chuyển chính xác % đơn hàng / dây chuyền nhận được có biên lai kẹp kế hoạch % chuyển giao sản phẩm không có lỗi giao dịch % biên lai thu nhận được không có kiểm chứng số lượng và mặt hàng				

Hàng trả lại cấp độ 3	Sản phẩm hư hỏng	Sản phẩm MRO nguồn hàng trả lại	Sản phẩm MRO nguồn hàng trả lại	Thừa sản phẩm
% kế hoạch vận chuyển hỗ trợ hàng trả lại theo yêu cầu của khách hàng theo ngày Tận dụng công suất Điều kiện MRO có xác nhận tính theo % tổng các yêu cầu dịch vụ MRO được đưa ra Chi phí xác định điều kiện MRO tính theo % tổng chi phí nguồn hàng trả lại Chi phí trên cấp phép theo yêu cầu Tạo ra chi phí cấp phép sản phẩm hàng trả lại Chu kỳ của quy trình chuyển giao				

HÌNH 14b: Các tiêu chuẩn so sánh SCOR – hàng trả lại cấp độ 3 (tiếp theo)

Hàng trả lại cấp độ 2	Sản phẩm hư hỏng	Sản phẩm MRO nguồn hàng trả lại	Sản phẩm MRO nguồn hàng trả lại	Thừa sản phẩm
Chu kỳ tính từ giai đoạn đóng gói đến giai đoạn nhận được tại nơi nhà cung ứng dịch vụ Chu kỳ tính từ giai đoạn xác định vấn đề đến giai đoạn xác nhận điều kiện Chu kỳ tính từ giai đoạn cấp phép hàng trả lại cho đến giai đoạn bốc hàng vận chuyển thực Chu kỳ tính từ giai đoạn cấp phép hàng trả lại cho đến giai đoạn bốc hàng vận chuyển theo kế hoạch Chu kỳ tính từ giai đoạn khách hàng xác định cấp phép hàng trả lại cần đến giai đoạn nhận được giấy phép Chu kỳ thay đổi tiêu chuẩn điều kiện Chu kỳ kết hợp các thay đổi trong việc xử lý cấp phép hàng trả lại Chu kỳ cập nhật những thay đổi cho kế hoạch vận chuyển Chu kỳ tìm kiếm giấy phép hàng trả lại, dịch vụ hàng trả lại hay quyết định hủy bỏ Chi phí thái hồi Số ngày cung ứng hàng tồn thừa Chi phí giao hàng trả lại MRO Chi phí hủy bỏ MRO tính theo tổng chi phí nguồn hàng trả lại				

Hàng trả lại cấp độ 2	Sản phẩm hư hỏng	Sản phẩm MRO nguồn hàng trả lại	Sản phẩm MRO nguồn hàng trả lại	Thừa sản phẩm
DOS quá hạn Chi phí quản lý đơn hàng cho sản phẩm trả lại trong chuỗi cung ứng Tỷ số chi phí cấp phép cho tổng chi phí giao hàng trả lại				

HÌNH 14c: Các tiêu chuẩn so sánh SCOR – hàng trả lại cấp độ 3 (tiếp theo)

Hàng trả lại cấp độ 2	Sản phẩm hư hỏng	Sản phẩm MRO nguồn hàng trả lại	Sản phẩm MRO nguồn hàng trả lại	Thừa sản phẩm
Tỷ số chi phí cấp phép cho tổng chi phí nguồn hàng trả lại Chi phí lưu và nhận sản phẩm tính theo % chi phí sản phẩm hàng trả lại Chi phí nhận hàng trả lại tính theo % chi phí MRO Chi phí nhận hàng trả lại tính theo % chi phí sản phẩm trả lại Chu kỳ nhận hàng trả lại Chu kỳ đáp ứng hàng trả lại Chu kỳ tạo khóa biểu cấp phép hàng trả lại Số ngày cung ứng hàng trả lại Chi phí lập kế hoạch và quản lý đơn hàng trả lại tính theo % chi phí sản phẩm hàng trả lại Vận chuyển hàng trả lại đúng hạn Chi phí chuyển chỗ hàng trả lại Chi phí cấp phép nguyên liệu bị trả lại (RMA) Thời gian và chi phí có liên quan đến việc xử lý chuyển nhượng Thời gian và chi phí có liên quan đến đáp ứng sự gia tăng nhu cầu chuyển nhượng Thời gian và chi phí thực hiện việc chuyển giao Tổng công việc sản xuất Chi phí chuyển giao và lưu kho sản phẩm Lợi nhuận giá trị cộng thêm Giá trị sản phẩm hàng trả lại				

HÌNH 14d: Các tiêu chuẩn so sánh SCOR – hàng trả lại cấp độ 3 (tiếp theo)

Hàng trả lại cấp độ 2	Sản phẩm hư hỏng	Sản phẩm MRO nguồn hàng trả lại	Sản phẩm MRO nguồn hàng trả lại	Thừa sản phẩm
Giá trị hàng MRO không sử dụng chờ chuyển nhượng tính theo phần trăm tổng hàng tồn MRO				
Giá trị hàng MRO không sử dụng trong giai đoạn hàng trả lại tính theo tổng hàng tồn MRO				
Giá trị hàng MRO không sử dụng trong giai đoạn nhận tính theo % tổng hàng tồn MRO				
Giá trị hàng MRO không sử dụng trong giai đoạn cấp phép hàng trả lại theo yêu cầu tính theo % tổng hàng tồn MRO				
Giá trị hàng MRO không sử dụng trong giai đoạn chuyển vào kho tính theo % tổng hàng tồn MRO				
Chi phí kiểm tra tính theo % chi phí sản phẩm hàng trả lại				
Chi phí bảo hành				

MỤC LỤC

Lời nói đầu	5
Chương 1: Quy tắc cốt lõi 1: XEM CHUỖI CUNG ỨNG CỦA BẠN LÀ MỘT TÀI SẢN CHIẾN LƯỢC	7
NĂM THÀNH PHẦN QUAN TRỌNG.....	8
BỐN TIÊU CHUẨN CỦA MỘT CHUỖI CUNG ỨNG TỐT	21
PHÙ HỢP VỚI NHU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG	29
CHIẾN LƯỢC TIẾP NỐI	39
Chương 2: Quy tắc cốt lõi 2: PHÁT TRIỂN CẤU TRÚC SẢN XUẤT LIÊN KẾT.....	42
BỐN TIÊU CHUẨN CẤU TRÚC CHUỖI CUNG ỨNG	44
ĐỒ NGHỀ XÂY DỰNG	66
BA MỨC ĐẦU CỦA MÔ HÌNH SCOR	69
Chương 3: Quy tắc cốt lõi 3: XÂY DỰNG TỔ CHỨC HIỆU QUẢ.....	94
THAY ĐỔI TỔ CHỨC LÀ MỘT QUÁ TRÌNH ĐANG DIỄN RA	96
SỰ PHÁT TRIỂN CỦA TỔ CHỨC CHUỖI CUNG ỨNG.....	108
NHỮNG NGUYÊN TẮC HƯỚNG DẪN CHO VIỆC THIẾT KẾ TỔ CHỨC.....	108
GIÀNH LẤY SỰ TÔN TRỌNG CHO NGUYÊN TẮC CHUỖI CUNG ỨNG	127
THIẾT KẾ TỔ CHỨC CHO THẾ HỆ TIẾP THEO.....	137
Chương 4: Quy tắc cốt lõi 4: XÂY DỰNG KIỂU CỘNG TÁC ĐÚNG ĐẮN	139
CỘNG TÁC LÀ MỘT LĨNH VỰC.....	142
TÌM KIẾM MỘT SỰ CỘNG TÁC ĐÚNG ĐẮN	147
CON ĐƯỜNG DẪN TỚI HỢP TÁC THÀNH CÔNG	150

MỐI CỘNG TÁC CỦA THỂ HỆ TIẾP THEO	175
Chương 5: Quy tắc cốt lõi 5: SỬ DỤNG TIÊU CHUẨN SO SÁNH ĐỂ ĐẠT THÀNH CÔNG TRONG KINH DOANH	179
QUẢN LÝ THÀNH TÍCH BẰNG CÁC TIÊU CHUẨN SO SÁNH	183
TIÊU CHUẨN SO SÁNH NÀO?	208
THÍ DỤ: QUẢN LÝ TIÊU CHUẨN SO SÁNH THEO 3COM	216
QUẢN LÝ THÀNH TÍCH THỂ HỆ KẾ TIẾP	220
Chương 6: CON ĐƯỜNG DẪN ĐẾN SỰ THAY ĐỔI	226
HỆ THỐNG TIỀN TIẾN CHƯA ĐỦ	228
CÁC ĐẶC TÍNH CỦA THỂ HỆ KẾ TIẾP	230
PHÁT TRIỂN ĐƯỜNG ĐI	236
PHỤ LỤC	252

**QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC
CHUỖI CUNG ỨNG**

NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ

Chịu trách nhiệm xuất bản
TRẦN HỮU THỰC

Trình bày: ĐẶNG KIM CƯỜNG
Bìa: VÕ THỊ KIM THOA
Sửa bản in: LÝ NGỌC ĐIỆP

In 1000 cuốn, khổ 14,5 x 20,5cm tại Công ty Cổ phần in Khánh Hội (360 Bến Vân Đồn, P1, Q4). Số đăng ký KHXB: 85-2008/CXB/566.2-134/TK cấp ngày 12/5/2008. In xong và nộp lưu chiểu quý III/2008.