

## TÌM HIỂU VỀ SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Thuật ngữ Supply Chain Management (SCM) vẫn còn khá mới mẻ đối với phần lớn các công ty, mặc dù nó đang trở thành “một thời thượng” trong các hoạt động kinh doanh hiện đại. Người ta bàn về việc thiết lập các giải pháp SCM, mạng lưới SCM, các bộ phần mềm SCM,... nhưng vẫn băn khoăn tự hỏi: Thực chất SCM là gì ? Ứng dụng SCM ra sao?...

### **Vậy SCM là gì?**

SCM là sự phối kết hợp nhiều thủ pháp nghệ thuật và khoa học nhằm cải thiện cách thức các công ty tìm kiếm những nguồn nguyên liệu thô cấu thành sản phẩm/dịch vụ, sau đó sản xuất ra sản phẩm/dịch vụ đó và phân phối tới các khách hàng. Điều quan trọng đối với bất kỳ giải pháp SCM nào, dù sản xuất hàng hoá hay dịch vụ, chính là việc làm thế nào để hiểu được sức mạnh của các nguồn tài nguyên và mối tương quan giữa chúng trong toàn bộ dây chuyền cung ứng sản xuất.

Về cơ bản, SCM sẽ cung cấp giải pháp cho toàn bộ các hoạt động đầu vào của doanh nghiệp, từ việc đặt mua hàng của nhà cung cấp, cho đến các giải pháp tồn kho an toàn của công ty. Trong hoạt động quản trị nguồn cung ứng, SCM cung cấp những giải pháp mà theo đó, các nhà cung cấp và công ty sản xuất sẽ làm việc trong môi trường cộng tác, giúp cho các bên nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và phân phối sản phẩm/dịch vụ tới khách hàng. SCM tích hợp hệ thống cung ứng mở rộng và phát triển một môi trường sản xuất kinh doanh thực sự, cho phép công ty của bạn giao dịch trực tiếp với khách hàng và nhà cung cấp ở cả hai phương diện mua bán và chia sẻ thông tin.

Các mô hình dây chuyền cung ứng được sắp xếp từ đơn giản đến phức tạp.

Một công ty sản xuất sẽ nằm trong “mô hình đơn giản”, khi họ chỉ mua nguyên vật liệu từ một nhà cung cấp, sau đó tự làm ra sản phẩm của mình rồi bán hàng trực tiếp cho người sử dụng. Ở đây, bạn chỉ phải xử lý việc mua nguyên vật liệu rồi sản xuất ra sản phẩm bằng một hoạt động và tại một địa điểm duy nhất (single-site).

Trong mô hình phức tạp, doanh nghiệp sẽ mua nguyên vật liệu từ các nhà cung cấp (đây cũng chính là thành phẩm của đơn vị này), từ các nhà phân phối và từ các nhà máy “chị em” (có điểm tương đồng với nhà sản xuất). Ngoài việc tự sản xuất ra sản

phẩm, doanh nghiệp còn đón nhận nhiều nguồn cung cấp hỗ trợ cho quá trình sản xuất từ các nhà thầu phụ và đối tác sản xuất theo hợp đồng. Trong mô hình phức tạp này, hệ thống SCM phải xử lý việc mua sản phẩm trực tiếp hoặc mua qua trung gian, làm ra sản phẩm và đưa sản phẩm đến các nhà máy “chị em” để tiếp tục sản xuất ra sản phẩm hoàn thiện. Các công ty sản xuất phức tạp sẽ bán và vận chuyển sản phẩm trực tiếp đến khách hàng hoặc thông qua nhiều kênh bán hàng khác, chẳng hạn như các nhà bán lẻ, các nhà phân phối và các nhà sản xuất thiết bị gốc (OEMs). Hoạt động này bao quát nhiều địa điểm (multiple-site) với sản phẩm, hàng hóa tại các trung tâm phân phối được bổ sung từ các nhà máy sản xuất. Đơn đặt hàng có thể được chuyển từ các địa điểm xác định, đòi hỏi công ty phải có tầm nhìn về danh mục sản phẩm/dịch vụ đang có trong toàn bộ hệ thống phân phối. Các sản phẩm có thể tiếp tục được phân bổ ra thị trường từ địa điểm nhà cung cấp và nhà thầu phụ. Sự phát triển trong hệ thống quản lý dây chuyền cung ứng đã tạo ra các yêu cầu mới cho các quy trình áp dụng SCM. Chẳng hạn, một hệ thống SCM xử lý những sản phẩm được đặt tại các địa điểm của khách hàng và nguyên vật liệu của nhà cung cấp lại nằm tại công ty sản xuất.

## **Nguồn gốc của SCM**

SCM là một giai đoạn phát triển của lĩnh vực Logistic (hậu cần). Trong tiếng Anh, một điều thú vị là từ **Logistics** này không hề có liên quan gì đến từ “Logistic” trong toán học. Khi dịch sang tiếng Việt, có người dịch là hậu cần, có người dịch là kho vận, dịch vụ cung ứng. Tuy nhiên, tất cả các cách dịch đó đều chưa thỏa đáng, không phản ánh đầy đủ và chính xác bản chất của **Logistics**. Vì vậy, tốt hơn cả là chúng ta hãy giữ nguyên thuật ngữ **Logistics** và sau đó tìm hiểu tường tận ý nghĩa của nó.

Ban đầu, logistics được sử dụng như một từ chuyên môn trong quân đội, được hiểu với nghĩa là công tác hậu cần. Đến cuối thế kỷ 20, **Logistics** được ghi nhận như là một chức năng kinh doanh chủ yếu, mang lại thành công cho các công ty cả trong khu vực sản xuất lẫn trong khu vực dịch vụ. Ủy ban kinh tế và xã hội châu Á Thái Bình Dương (Economic and Social Commission for Asia and the Pacific - ESCAP) ghi nhận **Logistics** đã phát triển qua 3 giai đoạn:

### **Giai đoạn 1: Phân phối (Distribution)**

Đó là quản lý một cách có hệ thống các hoạt động liên quan với nhau nhằm đảm bảo cung cấp sản phẩm, hàng hoá cho khách hàng một cách hiệu quả nhất. Giai đoạn này bao gồm các hoạt động nghiệp vụ sau:

- Vận tải,
- Phân phối,
- Bảo quản hàng hoá,
- Quản lý kho bãi,
- Bao bì, nhãn mác, đóng gói.

### **Giai đoạn 2: Hệ thống Logistics**

Giai đoạn này có sự phối kết hợp công tác quản lý của cả hai mặt trên vào cùng một hệ thống có tên là Cung ứng vật tư và Phân phối sản phẩm.

### **Giai đoạn 3: Quản trị dây chuyền cung ứng (SCM)**

Theo ESCAP thì đây là khái niệm mang tính chiến lược về quản trị chuỗi quan hệ từ nhà cung cấp nguyên liệu – đơn vị sản xuất - đến người tiêu dùng. Khái niệm SCM chú trọng việc phát triển các mối quan hệ với đối tác, kết hợp chặt chẽ giữa nhà sản xuất với nhà cung cấp, người tiêu dùng và các bên liên quan như các công ty vận tải, kho bãi, giao nhận và các công ty công nghệ thông tin.

### **Vai trò của SCM đối với hoạt động kinh doanh**

Đối với các công ty, SCM có vai trò rất to lớn, bởi SCM giải quyết cả đầu ra lẫn đầu vào của doanh nghiệp một cách hiệu quả. Nhờ có thể thay đổi các nguồn nguyên vật liệu đầu vào hoặc tối ưu hoá quá trình luân chuyển nguyên vật liệu, hàng hoá, dịch vụ mà SCM có thể giúp tiết kiệm chi phí, tăng khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Có không ít công ty đã gặt hái thành công lớn nhờ biết soạn thảo chiến lược và giải pháp SCM thích hợp, ngược lại, có nhiều công ty gặp khó khăn, thất bại do đưa ra các quyết định sai lầm như chọn sai nguồn cung cấp nguyên vật liệu, chọn sai vị trí kho bãi, tính toán lượng dự trữ không phù hợp, tổ chức vận chuyển rắc rối, chùng chéo...

Ngoài ra, SCM còn hỗ trợ đắc lực cho hoạt động tiếp thị, đặc biệt là tiếp thị hỗn hợp (4P: Product, Price, Promotion, Place). Chính SCM đóng vai trò then chốt trong việc đưa sản phẩm đến đúng nơi cần đến và vào đúng thời điểm thích hợp. Mục tiêu lớn nhất của SCM là cung cấp sản phẩm/dịch vụ cho khách hàng với tổng chi phí nhỏ nhất.

Điểm đáng lưu ý là các chuyên gia kinh tế đã nhìn nhận rằng hệ thống SCM hứa hẹn từng bước nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất của công ty và tạo điều kiện cho chiến lược thương mại điện tử phát triển. Đây chính là chìa khoá thành công cho B2B. Tuy nhiên, như không ít các nhà phân tích kinh doanh đã cảnh báo, chiếc chìa khoá này chỉ thực sự phục vụ cho việc nhận biết các chiến lược dựa trên hệ thống sản xuất, khi chúng tạo ra một trong những mối liên kết trọng yếu nhất trong dây chuyền cung ứng.

Trong một công ty sản xuất luôn tồn tại ba yếu tố chính của dây chuyền cung ứng: thứ nhất là các bước khởi đầu và chuẩn bị cho quá trình sản xuất, hướng tới những thông tin tập trung vào khách hàng và yêu cầu của họ; thứ hai là bản thân chức năng sản xuất, tập trung vào những phương tiện, thiết bị, nhân lực, nguyên vật liệu và chính quá trình sản xuất; thứ ba là tập trung vào sản phẩm cuối cùng, phân phối và một lần nữa hướng tới những thông tin tập trung vào khách hàng và yêu cầu của họ.

Trong dây chuyền cung ứng ba nhân tố này, SCM sẽ điều phối khả năng sản xuất có giới hạn và thực hiện việc lên kế hoạch sản xuất - những công việc đòi hỏi tính dữ liệu chính xác về hoạt động tại các nhà máy, nhằm làm cho kế hoạch sản xuất đạt hiệu quả cao nhất. Khu vực nhà máy sản xuất trong công ty của bạn phải là một môi trường năng động, trong đó sự vật được chuyển hoá liên tục, đồng thời thông tin cần được cập nhật và phổ biến tới tất cả các cấp quản lý công ty để cùng đưa ra quyết định nhanh chóng và chính xác. SCM cung cấp khả năng trực quan hoá đối với các dữ liệu liên quan đến sản xuất và khép kín dây chuyền cung cấp, tạo điều kiện cho việc tối ưu hoá sản xuất đúng lúc bằng các hệ thống sắp xếp và lên kế hoạch. Nó cũng mang lại hiệu quả tối đa cho việc dự trữ số lượng nguyên vật liệu, quản lý nguồn tài nguyên, lập kế hoạch đầu tư và sắp xếp hoạt động sản xuất của công ty.

## **Cấu trúc của SCM**

Một dây chuyền cung ứng sản xuất bao gồm tối thiểu ba yếu tố: nhà cung cấp, bản thân đơn vị sản xuất và khách hàng.

- Nhà cung cấp: là các công ty bán sản phẩm, dịch vụ là nguyên liệu đầu vào cần thiết cho quá trình sản xuất, kinh doanh. Thông thường, nhà cung cấp được hiểu là đơn vị cung cấp nguyên liệu trực tiếp như vật liệu thô, các chi tiết của sản phẩm, bán thành phẩm. Các công ty cung cấp dịch vụ cho sản xuất, kinh doanh được gọi là nhà cung cấp dịch vụ.
- Đơn vị sản xuất: là nơi sử dụng nguyên liệu, dịch vụ đầu vào và áp dụng các quá trình sản xuất để tạo ra sản phẩm cuối cùng. Các nghiệp vụ về quản lý sản xuất được sử dụng tối đa tại đây nhằm tăng hiệu quả, nâng cao chất lượng sản phẩm, tạo nên sự thông suốt của dây chuyền cung ứng.
- Khách hàng: là người sử dụng sản phẩm của đơn vị sản xuất.

### **Các thành phần cơ bản của SCM**

Dây chuyền cung ứng được cấu tạo từ 5 thành phần cơ bản. Các thành phần này là các nhóm chức năng khác nhau và cùng nằm trong dây chuyền cung ứng:

- Sản xuất (Làm gì, như thế nào, khi nào)
- Vận chuyển (Khi nào, vận chuyển như thế nào)
- Tồn kho (Chi phí sản xuất và lưu trữ)
- Định vị (Nơi nào tốt nhất để làm cái gì)
- Thông tin (Cơ sở để ra quyết định)

**1. Sản xuất:** Sản xuất là khả năng của dây chuyền cung ứng tạo ra và lưu trữ sản phẩm. Phân xưởng, nhà kho là cơ sở vật chất, trang thiết bị chủ yếu của thành phần này. Trong quá trình sản xuất, các nhà quản trị thường phải đối mặt với vấn đề cân bằng giữa khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng và hiệu quả sản xuất của doanh nghiệp.

**2. Vận chuyển:** Đây là bộ phận đảm nhiệm công việc vận chuyển nguyên vật liệu, cũng như sản phẩm giữa các nơi trong dây chuyền cung ứng. Ở đây, sự cân bằng giữa khả năng đáp ứng nhu cầu và hiệu quả công việc được biểu thị trong việc lựa chọn phương thức vận chuyển. Thông thường có 6 phương thức vận chuyển cơ bản

- Đường biển: giá thành rẻ, thời gian vận chuyển dài và bị giới hạn về địa điểm giao nhận.
- Đường sắt: giá thành rẻ, thời gian trung bình, bị giới hạn về địa điểm giao nhận.
- Đường bộ: nhanh, thuận tiện.
- Đường hàng không: nhanh, giá thành cao.
- Dạng điện tử: giá thành rẻ, nhanh, bị giới hạn về loại hàng hoá vận chuyển (chỉ dành cho dữ liệu, âm thanh, hình ảnh...).
- Đường ống: tương đối hiệu quả nhưng bị giới hạn loại hàng hoá (khi hàng hóa là chất lỏng, chất khí..).

**3. Tồn kho:** Tồn kho là việc hàng hoá được sản xuất ra tiêu thụ như thế nào. Chính yếu tố tồn kho sẽ quyết định doanh thu và lợi nhuận của công ty bạn. Nếu tồn kho ít tức là sản phẩm của bạn được sản xuất ra bao nhiêu sẽ tiêu thụ hết bấy nhiêu, từ đó chứng tỏ hiệu quả sản xuất của công ty bạn ở mức cao và lợi nhuận đạt mức tối đa.

4. Định vị: Bạn tìm kiếm các nguồn nguyên vật liệu sản xuất ở đâu? Nơi nào là địa điểm tiêu thụ tốt nhất? Đây chính là những yếu tố quyết định sự thành công của dây chuyền cung ứng. Định vị tốt sẽ giúp quy trình sản xuất được tiến hành một cách nhanh chóng và hiệu quả hơn.

**5. Thông tin:** Thông tin chính là “nguồn dinh dưỡng” cho hệ thống SCM của bạn. Nếu thông tin chuẩn xác, hệ thống SCM sẽ đem lại những kết quả chuẩn xác. Ngược lại, nếu thông tin không đúng, hệ thống SCM sẽ không thể phát huy tác dụng. Bạn cần khai thác thông tin từ nhiều nguồn khác nhau và cố gắng thu thập nhiều nhất lượng thông tin cần thiết.

## **Những bước đi cơ bản khi triển khai SCM**

Bạn cần tuân thủ 5 bước đi cơ bản sau đây:

**1. Kế hoạch** - Đây là bộ phận chiến lược của SCM. Bạn sẽ cần đến một chiến lược chung để quản lý tất cả các nguồn lực nhằm giúp sản phẩm, dịch vụ của bạn đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng. Phần quan trọng của việc lập kế hoạch là xây dựng một bộ các phương pháp, cách thức giám sát dây chuyền cung ứng để đảm bảo cho dây chuyền hoạt động hiệu quả, tiết kiệm chi phí và tạo ra sản phẩm có chất lượng cao để đưa tới khách hàng.

**2. Nguồn cung cấp** – Hãy lựa chọn những nhà cung cấp thích hợp để đáp ứng các chủng loại hàng hoá, dịch vụ đầu vào mà bạn cần để làm ra sản phẩm, dịch vụ của bạn. Bạn nên xây dựng một bộ các quy trình định giá, giao nhận và thanh toán với nhà phân phối, cũng như thiết lập các phương pháp giám sát và cải thiện mối quan hệ giữa bạn với họ. Sau đó, bạn hãy tiến hành song song các quy trình này nhằm quản lý nguồn hàng hoá, dịch vụ mà bạn nhận được từ các nhà cung cấp, từ việc nhận hàng, kiểm tra hàng, chuyển chúng tới các cơ sở sản xuất đến việc thanh toán tiền hàng.

**3. Sản xuất** – Đây là bước đi tiếp theo, sau khi bạn đã có nguồn hàng. Hãy lên lịch trình cụ thể về các hoạt động sản xuất, kiểm tra, đóng gói và chuẩn bị giao nhận. Đây là một trong những yếu tố quan trọng nhất của dây chuyền cung ứng, vì thế bạn cần giám sát, đánh giá chặt chẽ các tiêu chuẩn chất lượng của thành phẩm, cũng như hiệu suất làm việc của nhân viên.

**4. Giao nhận** – Đây là yếu tố mà nhiều người hay gọi là “hậu cần”. Hãy xem xét từng khía cạnh cụ thể bao gồm các đơn đặt hàng, xây dựng mạng lưới cửa hàng phân phối, lựa chọn đơn vị vận tải để đưa sản phẩm của bạn tới khách hàng, đồng thời thiết lập một hệ thống hoá đơn thanh toán hợp lý.

**5. Hoàn lại** – Đây là công việc chỉ xuất hiện trong trường hợp dây chuyền cung ứng có vấn đề. Nhưng dù sao, bạn cũng cần phải xây dựng một chính sách đón nhận những sản phẩm khiếm khuyết bị khách hàng trả về và trợ giúp khách hàng trong trường hợp có vấn đề rắc rối đối với sản phẩm đã được bàn giao.

### **Phần mềm SCM có nhiệm vụ gì?**

Phần mềm SCM có thể được xem như một bộ các ứng dụng phần mềm phức tạp nhất trên thị trường công nghệ phần mềm. Mỗi một thành phần trong dây chuyền cung ứng trên đây bao gồm hàng tá các nhiệm vụ cụ thể khác nhau, thậm chí có không ít nhiệm vụ đòi hỏi riêng một phần mềm chuyên biệt. Có rất nhiều nhà cung cấp phần mềm lớn đang cố gắng tập hợp nhiều ứng dụng phần mềm nhỏ trong SCM vào một chương trình duy nhất, nhưng hầu như chưa có ai thành công cả. Việc kết hợp nhiều phần mềm nhỏ riêng biệt thành một phần mềm chung xem ra là một “cơn ác mộng” đối với nhiều công ty phần mềm trên thế giới.

Có lẽ cách thức tốt nhất để thiết lập và cài đặt bộ phần mềm quản lý dây chuyền cung ứng là bạn hãy chia nó ra thành hai phần mềm nhỏ: phần mềm thứ nhất có

nhiệm vụ giúp bạn lên kế hoạch cho dây chuyền cung ứng và phần mềm thứ hai giúp bạn theo dõi việc thực thi các nhiệm vụ cụ thể đã vạch ra.

Phần mềm hoạch định dây chuyền cung ứng (Supply chain planning - SCP) sử dụng các thuật toán khác nhau nhằm giúp bạn cải thiện lưu lượng và tính hiệu quả của dây chuyền cung ứng, đồng thời giảm thiểu việc kiểm kê hàng tồn kho. Tính chính xác của SCP hoàn toàn phụ thuộc vào các thông tin mà bạn thu thập được. Ví dụ, nếu bạn là một nhà sản xuất hàng tiêu dùng, đừng mong đợi các ứng dụng phần mềm lên kế hoạch của bạn sẽ hoàn toàn chính xác, nếu bạn không cập nhật cho chúng thông tin chính xác về các đơn đặt hàng từ khách hàng, dữ liệu bán hàng từ những cửa hàng bán lẻ, năng lực sản xuất và năng lực giao nhận... Trên thị trường luôn có sẵn các ứng dụng phần mềm lên kế hoạch cho cả 5 bước chính của dây chuyền cung ứng được liệt kê ở trên, tuy nhiên mọi người thường cho rằng phần mềm cần thiết nhất là phần mềm xử lý công việc xác định nhu cầu thị trường (bởi vì đây là phần phức tạp và dễ sai sót nhất) nhằm trừ liệu trước công ty sẽ cần sản xuất ra bao nhiêu sản phẩm.

Phần mềm thực thi dây chuyền cung ứng (Supply chain execution - SCE) có nhiệm vụ tự động hoá các bước tiếp theo của dây chuyền cung ứng, như việc lưu chuyển tự động các đơn đặt hàng từ nhà máy sản xuất của bạn tới nhà cung cấp nguyên vật liệu, để có được những gì bạn cần cho hoạt động sản xuất ra sản phẩm, dịch vụ.

## **ERP và SCM – thế nào là hợp lý?**

Để trả lời câu hỏi này, trước tiên bạn cần làm rõ hai vấn đề: ERP là gì và ERP tác động lên SCM như thế nào?

**ERP** - Hệ thống hoạch định các nguồn lực của doanh nghiệp (Enterprise resources Planning) là bộ giải pháp công nghệ thông tin có khả năng tích hợp toàn bộ các ứng dụng quản lý sản xuất kinh doanh vào một hệ thống duy nhất nhằm tự động hoá các quy trình quản lý. Với ERP, mọi hoạt động của công ty bạn, từ quản trị nguồn nhân lực, quản lý dây chuyền sản xuất và cung ứng vật tư, quản lý tài chính nội bộ, đến việc bán hàng, tiếp thị sản phẩm, trao đổi với đối tác, khách hàng... đều được thực hiện trên một hệ thống duy nhất. ERP được xem là một giải pháp quản trị doanh nghiệp thành công nhất trên thế giới hiện nay. Nếu triển khai thành công ERP, bạn sẽ có thể tiết kiệm chi phí, tăng khả năng cạnh tranh và thêm cơ hội để phát triển vững mạnh.



Trong thuật ngữ ERP, hai chữ R và P đã thể hiện hầu như trọn vẹn ý nghĩa của giải pháp quản trị doanh nghiệp mới này.

**R: Resource (Tài nguyên).** Trong kinh doanh, resource là nguồn lực nói chung bao gồm cả tài chính, nhân lực và công nghệ. Tuy nhiên, trong ERP, resource còn có nghĩa là tài nguyên. Trong giới công nghệ thông tin, tài nguyên là bất kỳ phần mềm, phần cứng hay dữ liệu nào thuộc hệ thống mà bạn có thể truy cập và sử dụng được. Việc ứng dụng ERP vào hoạt động quản trị công ty đòi hỏi bạn phải biến nguồn lực này thành tài nguyên. Cụ thể là bạn phải:

- Làm cho mọi phòng ban đều có khả năng khai thác nguồn lực phục vụ cho công ty.
- Hoạch định và xây dựng lịch trình khai thác nguồn lực của các bộ phận sao cho giữa các bộ phận luôn có sự phối hợp nhịp nhàng.
- Thiết lập các quy trình khai thác đạt hiệu quả cao nhất.
- Luôn cập nhật thông tin một cách chính xác, kịp thời về tình trạng nguồn lực của công ty.

Muốn biến nguồn lực thành tài nguyên, bạn phải trải qua một thời kỳ “lột xác”, nghĩa là cần thay đổi văn hóa kinh doanh cả bên trong và ngoài công ty, đồng thời phải có sự hợp tác chặt chẽ giữa công ty và nhà tư vấn. Giai đoạn “chuẩn hóa dữ liệu” này sẽ quyết định thành bại của việc triển khai hệ thống ERP và nó cũng chiếm phần lớn chi phí đầu tư cho ERP.

**P: Planning (Hoạch định).** Planning là khái niệm quen thuộc trong quản trị kinh doanh. Điều cần quan tâm ở đây là hệ ERP hỗ trợ công ty lên kế hoạch ra sao?

Trước hết, ERP tính toán và dự báo các khả năng có thể phát sinh trong quá trình điều hành sản xuất/kinh doanh của công ty. Chẳng hạn, ERP giúp nhà máy tính toán chính xác kế hoạch cung ứng nguyên vật liệu cho mỗi đơn hàng dựa trên tổng nhu cầu nguyên vật liệu, tiến độ, năng suất, khả năng cung ứng... Cách làm này cho phép công ty luôn có đủ vật tư sản xuất, mà vẫn không để lượng tồn kho quá lớn gây đọng vốn. ERP còn là công cụ hỗ trợ trong việc lên kế hoạch cho các nội dung công việc, nghiệp vụ cần thiết trong quá trình sản xuất kinh doanh, chẳng hạn như hoạch định chính sách giá, chiết khấu, các hình thức mua hàng, hỗ trợ tính toán ra phương án mua nguyên liệu, tính được mô hình sản xuất tối ưu... Đây là biện pháp giúp bạn giảm thiểu sai sót trong các xử lý nghiệp vụ. Hơn nữa, ERP tạo ra môi

liên kết văn phòng công ty - đơn vị thành viên, phòng ban - phòng ban và trong nội bộ các phòng ban, hình thành nên các quy trình xử lý nghiệp vụ mà mọi nhân viên trong công ty phải tuân theo.

Như vậy, chúng ta có thể thấy rằng hệ thống ERP sẽ cung cấp các công cụ và tạo điều kiện cho các dây chuyền cung ứng (cả đơn giản và phức tạp) thành công. Đến lượt mình, các thành công của SCM sẽ thúc đẩy sự phát triển của quy trình áp dụng ERP.

Trên thế giới hiện nay đang có rất nhiều tập đoàn lớn triển khai và sử dụng trọn gói bộ giải pháp ERP cho hoạt động quản lý sản xuất kinh doanh trên hai lĩnh vực: Sản xuất chế tạo và Kinh doanh dịch vụ. Thực tế đã chứng minh được rằng, sự phối kết hợp giữa ERP và SCM đem lại cho các công ty năng lực cạnh tranh cao hơn, đồng thời thể hiện rằng đây là lĩnh vực có nhiều tiềm năng phát triển và đầu tư. Theo các cuộc thăm dò do hãng nghiên cứu thị trường Meta Group tiến hành với sự tham gia của 63 công ty, chi phí trung bình cho một dự án ERP (bao gồm phần mềm, chi phí nhân công, tư vấn và phần cứng) sẽ vào khoảng 15 triệu USD. Mặc dù các dự án ERP phức tạp và có giá trị lớn, nhưng nếu được triển khai phù hợp và khoa học, chúng sẽ đem lại những lợi ích không nhỏ. Cụ thể, nếu được triển khai toàn bộ, một hệ thống ERP có thể giúp công ty tiết kiệm trung bình hàng năm khoảng 1,6 triệu USD. Đối với các nhà quản trị, ERP là công cụ đắc lực để quản lý tập trung toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh. ERP còn giúp doanh nghiệp đánh giá khu vực tập trung nhiều khách hàng, đánh giá những loại hình dịch vụ mà khách hàng ưa thích sử dụng... Bên cạnh đó, ERP còn mang lại nhiều lợi ích khác với các tính năng như: phát triển khả năng mua bán, đặt hàng hay đăng ký dịch vụ trực tuyến, điều phối toàn bộ giá cả cho các dự án, theo dõi, quản lý và sử dụng tài sản, xác định quyền hạn và trách nhiệm của từng cá nhân tham gia hệ thống....

Hiện ERP vẫn đang được hiểu theo nhiều nghĩa khác nhau và có không ít công ty tuyên bố rằng đang ứng dụng ERP, nhưng thực chất họ chỉ triển khai một hoặc hai thành phần nào đó của ERP. Một công ty có thể mua nhiều giải pháp của các hãng phần mềm khác nhau rồi chấp vá chúng lại một cách lỏng lẻo, gượng ép, liệu có thể khẳng định rằng: “Công ty chúng tôi đang dùng ERP và sẽ áp dụng thành công SCM trên cơ sở này” không? Câu trả lời chắc chắn sẽ là: “Không”.

Việc có nên triển khai SCM trên cơ sở một hệ thống ERP hiệu quả vẫn còn là một vấn đề gây nhiều tranh cãi. Bạn có thể cần đến ERP, nếu bạn dự định thiết lập các

ứng dụng SCP, bởi vì chúng đều dựa trên cùng một loại thông tin được lưu trữ trong phần mềm ERP. Về mặt lý thuyết, bạn có thể cung cấp cho phần mềm SCP những thông tin lấy từ các nguồn khác nhau trong công ty (đối với phần lớn các công ty thì đó là các file excel nằm rải rác tại tất cả các phòng ban). Tuy nhiên, mọi việc sẽ không đơn giản, nếu bạn cố gắng lưu chuyển chúng một cách nhanh chóng và đáng tin cậy từ khắp mọi góc ngách trong công ty. Vậy thì ERP chính là một công cụ hữu ích, giúp bạn tích hợp tất cả các thông tin đó vào cùng một ứng dụng đơn lẻ, và phần mềm SCP sẽ có một cơ cấu duy nhất để tiếp nhận các nguồn thông tin được cập nhập liên tục. Đa số các Giám đốc thông tin (Chief Information Officer – CIO) đã từng cài đặt ứng dụng phần mềm SCP đều cảm thấy hài lòng với phần mềm ERP sẵn có. Họ thừa nhận rằng phần mềm ERP sẽ “đưa cả núi thông tin nội bộ vào trật tự ổn định”. Đương nhiên, phần mềm ERP khá đắt và phức tạp, vì vậy bạn có thể muốn tìm ra nhiều cách thức khác để cung cấp cho phần mềm SCP những thông tin cần thiết mà không cần đến phần mềm ERP sẵn có.

Trong khi đó, các ứng dụng phần mềm SCE ít phụ thuộc hơn vào việc thu thập thông tin từ các nơi trong công ty, do đó SCE có khuynh hướng độc lập với phần mềm ERP. Nhưng việc bạn cần là các ứng dụng SCE sẽ tiếp xúc với ERP trong một vài “điểm” nào đó. Ngoài ra, bạn nên chú ý tới năng lực của các ứng dụng SCE sao cho nó có thể tích hợp với Internet, với ERP và với các ứng dụng SCP khác, bởi vì Internet sẽ có tác động rất lớn tới hành vi của khách hàng. Ví dụ, nếu bạn muốn xây dựng một trang web riêng để tiếp xúc với khách hàng và nhà cung cấp, bạn sẽ phải đưa vào đó các dữ liệu có được từ những ứng dụng SCE, SCP và ERP, nhằm giới thiệu những chi tiết mới nhất về đơn đặt hàng, thanh toán, tình trạng sản xuất và giao nhận của công ty bạn.

### **Mục tiêu của việc cài đặt bộ phần mềm SCM**

Hiện nay, khi các công cụ Internet gần như đã vươn đến mọi góc ngách trên trái đất với mức chi phí vô cùng thấp, thì bạn hoàn toàn có thể kết nối dây chuyền cung ứng của bạn với dây chuyền cung ứng của các nhà cung cấp, kể cả các khách hàng, trong một mạng lưới rộng khắp nhằm tối ưu hoá chi phí và cơ hội cho tất cả các thành phần có liên quan.

Đây cũng là nguyên nhân bùng nổ thương mại điện tử (B2B) – một phương thức

mà bất cứ ai đang giao dịch kinh doanh với bạn đều có thể được kết nối lại thành một đại gia đình hợp tác để cùng có lợi.

Mặc dù B2B mới chỉ xuất hiện trong vòng vài năm trở lại đây, nhưng một số ngành công nghiệp, nhờ đó, đã có được những bước tiến lớn, nổi bật nhất là lĩnh vực sản xuất hàng tiêu dùng để cung cấp trực tiếp cho các siêu thị và cửa hàng bán lẻ, sản phẩm tự động và công nghệ cao.

Khi bạn hỏi những người ở “tiền tuyến” trong các ngành công nghiệp này rằng họ hy vọng sẽ nhận được những gì từ các dây chuyền cung ứng của mình, thì hầu như tất cả đều sẽ có cùng câu trả lời là: Sự rõ ràng. Dây chuyền cung ứng tại phần lớn các ngành công nghiệp được xem như một ván bài lớn. Người chơi không muốn phơi bày các quân bài của họ, bởi vì họ không tin tưởng bất cứ ai. Nhưng trên thực tế, nếu họ lật ngửa quân bài của mình, thì tất cả đều có thể được hưởng lợi. Các nhà cung cấp sẽ không phải dự đoán xem có bao nhiêu nguyên liệu thô sẽ được đặt hàng, các nhà sản xuất sẽ không phải thu mua quá số lượng họ cần để dự phòng trong trường hợp nhu cầu về sản phẩm đột ngột tăng cao, các nhà bán lẻ sẽ không phải để trống các kệ hàng, nếu họ chia sẻ với nhà sản xuất các thông tin họ có về tình hình buôn bán sản phẩm của nhà sản xuất... Internet đã giúp cho việc trao đổi thông tin này trở nên dễ dàng, nhưng hàng thế kỷ không tin cậy và thiếu hợp tác giữa các bên đã khiến công việc này gặp nhiều khó khăn.

Những năm gần đây, không ít công ty đã rơi vào tình thế “tiền thoái lưỡng nan”, tức là họ bị buộc phải tham gia vào việc chia sẻ thông tin về dây chuyền cung ứng với một hoặc một vài “đại gia” trong ngành. Bạn muốn bán hàng trong các cửa hàng thuộc hệ thống Wal-Mart? Nếu có, bạn hãy sẵn sàng để chia sẻ dữ liệu với họ.

Ưu điểm của việc chia sẻ thông tin dây chuyền cung ứng kịp thời, chính xác là khả năng sản xuất hay vận chuyển một số lượng nhất định sản phẩm phù hợp với nhu cầu của thị trường. Đó là một công việc vẫn được biết đến với cái tên “Sản xuất kịp thời” (just-in-time manufacturing) và nó cho phép các công ty có thể giảm thiểu lượng hàng tồn kho. Đồng thời, các công ty thực chất sẽ cắt giảm được chi phí kể từ khi họ không còn phải mất tiền để sản xuất và lưu kho các sản phẩm dư thừa nữa.

### **Cộng tác dây chuyền cung ứng (Supply chain collaboration)**

Hãy xem xét các sản phẩm tiêu dùng như một ví dụ của sự cộng tác. Nhiều năm qua, có hai công ty đã phối kết hợp chặt chẽ với nhau trong dây chuyền cung ứng là Wal-Mart và Procter & Gamble. Trước khi hai công ty này bắt đầu cộng tác vào thập niên 80, các nhà bán lẻ trên thị trường hầu như rất ít khi chia sẻ thông tin với các nhà sản xuất. Nhưng sau đó, hai “người khổng lồ” này đã xây dựng một hệ thống phần mềm liên kết giữa P&G với các trung tâm phân phối của Wal-Mart. Khi sản phẩm của P&G sắp tiêu thụ hết tại những trung tâm phân phối này, hệ thống sẽ tự động gửi thư nhắc nhở để P&G vận chuyển thêm sản phẩm. Trong một số trường hợp, hệ thống còn được áp dụng cho cả các cửa hàng nhượng quyền của Wal-Mart và cho phép P&G giám sát các giá hàng sản phẩm thông qua tín hiệu vệ tinh ghép nối thời gian thực (real-time satellite link-ups), sau đó gửi thông báo tới các nhà máy sản xuất mỗi khi danh mục hàng hóa được máy scan trong hệ thống tự động quét qua.

Với kiểu thông tin này, P&G biết rõ khi nào cần sản xuất, vận chuyển và trưng bày thêm sản phẩm tại các cửa hàng của Wal-Mart. Từ đó, P&G sẽ không cần phải giữ quá nhiều sản phẩm trong kho chỉ để chờ đợi điện thoại của Wal-Mart. Việc xuất hoá đơn và thanh toán cũng được thực hiện tự động. Hệ thống sẽ giúp P&G tiết kiệm đáng kể thời gian, giảm thiểu hàng tồn kho và giảm các chi phí xử lý đơn đặt hàng, qua đó duy trì vững chắc khẩu hiệu mà Wal-Mart treo trước mỗi cửa hàng kinh doanh “Low, everyday prices” (giá thấp mỗi ngày).

Tập đoàn Cisco Systems chuyên sản xuất và cung cấp các thiết bị Internet cũng là một cái tên được biết đến trong việc cộng tác dây chuyền cung ứng. Cisco có một mạng lưới rộng khắp bao gồm các nhà cung cấp linh kiện thành phần, các nhà phân phối và nhà sản xuất theo hợp đồng... được liên kết chặt chẽ với nhau thông qua một mạng riêng của Cisco nhằm thiết lập nên một dây chuyền cung ứng ảo có tốc độ cao. Ví dụ, khi có lệnh đặt hàng một sản phẩm của Cisco, các thông báo sẽ tự động được gửi tới các nhà sản xuất phụ theo hợp đồng. Trong khi đó, các nhà phân phối được báo động để kịp thời cung cấp các linh kiện cần thiết, chẳng hạn như bộ nguồn điện.... Các nhà sản xuất phụ theo hợp đồng của Cisco sẽ biết được việc gì cần phải thực hiện, bởi vì họ đăng nhập vào mạng của Cisco và được liên kết trong hệ thống sản xuất của riêng Cisco.

Ngay sau khi các nhà sản xuất phụ theo hợp đồng tiếp cận với mạng lưới của Cisco, hệ thống mạng này bắt đầu can thiệp vào dây chuyền sản xuất của các nhà thầu phụ để đảm bảo rằng mọi chi tiết đều hoàn hảo. Các nhà máy sản xuất nhận

thông tin, kiểm tra lại rồi bắt đầu vận hành theo đúng quy trình chung của mạng lưới Cisco. Một trong những bộ phận không thể bỏ qua của Cisco đó là phần mềm kiểm tra tự động. Phần mềm này có chức năng xem xét các quy định được mã hoá, so sánh đối chiếu với đơn đặt hàng và sau đó khảo sát kỹ lưỡng xem liệu có điều gì bất ổn không. Nếu mọi việc đã đều ổn thỏa, phần mềm của Cisco sau đó sẽ công bố tên khách hàng và thông tin giao nhận để các nhà thầu phụ có thể vận chuyển hàng hóa tới địa chỉ mà khách hàng yêu cầu.

Thế là khách hàng đã có sản phẩm. Không nhà kho, không kiểm kê hàng, không hoá đơn hay chứng từ, chỉ là một chương trình phần mềm giám sát tự động dây chuyền cung ứng của Cisco vào mọi thời điểm, tại mọi nơi và cùng một lúc. Dây chuyền sẽ tự động vận hành cho đến khi có xuất hiện một khiếm khuyết nào đó. Trong trường hợp này, hệ thống sẽ báo để bộ phận kỹ thuật hay IT kiểm tra. Những chuyên gia phần mềm quản lý dây chuyền cung ứng gọi điều này là “quản lý bằng ngoại lệ” (management by exception) - bạn không cần làm bất cứ điều gì, trừ khi hệ thống có một lỗi nào đó.

Nếu có một điểm yếu của hệ thống cộng tác này, thì đó chính là việc nó không được kiểm nghiệm nhiều lần. Mạng lưới của Cisco được thiết kế để đối phó với sự tăng trưởng của hãng. Nhưng Cisco và hệ thống mạng lưới cộng tác của mình đã gặp nhiều bất ngờ khi đương đầu với sự suy thoái kinh tế trong thời gian gần đây. Đương nhiên hãng sẽ mất đôi chút thời gian để khắc phục những khó khăn này trong mạng lưới cộng tác dây chuyền cung ứng này, khi nhu cầu của khách hàng cho các sản phẩm sụt giảm và Cisco cùng các đối tác trong dây chuyền cung ứng rơi vào tình trạng dư thừa sản phẩm – tương tự điều xảy ra với các nhà sản xuất sản phẩm công nghệ cao trong thời kỳ suy thoái. Cisco buộc phải nhìn nhận lại năng lực hoạch định dây chuyền cung ứng của mình.

### **Việc ứng dụng SCM có thể gặp khó khăn gì?**

**- Có sự tín nhiệm của các nhà cung cấp và đối tác:** Việc tự động hoá dây chuyền cung ứng khá phức tạp và khó khăn. Nhân viên của bạn cần thay đổi cách thức làm việc hiện tại, và nhân viên của các nhà cung cấp mà bạn bổ sung vào mạng lưới cũng cần có những thay đổi tương tự. Chỉ những nhà sản xuất lớn nhất và quyền lực nhất mới có thể buộc các nhà cung cấp khác chấp hành theo những thay đổi cơ bản như vậy. Hơn thế nữa, mục tiêu của bạn trong việc cài đặt hệ thống có thể khiến các nhà cung cấp khác lo ngại. Ví dụ, sự cộng tác giữa Wal-Mart và P&G

làm cho P&G phải gánh vác thêm trách nhiệm quản lý hàng tồn kho - điều mà các nhà bán lẻ truyền thống thường tự làm. Wal-Mart đòi hỏi P&G thay mình thực hiện công đoạn này, nhưng hãng cũng đem lại cho P&G không ít thông tin hữu ích và kịp thời về nhu cầu sản phẩm của Wal-Mart, giúp cho hoạt động sản xuất của P&G được hiệu quả và hợp lý hơn. Như vậy, muốn các đối tác trong dây chuyền cung ứng “bắt tay” với mình, bạn phải chuẩn bị để thoả hiệp và giúp đỡ họ hoàn thành các mục tiêu của họ.

- **Nội bộ công ty chống lại sự thay đổi:** Việc cài đặt các phần mềm quản trị cung ứng cũng có thể gặp nhiều khó khăn ngay từ bên trong công ty. Nhân viên công ty đã quen với cách giao dịch bằng điện thoại, máy fax, cũng như bằng hàng tập chứng từ, và họ sẽ muốn giữ nguyên kiểu cách làm việc đó. Nếu bạn không thể thuyết phục nhân viên rằng việc sử dụng phần mềm sẽ giúp họ tiết kiệm đáng kể thời gian, mọi người chắc chắn không chấp nhận thay đổi thói quen thường ngày. Kết quả là bạn không thể tách rời mọi người ra khỏi những chiếc máy điện thoại, máy fax, chỉ bởi vì bạn có một phần mềm dây chuyền cung ứng. Điều quan trọng là bạn cần thuyết phục để mọi nhân viên hiểu tính năng và tác dụng của việc cài đặt phần mềm SCM.

- **Sai lầm ngay từ lúc đầu:** Những phần mềm SCM mà bạn đưa vào sẽ xử lý dữ liệu đúng theo những gì chúng được lập trình. Các nhà dự báo và hoạch định chiến lược cần hiểu rằng, những thông tin ít ỏi ban đầu mà họ có được từ hệ thống này sẽ cần phải hiệu đính và điều chỉnh thêm. Nếu họ không lưu ý đến một vài thiếu sót, khiếm khuyết của hệ thống, họ sẽ cho rằng hệ thống này thật vô dụng. Ví dụ, một nhà sản xuất và phân phối xe hơi lớn trên thị trường cài đặt một ứng dụng phần mềm dự đoán nhu cầu để phân tích trước khả năng cung ứng của một sản phẩm cụ thể. Không lâu sau, có khách hàng đã cập nhật một đơn đặt hàng với số lượng sản phẩm lớn bất thường. Chỉ dựa trên đơn hàng đó, hệ thống lập tức phản hồi với dự đoán rằng nhu cầu thị trường về sản phẩm này tăng vọt. Giả sử công ty cứ máy móc làm theo kết quả do hệ thống đưa ra, họ sẽ gửi các đơn đặt hàng không chính xác tới các nhà cung cấp trong dây chuyền cung ứng để đặt mua nguyên vật liệu sản xuất. Công ty này cuối cùng đã phát hiện ra sai sót, nhưng chỉ sau khi một nhà dự đoán nhu cầu thị trường gạt bỏ những con số của hệ thống đi và sử dụng các dữ liệu của riêng ông.

Đây lại là tiền đề của một câu chuyện khác: Các nhà dự đoán nhu cầu thị trường sẽ không tin tưởng hệ thống và họ chỉ làm việc dựa trên các dữ liệu do họ tự thu thập.

Nhà cung cấp phải tự điều chỉnh lại hệ thống, sau đó nỗ lực tái lập niềm tin của nhân viên. Sau khi nhân viên hiểu rằng họ sẽ có thể kết hợp chuyên môn của họ với một hệ thống có tính chính xác cao, họ mới chấp nhận sử dụng công nghệ mới.

### **Dây chuyền cung ứng mở rộng (Extended supply chain) là gì?**

Dây chuyền cung ứng mở rộng tập hợp tất cả những ai tham gia vào quy trình sản xuất để cho ra một sản phẩm. Ví dụ, nếu bạn sản xuất sổ tay, dây chuyền cung ứng mở rộng của bạn sẽ bao gồm các nhà máy nơi mà cuộn sổ được in ấn và lên trang, các công ty bán nguyên liệu giấy cho bạn, các nhà máy nơi nhà cung cấp có cổ phần, và nhiều đơn vị khác có liên quan. Điều quan trọng là bạn cần theo dõi chặt chẽ tất cả những gì diễn ra trong dây chuyền cung ứng mở rộng của bạn, bởi vì chỉ một sự kiện nào đó xảy ra với một nhà cung cấp, hay nhà cung cấp của nhà cung cấp trong dây chuyền cung ứng, đều có thể tác động tới hoạt động sản xuất của bạn theo kiểu phản ứng dây chuyền. Một vụ hỏa hoạn tại nhà máy sản xuất giấy có thể khiến hãng cung cấp giấy của bạn không còn nguồn hàng cung ứng. Nếu bạn biết rõ những gì đang xảy ra trong dây chuyền cung ứng mở rộng, bạn có thể chủ động tìm kiếm một nhà cung cấp giấy khác để đảm bảo sự ổn định cho toàn bộ hoạt động sản xuất.

### **Công nghệ nào sẽ ảnh hưởng đến Dây chuyền Cung ứng?**

Công nghệ nổi bật chính là RFID (Radio Frequency Identification - Nhận dạng tần số sóng vô tuyến). Đây là một kỹ thuật nhận dạng sóng vô tuyến từ xa, cho phép đọc dữ liệu trên con bọ điện tử mà không cần tiếp xúc trực tiếp với nó nhờ sự trợ giúp của sóng vô tuyến ở khoảng cách từ 50cm tới 10m, tùy theo dạng nhãn. Bộ nhớ của con bọ có thể chứa từ 96 đến 512 bit dữ liệu, nhiều gấp 64 lần so với một mã vạch. Bên cạnh đó, thông tin lưu giữ trên con bọ có thể được sửa đổi bằng sự tương tác của một máy đọc. Dung lượng lưu trữ cao của những nhãn thông minh này sẽ cho phép chúng cung cấp các thông tin đa dạng như thời gian lưu trữ, ngày bán, giá và thậm chí cả nhiệt độ sản phẩm. Với công nghệ mới, các thẻ RFID có thể “nói” chính xác sản phẩm là gì, nó đang nằm ở đâu, khi nào hết hạn, hay bất cứ thông tin nào mà bạn muốn lập trình cho nó. Công nghệ RFID sẽ truyền tải vô số dữ liệu về địa điểm bán hàng, nơi để sản phẩm, cũng như các chi tiết khác trong dây chuyền cung ứng. Nói cách khác, nó sẽ có tác động rất lớn lên dây chuyền cung ứng. Tuy nhiên, hai rào cản lớn nhất ngăn trở sự phát triển rộng rãi của RFID



là chi phí xây dựng cơ sở hạ tầng và thiếu các chuẩn mực chung được tất cả các ngành công nghiệp chấp nhận.

## **Nhiều công ty B2B đưa ra đề nghị cung cấp phần mềm SCM. Vậy bạn nên sử dụng phần mềm của họ hay tự cài đặt một phần mềm riêng?**

Sự trao đổi phần mềm ứng dụng qua lại giữa mạng lưới các công ty **B2B** và các công ty riêng lẻ luôn có sự hấp dẫn nhất định và hứa hẹn tiết kiệm đáng kể chi phí cho các thành viên, nhưng đáng tiếc là không có nhiều nhà cung cấp chú ý thực hiện điều này. Do đó, đa số website đều có xu hướng trở thành các điểm host trực tuyến cho phần mềm SCM. Những công ty nhỏ thường không có khả năng tự trang bị một bộ phần mềm riêng biệt, do vậy việc sử dụng phần mềm của các công ty khác có thể là một giải pháp hữu hiệu. Mặc dù vậy, nhưng phần lớn các lời mời sử dụng chung phần mềm SCM hiện vẫn chưa được các công ty nhỏ tận dụng tối đa. Họ thích cố gắng tìm kiếm các nguồn tài chính để tự xây dựng SRM hơn là tìm kiếm những nguồn sử dụng chung. Tuy nhiên, việc tự xây dựng và duy trì một phần mềm riêng không phải là một ý tưởng hay, nếu có đối tác nào đó sẵn lòng làm việc này giúp bạn. Và hiện nay, phần lớn các công ty cho biết họ sẽ sử dụng phần mềm dùng chung cho các mối quan hệ dây chuyền cung ứng phổ biến mà họ tạo dựng, và tự mình xây dựng phần mềm cho các mối quan hệ dây chuyền cung ứng mang tính chiến lược và chuyên biệt mà họ có.

## **Tổng kết**

Công ty nào cũng luôn tìm mọi cách để tạo một kênh liên lạc thông suốt giữa nhà cung ứng và khách hàng của họ, xoá bỏ những nhân tố cản trở khả năng sinh lời, giảm chi phí, tăng thị phần và giành được đông đảo khách hàng. Vì lý do đó, SCM được xem như một giải pháp tốt để nâng cao hiệu quả kinh doanh. Với SCM, việc chia sẻ dữ liệu kinh doanh sẽ không bị bó hẹp trong nội bộ doanh nghiệp, mà đã lan truyền đến nhà cung ứng, nhà sản xuất và nhà phân phối. Có thể nói, dây chuyền cung ứng luôn chú trọng tới mọi hoạt động sản xuất của công ty bạn, cả trong hiện tại lẫn tương lai, nhằm cân đối giữa cung và cầu, đồng thời phản hồi lại sự thay đổi trên thị trường. Hãy đưa tất cả các thông tin liên quan tới dây chuyền cung ứng, từ nhà cung cấp tới hệ thống hậu cần nội bộ, đến các kênh phân phối sản phẩm, khách hàng... vào hệ thống SRP, bạn sẽ thấy hoạt động sản xuất của mình trở nên thông suốt và hiệu quả như thế nào.

***LOGISTICS** là một chuỗi các dịch vụ về giao nhận hàng hoá như: làm các thủ tục giấy tờ, tổ chức vận tải, bao bì đóng gói ghi nhãn hiệu, lưu kho lưu bãi, phân phát hàng hoá (nguyên liệu hoặc thành phẩm) tới các địa chỉ khác nhau, chuẩn bị cho hàng hoá luôn luôn sẵn sàng để nếu có yêu cầu của khách hàng là có thể vận chuyển ngay được (inventory level). Chính vì vậy, nói tới **Logistics** bao giờ người ta cũng nói tới một chuỗi hệ thống dịch vụ (**Logistics System Chain**) chứ không phải là một dịch vụ đơn lẻ (do đó thuật ngữ này bao giờ cũng ở dạng số nhiều: **LOGISTICS**, dù là danh từ hay tính từ, không bao giờ người ta viết **LOGISTIC**). Với hệ thống chuỗi dịch vụ này, người cung cấp dịch vụ **Logistics** (**Logistics Service Provider**) sẽ giúp khách hàng có thể tiết kiệm được chi phí của đầu vào trong các khâu dịch chuyển, lưu kho, lưu bãi và phân phát hàng hoá (nguyên liệu, bán thành phẩm)*