

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH
CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH QUỐC TẾ**

-----***-----



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

TÊN ĐỀ TÀI:

**PHÂN TÍCH MÔ HÌNH QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG
CỦA TOYOTA VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO CÁC
DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT Ô TÔ CỦA VIỆT NAM**

Họ và tên sinh viên : Đậu Vương Tuấn

Lớp : Anh 2

Khoá : 46

Giáo viên hướng dẫn: ThS. Đào Minh Anh

Hà Nội, tháng 05 năm 2011

MỤC LỤC

DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	iv
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT.....	v
LỜI MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG TRONG DOANH NGHIỆP.....	4
I. Chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng trong hoạt động sản xuất kinh doanh.....	4
1. Khái niệm về chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng.....	4
2. Các cấp trong quản trị chuỗi cung ứng.....	7
3. Những thành phần trong chuỗi cung ứng.....	7
4. Vai trò, chức năng, nhiệm vụ của chuỗi cung ứng đối với doanh nghiệp sản xuất kinh doanh và nền kinh tế.....	10
II. Các nghiệp vụ của quản trị chuỗi cung ứng trong hoạt động sản xuất kinh doanh.....	13
1. Hoạch định.....	14
1.1 Dự báo lượng cầu.....	14
1.2 Quản trị hàng dự trữ.....	15
2. Thu mua.....	16
2.1 Tuyển chọn nhà cung cấp.....	16
2.2 Đàm phán hợp đồng.....	18
2.3 Mua hàng.....	18
3. Sản xuất.....	19
3.1 Thiết kế sản phẩm.....	20
3.2 Lựa chọn vị trí sản xuất.....	20
3.3 Lập lịch trình sản xuất.....	21
4. Phân phối.....	22
4.1 Quản trị đơn đặt hàng.....	23

4.2	<i>Lập lịch giao hàng</i>	24
4.3	<i>Nguồn hàng phân phối</i>	25
4.4	<i>Vận chuyển hàng hóa</i>	26
III.	Ứng dụng công nghệ thông tin.....	26
1.	Thu thập số liệu và truyền đạt dữ liệu.....	27
2.	Lưu trữ và truy xuất dữ liệu.....	27
3.	Thao tác trên dữ liệu và báo cáo.....	28
IV.	Các nhân tố quyết định đến sự thành công trong việc xây dựng chuỗi cung ứng.....	29
CHƯƠNG 2. PHÂN TÍCH MÔ HÌNH QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG CỦA TOYOTA.....		33
I.	Giới thiệu về công ty Toyota.....	33
1.	Quá trình hình thành và phát triển.....	33
2.	Cơ cấu tổ chức.....	35
II.	Mô hình quản trị chuỗi cung ứng của Toyota.....	37
1.	Tổng quan về chuỗi cung ứng của Toyota.....	37
2.	Quy trình vận hành chuỗi cung ứng của Toyota.....	40
2.1	<i>Lên kế hoạch tổng hợp</i>	41
2.2	<i>Kế hoạch bán hàng và sản xuất</i>	42
2.3	<i>Lên lịch trình sản xuất</i>	44
2.4	<i>Đặt hàng nguyên vật liệu</i>	46
2.5	<i>Quản lý các nhà cung cấp</i>	49
2.6	<i>Hậu cần (Logistics)</i>	54
2.7	<i>Phân phối xe ở đại lý và đáp ứng nhu cầu</i>	61
III.	Đánh giá mô hình quản trị chuỗi cung ứng của Toyota.....	63
1.	Nhận xét chung.....	63
2.	Những điểm mạnh của mô hình quản trị chuỗi cung ứng của Toyota.....	64

3. Những điểm hạn chế trong việc quản trị chuỗi cung ứng của Toyota	65
CHƯƠNG 3. BÀI HỌC KINH NGHIỆM VỀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG CHO CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT Ô TÔ CỦA VIỆT NAM	67
I. Tổng kết kinh nghiệm của Toyota trong việc quản trị chuỗi cung ứng	67
II. Phân tích đặc điểm thị trường ô tô Việt Nam.....	70
1. Khái quát chung về ngành công nghiệp ô tô Việt Nam	70
2. Phân tích SWOT	71
3. Phân tích 5 áp lực cạnh tranh.....	75
III. Một số đề xuất để nâng cao hiệu quả quản trị chuỗi cung ứng ở các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam	81
1. Các giải pháp áp dụng các kinh nghiệm của Toyota	81
2. Kiến nghị đối với các cơ quan ban ngành.....	86
KẾT LUẬN	88
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	90

DANH MỤC BẢNG BIỂU

TT	Tên bảng biểu		Trang
1	Hình 1.1	Mô hình dòng hình thành sản phẩm	9
2	Hình 1.2	Mô hình tham chiếu quản trị chuỗi cung ứng	14
3	Bảng 2.1	Các kết quả kinh doanh	35
4	Bảng 2.2	Các kết quả sản xuất	36
5	Bảng 2.3	Các kết quả bán hàng	36
6	Hình 2.1	Cơ cấu tổ chức của công ty Toyota	37
7	Hình 2.2	Các vùng sản xuất kinh doanh của Toyota trên thế giới	38
8	Hình 2.3	Dòng hình thành sản phẩm	39
9	Bảng 2.4	Ví dụ về thay đổi lịch sản xuất	46
10	Hình 2.4	Mạng lưới các nhà cung cấp	52
11	Hình 2.5	Mạng lưới hậu cần	57
12	Hình 2.6	Quy trình vận chuyển nguyên vật liệu qua nước ngoài	59
13	Hình 2.7	Sân điều phối	60
14	Hình 2.8	Vận chuyển bằng đường sắt	61
15	Hình 2.9	Vận chuyển bằng ô tô tải	62
16	Hình 2.10	Thời gian chờ hàng	63

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

TT	Từ viết tắt	Tên đầy đủ Tiếng Anh	Tên đầy đủ Tiếng Việt
1	B2B	Business to business	Hình thức giao dịch thương mại điện tử giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp
2	SCOR	Supply Chain Operation Reference	Tham chiếu hoạt động chuỗi cung ứng
3	BTS	Built to stock	Sản xuất theo dự báo
4	BTO	Built to order	Sản xuất theo đơn hàng
5	EOQ	Economic Order Quantity	Số lượng đặt hàng sinh lợi
6	EDI	Electronic Data Interchange	Trao đổi dữ liệu điện tử
7	ERP	Enterprise Resource Planning	Quản trị nguồn lực doanh nghiệp
8	CRM	Customer Relationship Management	Quản trị quan hệ khách hàng
9	WMS	Warehouse management system	Hệ thống quản trị kho hàng
10	RFID	Radio-frequency identification	Nhận dạng bằng sóng Radio
11	JIT	Just-in-time	Đúng lúc, kịp thời
12	SKUs	Limit stockkeeping units	Đơn vị dự trữ giới hạn
13	VIN	Vehicle Identification Number	Số xác định xe
14	URN	Unique Reference Number	Số tham chiếu đặc biệt
15	CD	Cross-dock	Cảng trung chuyển

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Ngành công nghiệp ô tô không chỉ giữ vị trí quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển của nền kinh tế quốc dân thông qua đáp ứng nhu cầu giao thông vận tải, góp phần phát triển sản xuất và kinh doanh thương mại mà còn là một ngành kinh tế mang lại lợi nhuận nhờ sản xuất ra những sản phẩm có giá trị vượt trội. Sớm nhận thức được tầm quan trọng của ngành công nghiệp này, các nước phát triển như Mỹ, Nhật Bản, Anh, Pháp, Đức, Hàn Quốc,... đã đặc biệt chú trọng phát triển ngành công nghiệp ô tô trong quá trình công nghiệp hoá để phục vụ nhu cầu trong cũng như xuất khẩu sang các thị trường khác. Bắt kịp với xu thế đó Việt Nam đang tiến hành xây dựng và phát triển ngành công nghiệp ô tô trong nước với mục tiêu sản xuất thay thế nhập khẩu và từng bước tiến tới xuất khẩu. Để tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát triển ngành công nghiệp chủ chốt này, Việt Nam đưa ra các chính sách ưu đãi để khuyến khích các doanh nghiệp trong và ngoài nước đầu tư vào sản xuất ô tô và phụ tùng. Tuy nhiên sau 12 năm xây dựng và phát triển, ngành công nghiệp ô tô Việt Nam dường như vẫn chỉ ở điểm xuất phát. Bối cảnh nền kinh tế thế giới có nhiều biến động như hiện nay với tỷ lệ lạm phát tăng cao, lãi suất cho vay tăng và tiêu dùng ngày càng đắt đỏ đã đặt các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh nói chung cũng như các doanh nghiệp sản xuất ô tô ở Việt Nam nói riêng trước những cơ hội cũng như thách thức lớn. Do đó việc tối ưu hóa sản xuất kinh doanh là ưu tiên hàng đầu mà các doanh nghiệp sản xuất ô tô cần hướng đến, trong số các phương pháp tối ưu hóa hoạt động sản xuất kinh doanh thì hoạt động quản trị chuỗi cung ứng đóng một vai trò hết sức quan trọng. Đó cũng là lý do người viết chọn đề tài: ***“Phân tích mô hình quản trị chuỗi cung ứng của Toyota và bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam”***, qua việc nghiên cứu mô hình quản trị chuỗi cung ứng của công ty sản xuất ô tô Toyota

nhằm tổng kết những bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp sản xuất ô tô ở Việt nam.

2. Mục đích nghiên cứu

Đề tài này tổng kết kinh nghiệm cho các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam thông qua việc nghiên cứu mô hình tối ưu hóa hoạt động sản xuất kinh doanh qua chuỗi cung ứng của Toyota

3. Đối tượng nghiên cứu

Mô hình tối ưu hóa hoạt động sản xuất kinh doanh qua chuỗi cung ứng của Toyota

4. Nhiệm vụ nghiên cứu

4.1 Nghiên cứu cơ sở lý thuyết của đề tài

Chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng

4.2 Tìm hiểu thực trạng của vấn đề nghiên cứu:

Phân tích : *Mô hình quản trị chuỗi cung ứng của Toyota*

4.3 Tổng kết kinh nghiệm cho các doanh nghiệp sản xuất ô tô ở Việt Nam

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1 Nhóm các phương pháp nghiên cứu lý thuyết: nghiên cứu qua sách báo, tạp chí

5.2 Nhóm các phương pháp nghiên cứu thực tiễn: thực tế hoạt động của công ty Toyota trên thế giới

6. Giới hạn của đề tài

- Giới hạn về mặt không gian: tập trung nghiên cứu hoạt động của công ty Toyota
- Giới hạn về mặt thời gian: trong vòng 10 năm trở lại

7. Kết cấu khóa luận

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục chữ viết tắt, danh mục tài liệu tham khảo, nội dung chính của luận văn gồm 3 chương:

Chương 1. Cơ sở lý luận về quản trị chuỗi cung ứng trong doanh nghiệp

Chương 2. Phân tích mô hình quản trị chuỗi cung ứng của Toyota

Chương 3. Bài học kinh nghiệm về quản trị chuỗi cung ứng cho các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam

Người viết xin gửi lời cảm ơn chân thành đến ThS. Đào Minh Anh đã tận tình hướng dẫn và tạo điều kiện giúp đỡ trong suốt quá trình nghiên cứu để hoàn thành đề tài, đồng thời, xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến tất cả người thân, bạn bè đã ủng hộ, quan tâm và giúp đỡ người viết trong quá trình thực hiện khóa luận.

Hà Nội, tháng 05 năm 2011

Sinh viên thực hiện

Đậu Vương Tuấn

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG TRONG DOANH NGHIỆP

I. Chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng trong hoạt động sản xuất kinh doanh

1. Khái niệm về chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng

Khái niệm “Quản trị chuỗi cung ứng” (Supply Chain Management) xuất hiện đầu những năm đầu thập niên 80 của thế kỷ trước và trở nên phổ biến vào những năm 1990. Từ khi ra đời đến nay đã có nhiều học giả đưa ra khái niệm về quản trị chuỗi cung ứng, Sau đó, các học giả chuyên môn đã đưa ra nhiều quan điểm khác nhau về khái niệm này. Tuy nhiên, trước khi tìm hiểu về khái niệm quản trị chuỗi cung ứng ta cần tìm hiểu khái niệm chuỗi cung ứng

- ✓ *“Chuỗi cung ứng là mạng lưới các nhà xưởng và cơ sở phân phối thực hiện chức năng thu mua nguyên vật liệu, sử dụng những vật liệu này để sản xuất ra bán thành phẩm và thành phẩm, đồng thời, phân phối những thành phẩm này đến khách hàng.” – (Ganeshan và Harrison,1995)¹*
- ✓ *“Chuỗi cung ứng bao gồm mọi công đoạn có liên quan, trực tiếp hay gián tiếp, đến việc đáp ứng nhu cầu khách hàng. Chuỗi cung ứng gồm không chỉ nhà sản xuất và nhà cung cấp, mà còn có nhà vận chuyển, công tác lưu kho, người bán lẻ và cả khách hàng” – (Chopra Sunil và Peter Meindl, 2001)²*

Từ các định nghĩa về chuỗi cung ứng ở trên ta có thể tìm hiểu các định nghĩa về quản trị chuỗi cung ứng.

¹ “A supply chain is a network of facilities and distribution options that performs the functions of procurement of materials, transformation of these materials into intermediate and finished products, and the distribution of these finished products to customers” (Ganeshan và Harrison,1995)

² “ A supply chain consists of all parties involved, directly or indirectly, in fulfilling a customer request. The supply chain includes not only the manufacture and suppliers, but also transporters, warehouses, retailers, and even customers themselves” (Chopra Sunil và Peter Meindl, 2001)

- ✓ “*Quản trị chuỗi cung ứng là sự thống nhất các quá trình kinh doanh then chốt từ người tiêu dùng cuối cùng với nhà cung cấp sản phẩm, dịch vụ và thông tin để tạo ra giá trị gia tăng tới khách hàng và các người hưởng lợi khác*” - (Douglas M.Lambert, 2004)³
- ✓ “*Quản trị chuỗi cung ứng là sự kết hợp mang tính chiến lược, có hệ thống các chức năng kinh doanh truyền thống đồng thời đề ra sách lược phối hợp các chức năng này trong một công ty cụ thể cũng như liên kết các doanh nghiệp trong một chuỗi cung ứng nhằm mục đích nâng cao năng lực của từng công ty và toàn bộ chuỗi cung ứng trong dài hạn*” – (Mentzer, Dewitt, Min, Nix, Smith và Zachia, 2001)⁴
- ✓ “*Quản trị chuỗi cung ứng là tập hợp các phương pháp được sử dụng để kết hợp một cách có hiệu quả các nhà cung cấp, các nhà sản xuất, các kho hàng và các cửa hàng để hàng hóa được sản xuất và phân phối đúng số lượng, đúng địa điểm và đúng thời điểm nhằm giảm thiểu các chi phí hệ thống và thỏa mãn các yêu cầu về mức độ dịch vụ*” – (David Simchi-Levi , Philip Kaminsky và Edith Simchi-Levi ,2008)⁵

Theo quan điểm của người viết: Quản trị chuỗi cung ứng là việc phối hợp hoạt động sản xuất, lưu kho, địa điểm và vận tải giữa các thành viên của chuỗi cung ứng nhằm mang đến thị trường mà bạn đang phục vụ sự kết hợp tiện ích và hiệu quả tốt nhất.

³ Supply chain management is the integration of key business processes from end-user through original suppliers that provides products, services, and information that add value for customers and other stakeholders. (Douglas M.Lambert, 2004)

⁴ The systemic, strategic coordination of the traditional business functions and the tactics across these business functions within a particular company and across businesses within the supply chain, for the purposes of improving the long-term performance of the individual companies and the supply chain as a whole. (Mentzer, Dewitt, Min, Nix, Smith và Zachia, 2001)

⁵ Supply chain management is set of approaches utilized to efficiently integrate suppliers, manufactures, warehouses and stores, so that merchandise is produced and distributed at the right quantities, to the right locations, and at the right time, in order to minimize systemwide costs while satisfying service level requirement. (David Simchi-Levi , Philip Kaminsky và Edith Simchi-Levi ,2008)

Khi nói về quản trị chuỗi cung ứng nhiều người thường nhầm lẫn với quản trị logistics (hậu cần). Ta có thể phân biệt hai hoạt động này như sau. Theo định nghĩa của Hiệp hội về quản trị chuỗi cung ứng (Council of Supply Chain Management Professionals - CSCMP): “Quản trị logistics là một phần của quản trị chuỗi cung ứng bao gồm việc hoạch định, thực hiện, kiểm soát việc vận chuyển và dự trữ hiệu quả hàng hóa, dịch vụ cũng như những thông tin liên quan từ nơi xuất phát đến nơi tiêu thụ để đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Hoạt động của quản trị logistics cơ bản bao gồm quản trị vận tải hàng hóa xuất và nhập, quản lý đội tàu, kho bãi, nguyên vật liệu, thực hiện đơn hàng, thiết kế mạng lưới logistics, quản trị tồn kho, hoạch định cung/cầu, quản trị nhà cung cấp dịch vụ thứ ba. Ở một số mức độ khác nhau, các chức năng của logistics cũng bao gồm việc tìm nguồn đầu vào, hoạch định sản xuất, đóng gói, cung cấp dịch vụ khách hàng. Quản trị logistics là chức năng tổng hợp kết hợp và tối ưu hóa tất cả các hoạt động logistics cũng như phối hợp hoạt động logistics với các chức năng khác như marketing, kinh doanh, sản xuất, tài chính, công nghệ thông tin.”⁶

Đối với khái niệm quản trị chuỗi cung ứng, CSCMP định nghĩa: “Quản trị chuỗi cung ứng là một chức năng tích hợp với vai trò đầu tiên là kết nối các chức năng kinh doanh và các qui trình kinh doanh chính yếu bên trong công ty và của các công ty với nhau thành một mô hình kinh doanh hiệu quả cao và kết dính. Quản trị chuỗi cung ứng bao gồm tất cả những hoạt động quản trị logistics đã nêu cũng như

⁶*Council of Supply Chain Management Professionals*: “Logistics management is that part of supply chain management that plans, implements, and controls the efficient, effective forward and reverse flow and storage of goods, services, and related information between the point of origin and the point of consumption in order to meet customers’ requirements. Logistics management activities typically include inbound and outbound transportation management, fleet anagement, warehousing, materials handling, order fulfillment, logistics network design, inventory management, supply/demand planning, and management of third party logistics services providers. To varying degrees, the logistics function also includes sourcing and procurement, production planning and scheduling, packaging and assembly, and customer service. It is involved in all levels of planning and execution—strategic, operational, and tactical. Logistics management is an integrating function which coordinates and optimizes all logistics activities, as well as integrates logistics activities with other functions, including marketing, sales, manufacturing, finance, and information technology.”

những hoạt động sản xuất và thúc đẩy sự phối hợp về qui trình và hoạt động của các bộ phận marketing, kinh doanh, thiết kế sản phẩm, tài chính, công nghệ thông tin”⁷.

2. Các cấp trong quản trị chuỗi cung ứng

Theo ông David Simchi-Levi trong cuốn “*Designing and Managing the Supply Chain: Concept, Strategies and Case Studies*” Nhà xuất bản McGraw- Hill Companies, trang 15 (2008), việc quản trị chuỗi cung ứng có thể chia làm ba cấp:

- ✓ Cấp chiến lược (strategic level): giải quyết các quyết định có tác động lâu dài đến doanh nghiệp. Cấp độ này bao gồm các quyết định liên quan tới thiết kế sản phẩm, quyết định tự sản xuất hay mua ngoài, lựa chọn nhà cung cấp, và đối tác chiến lược cũng như các quyết định về số lượng, vị trí, sức chứa của các nhà kho và nhà máy sản xuất và luồng nguyên vật liệu qua mạng lưới logistics.
- ✓ Cấp chiến thuật (tactical level): bao gồm các quyết định tiêu biểu được cập nhật bất cứ nơi nào theo từng quý hoặc một năm một lần. Điều này bao gồm các quyết định về mua sắm và sản xuất, các chính sách dự trữ, và các chiến lược vận tải, bao gồm tần suất khách hàng đến.
- ✓ Cấp tác nghiệp (operational level): liên quan đến các quyết định hàng ngày như việc lên lịch trình, thời gian sản xuất, lộ trình và chất hàng.

3. Những thành phần trong chuỗi cung ứng

Các doanh nghiệp tham gia trong một chuỗi cung ứng bất kì đều phải đưa ra quyết định với tư cách cá nhân và tập thể liên quan đến hoạt động của mình trong các lĩnh vực sau:

⁷“Supply Chain Management encompasses the planning and management of all activities involved in sourcing and procurement, conversion, and all logistics management activities. Importantly, it also includes coordination and collaboration with channel partners, which can be suppliers, intermediaries, third-party service providers, and customers. In essence, supply chain management integrates supply and demand management within and across companies. Supply Chain Management is an integrating function with primary responsibility for linking major business functions and business processes within and across companies into a cohesive and high-performing business model. It includes all of the logistics management

Sản xuất: thị trường muốn tiêu thụ sản phẩm gì? Nên sản xuất với số lượng bao nhiêu và vào thời điểm nào? Hoạt động này bao gồm việc tạo ra chu trình sản xuất linh hoạt có tính đến năng suất của nhà máy, cân bằng khối lượng công việc, kiểm soát chất lượng và bảo trì trang thiết bị.

Lưu kho: nên dự trữ loại hàng hóa nào trong từng giai đoạn của chuỗi cung ứng? Nên dự trữ bao nhiêu nguyên liệu thô, bán thành phẩm và thành phẩm. Mục đích cơ bản của việc lưu trữ hàng tồn trong kho là nhằm đề phòng những biến động bất thường có thể xảy ra trong chuỗi cung ứng. Tuy nhiên chi phí cho việc lưu kho hàng hóa lại khá tốn kém, vì thế phải xác định được mức độ trữ và đặt hàng tối ưu và thời điểm đặt hàng mới.

Địa điểm: Các nhà máy sản xuất và kho lưu trữ hàng tồn cần được đặt ở đâu? Đây là vị trí hiệu quả nhất về chi phí cho sản xuất và lưu trữ hàng tồn? Có nên sử dụng các nhà máy có sẵn hay xây mới. Một khi các vấn đề này được giải quyết sẽ định đoạt các kênh lưu thông để đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng cuối cùng.

Vận tải: Làm thế nào để vận chuyển nguyên vật liệu và hàng hóa trong chuỗi cung ứng? Phân phối bằng hàng không và xe tải nói chung là nhanh chóng và đáng tin nhưng chúng thường chi phí cao. Vận chuyển bằng đường biển và xe lửa có chi phí vận chuyển thấp hơn nhưng thường mất thời gian trung chuyển và độ an toàn không cao. Tính chất không an toàn này phải được khắc phục bằng cách nâng tỷ lệ hàng dự trữ. Mỗi phương thức vận tải phù hợp với những trường hợp nào?

Thông tin: Nên thu thập bao nhiêu dữ liệu và chia sẻ bao nhiêu thông tin là đủ? Sự nắm bắt thông tin được thông tin đúng lúc và chính xác sẽ củng cố mối quan hệ hợp tác đồng thời giúp doanh nghiệp đưa ra quyết định sáng suốt về chủng loại, số lượng sản phẩm, mức độ dự trữ hàng, địa điểm đặt kho hàng và cách thức vận chuyển tối ưu.

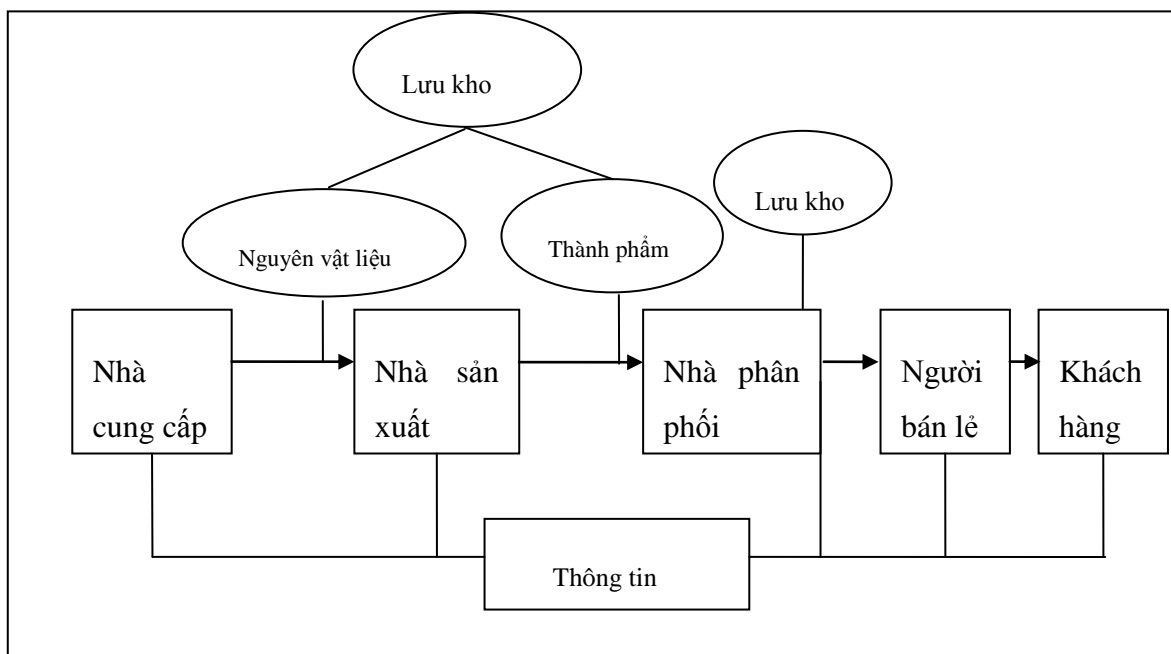
activities noted above, as well as manufacturing operations, and it drives coordination of processes and activities with and across marketing, sales, product design, finance and information technology.”

Nhà cung cấp: Sử dụng các nhà cung cấp nào để đảm bảo việc giao hàng đúng hẹn? Phân bổ vị trí các nhà cung cấp ra sao để giảm chi phí vận chuyển nguyên vật liệu? Thiết lập và duy trì mối quan hệ với nhà cung cấp như thế nào?

Đại lý: phân bổ hàng hóa đến đại lý như thế nào cho hợp lý? Trợ giúp các đại lý theo hình thức nào để đại lý hoạt động tốt để thu thập các thông tin phản hồi từ đại lý và từ khách hàng lẻ.

Sau đây, người viết xin tổng hợp các hoạt động trên thành mô hình sau:

Hình 1.1: Mô hình dòng hình thành sản phẩm



Tổng hợp tất cả các quyết định trên, ta sẽ xác định được năng suất và hiệu quả của chuỗi cung ứng trong doanh nghiệp. Khả năng đáp ứng nhu cầu và cách thức cạnh tranh của doanh nghiệp đều phụ thuộc rất nhiều vào hiệu quả của chuỗi cung ứng. Nếu công ty đi theo chiến lược chi phí thấp thì chuỗi cung ứng vận hành theo hướng chi phí thấp là hợp lý nhất. Còn nếu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp là phục vụ một phân khúc thị trường riêng và cạnh tranh dựa trên nền tảng dịch vụ và sự thuận tiện cho khách hàng thì vấn đề đáng lưu tâm nhất lại là độ

nhanh nhạy của chuỗi cung ứng. Chuỗi cung ứng và thị trường mà doanh nghiệp hướng đến sẽ quyết định vị thế cũng như năng lực của chính doanh nghiệp đó.

4. Vai trò, chức năng, nhiệm vụ của chuỗi cung ứng đối với doanh nghiệp sản xuất kinh doanh và nền kinh tế

Chuỗi cung ứng đóng vai trò to lớn đối với doanh nghiệp sản xuất cũng như đối với nền kinh tế:

✓ Đối với doanh nghiệp sản xuất

Với các công ty, chuỗi cung ứng có vai trò rất to lớn, bởi nó 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 chuỗi cung ứng có thể giúp tiết kiệm chi phí, tăng khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp. Ngoài ra, quản trị chuỗi cung ứng còn hỗ trợ đắc lực cho hoạt động tiếp thị, đặc biệt là marketing hỗn hợp. Chính chuỗi cung ứng đóng vai trò then chốt trong việc đưa sản phẩm đến đúng nơi cần đến và vào đúng thời điểm thích hợp. 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, quản trị chuỗi cung ứng sẽ điều phối khả năng sản xuất có giới hạn và thực hiện việc lên kế hoạch sản xuất. Đây là 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.

✓ Đối với nền kinh tế

Khi nói đến chuỗi cung ứng, hầu hết chúng ta đều nghĩ đến nó trong khuôn khổ doanh nghiệp, nhưng thực tế là chúng ta đang sống trong một chuỗi cung ứng

không lồ. Những gì chúng ta ta tiêu dùng, sinh hoạt hàng ngày đều nằm trong một chuỗi cung ứng nhất định, chẳng hạn như thực phẩm, xăng dầu hay mặt hàng nhựa đều có chuỗi cung ứng riêng. Các chuỗi cung ứng khác nhau này lại có mối tác động qua lại lẫn nhau, ví dụ như chuỗi cung ứng xăng dầu có biến động sẽ dẫn đến nguồn cung xăng dầu bị ảnh hưởng và tác động trực tiếp đến giao thông vận tải và các hoạt động có sử dụng đến xăng dầu. Qua đó, biến động này gián tiếp gây nên ảnh hưởng tới các hoạt động kinh tế khác. Vì thế vai trò của chuỗi cung ứng trong nền kinh tế là rất quan trọng, nó giúp các nhà quản lý kinh tế vĩ mô điều tiết các hoạt động kinh tế một cách nhanh chóng, hiệu quả cao và giảm chi phí.

Chuỗi cung ứng có các chức năng cần thiết để quản trị các hoạt động trong doanh nghiệp sản xuất và nền kinh tế:

✓ Đối với doanh nghiệp sản xuất

Quản trị chuỗi cung ứng là một cách tiếp cận thông qua các chức năng như quản lý sự lưu chuyển của vật liệu thô trong một tổ chức, công tác xử lý nội bộ chuyển vật liệu thành thành phẩm và sự di chuyển của hàng hóa thành phẩm từ doanh nghiệp đến người tiêu dùng cuối cùng. Khi tổ chức phân đầu để tập trung vào năng lực cốt lõi và trở nên linh hoạt hơn, họ sẽ giảm bớt quyền sở hữu đối với các nguồn nguyên liệu thô và các kênh phân phối. Các doanh nghiệp hiện đang có xu hướng thuê ngoài các doanh nghiệp chuyên về gia nhận có khả năng thực hiện các hoạt động này với hiệu quả cao hơn hoặc chi phí thấp hơn. Việc này làm tăng số lượng các tổ chức có liên quan đến việc đáp ứng các nhu cầu của khách hàng, đồng thời, giảm được việc giám sát quản trị hoạt động logistics hàng ngày. Chức năng của quản trị chuỗi cung ứng là củng cố niềm tin và tăng cường sự hợp tác giữa các đối tác trong chuỗi cung ứng, qua đó cải thiện hàng tồn kho hữu hình và tốc độ di chuyển hàng tồn kho.

✓ Đối với nền kinh tế

“Chuỗi cung ứng trong nền kinh tế là một mạng lưới bao gồm các hoạt động thu mua, sản xuất, phân phối, bán hàng và tiêu thụ một hoặc nhiều sản phẩm, được

*thực hiện bởi các nhóm chủ thể kinh tế hoạt động chung với nhau trong một liên minh. Mạng lưới chuỗi cung ứng nền kinh tế chính là mạng lưới các chuỗi cung ứng có liên quan với nhau”*⁸ – (Ding Zhang, June Dong và Anna Nagurney, 2004). Một mạng lưới chuỗi cung ứng trong nền kinh tế mô tả môi trường (cạnh tranh và hợp tác, theo từng phần) của tất cả các hoạt động có liên quan về mặt thị trường và bộ máy vận hành của các doanh nghiệp kinh doanh, mà thuộc về các chuỗi cung ứng và các chuỗi cung ứng này cạnh tranh ở vài thị trường có liên quan. Chức năng của chuỗi cung ứng trong nền kinh tế là để liên kết các chủ thể kinh tế có liên quan với nhau ở một khâu nào đó để tối ưu hóa hoạt động của các chủ thể kinh tế đó, qua đó tạo được sự cạnh tranh trong nền kinh tế, thúc đẩy phát triển sản xuất hàng hóa và cung cấp dịch vụ.

Bên cạnh vai trò và chức năng, chuỗi cung ứng có nhiệm vụ hết sức quan trọng trong việc điều tiết các hoạt động của doanh nghiệp sản xuất cũng như nền kinh tế:

✓ Đối với doanh nghiệp sản xuất

Nhiệm vụ lớn nhất của chuỗi cung ứng là cung cấp sản phẩm/dịch vụ cho khách hàng với tổng chi phí nhỏ nhất, đồng thời làm giảm chi phí cho doanh nghiệp qua đó giúp doanh nghiệp tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường. Điểm đáng lưu ý là các chuyên gia kinh tế đã nhìn nhận rằng hệ thống chuỗi cung ứng 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 hình thức giao dịch thương mại điện tử giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp (B2B). Tuy nhiên, 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

✓ Đối với nền kinh tế

⁸ A supply chain economy is a network of interrelated activities of procurement, production, distribution, vendition, and consumption of one or more products, conducted by coalitions of business entities who act collectively within a coalition. Supply chain network economy is a network of interrelated supply chains.

Nhiệm vụ của chuỗi cung ứng đối với nền kinh tế trong bối cảnh hiện nay là điều tiết các hoạt động giữa các chủ thể kinh tế để tăng hiệu quả hoạt động, duy trì dòng chảy vật chất, tài chính ổn định, đảm bảo cho công tác logistics trong toàn nền kinh tế quốc dân được vận hành một cách hiệu quả. Bên cạnh đó, chuỗi cung ứng để bắt kịp với xu thế hội nhập, cần phải gia nhập tích nghi với chuỗi cung ứng khu vực và toàn cầu để tăng cường khả năng cạnh tranh quốc gia trong môi trường kinh doanh toàn cầu.

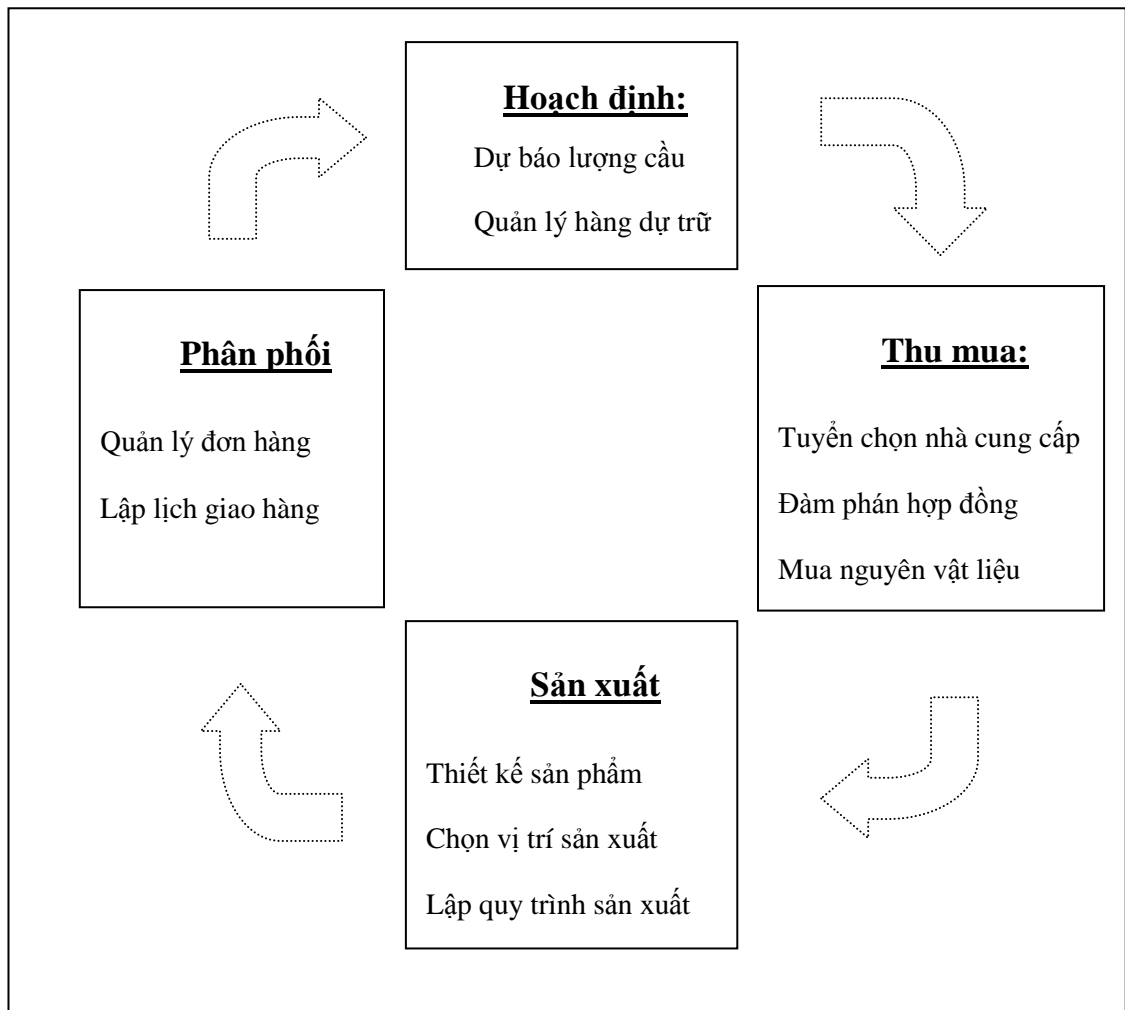
II. Các nghiệp vụ của quản trị chuỗi cung ứng trong hoạt động sản xuất kinh doanh

Ở mục 3 phần I ta đã xác định các thành phần quyết định năng lực của chuỗi cung ứng. Những động năng này có thể được coi là tham số thiết kế hay yếu tố quyết định đường lối hoạt động nhằm xác định mô hình và năng lực của một chuỗi cung ứng bất kỳ. Trong phạm vi ảnh hưởng của các quyết định này, chuỗi cung ứng thực hiện nhiệm vụ của mình bằng cách tiến hành các hoạt động mang tính thường nhật. Những hoạt động thiết yếu này chính là khung xương sống của chuỗi cung ứng.

Để tìm hiểu các hoạt động này cũng như cách thức chúng liên kết với nhau chúng ta có thể sử dụng mô hình tham chiếu hoạt động chuỗi cung ứng đơn giản hóa hay còn gọi là mô hình SCOR (Supply Chain Operation Reference). Mô hình nhận diện hoạt động chuỗi cung ứng đơn giản gồm có 4 quy trình:

- Hoạch định
- Thu mua
- Sản xuất
- Phân phối

Hình 1.2: Mô hình tham chiếu quản trị chuỗi cung ứng



(Nguồn: Supply Chain Council Inc)

1. Hoạch định

Quy trình này bao gồm tất cả các công đoạn cần thiết liên quan đến việc lên kế hoạch và tổ chức hoạt động cho ba quy trình còn lại. Trong quy trình hoạch định này, người viết nghiên cứu chi tiết 2 công đoạn: dự báo lượng cầu và quản trị hàng dự trữ.

1.1 Dự báo lượng cầu

Dự báo là dự tính và báo trước các sự việc sẽ diễn ra trong tương lai một cách có cơ sở. Đối tượng nghiên cứu của dự báo là sự phát triển của các yếu tố, hiện tượng trong tương lai. Dự báo dựa trên nền tảng chung của khoa học quản lý và các

ngành khoa học có liên quan như toán học logic học, kinh tế và tâm lý học. Như vậy dự báo nhu cầu sản phẩm là dự kiến, đánh giá nhu cầu trong tương lai của các sản phẩm, giúp doanh nghiệp xác định được chủng loại và số lượng sản phẩm (hàng hóa và dịch vụ) cần có trong tương lai. Những quyết định liên quan đến việc quản trị chuỗi cung ứng được dựa trên các dự báo xác định nhu cầu của khách hàng về sản phẩm ở các khía cạnh sau: chủng loại, số lượng, thời điểm cần hàng. Công đoạn dự báo nhu cầu trở thành nền tảng cho kế hoạch sản xuất nội bộ và hợp tác của doanh nghiệp nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường. Tất cả các dự báo với 4 biến số chính phối hợp với nhau quyết định diễn biến của điều kiện thị trường. Những biến số đó là: nguồn cung, lượng cầu, đặc điểm sản phẩm, và môi trường cạnh tranh.

- Nguồn cung được quyết định bởi số lượng nhà sản xuất và khoảng thời gian để sản xuất ra sản phẩm đó
- Lượng cầu là thuật ngữ ám chỉ toàn bộ nhu cầu thị trường với một nhóm sản phẩm hay dịch vụ liên quan
- Đặc điểm sản phẩm bao gồm các tính năng của một sản phẩm tác động đến nhu cầu khách hàng
- Môi trường cạnh tranh nhằm chỉ các hoạt động của một công ty và đối thủ của nó

1.2 Quản trị hàng dự trữ

Việc quản trị hàng dự trữ bao gồm những kỹ thuật được sử dụng nhằm mục đích quản trị mức độ lưu kho hàng hóa và xác định điểm đặt hàng trong phạm vi các công ty khác nhau của chuỗi cung ứng. mục tiêu là giảm chi phí lưu kho đến mức tối đa trong khi vẫn duy trì mức độ cung cấp hàng hóa và dịch vụ mà khách hàng yêu cầu. Quản trị hàng dự trữ lấy nguồn thông tin chính từ những dự báo về nhu cầu sản phẩm và giá cả của chúng. Dựa trên hai nguồn dữ liệu này, quản trị hàng dự trữ là một quy trình tiếp diễn giữa sự cân bằng mức độ lưu kho sản phẩm để đáp ứng nhu cầu và tận dụng hiệu quả kinh tế theo quy mô để có được mức giá tốt nhất cho sản phẩm. Như vậy quản trị dự trữ là một quá trình doanh nghiệp thiết lập một hệ

thống theo dõi các loại hàng hóa dự trữ trong doanh nghiệp và ra quyết định về số lượng, thời gian đặt hàng dự trữ nhằm tối ưu hóa hoạt động kinh doanh.

2. Thu mua

Để tối ưu hóa hoạt động của doanh nghiệp, công tác mua hàng cho sản xuất là một khâu quan trọng, vì thế nhiệm vụ đặt ra là phải tìm kiếm những nhà cung cấp tiềm năng, so sánh giá cả rồi sau đó mua sản phẩm từ nhà cung cấp có chi phí thấp nhất. công tác mua hàng ngày nay được nâng lên một tầm vóc mới với tên gọi “thu mua”, chức năng của thu mua có thể được phân thành 3 công đoạn chính như sau:

- ✓ Tuyển chọn nhà cung cấp
- ✓ Đàm phán hợp đồng
- ✓ Mua hàng

2.1 Tuyển chọn nhà cung cấp

Trong quản trị chuỗi cung ứng, việc tuyển chọn và thiết lập mối quan hệ với nhà cung cấp là một khâu rất quan trọng. Đây là một quy trình nhằm xác định các nhà cung cấp chiến lược để doanh nghiệp có thể thực hiện tốt việc thu mua nguyên vật liệu cần thiết để hỗ trợ kế hoạch kinh doanh và mô hình vận hành. Điều này sẽ cho ta một cái nhìn cận cảnh về tầm quan trọng tương đối của năng lực nhà cung cấp. Giá trị của những năng lực này phải được xem xét cùng với giá cả của sản phẩm được bán. Giá trị của chất lượng sản phẩm, mức độ, dịch vụ, giao hàng đúng hạn và hỗ trợ kỹ thuật chỉ có thể được tính toán dựa vào những gì mà kế hoạch kinh doanh và mô hình điều hành của công ty yêu cầu phải có. Việc tuyển chọn nhà cung cấp là một quá trình được vạch ra lâu dài để xác định xem nhà cung cấp có phù hợp với mạng lưới cung ứng hay không. Trong vài trường hợp, các nhà cung cấp được lựa chọn vì họ có các cải tiến kỹ thuật để thúc đẩy các quy trình giảm chi phí. Cả nhà cung cấp hiện tại và nhà cung cấp mới được kì vọng chia sẻ các cải tiến với nhau về các sản phẩm cùng loại. Do đó, một nhà cung cấp có cơ hội nhận được các ý tưởng đến từ các nhà cung cấp khác trong mạng lưới cung ứng họ tham gia. Bên

cạnh đó, khi lựa chọn các nhà cung cấp, ta cũng cần phải xem xét sức mạnh tài chính của họ, nếu họ có đủ năng lực tài chính thì có thể chia sẻ rủi ro với doanh nghiệp, cũng như giữa các nhà cung cấp với nhau trong một mạng lưới chuỗi cung ứng.⁹ Ngoài ra, khi lựa chọn nhà cung cấp ta còn phải lưu ý đến vị trí của nhà cung cấp trong chuỗi cung ứng, nhà cung cấp phải ở vị trí có khoảng cách hợp lý với nhà máy và lịch giao hàng của các nhà cung cấp sẽ cho phép nhà máy lắp ráp vận hành hiệu quả để sản xuất.

Sau khi chọn lựa được các nhà cung cấp, vấn đề đặt ra là phải làm thế nào để phát triển và duy trì mối quan hệ với họ. Việc quản trị mối quan hệ với các nhà cung cấp là rất quan trọng vì nó giúp cho dòng vật chất lưu chuyển liên tục trong hoạt động sản xuất kinh doanh, giảm thiểu các sự gián đoạn mà gây tiêu tốn chi phí như gián đoạn nguồn cung ảnh hưởng đến sản xuất hoặc chi phí tìm kiếm nhà cung cấp khác. Để làm thực hiện tốt công tác này, đầu tiên, doanh nghiệp cần phải xác định rõ ai là nhà cung cấp cơ bản, ai là nhà cung cấp chính, ai là nhà cung cấp chiến lược. Nhà cung cấp cơ bản cung cấp các sản phẩm được tiêu chuẩn hóa và không có mối quan hệ đầu tư đặc biệt. Nhà cung cấp chính là nhà cung cấp kiểm soát các công nghệ chính liên quan đến sản phẩm cuối cùng của khách hàng, tiếp cận với việc phát triển năng lực và phối hợp phát triển công nghệ trong mạng lưới các nhà cung cấp. Nhà cung cấp chiến lược là nhà cung cấp có mối quan hệ đầu tư qua lại với doanh nghiệp, hợp tác phát triển một năng lực hoặc một bộ phận đặc biệt với doanh nghiệp, và có hệ thống thông tin qua lại trực tuyến.¹⁰ Thứ hai, doanh nghiệp cần củng cố và chia sẻ thông tin với các nhà cung cấp thông qua các phương tiện điện tử để cập nhật các thông tin mới nhằm ứng phó với các thay đổi. Thứ ba, việc phối hợp với nhà cung cấp trong các dự án mà họ tham gia là cần thiết, chẳng hạn như gửi chuyên gia hỗ trợ kỹ thuật cho họ. Ngoài ra, chúng ta còn có thể, dành

⁹ David Simchi-Levi , Philip Kaminsky và Edith Simchi-Levi - “ Designing and Managing the Supply Chain: Concept, Strategies and Case Studies” (copyright © 2008 McGraw- Hill Companies, page 248)

¹⁰ Goran Persson, 2010

cho các nhà cung cấp một số ưu đãi nhất định khi kí hợp đồng cung ứng hàng hóa, đặc biệt là những cam kết dài hạn để đôi bên cùng có lợi, qua đó thiết lập một mối quan hệ bền vững lâu dài.

2.2 Đàm phán hợp đồng

Hiện nay, các công ty có xu hướng đi thuê ngoài các nhà cung cấp sản xuất các bộ phận của sản phẩm, vì thế hợp đồng cung cấp được soạn thảo tỉ mỉ và hợp lý sẽ mang lại hiệu quả lớn cho các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng, khi tham gia đàm phán kí kết hợp đồng mua nguyên vật liệu trực tiếp ta phải lưu ý đến yêu cầu chính xác về chất lượng, hỗ trợ kĩ thuật tốt và dịch vụ tốt. Công tác đàm phán hợp đồng cần chú trọng đến thời hạn và địa điểm giao hàng, thời hạn thanh toán để tối thiểu hóa chi phí. Để đạt hiệu quả mua hàng tối ưu, các nhà cung cấp cần có khả năng thiết lập hệ thống liên kết điện tử nhằm mục đích nhận đơn hàng, gửi thông báo giao hàng, gửi hóa đơn, nhận thanh toán... một cách nhanh chóng và tiết kiệm thời gian. Do các công ty đang dần thu hẹp danh sách nhà cung cấp nên năng lực của nhà cung cấp được chọn trở thành yếu tố cực kì quan trọng. một nhà cung cấp riêng biệt có thể là nguồn cung duy nhất cho toàn bộ danh mục sản phẩm mà công ty cần và nếu nó không hoàn thành nghĩa vụ được quy định trong hợp đồng thì các hoạt động phụ thuộc vào số sản phẩm đó sẽ bị tổn hại, do đó việc giám sát thực hiện hợp đồng là rất cần thiết.

2.3 Mua hàng

Mua hàng là những hoạt động thông thường liên quan đến việc phát những đơn hàng đặt mua nguyên vật liệu trực tiếp hoặc mang tính chiến lược để sản xuất ra sản phẩm và các sản phẩm gián tiếp (bảo hành, sửa chữa, vận hành) được công ty sử dụng hàng ngày. Người mua đưa ra những quyết định mua hàng, liên hệ với người bán rồi tiến hành đặt hàng. Trong quá trình này, hai bên trao đổi với nhau rất nhiều thông tin về mặt hàng, số lượng, giá cả, ngày giao hàng, thanh toán... Khi thực hiện công đoạn mua hàng, ta cần phải cân nhắc xem quá trình trao đổi dữ liệu

có được diễn ra kịp thời và chính xác không. Để thu mua đạt hiệu quả ta phải hiểu rõ về danh mục sản phẩm nào đang được mua kèm theo số lượng mua xét trên phạm vi toàn bộ công ty cũng như từng đơn vị vận hành, phải xem xét tường tận các chi tiết như loại sản phẩm nào được mua, số lượng bao nhiêu, từ nhà cung cấp nào, với mức giá nào. Bên cạnh đó, việc thường xuyên kiểm soát hoạt động tiêu thụ thực tế cũng đóng vai trò hết sức cần thiết nhằm xem mức tiêu thụ đã hợp lý chưa, có thừa hay thiếu gì không, qua đó để tính toán lại cho phù hợp.

Trong sản xuất, việc mua nguyên vật liệu và thuê gia công ngoài (outsourcing) được các doanh nghiệp sử dụng như là một công cụ để cắt giảm chi phí một cách nhanh chóng. Lựa chọn thuê gia công ngoài, doanh nghiệp sản xuất và các nhà cung cấp có thể có các lợi thế như : Nhà cung cấp có lợi thế kinh tế theo quy mô khi nhận được nhiều đơn hàng từ nhiều doanh nghiệp; doanh nghiệp sản xuất phân tán rủi ro cho các nhà cung cấp khi lượng cầu biến động; doanh nghiệp sản xuất giảm được vốn đầu tư để sản xuất và chuyển khoản đó sang cho nhà cung cấp; doanh nghiệp sản xuất có thể tập trung năng lực vào các hoạt động cốt lõi để tạo nên sự khác biệt hóa sản phẩm so với đối thủ cạnh tranh để mang lại lợi nhuận cao hơn. Ngoài ra thuê gia công ngoài còn giúp các doanh nghiệp linh hoạt hơn để phản ứng kịp thời với các thay đổi trong lượng cầu, sử dụng các kiến thức công nghệ của nhà cung cấp để đẩy nhanh quá trình phát triển vòng đời sản phẩm cũng như khả năng tiếp cận với tiến bộ công nghệ.

Tuy nhiên, những lợi ích của việc thuê gia công ngoài cũng thường đi kèm với các rủi ro. Trước hết, doanh nghiệp sẽ mất đi kiến thức cạnh tranh, mất khả năng giới thiệu các mẫu thiết kế dựa trên chương trình nghị sự của họ, khi các nhà cung cấp sẽ kiêm luôn điều đó. Bên cạnh đó, việc thuê gia công ngoài các bộ phận từ nhiều nhà cung cấp như thế sẽ kìm hãm doanh nghiệp phát triển những hiểu biết bên trong, cải tiến, giải pháp. Ngoài ra, việc thuê gia công ngoài có thể gây nên sự xung đột mục tiêu giữa nhà cung cấp và doanh nghiệp.

3. Sản xuất

Ở mục 1 và 2 chúng ta đã nghiên cứu về 2 quy trình đầu tiên của hoạt động chuỗi cung ứng, ở phần này người viết xin giới thiệu về phần sản xuất, đây là quy trình nhằm thiết lập được chương trình sản xuất và cung cấp dịch vụ tối ưu, sử dụng các nguồn lực sẵn có của doanh nghiệp để đáp ứng tối đa nhu cầu của thị trường.

3.1 Thiết kế sản phẩm

Thiết kế sản phẩm là quá trình bao gồm nhiều hoạt động liên kết chặt chẽ với nhau từ khâu nghiên cứu xác định nhu cầu của thị trường, hình thành ý tưởng về sản phẩm, lập kế hoạch khảo sát, đến tiến hành thiết kế sản phẩm, lập kế hoạch sản xuất, tổ chức sản xuất thử, đưa sản phẩm vào tiêu dùng thử, đánh giá kiểm định và đưa vào sản xuất đại trà. Khi xem xét bản thiết kế sản phẩm trong toàn cảnh mô hình chuỗi cung ứng, mục tiêu ở đây là phải thiết kế ra các sản phẩm có cơ cấu đơn giản và được tạo thành từ những bộ phận lắp ráp giống nhau được phân phối bởi một nhóm nhà cung cấp chuyên trách. Hàng hóa lưu kho có thể được trữ tại các địa điểm thích hợp trong chuỗi cung ứng dưới hình thức những cụm bộ phận lắp ráp đồng loại. Tích trữ những sản phẩm công kênh trong kho là một việc làm tốn công vô ích vì ta hoàn toàn có thể đáp ứng nhu cầu khách hàng nhanh chóng bằng cách lắp ráp sản phẩm hoàn chỉnh từ các bộ phận ngay khi nhận được đơn đặt hàng.

3.2 Lựa chọn vị trí sản xuất

Đối với doanh nghiệp sản xuất kinh doanh, việc lựa chọn vị trí sản xuất đóng vai trò quan trọng nhằm đảm bảo mục tiêu chiến lược và để vận hành tốt chuỗi cung ứng. Mục tiêu lựa chọn vị trí sản xuất đặt trong chuỗi cung ứng là vị trí cho thuê có giá hợp lý, thuận tiện về giao thông để đảm bảo cho hoạt động logistics vận hành tốt, thuận tiện cho việc phân phối sản phẩm đến thị trường với chi phí thấp, gần nguồn nguyên vật liệu, cơ sở hạ tầng tốt... Ta xây dựng phương án lựa chọn bằng cách phác thảo những nét cơ bản của vị trí sản xuất đạt yêu cầu, khảo sát và xác định một vài vùng, tỉnh thành phố, khảo sát và xác định cá vị trí cụ thể, khả thi

trong việc lắp đặt hệ thống sản xuất cho doanh nghiệp rồi lập phương án chi tiết cho từng vị trí.

Để đánh giá và lựa chọn các phương án, ta có thể sử dụng mấy phương pháp cơ bản sau:

- Phân tích mối quan hệ giữa chi phí và khối lượng sản phẩm
- So sánh chi phí vận tải
- Xếp hạng
- Xác định trọng tâm

Các phương pháp này có thể sử dụng đồng thời để nhà quản trị đưa ra được một vị trí tối ưu cho việc lắp đặt hệ thống sản xuất cho doanh nghiệp.

3.3 Lập lịch trình sản xuất

Lập lịch trình sản xuất là việc phân bổ nguồn lực sẵn có (trang thiết bị, nhân công, nhà xưởng) để tiến hành sản xuất. Mục đích của việc này là để sử dụng năng lực sẵn có một cách hiệu quả và tối đa hóa lợi nhuận. Công đoạn lập lịch trình sản xuất là quá trình tìm kiếm sự cân bằng giữa các mục tiêu như: tần suất hoạt động cao, mức lưu kho thấp và chất lượng dịch vụ khách hàng cao. Khi một sản phẩm riêng lẻ được chế tạo trong một nhà máy chuyên biệt thì công tác tổ chức sản xuất càng tốt và vận hành phương tiện sản xuất càng hiệu quả để đáp ứng nhu cầu sản phẩm.

Bước đầu tiên trong việc lập kế hoạch vận hành sản xuất là xác định kích cỡ lô hàng đạt hiệu quả kinh tế nhất cho từng đợt sản xuất. Tính toán kích cỡ lô hàng đạt hiệu quả kinh tế nhất là phải cân bằng được chi phí bố trí sản xuất một sản phẩm với chi phí lưu trữ nó trong kho. Nếu việc bố trí sản xuất được tiến hành thường xuyên và những đợt sản phẩm được sản xuất theo từng lô nhỏ thì mức lưu kho sẽ thấp nhưng chi phí sản xuất sẽ cao bởi đòi hỏi nhiều hoạt động bố trí sản xuất hơn;

ngược lại nếu sản xuất theo từng đợt với số lượng lớn thì chi phí bố trí sẽ giảm nhưng chi phí lưu kho lại tăng

Một khi doanh nghiệp đã quyết định số lượng sản xuất thì bước thứ hai là thiết lập chuỗi các đợt sản xuất cho từng sản phẩm. Quy tắc cơ bản là nếu lượng lưu kho của một sản phẩm nhất định tương đối thấp so với nhu cầu kì vọng thì ta nên ưu tiên lập kế hoạch sản xuất sản phẩm này trước sản phẩm khác có mức lưu kho tương đối cao so với nhu cầu kì vọng. Sau khi hoàn thành việc lên lịch trình sản xuất, số lượng lưu kho nên được kiểm tra liên tục so với nhu cầu thực tế vì hiếm khi thực tế diễn ra như đúng kế hoạch, vì thế lịch trình sản xuất phải được điều chỉnh liên tục.

Trong quá trình sản xuất, doanh nghiệp có thể chọn hai phương pháp lên kế hoạch là sản xuất theo dự báo – BTS (built to stock) hoặc sản xuất theo đơn hàng – BTO (built to order). BTS là phương pháp sản xuất dựa trên các dự báo về lượng cầu từ các dữ liệu trong quá khứ. BTO là phương pháp sản xuất theo đơn hàng, nghĩa là doanh nghiệp thu gom đơn hàng từ người mua rồi mới tiến hành sản xuất. Hai phương pháp này có những ưu và nhược điểm riêng của nó, BTS có thể giúp doanh nghiệp chủ động trong sản xuất, lưu kho trong trường hợp cầu ít co giãn. Tuy nhiên, nếu chỉ áp dụng BTS thì doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn khi lượng cầu thay đổi đột biến, lúc đó các dự báo sẽ thiếu chính xác và doanh nghiệp sẽ phải đối phó với các nguy cơ dư thừa hoặc thiếu hụt nguyên vật liệu. Còn đối với phương pháp BTO do làm theo đơn hàng nên mang lại tính chính xác cao hơn trong hoạch định định nhu cầu nguyên vật liệu trong sản xuất, tuy nhiên phương pháp này không đáp ứng kịp thời nhu cầu của khách hàng. Vậy làm thế nào để, xây dựng một kế hoạch sản xuất kịp thời với độ rủi ro thấp nhất? Điều này sẽ được phân tích cụ thể ở chương 2 qua trường hợp nghiên cứu quản trị chuỗi cung ứng của Toyota.

4. Phân phối

Quy trình phân phối là một khâu rất quan trọng trong quản trị chuỗi cung ứng, nó quyết định đến sự thành công hay thất bại của chuỗi cung ứng đó. Các vấn

đề cần quan tâm ở trong quá trình này là: quản trị đơn hàng như thế nào, lập lịch trình giao hàng ra sao, cách thức phân phối và vận chuyển hàng hóa như thế nào

4.1 Quản trị đơn đặt hàng

Quản trị đơn đặt hàng là quá trình chuyển tải thông tin đơn hàng từ khách hàng đến chuỗi cung ứng, từ nhà bán lẻ đến nhà phân phối để phục vụ cho nhà cung cấp và nhà sản xuất. Quy trình này cũng bao gồm việc truyền đi các thông tin về ngày giao hàng theo đơn đặt hàng, các sản phẩm thay thế và thông qua chuỗi cung ứng trả lời đơn hàng của khách hàng. Công ty gửi đi một đơn đặt hàng và yêu cầu nhà cung cấp thực hiện đơn hàng, nhà cung cấp nhận yêu cầu sẽ căn cứ vào lượng hàng hóa lưu kho của mình để thực hiện đơn hàng hoặc huy động sản phẩm từ các nhà cung cấp khác. Chuỗi cung ứng đang ngày càng trở nên phức tạp hơn trước, ngày nay các công ty giao dịch với nhiều nhà cung cấp hàng hóa, nhà cung cấp các dịch vụ thuê ngoài và các đối tác phân phối. Sự phức tạp này đang biến đổi nhằm đáp lại những thay đổi trong cách thức buôn bán sản phẩm, yêu cầu ngày càng cao của khách hàng cùng với sự cần thiết phải đáp ứng nhanh chóng các nhu cầu mới của thị trường. Với các chuỗi cung ứng phức tạp, việc quản trị đơn hàng chú trọng vào những kỹ thuật giúp cho quá trình trao đổi số liệu liên quan đến đơn hàng được nhanh chóng và chính xác hơn. Sau đây là bốn nguyên tắc cho việc quản trị đơn hàng hiệu quả:

Nhập đơn hàng duy nhất một lần: đảm bảo dữ liệu được nhập vào máy với bản gốc đạt độ chính xác cao nhất có thể và không tái nhập liệu bằng tay suốt quá trình luân chuyển trong chuỗi cung ứng. Tốt nhất là để khách hàng tự nhập đơn hàng của họ vào hệ thống đặt hàng

Tự động hóa công tác quản trị đơn hàng: tự động chuyển đơn hàng cho những địa điểm thích hợp thực hiện. Con người chỉ xử lý những trường hợp ngoại lệ

Hiển thị thông tin về tình trạng đơn hàng: cho phép khách hàng và các đại lý dịch vụ tự động tiếp cận thông tin về tình trạng đơn hàng bất cứ khi nào họ có nhu cầu

Sử dụng hệ thống quản trị đơn hàng liên kết: liên kết điện tử các hệ thống quản trị đơn hàng với những hệ thống khác có liên quan để đảm bảo tính toàn vẹn của số liệu.

4.2 Lập lịch giao hàng

Quy trình lập lịch biểu giao hàng bị chi phối nhiều bởi những quyết định liên quan đến việc sử dụng các phương tiện chuyên chở. Đối với hầu hết phương thức vận tải thì có hai hình thức là giao hàng trực tiếp và giao hàng theo lộ trình định sẵn

Giao hàng trực tiếp

Giao hàng trực tiếp là phương thức giao hàng thực hiện từ địa điểm xuất phát đến địa điểm nhận hàng. Theo phương pháp giao hàng này thì ta chỉ cần lựa chọn con đường ngắn nhất giữa hai vị trí làm tuyến đường. Công tác lên kế hoạch giao hàng theo hình thức này liên quan đến những quyết định về số lượng hàng sẽ giao và tần suất giao hàng ở từng địa điểm. Ưu điểm của giao hàng trực tiếp là mức độ đơn giản trong việc vận hành và điều phối giao hàng. Giao hàng trực tiếp mang lại hiệu quả khi địa điểm nhận hàng tạo ra những số lượng đơn hàng sinh lợi (EOQ) có cùng kích cỡ với số lượng đơn hàng cần thiết để khai thác tốt nhất phương tiện vận tải đang dùng. Chẳng hạn, nếu địa điểm nhận hàng nhận những chuyến hàng được giao bằng xe tải và chỉ số EOQ của nó có cùng trọng tải với xe thì phương pháp giao hàng trực tiếp mang lại hiệu quả, còn nếu không bằng thì phương pháp này kém hiệu quả, chi phí nhận hàng bị đẩy lên cao do phải tiếp nhận các chuyến hàng riêng lẻ.

Giao hàng theo lộ trình định sẵn

Giao hàng theo lộ trình định sẵn là việc giao hàng được tiến hành nhằm mang sản phẩm từ một địa điểm xuất phát duy nhất đến nhiều địa điểm nhận hàng khác nhau hoặc từ nhiều địa điểm xuất phát khác nhau đến một địa điểm nhận hàng duy nhất. Việc lên kế hoạch giao hàng theo lộ trình định sẵn là một nhiệm vụ phức tạp hơn rất nhiều so với công tác hoạch định giao hàng trực tiếp. Ta phải đưa ra các quyết định về những lượng hàng cần giao của các sản phẩm khác nhau, tần suất giao hàng và điều quan trọng nhất là lịch trình, tuần tự thu gom và giao hàng. Ưu điểm của phương pháp này là việc sử dụng hình thức vận chuyển mang lại hiệu quả hơn và chi phí nhận hàng thấp hơn do khối lượng hàng giao một lần lớn hơn. Nếu địa điểm nhận hàng cần nhập những sản phẩm khác nhau mà chỉ số EOQ của chúng lại thấp hơn tổng tải trọng của xe tải thì việc giao hàng theo lộ trình định sẵn sẽ cho phép gộp lại các đơn hàng của những sản phẩm khác nhau cho đến khi số lượng có được bằng với tải trọng hay tổng tải trọng. Khi có nhiều địa điểm nhận hàng mà mỗi địa điểm cần một lượng hàng hóa ít hơn tải trọng của xe thì ta có thể điều chỉnh sao cho số xe đi là ít nhất.

4.3 Nguồn hàng phân phối

Hàng được giao cho khách từ hai nguồn: những địa điểm cung cấp sản phẩm riêng lẻ và các trung tâm phân phối.

Những địa điểm cung cấp sản phẩm riêng lẻ là những nhà xưởng như nhà máy hay kho hàng, nơi sẵn có một sản phẩm duy nhất hay một nhóm nhỏ những món hàng liên quan cho việc giao hàng. Những xưởng này thích hợp khi có lượng cầu về sản phẩm ở mức cao và có thể đoán trước, việc giao hàng chỉ được tiến hành đối với những địa điểm của khách hàng có thể nhận được những lượng hàng lớn đóng trong kiện. Chúng sẽ tạo hiệu quả kinh tế theo quy mô khi được sử dụng một cách hiệu quả.

Các trung tâm phân phối là những khu vực nhà xưởng tiếp nhận các chuyến hàng đóng trong kiện từ nhiều địa điểm cung cấp sản phẩm riêng lẻ. Khi các nhà

cung cấp có nhà máy sản xuất cách xa khách hàng, việc sử dụng các trung tâm phân phối tạo ra hiệu quả kinh tế theo quy mô trong vận chuyển đường dài để mang khối lượng lớn hàng hóa đến với khách hàng cuối cùng. Trung tâm phân phối có thể dùng để lưu kho hàng hóa hoặc có thể dùng cho việc gom hàng nhanh tại kho “crossdocking”. Crossdocking là một kỹ thuật được sử dụng tiên phong bởi Wal-Mart, nơi tiếp nhận và bốc dỡ những chuyến hàng gồm nhiều sản phẩm riêng lẻ. Nếu những chiếc xe tải dỡ hàng vào cùng một thời điểm thì những kiện hàng đó sẽ được phân thành những lô nhỏ và kết hợp với những lô hàng nhỏ của những sản phẩm khác rồi chuyển tiếp sang việc giao hàng bằng các xe tải khác đến địa điểm nhận hàng cuối cùng. Sử dụng kỹ thuật crossdocking làm cho sản phẩm lưu thông nhanh hơn trong chuỗi cung ứng vì có ít hàng hóa được lưu trữ trong kho, tốn ít chi phí bốc dỡ hơn vì không phải để dành nhiều hàng hóa trong kho rồi sau đó mới giải phóng lượng hàng hóa đó.

4.4 Vận chuyển hàng hóa

Ngày nay hầu hết các công ty đều đi thuê ngoài các công ty cung cấp dịch vụ hậu cần, các công ty này chuyên cung cấp các dịch vụ như bốc dỡ, lưu trữ, vận chuyển hàng hóa...vv. Việc vận chuyển hàng đến các đại lý hay người tiêu dùng sẽ được doanh nghiệp và công ty cung cấp dịch vụ xem xét với nhau để đưa ra những cung đường vận chuyển tối ưu. Thuê vận tải sẽ giúp doanh nghiệp sản xuất tập trung vào năng lực cốt lõi của mình cũng như tận dụng được năng lực tác nghiệp của bên cung cấp dịch vụ, qua đó sẽ đạt được hiệu quả cao hơn trong công việc. Bên cạnh đó, việc thuê vận tải còn mang lại tính linh hoạt cho doanh nghiệp, chẳng hạn như tận dụng được kho hàng của bên vận tải ở những vùng khác. Tuy nhiên, việc thuê vận tải như thế này lại khiến cho doanh nghiệp mất quyền kiểm soát với nghiệp vụ này.

III. Ứng dụng công nghệ thông tin

Công nghệ thông tin hỗ trợ các hoạt động nội bộ và hợp tác giữa các công ty trong chuỗi cung ứng. Khi sử dụng mạng lưới cơ sở dữ liệu kết hợp với đường

truyền dữ liệu tốc độ cao, các công ty có thể chia sẻ thông tin để quản trị tốt hơn toàn bộ chuỗi cung ứng cũng như từng địa điểm riêng biệt trong phạm vi chuỗi cung ứng. Việc sử dụng hiệu quả công nghệ này chính là yếu tố quyết định đến thành công của công ty. Tất cả hệ thống thông tin thực hiện ba chức năng chính:

- Thu thập số liệu và truyền đạt dữ liệu
- Lưu trữ và truy xuất dữ liệu
- Thao tác trên dữ liệu và báo cáo

1. Thu thập số liệu và truyền đạt dữ liệu

Mạng internet: internet là mạng lưới truyền dữ liệu toàn cầu, kết nối với máy tính và các thiết bị liên lạc

Dải băng thông rộng – Broadband: là công nghệ truyền thông có khả năng liên tục tiếp cận hệ thống Internet tốc độ cao như công nghệ cáp đồng trục, ADSL, mạng nội bộ, công nghệ không dây, cố định, và vệ tinh. Công nghệ này ngày càng phổ biến, nhờ đó mà các công ty trong chuỗi cung ứng có thể kết nối với nhau một cách dễ dàng

Trao đổi dữ liệu điện tử - EDI (Electronic Data Interchange): đây là công nghệ để truyền tải các dữ liệu thông thường giữa các đối tác làm ăn với nhau. Việc áp dụng EDI vào trao đổi thông tin giữa các doanh nghiệp đã mang lại hiệu quả trong việc giảm thiểu chi phí.

2. Lưu trữ và truy xuất dữ liệu

Hoạt động này được thực hiện bởi công nghệ cơ sở dữ liệu. Cơ sở dữ liệu là một tập hợp dữ liệu có tổ chức được lưu trữ trong một định dạng điện tử.

Một cơ sở dữ liệu là một mô hình các quy trình kinh doanh phục vụ cho việc thu thập và lưu trữ dữ liệu. Việc thiết kế mô hình cho từng cơ sở dữ liệu phải đạt được sự cân bằng giữa dữ liệu tổng hợp ở mức độ cao tại một cực điểm và dữ liệu chi tiết tỉ mỉ tại một cực khác. Sự cân bằng này đạt được khi cân nhắc giữa nhu cầu

và ngân sách cho một dự án kinh doanh so với chi phí gia tăng liên quan đến các dữ liệu ngày càng chi tiết hơn. Sự cân bằng này được phản ánh trong mô hình dữ liệu của cơ sở dữ liệu

3. Thao tác trên dữ liệu và báo cáo

Người ta tạo ra nhiều hệ thống chuỗi cung ứng khác nhau bằng cách kết hợp quá trình xử lý logic để thao tác và trình bày dữ liệu thông qua những công nghệ thu thập, truyền đạt, lưu trữ và truy xuất dữ liệu. Tùy theo yêu cầu của các hoạt động kinh doanh cụ thể, hệ thống sẽ xây dựng cách thức tương ứng để thu thập và trình bày số liệu. Sau đây là một số hệ thống hỗ trợ các quy trình của chuỗi cung ứng

Quản trị nguồn lực doanh nghiệp ERP (Enterprise Resource Planning)

Hệ thống ERP thu thập dữ liệu từ nhiều bộ phận chức năng trong một công ty, nó kiểm soát các đơn hàng, quy trình sản xuất, thu mua nguyên vật liệu và lưu kho thành phẩm. ERP hỗ trợ cho việc xem xét hoạt động kinh doanh nhằm giảm bớt các phòng ban chức năng khác nhau, chẳng hạn như nó có thể quan sát toàn bộ quá trình thực hiện đơn hàng và theo dõi đơn hàng từ lúc thu mua nguyên vật liệu cho đến lúc thực hiện đơn hàng, sau đó giao thành phẩm đến khách hàng.

Hệ thống ERP là một phần mềm ứng dụng nhiều module có thể được cài đặt riêng hay kết hợp với nhiều module khác. Đó là các phần mềm thường được sử dụng trong lĩnh vực: tài chính, thu mua, sản xuất, thực hiện đơn hàng, quản trị nguồn nhân lực và logistics; các module này thực hiện và kiểm soát các giao dịch diễn ra hằng ngày.

Quản trị quan hệ khách hàng CRM (Customer Relationship Management)

Hệ thống này liên quan đến việc phục vụ những khách hàng hiện tại và tìm kiếm những khách hàng tiềm năng. CRM theo dõi những khuôn mẫu mua hàng và tiêu sử khách hàng. Dữ liệu khách hàng được công ty tổng hợp và lưu trữ tại một

nơi mà khách hàng và nhân viên bán hàng có thể truy cập nhanh chóng khi cần để đáp ứng tốt hơn yêu cầu của khách hàng.

Hệ thống quản trị kho hàng – WMS (warehouse management system)

Hệ thống này hỗ trợ cho quản trị các hoạt động hàng ngày tại kho một cách hiệu quả. Hệ thống lưu trữ mức tồn kho, quản trị địa điểm lưu trữ hàng hóa, hỗ trợ các hoạt động cần thiết cho việc bốc dỡ, đóng gói và vận chuyển hàng hóa.

IV. Các nhân tố quyết định đến sự thành công trong việc xây dựng chuỗi cung ứng

Quản trị chuỗi cung ứng là một quá trình đòi hỏi phải phối kết hợp nhiều nhân tố với nhau để vận hành hiệu quả. Trong đó có bốn nhân tố chủ đạo hỗ trợ cho sự phát triển liên tục và thành công của các chiến lược trong chuỗi cung ứng là : nguồn nhân lực, cơ cấu tổ chức, hệ thống thông tin và hệ thống đo lường, đánh giá¹¹. Mô hình này đảm bảo rằng các công ty có những định hướng chiến lược và kinh doanh liên quan đến các yếu tố như là toàn cầu hóa, mức độ phản hồi khách hàng hay sự tích hợp trong chuỗi cung ứng. Đổi lại, bốn yếu tố của sự hoàn hảo trong chuỗi cung ứng sẽ hỗ trợ sự phát triển các chiến lược và cách tiếp cận giúp thúc đẩy việc quản trị có hiệu quả rủi ro, các mối quan hệ, và sự trao đổi. Các nhà quản trị không trực tiếp quản trị chuỗi cung ứng cũng cần phải làm quen với bốn yếu tố này bởi vì ngày càng có nhiều khả năng rằng họ sẽ được yêu cầu phải nắm rõ những yếu tố này khi tham gia vào các dự án sáng kiến về chuỗi cung ứng. Ví dụ, nhiều sáng kiến về chuỗi cung ứng hiện đang được trang bị bằng những công nghệ mới. Do đó, phòng công nghệ thông tin sẽ hiển nhiên tham gia vào việc triển khai và tích hợp những công nghệ này. Phòng nhân sự cũng cần phải tham gia để đảm bảo rằng tổ chức của họ có thể tiếp cận với các nhân sự bên chuỗi cung ứng những người có kiến thức và kỹ năng sâu về lĩnh vực này. Hơn nữa các nhân sự bên ngoài

¹¹ www.scmr.com – “Supply chain management Review”, tháng 3, 2004, trang 57

bộ phận chuỗi cung ứng cũng sẽ bị tác động bởi sự thay đổi của công ty trong việc đưa bốn yếu tố này vào thực hiện.

Yếu tố 1: Nguồn nhân lực có năng lực.

Việc đúng người, đúng kỹ năng là bước đầu tiên tiến tới sự hoàn hảo trong chuỗi cung ứng. Những điều mà các công ty xác định là yêu cầu về kiến thức và kỹ năng cho những nhân sự trong chuỗi cung ứng. Tại sao sự nhận thức về các kỹ năng này lại quan trọng đối với các lãnh đạo không trực tiếp quản trị chuỗi cung ứng? Trên thực tế, rất ít các tổ chức có phòng quản trị chuỗi cung ứng. Các nguồn lực hỗ trợ cho các sáng kiến về chuỗi cung ứng thường đến từ nhiều bộ phận khác nhau của công ty, bao gồm những phần bên ngoài phạm vi chuỗi cung ứng truyền thống. Các sáng kiến về chuỗi cung ứng ngày càng đến từ những nhóm hình thành bởi các thành viên làm việc bán thời gian từ nhiều bộ phận của tổ chức. Những thành viên sáng giá sẽ là những người có cái nhìn bao quát về các hoạt động kinh doanh cũng như chấp nhận quan điểm có tính quy trình đối với các hoạt động và công đoạn sản xuất. Việc quản lý hiệu quả chuỗi cung ứng đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận kỹ thuật, mua hàng, logistics, nhà cung ứng, khách hàng và tiếp thị để kết nối các hoạt động và sự lưu chuyển của nguyên liệu. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa các bộ phận trên ở một mức độ nào đó lại thiếu đi sự tin cậy lẫn nhau. Để khắc phục được nhược điểm trên, nhà quản trị chuỗi cung ứng cần phải cải thiện các mối quan hệ này và rút ngắn khoảng cách giữa họ để đảm bảo sự thông suốt trong chuỗi cung ứng. Các cá nhân có kỹ năng về quản lý chi phí cũng là nhân tố cực kỳ quan trọng trong quản trị chuỗi cung ứng. Khi mà các công ty đang miễn cưỡng tăng giá bán thì quản lý chi phí trở nên đặc biệt quan trọng đối với sự thành công dài hạn. Việc tiếp cận với đúng kỹ năng cần thiết sẽ đòi hỏi một chiến lược nhân sự vững chắc bao gồm cả việc phát triển những nhân viên tài năng trong mảng chuỗi cung ứng, từ các phòng ban và thậm chí là từ các công ty khác, tuyển chọn những sinh viên ưu tú từ các trường đại học. Ngoài ra, doanh nghiệp cần có chương trình đánh giá chi tiết kiến thức và kỹ năng nhân viên thường xuyên để có những chương trình đào tạo và huấn luyện phù hợp. Những nỗ lực này sẽ giúp đạt tới mục tiêu chung: đảm bảo

rằng các thành viên tham gia đạt yêu cầu có thể hỗ trợ các đòi hỏi trong chuỗi cung ứng.

Yếu tố 2: Sắp xếp cơ cấu tổ chức phù hợp.

Mặc dù không được chú trọng song thiết kế cơ cấu tổ chức lại đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hay cản trở việc đạt tới các mục tiêu của chuỗi cung ứng. Thiết kế cơ cấu tổ chức là một quá trình đánh giá và lựa chọn những cơ cấu và hệ thống giao tiếp chính thức, mảng lao động, phối hợp, kiểm soát, phân quyền và trách nhiệm để đạt tới những mục tiêu của toàn bộ chuỗi cung ứng và của cả công ty. Một số đặc điểm ngày càng trở nên phổ biến trong thiết kế tổ chức ở hầu hết các công ty là một nhóm phức hợp gồm nhiều thành viên từ các phòng chức năng khác nhau sẽ tiếp tục đóng vai trò then chốt trong việc điều phối và quản lý các hoạt động của chuỗi cung ứng. Các nhà quản lý không trực tiếp quản trị chuỗi cung ứng cần phải hiểu được khuynh hướng này bởi vì họ có thể bị yêu cầu điều hành nhân viên của họ tham gia vào làm việc trong nhóm phức hợp quản trị chuỗi cung ứng. Họ cũng cần biết rằng việc sử dụng nhóm làm việc này cũng chưa chắc đảm bảo sự thành công hơn cho chuỗi cung ứng. Một vài nghiên cứu đã cho thấy có mối quan hệ rõ ràng giữa hoạt động nhóm và việc đem hiệu quả cao hơn cho chuỗi cung ứng. Thậm chí, có nghiên cứu đã có những đánh giá định lượng về tác động của làm việc nhóm đến hiệu quả hoạt động của công ty. Do mức chi phí cao của làm việc theo nhóm nên các công ty cần chọn lựa kỹ trước khi thành lập nhóm làm việc.

Yếu tố 3: Công nghệ thông tin (CNTT).

Sự hoàn hảo của hệ thống CNTT sẽ hỗ trợ cho sự hoàn hảo chuỗi cung ứng thông qua việc đảm bảo dòng chảy thông tin thông suốt, điều này dẫn đến các quyết định trong chuỗi cung ứng chính xác hơn. Dù sử dụng hình thức nền tảng hay phần mềm CNTT nào thì chuỗi cung ứng cũng nên nắm bắt và chia sẻ thông tin trong toàn bộ phòng chức năng và bộ phận trong tổ chức trong những thời gian hữu dụng. Điều này bao gồm việc chuyển tin về vị trí của phương tiện vận chuyển thông qua hệ thống định vị toàn cầu, chuyển các yêu cầu về nguyên liệu thông qua hệ thống trao đổi dữ liệu điện tử trên nền web, hay nắm bắt thông tin về nhu cầu và bổ sung

bằng việc sử dụng công nghệ mã vạch, các thẻ nhận dạng bằng sóng Radio (RFID) cũng trở nên hữu dụng khi nắm bắt thông tin về dòng chảy nguyên liệu và sản phẩm.

Yếu tố 4: Hệ thống đo lường đánh giá đúng và hiệu quả:

Một hệ thống đánh giá và thước đo đúng đại diện cho yếu tố thứ tư giúp hỗ trợ cho sự thành công của chuỗi cung ứng. Đây là một quy trình rất quan trọng trong việc quản trị chuỗi cung ứng. Trước hết, đánh giá mục tiêu sẽ hỗ trợ cho việc ra quyết định dựa vào thực tế nhiều hơn, điều này là tiêu chí quan trọng trong quản lý chất lượng đồng bộ. Thứ hai, việc đánh giá là một cách lý tưởng để truyền đạt các yêu cầu đến các thành viên khác trong chuỗi cung ứng, thúc đẩy sự thay đổi và cải tiến liên tục. Thứ ba, việc đánh giá chuyển tải tới nhân viên những gì quan trọng bằng việc kết nối các yếu tố thiết yếu để đáp ứng yêu cầu khách hàng. Cuối cùng, một quy trình đánh giá sẽ giúp công ty xác định liệu những sáng kiến mới có đáp ứng kết quả mong muốn không. Việc đánh giá có lẽ là công cụ duy nhất và tốt nhất để kiểm soát các yếu tố trong các hoạt động và quy trình của chuỗi cung ứng.

Bốn yếu tố này hợp lại sẽ hỗ trợ cho sự phát triển của những chiến lược và cách tiếp cận để bắt đầu xác lập sự hoàn hảo trong chuỗi cung ứng. Nếu các doanh nghiệp không xây dựng và liên tục củng cố bốn yếu tố này, họ sẽ không bắt kịp được với xu thế mới trong quản trị chuỗi cung ứng trong bối cảnh hội nhập hiện nay. Cuối cùng, cả các nhà quản trị chuỗi cung ứng trực tiếp hay gián tiếp cần phải đồng thuận về tầm quan trọng của bốn yếu tố này và cùng phối hợp đưa chúng vào thực tế.

CHƯƠNG 2. PHÂN TÍCH MÔ HÌNH QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG CỦA TOYOTA

I. Giới thiệu về công ty Toyota

1. Quá trình hình thành và phát triển

Tập đoàn Toyota là công ty cổ phần được thành lập theo luật thương mại của Nhật Bản. Toyota bắt đầu hoạt động vào năm 1933 về lĩnh vực xe hơi của tập đoàn công nghiệp Toyota (trước đây, là nhà máy dệt Toyoda).

Vào năm 1982, công ty Motor Toyota và Toyota Motor Sales sáp nhập thành tập đoàn Toyota Motor như ngày nay. Tính đến ngày 31 tháng 3 năm 2010, Toyota có 522 công ty con và 226 công ty liên quan, trong đó có 56 công ty là công ty cổ phần. Hiện nay, trụ sở chính của Toyota được đặt tại số 1 Toyota-cho, thành phố Toyota, tỉnh Aichi 471-8571, Nhật Bản. Lĩnh vực kinh doanh của Toyota bao gồm các hoạt động liên quan đến ô tô với hai thương hiệu chính là Toyota và Lexus, các hoạt động về dịch vụ tài chính và tất cả các hoạt động khác. Các hoạt động liên quan đến xe hơi của Toyota bao gồm thiết kế, sản xuất, lắp ráp và bán các loại xe chở khách, xe tải nhỏ và các loại xe chuyên chở dùng trong thương mại như xe tải và các bộ phận, phụ kiện liên quan. Dịch vụ tài chính của Toyota chủ yếu là cung cấp tài chính cho đại lý và khách hàng của họ để mua hoặc thuê các loại xe của Toyota. Toyota cũng cung cấp các dịch vụ tài chính cho thuê bán lẻ thông qua việc mua các hợp đồng cho thuê có nguồn gốc là các đại lý Toyota. Toyota bán các loại xe của mình tại khoảng 170 quốc gia và khu vực. Thị trường chính của Toyota cho các sản phẩm xe hơi của mình là Nhật Bản, Bắc Mỹ, Châu Âu, và châu Á. Trong năm tài chính 2010, 29.9% trong doanh số bán hàng của Toyota trên cơ sở hợp nhất là ở Nhật Bản, 29% ở Bắc Mỹ, 11,9% ở Châu Âu, 13,5% ở Châu Á, và 15,7% còn lại là ở các thị trường khác.

Dưới đây là các bảng thể hiện kết quả kinh doanh, kết quả sản xuất và doanh số bán hàng của Toyota tại mỗi thị trường địa lý của mình trong 3 năm qua

Bảng 2.1: Các kết quả kinh doanh

Chỉ tiêu	Năm	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
Doanh thu		26,289.2	20,529.5	18,950.9
Thu nhập từ hoạt động kinh doanh		2,270.3	-461	147.5
Thu nhập ròng		1,717.8	-436.9	209.4
Chi phí vốn		1,480.2	1302.5	579.0
Nghiên cứu và phát triển		958.8	904.0	725.3
Số lượng các công ty con		530	529	522
Số lượng các công ty cổ phần có liên quan		55	56	56

(Nguồn: <http://www.toyota-global.com/company/profile/overview/>)

(Đơn vị = 1 tỷ Yên, 1 công ty)

Bảng 2.2 Các kết quả sản xuất

		Năm 2008	Năm 2009	Năm 2011
Lượng xe	Nhật Bản	5,160,000	4,255,000	3,956,000
	Nước ngoài	3,387,000	2,796,000	2,853,000
	Tổng	8,547,000	7,051,000	6,809,000

(Nguồn: <http://www.toyota-global.com/company/profile/overview/>)

(Đơn vị = 1 chiếc)

Bảng 2.3 Các kết quả bán hàng

		Năm 2008	Năm 2009	Năm 2011
Lượng xe	Nhật Bản	2,188,000	1,945,000	2,163,000
	Nước ngoài	6,725,000	5,622,000	5,074,000
	Tổng	8,913,000	7,567,000	7,237,000

(Nguồn: <http://www.toyota-global.com/company/profile/overview/>)

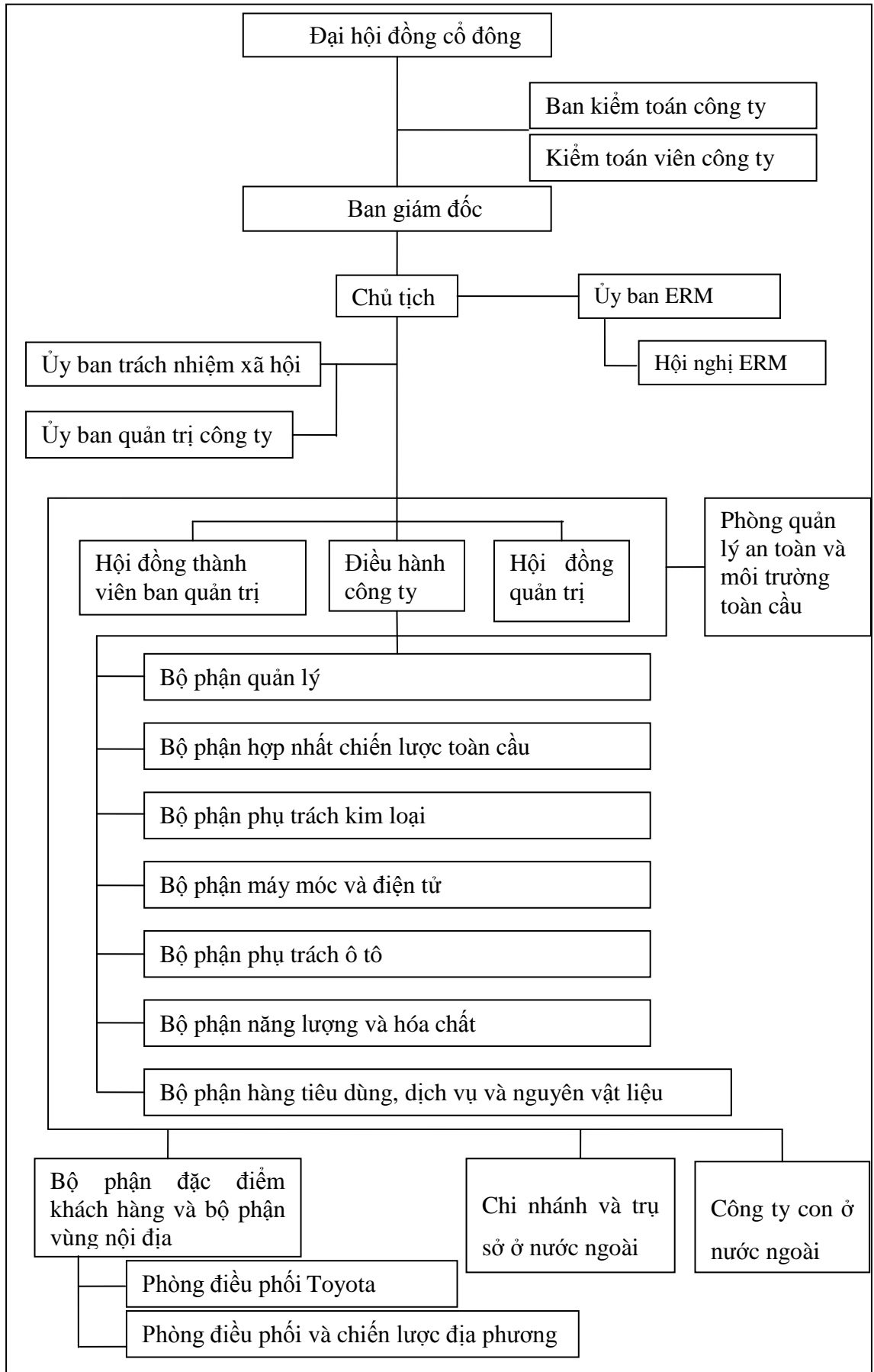
(Đơn vị = 1 chiếc)

2. Cơ cấu tổ chức

Toyota là công ty đa quốc gia, có mặt ở 53 quốc gia trên thế giới và bán các loại xe ở hơn 170 quốc gia. Để thực hiện chiến lược vận hành chuỗi cung ứng hiệu quả, doanh nghiệp cần phải xây dựng được cơ cấu tổ chức hợp lý để các phòng ban có thể phối hợp với nhau một cách tốt nhất. Toyota xây dựng cơ cấu tổ chức của mình dựa trên những yêu cầu về sản xuất, phân phối, tài chính, quan hệ khách hàng, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, chi nhánh ở nước ngoài... Các bộ phận, phòng ban của công ty Toyota trụ sở chính tại Nhật Bản và các chi nhánh trên khắp thế giới phối hợp hoạt động với nhau, các luồng thông tin di chuyển ở khắp các cấp quản trị để tạo ra hiệu quả vận hành chuỗi cung ứng tốt nhất.

Cơ cấu tổ chức của Toyota được xây dựng như sau:

Hình 2.1 Cơ cấu tổ chức của công ty Toyota

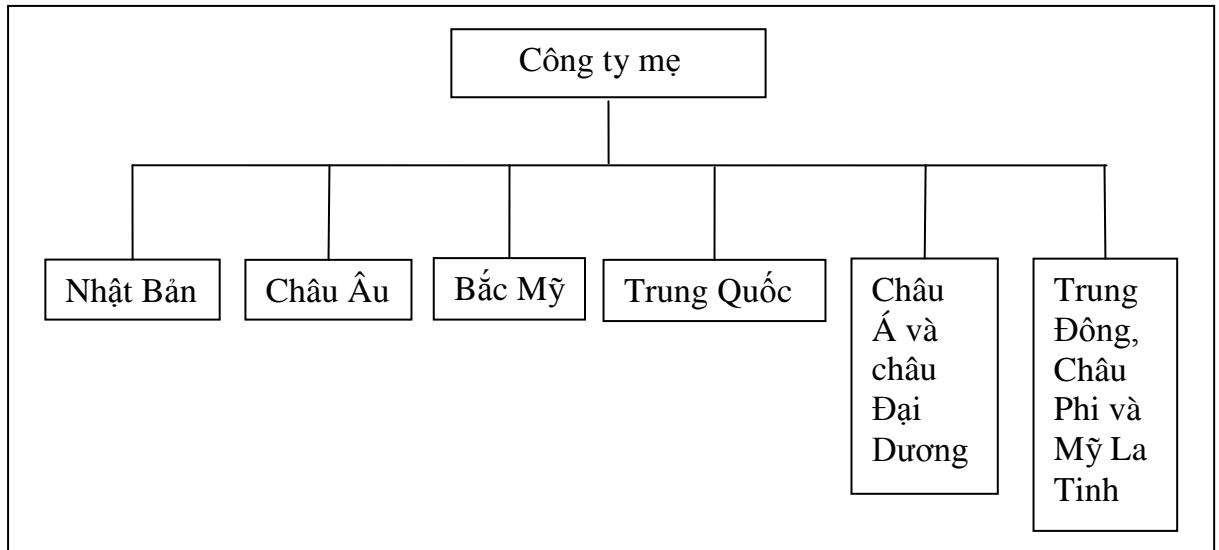


Chú giải:

ERM: (Enterprise Risk Management) quản trị rủi ro doanh nghiệp

(Nguồn: <http://www.toyota-tsusho.com/english/corporate/organization.html>)

Hình 2.2 Các vùng sản xuất kinh doanh của Toyota trên thế giới



(Nguồn: <http://www.toyotatsusho.com/english/corporate/branch/index.html>)

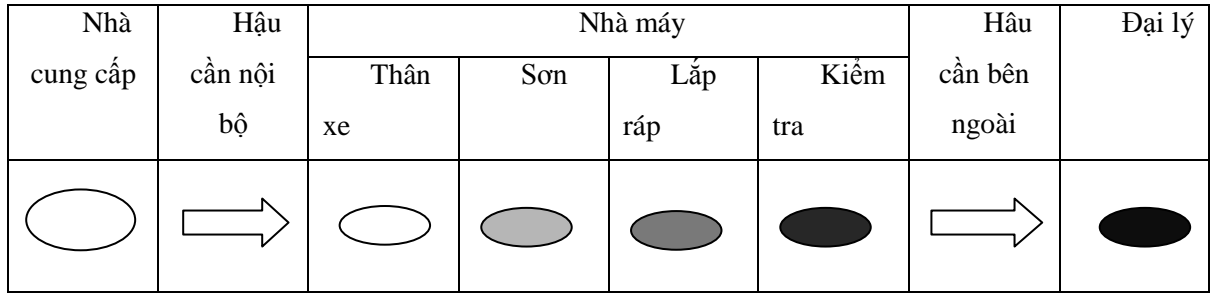
II. Mô hình quản trị chuỗi cung ứng của Toyota

Toyota được nhiều công ty trên khắp thế giới lấy làm tiêu chuẩn để so sánh (benchmarking) về chất lượng, năng suất, tốc độ sản xuất và sự linh hoạt. Sản phẩm của Toyota liên tục đứng đầu bảng xếp hạng của các tổ chức khác nhau trong nhiều năm qua. Trong các yếu tố thành công của Toyota thì chuỗi cung ứng đóng vai trò đặc biệt quan trọng.

1. Tổng quan về chuỗi cung ứng của Toyota

Trước khi đi vào tìm hiểu sâu về việc quản trị chuỗi cung ứng của Toyota, người viết xin nêu những nét khái quát chung về chuỗi cung ứng của công ty thể hiện ở dòng hình thành sản phẩm qua sơ đồ sau

Hình 2.3 Dòng hình thành sản phẩm



(Nguồn: Ananth V. Iyer, Sridhar Seshadri, Roy Vasher, *Toyota supply chain management*, The McGraw-Hill Companies, p 12)

Các bộ phận, linh kiện được sản xuất bởi các nhà cung cấp và được vận chuyển về nhà máy lắp ráp. Ở nhà máy lắp ráp, một chiếc xe được bắt đầu ở xưởng thân xe, rồi đến xưởng sơn, xưởng lắp ráp và cuối cùng được kiểm tra toàn bộ, sau khi sản xuất xong, xe ô tô được chuyển đến các đại lý thông qua hậu cần bên ngoài. Trên thực tế quy trình này tương đối phức tạp vì một chiếc xe vốn rất lớn và cồng kềnh, được lắp ráp từ hàng ngàn bộ phận từ hàng trăm nhà cung cấp và cũng có hàng ngàn bộ phận kết hợp ở xe cần được sản xuất.

Các nhà cung cấp cung ứng hàng ngàn bộ phận và linh kiện để tạo nên một chiếc xe. Những bộ phận và linh kiện này được nhận về qua hệ thống hậu cần bên trong từ hàng trăm nhà cung cấp bậc 1. Bậc 1 bao gồm các nhà cung cấp cấp đầu tiên, họ sản xuất và giao các bộ phận trực tiếp đến các nhà máy lắp ráp. Bởi vì bản thân các nhà cung cấp cũng cần đến các nhà cung cấp khác, nên chuỗi cung ứng chứa bao gồm vài cấp độ được đề cập đến như là bậc 1, bậc 2, bậc 3... Vì thế đối với một nhà máy lắp ráp ô tô chuỗi cung ứng nội bộ là khá phức tạp. Thêm vào đó, các nhà cung cấp lại ở các vị trí địa lý khác nhau, nên thời gian các bộ phận, linh kiện từ mỗi nhà cung cấp chuyển đến nhà máy lắp ráp có thể không giống nhau. Ví dụ như các nhà cung cấp ở địa phương có thể chỉ mất vài ngày để chuyển hàng đến bộ phận lắp ráp, trong khi đó, công tác vận chuyển hàng hóa từ các nhà cung cấp ở nước ngoài có thể phải mất vài tuần.

Hậu cần nội bộ (inbound logistics): Sau khi được sản xuất thì các bộ phận và linh kiện được chuyển đến nhà máy lắp ráp theo nhiều phương thức khác nhau. Toyota đi theo hướng sản xuất “đúng lúc, kịp thời” (just-in-time) nên đòi hỏi độ tin cậy và tính chính xác cao trong công tác quản lý hậu cần nội bộ. Do đó, Toyota đảm nhiệm toàn bộ việc nhận hàng và vận chuyển các bộ phận từ nhà cung cấp tới các nhà máy thông qua công ty chuyên cung cấp dịch vụ hậu cần. Toyota tổ chức các nhà cung cấp thành các nhóm dựa trên khoảng cách địa lý. Các chặng đường vận chuyển bằng xe tải được thiết kế để các bộ phận được thu gom từ nhiều nhà cung cấp chung và chuyển tới một kho trung chuyển của vùng. Để tăng tính hiệu quả, một chiếc xe tải sẽ cùng một lúc nhận các bộ phận không chỉ từ các nhà cung cấp chung mà còn từ mỗi nhà cung cấp được chỉ định riêng cho các nhà máy khác nhau của Toyota. Các bộ phận được phân loại ở kho trung chuyển, sau đó chúng được chuyển lên xe tải và đưa tới mỗi nhà máy.

Sản xuất: Xe được sản xuất ở nhà máy lắp ráp từ các bộ phận, linh kiện. Nhà máy được chia thành các phân xưởng khác nhau. Đầu tiên, xe được tạo khung và vỏ ở xưởng thân xe. Các phần của thân xe được dập ở xưởng dập bằng áp suất. Công ty sử dụng robot ở xưởng thân xe để hàn các bộ phận lại với nhau. Sau đó, xe sẽ được chuyển đến xưởng sơn để sơn bên ngoài và được đưa xuống dây chuyền cuối cùng để lắp ráp. Ở đây, hầu hết các phần được cung cấp bởi các nhà cung ứng đã được cài đặt để tạo nên một chiếc xe hoàn chỉnh. Mỗi phần được gắn với một dây chuyền chuẩn hóa để các bộ phận có thể được di chuyển từ kho hàng đến dây chuyền địa chỉ dựa trên một nhãn mã vạch được nhà cung cấp gắn vào công-te-nơ chứa các bộ phận đó. Sau khi được lắp ráp xong, xe còn phải trải qua vài bước kiểm tra nữa, nếu đạt tiêu chuẩn thì mới được giao cho đại lý.

Hậu cần bên ngoài: Xe sau khi được sản xuất ở nhà máy lắp ráp phải được vận chuyển đến các đại lý. Xe xuất xưởng được Toyota thuê vận chuyển theo hai hình thức: đường sắt và đường ô tô. Ngay ở ngoài nhà máy lắp ráp của Toyota có một sân lớn dùng để sắp xếp xe theo thứ tự ưu tiên giao hàng gọi là “sân điều phối”. Sân này có ba chức năng: để lắp đặt phụ tùng, thực hiện các chức năng kiểm tra

đảm bảo chất lượng và sắp xếp xe để giao hàng. Sau khi hoàn tất các thủ tục trên, xe được lái vào khu vực dành cho vận chuyển bằng đường sắt hoặc bằng đường bộ và sẵn sàng để giao hàng.

Đại lý: Các đại lý đóng một vai trò then chốt trong chuỗi cung ứng bởi vì họ là bộ mặt của Toyota trước khách hàng. Họ chịu trách nhiệm bán xe từ nhà sản xuất đến khách hàng mua lẻ. Xe được chuyển đến đại lý từ nhà máy hoặc từ cảng đến bằng ô tô tải. Thời gian giao hàng sẽ thay đổi phụ thuộc vào địa điểm và giờ làm việc của đại lý. Thông thường, hầu hết các đại lý sẽ đồng ý nhận xe chỉ trong giờ làm việc chính thức, tuy nhiên một đại lý có thể không muốn bị làm gián đoạn trong những lúc bận rộn nhất nên có thể tiến hành nhận xe trong những khoảng thời gian khác nhau. Vì thế các công ty vận tải đường bộ phải nắm rõ khoảng thời gian nhận hàng của đại lý và điều chỉnh kế hoạch giao hàng cho phù hợp. Hầu hết các xe tải sẽ giao một lô xe cho các đại lý khác nhau, vì thế việc giao hàng phải được lên kế hoạch dựa trên chặng đường giao hàng. Một trong những trách nhiệm chính của người bán hàng là hướng dẫn nhu cầu khách hàng. Mô hình bán hàng của Toyota được thiết kế để lượng xe được bán nhiều mà đại lý chỉ phải lưu kho thấp. Mục tiêu là chỉ dự trữ 20% số xe đại diện cho 80% số xe bán ở mỗi khu vực thị trường. Sau khi đại lý bán xe và giao cho khách hàng, họ gửi xác nhận bán hàng đến nhà sản xuất, điều này sẽ giảm dự trữ, cung cấp cho đại lý tín dụng bán hàng và bắt đầu thời gian bảo hành cho khách hàng.

2. Quy trình vận hành chuỗi cung ứng của Toyota

Một vài quy trình vận hành phải được thực hiện trên cơ sở chu kỳ để đảm bảo chuỗi cung ứng vật chất vận hành năng suất và hiệu quả. Các quy trình này liên kết và đồng bộ các quy trình vận hành với các quy trình vật chất để đảm bảo cho một chuỗi cung ứng tinh gọn (lean supply chain). Các quy trình chủ yếu như sau:

- Lập kế hoạch tổng hợp
- Lập kế hoạch bán hàng và sản xuất

- Lập lịch vận hành sản xuất
- Đặt hàng nguyên vật liệu
- Quản lý nhà cung cấp
- Hậu cần (Logistics)
- Phân bổ xe ở đại lý và đáp ứng nhu cầu

2.1 Lên kế hoạch tổng hợp

Lên kế hoạch tổng hợp là một quy trình quan trọng đối với các công ty sản xuất và phân phối sản phẩm tới người bán lẻ trên các khu vực thị trường khác nhau. Việc lên kế hoạch tổng hợp của Toyota nhằm giải quyết việc lựa chọn tổ hợp các mẫu xe đặc biệt để chào bán ở các vùng trong một quốc gia và để quản lý mức độ nhu cầu sản phẩm của nhà đại lý nhằm tạo điều kiện cho nhà máy sản xuất và đặt hàng cho các nhà cung ứng một cách ổn định. Chủng loại xe mà Toyota lên kế hoạch chào bán được lựa chọn cẩn thận từ 20% dãy sản phẩm chủ yếu đại diện cho 80% lượng cầu ở vùng đó. Vì thế, mẫu xe trong các kế hoạch chào bán ở một vùng thường là được lấy từ tất cả các dòng sản phẩm có sẵn hoặc các sản phẩm được chào bán ở thị trường quốc gia. Việc lên kế hoạch tổng hợp cho phép đồng bộ hóa tất cả các hoạt động trong một khu vực, từ những chương trình quảng cáo trên tivi đề cập đến màu sắc đặc biệt và các sự lựa chọn có sẵn ở vùng đến các tờ báo và các ấn phẩm định kỳ, tất cả các chào hàng đi cùng với sản phẩm hiện có của các đại lý. Tính sẵn có của những bộ sản phẩm cùng loại giữa các đại lý làm gia tăng khả năng bán lẻ của họ mà không cần dự trữ ở mức cao.

Trước khi lên kế hoạch tổng hợp, độ phức tạp của sản phẩm cần được giảm xuống, điều này đòi hỏi phải có sự phối hợp giữa việc thiết kế, marketing và bán hàng, và các nhóm sản xuất. Ví dụ như: giảm sự phức tạp trong thiết kế, tiêu chuẩn hóa một số bộ phận thông thường, loại bỏ những lựa chọn được ít khách hàng yêu cầu, thuê các nhà cung cấp ở địa phương gia công các bộ phận thông thường để giảm lưu kho... Tiếp theo bộ phận bán hàng sẽ làm việc với vùng bán hàng để tìm

ra nhóm xe nào bán chạy nhất ở vùng đó. Bước này hết sức cần thiết bởi vì mỗi vùng bán hàng có những đặc điểm riêng về lượng cầu. Sau đây là một vài hướng dẫn cho việc lập kế hoạch tổng hợp cho từng vùng bán hàng:

- Đơn vị dự trữ giới hạn (SKUs – limit stockkeeping units) quyết định bộ chi tiết đặc biệt dành cho xe hơi nào sẽ được dự trữ bởi một vùng bán hàng. Ví dụ, một vùng bán hàng trong phạm vi bán hàng của công ty có thể là vùng phía nam nước Mỹ hoặc Italy ở châu Âu...vv.
- Phân tích lượng hàng bán trong quá khứ, lượng đơn chào hàng, và các điều tiết của địa phương để dự đoán lượng cầu hàng hóa cho tương lai.
- Dự trữ số lượng lớn đơn vị dự trữ giới hạn (SKUs). Kho dự trữ của đại lý chỉ nên chứa khoảng 20% lượng SKUs đại diện cho 80% số lượng
- Tập trung các chiến dịch marketing để hỗ trợ việc lên kế hoạch tổng hợp bởi địa phương. Kết hợp các đơn chào hàng với các kết hoạch marketing sẽ giúp sự chọn lựa của khách hàng được trở nên khả thi hơn.
- Quản lý lượng cầu. Hướng dẫn các đại lý phản ứng kịp thời với lượng nhu cầu xe ô tô mà không có sẵn trong kho.

2.2 Kế hoạch bán hàng và sản xuất

Lên kế hoạch bán hàng và sản xuất là một phần then chốt của quá trình lập kế hoạch cho chuỗi cung ứng. Mục đích của việc lên kế hoạch bán hàng và sản xuất là để lên kế hoạch sản xuất nhằm cân bằng lượng cung và cầu một cách hiệu quả. Để hiểu được cách Toyota tiếp cận vấn đề này chúng ta cần phải hiểu được chủ thể nào trong chuỗi cung ứng xác nhận lượng đặt hàng. Đối với Toyota, các văn phòng đại diện ở mỗi vùng sẽ xác nhận lượng đơn đặt mua xe hàng tháng rồi gửi thông báo về công ty để lên kế hoạch sản xuất.

Các quy trình lên kế hoạch và kinh doanh ở Toyota được thực hiện thành 2 cấp: lên kế hoạch hàng năm và thực hiện đơn đặt hàng từng tháng.

Mục đích của quy trình lập kế hoạch hàng năm là để thiết lập một dự báo về sản xuất và bán hàng trong ba năm. Quá trình được lặp lại nửa năm một lần để dự báo được cập nhật dựa trên các điều kiện kinh tế thị trường trong thời gian gần nhất. Dự báo hàng năm được sử dụng trong toàn bộ các phòng ban của công ty để lên kế hoạch lợi nhuận, xây dựng ngân sách chi phí và vốn, đánh giá các yêu cầu về quy mô nhà máy sản xuất và nhà cung cấp, xem xét giá cả theo năm với các nhà cung cấp, và tác động đến các chiến lược marketing. Việc tiến hành kế hoạch hàng năm là một quá trình hợp tác giữa bộ phận bán hàng và bộ phận sản xuất. Trách nhiệm của việc bán hàng là để nắm bắt thị trường và các điều kiện kinh tế, dự đoán chiến lược và kế hoạch của sản phẩm cạnh tranh. Bên cạnh đó, trong công tác bán hàng, doanh nghiệp cần phải nắm rõ về việc tung ra thị trường các sản phẩm mới và các kế hoạch marketing nhằm tạo ra một doanh số dự báo cho mỗi sản phẩm cho mỗi tháng và mỗi năm. Trách nhiệm của sản xuất là để xác định công suất sản xuất cho mỗi sản phẩm và cho mỗi nhà máy, đánh giá các mô hình hỗn hợp khác nhau, xác định điểm cực đại và cực tiểu trong lịch sản xuất được tạo ra bởi mô hình thay đổi tiến độ làm việc.

Sau khi lên kế hoạch sản xuất hàng năm Toyota lên kế hoạch cho việc thực hiện đơn đặt hàng từng tháng. Toyota nhận đơn đặt hàng từng tháng từ các quốc gia trên toàn cầu. Khi mỗi vùng đã lập xong đơn đặt hàng, thì đơn hàng đó được chuyển đến các trụ sở bán hàng, và được tập hợp lại để tạo nên một đơn đặt hàng toàn quốc trước khi được gửi đến tập đoàn Toyota (Toyota Motor Corporation). Đơn hàng được Toyota kiểm tra lại để đảm bảo rằng mỗi vùng đã đặt đúng số lượng của mỗi mẫu xe. Quy trình này được chuyển vào để thống nhất với kế hoạch sản xuất của mỗi nhà máy lắp ráp. Sau khi máy tính phân tích số liệu và cho ra các kết quả, chúng lại được đội ngũ các nhà quản lý sản xuất và kinh doanh thảo luận và xem xét kỹ lưỡng. Đây là quá trình tác động qua lại để xây dựng việc kế hoạch sản xuất trong vòng 3 tháng của các nhà lắp ráp và nhà máy đơn vị của Toyota trên toàn thế giới. Mỗi đại lý nhận được một phần lượng hàng sản xuất cho một mẫu xe từ mỗi nhà máy lắp ráp của Toyota cho mỗi một kì 3 tháng. Vì thế, mỗi đại lý phải báo cáo

lượng đặt hàng mỗi tháng và dự báo nhu cầu 2 tháng kế tiếp. Để đảm bảo cho việc vận hành sản xuất và kinh doanh không bị ngắt quãng, các cuộc họp cấp cao được tổ chức bởi bên sản xuất và bên kinh doanh để giải quyết những sự khác nhau giữa nhu cầu đơn hàng và kế hoạch vận hành sản xuất. Kết quả cuộc họp sẽ quyết định mức sản xuất tối ưu cho đơn đặt hàng. Khung thời gian cho việc thảo luận mức sản xuất tối ưu này chỉ được cho phép trong vòng một hoặc hai ngày.

2.3 Lên lịch trình sản xuất

Việc lên lịch trình sản xuất đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa bộ phận bán hàng và bộ phận sản xuất. Ở phần này chúng ta sẽ tìm hiểu Toyota dùng lịch trình sản xuất như thế nào để cung cấp nguồn nguyên vật liệu và máy móc thích hợp và liên tục xuyên suốt chuỗi cung ứng.

Bước đầu tiên trong việc lên lịch trình sản xuất là dùng đơn đặt hàng và các dữ liệu dự báo để tạo ra các bản ghi nhớ riêng lẻ cho mỗi loại xe và ấn định một số tham chiếu đặc biệt. Bước này thực sự cần thiết bởi vì mỗi loại xe cần phải được chỉ định một thời gian sản xuất. Số xác định xe (Vehicle Identification Number – VIN) được ấn định khi xe được bắt đầu ở xưởng thân xe và trước khi xuống dây chuyền số tham chiếu đặc biệt (Unique Reference Number – URN) được gắn để phân biệt các xe với nhau.

Toyota lên lịch trình sản xuất xe theo ngày, theo dây chuyền, theo nhà máy. Thông thường, một vài đơn đặt hàng có yêu cầu ngày sản xuất đặc biệt, vì thế cần phải lên lịch sản xuất cho những đơn hàng này đầu tiên. Ví dụ như các đơn đặt hàng lớn theo nhóm. Các công ty lớn yêu cầu Toyota giao hàng từng tháng theo một thời điểm được ấn định cụ thể. Vì thời gian của các công ty này có giới hạn và được ấn định cụ thể nên họ cố gắng bố trí thời điểm hợp lý để mang xe mới về và chuyển xe cũ đi. Vì thế những đơn đặt hàng này cần lên lịch dựa trên một chuỗi ngày cụ thể, chẳng hạn như tuần đầu tiên của tháng. Một ví dụ khác là đơn đặt hàng của khách

hàng đặc biệt cần được ưu tiên. Những đơn đặt hàng này thường được lên kế hoạch sản xuất sớm trong tháng để khách hàng có thể nhận hàng trong thời gian sớm nhất.

Các đơn hàng còn lại sẽ được phân bổ sản xuất đều trong tháng. Mỗi đơn đặt hàng sẽ được chỉ định một ngày sản xuất cụ thể. Ngày sản xuất được xem là ngày sản phẩm ô tô được hoàn thành. Kế hoạch sản xuất xe được Toyota điều chỉnh dựa trên các điều kiện sản xuất trong thời gian gần nhất. Kế hoạch sản xuất liên tục sẽ thực hiện được khi mọi thứ trong nhà máy đều vận hành đúng kế hoạch. Tuy nhiên, trong thực tế không phải lúc nào nhà máy cũng vận hành được theo như lịch trình đã đề ra vì có rất nhiều yếu tố khác có thể ảnh hưởng đến quá trình vận hành mà ta không thể lường trước được. Khi có sự cố xảy ra làm gián đoạn sản xuất thì Toyota xem xét lại kế hoạch sản xuất qua việc theo dõi chiếc xe cuối cùng rời dây chuyền và tính toán ngược lại để quyết định sẽ sản xuất bao nhiêu xe mỗi ngày dựa trên kế hoạch sản xuất hiện tại. Kế hoạch sản xuất hàng ngày được cập nhật để xem xét những thay đổi trong số ngày số giờ lao động vượt quá. Ví dụ, nếu thời điểm cuối giai đoạn của ngày sản xuất trước, một thiết bị trục trặc dẫn đến làm chậm thời gian sản xuất máy 3 tiếng thì phải làm bù ngoài giờ 3 tiếng đó trong ba ngày tiếp theo mỗi ngày một tiếng. Ta có thể tham khảo ví dụ qua bảng sau:

Bảng 2.4 Ví dụ về thay đổi lịch sản xuất

Chỉ tiêu	Ngày 1	Ngày 2	Ngày 3	Ngày 4	Ngày 5
Kế hoạch	1000	1000	1000	1000	1000
Thực hiện	1000	850			
Chênh lệch	0	(150)			
Sửa kế hoạch			1050	1050	1050

Nhìn vào bảng 2.4 ta thấy, ngày sản xuất thứ 2 chỉ sản xuất được 850 sản phẩm so với kế hoạch là 1000, vậy là có 150 sản phẩm chưa theo kế hoạch. Vì thế kế hoạch hàng ngày sẽ được điều chỉnh để 150 sản phẩm đó sẽ được sản xuất trong 3 ngày tiếp theo. Việc phân bổ sản xuất kéo dài ra 3 ngày như thế sẽ làm giảm áp lực

đối với hệ thống sản xuất, để hệ thống được tiến hành trôi chảy. Sự điều chỉnh này giúp công ty giảm được tình trạng đặt hàng với số lượng quá nhiều hoặc quá ít.

Quá trình lên kế hoạch sản xuất của Toyota được kết hợp giữa các dự báo và lượng đơn hàng nhận được nên công ty có thể chuẩn bị trước được một phần lượng nguyên vật liệu cần thiết cho đợt sản xuất. Các loại nguyên vật liệu này thường là các linh kiện đã được tiêu chuẩn hóa và có thể sử dụng cho các loại xe khác nhau nên độ rủi ro của các dự báo là rất thấp. Tuy nhiên hướng đi của Toyota là sản xuất ô tô theo đơn đặt hàng (BTO) nên công ty vẫn chủ yếu là sử dụng chuỗi cung ứng kéo (pull supply chain) – tức là tất cả các hoạt động của chuỗi cung ứng được dựa vào nhu cầu thực tế hơn là dự báo.

2.4 Đặt hàng nguyên vật liệu

Để chuỗi cung ứng vận hành hiệu quả, việc đặt hàng nguyên vật liệu phải phù hợp với kế hoạch sản xuất. Toyota áp dụng nhiều quy trình khác nhau để đặt hàng nguyên vật liệu, trong đó có một vài quy trình được xem là đặc trưng của công ty. Bốn quy trình đặt hàng chính mà Toyota sử dụng bao gồm: đặt hàng tại địa phương, đặt hàng bộ phận sản xuất trong nội bộ công ty, đặt hàng liên tục, và đặt hàng mất nhiều thời gian chờ. Mỗi danh mục bộ phận đều có một quá trình đặt hàng riêng biệt. Từ “bộ phận” được đề cập ở đây bao gồm các bộ phận riêng lẻ cũng như các bộ linh kiện lắp ráp. Trong trường hợp của Toyota các bộ phận được các nhà cung cấp bậc 1 chuyển đến cho nhà sản xuất thiết bị gốc và chính các nhà cung cấp bậc 1 này cũng phải đặt hàng nguyên vật liệu sản xuất từ các nhà cung cấp khác.

Đặt hàng tại địa phương (Local Parts Ordering)

Các bộ phận sản xuất tại địa phương thường chiếm một tỉ lệ lớn trong số lượng các bộ phận cần đặt. Đối với mỗi loại xe, có thể có đến 300 đến 400 nhà cung cấp trong khu vực cách nhà máy lắp ráp khoảng vài ngày đường. Mặc dù các nhà cung cấp nhận được dự báo hàng tuần từ Toyota nhưng họ phải đợi cho đến khi

nhận được đơn đặt hàng mỗi ngày cuối cùng trước khi chuẩn bị giao hàng. Đơn hàng cuối cùng được chuyển đến các nhà cung cấp mỗi ngày.

Công thức để tính toán đơn đặt hàng các bộ phận mỗi ngày rất cần thiết để đảm bảo rằng mỗi bộ phận dùng cho mỗi chiếc xe đến đúng thời điểm để có thể lắp đặt trên dây chuyền trong nhà máy lắp ráp. Sau đây là một vài phương pháp chủ yếu được dùng để tính toán lượng đặt hàng:

- Tính toán các bộ phận cần thiết cho mỗi chiếc xe
- Điều kiện vận hành tại nhà máy lắp ráp:
 - ✓ Chiếc xe cuối cùng được hoàn thành (số tham chiếu đặc biệt của xe thể hiện nó là chiếc cuối cùng được hoàn thành trong ngày sản xuất trước)
 - ✓ Việc lên kế hoạch sản xuất hiện tại dựa trên kế hoạch tăng giờ làm của ngày gần nhất
 - ✓ Điểm lắp đặt trên dây chuyền lắp ráp nơi mỗi phần được lắp và thời gian bù trừ được tính ngược lại từ lúc xong dây chuyền
- Thông tin chính cho mỗi nhà cung cấp:
 - ✓ Số lượng bộ phận cho mỗi nhà cung cấp
 - ✓ Kích cỡ cho mỗi bộ phận
 - ✓ Vị trí sản xuất của nhà cung cấp và thời gian chờ hàng từ vị trí nhà cung cấp đến vị trí nhà máy của Toyota

Mục đích của quy trình đặt hàng bộ phận vào từng ngày là để để các nhà cung cấp dựa vào thời gian họ chờ hàng từ các nhà cung cấp khác mà sản xuất cho đúng thời gian.

Đặt hàng sản xuất trong nội bộ công ty (In-house Parts Ordering)

Các phần này được sản xuất ngay trong nhà máy lắp ráp, ví dụ như bộ phận dập hình và các bộ phận bằng nhựa. Có 2 phương pháp chủ yếu cho hình thức đặt hàng này là: thẻ đặt hàng nội bộ (internal kanbans) và đặt hàng liên tục (sequenced orders)

Từ kanban có nghĩa là thẻ đặt hàng. Theo hình thức đơn giản nhất của nó, phòng kế hoạch ấn định một số lượng nhất định các thẻ đặt hàng cho mỗi bộ phận, linh kiện của xe cho phòng có nhu cầu sử dụng. Mỗi thẻ đặt hàng cho phép sản xuất một số lượng bộ phận nhất định và các bộ phận này sẽ được đóng vào một công-te-nơ. Mỗi công-te-nơ chứa đầy hàng và thẻ đi kèm được chuyển đến cho phòng có nhu cầu sử dụng. Khi phòng đó sử dụng hết các bộ phận và có nhu cầu tiếp thì lấy thẻ đó từ công-te-nơ và đặt vào vị trí dành cho thẻ đặt hàng ở phòng cung ứng. Chỉ khi thấy có thẻ đặt hàng thì phòng cung ứng mới sản xuất và cung cấp nguyên vật liệu, linh kiện. Làm như thế sẽ giúp Toyota giảm thiểu thời gian lưu kho cho các nguyên vật liệu và bán thành phẩm trước khi đưa vào dây chuyền lắp ráp hoàn chỉnh một chiếc xe.

Đặt hàng liên tục (Sequence Parts Ordering)

Các bộ phận được sản xuất theo chuỗi liên tục là các bộ phận như ghế ngồi, bánh xe được đặt hàng cùng với thời điểm chiếc xe đi vào công đoạn lắp ráp cuối cùng. Nhà cung cấp chế tạo và vận chuyển các bộ phận này phù hợp với trình tự thời gian các chiếc xe được lắp ráp. Trong thực tế, đơn hàng được chuyển tới nhà cung cấp qua việc quét tần số radio của số xe khi nó bắt đầu đi đến dây chuyền lắp ráp cuối cùng. Sở dĩ đơn hàng không được gửi sớm hơn giai đoạn lắp ráp cuối cùng bởi vì trước giai đoạn đó chiếc xe có thể tạm dừng ở bộ phận sơn xe (9 tiếng đồng hồ) nên nhà cung cấp có đủ thời gian để chuẩn bị. Khoảng thời gian từ lúc tín hiệu được gửi đến cho nhà cung cấp cho đến khi nó được sử dụng trên dây chuyền giao động khoảng 2 đến 5 tiếng. Các nhà cung cấp chế tạo các bộ phận khi nhận được các đơn hàng và vận chuyển chúng bằng xe tải theo chu kì chính xác 30 phút một lần hoặc 1 tiếng một lần.

Đặt hàng mất nhiều thời gian chờ (Long lead time Parts Ordering)

Có một số chi tiết, linh kiện, nguyên vật liệu phải vận chuyển từ quốc gia này sang quốc gia khác nên mất thời gian lâu hơn so với việc đặt hàng từ các nhà

cung cấp ở địa phương hay sản xuất trực tiếp trong nhà máy. Các bộ phận phải mất thời gian đợi lâu phải được đặt trước vài tuần trước khi sản xuất. Ví dụ, hầu hết các nguyên vật liệu dành cho các nhà máy của Toyota ở Bắc Mỹ và châu Âu được chuyển đến từ Nhật Bản với khoảng thời gian chờ hàng khoảng 6 tuần. Đối với các quốc gia thì lịch làm việc của họ khác nhau do các ngày nghỉ lễ cũng khác nhau theo tháng. Để điều chỉnh sự khác nhau này, lịch làm việc của các nhà máy ở nước ngoài và việc vận chuyển hàng hóa phục vụ sản xuất giữa các quốc gia được sắp xếp theo lịch làm việc của Nhật Bản.

Từ bốn quy trình đặt hàng nguyên vật liệu trên ta thấy nguyên vật liệu được đặt hàng ở xa, mất thời gian vận chuyển thì sẽ được đặt trước 5 hoặc 6 tuần, đặt hàng từ nhà cung cấp địa phương thì được thực hiện từng ngày, đặt hàng theo chuỗi thì được thực hiện theo giờ sản xuất, các nghiệp vụ đặt hàng này có thể khác nhau về thời gian chờ nhưng nguyên vật liệu được đặt hàng từ các nghiệp vụ đó sẽ có mặt tại nhà máy lắp ráp gần thời điểm hợp lý để được đưa vào sản xuất “đúng lúc, kịp thời”.

2.5 Quản lý các nhà cung cấp

Việc chọn lựa các nhà cung cấp có ý nghĩa vô cùng quan trọng trong chuỗi cung ứng của Toyota . Họ phải chọn ra được các nhà cung cấp có đủ năng lực sản xuất, có kinh nghiệm cung cấp các thiết bị sản xuất ô tô để đồng bộ hóa với quy trình sản xuất ô tô của Toyota nhằm mang đến hiệu quả tốt nhất trong việc vận hành chuỗi cung ứng.

Tuyển chọn nhà cung cấp

Ở Toyota việc tuyển chọn nhà cung cấp là một quá trình được vạch ra lâu dài để xác định xem nhà cung cấp có phù hợp với mạng lưới cung ứng hay không. Trong vài trường hợp, các nhà cung cấp được lựa chọn vì họ có các cải tiến kỹ thuật để thúc đẩy các quy trình giảm chi phí. Cả nhà cung cấp hiện tại và nhà cung cấp mới được kì vọng chia sẻ các cải tiến với nhau về các sản phẩm cùng loại. Do đó,

một nhà cung cấp có cơ hội nhận được các ý tưởng đến từ các nhà cung cấp khác trong mạng lưới cung ứng họ tham gia. Mục đích của Toyota là giảm số lượng các nhà cung cấp ở mức tối đa và tạo môi quan hệ làm ăn lâu dài bằng việc bồi dưỡng các nhà cung cấp hiện có để họ mở rộng và phát triển cùng Toyota thay vì tăng số lượng nhà cung cấp sẽ khiến cho chi phí tăng lên.

Mỗi nhà cung cấp nhận được một hợp đồng cho một phân đoạn thị trường trên vòng đời của một mẫu sản phẩm. Dữ liệu thực tế được nhà kinh tế Nhật Bản Asanuma¹² thu thập cho thấy các nhà cung cấp được đảm bảo: tất cả các đơn hàng liên kết với một phân đoạn thị trường (ví dụ: thị trường nội địa, thị trường xuất khẩu) hoặc là một phân đoạn cố định của một thị trường nhất định (ví dụ: một phân đoạn của thị trường nội địa) hoặc tất cả đơn hàng cho một mẫu xe đặc biệt. Mục tiêu của nhà cung cấp là duy trì việc giao hàng, chất lượng cao và cải tiến năng suất.

Lựa chọn vị trí nhà cung cấp

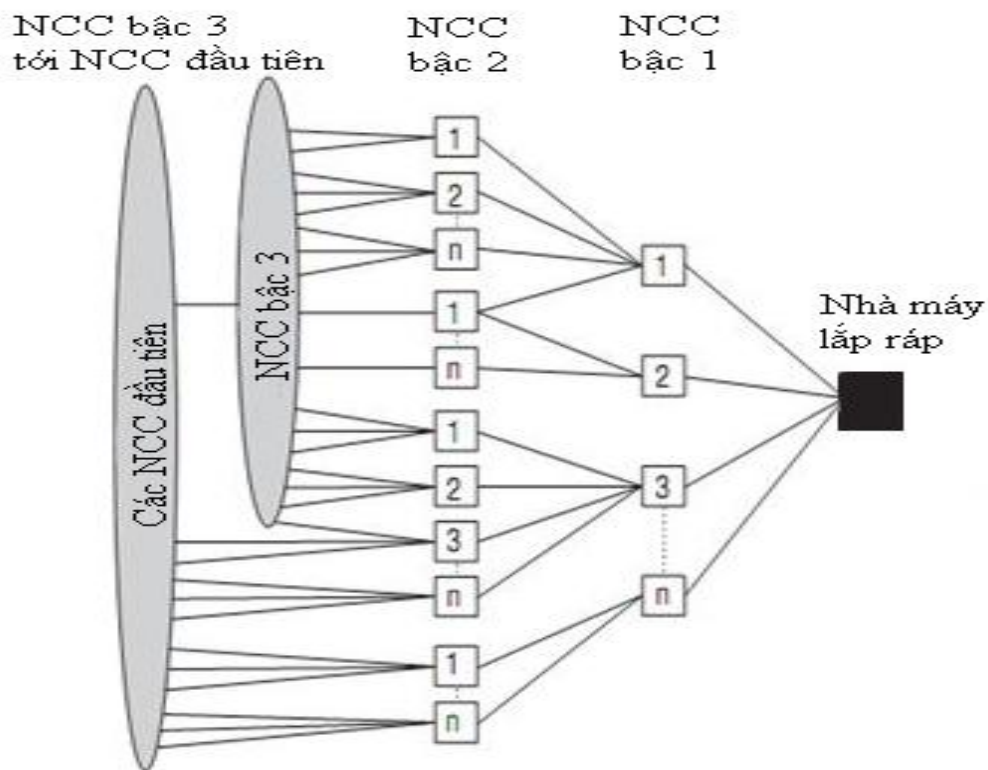
Kế hoạch đặt nhà máy lắp ráp của Toyota giả định rằng hầu hết các nhà cung cấp sẽ ở vị trí có khoảng cách hợp lý với nhà máy và lịch giao hàng của các nhà cung cấp sẽ cho phép nhà máy lắp ráp vận hành hiệu quả để sản xuất xe. Các đơn đặt hàng bộ phận có kích thước nhỏ của nhà máy lắp ráp đồng nghĩa với việc các nhà cung cấp cần được phân bố gần với nhà máy lắp ráp. Toyota chọn khoảng cách nhà cung cấp đến nhà máy là trong vòng 50 dặm. Lựa chọn ấy là một nhân tố được dùng để quyết định thời gian các đơn đặt hàng sẽ được gửi đi. Nhiều nhà cung cấp chọn lựa vị trí ở gần nhà máy lắp ráp của Toyota, ở Nhật Bản có đến 85%¹³ khối lượng đến từ các nhà cung cấp trong bán kính 50 dặm so với nhà máy. Ở Bắc Mỹ và Châu Âu, mục tiêu đặt ra là 80% số bộ phận được giao trong vòng ba đến năm ngày chờ hàng. Tương tự, khoảng cách gần nhau sẽ giúp nhà cung cấp và nhà máy lắp

¹² Banri Asanuma, "Transactional Structure of Parts Supply in the Japanese Automobile and Electric Machinery Industries: A Comparative Analysis," Technical Report # 3, Socio-Economic Systems Research Project, Kyoto University, September 2001.

¹³ Ananth V. Iyer, Sridhar Seshadri, Roy Vasher, "Toyota supply chain management", The McGraw-Hill Companies, p 89

ráp giảm lượng hàng tồn kho. Bên cạnh đó, việc chọn các nhà cung cấp gần với nhà máy lắp ráp sẽ làm cho sản phẩm khi xuất xưởng mắc ít lỗi hơn bởi vì sự tương tác lẫn nhau thường xuyên qua nhiều chuyến giao hàng cho phép thông tin phản hồi nhanh và có nhiều cơ hội hơn để sửa các lỗi kĩ thuật. Các nhà cung cấp cung ứng hàng ngàn bộ phận và linh kiện để tạo nên một chiếc xe. Những bộ phận và linh kiện này được nhận về qua hệ thống hậu cần bên trong từ hàng trăm nhà cung cấp bậc 1. Bậc 1 bao gồm các nhà cung cấp cấp đầu tiên, họ sản xuất và giao các bộ phận trực tiếp đến các nhà máy lắp ráp. Bởi vì bản thân các nhà cung cấp cũng cần đến các nhà cung cấp khác, nên chuỗi cung ứng chứa bao gồm vài cấp độ được đề cập đến như là bậc 1, bậc 2, bậc 3 và hơn nữa. Hệ thống nhiều bậc các nhà cung cấp như thế tạo nên mạng lưới cung ứng cho Toyota. Sau đây là sơ đồ mô tả mạng lưới các nhà cung cấp của Toyota do người viết tổng hợp:

Hình 2.4 Mạng lưới các nhà cung cấp



Mức độ mối liên hệ với nhà cung cấp

Mối liên hệ với các nhà cung cấp, từ lúc lựa chọn nhà cung cấp cho đến khi lựa chọn việc thay đổi sản phẩm trong quá trình sản xuất. Các mối quan hệ trung gian cũng tồn tại khi nhà sản xuất thiết bị gốc cung cấp những bản vẽ sơ lược và các nhà cung cấp hoàn chỉnh các chi tiết. Một nghiên cứu của Asanuma¹⁴ cho rằng có thể có hơn 6 cấp độ mối liên hệ giữa nhà sản xuất thiết bị gốc và nhà cung cấp:

- Nhà sản xuất thiết bị gốc cung cấp các bản vẽ và các hướng dẫn sản xuất chi tiết (ví dụ, khi các bộ phận nhỏ được lắp ráp bởi một nhà cung cấp dịch vụ lắp ráp)
- Nhà sản xuất thiết bị gốc cung cấp các bản vẽ nhưng nhà cung cấp thiết kế quy trình sản xuất
- Nhà sản xuất thiết bị gốc cung cấp các bản vẽ sơ lược và giao cho nhà cung cấp hoàn thành các chi tiết toàn bộ bản vẽ cũng như quy trình sản xuất (ví dụ: các phần bằng nhựa để làm tấm chắn bùn)
- Nhà sản xuất thiết bị gốc cung cấp các đặc tính kỹ thuật để nhà cung cấp thiết kế bản vẽ, nhưng nhà sản xuất thiết bị gốc được nhà cung cấp cho biết cụ thể về quá trình sản xuất (ví dụ: khi sản phẩm là ghế ngồi trong ô tô)
- Nhà sản xuất thiết bị gốc cung cấp các đặc tính kỹ thuật để nhà cung cấp thiết kế bản vẽ, nhưng nhà sản xuất thiết bị gốc bị giới hạn các hiểu biết cụ thể về quá trình sản xuất (ví dụ: sản xuất phanh, trục, lốp xe)
- Nhà sản xuất thiết bị gốc mua sản phẩm không có trong ca-ta-lô

Các nhà cung cấp có thể linh hoạt trong thiết kế nhưng có lại chặt chẽ trong việc giám sát suốt quá trình sản xuất. Khi có quá trình giám sát sản xuất, dữ liệu đưa ra một mẫu thiết kế khác. Các nhà sản xuất thiết bị gốc của Nhật Bản áp dụng sự kiểm soát đáng kể đối với các quá trình sản xuất của nhà cung cấp, yêu cầu thông

¹⁴ B. Asanuma, "Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skill," Working Paper # 2, Faculty of Economics, Kyoto University, February 1988.

tin nếu nếu có sự thay đổi như: có sự thay đổi trong việc cung ứng các nguyên liệu thô hoặc là việc thiết lập lại máy móc. Nguồn dữ liệu cho rằng quá trình kiểm soát này cho phép các nhà sản xuất thiết bị gốc đảm bảo các linh kiện được sản xuất có chất lượng và ổn định qua đó cho phép giao hàng kịp thời gian (just-in-time) và giảm chi phí nhận hàng. Việc giám sát chi tiết việc sản xuất của các nhà cung cấp đòi hỏi nhà sản xuất thiết bị gốc phải cho các nhà quản lý mua hàng giám sát cơ sở sản xuất của nhà cung cấp.

Trợ giúp các nhà cung cấp

Một đặc điểm chính trong chuỗi cung ứng của Toyota là vai trò của nhà sản xuất ô tô đối với việc trợ giúp nhà cung cấp phát triển năng lực sản xuất. Sako¹⁵ mô tả việc sử dụng *jishuken* ở Toyota : “*Jishuken*” là sự liên kết chặt chẽ các kỹ sư công nghệ sản xuất cấp trung từ một nhóm ổn định của các công ty để cùng nhau phát triển các năng lực sản xuất áp dụng cho hệ thống sản xuất Toyota thông qua các áp dụng cụ thể.” Mỗi nhà cung cấp chọn một lĩnh vực hoạt động riêng nhưng đều theo điều khoản khái quát dưới sự hướng dẫn của bộ phận quản trị sản xuất của Toyota. Nhà cung cấp tiếp nhận nghiên cứu trong thời gian hơn hai tháng. Các kỹ sư có thâm niên của Toyota đến chỗ các nhà cung cấp ba lần trong tháng các kỹ sư trẻ phải đến thường xuyên hơn, còn các thành viên của nhóm các kỹ sư của công ty cung ứng thì họp hàng tuần. Ngoài ra, khi các công ty có vấn đề về sụt giảm lợi nhuận và khó khăn trong việc tung ra các mẫu sản phẩm thì các chuyên gia của Toyota sẽ giúp đỡ họ cải thiện tình hình. Mục đích của các buổi nghiên cứu bao gồm các vấn đề năng suất, giảm chi phí, vòng quay lưu kho... Hầu hết các ý tưởng để cải tiến kỹ thuật đều được áp dụng trong vòng 2 tháng.

¹⁵ M. Sako, “Supplier Development at Honda, Nissan, and Toyota: Comparative Case Studies of Organizational Capability Enhancement,” *Industrial and Corporate Change* 13, no. 2 (2004): 281–308

2.6 Hậu cần (Logistics)

Hậu cần là một phần cực kì quan trọng trong chuỗi cung ứng. Nó đóng 2 vai trò: (1) hậu cần nội bộ, chịu trách nhiệm các bộ phận và nguyên vật liệu từ các nhà cung cấp bậc 1 đến các nhà máy sản xuất thiết bị gốc; (2) hậu cần bên ngoài, chịu trách nhiệm phân phối xe từ nhà máy đến các đại lý.

Hậu cần nội bộ

Hậu cần nội bộ bao gồm hai hoạt động khác nhau: đầu tiên là hoạt động vận chuyển các bộ phận từ các nhà cung cấp địa phương đến các nhà máy đặt tại địa phương; tiếp theo là hoạt động riêng biệt, hậu cần nội bộ toàn cầu để vận chuyển các bộ phận từ Nhật đến các nhà máy ở Bắc Mỹ và Châu Âu. Các mô hình hoạt động hậu cần nội bộ ở Bắc Mỹ và Châu Âu rất giống nhau nên ở đây, người viết xin giới thiệu về các hoạt động ở Bắc Mỹ.

Hậu cần nội bộ ở địa phương

Thành công của Toyota trong việc vận hành một chuỗi cung ứng tinh gọn đòi hỏi các bộ phận được chuyển đến từ nhà cung cấp đúng thời gian và có hiệu quả, vì thế, Toyota đã thiết lập mối quan hệ với một số lượng giới hạn các nhà cung cấp dịch vụ hậu cần.

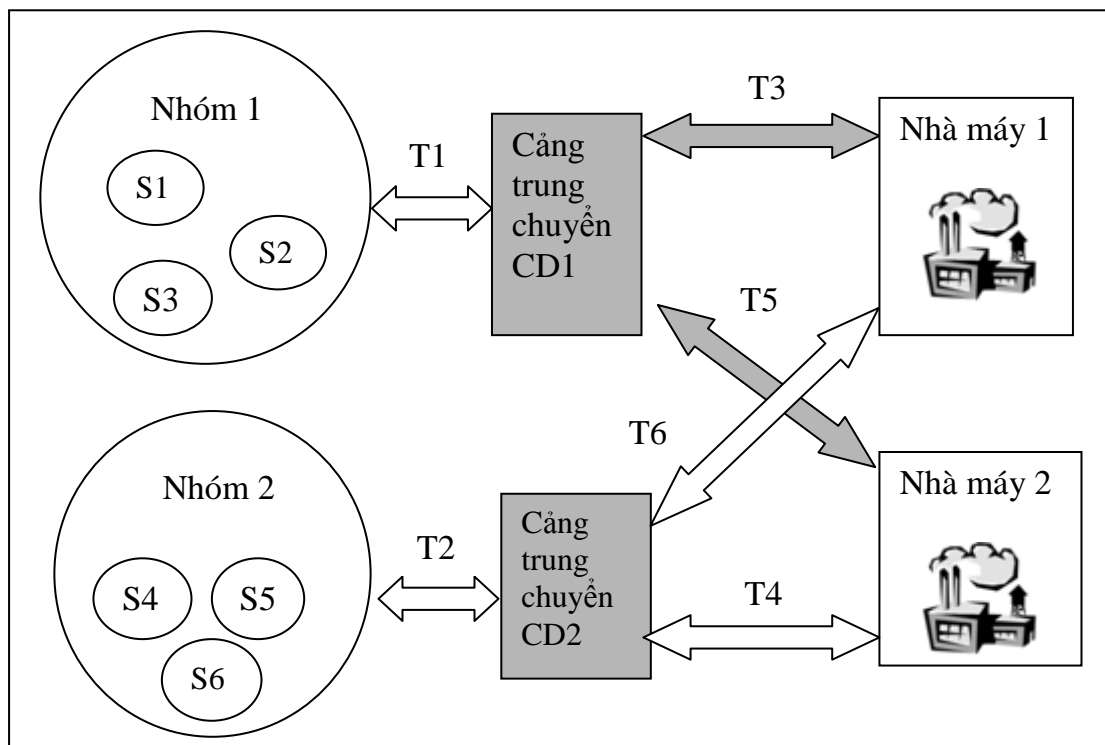
Quy trình vận hành hậu cần nội bộ của Toyota có thể được mô tả theo cách tốt nhất như là một mạng lưới hậu cần. Công ty sắp xếp nhiều nhà cung cấp thành các nhóm theo vị trí địa lý. Các bộ phận được thu gom từ các nhà cung cấp này trên cùng một chặng đường bằng xe tải, và sau đó được chuyển đến cảng trung chuyển (cross-dock) của vùng, (nếu các nhà cung cấp ở gần với nhà máy thì nhận hàng trực tiếp). Tại cảng trung chuyển (nơi phân loại dùng để trung chuyển các bộ phận), các bộ phận được dỡ xuống, phân loại và được xếp lên xe tải để chuyển đến các nhà máy của Toyota. Sau khi xe về đến nhà máy, toa rơ-móc được tách ra và đặt vào vị trí đã được đánh số ở sân sắp xếp. Các toa rơ-móc không được dỡ xuống cho đến khi quá trình sản xuất khởi động để đồng bộ hóa với nhịp sản xuất.

Mạng lưới hậu cần

Mô hình mạng lưới hậu cần cho phép Toyota vận hành công việc hậu cần bên trong một cách hiệu quả và tiết kiệm. Các chủ thể của mạng lưới bao gồm: các nhà cung cấp, các cảng trung chuyển và các nhà máy của Toyota. Các chủ thể được kết nối với nhau bởi các tuyến xe tải mang công-te-nơ chở các bộ phận vào nhà máy và mang công-te-nơ rỗng trở về các nhà cung cấp. Các nhà máy của Toyota không chỉ bao gồm các dây chuyền lắp ráp mà còn có dây chuyền sản xuất động cơ và bộ truyền động. Chiến lược của Toyota là “lô sản phẩm nhỏ, giao hàng thường xuyên”. Điều này có nghĩa là mỗi nhà cung cấp giao hàng mỗi ngày cho mỗi nhà máy theo lô sản phẩm có quy mô nhỏ, chở đầy công-te-nơ. Tiến trình của các sự kiện đó là nơi bản thiết kế mạng lưới đóng vai trò quan trọng. Bước đầu tiên trong việc thiết kế mạng lưới là phân tích vị trí của các nhà cung cấp và xác định các nhóm nhà cung cấp được phân bố ở khoảng cách gần nhau. Tiếp theo là quyết định đặt cảng trung chuyển nào gần với các nhà cung cấp nhất. Ý tưởng của kiểu thiết kế này là một chiếc xe tải có thể gom hàng từ các nhà cung cấp trên một cung đường, gọi là “milk route”. Sau đó chiếc xe tải này sẽ đưa hàng đến cảng trung chuyển gần nhất, dỡ hàng xuống và mang công-te-nơ rỗng về cho các nhà cung cấp để dành cho lần giao hàng sau. Các bộ phận sau đó được phân loại và chất lên xe tải đã được chỉ định theo kế hoạch để giao hàng nguyên công-te-nơ các bộ phận đến nhà máy. Chúng ta có thể thấy rõ hơn về mạng lưới hậu cần nội bộ của Toyota qua sơ đồ sau.

Hình 2.5 Mạng lưới hậu cần

(Nguồn: Ananth V. Iyer, Sridhar Seshadri, Roy Vasher, “*Toyota supply chain management*”, The McGraw-Hill Companies, p 104)



Nhìn vào sơ đồ ở trên, ta thấy có hai nhóm các nhà cung cấp, hai cảng trung chuyển và hai nhà máy. Các bộ phận từ nhà cung cấp S1, S2 và S3 ở nhóm C1 được xe tải T1 gom hàng và chuyển đến cảng trung chuyển CD1. Tương tự, Các bộ phận từ nhà cung cấp S4, S5 và S6 ở nhóm C2 được xe tải T2 gom hàng và chuyển đến cảng trung chuyển CD2. Tiếp theo, xe tải T3 bốc hàng từ CD1 chuyển đến nhà máy P1 và T5 bốc hàng từ CD1 chuyển đến P2. Xe tải T4 bốc hàng từ CD2 chuyển đến P2. Cuối cùng xe tải T6 bốc hàng từ CD2 và chuyển đến nhà máy P1. Từ ví dụ trên ta có thể thấy, có hai chặng đường gom hàng từ nhà cung cấp và bốn chặng đường từ các kho hỗn hợp đến hai nhà máy.

Thuận lợi mà cấu trúc hậu cần này mang lại là nó cho phép Toyota gom hàng từ hầu hết các nhà cung cấp trên nền tảng cơ sở hàng ngày và giảm được chi phí vận tải. Tuy nhiên, hệ thống này cũng khá phức tạp để vận hành và quản lý. Quy mô của công ty Toyota cho phép nó kiểm soát toàn bộ mạng lưới hậu cần bằng việc hợp tác với các công ty cung cấp dịch vụ hậu cần. Các công ty này cung ứng một đội xe chuyên dụng và các lái xe lành nghề để vận hành mạng lưới. Thêm vào đó, các chủ thể trong mạng lưới làm việc chặt chẽ với Toyota để thiết kế và lập các chặng

đường vận tải. Công tác vận tải được chia sẻ lẫn nhau sẽ giúp các nhà cung cấp có thể nhận đơn hàng số lượng nhỏ mà không tăng chi phí vận tải.

Lên kế hoạch chặng đường vận tải

Việc vạch ra chặng đường vận tải là một chức năng quan trọng để mạng lưới hậu cần vận hành hiệu quả và tiết kiệm. Việc này được thực hiện một tháng một lần và dựa trên kế hoạch sản xuất của tháng tiếp theo trong điều kiện bình thường, nếu có sự thay đổi lớn trong sản xuất thì nó sẽ được thay đổi với cường độ cao hơn.

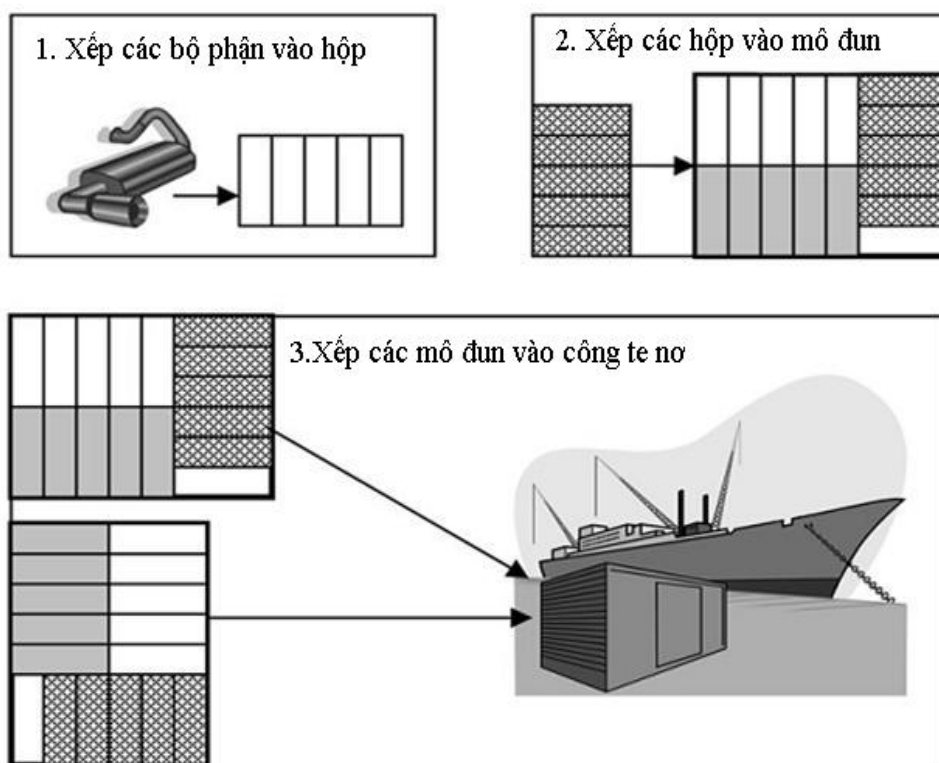
Việc lập kế hoạch để vạch ra chặng đường cho hậu cần để vận chuyển hàng hóa từ hàng trăm nhà cung cấp tới các nhà máy khác nhau cũng giống như việc lên lịch cho vận tải hàng không. Người lập kế hoạch cần phải biết vị trí của các nhà cung cấp, các cảng trung chuyển, và các nhà máy sản xuất. Tiếp theo, họ cần biết số lượng kiện hàng hoặc công-te-nơ chứa các bộ phận cần gom từ mỗi nhà cung cấp vào mỗi ngày và kho hàng hỗn hợp và nhà máy nào cần chuyển các nguyên vật liệu tới. Họ cũng cần phải biết cách sắp và xếp các công-te-nơ chứa hàng lên một xe tải. Việc sử dụng tối ưu không gian của xe tải cũng rất cần thiết để tránh việc “vận chuyển không khí” và lãng phí số công-te-nơ cũng như số lần vận chuyển. Một hệ thống máy tính được sử dụng để chạy các phép tính nhằm tạo ra các kế hoạch vận tải khác nhau; sau đó chúng được các chuyên gia trong lĩnh vực hậu cần đánh giá và chọn ra những chặng đường tối ưu. Quá trình này rất phức tạp và có nhiều biến số được xem xét (ví dụ: tổng số dặm, số dặm trung bình một giờ, số lượng xe và lái xe cần dùng, những rủi ro về điều kiện đường sá).

Hậu cần nội bộ qua nước ngoài

Các bộ phận chuyển từ Nhật Bản sang nước ngoài được chở bằng tàu thủy đến cảng rồi chở bằng đường sắt vào nhà máy lắp ráp. Khi tàu đến sân ray của nhà máy, công-te-nơ được bốc lên xe tải và chở vào kho hàng nhà máy. Các toa rơ-móc được đỗ ở trong sân sắp xếp rộng ở vị trí được đánh số để xác định xe hàng.

Một điểm đặc biệt của các bộ phận đến từ các nhà cung cấp Nhật Bản là việc dùng trung tâm chất hàng vào công-te-nơ. Trung tâm này là một địa điểm gom hàng ở Nhật Bản, nơi các bộ phận được nhận về từ các nhà cung cấp và được đóng gói để vận chuyển sang nhà máy sản xuất ở nước ngoài. Ở trung tâm gom hàng vào công-te-nơ, các bộ phận được đóng vào các khay nhựa, các khay này được sắp xếp vào các nhóm sao cho vừa khít một mô-đun để giao hàng. Các mô-đun này sau đó được chất vào công-te-nơ để vận chuyển trên tàu thủy. Hình 2.6 sau mô tả quá trình này

Hình 2.6 Quy trình vận chuyển nguyên vật liệu qua nước ngoài



(Nguồn: Ananth V. Iyer, Sridhar Seshadri, Roy Vasher, “*Toyota supply chain management*”, The McGraw-Hill Companies, p 108)

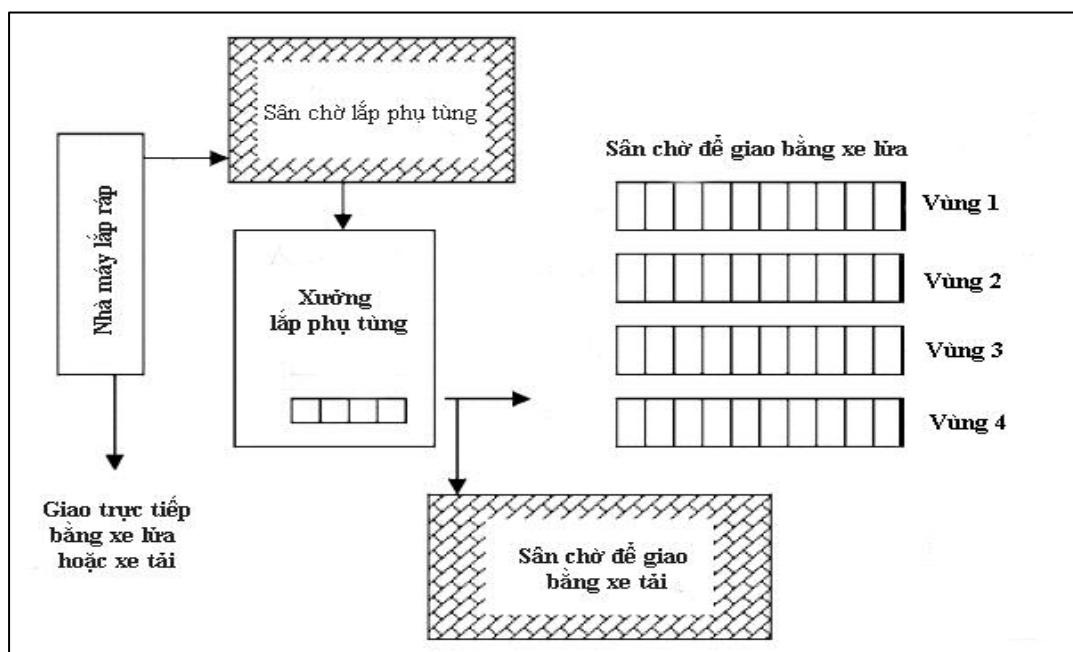
Khoảng sáu tuần sau khi công-te-nơ được chất lên tàu và chuyển đi thì nó mới đến được nhà máy ở nước ngoài và được để bên ngoài nhà máy khi nào cần dùng mới mở.

Hậu cần bên ngoài

Hậu cần bên ngoài được hiểu là việc phân phối sản phẩm, bởi vì chức năng của hậu cần bên ngoài là phân phối các sản phẩm hoàn thiện từ nhà máy của nhà sản xuất thiết bị gốc đến các người bán lẻ. Toyota không thực sự xem các bên thứ ba cung cấp dịch vụ hậu cần là đối tác cho việc quản lý hậu cần bên ngoài, bởi vì không có bên thứ ba nào có thể đảm bảo kiểm soát được tất cả các hoạt động vận tải từ khi xe xuất xưởng cho đến lúc xe về đại lý. Toyota dựa vào các hãng vận tải thông thường như đường sắt, ô tô tải để vận chuyển xe đi tiêu thụ.

Sau khi xe được sản xuất xong, chúng được đặt ở sân điều phối (marshaling yard). Những chiếc xe nào cần lắp đặt phụ tùng thì được chuyển đến khu vực lắp phụ tùng (accessory staging area), quá trình lắp ráp các phụ tùng ở sân điều phối mất từ một đến ba ngày, sau khi hoàn thành chúng được bố trí ở khu vực sắp xếp để giao hàng bằng xe lửa hoặc bằng xe tải. Những chiếc không cần lắp đặt phụ tùng thì chuyển thẳng tới khu vực để vận chuyển bằng xe lửa hoặc khu vực vận chuyển bằng xe tải. Dưới đây là mô hình sân điều phối của Toyota

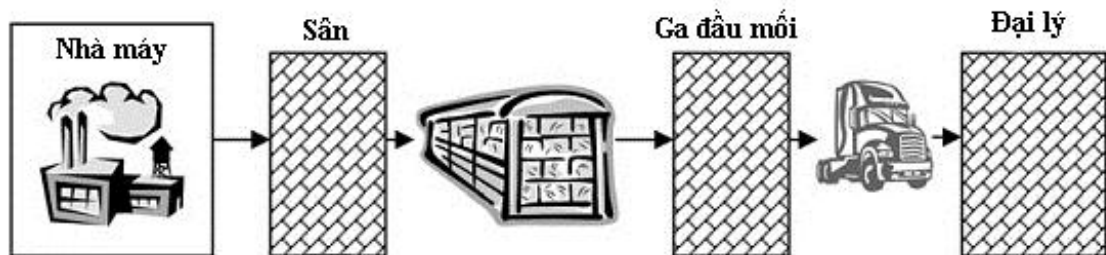
Hình 2.7 Sân điều phối



(Nguồn: Ananth V. Iyer, Sridhar Seshadri, Roy Vasher, “*Toyota supply chain management*”, The McGraw-Hill Companies, p 112)

Đối với việc vận chuyển bằng đường sắt, Toyota có trách nhiệm bốc xe lên toa hàng. Toa chở hàng có 2 loại: toa hai tầng và toa ba tầng; toa hai tầng để vận chuyển các loại xe có chiều cao cơ sở hơn các loại khác, ví dụ như các dòng SUV; toa ba tầng dùng để vận chuyển các loại xe nhỏ hơn, hầu hết là loại 4 chỗ. Mỗi toa 2 tầng chỉ chứa được 10 xe và toa ba tầng chứa được 15 xe, chi phí vận chuyển đối với mỗi loại toa là như nhau thì việc dùng toa hai tầng sẽ tốn chi phí hơn 50 phần trăm so với toa ba tầng. Như vậy, ta có thể thấy ở đây việc thiết kế một chiếc xe có những ảnh hưởng tiêu cực nhất định đến việc vận hành chuỗi cung ứng và chi phí. Xe sau khi được xếp lên các toa chở hàng, được vận chuyển đến ga cuối và được vận chuyển bằng xe tải đến các đại lý. Hình thức này dùng cho các đại lý cách xa nhà máy hơn 500 dặm. Chúng ta có thể thấy rõ quá trình này qua sơ đồ sau

Hình 2.8 Vận chuyển bằng đường sắt

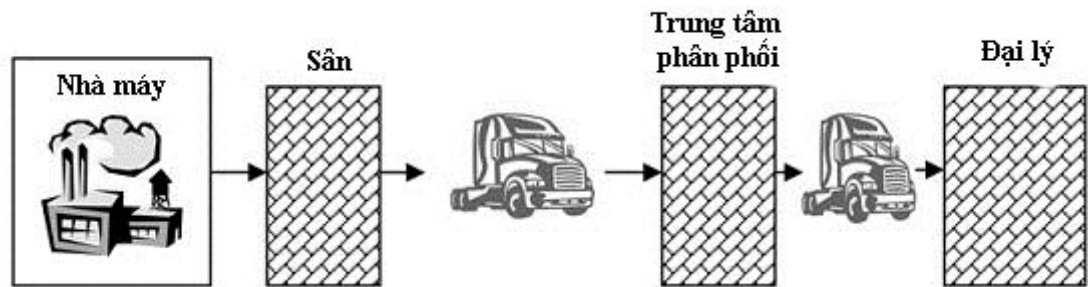


(Nguồn: Ananth V. Iyer, Sridhar Seshadri, Roy Vasher, “*Toyota supply chain management*”, The McGraw-Hill Companies, p 111)

Đối với việc vận chuyển bằng xe tải, xe được xếp lên xe tải và vận chuyển thẳng các đại lý ở gần nhà máy, cách khoảng hai đến ba ngày đường. Toyota cung cấp cho đối tác vận tải bằng xe tải dự báo lượng xe giao hàng tuần đến các đại lý, thông tin đó có thể giúp các công ty vận tải lên kế hoạch vận hành để đảm bảo cung cấp đầy đủ lượng xe và lái xe. Trong hợp đồng kí với các đối tác chuyên chở bằng xe tải, Toyota có quy định thời gian giao hàng đúng giờ, từ khi xe được phân loại ở sân sắp xếp cho đến khi tới đại lý là 48 tiếng.

Đối với một số thị trường mà các đại lý không có đủ diện tích để dự trữ xe với số lượng lớn, Toyota thiết kế một mô hình như sau

Hình 2.9 Vận chuyển bằng ô tô tải



(Nguồn: Ananth V. Iyer, Sridhar Seshadri, Roy Vasher, “*Toyota supply chain management*”, The McGraw-Hill Companies, p 116)

Xe ô tô sau khi ra khỏi nhà máy lắp ráp được sắp trong sân điều phối nhưng không có thêm quy trình nào nữa được thực hiện ở đây, sau đó xe được đưa thẳng đến trung tâm phân phối của vùng. Các trung tâm này có nhiệm vụ lắp đặt phụ tùng và vận chuyển xe đến đại lý khi nhận được yêu cầu của đại lý.

2.7 Phân phối xe ở đại lý và đáp ứng nhu cầu

Các đại lý dùng các quá trình khác nhau để đáp ứng nhu cầu của người mua lẻ. Ở phần này, người viết tìm hiểu về: việc phân bổ lượng xe, quy trình đáp ứng nhu cầu và các hoạt động kinh doanh ở đại lý.

Việc phân bổ lượng xe theo vùng được tiến hành hàng tháng, khoảng 6 tuần trước khi bắt đầu sản xuất. Mục đích của việc phân bổ theo vùng là để phân phối lượng xe theo model cho mỗi vùng. Sau khi lượng model được ấn định cho mỗi vùng, vùng đó phải báo cáo số đơn đặt hàng lên Toyota để công ty tiến hành lập kế hoạch sản xuất. Sau đó Toyota sẽ gửi lại cho các vùng một file chứa các tài liệu về lịch giao hàng, các dữ liệu đó được dùng để lên kế hoạch phân phối đến đại lý. Ngay khi đại lý nhận được lượng xe phân phối, họ có một vài ngày để chấp nhận nhận xe. Nếu như vì một vài lý do nào đó mà đại lý không nhận một vài xe, họ có thể cắt giảm các mẫu xe đó và các mẫu xe này sẽ được chuyển về kho dự trữ chung và đưa sang các đại lý khác nếu họ có nhu cầu. Sau khi đại lý nhận xe, họ có thể thay đổi một vài đặc điểm của xe so với nhà máy để đáp ứng nhu cầu của khách

hàng cũng như thêm một số phụ tùng con thiếu. Trong quá trình nhận xe và lưu kho, các đại lý tính toán lượng xe sẽ được lên kế hoạch sản xuất, thực trạng kho hàng của mình để đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách tốt nhất.

Từ khi khách hàng đặt mua xe cho đến khi nhận xe sẽ phải mất một lượng thời gian khác nhau tùy thuộc vào tính sẵn có của hàng hóa theo quy cách mà người mua chọn đặt. Khách hàng có thể có các lựa chọn sau:

- Lựa chọn 1: mua ngay tại đại lý, sẵn hàng
- Lựa chọn 2: mua ở đại lý nhưng phải chờ hàng lấy từ đại lý khác
- Lựa chọn 3: đặt hàng theo yêu cầu với một phần các bộ phận lắp ráp có sẵn
- Lựa chọn 4: đặt hàng theo yêu cầu mới toàn bộ

Hình 2.10 Thời gian chờ hàng

Đặt hàng theo tháng	Mạch sản xuất			Lưu trữ		Đáp ứng nhu cầu	
	Lên kế hoạch	Sản xuất	Vận chuyển	Giao dịch	Kh o hàng	Thời gian chờ	Lựa chọn
						0-2 ngày	1
						1-3 ngày	2
						1-2 tuần	3
						2-3 tuần	3
						3-6 tuần	3
						> 3 tháng	4

(Nguồn: Ananth V. Iyer, Sridhar Seshadri, Roy Vasher, “*Toyota supply chain management*”, The McGraw-Hill Companies, p 126)

Hoạt động kinh doanh ở đại lý là một trong những khâu quan trọng của chuỗi cung ứng xe hơi. Các đại lý nhận xe về từ nhà sản xuất thiết bị gốc, dự trữ, đàm phán bán hàng với người mua, trợ giúp tài chính, bán lại xe đã qua sử dụng, chuẩn bị cho việc giao xe, và hướng dẫn khách hàng về đặc điểm, vận hành xe trong suốt

quá trình bàn giao. Thêm vào đó, đại lý còn cung cấp bảo hành sau bán hàng và dịch vụ hỗ trợ.

Các hoạt động ở đại lý bao gồm việc cung cấp các dịch vụ sau bán hàng và hỗ trợ khách hàng của Toyota. Quản lý chuỗi dịch vụ của Toyota dựa trên việc thiết lập các các mắt xích bền vững với các khách hàng bằng việc sử dụng chiến lược 2 hướng để hỗ trợ đại lý và trực tiếp tương tác với khách hàng. Đại lý cung cấp dịch vụ sau bán hàng cho lượng lớn khách hàng, vì thế Toyota thiết lập một mạng lưới cung ứng hiệu quả để cung ứng các dịch vụ bộ phận đáng tin cậy đến các đại lý. Toyota cùng đào tạo và giúp đỡ các đại lý trong việc cung cấp các dịch vụ hoàn hảo. Hơn nữa, Toyota cũng sử dụng các công nghệ tiên tiến như thương mại điện tử và điện toán để liên hệ trực tiếp với người sử dụng xe cũng như người muốn mua xe.

Mối quan hệ giữa đại lý và công ty rất quan trọng trong hoạt động sản xuất và kinh doanh, vì vậy Toyota đưa ra các tiêu chuẩn để đo độ hài lòng của các đại lý dựa trên 8 yếu tố: sức hấp dẫn của sản phẩm, sự phản ứng nhanh với đại lý, hỗ trợ bán hàng, quan hệ dịch vụ, bảo hành, đại diện bán hàng, hệ thống đặt hàng, các bộ phận linh kiện.

III. Đánh giá mô hình quản trị chuỗi cung ứng của Toyota

1. Nhận xét chung

Qua chương 2 này, ta có thể thấy được sự thành công trong việc quản trị chuỗi cung ứng của Toyota, điều khiến cho Toyota trở thành công ty sản xuất ô tô lớn nhất trên thế giới hiện nay. Phương châm hoạt động của Toyota là sản xuất tinh giản, loại bỏ sự lãng phí trong sản xuất và chuỗi cung ứng bằng việc giảm tồn kho, giảm thời gian giao hàng và tăng năng lực quản lý hoạt động của mình. Dù rằng, định vị sản phẩm của Toyota không khác biệt mấy so với các doanh nghiệp cùng ngành, các sản phẩm của Toyota không mang nhiều khác biệt hóa so với của các đối thủ cạnh tranh nhưng hệ thống sản xuất của Toyota xuất phát từ một tầm nhìn cách mạng về chức năng của chuỗi cung ứng: họ có thể sản xuất một chiếc xe hơi

như mong muốn của từng khách hàng đúng lúc, kịp thời (JIT) thay vì “đẩy” (push) xe hơi đến nhà phân phối và trông cậy vào năng lực thỏa thuận giá của họ để thuyết phục khách hàng mua chúng. Tầm nhìn đó dẫn đến một loạt cải tiến về vận hành cho phép Toyota dễ dàng đáp ứng kịp sự thay đổi nhu cầu của khách hàng khi chi vận hành với mức tồn kho rất ít mà vẫn có thể cung cấp những sản phẩm chất lượng cao vào đúng thời điểm.

2. Những điểm mạnh của mô hình quản trị chuỗi cung ứng của Toyota

Điểm mạnh thứ nhất của mô hình quản trị chuỗi cung ứng của Toyota là việc lên kế hoạch hoạt động được xử lý một cách tinh gọn. Độ phức tạp trong các thiết kế của sản phẩm đã được giảm một cách tối đa nhưng vẫn đảm bảo được chất lượng cho xe. Việc dự báo nhu cầu thị trường, tìm hiểu thị hiếu và thu thập thông tin phản hồi từ phía khách hàng được tiến hành thường xuyên để đồng bộ kế hoạch thu mua, sản xuất và bán hàng với nhau nhằm tránh được các rủi ro và sai số.

Bên cạnh việc thiết kế chuỗi hoạt động tinh gọn, Toyota còn tập trung thực hiện tốt việc lựa chọn và quản lý nhà cung cấp cũng như quan hệ với khách hàng. Chúng ta có thể thấy việc tạo mối quan hệ với nhà cung cấp đóng vai trò rất quan trọng trong quản trị chuỗi cung ứng. Sự cộng tác tốt sẽ có thể khích lệ nhà cung cấp chuyên biệt hóa vào một loại sản phẩm nào đó, hoặc nâng cao chất lượng sản phẩm cũng như đảm bảo thời gian giao hàng đúng tiến độ. Tuy nhiên, Toyota chọn lựa các nhà cung cấp chỉ để sản xuất những sản phẩm mang tính tiêu chuẩn hóa, dễ sản xuất, không cần công nghệ cao chẳng hạn các phụ tùng, bộ phận đơn giản như ghế, kính, túi khí... Công ty trực tiếp sản xuất các bộ phận chứa bí quyết công nghệ như máy móc hoặc các hệ thống đặc trưng khác. Đối với khách hàng, Toyota tạo được một hệ thống chăm sóc khách hàng tốt và thường xuyên thu thập các thông tin phản hồi từ khách hàng lẻ cũng như khách hàng đại lý.

Điều quan trọng mà chúng ta có thể thấy ở Toyota trong quản trị chuỗi cung ứng là việc thuê ngoài dịch vụ hậu cần. Toyota đã hợp tác với các công ty chuyên

cung cấp dịch vụ hậu cần để cùng tìm ra những phương án tốt nhất trong quy trình quản lý hậu cần nội bộ. Việc làm này giúp công ty giảm được chi phí đầu tư cho hậu cần, tâm dụng tốt năng lực hoạt động của bên cung cấp dịch vụ và hợp tác với họ để đưa ra phương thức quản trị hậu cần tốt nhất. Đây là điều mà các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam có thể học hỏi trong quá trình quản trị chuỗi cung ứng.

Cuối cùng, thành công của Toyota còn được làm nên bởi sự lưu chuyển rộng khắp các cấp bậc quản lý của các luồng thông tin. Các nhân viên từ trên xuống dưới đều lắng nghe và chia sẻ thông tin lẫn nhau cũng như các nhân viên bán hàng trao đổi thông tin thường xuyên với đại lý, phòng kế hoạch trao đổi thông tin với các nhà cung cấp. Luồng thông tin qua lại giữa nhiều bậc quản lý giúp Toyota có thể giải quyết các vấn đề tận gốc ngay khi nó mới nảy sinh.

3. Những điểm hạn chế trong việc quản trị chuỗi cung ứng của Toyota

Để thực hiện quản trị chuỗi cung ứng theo hướng tinh gọn, công ty Toyota tối thiểu hóa số lượng các nhà cung cấp. Tuy nhiên vấn đề nảy sinh ở đây là khi nhà cung cấp ở một khu vực nào đó có vấn đề (có thể là do nội tại nhà cung cấp hoặc có thể là do các điều kiện bất khả kháng như thiên tai, cháy nổ...) dẫn đến việc chậm giao hàng mà công ty Toyota chưa kịp mua hàng thay thế từ nhà cung cấp khác thì toàn bộ hoạt động của chuỗi cung ứng sẽ bị gián đoạn.

Điểm hạn chế tiếp theo là Toyota sự cồng kềnh và phức tạp trong hệ thống các nhà cung cấp của Toyota; tuy số lượng nhà cung cấp được giảm xuống một cách tối đa nhưng các nhà cung cấp bậc 1 sẽ làm việc với các nhà cung cấp bậc 2, 3, 4 vì vậy tổng số nhà cung cấp vô hình chung sẽ tăng lên theo cấp lũy thừa dọc theo chuỗi cung ứng và khi đó Toyota khó mà xác định những vấn đề nảy sinh của mỗi nhà cung cấp và khó giải quyết vấn đề liên quan đến hệ thống cung ứng.

Cuối cùng, điểm hạn chế nữa mà Toyota gặp phải gần đây là do yêu cầu mở rộng chuỗi cung sản phẩm xe hơi quá nhanh chóng đồng nghĩa với việc Toyora phải

làm việc với nhiều nhà cung ứng mới, xa lạ và những người này không có hiểu biết sâu sắc về văn hóa của Toyota. Yêu cầu đặt ra là Toyota phải nhấn mạnh tới lĩnh vực kiểm soát chất lượng nhưng không có gì được thực hiện, vì tất cả đang hướng tới mục tiêu vượt General Motors về tổng sản lượng ô tô để trở thành hãng xe hơi lớn nhất thế giới. Và khi Toyota soán ngôi của General Motors cũng là lúc các vấn đề nảy sinh trong chất lượng sản phẩm đối với Toyota. Phần chính của các vấn đề này không nằm trong các nhà máy thuộc sở hữu của Toyota mà liên quan đến các nhà máy cung ứng phụ tùng.

CHƯƠNG 3. BÀI HỌC KINH NGHIỆM VỀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG CHO CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT Ô TÔ CỦA VIỆT NAM

I. Tổng kết kinh nghiệm của Toyota trong việc quản trị chuỗi cung ứng

Từ việc tìm hiểu thực trạng quản trị chuỗi cung ứng của Toyota ở chương 2, ta có thể tổng kết một số bài học kinh nghiệm như sau:

Bài học thứ nhất, Toyota lên kế hoạch tổng hợp cho tất cả các quá trình vận hành chuỗi cung ứng. Tất cả các quy trình chuẩn bị cho công đoạn sản xuất được điều chỉnh để hoạt động với các vận tốc và thời gian khác nhau, nhưng cùng dừng tại một điểm. Vì thế nên Toyota có thể sản xuất đúng lúc kịp thời, với lượng hàng lưu kho thấp nhất và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng một cách nhanh nhất có thể. Trong nhà máy của Toyota, những chiếc xe được đưa xuống dây chuyền lắp ráp chính ở một tốc độ ko đổi. Các bộ phận được đưa vào lắp ráp theo một hệ thống được thiết kế sẵn sao cho thời gian lắp ráp được tối ưu. Toyota sản xuất ở mức độ và tốc độ ổn định để thỏa mãn được nhu cầu của khách hàng. Toyota áp dụng nguyên tắc sản xuất tinh gọn (Lean): công ty đã đơn giản hóa thiết kế phức tạp trong mẫu xe, tiêu chuẩn hóa các lựa chọn, nỗ lực thuê các nhà cung cấp địa phương để giảm thời gian chờ hàng, giảm thời gian lưu kho. Bên cạnh đó họ còn thực hiện việc thiết kế các phụ tùng có thể lắp đặt ngoài nhà máy, ở các trung tâm phân phối để giảm bớt tác động của nhà máy và chuỗi cung ứng.

Bài học thứ hai, Toyota còn giới hạn số dòng sản phẩm đưa vào một thị trường, chọn những sản phẩm phù hợp nhất với nhu cầu thị trường địa phương, từ đó dự đoán mức độ nhu cầu và vận hành chuỗi cung ứng tốt hơn. Tốc độ bán hàng được duy trì để giảm thời gian lưu kho ở đại lý. Số lượng xe bán ra được Toyota quản lý bằng cách lưu lại tập hợp các lựa chọn về các nhóm hàng, màu sắc mà được ưa chuộng trong một quốc gia theo thời gian để nghiên cứu thị hiếu của khách hàng và dự báo nhu cầu trong tương lai. Tốc độ bán hàng trong vùng được Toyota điều chỉnh để phù hợp với nhịp sản xuất ở các nhà máy. Việc tính toán để hoạch định công suất sẽ quyết định nhịp sản xuất nhanh hay chậm để chuỗi cung

ứng được vận hành hiệu quả. Đơn hàng được gom theo từng tháng và được Toyota đưa vào kế hoạch sản xuất ba tháng một.

Bài học thứ ba, Toyota kết nối chặt chẽ hai quá trình lên kế hoạch bán hàng và sản xuất. Công ty sửa chữa các sai lệch về lượng cầu cũng như về sản xuất ngay khi chúng mới xuất hiện, đồng thời phối hợp hoạt động giữa các cấp trong chuỗi cung ứng và làm rõ vấn đề cần giải quyết cho các thành viên trong chuỗi cung ứng. Toyota giải quyết các lỗi tiềm tàng có thể phát sinh thay vì đi giải quyết các sự cố đã xảy ra. Bên cạnh đó, các nhà hoạch định kiểm soát sản xuất của Toyota còn được đào tạo thường xuyên về chuyên môn.

Bài học thứ tư, việc đặt hàng nguyên vật liệu được Toyota kết nối với nhịp sản xuất, đặc biệt là việc trao đổi thông tin thường xuyên với các nhà cung cấp. Việc đặt hàng nguyên vật liệu dựa trên các số liệu trong quá khứ, lượng đơn hàng đặt sản xuất xe nhận được và điều kiện sản xuất thời gian gần nhất để tránh biến động lớn trong đơn đặt hàng cũng như giữ nhịp sản xuất ổn định. Thực hiện tốt công tác này, Toyota chỉ phải lưu kho nguyên liệu rất ít, và giảm được nhiều chi phí. Ngoài ra, Toyota còn điều chỉnh nhịp sản xuất phù hợp với việc nhận hàng, một số bộ phận có thể đặt hàng ở nhà cung cấp gần nhà máy và đưa vào sản xuất ngay sau khi nhận hàng để mức lưu kho ít nhất. Bên cạnh đó, Toyota còn thường xuyên cập nhật các thay đổi trong yêu cầu quy cách phẩm chất của xe mà khách hàng yêu cầu để đặt hàng các bộ phận, linh kiện cho hợp lý.

Bài học thứ năm, đối với việc lựa chọn và quản lý nhà cung cấp Toyota chọn các nhà cung cấp có năng lực cải tiến kỹ thuật, vị trí hợp lý. Sử dụng chương trình trợ giúp nhà cung cấp, mở trung tâm hỗ trợ nhà cung cấp để các bộ phận được sản xuất chuẩn hơn. Công ty còn nuôi dưỡng mối quan hệ lâu dài, giảm số lượng các nhà cung cấp đến mức tối thiểu, tạo điều kiện cho các nhà cung cấp tham gia vào các bước đầu tiên trong việc thiết kế và đưa ra nhiều lựa chọn. Để việc liên hệ với nhà cung cấp được thường xuyên và cập nhật hơn, Toyota sử dụng trao đổi dữ liệu điện tử để trao đổi dữ liệu với nhà cung cấp.

Bài học thứ sáu, Toyota đặc biệt chú trọng đến công tác quản lý hậu cần nội bộ và đã thiết lập mối quan hệ với một số lượng giới hạn các nhà cung cấp dịch vụ hậu cần để tận dụng năng lực hoạt động của họ bởi thành công của Toyota trong việc vận hành một chuỗi cung ứng tinh gọn đòi hỏi các bộ phận được chuyển đến từ nhà cung cấp đúng thời gian và có hiệu quả. Sử dụng cơ sở vật chất của bên cung cấp dịch vụ hậu cần sẽ giúp doanh nghiệp giảm được chi phí đầu tư, chi phí đào tạo nguồn nhân lực để hoạt động và chi phí điều hành để tập trung vào các năng lực cốt lõi. Ngoài ra, Toyota hợp tác với công ty cung cấp dịch vụ hậu cần để sử dụng cảng trung chuyển và thiết kế các tuyến đường vận tải đặc biệt cho việc vận chuyển và phân loại các linh kiện từ các nhà cung cấp nhằm giảm chi phí vận chuyển và chi phí lưu kho nguyên vật liệu. Toyota giao hàng cho các nhà cung cấp bằng cách thức giao theo lô sản phẩm nhỏ, giao hàng thường xuyên và giao đầy công-te-nơ. Công ty tối ưu hóa quá trình vận tải bằng việc sử dụng hệ thống máy tính để tính toán các chặng đường hợp lý nhất. Khi có các vấn đề liên quan đến công tác hậu cần ảnh hưởng tới việc vận hành chuỗi cung ứng, các nhà quản lý phải tận mắt thấy được các vị trí nào có vấn đề để giải quyết.

Bài học thứ bảy, các nhà đại lý được nhận thức rằng cách thức hoạt động của Toyota ảnh hưởng đến các quy trình của họ. Các nhà đại lý được đào tạo và hỗ trợ trong việc điều hành quản lý. Toyota thiết kế những mô-đun được tiêu chuẩn hóa, có thể sử dụng cho nhiều mẫu xe khác nhau để lắp ráp, xử lý đơn hàng một cách nhanh nhất; ngoài ra công ty còn đào tạo kỹ thuật viên cho các đại lý để các đại lý có thể lắp đặt các phụ tùng và các tùy chọn khác thêm vào so với tiêu chuẩn của xe để giảm thời gian lắp đặt ở nhà máy và linh hoạt hơn trong việc đáp ứng nhu cầu khách hàng. Trong quy trình phân bổ, thông tin phản hồi từ phía đại lý và các phương pháp khác nhau để giải quyết các vấn đề liên quan đến quy trình được tiêu chuẩn hóa và lên thời gian cố định. Toyota sử dụng các dự báo và các đơn đặt hàng thực tế để cung cấp để lên kế hoạch sản xuất và liên tục hỗ trợ đại lý hoạt động liên tục.

II. Phân tích đặc điểm thị trường ô tô Việt Nam

1. Khái quát chung về ngành công nghiệp ô tô Việt Nam

Ngành công nghiệp ô tô Việt Nam thực sự hình thành và phát triển kể từ sau năm 1991 gắn liền với sự ra đời rầm rộ của các liên doanh của hầu hết các hãng xe nổi tiếng trên thế giới như Ford, Toyota, Mercedes-Benz.... Hiện nay trên cả nước đã có trên 20 công ty trong nước và liên doanh sản xuất lắp ráp ô tô¹⁶. Các liên doanh có vai trò cực kỳ quan trọng trong bước đầu tạo dựng nên ngành công nghiệp ô tô Việt Nam trong khi vai trò của các doanh nghiệp ô tô trong nước lại hết sức mờ nhạt. Có thể nói, sự có mặt của các công ty trên đã cho thấy thị trường xe hơi Việt Nam là thị trường đầy tiềm năng và các nhà đầu tư nước ngoài đã rất chú trọng đến thị trường này. Mặt khác, điều này cũng cho thấy chính sách đúng đắn của Đảng và Nhà nước ta trong việc phát triển ngành công nghiệp ô tô nước nhà thông qua việc liên doanh, liên kết với nước ngoài. Điều này không những thu hút được lượng vốn lớn vào Việt Nam mà còn tập trung được kỹ thuật sản xuất hiện đại, phương cách quản lí tiên tiến. Kinh nghiệm phát triển công nghiệp ô tô của hầu hết các nước trên thế giới cũng đã cho thấy giai đoạn đầu phát triển rất cần sự hỗ trợ từ bên ngoài, nhất là công nghiệp ô tô. Từ đây có thể thấy, nếu như quan điểm xây dựng công nghiệp ô tô Việt Nam lúc sơ khai là đi từ sản xuất phụ tùng cơ bản đến sản xuất ô tô không có tính thực tiễn thì hiện nay quan điểm đó đã được thay thế bởi con đường đi từ lắp ráp ô tô rồi tiến hành từng bước nội địa hoá sản xuất phụ tùng như các nước ASEAN và châu Á đã trải qua

Trong ngành sản xuất ô tô chuỗi cung ứng đóng một vai trò vô cùng quan trọng. Để sản xuất ra được một chiếc xe chúng ta cần trên 3000 linh kiện và trong mỗi linh kiện lại chứa rất nhiều các chi tiết khác nên một nhà sản xuất xe ô tô không thể tự mình sản xuất hết tất cả các bộ phận cấu thành được mà phải đi đặt làm ngoài, vì thế họ cần có một mạng lưới các nhà cung cấp bộ phận cấu thành cho ô tô và quản trị chuỗi cung ứng này để phối hợp hoạt động của các chủ thể trong chuỗi

¹⁶ <http://www.vama.org.vn/members.php>

cung ứng một cách có hiệu quả. Tiến sỹ. Homi Kharas, nhà nghiên cứu tại Học viện Brookings, nguyên chuyên gia kinh tế trưởng của Ngân hàng Thế giới (WB) khu vực Đông Á - Thái Bình Dương cho rằng “dây chuyền cung ứng trong ngành sản xuất ô tô là lĩnh vực Việt Nam có thể đóng vai trò khá quan trọng”¹⁷.

Hiện nay có khoảng 9 doanh nghiệp ô tô trong nước đang hoạt động trên thị trường với quy mô khác nhau bao gồm các công ty như: SAMCO, Truonghai Auto, Vinaxuki, VINAMOTOR, VEAM, công ty cổ phần ô tô Đô Thành, công ty cổ phần cơ khí ô tô 3-2, THANHCONG AUTO, công ty cơ khí ô tô 1-5... Để nghiên cứu áp dụng các kinh nghiệm quản trị chuỗi cung ứng của Toyota cho các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam, trước hết chúng ta cần tìm hiểu môi trường kinh doanh của nhóm các nhà sản xuất ô tô này.

2. Phân tích SWOT

Mục tiêu của việc phân tích SWOT là để tìm ra điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, và thách thức ở các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam từ đó kết hợp với các kinh nghiệm quản trị chuỗi cung ứng của Toyota đã đề cập ở trên nhằm đưa ra các giải pháp quản trị chuỗi cung ứng cho các doanh nghiệp này.

Điểm mạnh

Thứ nhất, các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam có nguồn lực lao động đông đảo với lớp lao động trẻ năng động và sáng tạo. Các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam hiện nay đang thu hút được nhiều kỹ sư trẻ tài năng và tầng lớp công nhân có tay nghề cao, cần cù, chịu khó. Hiện nay, các công ty thường có các khóa đào tạo để nâng cao trình độ cho lực lượng lao động để cập nhật với trình độ sản xuất hiện đại và công nghệ mới nên khả năng sử dụng nguồn lực của các công ty là khá tốt.

Bên cạnh đó, với nhiều năm phát triển, các công ty sản xuất ô tô của Việt Nam đã có nhiều sự vượt bậc khi tỷ lệ nội địa hóa ngày càng cao. Một số công ty đã

¹⁷ <http://vneconomy.vn/20110421011240990p0c23/huong-di-moi-cho-cong-nghiep-oto-viet-nam.htm>

có tiếng tăm trên thị trường ô tô nội địa như TRUONGHAI AUTO, SAMCO, VINAXUKI với đa dạng sản phẩm, chất lượng tốt, mẫu mã đẹp, giá cả cạnh tranh.

Ngoài ra, các doanh nghiệp sản xuất ô tô trong nước ngày càng chiếm thị phần lớn, đặc biệt là ở phân khúc thị trường xe tải, xe ben, xe khách và xe bus. Theo số liệu thống kê của Hiệp hội các nhà sản xuất xe Việt Nam (VAMA), TRUONGHAI AUTO đã vượt mặt Toyota Việt Nam và vươn lên là hãng xe số 1 thị trường với doanh số 3.085 xe, chiếm 32,4% thị phần trong tháng 3 năm 2011.

Cuối cùng, Việt Nam có vị trí đại lý thuận tiện cho việc giao thương buôn bán với các nước trong khu vực và thế giới nên các công ty có vị trí thuận lợi để tiến hành sản xuất kinh doanh với các đại lý phân phối có mặt ở các tỉnh trong cả nước.

Điểm yếu

- Các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam tuy có nguồn lao động có kỹ năng, lành nghề nhưng vẫn có một số doanh nghiệp bị chảy máu chất xám do các kỹ sư hoặc công nhân lành nghề chuyển sang làm cho các liên doanh với mức lương cao và nhiều ưu đãi hơn. Bên cạnh đó các doanh nghiệp vẫn còn thiếu nguồn lực lao động cao cấp, đội ngũ quản lý doanh nghiệp còn chưa được đào tạo tốt.
- Giá xe ô tô ở Việt Nam thuộc dạng đắt đỏ trên thế giới và cao hơn nhiều lần so với các nước trong khu vực. Các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam cũng chưa thể cạnh tranh về giá so với các liên doanh được bởi chi phí sản xuất vẫn còn cao.
- Năng lực tài chính của các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam còn hạn chế so với các liên doanh, đây thực sự là một trở ngại lớn để các doanh nghiệp có thể thực hiện các chiến lược của mình.
- Các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam quản trị chuỗi cung ứng chưa hiệu quả. Trên thị trường, tính cạnh tranh của các sản phẩm sản xuất không chỉ phụ thuộc vào chất lượng, chi phí mà còn cả việc giao hàng. Việc sản xuất và giao hàng đúng lúc kịp thời sẽ giúp doanh nghiệp giảm rất nhiều chi phí lưu kho

nguyên vật liệu, bán thành phẩm cũng như thành phẩm đồng thời đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng, việc thực hiện quản trị chuỗi cung ứng chưa tốt đã dẫn một số doanh nghiệp đến tình trạng lưu kho cao, tăng chi phí sản xuất, giảm tính cạnh tranh trên thị trường.

- Sản phẩm của một số doanh nghiệp vẫn còn có khuyết điểm, một số doanh nghiệp ít quảng cáo do kinh phí hạn hẹp nên một số sản phẩm của các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam vẫn chưa được thị trường biết đến nhiều.

Cơ hội

Thứ nhất, Việt Nam đang ở trong thời kì hội nhập kinh tế quốc tế vào sân chơi chung trong môi trường cạnh tranh toàn cầu, nhà nước phải thay đổi các chính sách để phù hợp với các cam kết khi gia nhập WTO tạo điều kiện tốt để hợp tác với các doanh nghiệp nước ngoài nên các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam có thêm cơ hội để phát triển.

Thứ hai là nhà nước có chính sách thích đáng đối với việc phát triển ngành công nghiệp ô tô. Thị trường ô tô Việt Nam gần đây đạt được tốc độ tăng trưởng vượt bậc là một minh chứng thuyết phục cho thấy Chính phủ đã và đang thực sự dành cho ngành sự quan tâm sát sao trong việc hoạch định các chính sách nhằm xây dựng và phát triển ngành. Trong quyết định 177/2004/QĐ-TTg đã nêu rõ “Công nghiệp ô tô là ngành công nghiệp rất quan trọng cần được ưu tiên phát triển để góp phần phục vụ có hiệu quả quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá và xây dựng tiềm lực an ninh, quốc phòng của đất nước” Chính phủ đang từng bước định hướng ngành công nghiệp ô tô Việt Nam để đến năm 2020 trở thành một ngành công nghiệp quan trọng của đất nước, có khả năng đáp ứng ở mức cao nhất nhu cầu thị trường trong nước và tham gia vào thị trường khu vực và thế giới. Vì thế các chính sách của chính phủ đưa ra sẽ hỗ trợ rất nhiều cho việc phát triển ngành

Bên cạnh đó, nhu cầu về xe ô tô càng ngày càng tăng. Hiện nay, đời sống của người dân càng ngày càng cao nên nhiều người luôn muốn ở hữu một chiếc xe để thuận tiện cho việc đi lại. Theo báo cáo của hiệp hội các nhà sản xuất ô tô Việt Nam

(VAMA) những năm gần đây, lượng xe bán ra trên thị trường tăng đột biến mặc dù giá cả của xe sản xuất trong nước khá cao trên thị trường. Bên cạnh đó, cùng với sự phát triển kinh tế cũng như dân số càng ngày càng tăng nên nhu cầu về vận tải cũng tăng lên, nên không chỉ có các cá nhân có nhu cầu về xe hơi mà các tổ chức, công ty kinh doanh cũng cần phát triển mạng lưới vận tải sử dụng ô tô nhiều hơn.

Hiện nay, quá trình chuyển giao công nghệ đang diễn ra rất mạnh mẽ không chỉ trong lĩnh vực sản xuất ô tô mà còn trong các lĩnh vực khác. Vì thế các công nghệ sản xuất, dây chuyền tiên tiến cho phép các doanh nghiệp sản xuất ô tô trong nước vận hành với năng suất cao hơn, chi phí thấp hơn. Bên cạnh đó, các nhà cung cấp cũng có cơ hội học hỏi công nghệ mới để bắt kịp với nhịp sản xuất của các doanh nghiệp sản xuất, lắp ráp ô tô nội địa.

Ngoài ra, các ngành công nghiệp phục vụ cho ngành sản xuất ô tô tại Việt Nam ngày càng phát triển. Số lượng các nhà cung cấp linh kiện lắp ráp trong nước ngày càng nhiều và chất lượng ngày càng cao với giá cả phải chăng.

Thách thức

Tuy tỷ lệ nội địa hóa ngày càng cao nhưng các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam chưa thể sản xuất được những chiếc xe 100% nội địa do chúng ta còn lạc hậu về phát triển công nghệ, đặc biệt là công nghệ chế tạo máy.

Các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam chưa đưa ra thị trường nhiều dòng sản phẩm xe ô tô con, xe du lịch mà nhu cầu về loại xe này trên thị trường lại rất lớn. Trong khi đó các liên doanh lại có rất nhiều mẫu xe được ưa thích.

Thị trường xe ô tô sản xuất bởi các doanh nghiệp trong nước dễ bị cạnh tranh bởi xe nhập khẩu hoặc xe do các liên doanh trong nước sản xuất thị hiếu của người tiêu dùng sính hàng ngoại, hoặc chất lượng, thương hiệu của xe do các liên doanh có ưu thế hơn nhiều

Hiện nay giao thông ở các thành phố lớn như Hà Nội, tp Hồ Chí Minh rất khó khăn, chỗ để xe cũng rất hạn chế vì thế việc mua một chiếc xe có thể khá dễ dàng với một số bộ phận dân cư nhưng việc lưu hành xe cộ lại gặp rất nhiều trở ngại nên có nhiều người phải từ bỏ ý định mua ô tô. Như thế các doanh nghiệp sẽ mất đi một lượng khách hàng đáng kể

Các biến động về kinh tế, về tỷ giá USD, tỷ lệ lạm phát cao trong những năm gần đây đã làm cho giá linh kiện nhập khẩu cũng như linh kiện sản xuất trong nước tăng dẫn đến giá xe tăng khiến nhiều người phải cân nhắc việc mua xe. Việc này ảnh hưởng đến doanh số bán hàng cũng như quá trình sản xuất, kế hoạch kinh doanh ở các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam.

Dịch vụ logistics ở Việt Nam chưa phát triển tương xứng với tiềm năng của nó trong việc tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu và khu vực. Cơ sở hạ tầng về vận tải, kho hàng còn yếu kém, hành lang pháp lý không rõ ràng đã cản trở sự phát triển logistics ở Việt Nam. Loại hình dịch vụ tổng hợp này có liên quan đến sự quản lý của nhiều bộ ngành như giao thông vận tải, thương mại, hải quan, đo lường và kiểm định... Việc mỗi bộ ban hành một quy định riêng, thậm chí còn mâu thuẫn với nhau, gây ra những trở ngại không nhỏ cho ngành logistics. Các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam do đó mà cũng gặp nhiều trở ngại trong việc quản trị chuỗi cung ứng của mình.

3. Phân tích 5 áp lực cạnh tranh

Việc phân tích 5 áp lực cạnh tranh là để phân tích tập hợp các nhân tố trong ngành ảnh hưởng trực tiếp đến doanh nghiệp bao gồm:

- Áp lực của nhà cung cấp
- Áp lực của người mua
- Đe dọa của sự thay thế sản phẩm
- Đe dọa của những người xâm nhập mới
- Cường độ cạnh tranh giữa các nhà cạnh tranh

Ta có thể xác định được chủ thể trong quy trình phân tích này là các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam, ngành tham gia là sản xuất kinh doanh ô tô. Đối thủ cạnh tranh là các liên doanh đang hoạt động trong nước. Đối thủ tiềm ẩn là các công ty nước ngoài có ý định xuất khẩu ô tô vào Việt Nam hoặc xây dựng nhà máy ở Việt Nam

3.1 Áp lực cạnh tranh của nhà cung cấp

Số lượng và quy mô nhà cung cấp: Số lượng nhà cung cấp sẽ quyết định đến áp lực cạnh tranh, quyền lực đàm phán của họ đối với ngành, doanh nghiệp. Nếu trên thị trường chỉ có một vài nhà cung cấp có quy mô lớn sẽ tạo áp lực cạnh tranh, ảnh hưởng tới toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành. Đối với các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam số lượng các nhà cung cấp linh kiện cho việc lắp ráp hiện nay càng ngày càng tăng. Đặc biệt khu kinh tế mở Chu Lai, Quảng Nam là nơi tập trung đông nhất các doanh nghiệp trong lĩnh vực ô tô và phụ trợ, với 3 nhà máy lắp ráp ô tô và 17 DN sản xuất phụ tùng, linh kiện của Công ty cổ phần Ô tô Trường Hải (Thaco). Chu Lai cũng đang hướng tới mục tiêu trở thành trung tâm công nghiệp cơ khí và ô tô quốc gia, với sự tham gia của các DN trong và ngoài nước. Ngoài ra còn có nhiều nhà cung cấp phụ tùng, linh kiện ô tô khác nữa phân bố khắp cả nước với quy mô vừa và nhỏ. Như vậy, số lượng nhà cung cấp trong ngành sản xuất ô tô Việt Nam là tương đối nhiều và quy mô không lớn, vì thế áp lực mà các nhà cung cấp tạo ra sẽ không lớn đối với các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam.

Khả năng thay thế sản phẩm của nhà cung cấp : quy trình này bao gồm khả năng thay thế những nguyên liệu đầu vào do các nhà cung cấp và chi phí chuyển đổi nhà cung cấp . Trên thị trường Việt Nam, có nhiều doanh nghiệp cung cấp các chủng loại linh kiện giống nhau nên các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam có thể chọn bất cứ nhà cung cấp nào để cung cấp linh kiện cho mình hoặc có thể chọn mua 1 loại linh kiện từ nhiều nhà cung cấp khác nhau. Thêm vào đó, các nhà cung cấp có số lượng lớn hơn các doanh nghiệp sản xuất ô tô và quy mô nhỏ nên chi phí để chuyển đổi các nhà cung cấp trong nước của các doanh nghiệp sản

xuất ô tô của Việt Nam không cao . Tuy nhiên đối với các nhà cung cấp linh kiện ô tô ở nước ngoài, quyền lực đàm phán của họ cao hơn các nhà sản xuất ô tô của Việt Nam bởi vì các bộ phận phải nhập từ nước ngoài là các bộ phận, linh kiện có độ phức tạp cao, đắt tiền mà trong nước không thể sản xuất được hoặc chưa có điều kiện tiếp thu công nghệ để sản xuất. Ví dụ, công ty Trường Hải lắp ráp xe KIA trên công nghệ của công ty KIA-MOTOR Hàn Quốc thì phải nhập các linh kiện chính từ nhà cung cấp Hàn Quốc như: động cơ, bộ điều khiển điện tử...mà không thể mua từ nhà cung cấp khác được.

3.2 Áp lực cạnh tranh từ khách hàng

Khách hàng là một áp lực cạnh tranh có thể ảnh hưởng trực tiếp tới toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành. Sản xuất kinh doanh ô tô là một ngành rất đặc thù vì nó là hỗn hợp của sản phẩm và dịch vụ do vậy để có thể làm hài lòng khách hàng ngoài yếu tố sản phẩm chất lượng cao, chất lượng phục vụ cũng có tầm ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng phục vụ và đánh giá chung của khách hàng. Khách hàng của các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam được phân làm 2 nhóm: khách hàng lẻ và nhà phân phối. Cả hai nhóm đều gây áp lực với doanh nghiệp về giá cả, chất lượng sản phẩm, dịch vụ đi kèm và chính họ là người điều khiển cạnh tranh trong ngành thông qua quyết định mua hàng.

Đối với nhóm khách hàng lẻ, mong muốn của họ là sở hữu một chiếc xe có giá cả phải chăng, chất lượng ổn định, độ an toàn đảm bảo, các dịch vụ bảo hành, sửa chữa tốt và thời gian chờ để nhận hàng phải càng ngắn càng tốt. Về giá cả, áp lực của người mua lẻ là rất lớn, đây là một vấn đề khó khăn mà các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam đang gặp phải vì chi phí sản xuất của họ còn tương đối cao, mặc dù sản phẩm có giá tương đối cạnh tranh so với các liên doanh nhưng vẫn chưa thỏa mãn yêu cầu của người mua và người mua vẫn phải chịu giá cao hơn so với các nước trong khu vực. Về vấn đề chất lượng, một số dòng sản phẩm ô tô của các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam tương đối đồng đều so với các liên doanh, nhưng thương hiệu vẫn chưa cạnh tranh được với các liên doanh nên người mua lẻ dễ dàng chuyển sang các thương hiệu của của công ty liên doanh; do đó áp

lực về yêu cầu chất lượng từ phía người mua là khá lớn. Về chất lượng dịch vụ và các điều kiện bán hàng khác, người mua lẻ có uy thế về thương lượng bởi vì nếu các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam không đáp ứng tốt dịch vụ cũng như đưa ra các điều kiện bán hàng hấp dẫn thì người mua rất có thể sẽ chọn mua ở các công ty liên doanh.

Đối với nhóm các nhà phân phối, áp lực họ đặt lên các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam là việc giao chuyên hàng kịp lúc, xử lý đơn hàng nhanh chóng để họ phục vụ khách hàng tốt hơn. Các nhà phân phối thường mua hàng với khối lượng lớn và mang lại danh tiếng cho các nhà sản xuất nên họ có được sức mạnh trong đàm phán giá sản phẩm.

Như vậy, nhóm khách hàng lẻ và nhóm các nhà phân phối đều tạo được áp lực lên các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam bởi quy mô 2 nhóm khách hàng này càng ngày càng lớn do nhu cầu về ô tô tăng cao, và lượng cầu về ô tô trong dài hạn sẽ quyết định chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Chi phí chuyển đổi khách hàng cao đòi hỏi các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam phải quản lý việc duy trì mối quan hệ khách hàng thật tốt.

3.3 Áp lực cạnh tranh từ đối thủ tiềm ẩn

Đối thủ tiềm ẩn là các doanh nghiệp hiện chưa có mặt trên trong ngành nhưng có thể ảnh hưởng tới ngành trong tương lai. Số lượng các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam và các liên doanh tính đến thời điểm này là khoảng 20 doanh nghiệp. Số lượng khách hàng cao, tổng lượng xe bán ra hàng tháng theo thống kê của hiệp hội ô tô Việt Nam VAMA trung bình là khoảng hơn 9000 xe¹⁸. Vì thế ta có thể thấy sức hấp dẫn của ngành này là cao.

Rào cản gia nhập ngành sản xuất ô tô ở Việt Nam là khá cao vì nó đòi hỏi kỹ thuật sản xuất, cung ứng phải cao, lượng vốn bỏ vào phải nhiều, xây dựng hệ thống phân phối hiệu quả, thương hiệu mạnh, sẵn có các nguồn nguyên liệu đầu vào.

¹⁸ <http://www.vama.org.vn/pressroom.php?groupID=1>

Chính sách của chính phủ hiện nay là khuyến khích phát triển ngành công nghiệp ô tô trong nước để tỷ lệ nội địa hóa ngày càng cao nên các công ty nước ngoài muốn xâm nhập vào thị trường Việt Nam cũng sẽ gặp một số khó khăn trong vấn đề thủ tục đầu tư.

Hiện nay, ngành công nghiệp ô tô trên thế giới đang phát triển rất mạnh, đặc biệt là các nhà sản xuất ô tô đến từ Trung Quốc, các dòng xe đến từ Trung Quốc có giá đặc biệt rẻ, mẫu mã phong phú, thiết kế bắt mắt, tính kinh tế cao. Sắp tới, các dòng xe của Trung Quốc sẽ đổ bộ vào thị trường Việt Nam và đó là một nguy cơ lớn mà các doanh nghiệp sản xuất ô tô trong nước phải đối phó. Thách thức lớn nhất đối với các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam là sẽ phải cạnh tranh không cân sức với các công ty Trung Quốc có sức mạnh về tài chính, thế mạnh về công nghệ quản lý, giá bán sản phẩm và kinh nghiệm. Vậy đối thủ tiềm ẩn mà các doanh nghiệp sẽ phải đối phó trong tương lai chính là các doanh nghiệp sản xuất và cung cấp dòng xe giá rẻ từ Trung Quốc

3.4 Áp lực cạnh tranh từ sản phẩm thay thế

Sản phẩm và dịch vụ thay thế là những sản phẩm, dịch vụ có thể thỏa mãn nhu cầu tương đương với các sản phẩm dịch vụ trong ngành. Ô tô là sản phẩm dùng để phục vụ đi lại, vận chuyển con người và hàng hóa. Tuy nhiên, trong điều kiện mức sống của người dân Việt Nam đang dần được cải thiện mức thu nhập bình quân đầu người năm 2010 là 1160 USD nhưng so với thế giới thì vẫn chưa cao, nên đại bộ phận người dân vẫn sử dụng xe máy là phương tiện chính để đi lại. Từ trước đến nay, người Việt Nam vẫn quen sử dụng xe máy làm phương tiện đi lại vì tính cơ động cao, dễ sử dụng, chi phí sử dụng, chi phí bảo dưỡng thấp hơn so với ô tô. Hơn nữa, diện tích đất ở cũng như diện tích các bãi giữ xe còn hạn chế nên việc dùng xe máy để đi lại tiện hơn dùng ô tô. Thêm vào đó, hệ thống đường sá ở các thành phố lớn như Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh còn chưa được nâng cấp nên chưa cho phép ô tô hoạt động với tần suất cao, thường xuyên xảy ra tắc đường, vì thế xe máy là lựa chọn hữu hiệu nhất.

Bên cạnh đó, sản phẩm xe máy luôn có sẵn hàng trên thị trường nên người dân có thể tiếp cận và mua một cách nhanh chóng. Giá một chiếc xe máy rẻ hơn nhiều so với một chiếc ô tô và hoạt động hiệu quả ở khoảng cách đi lại ngắn như trong đô thị và nông thôn. Vì thế, xe máy thực sự là một sản phẩm thay thế cạnh tranh mạnh với ô tô.

3.5 Áp lực cạnh tranh nội bộ ngành

Cạnh tranh giữa các công ty trong nội bộ ngành là áp lực mạnh nhất trong 5 áp lực. Các doanh nghiệp đang kinh doanh trong ngành sẽ cạnh tranh trực tiếp với nhau tạo ra sức ép trở lại lên ngành tạo nên một cường độ cạnh tranh. Số lượng đối thủ cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam khá nhiều, chủ yếu là 12 liên doanh đang có mặt trên thị trường. Nhu cầu của ngành lớn, tốc độ tăng trưởng cao, lượng xe bán ra năm sau luôn cao hơn năm trước. Ngành công nghiệp ô tô là ngành phân tán, có rất nhiều doanh nghiệp cạnh tranh với nhau nhưng không có doanh nghiệp nào có đủ khả năng chi phối các doanh nghiệp còn lại nên mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành khá gay gắt. Các liên doanh với vốn đầu tư lớn, tiềm năng tài chính mạnh, trình độ quản lý tốt, công nghệ tiên tiến sẽ có nhiều lợi thế hơn so với các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam. Sản phẩm của các liên doanh có thương hiệu lâu năm, chất lượng tốt nên sức cạnh tranh cao hơn sản phẩm của các nhà sản xuất xe Việt Nam, nhưng giá sản phẩm của các nhà sản xuất ô tô nội địa lại rẻ hơn một cách tương đối so với các liên doanh. Bên cạnh đó, các liên doanh thường bắt khách hàng phải chờ hàng tháng trời mới nhận được xe, đây thực sự là một điều bất tiện cho khách hàng. Các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam có thể khai thác điểm này để cạnh tranh. Có sự cạnh tranh mạnh mẽ trong ngành như vậy nên trong tương lai người tiêu dùng sẽ được nhiều lợi ích hơn nữa.

Tóm lại, sau khi phân tích 5 áp lực cạnh tranh đối với các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam, ta thấy sức ép từ nhà cung cấp trong nước lên các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam là không lớn vì số lượng nhà cung cấp khá nhiều; tuy nhiên áp lực từ các nhà cung cấp ở nước ngoài lại lớn do tính đặc thù của

sản phẩm họ cung cấp, người mua không thể chọn nhà cung cấp khác được. Trái lại với áp lực từ nhà cung cấp, áp lực từ phía khách hàng đối với các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam là rất lớn, tuy rằng nhu cầu của thị trường là cao nhưng do sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp khá mạnh nên người mua gia tăng áp lực lên các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam. Các đối thủ tiềm ẩn có khả năng trong tương lai sẽ có ảnh hưởng đến thị trường ô tô nên các các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam phải có chiến lược phát triển hợp lý trong dài hạn để tránh rủi ro. Các sản phẩm thay thế tuy có gây áp lực cho doanh nghiệp nhưng đó là một phần tất yếu của quá trình phát triển. Cuối cùng là áp lực từ các đối thủ cạnh tranh trong ngành, đây là một vấn đề lớn cần phải giải quyết trong lâu dài, việc học hỏi, áp dụng các kinh nghiệm quản lý là hết sức cần thiết đối với các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam để có thể cạnh tranh với các liên doanh mà trong phần tiếp theo người viết xin đưa ra một số bài học kinh nghiệm trong công tác quản trị chuỗi cung ứng của Toyota áp dụng cho các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam.

III. Một số đề xuất để nâng cao hiệu quả quản trị chuỗi cung ứng ở các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam

1. Các giải pháp áp dụng các kinh nghiệm của Toyota

Toyota là một trong những công ty sản xuất ô tô hàng đầu thế giới, trong các phương thức để tiến đến thành công của Toyota, việc quản trị chuỗi cung ứng đóng một vai trò quan trọng. Có nhiều công ty trên thế giới muốn áp dụng phương thức quản trị chuỗi cung ứng của Toyota, việc nghiên cứu trên các tài liệu có thể cho ta thấy được tổng cách tổng quát về các công cụ, chiến thuật mà Toyota sử dụng, nhưng để thực sự có hiệu quả, theo các chuyên gia nhận xét thì phải thực sự trải nghiệm qua hệ thống sản xuất của Toyota mới có thể thật sự hiểu biết về hệ thống này. Đối với các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam, việc áp dụng kinh nghiệm quản trị chuỗi cung ứng của Toyota là rất quan trọng để tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả sản xuất và phân phối sản phẩm. Tuy nhiên, các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam không ở vào vị thế giống như Toyota nên không thể sao chép hoàn toàn kinh nghiệm của Toyota được mà phải có một số thay đổi để hợp

với các điều kiện của doanh nghiệp cũng như ở môi trường kinh doanh tại Việt Nam.

Các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam có thể áp dụng kinh nghiệm của Toyota vào quản trị chuỗi cung ứng như sau

Đối với việc lên kế hoạch

Các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam cần phải lên kế hoạch thật chi tiết cho việc vận hành chuỗi cung ứng. Các quy trình lên kế hoạch cho sản xuất, cho mua nguyên vật liệu, lưu kho, phân phối phải dựa trên các dự báo và thực tế đơn đặt hàng nhận được và phải được đồng bộ hóa với nhau. Các dự báo phải dựa lên số liệu tổng hợp, mua hàng, bán hàng từng tháng và phải được lập hàng tháng, thông tin phản hồi từ khách hàng, từ đại lý phải được cập nhật thường xuyên để lên kế hoạch chính xác. Toyota có các nhà máy trên khắp thế giới nên tầm hoạt động và quy mô lớn, việc xuất nhập khẩu thành phẩm, nguyên vật liệu sản xuất diễn ra với tần suất cao, quãng đường vận chuyển xa nên cần phải lập kế hoạch sản xuất cho ba tháng. Còn các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam quy mô nhỏ hơn, các nhà cung cấp ở gần, linh kiện nhập khẩu hầu như ở các nước lân cận trong khu vực như Trung Quốc, Hàn Quốc, Nhật Bản... nên thời gian chờ hàng sẽ được rút ngắn; do đó các công ty nên lập kế hoạch sản xuất hàng tháng để dễ quản lý. Ở thị trường Việt Nam, tỷ giá USD thường xuyên biến động, lạm phát tăng cao nên doanh nghiệp cần phải chủ động trong kế hoạch tài chính để đảm bảo cho việc thu mua nguyên vật liệu từ nước ngoài được tốt, tránh việc gây tắc nghẽn trong chuỗi hoạt động.

Đối với việc tạo dựng mối quan hệ với nhà cung cấp

Các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam cần chọn các nhà cung cấp có năng lực cải tiến kỹ thuật, năng lực sản xuất ổn định, có uy tín, và ở vị trí hợp lý. Hiện nay, các nhà cung cấp linh kiện cho công nghiệp sản xuất ô tô ở Việt Nam là những doanh nghiệp vừa và nhỏ, chất lượng sản phẩm đã có cải thiện đáng kể nhưng đôi lúc vẫn chưa bắt kịp với công nghệ mới. Vì thế, các doanh nghiệp sản

xuất ô tô của Việt Nam cần trợ giúp nhà cung cấp như gửi chuyên gia tư vấn, giám sát để các bộ phận, linh kiện được sản xuất phù hợp với tiêu chuẩn yêu cầu của doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc trợ giúp các nhà cung cấp chỉ có thể thực hiện ở một chừng mực nào đó, chứ các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam không thể đi sâu như Toyota được, vì lý do năng lực tài chính của họ còn hạn chế. Bên cạnh đó, việc duy trì mối quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp là một điều rất cần thiết vì điều này sẽ tạo thuận lợi cho quá trình đàm phán mua hàng, trao đổi, chia sẻ thông tin để giao hàng đúng thời gian, giá cả hợp lý và cả những lợi ích vô hình khác nữa. Theo như phân tích 5 áp lực cạnh tranh ở trên thì áp lực của các nhà cung cấp trong nước là không lớn nhưng trong thực tế kinh doanh ở Việt Nam việc chuyển đổi nhà cung cấp gây ra khá nhiều bất lợi cho doanh nghiệp khi phải họ lại phải xem xét, đánh giá các nhà cung cấp mới; điều này làm mất thời gian và chi phí của doanh nghiệp, tuy nhiên trong một số trường hợp đặc biệt cần thiết thì phải thay đổi nhà cung cấp. Để việc liên hệ với nhà cung cấp được thường xuyên và cập nhật hơn, các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam cần sử dụng trao đổi dữ liệu điện tử để trao đổi dữ liệu với nhà cung cấp

Đối với việc thu mua nguyên vật liệu

Việc quản lý thu mua nguyên vật liệu cần được các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam tiến hành đồng bộ với kế hoạch sản xuất dựa trên các số liệu trong quá khứ, lượng đơn hàng đặt sản xuất xe nhận được và điều kiện sản xuất thời gian gần nhất để đảm bảo giảm tối đa tình trạng dư thừa hoặc thiếu hụt và giữ nhịp sản xuất ổn định. Các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam có thể sử dụng các phần mềm về quản trị chuỗi cung ứng để hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu. Quá trình trao đổi thông tin giữa doanh nghiệp sản xuất ô tô và nhà cung cấp cũng phải được cập nhật thường xuyên để hai bên có thể hoạch định tốt vì bản thân các nhà cung cấp phải đặt mua nguyên vật liệu từ các nhà cung cấp khác nữa nên họ cũng cần phải hoạch định nhu cầu để sản xuất và cung cấp nguyên vật liệu, linh kiện kịp thời cho doanh nghiệp sản xuất ô tô. Sự phối hợp hoạt động giữa nhà sản xuất ô tô và nhà cung cấp sẽ tạo ra hiệu quả trong việc quản trị chuỗi cung ứng cho cả hai bên.

Ngoài ra, chất lượng nguyên vật liệu cần phải được giám sát, kiểm tra thường xuyên để tránh các lỗi xảy ra hàng loạt ở các xe.

Đối với việc lên kế hoạch sản xuất

Khi tiến hành kế hoạch sản xuất, các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam cần sử dụng các dự báo về nhu cầu nguyên vật liệu kết hợp với số đơn hàng nhận được để tiến hành sản xuất. Lúc nhận được đơn hàng, doanh nghiệp sẽ sử dụng phần nguyên vật liệu trong kho theo tính toán của dự báo để sản xuất, và đặt hàng thêm từ các nhà cung cấp, doanh nghiệp phải tính toán sao để khi số nguyên vật liệu trong kho được dùng gần hết thì cũng là lúc số nguyên vật liệu từ các nhà cung cấp được chuyển đến và tiếp tục duy trì nhịp sản xuất cũng như giảm lượng hàng phải lưu kho. Trong quá trình sản xuất và kinh doanh, các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam cần phải lưu ý đến việc sửa chữa các sai lệch về lượng cầu cũng như các gián đoạn trong sản xuất ngay khi chúng mới xuất hiện, giải quyết các lỗi có thể phát sinh, hơn là đi giải quyết các sự cố đã xảy ra; làm như vậy sẽ giúp cho doanh nghiệp giảm lượng lớn chi phí dành cho giải quyết hậu quả do sự cố gây ra, đồng thời tránh được tình trạng phản ứng dây chuyền gây tắc nghẽn cho việc vận hành chuỗi cung ứng.

Đối với việc quản trị hoạt động hậu cần

Các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam phải đặc biệt chú trọng đến công tác quản lý hậu cần (logistics). Các doanh nghiệp nên thuê các chuyên gia tư vấn từ các công ty chuyên cung cấp dịch vụ hậu cần và các công ty vận tải để cùng làm việc, tìm ra các phương án tối ưu trong quá trình phân loại nguyên vật liệu, lưu kho, vận chuyển hàng hóa sao cho thời gian hợp lý nhất, quãng đường ngắn nhất, lưu kho thấp nhất, và nguồn lực sử dụng là tối ưu để giảm chi phí. Ở Việt Nam, tiềm năng cho dịch vụ hậu cần là rất lớn nhưng các doanh nghiệp cung cấp loại hình dịch vụ này lại phát triển chưa xứng tầm, tuy nhiên việc thuê ngoài các công ty cung cấp dịch vụ hậu cần là cần thiết, nó giúp các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam tận dụng được các lợi thế về kinh nghiệm, cơ sở vật chất, trang thiết bị... của bên

cung cấp dịch vụ giúp quá trình vận chuyển, thông quan hàng hóa được dễ dàng hơn đảm bảo tính đúng lúc, kịp thời trong sản xuất và phân phối, tiết kiệm được thời gian, chi phí.

Đối với việc quản trị mối quan hệ khách hàng lẻ và đại lý

Việc quản trị mối quan hệ với khách hàng, mối quan hệ với đại lý phân phối đóng vai trò quan trọng đối với hiệu quả việc quản trị chuỗi cung ứng cũng như sự thành công của các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam. Qua việc phân tích áp lực của khách hàng, ta thấy khách hàng có thể tạo áp lực lên các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam vì tuy là nhu cầu về ô tô càng ngày càng tăng nhưng quy mô thị trường lại nhỏ, cộng với sự cạnh tranh gay gắt từ phía các liên doanh nên các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam phải thực sự quản lý quan hệ khách hàng thật tốt. Các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam có thể hỗ trợ kỹ thuật, đào tạo kỹ thuật viên, nhà quản lý cho các đại lý như Toyota đã làm, thông qua đó để đảm bảo các quá trình bảo hành sản phẩm, hỗ trợ khách hàng đồng thời qua đó thu thập các thông tin phản hồi từ phía khách hàng và đại lý về chất lượng sản phẩm, chất lượng phục vụ, nhu cầu mua xe để các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam có thể có những điều chỉnh phù hợp để quản lý việc sản xuất và phân phối hiệu quả.

Đối với việc ứng dụng công nghệ thông tin

Các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam cần tạo được một hệ thống trao đổi thông tin dựa trên các ứng dụng kỹ thuật mới giữa doanh nghiệp với các nhà cung cấp, giữa doanh nghiệp với khách hàng lẻ và đại lý. Bên cạnh đó, luồng thông tin cần được lưu chuyển giữa các cấp quản lý cũng như các cá nhân trong doanh nghiệp để có thể giải quyết được các sự cố khi nó vừa mới hình thành nhằm tăng hiệu quả cho việc quản trị chuỗi cung ứng. Ngoài ra, các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam có thể áp dụng hình thức đặt hàng trực tuyến cho các đại lý, quản lý đơn hàng bằng hệ thống máy tính được lập trình sẵn để giảm thời gian và chi phí.

Trên đây là một số bài học mà các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam có thể học tập kinh nghiệm từ Toyota. Để làm được như trên, trước hết các doanh

ngành sản xuất ô tô của Việt Nam phải đầu tư đào tạo đội ngũ nhân sự có trình độ cao ở tất cả các cấp để phối hợp tốt với nhau trong điều hành hoạt động của chuỗi cung ứng. Trong thực tế, có thể đã có doanh nghiệp thực hiện được một vài điểm như Toyota và đã thành công, nhưng để làm được như Toyota thì quả là một thách thức lớn đối với các doanh nghiệp Việt Nam, tuy nhiên trong một tương lai gần hi vọng các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam sẽ có những cải tiến kỹ thuật không ngừng để nhanh chóng bắt kịp với tốc độ phát triển của ngành công nghiệp ô tô trên thế giới.

2. Kiến nghị đối với các cơ quan ban ngành

Chính phủ cần xem công nghiệp ô tô là ngành công nghiệp rất quan trọng cần được ưu tiên phát triển để góp phần phục vụ có hiệu quả quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá và xây dựng tiềm lực an ninh, quốc phòng của đất nước. Ngành công nghiệp ô tô rất cần có một mạng lưới logistics (hậu cần) có năng lực để phục vụ cho việc giao nhận, vận tải, lưu kho nguyên vật liệu sản xuất đạt hiệu quả cao. Dịch vụ logistics bao gồm chuỗi các hoạt động thương mại từ vận tải, kho bãi, thủ tục xuất nhập cảng, phân phối, lưu thông hàng hóa ở Việt Nam, chiếm khoảng từ 15-20% GDP. Logistics là một phần hoạt động đóng góp vào việc vận hành chuỗi cung ứng của một doanh nghiệp. Xu hướng chung của các doanh nghiệp sản xuất hiện nay là thuê ngoài logistics, trong khi đó thị trường dịch vụ logistics Việt Nam có trên 800 doanh nghiệp nhưng đa phần đều nhỏ bé, hạn chế về vốn và công nghệ nên chỉ dừng lại ở vai trò cung cấp dịch vụ vệ tinh cho các hãng nước ngoài trong cả chuỗi hoạt động như làm thủ tục hải quan, cho thuê phương tiện vận tải, kho bãi. Vì thế chính phủ cần có chính sách quy hoạch phát triển ngành dịch vụ logistic một cách khoa học để hỗ trợ cho hoạt động của nền công nghiệp ô tô Việt Nam nói riêng và nền kinh tế Việt nam nói chung.

Chính phủ cần bố trí và hỗ trợ phát triển các dự án sản xuất, lắp ráp ô tô và sản xuất phụ tùng tại 3 vùng kinh tế trọng điểm và các địa bàn lân cận nhằm tận dụng các lợi thế sẵn có, gồm:

- Miền Bắc: các tỉnh, thành phố trong và giáp ranh khu vực Tam giác tăng trưởng kinh tế Hà Nội - Hải Phòng - Quảng Ninh.
- Miền Trung: các tỉnh từ Thanh Hoá đến Khánh Hoà.
- Miền Nam: các tỉnh, thành phố trong và giáp ranh khu vực Tứ giác tăng trưởng kinh tế thành phố Hồ Chí Minh - Bà Rịa - Vũng Tàu - Đồng Nai - Bình Dương; thành phố Cần Thơ (phục vụ khu vực đồng bằng sông Cửu Long).

Sự phát triển của các cụm ngành công nghiệp này đóng vai trò quan trọng để chuỗi cung ứng ngành ô tô phát triển mạnh bởi vì việc này sẽ giúp tập trung các nhà sản xuất lắp ráp, cung cấp linh phụ kiện ô tô trong một vùng qua đó có thể dễ dàng hỗ trợ nhau phát triển, rút ngắn thời gian giao hàng, quãng đường vận chuyển, giảm lưu kho, tiết kiệm được nhiều chi phí.

KẾT LUẬN

Khi nghiên cứu đề tài “*Phân tích mô hình quản trị chuỗi cung ứng của Toyota và bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam*” với những phân tích, đánh giá, nhận định, người viết xin đi đến một số kết luận chủ yếu như sau

1. Việc quản trị chuỗi cung ứng đóng vai trò rất quan trọng đối với doanh nghiệp sản xuất ô tô nói riêng và toàn bộ hoạt động trong kinh tế nói chung. Nếu các doanh nghiệp sản xuất ô tô làm tốt điều này thì sẽ có được những nguồn lợi vô cùng to lớn khi giảm được chi phí, ổn định sản xuất, đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng.
2. Mô hình quản trị chuỗi cung ứng của Toyota có thể xem là tiêu biểu và thành công nhất trong các mô hình quản trị chuỗi cung ứng trong doanh nghiệp sản xuất ô tô trên thế giới. Mô hình quản trị chuỗi cung ứng của Toyota đóng một phần không nhỏ vào thành công chung của Toyota.
3. Ngành công nghiệp ô tô nước ta đang trên đà phát triển và hội nhập. Nhiều cơ hội cũng như thách thức đang đặt ra trước mắt các nhà quản lý doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam. Các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam nên tham khảo các bài học kinh nghiệm quản trị chuỗi cung ứng của Toyota để đưa ra một hướng đi đúng đắn cho doanh nghiệp nhằm tăng sức cạnh tranh trên thị trường.
4. Việc áp dụng các bài học về quản trị chuỗi cung ứng của Toyota có thể được các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam thực hiện một phần nhất định nào đó, không nhất thiết là phải rập khuôn một cách máy móc mà phải biết lựa chọn những gì thích hợp nhất với tình hình doanh nghiệp và phù hợp với điều kiện ở Việt Nam
5. Nhà nước cần có thêm nhiều chính sách hỗ trợ các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam đồng thời phát triển các ngành công nghiệp phụ trợ cho ngành sản xuất ô tô, đặc biệt là mạng lưới hậu cần.

Nhìn vào thực trạng nền công nghiệp ô tô thế giới, có thể thấy việc một hãng sản xuất toàn bộ một chiếc xe tại thời điểm hiện tại là rất ít. Các hãng xe sẽ cố gắng đẩy việc sản xuất linh kiện không quá phức tạp cho đối tác khác nhằm hạn chế chi phí đầu vào, đồng thời có thể là tăng thêm năng lực cạnh tranh ở những khu vực có nguồn nhân công rẻ hơn. Sau nhiều năm hoạt động, một số doanh nghiệp ô tô Việt Nam đã thay đổi nhận thức về đường hướng phát triển. Họ không còn đặt nặng tham vọng sở hữu một dòng xe hơi mang thương hiệu “Made in Vietnam”, mà định hướng tham gia vào một vài khâu then chốt trong chuỗi sản xuất ra một chiếc xe hơi thành phẩm. Để làm tốt điều đó, công tác quản trị chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam phải thực sự hiệu quả và cần phải có định hướng phát triển chiến lược một cách lâu dài.

Với những kết quả nghiên cứu trên, người viết hi vọng khóa luận tốt nghiệp của mình có thể có những đóng góp nhất định trong việc áp dụng các kinh nghiệm quản trị chuỗi cung ứng của Toyota cho các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Việt Nam để góp phần phát triển ngành công nghiệp ô tô trong nước

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Michael Hugo (2008), “Tinh hoa quản trị chuỗi cung ứng”, NXB Công ty cổ phần Tinh Văn , trang 57,129
2. Shoshanah Cohen và Joseph Roussel (2008), “Quản Trị Chiến Lược Chuỗi Cung Ứng - 5 Nguyên Tắc Đạt Hiệu Quả Hoạt Động Tốt Nhất”, NXB Lao động xã hội
3. Lê Anh Tuấn và Trịnh Thanh Hòa (2011), “Nâng cao hiệu quả chuỗi cung ứng thông qua quản lý nguồn cung”, tạp chí Quản trị chuỗi cung ứng Việt Nam, số ra ngày 8 tháng 2 năm 2011.
4. Quyết định 177/2004/QĐ-TTg, *QUYẾT ĐỊNH CỦA THỦ TƯỚNG CHÍNH PHỦ về việc phê duyệt Quy hoạch phát triển ngành công nghiệp ô tô Việt Nam đến năm 2010, tầm nhìn đến 2020*, có hiệu lực từ ngày 05 tháng 10 năm 2004

Tiếng Anh

1. Ananth V. Iyer, Seshadri.S, Vasher.R (2008), “*Toyota supply chain management*”, The McGraw-Hill Companies
2. Banri Asanuma (1986), *Transactional Structure of Parts Supply in the Japanese Automobile and Electric Machinery Industries: A Comparative Analysis*, Technical Report # 3, Socio-Economic Systems Research Project, Kyoto University.
3. Douglas M.Lambert (2008). *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*. Supply Chain Management Institute
4. Eulálio G. Campelo F, and Wolffried Stucky (2007), *The Supplier Relationship Management Market Trends*, World Academy of Science, Engineering and Technology.
5. Ganeshan.R and Harrison.T (1995). *An Introduction to Supply Chain Management*. Department of Management Science and Information Systems

303 Beam Business Building Penn State University, University Park, PA
16802 U.S.A

6. Håkansson.H and Persson.G (2004). Supply Chain Management: The Logic of Supply Chains and Networks. *International Journal of Logistics Management*, The, Vol. 15 Iss: 1, pp.11 – 26
7. J.D. Power (2007). Dealer Attitude Survey for Japan. *J.D. Power Asia Pacific*.
8. Jeffrey K. Liker and David Meier (2004), *The Toyota Way*, New York: McGraw-Hill.
9. Kazuhiro Mishina (1992). *Toyota Motor Manufacturing, U.S.A . Inc.* Boston: Harvard Business School Publishing.
10. Lambert, Stock and Ellean (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. Boston MA: Irwin/McGraw-Hill, c.14
11. M. Sako (2004), Supplier Development at Honda, Nissan, and Toyota: Comparative Case Studies of Organizational Capability Enhancement. *Industrial and Corporate Change* 13, no. 2, page: 281–308.
12. Mentzer, Dewitt, Min, Nix, Smith and Zachia (2003). *Defining Supply Chain Management*, Business Logistics, vol 22, no 2, page 18
13. Persson.G, Gripsrud.G and Jahre.M (2006). *Supply chain management – back to the future?.* International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 36 Iss: 8, pp.643 - 659
14. Simchi-Levi.D , Kaminsky.P and Simchi-Levi.E (2008). *Designing and Managing the Supply Chain: Concept, Strategies and Case Studies*. copyright © McGraw- Hill Companies, page 01; 15; 248
15. Steven J. Spear (2004). Learning to Lead at Toyota. *Harvard Business Review* 82, no. 5; page 78–86, 151.
16. Steven J. Spear (2007). Just-in-Time in Practice at Toyota: Rules-in-Use for Building Self-Diagnostic, Adaptive Work-Systems. *Harvard Business School Working Paper* 02-043.

17. Sunil.C and Meindl.P (2001). *Supplychain management: strategy, planing and operation*. Upper Saddle Riverm NJ: Prentice Hall c.1
18. T. Nishiguchi and A. Beaudet (1997), *Self Organization and Clustered Control in the Toyota Group: Lessons from the Aisin Fire*, MIT International Motor Vehicle Program.
19. Thomas E. Vollmann, William L. Berry, D. Clay Whybark, and F. Robert Jacobs (2004). *Manufacturing Planning and Control Systems for Supply Chain Management. 5th ed.* New York: McGraw-Hill/Irwin
20. Yasuhiro Monden (2001). *Toyota Production System: An Integrated Approach to Just-In-Time*, 3d ed. *Atlanta: Engineering & Management Press*
21. Zhang.D, Dong.J and Nagurney.N. (2004). *A Supply Chain Network Economy: Modeling and Qualitative Analysis*. Department of Finance and Operations Management Isenberg School of Management University of Massachusetts Amherst, Massachusetts 01003, School of BusinessState University of New York at OswegoOswego, New York 13126

Các Website

1. Linh Anh (2010), *Thị trường ô tô Việt Nam và những điều 'chẳng giống ai'*, Báo diễn đàn doanh nghiệp điện tử.
<http://ddd.com.vn/2010101901433827cat163/thi-truong-oto-viet-nam-va-nhung-dieu-chang-giong-ai.htm> truy cập 03/03/2011
2. Ban biên tập Blog Chuỗi cung ứng và Logistics Việt Nam (2007), *Bạn biết gì về Quản Lý Chuỗi Cung Ứng?*
<http://www.360vietnam.com/scm/2007/08/26/b%E1%BA%A1n-bi%E1%BA%Bft-gi-v%E1%BB%81-qu%E1%BA%A3n-ly-chu%E1%BB%97i-cung-%E1%BB%A9ng/> truy cập 28/03/2011
3. Ban biên tập tạp chí Quản trị chuỗi cung ứng Việt Nam (2011), *Chiến lược hoạt động: viên gạch nền tảng trong chiến lược tổng thể doanh nghiệp*

<http://supplychaininsight.vn/home/management/explore1110121213/strategy123/501-chi%E1%BA%BFn-1%C6%B0%E1%BB%A3c-ho%E1%BA%A1t-%C4%91%E1%BB%99ng-vi%C3%AAng-g%E1%BA%A1ch-n%E1%BB%81n-t%E1%BA%A3ng-trong-chi%E1%BA%BFn-1%C6%B0%E1%BB%A3c-t%E1%BB%95ng-th%E1%BB%83-doanh-nghi%E1%BB%87p.html> truy cập 08/03/2011

4. Hoa Chi (2010), *Từ lỗi kỹ thuật của Toyota: Các hãng xe giết mình*, Báo điện tử ngành doanh nghiệp điện tử
<http://ddd.com.vn/20100302094058714cat100/tu-loi-ky-thuat-cua-toyota-cac-hang-xe-giat-minh.htm> truy cập 08/03/2011
5. Nguyễn Hoàng Dũng (2008), *Chuỗi cung ứng quá tinh giản (lean) cũng trở nên rất nguy hiểm*, Blog Chuỗi cung ứng và Logistics Việt Nam
<http://www.360vietnam.com/scm/2008/08/13/when-chain-breaks/> truy cập 12/04/2011
6. Khánh Huyền (2011), *Hướng đi mới cho công nghiệp ô tô Việt Nam?*, Báo điện tử - Thời báo kinh tế Việt Nam.
<http://vneconomy.vn/20110421011240990p0c23/huong-di-moi-cho-cong-nghiep-oto-viet-nam.htm> truy cập 01/05/2011
7. Việt Khoa (2011), *Ngành sản xuất ô tô cần lập dây chuyền cung ứng*, thông tấn xã Việt Nam
<http://www.vietnamplus.vn/Home/Nghanh-san-xuat-oto-can-lap-day-chuyen-cung-ung/20113/83495.vnplus> truy cập 15/04/2011
8. Hà Linh (2007), *Chuỗi dây chuyền cung ứng: Việt Nam đang ở đâu?*, báo điện tử - Thời báo kinh tế Việt Nam.
<http://vneconomy.vn/69163P0C10/chuoi-day-chuyen-cung-ung-viet-nam-dang-o-dau.htm> truy cập 15/03/2011
9. Trà My (2010), *Dự báo về thị trường ô tô năm 2011*, Báo Vietnamnet.

<http://vietnamnet.vn/vn/chuyen-trang/oto-xemay/4599/du-bao-ve-thi-truong-oto-nam-2011.html> truy cập 01/05/2011

10. Saga (2007), *Quản trị chuỗi cung cấp*, công thông tin về kiến thức quản trị kinh doanh và kỹ năng thực hành giao thương Saga
<http://www.saga.vn/Sanxuatvanhanh/Quantrikho/Quantrichuoi cungcap/1058.saga> truy cập 15/02/2011
11. VAMA (2011), *Danh sách thành viên*, Hiệp hội các nhà sản xuất ô tô Việt Nam – VAMA.
<http://www.vama.org.vn/members.php> truy cập 01/05/2011
12. Council Supply Chain Management Professionals, *CSCMP Supply Chain Management Definition*.
<http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp> truy cập 25/04/2011
13. Toyota Motor Corporation (2010), *History of Toyota*
http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/ truy cập 10/04/2011
14. Toyota Tsusho Corporation (2011), *Organization*
<http://www.toyota-tsusho.com/english/corporate/organization.html> truy cập 15/04/2011