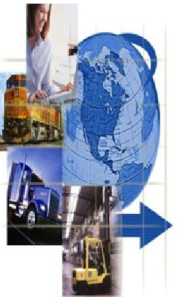


QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

TS. NGUYỄN TRỌNG NGHĨA

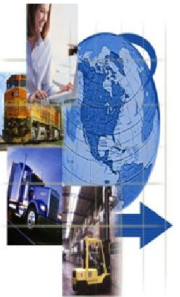


CHƯƠNG 2

Hoạt động chuỗi cung ứng: Lập kế hoạch & nguồn cung ứng



Mục tiêu chương 2:



- Biết đến mô hình *hoạt động Chuỗi cung ứng* - SCOR
- Nhận thức sâu sắc về vai trò của từng hoạt động của công ty bao gồm công tác dự báo, định giá sản phẩm, quản lý tồn kho tác động đến công ty và chuỗi cung ứng ra sao.
- Cách thức tìm nguồn cung ứng
- Nắm được vấn đề của Tín dụng và các Khoản phải thu .



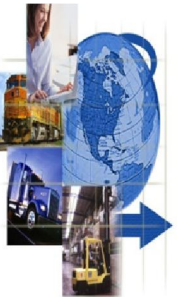
Nội dung chương 2



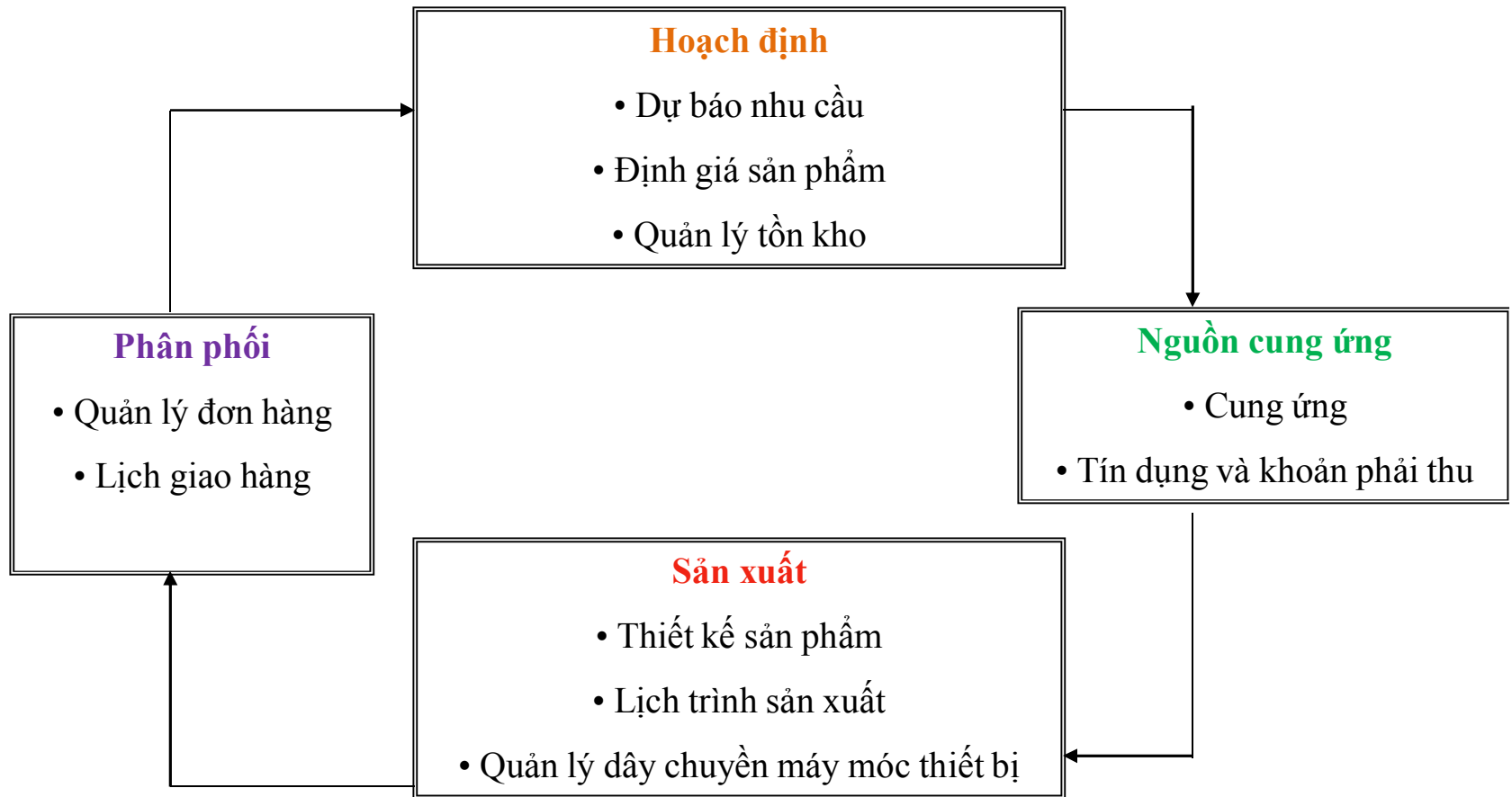
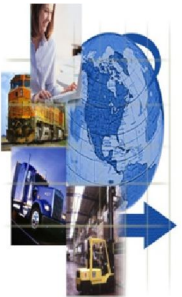
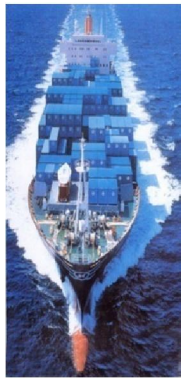
- Mô hình hoạt động của chuỗi cung ứng căn bản SCOR



- Dự báo nhu cầu trong lập kế hoạch
- Định giá sản phẩm
- Quản lý tồn kho
- Tìm nguồn cung ứng
- Tín dụng và các khoản phải thu



Nghiên cứu hoạt động cung ứng SCOR (Supply Chain Operations Research)



04 yếu tố chính của hoạt động chuỗi cung ứng



1.1 Dự báo nhu cầu trong lập kế hoạch



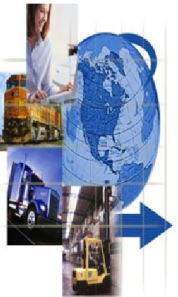
a) Nhu cầu thị trường

- Thị trường đang tăng trưởng hay suy thoái
- Thị trường đang bảo hòa hay nhu cầu ổn định
- Sản phẩm có nhu cầu theo mùa
- Thị trường đang phát triển

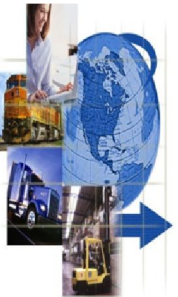


b) Đánh giá nguồn cung ứng

- Xác định qua số lượng nhà sản xuất và thời gian sản xuất ra sản phẩm đó
- Ít nhà sản xuất và thời gian sản xuất dài sẽ tiềm ẩn sự không chắc chắn
- Thời gian sản xuất dài nên cần dự báo
- Thể hiện liên kết các thành phần để tạo thành phẩm



1.1 Dự báo nhu cầu trong lập kế hoạch



c) **Đặc tính sản phẩm**

- Đặc điểm của sản phẩm ảnh hưởng đến nhu cầu của khách hàng
- Sản phẩm có hay không có sản phẩm thay thế
- Sản phẩm này được sử dụng để thay thế sản phẩm khác

d) **Môi trường cạnh tranh**

- Liên quan đến hoạt động công ty và đối thủ cạnh tranh
- Thị phần công ty và thị phần của đối thủ cạnh tranh
- Cuộc chiến giá cả, hoạt động khuyến mãi thực hiện như thế nào?
- Dự báo phải giải thích hoạt động
- khuyến mãi và cuộc chiến giá cả của đối thủ.



1.2 Phương pháp dự báo



ĐỊNH TÍNH



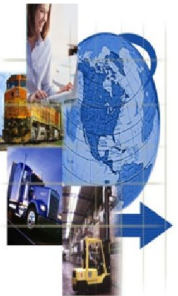
Phỏng theo quan điểm của một cá nhân (trực giác, quan sát hay ý kiến chủ quan)



NHÂN QUẢ



Nhu cầu có liên quan mạnh đến các yếu tố thị trường



CHUỖI THỜI GIAN



Dựa vào mô hình dữ liệu trong quá khứ là cơ sở để dự báo nhu cầu trong tương lai

MÔ PHỎNG



Kết hợp giữa hai phương pháp nhân quả và chuỗi thời gian để mô phỏng hành vi tiêu dùng



OOCL
Logistics

1.3 Lưu ý khi dự báo

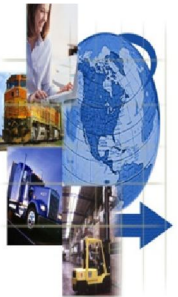


Dự báo trong ngắn hạn luôn cho kết quả chính xác hơn dài hạn



Dự báo tổng hợp luôn cho kết quả chính xác hơn dự báo những sản phẩm đơn lẻ, phân khúc thị trường

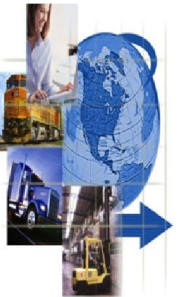
Dự báo luôn có sai số



→ Nên kết hợp nhiều phương pháp để đưa ra 1 dự báo
→ độ chính xác cao hơn!



1.4 Kế hoạch tổng hợp



- Kế hoạch tổng hợp trở thành *khung công việc* trong những quyết định ngắn hạn và được thực hiện ở các lĩnh vực như sản xuất, tồn kho và phân phối trong *mức độ tối ưu*.
- *Mục đích: Thoả mãn nhu cầu khách hàng, Đem lại lợi nhuận cực đại cho công ty.*

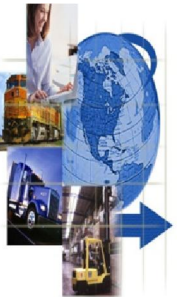


OOCL
Logistics

03 phương pháp để thực hiện kế hoạch tổng hợp



TỔNG CÔNG SUẤT

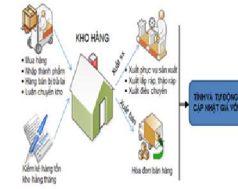


- Khi công suất sẵn có chưa sử dụng hết



Mức độ sẵn sàng của công suất

- Công suất phải phù hợp với mức nhu cầu



Tổng khối lượng tồn kho cần tồn trữ

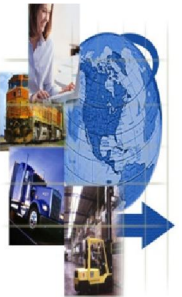
- Nhân viên & công suất máy móc ổn định
→ ổn định tỷ lệ đầu ra.



03 phương pháp để thực hiện kế hoạch tổng hợp



TỔNG CÔNG SUẤT

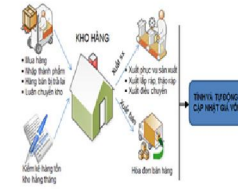


- Tồn kho thấp
- Chi phí vận chuyển cao



Mức độ sẵn sàng của công suất

- Tồn kho thấp
- Chi phí thay đổi công suất cao, nhân viên không ổn định tinh thần



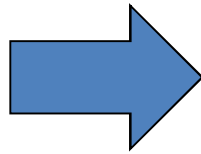
Tổng khối lượng tồn kho cần tồn trữ

- Tận dụng công suất cao, chi phí thay đổi công suất thấp
- Tồn kho lớn



2. Định giá sản phẩm

**Định giá
sản phẩm**

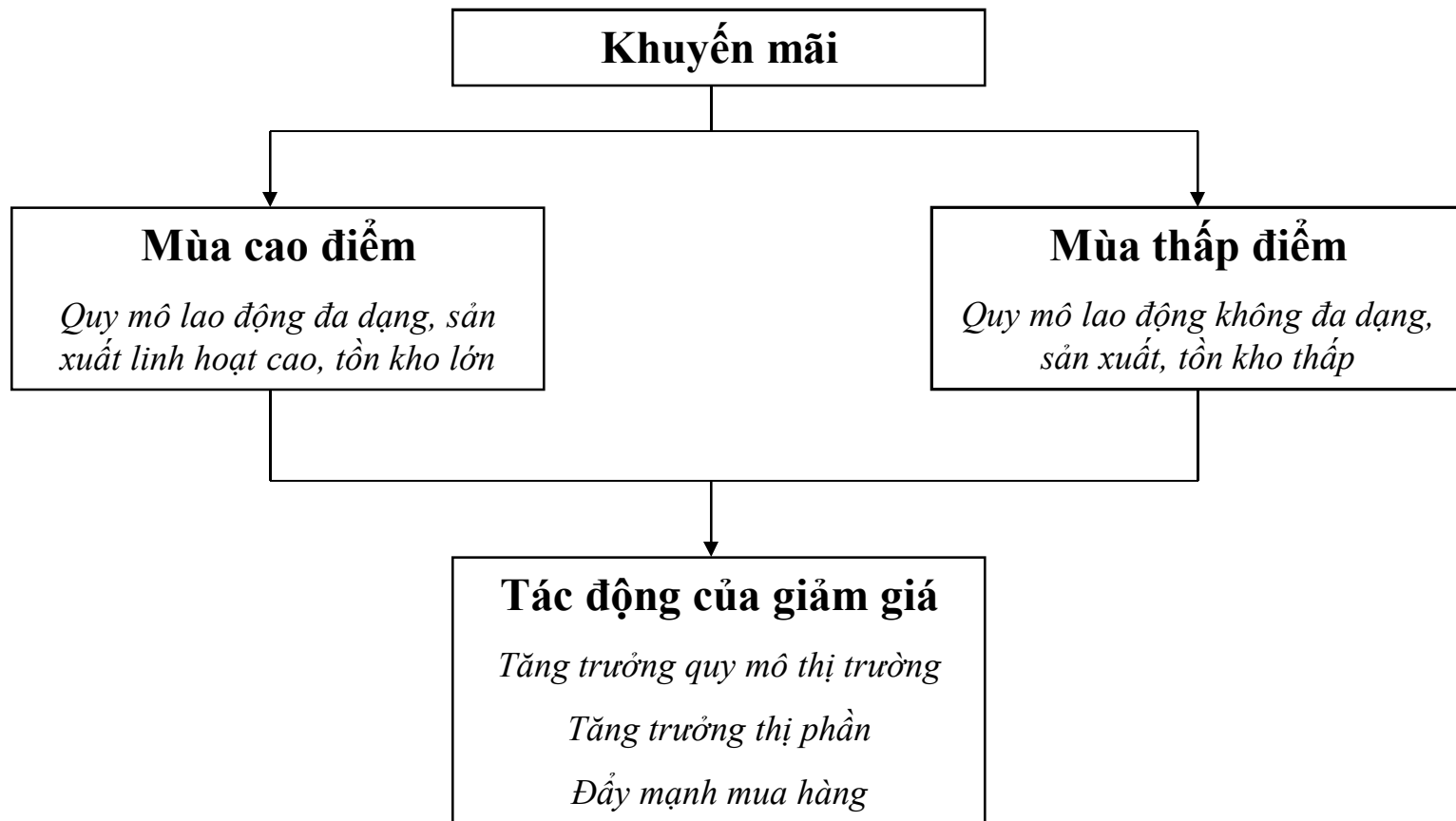


- ✓ Lợi nhuận cực đại
- ✓ Cực đại doanh thu
(Ví dụ TV LCD)

*“Đâu là biện pháp tốt nhất để
đưa ra giá khuyến mãi trong
những giai đoạn cao điểm nhằm
gia tăng doanh thu hay kiểm soát
chi phí trong những giai đoạn
thấp” ????????*



2. Định giá sản phẩm (t.t)



3.1 Quản lý tồn kho



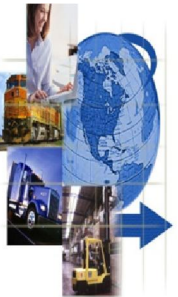
- *Quản lý Tồn kho* là sử dụng tập hợp các kỹ thuật để quản lý mức tồn kho



- *Mục tiêu:* giảm chi phí tồn kho tối ưu mà vẫn đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

- *Hai yếu tố chính quyết định tồn kho:*

- Dự báo nhu cầu
- Định giá sản phẩm



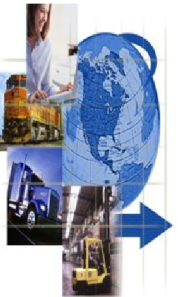
03 danh mục Tồn kho



- **Tồn kho chu kỳ:** loại tồn kho được yêu cầu khi muốn đáp ứng nhu cầu sản phẩm thông qua thời gian giữa các lần đặt hàng.



- **Tồn kho theo mùa:** sản xuất và dự trữ sản phẩm để đáp ứng nhu cầu trong tương lai



- **Tồn kho an toàn:** cần thiết để bổ sung cho nhu cầu không chắc chắn và thời gian thực hiện đơn hàng



Đơn đặt hàng theo EOQ (Economic Order Quantity – Mô hình đặt hàng kinh tế)

- Đặt hàng 01 loại sản phẩm *theo số lượng* sao cho **tối thiểu** được **chi phí đặt hàng** & **chi phí vận chuyển**.

$$EOQ = \sqrt{\frac{2UQ}{hC}}$$

Trong đó: U = nhu cầu sử dụng hàng năm

O = chi phí đặt hàng

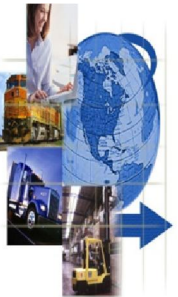
C = chi phí đơn vị

h = chi phí tồn trữ hằng năm



Ví dụ:

- Sản phẩm Z có nhu cầu sử dụng hàng năm là 240 đơn vị. Chi phí cố định cho mỗi lần đặt hàng là 5\$, chi phí đơn vị sản phẩm 7\$. Tồn kho mỗi năm 30%. Tính EOQ?



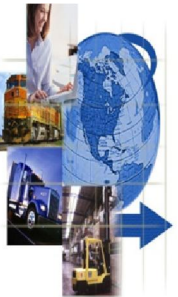
3.2 Bốn cách để giảm tồn kho an toàn



- **Giảm nhu cầu không chắc chắn:** Học cách dự báo nhu cầu cho sản phẩm tốt hơn



- **Giảm thời gian thực hiện đơn hàng:** Thời gian thực hiện ngắn hơn nghĩa là giảm tồn kho an toàn cần thiết để gom đủ số lượng



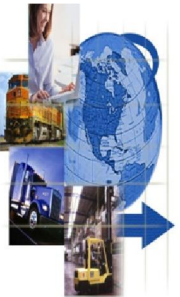
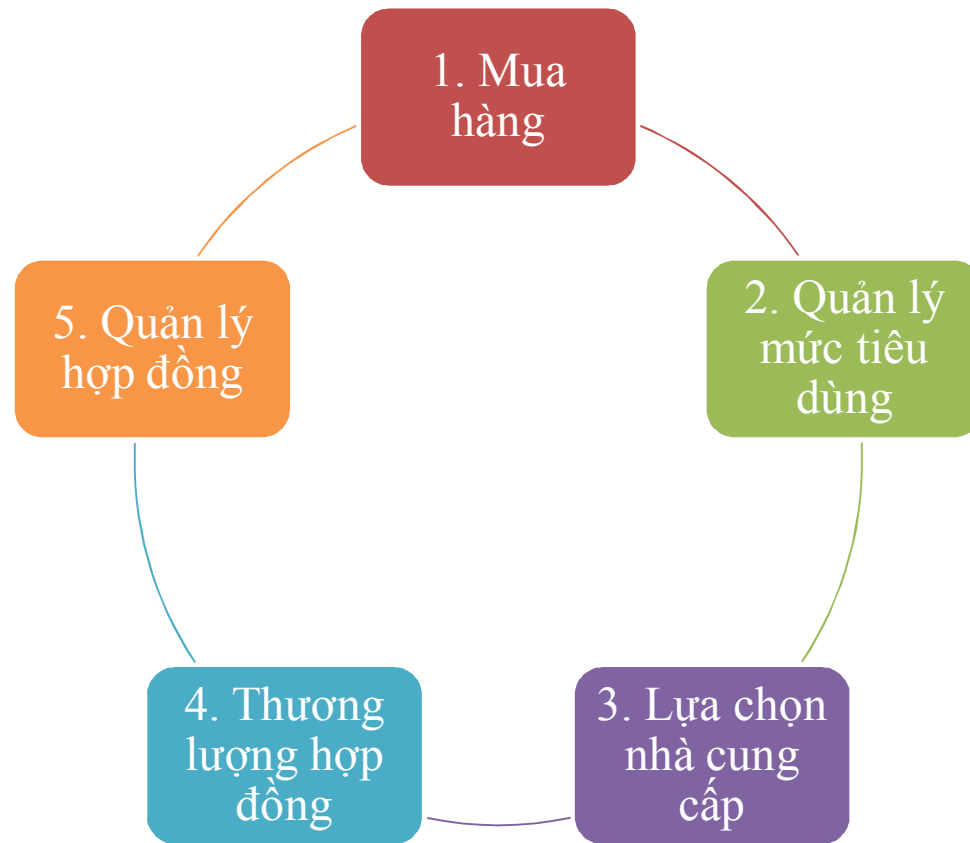
- **Giảm sự biến đổi thời gian thực hiện đơn hàng:** Giảm tồn kho càng nhiều sẽ giảm tồn kho an toàn

- **Giảm sự biến đổi không chắc chắn:** Đảm bảo sự sẵn sàng của sản phẩm khi nhu cầu phát sinh



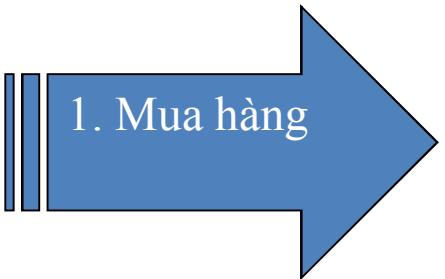
4. Nguồn cung ứng

- Chức năng thu mua gồm 05 hoạt động chính sau:



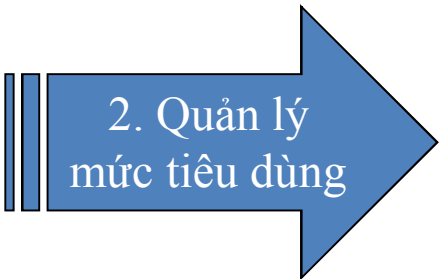
4. Nguồn cung ứng

- Hoạt động mua hàng được xem như là chức năng thu mua



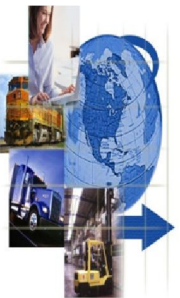
1. Mua hàng

- Bộ phận cung ứng phát đơn hàng, liên hệ với nhà cung cấp, đặt hàng.*
- Danh mục sản phẩm, số lượng đơn đặt hàng, giá cả, phương thức vận chuyển, ngày giao hàng, địa chỉ giao và các điều kiện thanh toán.*



2. Quản lý mức tiêu dùng

Thu mua có hiệu quả bắt đầu bằng việc tìm hiểu danh mục sản phẩm cần mua, từ nhà cung cấp nào, với giá cả là bao nhiêu. Xem xét mức tiêu dùng so với dự báo để có điều chỉnh trong thu mua.



4. Nguồn cung ứng (t.t)



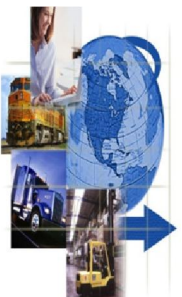
3. Lựa chọn nhà cung cấp

Thu hẹp nhà cung cấp để lựa chọn đối tác kinh doanh phù hợp. Là đòn bẩy quyết định quyền lực của người mua với nhà cung cấp để có mức giá tốt nhất khi mua số lượng lớn



4. Thương lượng hợp đồng

***Dạng đơn giản** là hợp đồng mua sản phẩm gián tiếp từ nhà cung cấp dựa vào mức giá thấp nhất.
Dạng phức tạp là mua nguyên vật liệu trực tiếp nhằm đáp ứng nhu cầu về chất lượng tốt, mức phục vụ cao và các hỗ trợ kỹ thuật cần thiết.*

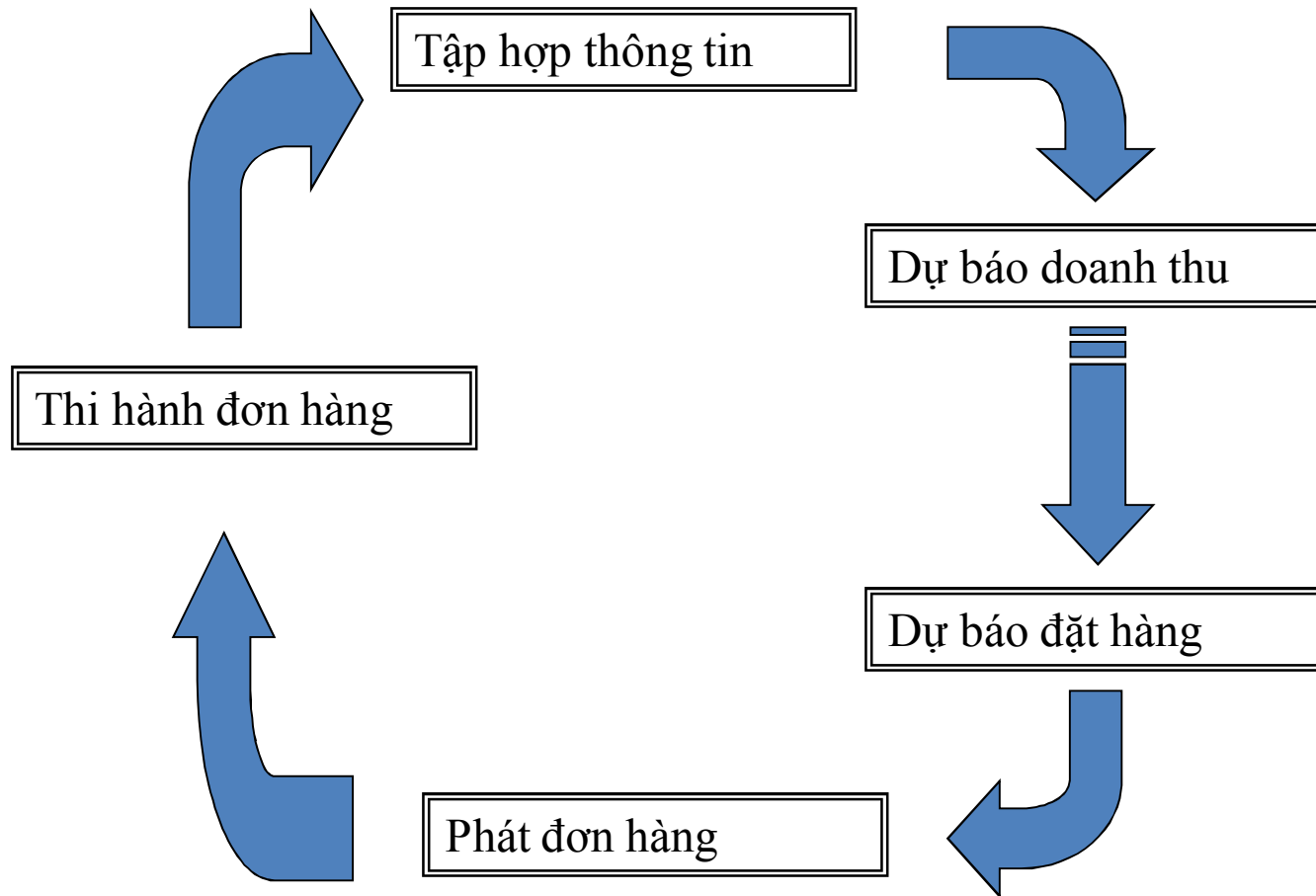


5. Quản lý hợp đồng

*Công ty đánh giá hiệu quả hoạt động nhà cung ứng và kiểm soát mức đáp ứng dịch vụ cung ứng đã thỏa thuận trong hợp đồng.
Nhà cung ứng phải phản ứng nhanh khi có vấn đề phát sinh để giữ hợp đồng. Họ sử dụng VMI (Vendor Managed Inventory)*



4. Nguồn cung ứng - VMI



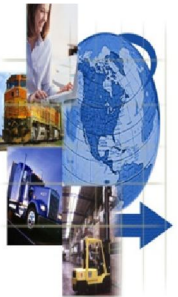
5. Tín dụng và các khoản phải thu



- **Tín dụng** là những hoạt động quản lý và tìm kiếm khách hàng tiềm năng để đảm bảo rằng công ty có thể kinh doanh với những khách hàng có thể thanh toán đơn hàng cho họ.



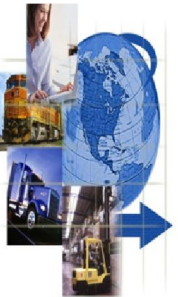
- **Khoản phải thu** là những hoạt động thu hồi công nợ từ các hoạt động kinh doanh của công ty



- **Quản lý tín dụng tốt** có thể giúp công ty lấp đầy được nhu cầu của khách hàng và giảm tối thiểu lượng tiền mặt bị chiếm dụng từ các khoản phải thu.



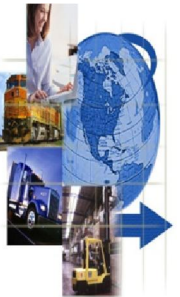
5.1 Chức năng tín dụng và các khoản phải thu



- **Thiết lập các chính sách tín dụng** (từ các CEO, CFO)
 - *Đánh giá toàn bộ các khoản phải thu.*
 - *Thiết lập hay thay đổi các tiêu chuẩn chấp nhận rủi ro.*
 - *Các tiêu chí nên thay đổi dần theo thời gian phù hợp với điều kiện kinh tế và thị trường liên quan.*
- **Thực hiện thông lệ tín dụng và nhờ thu**
 - *Đánh giá doanh thu của từng khách hàng*
 - *Thu các khoản phải thu. Nếu có vấn đề thì lịch trình thanh toán mới sẽ được thiết lập*
 - *Phương thức thanh toán sử dụng như hệ thống chuyển tiền điện tử, chuyển khoản qua ngân hàng hay bằng tín dụng thư L/C*
- **Quản lý rủi ro tín dụng:** *Tín dụng giúp nhận biết các loại rủi ro nhanh chóng và hỗ trợ mạnh cho kế hoạch kinh doanh của công ty*



Tình huống tại lớp



- Công ty CP thủy sản Bình An (Bianfishco) là doanh nghiệp kinh doanh thủy hải sản sở hữu một nhà máy chế biến cá tra khá hiện đại áp dụng tiêu chuẩn quản lý chất lượng khắt khe. Hiện nay công ty đang gặp khó khăn về vốn từ việc các ngân hàng ngưng cho vay, bạn hãy tìm hiểu và phân tích những khó khăn của Bianfishco và tìm giải pháp để khắc phục.



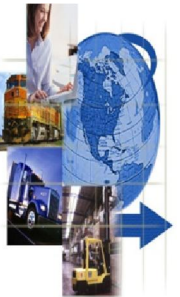
Bài tập Nhóm



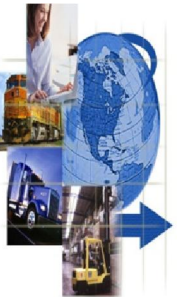
1. Tìm và phân tích một tình huống liên quan đến công tác sản xuất ảnh hưởng thế nào đến hiệu quả hoạt động của công ty – của chuỗi cung ứng.



2. Tìm và phân tích một tình huống liên quan đến công tác Phân phối ảnh hưởng thế nào đến hiệu quả hoạt động của công ty – của chuỗi cung ứng.



Hướng dẫn làm bài



- 1. đọc kỹ yêu cầu đề bài
- 2. Giải thích, phân tích kết hợp với phần lý thuyết của chương
- 3. Viết thành bài word câu cú hoàn chỉnh, không quá 5 trang.
- 4. chuẩn bị slides tóm gọn tương ứng với nội dung được yêu cầu viết.
- 5. gửi files word và ppoint qua email :
nguyentrongnghia@ltdc.edu.vn



HỎI - ĐÁP

