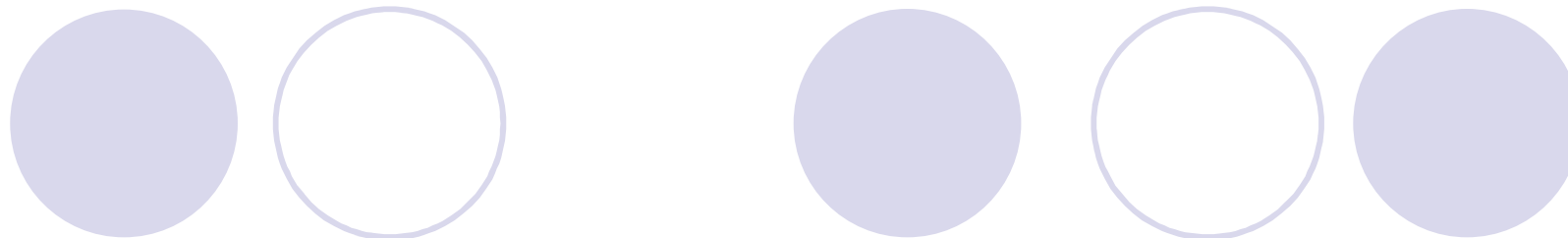


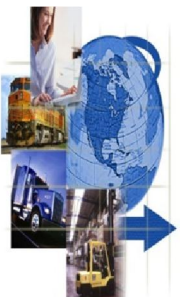
QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

TS. NGUYỄN TRỌNG NGHĨA

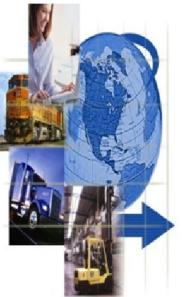


Phần 5

Đo lường hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng



1. Mô hình tương quan thị trường chuỗi cung ứng



Thị trường trưởng thành
Cung > cầu

Thị trường ổn định
Cung = cầu

Thị trường đang phát triển
Cung, cầu thấp

Thị trường tăng trưởng
Cầu > Cung



OOCL
Logistics

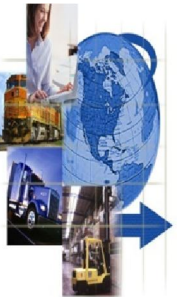
1. Mô hình tương quan thị trường chuỗi cung ứng (t.t)



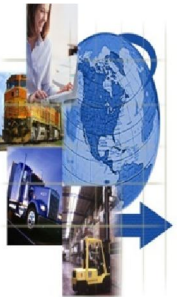
- **Thị trường đang phát triển:** cung và cầu thấp, dễ thay đổi. Đây là thị trường mới do kinh tế xã hội và công nghệ tiên tiến tạo ra. Chi phí bán hàng cao, tồn kho thấp



- **Thị trường tăng trưởng:** cầu > cung, nên cung thường thay đổi. Phục vụ khách hàng cao thông qua tỉ lệ hoàn thành đơn hàng và giao hàng đúng hạn. Chi phí bán hàng thấp và tồn kho cao
- **Thị trường ổn định:** cung và cầu đều cao. Có sự cân bằng tốt giữa cung và cầu. Tập trung tối thiểu hàng tồn kho và chi phí bán hàng
- **Thị trường trưởng thành:** cung > cầu, dư thừa sản phẩm. Nhu cầu tạm ổn định nhưng do cạnh tranh quyết liệt nên nhu cầu có thể thay đổi



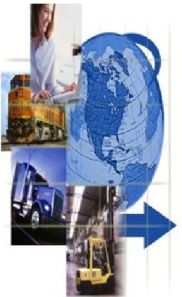
2. Đo lường hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng



- **Mức phục vụ khách hàng:** đo lường khả năng chuỗi cung ứng đáp ứng mong đợi của khách hàng
 - *Giao hàng nhanh với lượng mua nhỏ, sản phẩm có sẵn*
 - *Chờ lâu hơn để mua sản phẩm với số lượng lớn*
- **Hiệu quả nội bộ:** hoạt động của chuỗi cung ứng tạo ra lợi nhuận thích hợp
 - *Thị trường phát triển, lợi nhuận biên cao để chứng minh việc đầu tư thời gian, tiền bạc*
 - *Thị trường trưởng thành lợi nhuận biên sẽ thấp hơn nhưng đem lại cơ hội kinh doanh cao, lợi nhuận nhiều*
- **Nhu cầu linh hoạt**
 - *Đo lường khả năng đáp ứng nhanh sự thay đổi về nhu cầu sản phẩm*
- **Phát triển sản phẩm**
 - *Đo lường khả năng phát triển và phân phối sản phẩm mới hợp lý*



3. Khung đo lường hiệu quả



Thị trường trưởng thành

Phục vụ khách hàng
Hiệu quả nội bộ
Nhu cầu linh hoạt

Thị trường ổn định

Phục vụ khách hàng
Hiệu quả nội bộ

Thị trường đang phát triển

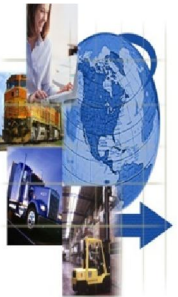
Phục vụ khách hàng
Phát triển sản phẩm

Thị trường tăng trưởng

Phục vụ khách hàng



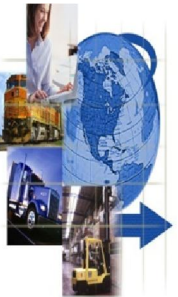
3.1 Hệ thống đo lường mức phục vụ khách hàng



- **Thiết lập để tồn kho (BTS – Build to stock):** khách hàng mong muốn nhận sản phẩm bất kỳ khi nào cần, ngay tức thì như văn phòng phẩm, vật liệu xây dựng, dụng cụ dọn dẹp nên công ty phải tồn trữ
 - Tỷ lệ hoàn thành đơn hàng, tỷ lệ giao hàng đúng hạn
 - Giá trị tổng các đơn hàng bị trả lại, số đơn hàng bị trả, tần suất và thời gian các đơn hàng bị trả lại, tỷ lệ hàng bị trả lại
- **Thiết lập theo đơn hàng (BTO – Build to order):** sản phẩm tạo ra theo đơn hàng cụ thể nên cần theo dõi thời gian đáp ứng yêu cầu khách hàng và tỷ lệ hoàn thành đơn hàng
 - Thời gian đáp ứng yêu cầu khách hàng, tỷ lệ hoàn thành đúng hạn
 - Giá trị và số lượng đơn hàng bị trễ, tần suất và thời gian đơn hàng bị trễ, số lượng hàng bị trả lại và sửa chữa



3.2 Hệ thống đo lường hiệu quả nội bộ



- Giá trị hàng tồn kho
 - Giảm lượng tồn kho mà vẫn đáp ứng dịch vụ khách hàng ở mức độ cao (cân đối hàng tồn với bán hàng mà không có hàng tồn kho vượt quá)
- Vòng quay tồn kho (VQTK)
 - $VQTK = \text{Chi phí bán hàng hàng năm} / \text{Giá trị tồn kho trung bình hàng năm}$
 - Tỷ lệ VQTK càng cao thì càng tốt
- Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (ROS = return on sales)
 - $ROS = \text{Lợi nhuận trước thuế} / \text{Doanh thu}$
 - Chỉ số ROS càng cao thì càng tốt
 -
- Vòng quay tiền mặt (VQTM)
 - $VQTM = \text{Số ngày tồn kho} + \text{thời gian khách hàng mua hàng nợ} - \text{thời gian chi trả mua hàng trung bình}$



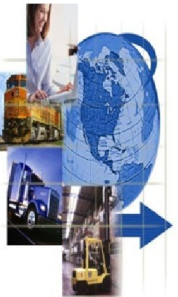
3.3 Hệ thống đo lường nhu cầu linh hoạt



- *Thời gian chu kỳ hoạt động*
 - *Đo lường khoảng thời gian thực hiện đơn hàng, thiết kế sản phẩm, dây chuyền sản xuất hay hoạt động nào hỗ trợ chuỗi cung ứng*



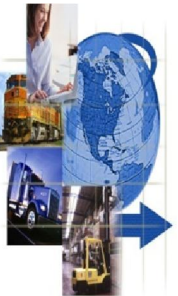
- *Mức gia tăng tính linh hoạt*
 - *Đáp ứng nhanh chóng khối lượng đơn hàng tăng thêm*



- *Mức linh hoạt bên ngoài*
 - *Khả năng cung cấp nhanh chóng cho khách hàng sản phẩm mà không thuộc sản phẩm công ty thường cung cấp*



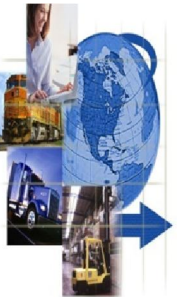
3.4 Hệ thống đo lường phát triển sản phẩm



- % tổng sản phẩm bán ra
- % tổng doanh số sản phẩm bán ra
- Tổng thời gian phát triển và phân phối sản phẩm mới
- ***Thể hiện khả năng giữ vững tốc độ phát triển với thị trường***



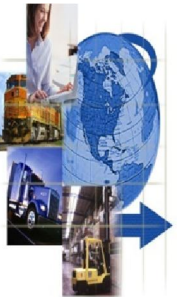
4. Hoạt động thực hiện hiệu quả chuỗi cung ứng



- Lập kế hoạch
 - Chi phí hoạt động hoạch định
 - Chi phí hoạt động tồn kho
 - Ngày tồn kho hiện có
 - Mức chính xác của dự báo
- Nguồn cung ứng
 - Chi phí thu mua
 - Chu kỳ mua
 - Ngày cung ứng nguyên vật liệu



4. Hoạt động thực hiện hiệu quả chuỗi cung ứng (t.t)



- Sản xuất
 - Số khuyết tật/phản nản về sản phẩm
 - Chu kỳ sản xuất
 - Tỷ lệ đạt được đơn đặt hàng
 - Chất lượng sản phẩm
- Phân phối
 - Tỷ lệ hoàn thành đơn hàng
 - Chi phí quản lý đơn hàng
 - Thời gian xử lý đơn hàng
 - Tỷ lệ đơn hàng bị trả lại



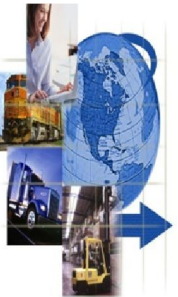
5. Thu thập và trình bày dữ liệu hoạt động cung ứng



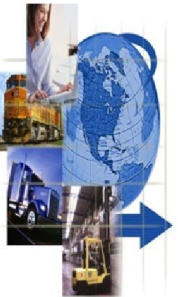
- Ba cấp độ chi tiết của hệ thống dữ liệu
 - Cấp chiến lược → quản lý cấp cao
 - Cấp chiến thuật → quản lý cấp trung
 - Cấp thực hiện → nhân viên thực hiện



- Kho dữ liệu
 - Kho dữ liệu được tạo ra từ những gói phần mềm cơ sở dữ liệu và kết nối tự động với các hệ thống khác
 - Nên bắt đầu từ kho đơn giản, sau đó chúng ta sẽ dựa trên nhu cầu để thiết kế kho lớn hơn



5. Thu thập và trình bày dữ liệu hoạt động cung ứng (t.t)



- Xác định rõ vấn đề và tìm cơ hội thị trường
 - *Xác định mục tiêu thực hiện dịch vụ khách hàng, hiệu quả nội bộ, nhu cầu linh hoạt, phát triển sản phẩm*
 - *Chuyển nhiệm vụ thành hoạt động để đạt mục tiêu*
- Chia sẻ dữ liệu dọc theo chuỗi cung ứng
 - *Các công ty chia sẻ dữ liệu rất sợ rơi vào tay đối thủ cạnh tranh nên nếu có thể làm việc được với nhau tạo ra chuỗi cung ứng hiệu quả thì đó là những công ty làm việc tốt nhất trong dài hạn*



Tình huống

