BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

ISO 9001: 2015

VŨ THỊ THANH THỦY

LUẬN VĂN THẠC SĨ
CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hải Phòng - 2018

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

VŨ THỊ THANH THỦY

ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ TÍCH HỢP BÊN TRONG CHUỖI CUNG ỨNG NƯỚC SẠCH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KINH DOANH NƯỚC SẠCH SỐ 2 HẢI PHÒNG

LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ: 60 34 01 02

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
TS. NGUYỄN TIẾN THANH

HẢI PHÒNG, 2018

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan rằng đề tài "**Đánh giá mức độ tích hợp bên trong chuỗi cung ứng nước sạch tại Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng**" là công trình nghiên cứu của riêng tôi, không sao chép của ai.

Các số liệu, kết quả trình bày trong luận văn là hoàn toàn trung thực và chính xác, không trùng lặp với bất kỳ công trình nghiên cứu nào đã từng được công bố trước đây.

Hải Phòng, ngày 15 tháng 11 năm 2018

Học viên

Vũ Thị Thanh Thủy

LỜI CẢM ƠN

Đầu tiên cho phép tôi được cảm ơn Quý Thầy Cô khoa Quản trị kinh doanh trường Đại học Dân lập Hải Phòng về sự tận tụy, ân cần hướng dẫn, truyền đạt cho học viên những kiến thức mới mẻ của các môn học trong suốt thời gian học tập ở trường.

Qua đây, tôi cũng xin bày tỏ lòng biết ơn đối với Tiến sĩ Nguyễn Tiến Thanh đã hướng dẫn nhiệt tình và chu đáo cho tôi hoàn thành luận vặn này.

Quản trị kinh doanh là tập hợp các môn học về khoa học quản trị nghiên cứu các mối quan hệ phát sinh trong hoạt động sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp. Trong thời kỳ hội nhập và phát triển hiện nay, mỗi doanh nghiệp nói riêng cần lựa chọn cho mình một hướng đi, một ngành nghề có thể phát huy được lợi thế của doanh nghiệp, tận dụng được các nguồn lực sẵn có của mình. Nghiên cứu đề tài "*Đánh giá mức độ tích hợp bên trong chuỗi cung ứng nước sạch tại Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng*" của tôi với mong muốn giúp doanh nghiệp thấy rõ hơn hiệu quả sự phối hợp của chuỗi cung ứng trong hoạt động sxkd, xây dựng hệ thống quản lý chất lượng tiêu chuẩn, phân cấp trách nhiệm nhằm đạt các mục tiêu, hiệu quả trong sản xuất kinh doanh, thỏa mãn khách hàng cao nhất và giúp doanh nghiệp nâng cao uy tín, phát triển bền vững trong nền kinh tế cạnh tranh nhiều biến động hiện nay.

Trong quá trình xây dựng đề tài, với các kiến thức mà mình có được, tôi luôn cố gắng để hoàn thiện đề án một cách tốt nhất. Tuy nhiên, việc tổng hợp và trình bày những kiến thức giữa lý luận khoa học và thực tiễn cũng như những hạn chế về kiến thức và chuyên môn nên không thể tránh khỏi những hạn chế, thiếu sót mà bản thân chưa thấy được. Tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp của các thầy, cô và các đồng chí học viên để đề tài luận văn được hoàn chỉnh hơn.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

Mục lục	Trang
LỜI CAM ĐOAN	1
LỜI CẢM ƠN	2
MỤC LỤC	3
PHẦN MỞ ĐẦU	5
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG VÀ TÍCH HỢP CHUỖI CUNG ỨNG	
I. Tổng quan về quản trị chuỗi cung ứng (SCM)	9
1. Quản trị chuỗi cung ứng	9
1.1. Khái niệm về chuỗi cung ứng	9
1.2. Quản trị chuỗi cung ứng	10
1.3. Chuỗi giá trị và chuỗi cung ứng	14
1.4. Mục tiêu của chuỗi cung ứng	19
2. Lịch sử phát triển của quản trị chuỗi cung ứng	20
3. Tối ưu hóa toàn bộ	24
4. Quản trị tính không chắc chắn	25
5. Tại sao phải quản trị chuỗi cung ứng	27
II. Tích hợp chuỗi cung ứng	31
1. Hiệu ứng Bullwhip	32
2. Khái niệm tích hợp chuỗi cung ứng	35
3. Các cấp độ tích hợp chuỗi cung ứng	38
4. Lợi ích của tích hợp chuỗi cung ứng	42
5. Nâng cao mức độ tích hợp	51
Kết luận chương 1	57
CHƯƠNG 2. CÔNG TY CỔ PHẦN KINH DOANH NƯỚC SẠCH SỐ 2 HẢI PHÒNG VÀ CHUỖI CUNG ỨNG NƯỚC SẠCH	
I. Giới thiệu tổng quan về Công ty CP Kinh doanh Nước sạch	58
1. Giới thiệu	58
1.1. Đặc điểm tổ chức và dây chuyền công nghệ của công ty	58

1.2. Mục tiêu hoạt động của Công ty	60
1.3. Cơ cấu tổ chức của công ty	62
1.4. Chức năng nhiệm vụ cụ thể của các bộ phận trong sơ đồ tổ	63
2. Kết quả hoạt động SXKD tại Công ty CNHP2 (giai đoạn 2013-	65
2.1. Biểu đồ nước sản xuất	66
2.2. Biểu đồ nước tiêu thụ	67
2.3. Biểu đồ doanh thu	68
2.4. Biểu đồ tỷ lệ nước thất thoát	69
3. Các hoạt động sản xuất kinh doanh	70
3.1. Hoạt động sản xuất	70
3.2. Hoạt động kinh doanh tiêu thụ	72
3.3. Hoạt động tài chính	73
II. Chuỗi cung ứng nước sạch	
1. Áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008 trong quản lý	74
2. Hoạt động SXKD của Công ty 5 năm vừa qua	78
3. Chuỗi cung ứng nước sạch công ty	83
Kết luận chương 2	86
CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	
3.1. Sơ đồ qui trình nghiên cứu	87
3.2. Xây dựng bộ câu hỏi khảo sát	87
3.3. Tổ chức lấy số liệu khảo sát	91
3.4. Kết quả khảo sát	91
CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ ĐỀ XUẤT, KIẾN NGHỊ	93
KẾT LUẬN	103
TÀI LIỆU THAM KHẢO	106
PHỤ LỤC	107

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài

Trong nền kinh tế mở cửa và hội nhập quốc tế hiện nay, sự cạnh tranh mạnh mẽ đòi hỏi mỗi quốc gia nói chung và mỗi doanh nghiệp nói riêng phải xây dựng được chiến lược phù hợp với ngành nghề, loại hình doanh nghiệp và với nền kinh tế thị trường hiện tại. Ngoài việc xây dựng cho mình một chiến lược và hướng đi đúng, doanh nghiệp còn phải biết đi trước đón đầu, nắm bắt được nhu cầu thị trường và các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Khái niệm về chuỗi cung ứng đã xuất hiện từ lâu và phổ biến trên thế giới; qui trình này đã trở nên quen thuộc và được áp dụng thành công cho rất nhiều công ty lớn như Dell, Toyota và đặc biệt là Wal-mart… Nhờ vào thành công trong quản trị chuỗi cung ứng, từ đó có được lợi thế về chi phí và giá thành so với các đối thủ cạnh tranh mà Wal-mart nhanh chóng trở thành tập đoàn bán lẻ khổng lồ nhất thế giới. Hiện tại, ở Việt Nam, cách tiếp cận theo chuỗi cung ứng đã bắt đầu được các doanh nghiệp chú ý tới. Toàn cầu hóa đang diễn ra mạnh mẽ, cạnh tranh trên thương trường ngày càng trở nên khốc liệt hơn, bất kỳ một công ty nào muốn hoạt động hiệu quả bền vững đều phải xây dựng cho mình một chuỗi cung ứng đủ mạnh vì cạnh tranh trong kinh doanh hiện nay đang dần trở thành sự cạnh tranh giữa các chuỗi cung ứng với nhau thay vì giữa các doanh nghiệp riêng lẻ. Muốn quản trị tốt một chuỗi cung ứng và nâng cao hiệu quả của nó thì phải đánh giá được mức độ tích hợp của chuỗi cung ứng trong từng trường hợp cụ thể, từng doanh nghiệp cụ thể. Chính vì vậy, trong đề tài này, tôi muốn tìm hiểu và đánh giá mức độ tích hợp chuỗi ung ứng nước sạch tại doanh nghiệp tôi đang công tác, từ đó góp phần hoàn thiện hơn công tác quản trị của doanh nghiệp trong giai đoạn mới. Tích hợp một chuỗi cung ứng bao gồm tích hợp bên trong (internal integration) và tích hợp bên ngoài (external integration); tuy nhiên do giới hạn về thời gian và nguồn lực của bản thân nên đề tài này chỉ tập trung nghiên cứu tích hợp bên trong với Đề tài nghiên cứu: "**Đánh giá mức độ tích hợp bên trong chuỗi cung ứng nước sạch tại Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng**" làm đề tài luận văn tốt nghiệp.

2. Tổng quan nghiên cứu

Với mỗi doanh nghiệp, chuỗi cung ứng bao gồm tất cả các chức năng có liên quan đến việc đáp ứng yêu cầu khách hàng (phát triển sản phẩm, marketing, vận hành, phân phối, tài chính, dịch vụ khách hàng…). Quản trị chuỗi cung ứng có ý nghĩa to lớn đối với mỗi doanh nghiệp bởi vì đó là một chuỗi các hoạt động gắn kết chặt chẽ với nhau xuyên suốt hầu hết các hoạt động của doanh nghiệp từ việc quyết định mua nguyên liệu nào, sản xuất như thế nào, phân phối cho ai, số lượng bao nhiêu … Cùng với đó là một hệ thống thông tin được tổ chức khoa học và cập nhật thường xuyên giúp các bộ phận phối hợp ăn ý với nhau nhằm phản ứng nhanh nhạy với những biến động thường xuyên và liên tục của môi trường.

Đề tài: "*Đánh giá mức độ tích hợp bên trong chuỗi cung ứng nước sạch tại Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng*" tập trung nghiên cứu sự tích hợp chuỗi cung ứng bên trong doanh nghiệp. Cụ thể là sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng trong công ty, các yếu tố bên trong ảnh hưởng đến các quyết định, hành động, mục tiêu và hiệu quả của doanh nghiệp. Đánh giá mức độ tích hợp bên trong sẽ giúp doanh nghiệp nhìn nhận được mức độ hiệu quả của chuỗi cung ứng, thấy rõ hơn quá trình và hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị, từ đó có các giải pháp và quyết định phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả, uy tín và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

3. Mục đích nghiên cứu

- Đánh giá mức độ tích hợp bên trong của chuỗi cung ứng nước sạch tại Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng.
- Tìm ra những khâu, lĩnh vực, bộ phận có thể hoàn thiện hơn nhằm tăng mức độ tích hợp chung của cả chuỗi cung ứng.
- Đề xuất, khuyến nghị cho ban lãnh đạo Công ty một số giải pháp nhằm tăng cường sự cộng tác giữa các bộ phận, nâng cao hiệu quả quản trị và hiệu quả hoạt động của Công ty.
- Xây dựng cách thức đánh giá mức độ tích hợp bên trong một chuỗi cung ứng có thể áp dụng cho các công ty, doanh nghiệp khác trong cùng lĩnh vực hoạt động.

Câu hỏi nghiên cứu

Mức độ tích hợp bên trong chuỗi cung ứng nước sạch tại Công ty CP Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng như thế nào?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: hoạt động của chuỗi cung ứng trong Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng; điều tra được tiến hành với các cán bộ quản lý và toàn thể cán bộ công nhân viên đang làm việc tại công ty.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về nội dung: Luận văn tập trung nghiên cứu, đánh giá mức độ tích hợp bên trong chuỗi cung ứng nước sạch tại Công ty CP Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng.

+ Về địa bàn nghiên cứu: Công ty CP Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng.

+ Thời gian nghiên cứu: Năm 2018

5. Phương pháp nghiên cứu:

Đề tài sử dụng các phương pháp nghiên cứu:

+ Thu thập số liệu: dựa trên các báo cáo tài chính, kết quả hoạt động của công ty từ năm 2013-2017

+ Điều tra bằng phiếu hỏi: xây dựng bộ câu hỏi, lấy ý kiến phản hồi về qui trình hoạt động, sự phối hợp giữa các bộ phận trong công ty tham gia chuỗi cung ứng được nghiên cứu.

Ý nghĩa khoa học và thực tiễn

Đề tài có ý nghĩa khoa học và thực tiễn hữu ích cho doanh nghiệp và cán bộ quản lý trong việc điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng; từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty trong thời gian tới.

- Giúp tổ chức, doanh nghiệp nhìn nhận rõ hơn về các quy trình và sự phối hợp cộng tác của các bộ phận, đơn vị trong thực hiện kế hoạch, mục tiêu của công ty;

- Phòng ngừa sai lỗi, giảm thiểu công việc làm lại và các chi phí không cần thiết, từ đó nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc;

- Phân định rõ trách nhiệm, quyền hạn trong tổ chức;

- Tạo nền tảng để xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, hiệu quả;

- Nâng cao uy tín, hình ảnh của tổ chức, doanh nghiệp…

Kết quả nghiên cứu có thể là một tài liệu tham khảo hữu ích cho các doanh nghiệp khác có cùng lĩnh vực hoạt động.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, nội dung của luận văn được chia thành 4 chương như sau:

Chương 1: Tổng quan về quản trị chuỗi cung ứng và tích hợp chuỗi cung ứng

Chương 2: Công ty CP Kinh doanh Nước sạch số 2 Hải Phòng và chuỗi cung ứng nước sạch.

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu

Chương 4: Kết quả nghiên cứu và đề xuất kiến nghị

ଌ*ଓ

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG VÀ TÍCH HỢP CHUỖI CUNG ỨNG

Chương này sẽ cung cấp những khái niệm cơ bản và cơ sở lý luận về quản lý chuỗi cung ứng trên cơ sở tham khảo một số tài liệu như *Tinh hoa quản trị chuỗi cung ứng* (Micheal Hugos, 2010), *Quản lý chuỗi cung ứng* (Nguyễn Kim Anh, 2006) và một số tài liệu khác.

I. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

1. Quản trị chuỗi cung ứng (Supply Chain Management -SCM)

1.1. Khái niệm về chuỗi cung ứng

Hiện nay, đã có rất nhiều khái niệm về chuỗi cung ứng được nhắc đến, đây là một trong số những khái niệm gần gũi và phù hợp nhất với thị trường:

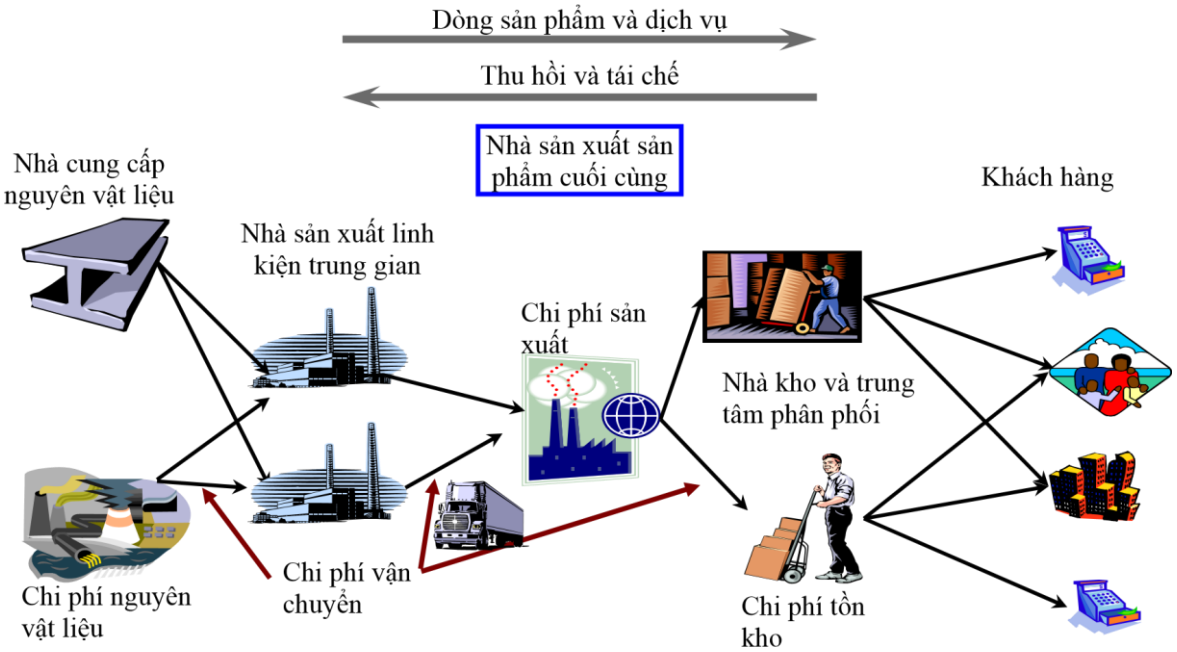
Chuỗi cung ứng (Supply chain) được định nghĩa là một hệ thống các tổ chức, con người, thông tin, hoạt động và các nguồn lực liên quan tới công tác chuyển sản phẩm/dịch vụ từ nhà cung cấp tới khách hàng. Như vậy, chuỗi cung ứng không chỉ bao gồm nhà sản xuất, nhà cung cấp mà còn bao gồm cả các công ty vận tải, nhà kho, nhà bán lẻ và khách hàng của họ. Hoạt động chuỗi cung ứng liên quan đến việc chuyển đổi các nguyên liệu, tài nguyên thiên nhiên và các thành phần khác thành một sản phẩm dịch vụ hoàn chỉnh đưa tới khách hàng cuối cùng.

Cạnh tranh thành công trong bất kỳ môi trường kinh doanh nào hiện nay đòi hỏi các doanh nghiệp phải tham gia vào công việc kinh doanh của nhà cung cấp cũng như khách hàng của nó. Điều này yêu cầu các doanh nghiệp khi đáp ứng sản phẩm hoặc dịch vụ mà khách hàng cần phải quan tâm sâu sắc hơn đến dòng dịch chuyển nguyên vật liệu, cách thức thiết kế và đóng gói sản phẩm và dịch vụ của nhà cung cấp, cách thức vận chuyển, bảo quản sản phẩm hoàn thành và những điều mà người tiêu dùng hoặc khách hàng cuối cùng thực sự yêu cầu. Hơn nữa, trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt ở thị trường toàn cầu hiện nay, việc giới thiệu sản phẩm mới với chu kỳ sống ngày càng ngắn hơn, cùng với mức độ kỳ vọng ngày càng cao của khách hàng đã thúc đẩy các doanh nghiệp phải tự đầu tư và tập trung nhiều vào chuỗi cung ứng của nó. Điều này cùng với

tiến bộ liên tục trong công nghệ truyền thông và vận tải (truyền thông di động, internet và phân phối hàng hóa …) đã thúc đẩy không ngừng sự phát triển của chuỗi cung ứng và những kỹ thuật để quản lý nó.

Trong một chuỗi cung ứng điển hình, nguyên vật liệu được mua ở một hoặc nhiều nhà cung cấp; các bộ phận sản xuất ở một nhà máy hoặc nhiều hơn, sau đó được vận chuyển đến nhà kho để lưu trữ ở giai đoạn trung gian và cuối cùng đến nhà bán lẻ và khách hàng. Vì vậy, để giảm thiểu chi phí và cải tiến mức phục vụ, các chiến lược chuỗi cung ứng hiệu quả phải xem xét đến sự tương tác ở các cấp độ khác nhau trong chuỗi cung ứng. Chuỗi cung ứng cũng được xem như mạng lưới hậu cần, bao gồm các nhà cung cấp, các trung tâm sản xuất, nhà kho, các trung tâm phân phối và các cửa hàng bán lẻ; cũng như nguyên vật liệu, tồn kho trong quá trình sản xuất và sản phẩm hoàn thành dịch chuyển giữa các cơ sở (hình 1-1)

Hình 1-1: Chuỗi cung ứng điển hình



1.2. Quản trị chuỗi cung ứng là gì?

Quản trị chuỗi cung ứng là tập hợp những phương thức sử dụng một cách tích hợp và hiệu quả nhà cung cấp, người sản xuất, hệ thống kho bãi và các cửa hàng nhằm phân phối hàng hóa được sản xuất đến đúng địa điểm, đúng lúc với đúng yêu cầu về chất

lượng, với mục đích giảm thiểu chi phí toàn hệ thống trong khi vẫn thỏa mãn những yêu cầu về mức độ phục vụ.

Vào năm 1980, cụm từ Quản lý chuỗi cung ứng (Supply Chain Management – SCM) được phát triển nhằm diễn tả vai trò và sự cần thiết của hoạt động liên kết các quá trình kinh doanh chính, từ người sử dụng cuối cùng đến các nhà cung cấp đầu tiên. Các doanh nghiệp gắn kết với nhau trong một chuỗi cung ứng thông qua việc trao đổi các thông tin về các biến động của thị trường cũng như năng lực sản xuất. Thông qua việc chia sẻ các thông tin liên quan, các công ty có thể tối ưu chuỗi cung ứng, từ đó đưa ra một kế hoạch tổng quát và hiệu quả hơn về hoạt động sản xuất, phân phối; cắt giảm các chi phí, đồng thời đưa ra các sản phẩm cuối cùng hấp dẫn hơn. Hoạt động tối ưu hóa chuỗi cung ứng, chuỗi giá trị còn bao gồm cân bằng chi phí nguyên liệu, tối ưu hóa dòng sản xuất, công việc hậu cần, phân bổ vị trí, phân tích tuyển phương tiện…

Tất cả các sản phẩm đến tay người tiêu dùng thông qua một vài hình thức của chuỗi cung ứng, có một số thì lớn hơn và một số thì phức tạp hơn rất nhiều. Với ý tưởng chuỗi cung ứng này, chúng ta dễ dàng nhận thấy rằng chỉ có một nguồn tạo ra lợi nhuận duy nhất cho toàn chuỗi đó là khách hàng cuối cùng. Khi các doanh nghiệp riêng lẻ trong chuỗi cung ứng ra các quyết định kinh doanh mà không quan tâm đến các thành viên khác trong chuỗi, điều này rốt cuộc dẫn đến giá bán cho khách hàng cuối cùng là rất cao, mức phục vụ chuỗi cung ứng thấp và điều này làm cho nhu cầu khách hàng tiêu dùng cuối cùng trở nên thấp.

Có rất nhiều doanh nghiệp khác liên quan một cách gián tiếp đến hầu hết các chuỗi cung ứng, và họ đóng vai trò quan trọng trong việc phân phối sản phẩm cuối cùng cho khách hàng. Họ chính là các nhà cung cấp dịch vụ, chẳng hạn như các công ty vận tải đường không và đường bộ, các nhà cung cấp hệ thống thông tin, các công ty kinh doanh kho bãi, các hãng môi giới vận tải, các đại lý và các nhà tư vấn. Các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ này đặc biệt hữu ích đối với các doanh nghiệp trong đa số chuỗi cung ứng, vì họ có thể mua sản phẩm ở nơi họ cần, cho phép người mua và người bán giao tiếp một cách hiệu quả, cho phép doanh nghiệp phục vụ các thị trường xa xôi, giúp các doanh nghiệp tiết kiệm tiền trong vận tải nội địa và quốc tế, và nói chung cho phép doanh nghiệp phục vụ tốt khách hàng với chi phí thấp nhất có thể.

Chuỗi cung ứng là năng động và liên quan đến dòng thông tin nhất định, sản phẩm và tài chính giữa các giai đoạn khác nhau. Ví dụ như: khi G7 cung cấp sản phẩm, cũng như giá cả và sự sẵn sàng về thông tin cho khách hàng. Khách hàng sẽ trả tiền cho G7. G7 sẽ truyền tải dữ liệu bán hàng cũng như đơn đặt hàng đến nhà kho hoặc nhà phân phối, và họ sẽ chuyển hàng đến cửa hàng. Đổi lại G7 sẽ chuyển tiền cho nhà phân phối sau khi nhận được hàng. Nhà phân phối cũng cung cấp thông tin về giá cả và gởi lịch trình giao hàng cho G7. Dòng thông tin, nguyên vật liệu và tài chính sẽ luân chuyển trong toàn chuỗi cung ứng.

Trong một ví dụ khác, khi khách hàng mua trực tuyến máy tính Dell, bên cạnh các thành viên khác, chuỗi cung cấp bao gồm khách hàng. Trang web của công ty Dell sẽ nhận đơn đặt hàng của khách hàng, nhà máy lắp ráp của Dell và tất cả nhà cung cấp của Dell. Trang web cung cấp cho khách hàng thông tin về sản phẩm, chủng loại sản phẩm và tính sẵn sàng của sản phẩm. Khách hàng khi truy cập vào trang web, tìm hiểu thông tin về sản phẩm, giá cả và thực hiện việc đặt hàng đi kèm với thủ tục và phương thức thanh toán qua mạng. Sau đó khách hàng sẽ trở lại trang web để kiểm tra tình trạng của đơn hàng. Các giai đoạn sâu hơn trong chuỗi cung cấp sử dụng thông tin về đơn hàng của khách hàng để đáp ứng yêu cầu. Tiến trình liên quan đến dòng thông tin thêm, về sản phẩm và tài chính giữa các giai đoạn khác nhau của chuỗi cung ứng.

Những ví dụ này minh họa rằng khách hàng là thành tố tiên quyết của chuỗi cung ứng. Mục đích then chốt cho sự hiện hữu của bất kỳ chuỗi cung ứng nào là để thỏa mãn nhu cầu khách hàng, trong tiến trình tạo ra lợi nhuận cho chính nó. Các hoạt động chuỗi cung ứng bắt đầu với đơn đặt hàng của khách hàng và kết thúc khi khách hàng thanh toán đơn đặt hàng của họ. Thuật ngữ chuỗi cung ứng gợi nên hình ảnh sản phẩm hoặc cung cấp dịch chuyển từ nhà cung cấp đến nhà sản xuất, nhà phân phối, nhà bán lẻ và đến khách hàng dọc theo chuỗi cung ứng. Điều quan trọng là phải mường tượng dòng thông tin, sản phẩm và tài chính dọc cả hai hướng của chuỗi này. Trong thực tế, nhà sản xuất có thể nhận nguyên liệu từ vài nhà cung cấp và sau đó cung ứng đến nhà phân phối. Vì vậy, đa số các chuỗi cung ứng thực sự là các mạng lưới.

Tính nhất quán thể hiện trong định nghĩa về quản trị chuỗi cung ứng đó chính là ý tưởng của sự phối hợp và hợp nhất số lượng lớn các hoạt động liên quan đến sản phẩm

trong số các thành viên của chuỗi cung cấp nhằm cải thiện năng suất hoạt động, chất lượng, và dịch vụ khách hàng nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững cho tất cả các tổ chức liên quan đến việc cộng tác này. Vì thế, để quản trị thành công chuỗi cung ứng, các doanh nghiệp phải làm việc với nhau bằng cách chia sẻ thông tin về những điều liên quan chẳng hạn như dự báo nhu cầu; các kế hoạch sản xuất; những thay đổi về công suất; các chiến lược marketing mới; sự phát triển mới sản phẩm và dịch vụ; sự phát triển công nghệ mới; các kế hoạch thu mua; ngày giao hàng và bất kỳ điều gì tác động đến các kế hoạch phân phối, sản xuất và thu mua.

Về mặt lý thuyết, chuỗi cung cấp hoạt động như một đơn vị cạnh tranh riêng biệt và cố hữu, thực hiện những việc mà nhiều doanh nghiệp lớn, các doanh nghiệp hội nhập dọc cố gắng đạt được và đã thất bại trong việc thực hiện mục tiêu này. Điểm khác biệt chính là các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng hoàn toàn tự do trong việc quyết định thâm nhập hoặc rời khỏi mối quan hệ chuỗi nếu quan hệ này không còn đem lại lợi ích cho họ; đó chính là tổ chức thị trường tự do nhằm giúp đỡ chuỗi cung cấp vận hành một cách hiệu quả hơn các khối liên kết dọc. Ví dụ, khi một nguyên liệu hoặc sản phẩm cụ thể có giá tăng trong cung ngắn hạn thì một doanh nghiệp có thể nhận thấy sẽ có lợi nếu chọn lựa trong số nhà cung ứng một doanh nghiệp thích hợp nhằm đảm bảo nguồn cung liên tục chi tiết khan hiếm này. Việc cân nhắc này có thể có lợi cho cả đôi bên: thị trường mới và nhà cung cấp, điều này dẫn đến cơ hội kinh doanh sản phẩm mới trong tương lai; và việc cung ứng tiếp tục trong dài hạn với mức giá ổn định cho người mua. Sau đó, khi đối thủ cạnh tranh mới bắt đầu sản xuất sảm phẩm khan hiếm hoặc khi nhu cầu sụt giảm, nhà cung cấp có thể không được các hãng mua đánh giá cao; thay vào đó, doanh nghiệp có thể nhận thấy sẽ có lợi hơn trong việc thương lượng với người mua tiềm năng khác và sau đó chấm dứt với người mua ban đầu. Thông qua ví dụ này, chúng ta có thể nhận thấy rằng chuỗi cung cấp là động và linh hoạt và vì thế nảy sinh nhiều vấn đề trong việc quản lý chúng một cách hiệu quả.

Trong khi quản trị chuỗi cung cấp có thể cho phép các tổ chức nhận thức rõ thuận lợi của việc tích hợp dọc trên cơ sở những điều kiện chính yếu cho việc quản trị hiệu quả việc này. Có lẽ một yếu tố quan trọng nhất đó chính là sự thay đổi về văn hóa tổ chức của tất cả thành viên tham gia trong chuỗi cung ứng làm cho họ có lợi hơn và quản lý hiệu quả chuỗi cung ứng. Với các công ty có văn hóa tổ chức theo kiểu truyền thống,

quan tâm đến lợi ích ngắn hạn vì thế hành động theo định hướng thành tích theo nhiều cách có thể tạo ra xung đột với mục tiêu của việc quản trị chuỗi cung ứng. Quản trị chuỗi cung ứng nhấn mạnh đến việc định vị các tổ chức theo cách thức giúp cho tất cả các thành viên trong chuỗi đều được lợi. Vì thế, quản trị chuỗi cung ứng một cách hiệu quả lệ thuộc rất lớn vào mức độ tin tưởng, sự hợp tác, sự cộng tác và thông tin một cách trung thực và chính xác.

Các nhà quản trị phụ trách thu mua, sản xuất, hậu cần và vận tải không chỉ phải được trang bị những kiến thức cần thiết về các chức năng chuỗi cung ứng quan trọng mà còn phải đánh giá và am hiểu mức độ tương tác và ảnh hưởng của các chức năng này đến toàn chuỗi cung ứng. Rebecca Morgan, chủ tịch của Fulcrum Consulting Works, một công ty tư vấn về quản trị chuỗi cung ứng có trụ sở ở bang Ohio, phát biểu rằng: "rất nhiều công ty đi đến các thỏa thuận mà họ gọi là sự cộng tác, sau đó cố gắn kiểm soát mối quan hệ này từ đầu đến cuối. Nhiều công ty sản xuất xe hơi thực hiện điều này ở giai đoạn bắt đầu", bà ta nói. "Họ đưa ra nguyên tắc đơn phương: anh sẽ thực hiện điều này cho tôi nếu anh muốn làm ăn với tôi, không cần biết nó có ý nghĩa gì với anh hay không". Cách tiếp cận quản trị chuỗi cung ứng kiểu này sẽ không bao giờ thực hiện được.

Ranh giới của các chuỗi cung ứng tích hợp cũng rất linh động. Mọi người thường nói rằng ranh giới chuỗi cung ứng kéo dài từ "nhà cung cấp cho nhà cung cấp của doanh nghiệp đến khách hàng của khách hàng của họ"; ngày nay, hầu hết những nỗ lực phối hợp quản trị chuỗi cung ứng của doanh nghiệp không vượt ra giới hạn này. Thực ra, trong nhiều trường hợp, các doanh nghiệp nhận thấy rằng thực sự khó khăn để gia tăng nỗ lực phối hợp ngoài những khách hàng và nhà cung cấp trực tiếp quan trọng nhất của doanh nghiệp (thực ra trong một nghiên cứu khảo sát các doanh nghiệp thì rất nhiều đại diện của doanh nghiệp phát biểu rằng đa số các nỗ lực trong chuỗi cung ứng chỉ đối với khách hàng và nhà cung cấp bên trong của doanh nghiệp mà thôi). Tuy nhiên, theo thời gian và những kết quả thành công bước đầu, nhiều doanh nghiệp đang mở rộng ranh giới chuỗi cung ứng của nó.

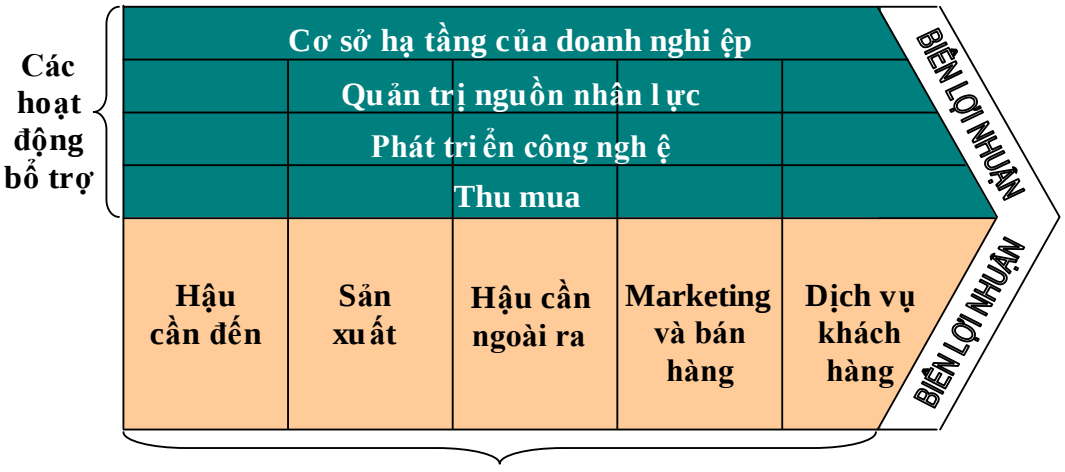
1.3. Chuỗi giá trị và chuỗi cung ứng

Mọi người sử dụng những tên gọi khác nhau cho các chuỗi hoạt động và tổ chức.

Khi con người nhấn mạnh đến hoạt động sản xuất, họ xem chúng như là các quy trình sản xuất; khi họ nhấn mạnh đến khía cạnh marketing, họ gọi chúng là kênh phân phối; khi họ nhìn ở góc độ tạo ra giá trị, họ gọi chúng là chuỗi giá trị, khi họ nhìn nhận về cách thức thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, họ gọi nó là chuỗi nhu cầu. Ở đây chúng ta tập trung vào sự dịch chuyển nguyên vật liệu và thuật ngữ chung nhất là chuỗi cung cấp.

Một câu hỏi thường đặt ra nhưng chưa có câu trả lời rõ ràng liên quan đến việc phân biệt và làm rõ sự khác nhau giữa chuỗi giá trị và chuỗi cung cấp. Micheal Porter- người đầu tiên phát biểu khái niệm chuỗi giá trị vào thập niên 1980, biện luận rằng chuỗi giá trị của một doanh nghiệp bao gồm các hoạt động chính và các hoạt động bổ trợ tạo nên lợi thế cạnh tranh khi được cấu hình một cách thích hợp. Tuy nhiên khái niệm chuỗi giá trị cũng đã được phát triển như là một công cụ để phân tích cạnh tranh và chiến lược. Porter phân biệt các hoạt động chính và hoạt động bổ trợ. Các hoạt động chính là những hoạt động hướng đến việc chuyển đổi về mặt vật lý và quản lý sản phẩm hoàn thành để cung cấp cho khách hàng. Như minh họa ở hình 1-2 dưới đây thì hậu cần đến và hậu cần ra ngoài là các thành tố quan trọng và then chốt của chuỗi giá trị, đây chính là yếu tố tạo ra "giá trị" cho khách hàng của doanh nghiệp và mang lại lợi ích tài chính cho công ty. Việc tích hợp một cách sâu rộng các chức năng sản xuất, bán hàng, marketing với hậu cần cũng là một tiêu thức quan trọng của chuỗi giá trị. Các hoạt động bổ trợ cho phép hoặc hỗ trợ các hoạt động chính. Chúng có thể hướng đến việc hỗ trợ một hoạt động chính cũng như hỗ trợ các tiến trình chính.

Hình 1-2: Chuỗi giá trị chung



Porter phân biệt và nhóm gộp thành năm hoạt động chính:

- **Hậu cần đến** (inbound logistics). Những hoạt động này liên quan đến việc nhận, lưu trữ và dịch chuyển đầu vào vào sản phẩm, chẳng hạn như quản trị nguyên vật liệu, kho bãi, kiểm soát tồn kho, lên lịch trình xe cộ và trả lại sản phẩm cho nhà cung cấp.
- **Sản xuất.** Các hoạt động tương ứng với việc chuyển đổi đầu vào thành sản phẩm hoàn thành, chẳng hạn như gia công cơ khí, đóng gói, lắp ráp, bảo trì thiết bị, kiểm tra, in ấn và quản lý cơ sở vật chất.
- **Hậu cần ra ngoài** (outbound logistics). Đây là những hoạt động kết hợp với việc thu thập, lưu trữ và phân phối hàng hóa vật chất sản phẩm đến người mua, chẳng hạn như quản lý kho bãi cho sản phẩm hoàn thành, quản trị nguyên vật liệu, quản lý phương tiện vận tải, xử lý đơn hàng và lên lịch trình, kế hoạch.
- **Marketing và bán hàng**. Những hoạt động này liên quan đến việc quảng cáo, khuyến mãi, lựa chọn kênh phân phối, quản trị mối quan hệ giữa các thành viên trong kênh và định giá.
- **Dịch vụ khách hàng**. Các hoạt động liên quan đến việc cung cấp dịch vụ nhằm gia tăng hoặc duy trì giá trị của sản phẩm, chẳng hạn như cài đặt, sửa chữa và bảo trì, đào tạo, cung cấp thiết bị thay thế và điều chỉnh sản phẩm.

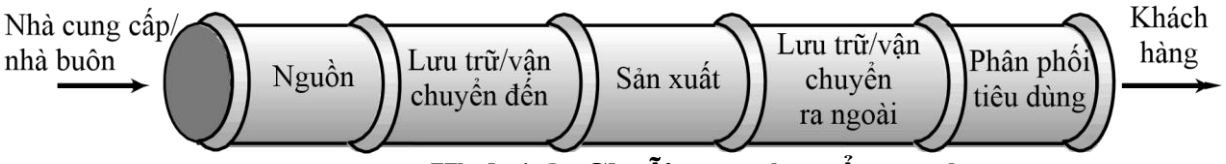
Các hoạt động bổ trợ được nhóm thành bốn loại:

- **Thu mua.** Thu mua liên quan đến chức năng mua nguyên vật liệu đầu vào được sử dụng trong chuỗi giá trị của công ty. Việc này bao gồm nguyên vật liệu, nhà cung cấp và các thiết bị khác cũng như tài sản chẳng hạn như máy móc, thiết bị thí nghiệm, các dụng cụ văn phòng và nhà xưởng. Các nguyên liệu đầu vào được mua có thể liên hệ với các hoạt động chính cũng như các hoạt động bổ trợ. Đây chính là lý do khiến Porter phân loại thu mua như một hoạt động bổ trợ chứ không phải là hoạt động chính
- **Phát triển công nghệ.** "Công nghệ" có ý nghĩa rất rộng trong bối cảnh này, vì theo quan điểm của Porter thì mọi hoạt động đều gắn liền với công nghệ, có thể là bí quyết, các quy trình thủ tục hoặc công nghệ được sử dụng trong tiến trình hoặc thiết kế sản phẩm. Đa phần các hoạt động giá trị sử dụng một công nghệ kết hợp

một số lượng lớn các tiểu công nghệ khác nhau liên quan đến các lĩnh vực khoa học khác nhau

- **Quản trị nguồn nhân lực.** Đây chính là những hoạt động liên quan đến việc chiêu mộ, tuyển dụng, đào tạo, phát triển và quản trị thù lao cho toàn thể nhân viên trong tổ chức, có hiệu lực cho cả các hoạt động chính và hoạt động bổ trợ.
- **Cơ sở hạ tầng công ty.** Công ty nhìn nhận ở góc độ tổng quát chính là khách hàng của những hoạt động này. Chúng không hỗ trợ chỉ cho một hoặc nhiều các hoạt động chính mà thay vào đó chúng hỗ trợ cho cả tổ chức. Các ví dụ của những hoạt động này chính là việc quản trị, lập kế hoạch, tài chính, kế toán, tuân thủ quy định của luật pháp, quản trị chất lượng và quản trị cơ sở vật chất. Trong các doanh nghiệp lớn, thường bao gồm nhiều đơn vị hoạt động, chúng ta có thể nhận thấy rằng các hoạt động này được phân chia giữa trụ sở chính và các công ty hoạt động. Cơ sở hạ tầng chính là đề tài được bàn cải nhiều nhất về lý do tại sao nó thay đổi quá thường xuyên đến vậy.

Như đã thảo luận, quản trị chuỗi cung ứng trở nên thịnh hành trong suốt mấy thập niên vừa qua và tiếp tục là tâm điểm giúp các tổ chức nâng cao khả năng cạnh tranh trong thị trường toàn cầu. Quản trị chuỗi cung ứng được xem như đường ống hoặc dây dẫn điện nhằm quản trị một cách hữu hiệu và hiệu quả dòng sản phẩm/nguyên liệu, dịch vụ, thông tin và tài chính từ nhà cung cấp của nhà cung cấp xuyên qua các tổ chức/ công ty trung gian nhằm đến với khách hàng của khách hàng hoặc một hệ thống mạng lưới hậu cần giữa nhà cung cấp đầu tiên đến khách hàng cuối cùng. Chúng ta có thể xem chi tiết hơn ở hình 1-3



Hình 1-3: Chuỗi cung ứng tổng quát

Như vậy chúng ta có thể thấy được phần nào mối liên hệ giữa chuỗi cung ứng và chuỗi giá trị ở hai hình trên.

Cách thức nhằm xem xét sự khác biệt giữa chuỗi giá trị và chuỗi cung ứng là khái

niệm hóa chuỗi cung ứng như là tập hợp con của chuỗi giá trị. Tất cả nhân viên bên trong một tổ chức là một phần của chuỗi giá trị. Điều này lại không đúng đối với chuỗi cung ứng. Các hoạt động chính đại diện cho bộ phận hoạt động của chuỗi giá trị, và đây chính là những điều ám chỉ đến chuỗi cung ứng. Ở cấp độ tổ chức, chuỗi giá trị là rộng hơn chuỗi cung ứng vì nó bao gồm tất cả các hoạt động dưới hình thức của các hoạt động chính và hoạt động bổ trợ. Hơn nữa, khái niệm chuỗi giá trị ban đầu tập trung chủ yếu vào các hoạt động nội bộ, trong khi chuỗi cung ứng, theo định nghĩa, tập trung vào cả nội bộ và bên ngoài. Để phản ánh ý kiến hiện tại, chúng ta phải mở rộng mô hình chuỗi giá trị ban đầu, tập trung chủ yếu vào các thành phần nội bộ, bao gồm cả nhà cung cấp và khách hàng nằm ở vị trí ngược dòng và xuôi dòng của chuỗi so với tổ chức trọng tâm. Các cấp độ của nhà cung cấp và khách hàng hình thành cơ sở của chuỗi giá trị mở rộng hoặc khái niệm doanh nghiệp mở rộng, với tuyên bố rằng sự thành công chính là chức năng quản lý một cách hiệu quả nhóm các doanh nghiệp liên kết với nhau qua khách hàng và nhà cung cấp ở cấp độ đầu tiên (nghĩa là doanh nghiệp chỉ xem xét nhà cung cấp và khách hàng của mình mà thôi). Thực ra, các doanh nghiệp tiến bộ thấu hiểu rằng quản lý chi phí, chất lượng và phân phối yêu cầu phải quan tâm đến nhà cung cấp ở cấp độ khá xa so với doanh nghiệp (nhà cung cấp cấp hai, ba...).

Hình 1-5: Chuỗi giá trị mở rộng

1.4. Mục tiêu của chuỗi cung ứng

Định nghĩa về quản trị chuỗi cung ứng ở trên dẫn đến một vài điểm then chốt. Trước hết, quản trị chuỗi cung ứng phải cân nhắc đến tất cả các thành tố của chuỗi cung ứng; những tác động của nó đến chi phí và vai trò trong việc sản xuất sản phẩm phù hợp với nhu cầu khách hàng; từ nhà cung ứng và các cơ sở sản xuất thông qua các nhà kho và trung tâm phân phối đến nhà bán lẻ và các cửa hàng. Thực ra, trong các phân tích chuỗi cung ứng, thực sự là cần thiết phải xét đến người cung cấp của các nhà cung ứng và khách hàng của khách hàng bởi vì họ có tác động đến kết quả và hiệu quả của chuỗi cung ứng. Thứ hai, mục tiêu của quản trị chuỗi cung ứng là hữu hiệu và hiệu quả trên toàn hệ thống; tổng chi phí của toàn hệ thống từ khâu vận chuyển, phân phối đến tồn kho nguyên vật liệu, tồn kho trong sản xuất và thành phẩm, cần phải được tối thiểu hóa. Nói cách khác, mục tiêu của mọi chuỗi cung ứng là tối đa hóa giá trị tạo ra cho toàn hệ thống. Giá trị tạo ra của chuỗi cung cấp là sự khác biệt giữa giá trị của sản phẩm cuối cùng đối với khách hàng và nỗ lực mà chuỗi cung cấp dùng vào việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Đối với đa số các chuỗi cung ứng thương mại, giá trị liên quan mật thiết đến lợi ích của chuỗi cung ứng, sự khác biệt giữa doanh thu mà khách hàng phải trả cho công ty đối với việc sử dụng sản phẩm và tổng chi phí của cả chuỗi cung ứng. Ví dụ, khách hàng khi mua máy tính từ công ty Dell phải trả 2.000 USD, đại diện cho doanh thu mà chuỗi cung ứng nhận được. Dell và các giai đoạn khác của chuỗi cung ứng phát sinh chi phí để thu thập thông tin, sản xuất bộ phận và sản phẩm, lưu trữ chúng, vận tải, dịch chuyển tài chính…Sự khác biệt giữa 2.000 USD mà khách hàng trả và tổng chi phí phát sinh trong chuỗi cung ứng trong việc sản xuất và phân phối máy vi tính đến khách hàng đại diện cho lợi nhuận của chuỗi cung ứng. Lợi nhuận của chuỗi cung ứng là tổng lợi nhuận được chia sẻ xuyên suốt chuỗi. Lợi nhuận của chuỗi cung ứng càng cao chứng tỏ sự thành công của chuỗi cung cấp càng lớn. Thành công của chuỗi cung ứng nên được đo lường dưới góc độ lợi nhuận của chuỗi chứ không phải đo lường lợi nhuận ở mỗi giai đoạn riêng lẻ. Vì vậy, trọng tâm không chỉ đơn giản là việc giảm thiểu đến mức thấp nhất chi phí vận chuyển hoặc cắt giảm tồn kho mà hơn thế nữa chính là vận dụng cách tiếp cận hệ thống vào quản trị chuỗi cung ứng. Một khi chúng ta đã thống nhất về cách thức đánh giá sự thành công của chuỗi cung cấp dưới góc độ lợi nhuận của toàn chuỗi, bước kế tiếp

là tìm hiểu xem nguồn gốc của doanh thu và chi phí. Đối với bất kỳ chuỗi cung ứng nào, chỉ có một nguồn doanh thu: khách hàng. Tại hệ thống siêu thị bán lẻ G7, khách hàng mua chất tẩy rửa đơn thuần chỉ là một nguồn của dòng ngân quỹ dương của chuỗi cung ứng. Tất cả các dòng ngân quỹ khác chỉ là những thay đổi ngân quỹ đơn giản xảy ra trong chuỗi ở những giai đoạn khác nhau và với những chủ sở hữu khác nhau. Khi G7 trả

tiền cho nhà cung cấp của nó, nó lấy một phần từ nguồn của khách hàng và chuyển cho nhà cung cấp. Tất cả dòng thông tin, sản phẩm và tài chính tạo ra chi phí của chuỗi cung ứng. Vì vậy quản lý một cách hiệu quả các dòng này là yếu tố then chốt làm nên sự thành công của chuỗi. Quản trị chuỗi cung ứng liên quan đến việc quản lý các dòng dịch chuyển giữa và trong suốt các giai đoạn của chuỗi nhằm tối đa hóa lợi nhuận của toàn chuỗi. Cuối cùng, bởi vì quản tri chuỗi cung ứng tập trung vào việc tích hợp một cách hiệu quả nhà cung cấp, người sản xuất, nhà kho và các cửa hàng, nó bao gồm những hoạt động của công ty ở nhiều cấp độ, từ cấp độ chiến lược đến chiến thuật và tác nghiệp.

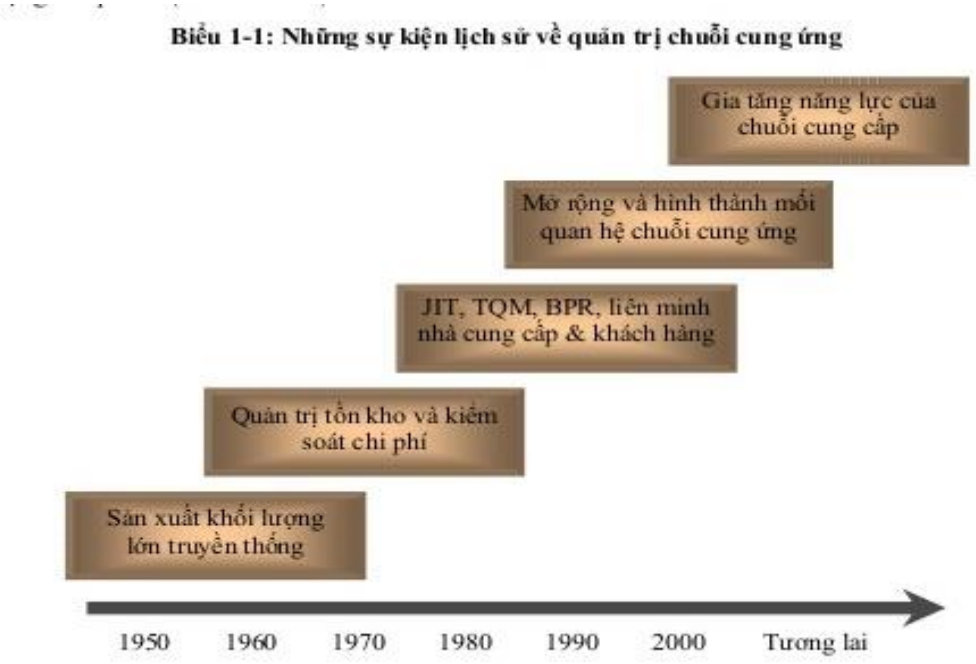
• Cấp độ chiến lược xử lý với các quyết định có tác động dài hạn đến tổ chức. Những quyết định này bao gồm số lượng, vị trí và công suất của nhà kho, các nhà máy sản xuất, hoặc dòng dịch chuyển nguyên vật liệu trong mạng lưới

• Cấp độ chiến thuật điển hình bao gồm những quyết định được cập nhật ở bất cứ nơi nào ở thời điểm của quý hoặc năm. Điều này bao gồm các quyết định thu mua và sản xuất, các chính sách tồn kho và các chiến lược vận tải kể cả tần suất viếng thăm khách hàng.

2. Lịch sử phát triển của quản trị chuỗi cung ứng

Trong suốt thập niên 1950 và 1960, các công ty sản xuất của Mỹ áp dụng công nghệ sản xuất hàng loạt để cắt giảm chi phí và cải tiến năng suất, trong khi ít chú ý đến việc tạo ra mối quan hệ với nhà cung cấp, cải thiện việc thiết kế quy trình và tính linh hoạt, hoặc cải thiện chất lượng sản phẩm. (xem biểu 1-1)

Biểu 1-1: Những sự kiện lịch sử về quản trị chuỗi cung ứng



Thiết kế và phát triển sản phẩm mới diễn ra chậm chạp và lệ thuộc chủ yếu vào nguồn lực nội bộ, công nghệ và công suất. Chia sẻ công nghệ và chuyên môn thông qua sự cộng tác chiến lược giữa người mua và người bán là một thuật ngữ hiếm khi nghe giai đoạn bấy giờ. Các quy trình sản xuất được đệm bởi tồn kho nhằm làm cho máy móc vận hành thông suốt và quy trì cân đối dòng nguyên vật liệu, điều này dẫn đến tồn kho trong sản xuất tăng cao.

Trong thập niên 1960 và 1970, hệ thống hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu (MRP) và hệ thống hoạch định nguồn lực sản xuất (MRPII) được phát triển và tầm quan trọng của quản trị nguyên vật liệu hiệu quả càng được nhấn mạnh khi nhà sản xuất nhận thức tác động của mức độ tồn kho cao đến chi phí sản xuất và chi phí lưu giữ tồn kho. Cùng với sự phát triển của công nghệ thông tin, đặc biệt là máy tính làm gia tăng tính tinh vi của các phần mềm kiểm soát tồn kho dẫn đến làm giảm đáng kể chi phí tồn kho trong khi vẫn cải thiện truyền thông nội bộ về nhu cầu của các chi tiết cần mua cũng như nguồn cung.

Thập niên 1980 được xem như là thời kỳ bản lề của quản trị chuỗi cung ứng. Thuật ngữ quản trị chuỗi cung ứng lần đầu tiên sử dụng một cách rộng rãi trên nhiều tờ báo cụ thể là ở tạp chí vào năm 1982. Cạnh tranh trên thị trường toàn cầu trở nên khốc

liệt vào đầu thập niên 1980 (và tiếp tục đến ngày nay) gây áp lực đến các nhà sản xuất phải cắt giảm chi phí nâng cao chất lượng sản phẩm cùng với việc gia tăng mức độ phục vụ khách hàng. Các hãng sản xuất vận dụng JIT và chiến lược quản trị chất lượng toàn diện (TQM) nhằm cải tiến chất lượng, nâng cao hiệu quả sản xuất và thời gian giao hàng. Trong môi trường sản xuất JIT với việc sử dụng ít tồn kho làm đệm cho lịch trình sản xuất, các doanh nghiệp bắt đầu nhận thấy lợi ích tiềm tàng và tầm quan trọng của mối quan hệ chiến lược và hợp tác của nhà cung cấp- người mua- khách hàng. Khái niệm về sự cộng tác hoặc liên minh càng nổi bật khi các doanh nghiệp thực hiện JIT và TQM.

Khi cạnh tranh ở thị trường Mỹ gia tăng nhiều hơn vào thập niên 1990 kèm với việc gia tăng chi phí hậu cần và tồn kho cũng như khuynh hướng toàn cầu hóa nền kinh tế làm cho thách thức của việc cải thiện chất lượng, hiệu quả sản xuất, dịch vụ khách hàng, thiết kế và phát triển sản phẩm mới cũng gia tăng. Để giải quyết với những thách thức này, các nhà sản xuất bắt đầu mua sản phẩm từ các nhà cung cấp chất lượng cao, có danh tiếng và được chứng thực. Hơn nữa các doanh nghiệp sản xuất kêu gọi các nhà cung cấp tham gia vào việc thiết kế và phát triển sản phẩm mới cũng như đóng góp ý kiến cào việc cải thiện dịch vụ, chất lượng và giảm chi phí chung. Mặt khác, các công ty nhận thấy rằng nếu họ cam kết mua hàng từ những nhà cung cấp tốt nhất cho hoạt động kinh doanh của mình thì đổi lại họ sẽ hưởng lợi gia tăng doanh số thông qua sự cải tiến chất lượng, phân phối và thiết kế sản phẩm cũng như cắt giảm chi phí nhờ vào việc quan tâm nhiều đến tiến trình, nguyên vật liệu và các linh kiện được sử dụng trong hoạt động sản xuất. Nhiều liên minh giữa nhà cung cấp và người mua đã chứng tỏ sự thành công của mình.

Tái thiết kế quy trình kinh doanh (BPR): suy nghĩ một cách triệt để và tái thiết kế quy trình kinh doanh nhằm giảm các lãng phí và gia tăng thành tích được giới thiệu vào đầu thập niên 1990 là kết quả của những quan tâm to lớn trong suốt giai đoạn này với mục đích cắt giảm chi phí và nhấn mạnh đến những năng lực then chốt của doanh nghiệp nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh dài hạn. Khi xu hướng này mất dần vào giữa cuối thập niên 1990 (thuật ngữ trở nên đồng nghĩa với việc thu hẹp quy mô), quản trị chuỗi cung cấp trở nên phổ quát hơn như là nguồn lực tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Cũng trong thời gian này, các nhà quản trị, nhà tư vấn và các học giả hàn lâm bắt đầu nhận thức sâu sắc hơn sự khác biệt giữa hậu cần và quản trị chuỗi cung ứng. Mãi cho đến thời điểm đó thì quản trị chuỗi cung cấp mới được nhìn nhận như là hoạt động hậu cần bên ngoài doanh nghiệp. Khi các doanh nghiệp bắt đầu ứng dụng các sáng kiến của quản trị chuỗi cung cấp, họ bắt đầu hiểu được sự cần thiết phải tích hợp tất cả các quy trình kinh doanh then chốt giữa các bên tham gia trong chuỗi cung cấp, cho phép chuỗi cung cấp vận hành và phản ứng như một thể thống nhất. Ngày nay, hậu cần được xem như là một thành tố quan trọng của khái niệm quản trị chuỗi cung cấp rộng hơn rất nhiều.

Cùng thời đó, các doanh nghiệp cũng nhận thấy lợi ích trong việc tạo ra các liên minh hoặc sự cộng tác với khách hàng của nó. Doanh nghiệp trung tâm trở thành nhà cung cấp giá trị cao và được sử dụng chủ yếu cho khách hàng. Phát triển mối quan hệ mật thiết và dài hạn với khách hàng nghĩa rằng doanh nghiệp sẽ giữ ít tồn kho bảo hiểm sản phẩm hoàn thành hơn và cho phép doanh nghiệp tập trung nguồn lực vào việc cung ứng tốt hơn các sản phẩm hoặc dịch vụ cho khách hàng. Cuối cùng khi thị phần đối với sản phẩm của khách hàng được cải thiện thì sẽ có lợi cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Điều này nghĩa là trong một liên minh hoặc cộng tác chiến lược thì khi một doanh nghiệp trung tâm làm gia tăng thị phần của khách hàng điều này hàm ý rằng công việc kinh doanh của doanh nghiệp đang theo chiều hướng thuận lợi.

Vì vậy, quản trị chuỗi cung cấp phát triển song song theo hai hướng: (1) quản trị cung cấp và thu mua nhấn mạnh đến khách hàng công nghiệp hoặc khách hàng tổ chức; (2) vận tải và hậu cần nhấn mạnh từ nhà bán sỉ và nhà bán lẻ. Mức độ phổ biến của các liên minh với nhà cung cấp và khách hàng (nhà cung cấp của nhà cung cấp và khách hàng của khách hàng) vào cuối thập niên 1990 và tiếp tục đến ngày nay cũng mang hàm ý rằng một lệ thuộc nhiều vào vận tải, tồn kho và dịch vụ hậu cần tạo ra các dịch vụ vận tải, tồn kho, tư liệu cho nhiều doanh nghiệp trong chuỗi cung cấp. Xây dựng mối quan hệ cũng xảy ra đối với nhiều nhà cung cấp dịch vụ thứ ba hoặc các doanh nghiệp sử dụng chúng để đảm bảo việc cung ứng liên tục và không bị gián đoạn hàng hóa. Sự cần thiết phải đánh giá hiệu suất và thành tích của mối quan hệ này theo từng giai đoạn cũng đồng hành với sự phát triển của quản trị chuỗi cung cấp. Một trong những thách thức mà nhiều doanh nghiệp đối diện hiện nay liên quan đến quản trị chuỗi cung cấp chính là cách thức

đánh giá đầy đủ hiệu suất toàn diện trong một chuỗi cung cấp toàn cầu và thường là cực kỳ phức tạp.

Đối với ngành bán sỉ và bán lẻ, trọng tâm của quản trị chuỗi cung cấp là những vấn đề về vị trí và hậu cầu hơn là vấn đề sản xuất. Quản trị chuỗi cung ứng trong những ngành này thường liên quan đến việc đáp ứng nhanh chóng hoặc hậu cần tích hợp. Thành tựu của hệ thống chuyển đổi dữ liệu điện tử nội bộ (EDI), hệ thống mã vạch, Internet và công nghệ quét sóng băng tầng trong hai thập kỷ qua được hỗ trợ cho sự phát triển của khái niệm chuỗi cung ứng tích hợp. Các doanh nghiệp trong ngành bán lẻ đã sử dụng quản trị chuỗi cung cấp nhằm đương đầu với tính phức tạp và không chắc chắn chưa từng có của thị trường và để giảm thiểu tồn kho xuyên suốt chuỗi cung cấp. Việc phát triển nhanh chóng phần mềm quản trị chuỗi cung cấp khách hàng/máy chủ mà điển hình bao gồm việc tích hợp quản trị chuỗi cung cấp và các cấu thành của thương mại điện tử đã hỗ trợ đắc lực cho sự phát triển và ứng dụng quản trị chuỗi cung ứng. Chia sẻ thông tin với các đối tác chuỗi cung ứng thông qua EDI và Internet cho phép doanh nghiệp tích hợp chức năng tồn kho, hậu cần, mua nguyên vật liệu, vận chuyển và các chức năng khác nhằm tạo ra phương thức quản trị tiên phong và hiệu quả hơn. Trong tương lai, chúng ta sẽ hy vọng rằng quản trị chuỗi cung cấp nhấn mạnh đến việc mở rộng chuỗi cung cấp, gia tăng trách nhiệm của chuỗi và nhấn mạnh hơn nữa vào chuỗi cung cấp "xanh" cũng như cắt giảm đáng kể chi phí của chuỗi.

3. Tối ưu hóa toàn bộ

Điều gì khiến cho việc tìm kiếm hệ thống tốt nhất hoặc giải pháp tích hợp tối ưu toàn bộ lại khó như vậy? Có rất nhiều nhân tố tác động đến vấn đề này:

3.1. Tính phức tạp

Chuỗi cung ứng là một mạng lưới phức tạp những cơ sở phân tán trên một khu vực địa lý rộng, và trong nhiều trường hợp, trên phạm vi toàn cầu. Hơn nữa, mỗi khu vực địa lý lại có những đặc điểm riêng của nó, nhu cầu của từng vùng cũng khác nhau trên cơ sở khác biệt về văn hóa, tập quán và thói quen tiêu dùng...

3.2. Sự khác biệt về mục tiêu

Các đơn vị khác nhau trong chuỗi cung ứng thường có những mục tiêu khác biệt, mâu thuẫn nhau. Ví dụ, các nhà cung cấp đơn thuần muốn nhà sản xuất cam kết mua số

lượng lớn và ổn định với thời hạn giao hàng linh hoạt. Thực không may là mặc dầu hầu hết các nhà sản xuất muốn chu kỳ sản xuất dài, họ cần phải linh hoạt đối với nhu cầu của khách hàng và những thay đổi từ nhu cầu. Vì vậy, mục tiêu của nhà cung cấp trực tiếp mâu thuẫn với mong muốn của người sản xuất đối với sự linh hoạt. Thực ra, những quyết định sản xuất điển hình được đưa ra mà không có thông tin chính xác về nhu cầu khách hàng, vì thế khả năng của nhà sản xuất để cân bằng cung và cầu lệ thuộc phần lớn vào khả năng thay đổi sản lượng cung ứng khi có thông tin về nhu cầu. Tương tự, mục tiêu của nhà sản xuất là sản xuất theo lô lớn sẽ mâu thuẫn với mục tiêu của các kho hàng và các trung tâm phân phối nhằm giảm thiểu chi phí tồn kho. Mục tiêu giảm thiểu mức độ tồn kho của các kho bãi và trung tâm phân phối dẫn đến việc gia tăng chi phí vận chuyển và điều này khiến cho tình hình tồi tệ hơn.

3.3. Tính thay đổi theo thời gian

Chuỗi cung ứng là một hệ thống năng động phát triển qua thời gian. Thực ra, không chỉ nhu cầu của khách hàng và khả năng của nhà cung cấp thay đổi theo thời gian, mà mối quan hệ chuỗi cung ứng cũng tiến triển qua thời gian. Ví dụ, khi quyền lực của khách hàng gia tăng sẽ dẫn đến áp lực đặt lên các nhà sản xuất và người cung cấp để sản xuất ra những sản phẩm chất lượng cao và đa dạng, và về mặt cơ bản tạo ra những sản phẩm chuyên biệt. Hệ thống biến đổi theo thời gian cũng là một xem xét đáng kể. Thậm chí ngay khi nhu cầu được biết một cách chính xác (ví dụ do các hợp đồng), tiến trình hoạch định cần cân nhắc đến những thông số nhu cầu và chi phí thay đổi theo thời gian do tác động của yếu tố thời vụ, các khuynh hướng mới, chiến dịch quảng cáo và cổ động, các chiến lược giá của đối thủ cạnh tranh, và ...Các thông số thay đổi này từ nhu cầu và chi phí đã tạo ra sự khó khăn để xác định chiến lược chuỗi cung ứng hiệu quả nhất, đó là, một chiến lược sẽ tối thiểu hóa chi phí toàn bộ hệ thống nhưng vẫn đáp ứng những yêu cầu của khách hàng.

4. Quản trị tính không chắc chắn

Tối ưu hóa toàn bộ là rất khó thực hiện bởi vì chuỗi cung ứng cần được thiết kế và vận hành trong môi trường không chắc chắn. Có rất nhiều nhân tố tác động đến điều này.

4.1. Cân bằng giữa cung và cầu là một thách thức đáng kể

(a) Hãng máy bay Boeing công bố bản mô tả doanh số đến tháng 10 năm 1997 là 2,6 tỷ USD do "sự thiếu hụt về nguyên vật liệu, các bộ phận cung cấp từ nhà cung ứng và tính không hiệu quả của sản xuất..."

(b) "Doanh thu trong quý hai của tập đoàn phẫu thuật Hoa Kỳ giảm sút 25%, kết quả là làm sút 22 triệu USD. Sự thâm hụt về doanh số và lợi nhuận bị quy cho là lớn hơn tồn kho dự báo về kế hoạch của các bệnh viện"

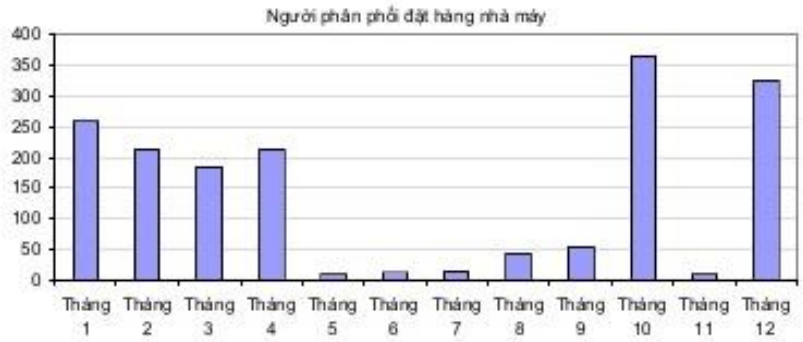
(c) "IBM bán New Aptiva PC; Sự thiếu hụt có thể tiêu tốn hàng triệu USD về doanh thu tiềm tàng".

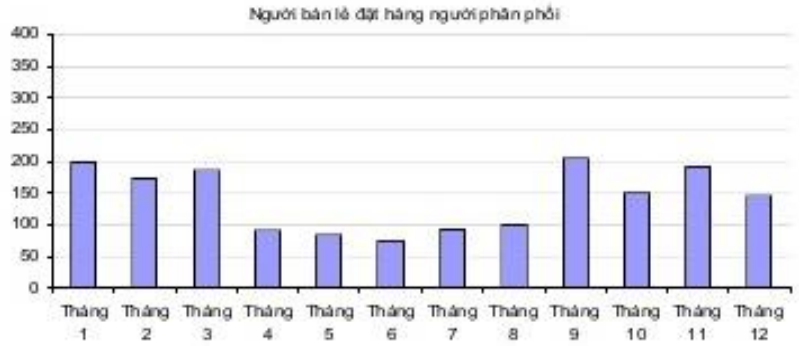
Trước tiên, điều khó khăn này xuất phát từ thực tế rằng những dữ liệu về nhu cầu cho những tháng trước là biết được và người sản xuất dựa vào những dữ liệu này để cam kết mức độ sản xuất cụ thể. Điều này hàm chứa những rủi ro cao về cung ứng và tài chính.

4.2. Sự thay đổi của mức tồn kho và đặt hàng

Mức tồn kho và đặt hàng lại thay đổi xuyên suốt chuỗi cung ứng, thậm chí ngay khi nhu cầu khách hàng về một sản phẩm cụ thể là không khác biệt đáng kể. Biểu đồ dưới đây cho thấy nhà phân phối đặt hàng cho nhà sản xuất khác biệt nhiều so với nhu cầu của người bán lẻ.

Hình 1-8: Sự khác biệt về đơn hàng trong chuỗi cung ứng





4.3. Khả năng của dự báo

Việc dự báo không giải quyết được vấn đề. Thực ra, chúng ta tranh luận về nguyên tắc đầu tiên của tất cả các dự báo, rằng "dự báo thường luôn luôn sai". Vì vậy, thực sự là không thể dự báo nhu cầu chính xác cho một chi tiết cụ thể, ngay cả với những kỹ thuật dự báo tân tiến nhất.

4.4. Nguồn của sự không chắc chắn

Nhu cầu không chỉ là nguồn của tính không chắc chắn. Thời gian giao hàng, sản lượng sản xuất, thời gian vận chuyển và sự sẵn sàng của các bộ phận cũng có những tác động đáng kể đến chuỗi cung ứng. Khi chuỗi cung ứng trở nên lớn hơn và phân bố trên phạm vi rộng lớn hơn, những tai họa từ thiên nhiên và chính con người có tác động to lớn. Mặc dầu sự không chắc chắn không thể bị loại bỏ, chúng ta sẽ nghiên cứu nhiều cách tiếp cận để tối thiểu hóa tác động của tính không chắc chắn trong chuỗi cung ứng. Khi không thể giảm thiểu tác động của chúng, chúng ta sẽ xác định các chiến lược mà những đối tác trong chuỗi cung ứng có thể áp dụng để duy trì, hoặc gia tăng mức độ phục vụ.

5. Tại sao phải Quản trị chuỗi cung ứng

Trong những thập niên trước, các công ty phát hiện ra rằng các chiến lược và công nghệ sản xuất mới cho phép họ giảm chi phí và cạnh tranh tốt hơn ở các thị trường khác nhau. Các chiến lược như sản xuất vừa đúng lúc (kanban), sản xuất gọn nhẹ (lean manufacturing), quản trị chất lượng toàn diện, và các chiến lược khác trở nên phổ biến; và nhiều nguồn lực đã được đầu tư để thực hiện các chiến lược này. Tuy nhiên trong một

vài năm gần đây, sự thật là nhiều công ty đã cắt giảm chi phí sản xuất càng nhiều khi có thể. Nhiều trong số các công ty này đang khám phá rằng quản trị chuỗi cung ứng hiệu quả là bước kế tiếp họ cần phải thực hiện để gia tăng lợi nhuận và thị phần. Thực ra, trong năm 1988 các công ty Mỹ đã tiêu tốn 898 tỷ USD, hoặc khoảng 10% của tổng sản phẩm quốc nội của Mỹ, chi cho các hoạt động liên quan đến việc cung ứng. Trong năm 2000, chi phí này tăng lên 1006 tỷ USD. Con số này kết luận rằng chi phí vận chuyển, lưu trữ và kiểm soát sản phẩm trong chuỗi cung ứng, cả trong các nhà máy sản xuất, nhà kho và giữa các cấu thành khác nhau của chuỗi cung ứng. Không may mắn là mức đầu tư khổng lồ này điển hình bao gồm nhiều cấu thành chi phí không cần thiết do tồn kho thừa, các chiến lược vận tải không hiệu quả và các hoạt động lãng phí khác trong chuỗi cung ứng.

Vì vậy nhiều cơ hội hiện có để cắt giảm chi phí trong chuỗi cung ứng. Không có gì đáng ngạc nhiên là có khá nhiều công ty có thể gia tăng sản lượng một cách đáng kể hoặc giảm chi phí thông qua việc quản trị chuỗi cung ứng hiệu quả. P&G ước tính rằng sẽ tiết kiệm được 65 triệu USD từ khách hàng bán lẻ thông qua một sáng kiến về chuỗi cung ứng trong vòng 18 tháng gần đây.

"Theo P&G, sự hiện diện của cách tiếp cận dựa vào mối quan hệ làm việc mật thiết giữa người sản xuất và nhà cung cấp...tạo ra các kế hoạch kinh doanh để loại bỏ nguồn của các hoạt động lãng phí trên toàn chuỗi cung ứng". Ví dụ này gợi ý rằng đối tác chiến lược giữa nhà cung cấp và người sản xuất có tác động quan trọng đến thành tích hiệu quả của chuỗi cung ứng. Thế loại kế hoạch kinh doanh và đối tác nào có thể cắt giảm chi phí nhiều nhất và cải thiện mức độ phục vụ? Thế điều nào là thích hợp nhất cho một tình huống cụ thể? Phần thưởng khuyến khích và cách thức đo lường thành tích nào nên được sử dụng làm cho doanh nghiệp thành công? Cuối cùng, lợi ích có được từ đối tác chiến lược được phân chia như thế nào? Và liệu chi phí tiết kiệm có được chuyển cho khách hàng, phân chia giữa các đối tác khác nhau, hoặc do đối tác có quyền lực nhất nắm giữ?

Trong hai năm qua, hãng National Semiconductor giảm chi phí phân phối 2,5%, rút ngắn thời hạn giao hàng đến 47% và gia tăng doanh số 34% bằng việc đóng cửa 6 nhà kho trên toàn thế giới và vận chuyển bộ vi mạch bằng đường hàng không đến cho khách hàng từ một trung tâm phân phối hàng mới ở Singapore. Dĩ nhiên, bằng cách chuyển đổi phương tiện vận tải, National Semiconductor gia tăng chi phí vận chuyển một cách đáng

kể. Việc gia tăng này được bù đắp nhờ việc giảm thiểu chi phí tồn kho thông qua việc chuyển đổi từ một hệ thống phân phối trung tâm với nhiều nhà kho đến một hệ thống trung tâm với duy nhất một nhà kho. Ví dụ này thúc đẩy việc trả lời câu hỏi: Sự cân bằng thích hợp nào giữa chi phí tồn kho và chi phí vận tải? Nabisco, Inc. phân phối 500 loại bánh và hơn 10.000 loại kẹo cho hơn 80.000 khách hàng và tiêu tốn hơn 200 triệu USD mỗi năm cho việc vận chuyển. Đáng tiếc là có quá nhiều xe tải chở hàng đến hoặc xuất phát từ nơi đến với công suất 50%. Điều này lý giải tại sao Nabisco đi tiên phong trong nỗ lực cộng tác nhằm giảm chi phí vận tải, để mà Nabisco có thể chia sẻ các xe chở hàng và nhà kho với các công ty khác. Trong một chương trình thí điểm gần đây, Nabisco chia sẻ nhà kho và xe chở hàng với 25 nhà sản xuất khác, bao gồm Dole và Lea & Perins. Trong một cuộc kiểm tra bao gồm 8.000 đơn hàng, các cửa hàng tạp hóa của Lucky giảm chi phí tồn kho đến 4,8 triệu USD. Bản thân Nabisco tiết kiệm 78.000 USD cho chi phí vận chuyển và tổng chi phí của các nhà sản xuất tham gia vào thử nghiệm là gần 900.000 USD. Dĩ nhiên, kiểu hợp tác này với các công ty khác cần một hệ thống thông tin tân tiến và hàm chứa nhiều rủi ro.

Thế hệ thống nào là cần thiết để đảm bảo sự thành công của việc hợp tác này? Khi nào một công ty nên đảm trách kiểu đối tác phức tạp này? Các cửa hàng trọng điểm (Target) của công ty Dayton Hudson lệ thuộc vào mối quan hệ phức tạp với nhà cung cấp. Ví dụ, Target có thể nhất trí rằng nhà sản xuất đồ đất nung sẽ cung cấp số lượng lớn các chai bát của Ý, mà không có những yêu cầu cụ thể về kiểu dáng và màu sắc. Khi gần đến ngày giao hàng, Target dự báo những kiểu dáng có khả năng bán chạy. Dựa trên dự báo này, nhà sản xuất có thể sản xuất những lô hàng thử, mà có thể được bán ở một số cửa hàng chọn lọc của Target để quyết định xem kiểu sản phẩm đó có thực sự được khách hàng chấp nhận không. Rõ ràng mức độ linh hoạt này gia tăng tính phức tạp của chuỗi cung ứng đối với nhà cung cấp. Tại sao nhà cung cấp sẽ đồng ý với kiểu thỏa thuận này? Target có lợi bao nhiêu từ kiểu đặt hàng linh hoạt này? Liệu Target có sẵn sàng trả giá cao hơn cho mỗi sản phẩm do tính linh hoạt này mang lại? Nếu có thì bao nhiêu? Và cuối cùng, loại hệ thống thông tin nào cần được sử dụng cho cả Target và nhà cung cấp của nó để hỗ trợ cho mức độ linh hoạt này? Vào năm 1979, Kmart là một trong số những công ty hàng đầu trong ngành bán lẻ, với 1.891 của hàng và doanh số trung bình mỗi cửa hàng là 7,25 triệu USD. Vào thời gian đó, Wal- Mart chỉ là một nhà bản lẻ

nhỏ ở miền Nam chỉ với 229 cửa hiệu và doanh thu bình quân khoảng một nửa so với cửa hàng của Kmart. Trong 10 năm, Wal-Mart đã thay đổi chính bản thân mình; vào năm 1992, Wal-Mart đạt kỷ lục về doanh số cao nhất cho mỗi mét vuông diện tích cửa hàng, vòng quay tồn kho lớn nhất và lợi nhuận hoạt động lớn nhất trong cửa hàng bán lẻ chiết khấu.

Ngày nay Wal-Mart là nhà bán lẻ lớn nhất và lợi nhuận cao nhất trên toàn thế giới. Thực ra, vào năm 1999, Wal-Mart chiếm gần 5% chi tiêu về bán lẻ của toàn nước Mỹ. Wal-Mart đã thực hiện được điều đó như thế nào? Khởi điểm chính là nhờ tập trung thường xuyên vào việc thỏa mãn nhu cầu của khách hàng; mục tiêu của Wal-Mart là đảm bảo cho khách hàng có được hàng hóa bất cứ khi nào và bất cứ nơi đâu họ muốn và xây dựng cấu trúc chi phí cho phép có một mức giá cạnh tranh. Yếu tố then chốt để đạt được mục tiêu này là tạo ra cách thức giúp công ty bổ sung tồn kho trên cơ sở chiến lược về tồn kho. Việc này được thực hiện bằng cách sử dụng kỹ thuật về hậu cần có tên gọi là dịch chuyển chéo (cross-docking). Trong chiến lược này, hàng hóa liên tục được phân phối đến các kho hàng của Wal-Mart, từ đây chúng được gửi đến các cửa hàng mà không tồn kho. Chiến lược này làm giảm đáng kể chi phí bán hàng của Wal-Mart và giúp nó đưa ra mức giá thấp cho khách hàng. Nếu chiến lược dịch chuyển chéo rất hữu ích cho Wal-Mart, tất cả các công ty có nên sử dụng cùng một chiến lược? Thực ra, nhiều nhà bán lẻ thành công vận dụng các chiến lược phân phối khác nhau: một số giữ tồn kho tại kho hàng trong khi một số khác vận chuyển trực tiếp đến các cửa hàng.

Các ví dụ trên mô tả nhiều câu chuyện thành công về quản trị chuỗi cung ứng. Chúng gợi ý rằng trong một số ngành, quản trị chuỗi cung ứng có lẽ là một nhân tố quan trọng nhất quyết định thành công của doanh nghiệp. Thực ra, trong ngành công nghiệp máy tính và máy in, nơi mà hầu hết các nhà sản xuất sử dụng cùng các nhà cung cấp và các công nghệ điển hình, các công ty cạnh tranh với nhau về giá cả và mức độ phục vụ, hai thành tố trong định nghĩa của chúng tôi về quản trị chuỗi cung ứng. Các ví dụ cũng nêu bật một câu hỏi quan trọng. Nếu các công ty này cải thiện hiệu quả chuỗi cung ứng bằng cách tập trung vào sự hợp tác chiến lược, sử dụng các kho hàng tập trung hoặc sử dụng chiến lược dịch chuyển chéo, điều gì ngăn cản công ty khác trong việc áp dụng các kỹ thuật giống nhau để cải thiện hiệu quả chuỗi cung ứng của họ?

Biểu tổng hợp dưới đây về những vấn đề chính trong quản trị chuỗi cung ứng cho chúng ta thấy rằng trọng tâm của mối đề cập hoặc là nhằm đạt được chuỗi cung ứng tối ưu toàn bộ hoặc là quản trị sự không chắc chắn trong chuỗi cung ứng hoặc cả hai.

Những vấn đề chính trong quản trị chuỗi cung ứng

	Tối ưu hóa toàn bộ	Quản trị sự không chắc chắn
Cấu hình mạng lưới phân phối	X	
Kiểm soát tồn kho		X
Các hợp đồng cung ứng	X	
Các chiến lược phân phối	X	X
Tích hợp chuỗi cung ứng và cộng tác chiến lược	X	
Chiến lược sử dụng ngoại lực và thu mua		X
Thiết kế sản phẩm		X
Công nghệ thông tin	X	X
Giá trị khách hàng	X	X

II. TÍCH HỢP CHUỖI CUNG ỨNG

Chúng ta đang sống trong "kỷ nguyên thông tin. Kho dữ liệu, các dịch vụ web, XML, không dây (wireless), Internet chỉ là một trong số vô vàng các công nghệ đang chi phối ở các trang kinh doanh của các báo hàng ngày. Ở các chương sau, chúng ta sẽ phân tích các công nghệ này một cách chi tiết và nhìn nhận các vấn đề phát sinh trong việc thực thi chúng. Trong chương này, chúng ta xem xét giá trị của việc sử dụng bất kỳ loại công nghệ thông tin nào; đặc biệt chúng ta sẽ phân tích giá trị tiềm tàng của việc ngày càng có nhiều thông tin xuyên suốt chuỗi cung ứng và sự liên quan của các giá trị này đến việc thiết kế và quản trị hiệu quả chuỗi cung ứng tích hợp.

Sự liên quan và dính dáng của sự phong phú về thông tin là rõ ràng. Các học giả và chuyên gia chuỗi cung ứng thích sử dụng thuật ngữ. Trong các chuỗi cung ứng hiện đại, thông tin thay thế tồn kho. Chúng ta không tranh luận về ý tưởng này, nhưng ý nghĩa của nó thì vẫn mơ hồ. Cuối cùng thì khách hàng cần sản phẩm chứ không cần thông tin. Tuy nhiên thông tin thay đổi cách thức chuỗi cung ứng có thể và nên được quản trị một

cách hiệu quả, và những thay đổi này dẫn đến việc tồn kho thấp hơn. Thực ra, mục tiêu của chúng ta là xác định thông tin sẽ tác động đến việc thiết kế và vận hành chuỗi cung ứng như thế nào. Chúng ta nhận thấy rằng bằng cách khai thác hiệu quả các thông tin hiện có, một người có thể thiết kế và vận hành chuỗi cung ứng hữu hiệu và hiệu quả hơn nhiều so với trước đây.

Điều hiển nhiên rằng nếu công ty có thông tin chính xác về mức tồn kho, các đơn hàng, sản xuất và tình trạng phân phối xuyên suốt chuỗi cung ứng sẽ giúp nhà quản trị quản lý chuỗi cung ứng tốt hơn rất nhiều trong trường hợp không có thông tin. Tuy nhiên chúng ta thấy rằng thông tin cung cấp cơ hội rất lớn để cải thiện cách thức thiết kế và quản trị chuỗi cung ứng. Thực đáng tiếc là sử dụng các thông tin này một cách hữu hiệu để thiết kế và quản lý chuỗi cung ứng là phức tạp hơn nhiều do chúng ta phải cân nhắc đến rất nhiều vấn đề như:

• Trợ giúp giảm thiểu tính biến động trong chuỗi cung ứng

• Hỗ trợ nhà cung cấp thực hiện dự báo chính xác hơn, giải thích những chương trình khuyến mãi và các thay đổi từ thị trường

• Cho phép phối hợp các hệ thống cũng như các chiến lược sản xuất và phân phối

• Cho phép nhà bán lẻ phục vụ khách hàng tốt hơn bằng việc đưa ra các công cụ để xác định những điều khách hàng mong muốn.

• Cho phép giảm thời gian đáp ứng đơn hàng

1. *HIỆU ỨNG BULLWHIP*

Trong nhiều năm gần đây, nhiều nhà phân phối và bán lẻ nhận thấy rằng trong khi nhu cầu của khách hàng đối với một sản phẩm cụ thể là không khác biệt nhiều, mức tồn kho và đặt hàng lại thay đổi đáng kể trong chuỗi cung ứng. Ví dụ, trong việc phân tích nhu cầu cho tã lót dùng một lần Pamper, các quản trị viên tại P&G lưu tâm đến một hiện tượng lạ. Như mong đợi thì sản lượng bán lẻ của sản phẩm là đồng đều; không có ngày nào hoặc tháng nào cụ thể mà nhu cầu cao hơn hoặc thấp hơn các ngày hoặc tháng khác. Tuy nhiên, cấp quản trị nhận thấy rằng các đơn hàng của nhà phân phối đặt hàng cho nhà cung ứng thì biến động nhiều. Điều này càng tăng cao khi dịch chuyển ngược trong chuỗi cung ứng và điều này được xem là hiệu ứng bullwhip.

Một chuỗi cung ứng bốn giai đoạn đơn giản: một nhà bán lẻ, một nhà bán sỉ, một nhà phân phối và một nhà máy. Nhà bán lẻ nhận diện nhu cầu khách hàng và tiến hành

đặt hàng cho nhà bán sỉ. Nhà bán sỉ nhận sản phẩm từ nhà phân phối, và nhà phân phối đặt hàng cho nhà máy. Để hiểu được tác động của việc gia tăng sự biến động trong chuỗi cung ứng, chúng ta hãy xem xét giai đoạn hai trong ví dụ, nhà bán sỉ. Nhà bán sỉ nhận đơn đặt hàng từ nhà bán lẻ và tiến hành đặt hàng nhà cung ứng của mình, nhà phân phối. Để xác định số lượng đặt hàng, nhà bán sỉ phải dự báo nhu cầu nhà bán lẻ. Nếu nhà bán sỉ không biết số liệu nhu cầu khách hàng, ông ta phải sử dụng các đơn đặt hàng của nhà bán lẻ để thực hiện dự báo.

Vì tính biến động trong các đơn hàng mà nhà bán lẻ đặt hàng cho nhà bán sỉ thì cao hơn nhiều so với sự biến động về nhu cầu khách hàng, nhà bán lẻ chịu áp lực phải lưu trữ tồn kho bảo hiểm nhiều hơn nhà bán lẻ hoặc duy trì khả năng cao hơn nhà bán lẻ để đáp ứng cùng mức phục vụ như nhà bán lẻ. Phân tích này có thể được tiến hành đối với nhà phân phối cũng như nhà máy, và kết quả dẫn đến mức tồn kho cao hơn và vì thế chi phí cao hơn.

Lấy ví dụ chúng ta xem xét trường hợp chuỗi cung ứng đơn giản của công ty Widget. Công ty có một nhà máy và tiến hành cung cấp cho một nhà bán lẻ, cửa hàng WidgetStore. Nhu cầu trung bình hằng năm tại cửa hàng là 5.200 sản phẩm và việc vận chuyển từ cơ sở sản xuất đến cửa hàng mỗi tuần. Nếu sự khác biệt về đơn hàng ở cửa hàng WidgetStore là thấp, thì số lượng vận chuyển đến cửa hàng mỗi tuần khoảng 100 đơn vị. Năng lực sản xuất của Widget và công suất vận chuyển hàng tuần chỉ cần khoảng 100 đơn vị. Nếu sự khác biệt hàng tuần là cao, vì thế trong những tuần cao điểm thì Widget phải sản xuất và vận chuyển 400 sản phẩm và trong một số tuần thì không sản xuất cũng như vận chuyển. Chúng ta dễ dàng nhận thấy rằng năng lực sản xuất và vận tải của công ty phải cao hơn nhiều và một số tuần thì nhà máy sẽ rỗi. Vì thế Widget có thể lưu trữ tồn kho vào những tuần có nhu cầu thấp để phục vụ cho những tuần nhu cầu tăng cao, vì vậy dẫn đến việc tăng chi phí tồn kho.

Vì vậy điều quan trọng là phải tìm ra các kỹ thuật và công cụ cho phép chúng ta kiểm soát hiệu ứng bullwhip; đó là để kiểm soát sự gia tăng tính biến động trong chuỗi cung ứng. Nhằm phục vụ cho mục đích này, trước tiên chúng ta cần hiểu các nhân tố chính góp phần vào việc gia tăng sự biến động trong chuỗi cung ứng.

1.1. Dự báo nhu cầu. Các kỹ thuật quản trị tồn kho truyền thống được thực hiện ở mỗi cấp độ trong chuỗi cung ứng dẫn đến hiệu ứng bullwhip. Để giải thích mối liên hệ

giữa việc dự báo và hiệu ứng bullwhip, chúng ta cần xem lại các chiến lược kiểm soát tồn kho trong các chuỗi cung ứng. Chính sách được sử dụng nhiều nhất trong thực tế ở mỗi giai đoạn của chuỗi cung ứng là chính sách tồn kho min- max. Với chính sách này, bất cứ khi nào vị trí tồn kho ở cơ sở thấp hơn một con số nào đó, xem như là điểm đặt hàng lại, cơ sở sẽ tiến hành đặt hàng để nâng mức tồn kho lên mức mục tiêu, gọi là đặt hàng đến mức.

Về cơ bản thì điểm đặt hàng lại được thiết lập bằng với nhu cầu trung bình trong suốt thời gian đáp ứng đơn hàng cộng với bội số độ lệch chuẩn của nhu cầu trong suốt thời gian trên. Cấu thành thứ hai xem như tồn kho bảo hiểm. Thông thường, nhà quản trị sử dụng kỹ thuật san bằng dự báo chuẩn để ước tính nhu cầu trung bình và sự biến động của nhu cầu. Một đặc điểm quan trọng của tất cả các kỹ thuật dự báo là khi chúng ta quan sát càng nhiều dữ liệu thì chúng ta càng hiệu chỉnh nhiều về số trung bình và độ lệch chuẩn trong nhu cầu. Vì tồn kho bảo hiểm cũng như đặt hàng đến mức lệ thuộc nhiều vào các dự báo này, người sử dụng bị bắt buộc thay đổi số lượng đặt hàng và vì thế gia tăng sự biến động.

1.2. Thời gian đáp ứng đơn hàng. Dễ dàng nhận thấy rằng việc gia tăng sự biến động càng rõ nét, càng lớn khi gia tăng thời gian đáp ứng đơn hàng. Vì mục đích này, khi chúng ta tính toán mức tồn kho bảo hiểm và điểm đặt hàng lại thì thực ra chúng ta ước tính nhu cầu bình quân hàng ngày và độ lệch chuẩn với thời gian đáp ứng đơn hàng. Vì vậy, thời gian đáp ứng đơn hàng càng dài thì một sự thay đổi nhỏ trong việc ước tính độ biến động của nhu cầu cũng hàm chứa một sự thay đổi đáng kể trong tồn kho bảo hiểm và mức đặt hàng lại, dẫn đến sự thay đổi lớn trong số lượng đặt hàng. Điều này dẫn đến sự gia tăng biến động.

1.3. Đặt hàng theo lô. Tác động của đặt hàng theo lô là hoàn toàn dễ hiểu. Nếu nhà bán lẻ sử dụng đặt hàng theo lô, xảy ra khi sử dụng chính sách tồn kho min-max, thì nhà bán sỉ sẽ thấy một đơn hàng lớn sau một thời gian không đặt hàng, và được tiếp nối với một đơn hàng lớn khác, …Vì vậy nhà bán sỉ sẽ thấy các thông tin sai lệch và sự biến động lớn trong các đơn hàng.

Sẽ hữu ích hơn rất nhiều khi nhắc nhở cho người đọc sử dụng đặt hàng theo lô vì một số lý do. Một công ty đối diện với chi phí đặt hàng cố định cần vận dụng chính sách tồn kho min-max, và điều này dẫn đến việc đặt hàng theo lô. Thứ hai, khi chi phí vận

chuyển là đáng kể, thì người bán lẻ có thể đặt hàng với số lượng mà họ nhận được chiết khấu vận chuyển (nghĩa là vận chuyển đủ tải trọng của xe). Điều này dẫn đến việc trong một số tuần thì nhà phân phối có thể đặt hàng số lượng lớn và một số tuần không tiến hành đặt hàng. Cuối cùng, hạn ngạch theo quý, theo năm hoặc sự tăng trưởng nhanh trong một số ngành làm xuất hiện các đơn hàng lớn hơn.

1.4. Sự biến động giá. Sự biến động giá cũng có thể dẫn đến hiệu ứng Bullwhip. Nếu giá cả biến động, nhà bán lẻ thường cố gắng lưu trữ tồn kho khi giá cả thấp hơn. Điều này dễ nhận thấy bởi các hoạt động xúc tiến mua khi các doanh nghiệp thực hiện chương trình cổ động và chiết khấu theo số lượng ở một vài thời điểm then chốt trong năm.

1.5. Các đơn hàng "lạm phát". Các đơn hàng lạm phát do nhà bán lẻ đặt hàng trong thời kỳ thiếu hụt thường có khuynh hướng làm thổi phồng hiệu ứng Bullwhip. Các đơn hàng như thế là thông thường khi nhà bán lẻ và nhà phân phối nghi ngờ rằng một sản phẩm nào đó sẽ bị thiếu hụt về cung ứng, và vì thế liệu trước việc nhận được một phần của số lượng đã đặt hàng. Khi giai đoạn thiếu hụt hết thì nhà bán lẻ trở lại các đơn hàng chuẩn, điều này dẫn đến sự méo mó và những sai lệch trong dự báo nhu cầu.

2. Khái niệm tích hợp chuỗi cung ứng

Với chuỗi cung ứng người ta đặc biệt quan tâm đến sự tích hợp của chuỗi bởi vì điều đó thể hiện sức mạnh cạnh tranh của mỗi chuỗi cung ứng. Mặc dù vẫn còn có nhiều định nghĩa, khái niệm khác nhau về tích hợp chuỗi cung ứng nhưng nói chung đều có những điểm chung nhất định, như một tác giả đã viết: "*tích hợp chuỗi cung ứng là việc quản lý nhiều nhóm các hoạt động khác nhau trong các quy trình kinh doanh mang tính liên kết liền mạch có liên quan ở trong công ty và với các công ty bên ngoài để loại bỏ các phần trùng lặp hoặc không cần thiết của các quy trình đó nhằm giúp cho chuỗi cung ứng hoạt động tốt hơn*" (Chen et al., 2009). Tích hợp chuỗi cung ứng nhấn mạnh đến sự kết nối và đơn giản hóa thông qua sự tương tác, phối hợp, cộng tác, hợp tác nhằm loại bỏ những yếu tố gây ra bội chi trong các quy trình hoạt động của chuỗi cung ứng (Seo et al., 2015). Nhằm đạt được sự kết nối và sự đơn giản hóa trong một chuỗi cung ứng, tích hợp chuỗi có thể xảy ra ở nhiều mức độ khác nhau, nhiều lĩnh vực khác nhau (Van der Vaart and van Donk, 2008).

Tích hợp chuỗi cung ứng thường được phân chia thành tích hợp bên trong hay là tích hợp nội bộ (internal integration) và tích hợp bên ngoài (external integration). Việc thực hiện kết nối và đơn giản hóa các quy trình kinh doanh có thể được thực hiện bởi các đơn vị, bộ phận bên trong một doanh nghiệp và đó là tích hợp bên trong, và có thể được thực hiện bởi các đơn vị thuộc phần đầu vào hoặc phần đầu ra của doanh nghiệp và đó là tích hợp bên ngoài (Stevens, 1989). Rất nhiều nghiên cứu đã kết luận rằng tích hợp chuỗi cung ứng có mối quan hệ chặt chẽ với kết quả hoạt động của doanh nghiệp trong chuỗi, mức độ tích hợp chuỗi cung ứng tăng thì doanh nghiệp sẽ có kết quả hoạt động tốt hơn (Leuschner et al., 2013). Ngắn gọn hơn thì có thể nói rằng tích hợp bên trong chuỗi cung ứng là việc cộng tác giữa các bộ phận, cá nhân trong doanh nghiệp nhằm mục tiêu gia tăng lợi ích cho doanh nghiệp, còn tích hợp bên ngoài là sự cộng tác với các tổ chức, doanh nghiệp bên ngoài nhằm cùng nhau gia tăng lợi ích chung của mỗi mắt xích tham gia chuỗi cung ứng.

Việc đánh giá mức độ tích hợp của chuỗi cung ứng ở các lĩnh vực khác nhau cho đến nay đã được nghiên cứu khá nhiều và cách thức đánh giá cũng có những khác biệt nhất định trong các nghiên cứu. Nhưng nếu so sánh giữa hai lĩnh vực cung cấp sản phẩm và cung cấp dịch vụ thì một số nghiên cứu đã chỉ ra rằng hầu như không có sự khác biệt nhiều khi đề cập đến cách thức đánh giá và tiêu chí đánh giá mức độ tích hợp của một chuỗi cung ứng (Yuen and Thai, 2017). Trên cơ sở mục tiêu đã đề ra, nghiên cứu này tập trung vào nghiên cứu tích hợp bên trong của chuỗi cung ứng.

2.1. *Quan điểm ban đầu*

Mặc cho những lợi ích cơ bản của nó, chuỗi cung ứng không được quan tâm nhiều và công bằng như các lĩnh vực chức năng khác. Về mặt lịch sử, các tổ chức tập trung mọi nỗ lực vào việc tạo ra sản phẩm và ít chú trọng đến sự dịch chuyển của nguyên vật liệu lẫn sản phẩm hoàn thành. Các nhà quản trị nhận thức được rằng việc vận tải và bảo quản là cần thiết nhưng người ta chỉ xem chúng là các vấn đề kỹ thuật và khoản chi phí không thể tránh khỏi khi kinh doanh chứ không xứng với tầm của nó. Vào đầu thập niên 1920, một số nhà quản trị bắt đầu xem xét kỹ lưỡng việc vận chuyển thành phẩm. Mặc dầu vậy, vào năm 1962 Peter Drucker vẫn còn mô tả hậu cần (chuỗi cung ứng) như là "nhân tố đen của nền kinh tế " và phát biểu rằng điều này hình thành nên một lĩnh vực đầy hứa hẹn của kinh doanh. Từ thời điểm đó tạo ra nhiều thay đổi cho lĩnh vực này.

Có lẽ lý do then chốt cho sự thay đổi này chính là nhận thức rằng hoạt động quản trị chuỗi cung ứng là khá tốn kém. Các nghiên cứu được thực hiện trong thập niên 70 và 80 cho thấy việc dịch chuyển và tồn kho nguyên vật liệu cơ bản là chiếm khoảng 15-20% doanh thu. Hơn nữa, vào năm 1994, Hill có thể đã phát biểu rằng, "nhiều nhà phân phối không ý thức được chi phí của dịch vụ phân phối mà họ cung cấp". Tuy nhiên, công tác quản trị chuỗi cung cấp đã được xác định là chức năng chi phí cao và đây chính là lĩnh vực mà các doanh nghiệp có thể tiết kiệm rất nhiều.

2.2. Áp lực cho việc nâng cao hiệu quả quản trị chuỗi cung cấp

Nhiều nhân tố khác xuất phát từ nội tại và môi trường đang khuyến khích các tổ chức cải thiện việc quản trị chuỗi cung cấp. Những áp lực này bao gồm:

• Khách hàng ngày nay hiểu biết hơn và họ yêu cầu cao hơn cho chất lượng, chi phí thấp và dịch vụ tốt hơn

• Sự cạnh tranh ngày càng dữ dội hơn và các tổ chức phải xem xét mọi cơ hội để duy trì lợi thế cạnh tranh

• Có sự thay đổi quyền lực trong chuỗi cung ứng. Những chuỗi bán lẻ khổng lồ chẳng hạn như Wal-Mart, Tesco, Toy-R-Us và McDonald yêu cầu hoạt động hậu cần chuyên biệt hóa từ các nhà cung cấp.

• Những thay đổi lớn ở thị trường bán lẻ bao gồm việc phát triển và mở rộng các cửa hàng 24 giờ, giao hàng tận nhà, các khu phố buôn bán ngoài trung tâm, mua sắm qua mạng và qua điện thoại.

• Thương mại quốc tế tiếp tục phát triển. Điều này được khuyến khích với các khu vực tự do mậu dịch chẳng hạn như Cộng đồng châu Âu và Khu vực tự do mậu dịch Bắc Mỹ, khu vực mậu dịch tự do Asean…

• Các tổ chức đang giới thiệu và áp dụng các loại hình sản xuất mới chẳng hạn như JIT, sản xuất nhỏ gọn, sản xuất linh hoạt, các hoạt động ảo, sản xuất theo yêu cầu khách hàng với khối lượng lớn…

• Một vài tổ chức đang chuyển đổi định hướng vào sản phẩm (nơi họ tập trung vào

Một vài tổ chức đang chuyển đổi định hướng vào sản phẩm (nơi họ tập trung vào sản phẩm cuối cùng) sang định hướng vào quy trình (tập trung vào cách thức làm ra sản phẩm). Điều này khuyến khích cải thiện hoạt động, bao gồm cả việc quản trị chuỗi cung ứng.

• Chúng ta đang chứng kiến sự cải thiện đáng kể hoạt động truyền thông. Những thành tựu này có được từ trao đổi dữ liệu điện tử (EDI), mã hóa chi tiết, chuyển dịch quỹ điện tử (EFT), thương mại điện tử, hệ thống tri thức chia sẻ và các hoạt động khác.
Các tổ chức có khuynh hướng sử dụng bên ngoài các hoạt động ngoại vi và nhấn mạnh đến các hoạt động cốt lõi. Chuỗi cung ứng là lĩnh vực hữu ích cho các doanh nghiệp thứ ba, với các công ty chuyên biệt cung cấp nhiều dịch vụ.

• Ngày nay các tổ chức đang gia tăng sự hợp tác thông qua các liên minh hoặc sự cộng tác và các giao ước khác. Sự tích hợp này là quan trọng đối với chuỗi cung cấp, nơi luôn có sự liên kết giữa các doanh nghiệp trong chuỗi.

• Nhà quản trị nhận thức được tầm quan trọng chiến lược của chuỗi cung cấp.

• Các quan điểm và nhận thức đối với hoạt động vận tải thay đổi từ việc nhìn nhận vấn đề tắc nghẽn giao thông đường bộ đặc biệt ở các thành phố lớn và các khu công nghiệp, sự quan tâm đến chất lượng giao thông đường không và ô nhiễm môi trường, những vấn đề về môi trường, chính sách của chính phủ về chi phí thực tế của vận tải đường bộ, tư nhân hóa dịch vụ bán lẻ, bãi bỏ các quy định về vận tải và những thay đổi khác.

Dĩ nhiên những vấn đề được đề cập ở trên chỉ là một phần trong những áp lực đối với sự thay đổi mà quản trị chuỗi cung cấp gặp phải, bao gồm tính không chắc chắn về các điều kiện của thị trường, sự thay đổi về chính trị và các quy định của luật pháp, sự suy giảm kinh doanh, sự gia tăng chi phí, tình trạng thiếu hụt các nhân viên kỹ năng, sự biến động của tỷ giá hối đoái…

3. Các cấp độ tích hợp chuỗi cung ứng

3.1. Các giai đoạn phát triển trong tích hợp chuỗi

Chúng ta đã phân tích cách thức chuỗi cung cấp dịch chuyển từ cấp độ ít ưu tiên cho hoạt động hậu cần, tiến đến hình thành chức năng rời rạc, đến cách tiếp cận chiến lược. Đây là một thách thức to lớn và điển hình gồm có các giai đoạn sau:

• Giai đoạn 1: Không quan tâm nhiều đến các hoạt động chuỗi cung cấp riêng biệt hoặc xem nó không quan trọng

• Giai đoạn 2: Nhận thức rằng các hoạt động hậu cần riêng biệt là quan trọng đến thành công của tổ chức.

• Giai đoạn 3: Tiến hành cải tiến trong những chức năng riêng biệt, đảm bảo tính hiệu quả của các hoạt động này khi có thể.

• Giai đoạn 4: Tích hợp nội bộ, nhận thức lợi ích của sự hợp tác bên trong và kết hợp các chức năng riêng biệt thành một bộ phận

• Giai đoạn 5: Xây dựng chiến lược chuỗi cung cấp, để thiết lập định hướng dài hạn của hoạt động hậu cần.

Giai đoạn 6: Định chuẩn, so sánh thành tích của chuỗi cung cấp với các tổ chức khác, học hỏi kinh nghiệm từ doanh nghiệp khác, xác định những lĩnh vực cần phải cải thiện và tìm cách cải thiện nó.

• Giai đoạn 7: Cải tiến liên tục việc thay đổi sâu và rộng là hiển nhiên và luôn kiếm tìm những cách thức tổ chức chuỗi cung cấp tốt hơn.

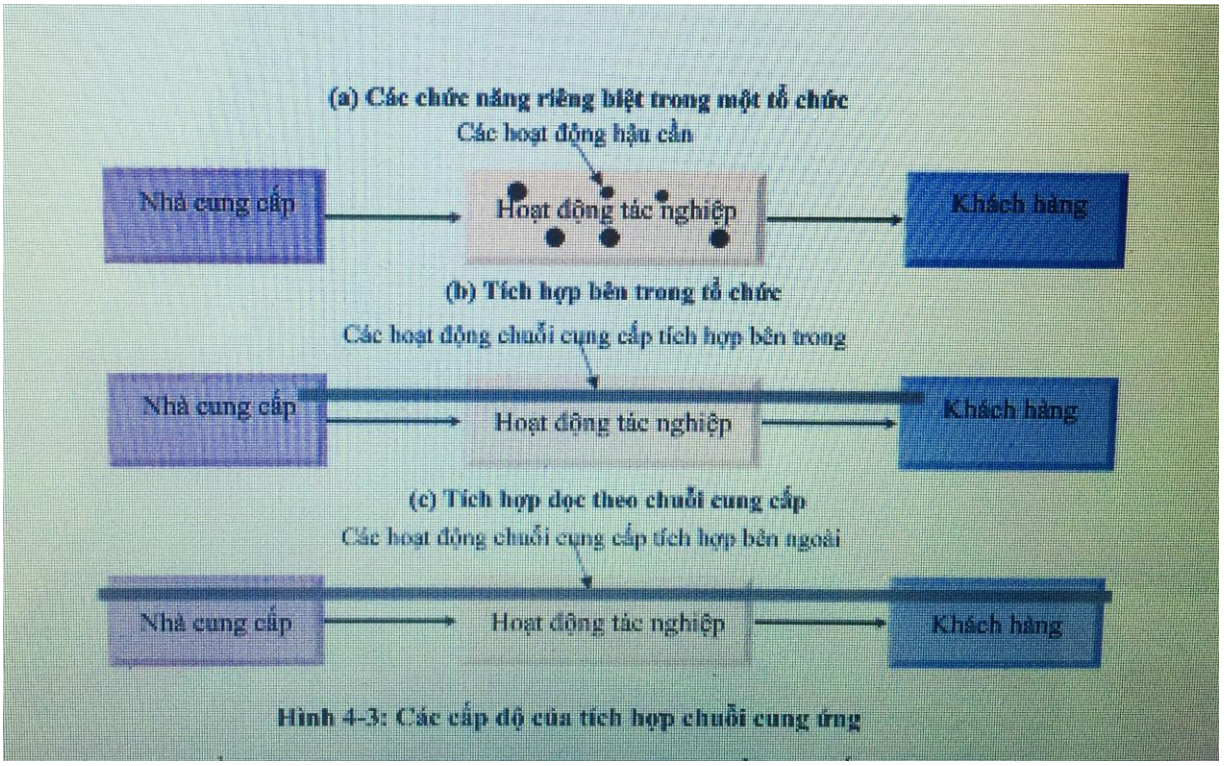
Đến giai đoạn 4 thì tổ chức đã có chuỗi cung cấp tích hợp và ba giai đoạn còn lại chỉ ra cách thức cải thiện chức năng. Giai đoạn 5 nhấn mạnh đến sự cần thiết cho quan điểm chiến lược. Giai đoạn 6 xem xét các tổ chức khác để tiến hành so sánh và lĩnh hội các bài học. Giai đoạn 7 thừa nhận việc phát triển liên tục của chuỗi cung cấp. Tuy nhiên, đây chưa phải là điểm kết thúc. Một khi tổ chức có chuỗi cung cấp tích hợp, mang tính chiến lược và đạt được hiệu quả, nó bắt đầu nhìn nhận việc tích hợp dọc theo một hoặc nhiều chuỗi cung cấp.

3.2. Những vấn đề đối với chuỗi cung cấp rời rạc

Chúng ta đã mô tả những lợi ích của việc tích hợp chuỗi cung cấp trong một tổ chức. Chúng ta sẽ mở rộng khái niệm này và chúng ta cũng nhìn nhận lợi ích giống nhau khi tích hợp nhiều cấp độ trong chuỗi cung cấp. Nếu tổ chức chỉ chăm chú vào hoạt động tác nghiệp riêng biệt của nó thì không cần thiết phải có ranh giới giữa chúng, và điều này làm cản trở dòng nguyên vật liệu dẫn đến việc tăng chi phí. Tích hợp bên ngoài loại bỏ những trở ngại và ranh giới này nhằm cải thiện thành tích của cả chuỗi cung cấp. Christopher khuyên các doanh nghiệp nên vận dụng điều này và ông phát biểu rằng" Tất cả những cơ hội để cắt giảm chi phí và gia tăng giá trị nằm ở mối tương tác giữa các thành tố của chuỗi cung cấp".

Việc tích hợp một cách hiệu quả thể hiện trên ba cấp độ. Trước tiên các doanh nghiệp thiết kế chuỗi cung cấp chỉ nhấn mạnh đến yếu tố nội tại của tổ chức bao gồm những hoạt động tách rời nhau; giai đoạn hai là tích hợp những hoạt động nội bộ này vào

trong một bộ phận chức năng; giai đoạn thứ ba là tích hợp bên ngoài, các doanh nghiệp nhìn nhận xa hơn hoạt động sản xuất tác nghiệp và cố gắng tích hợp với nhiều đối tác khác trong chuỗi.



Hình 4-3: Các cấp độ của tích hợp chuỗi cung ứng

Forrester1 trình bày một hiệu ứng đáng xem xét của chuỗi cung cấp rời rạc. Giả sử nhà bản lẻ biết rằng nhu cầu cho một sản phẩm tăng 5 đơn vị trong một tuần. Đó chính là thời điểm để đặt đơn hàng kế tiếp, người bán lẻ giả định rằng nhu cầu đang tăng, và đặt hàng thêm 10 đơn vị để đảm bảo có đủ để đáp ứng nhu cầu. Nhà bán sỉ địa phương nhận thấy nhu cầu tăng 10 đơn vị, vì thế sẽ đặt hàng thêm 15 đơn vị để đáp ứng sự phát triển. Nhà bán sỉ vùng thấy nhu cầu tăng 15 đơn vị, vì thế sẽ đặt hàng 20 đơn vị. Khi dịch chuyển dọc chuỗi cung cấp, một sự thay đổi tương đối nhỏ ở nhu cầu cuối cùng được thổi phồng thành sự biến động lớn cho các nhà cung cấp ở giai đoạn trước.

3.3. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị chuỗi cung ứng

Xây dựng hệ thống thước đo mở rộng trong nhiều kênh để đánh giá thành công tổng hợp của một chuỗi cung ứng hiệu quả hướng tới người tiêu dùng cuối cùng một cách hiệu quả chính là những chỉ tiêu đánh giá sự thành công của quản trị chuỗi cung

ứng. Để trả lời câu hỏi "Làm thế nào?" phần lớn các công ty đều nhìn ngược lại mình và áp dụng các hệ thống chỉ tiêu đánh giá hướng vào chức năng. Đối với một chuỗi cung ứng được cấu thành bởi 3 chức năng cơ bản là Quản trị quan hệ nhà cung ứng, Quản trị cung ứng nội bộ và Quản trị quan hệ khách hàng thì thông qua các chỉ tiêu tương ứng là: tăng trưởng doanh số, tối ưu hóa việc sử dụng tài sản cùng với kiểm soát chi phí và mức độ hài lòng của khách hàng.

Dù nhìn nhận dưới góc độ nào thì tựu trung, việc đánh giá hiệu quả của quản trị chuỗi cung ứng trong mối liên kết chặt chẽ giữa các chức năng của chuỗi cung ứng được thể hiện ở các chỉ tiêu sau:

- Tăng trưởng doanh số và lợi nhuận: Đồng nghĩa với tăng trưởng doanh số là mức độ đáp ứng thị trường của chuỗi cung ứng đó đối với nhu cầu thị trường không giảm và thị phần của doanh nghiệp tăng lên. Điều này còn thể hiện sức mạnh của nhà sản xuất, nhà cung cấp đối với những loại hàng hóa họ tạo ra để đưa đến cho nhà cung ứng phân phối cho thị trường. Ngoài ra nó cũng thể hiện vai trò quản trị của doanh nghiệp cung ứng trong mối quan hệ với các nhà cung cấp thông qua thị trường để xác lập, điều chỉnh mối quan hệ với những người sản xuất, cung cấp hàng hóa và ngược lại vận dụng linh hoạt quan hệ này để tác động vào thị trường nhằm làm cho lượng hàng hóa do mình cung ứng là nhiều nhất trong một vòng quay thời gian.
- Tối ưu hóa việc sử dụng tài sản và kiểm soát chi phí: Khi nhu cầu của nhà phân phối không đồng nhất với nhu cầu thực tế của người tiêu dùng cuối cùng đã tạo ra mức tồn kho không thể dự đoán được và buộc lượng hàng tồn kho phải cao mà vẫn không thể ngăn được tình trạng thiếu hàng. Nhà phân phối bắt đầu thực hiện việc chia sẻ thông tin về nhu cầu thực tế với nhà sản xuất và nhà sản xuất bắt đầu quản lý tồng kho cho nhà phân phối. Sự phối hợp của kế hoạch sản xuất và quyết định tồn kho đã trao đổi cho nhau khá tốt, giúp cải thiện lượng hàng tồn kho, doanh số và các chi phí cho các bên liên quan.

  Một chuỗi cung ứng hoàn hảo khi nó được duy trì với chi phí thấp hơn và hiệu quả cao hơn, do vậy đòi hỏi tầm nhìn sáng suốt hơn; nhìn nhận chi phí của các nhà cung cấp cũng chính là chi phí của nhà cung ứng. Khi đặt một đơn hàng với nhà cung cấp, cần xác định rằng nhà cung cấp đó phải cùng chia sẻ mục

tiêu cắt giảm chi phí trong chuỗi cung ứng để giảm giá bán ra của sản phẩm và gia tăng lợi nhuận. Đây chính là việc cùng chia sẻ lợi ích để đảm bảo mọi nhân tố tham gia vào chuỗi cung ứng cùng đóng góp vào khả năng sinh lợi nhuận lớn hơn.

- Mức độ hài lòng của khách hàng: Đối với một chuỗi cung ứng thành công cụ thể nhất thể hiện ở sự cân bằng giữa dịch vụ khách hàng và sự tăng trưởng lợi nhuận của công ty. Bằng việc quyết định những gì khách hàng cần và làm thế nào phối hợp các nỗ lực trong chuỗi cung ứng để đáp ứng yêu cầu này nhanh hơn, rẻ hơn và tốt hơn.

Các doanh nghiệp đều hiểu rằng để luôn đạt được thàng công, muốn có sự tăng trưởng trong doanh nghiệp thì chỉ có thể định hướng theo thị trường, có nghĩa là phải đầu tư kinh doanh dựa trên cơ sở nắm bắt nhu cầu khách hàng với mục tiêu thỏa mãn tốt nhất nhu cầu và mong muốn của họ. Đây cũng là cơ sở vững chắc cho việc cải tiến chất lượng, xây dựng các chiến lược cạnh tranh, tiếp thị, chiến lược xây dựng thương hiệu, xúc tiến thương mại của chính nhà cung ứng trong phạm vi địa bàn hoạt động cũng như trong ngành kinh doanh.

4. Lợi ích của tích hợp chuỗi cung ứng

4.1. Sự cải thiện truyền thông

Quản trị chuỗi cung ứng tiếp tục đối diện với những thách thức mới, và đang thay đổi nhanh chóng chưa từng có trước đây. Có lẽ sự thay đổi dễ nhận thấy nhất đó là việc sử dụng công nghệ. Một vài những thay đổi này xuất hiện một cách trực tiếp vào việc dịch chuyển sản phẩm; chẳng hạn như việc nhận diện điện tử các kiện hàng thông qua hệ thống mã vạch, hệ thống vệ tinh định vị và kiểm tra sự di chuyển của các xe tải và hệ thống hướng dẫn tự động; nhưng tác động lớn nhất đó chính là truyền thông.

Trong những năm vừa qua, công nghệ đã thay đổi đáng kể công tác truyền thông. Tiến bộ đầu tiên đi kèm với máy fax cho phép gởi các bản pho to dữ liệu điện tử giữa các vị trí địa lý cách xa nhau chỉ trong vòng vài giây hơn là trong nhiều ngày. Hạn chế của máy fax là dữ liệu hoặc văn bản được soạn thảo ở máy vi tính phải được in ra, sau đó cung cấp cho máy fax, truyền qua đường dây điện thoại đến một người nào đó sẽ đọc văn bản và nhập thông tin vào máy tính cá nhân của họ.

Đến thập niên 1990, chúng ta cảm nhận bước kế tiếp của tiến trình phát triển này cùng với kỹ thuật chuyển đổi dữ liệu điện tử (EDI). Điều này cho phép các máy tính từ xa có thể trao đổi dữ liệu mà không cần phải qua một phương tiện trung gian nào. Những người sử dụng đầu tiên đó chính là các siêu thị, thực hiện việc kiểm soát tồn kho một cách trực tiếp với hệ thống xử lý đơn hàng của nhà cung cấp. Các siêu thị kiểm tra các dữ liệu bán hàng của mỗi sản phẩm, và khi tồn kho thấp hơn mức bảo hiểm thì hệ thống sẽ tự động gởi thông điệp đặt hàng cho nhà cung cấp. Kỹ thuật này sử dụng EPOS - dữ liệu điểm bán hàng điện tử, làm giảm đáng kể các công việc giấy tờ, hạ thấp chi phí giao dịch, thúc đẩy việc truyền thông, giảm thiểu lỗi, làm cho hệ thống tích hợp hơn rất nhiều và tạo ra mối quan hệ kinh doanh chặt chẽ hơn.

Đến năm 1997 khoảng 2000 công ty ở Anh sử dụng EDI cho hoạt động kinh doanh với nhà cung cấp. Trong vòng những năm đến, thương mại điện tử trở nên phổ biến và phức tạp hơn nhiều. Việc phát triển nhanh chóng thư điện tử đã được thúc đẩy rất nhiều bởi thương mại điện tử, kinh doanh điện tử…Chuyển đổi hiệu quả thông tin đặc biệt hữu ích đối với hoạt động thu mua và kết quả là chúng ta chứng kiến sự phát triển của thu mua điện tử dưới nhiều hình thức khác nhau. Hai hình thức phổ biến nhất chính là B2B (kinh doanh đến kinh doanh), nơi mà các doanh nghiệp mua nguyên vật liệu từ một doanh nghiệp khác) và B2C (kinh doanh đến khách hàng, nơi khách hàng cuối cùng mua sản phẩm từ một doanh nghiệp).

Đến năm 2002, khoảng 83% các nhà cung cấp ở Anh sử dụng B2B2, và giá trị toàn cầu của thương mại theo hình thức B2B vượt qua con số 2000 tỷ USD. Tiếp nối cho sự ra đời của EDI là sự phát triển của hai công nghệ tương ứng. Công nghệ đầu tiên đó chính là mã hóa chi tiết (item coding), mà ở đó mỗi bưu kiện nguyên vật liệu di chuyển đều đi kèm với một thẻ nhận diện. Thẻ này thông thường là mã vạch hoặc sọc từ có thể đọc thông tin một cách tự động khi kiện hàng hoặc nguyên liệu dịch chuyển theo lịch trình. Nhờ đó mà hệ thống hậu cần sẽ biết chính xác quá trình di chuyển của hàng hóa ở bất kỳ thời điểm nào, tạo thuận lợi cho việc quản lý, dịch chuyển, phân loại, củng cố, đóng gói và phân phối nguyên vật liệu.

Công nghệ thứ hai chính là chuyển tiền điện tử (EFT). Khi nguyên vật liệu đã được xác nhận là đến nơi phân phối, EFT sẽ tự động ghi nợ vào tài khoản của khách hàng và ghi có vào tài khoản của nhà cung cấp. Những điều này giúp cho việc hoàn tất cho quy

trình, với EDI thực hiện việc đặt hàng, mã hóa chi tiết để kiểm tra sự dịch chuyển của hàng hóa và EFT để thực hiện việc thanh toán.

4.2. Cải thiện dịch vụ khách hàng

Thông thường hầu hết mọi người đều quan tâm đến việc cắt giảm chi phí chuỗi cung ứng đến mức thấp nhất có thể. Nhà quản trị phụ trách chuỗi cung cấp muốn chi phí thấp để duy trì vị thế cạnh tranh, còn người sử dụng muốn mua hàng với mức giá thấp nhất có thể. Nhiều tổ chức giảm thiểu chi phí hậu cần của họ đến những cấp độ có tác động đến hoạt động của tổ chức ở góc độ tổng quát. Khi doanh nghiệp giảm chi phí vận chuyển sẽ giúp nó có khả năng bán sản phẩm trên bình diện địa lý rộng hơn. Các doanh nghiệp Nhật bản gợi ý rằng nếu chi phí vận chuyển thấp sẽ làm cho giá thành của sản phẩm có tính cạnh tranh hơn so với các sản phẩm được sản xuất nội địa.

Tương tự, vận tải hiệu quả giúp cho việc vận chuyển sản phẩm một cách nhanh chóng trên khoảng cách tương đối lớn và điều này dẫn đến hệ quả là doanh nghiệp không cần xây dựng các nhà kho truyền thống gần với khách hàng. Trong khi nỗ lực cắt giảm chi phí, các tổ chức hiển nhiên phải duy trì mức phục vụ khách hàng. Cải thiện hoạt động hậu cần nghĩa là cung cấp sản phẩm mà khách hàng cần với mức giá mà và mức độ phục vụ họ sẵn sàng chi trả. Trong nhiều trường hợp thì mức phục vụ sẽ khác nhau nhưng nhân tố then chốt chính là thời gian đặt hàng (lead time). Đây chính là tổng thời gian giữa việc đặt hàng nguyên vật liệu cho đến khi nhận. Đương nhiên là mọi người thích làm cho thời gian này càng ngắn càng tốt khi có thể. Khi khách hàng quyết định mua sản phẩm, họ mong muốn sớm nhận được chúng; nhà cung cấp muốn khách hàng hài lòng với dịch vụ nhanh chóng chứ không phải chạy lòng vòng hoặc kẹt ở đâu đó trong chuỗi cung cấp.

Một cách lý tưởng là thời gian đặt hàng nên bằng không khi có thể và một cách tiếp cận đối với điều này chính là dịch chuyển nguyên vật liệu đồng bộ. Điều này tạo ra sự sẵn sàng thông tin cho tất cả các thực thể trong chuỗi cung cấp ở cùng một thời điểm, vì thể các doanh nghiệp có thể phối hợp việc dịch chuyển nguyên vật liệu, hơn là phải ngồi đợi thông tin đến hoặc đi từ chuỗi cung cấp. Một nhân tố khác ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của khách hàng chính là sản phẩm riêng biệt. Ví dụ thay vì mua một cuốn sách chuẩn, bạn có thể mô tả nội dung mà bạn muốn và nhà xuất bản sẽ phát hành cuốn sách theo yêu cầu. Điều này gọi là sản xuất theo yêu cầu khách hàng khối lượng lớn (mass

customization), kết hợp lợi ích của sản xuất khối lượng lớn với tính linh hoạt của sản phẩm theo yêu cầu. Việc này sử dụng B2C khiến cho chuỗi linh hoạt và giúp cho dịch chuyển nguyên vật liệu nhanh chóng hơn cũng như đáp ứng được những yêu cầu hoặc điều kiện khác biệt.

4.3. Các xu hướng khác

Bên cạnh áp lực từ xu hướng đổi mới công nghệ và nhấn mạnh đến sự thỏa mãn của khách hàng còn có những xu hướng quan trọng trong quản trị chuỗi cung cấp. Xu hướng này bao gồm các điều sau:

• **Toàn cầu hóa**: Hiệu quả trong truyền thông từ áp dụng công nghệ và vận tải tốt hơn nghĩa rằng khoảng cách địa lý trở nên ít có ý nghĩa. Các tổ chức có thể trở nên toàn cầu ở cách nhìn nhận, việc mua sắm, lưu trữ, sản xuất, dịch chuyển và phân phối nguyên vật liệu đến một thị trường duy nhất và mang tính toàn cầu. Kết quả dẫn đến sự cạnh tranh quốc tế và thương mại ngày càng gia tăng. Trước đây hầu hết các doanh nghiệp đến phân tích hoặc nhìn nhận đối thủ cạnh tranh trong cùng thành phố hoặc thậm chí khu vực địa lý thì giờ đây họ phải mở rộng tầm nhìn hoặc việc phân tích sang quốc gia hoặc châu lục khác. Hậu cần hoặc chuỗi cung ứng toàn cầu khiến cho thị trường quốc tế trở nên đa dạng và linh hoạt hơn.

Hơn nữa các nhân tố khác bao gồm việc mở rộng của hệ thống tài chính, sự gia tăng nhu cầu khách hàng cho các sản phẩm nhập khẩu, sự gỡ bỏ hạn ngạch nhập khẩu và hàng rào thuế quan cùng với sự phát triển của các khu vực tự do mậu dịch cũng đang khuyến khích thương mại toàn cầu. Chúng ta có thể nhìn nhận sự tác động này ở hoạt động sản xuất, nơi nhà sản xuất sẽ cố gắng tìm kiếm tính hiệu quả nhờ quy mô từ đó làm cho chi phí sản xuất thấp ở các cơ sở sản xuất lớn trong khu vực. Chi phí sản xuất đơn vị sản phẩm giảm thấp và hoạt động hậu cần hiệu quả góp phần làm giảm các chi phí liên quan đặc biệt là chi phí phân phối và vận chuyển hàng hóa.

Đây chính là lý do có thể giải thích việc các công ty Đức mở các nhà máy quy mô lớn ở Ba Lan, các doanh nghiệp Mỹ thành lập văn phòng hoặc thiết đặt nhà máy ở Mehico và các công ty Nhật tiến hành đầu tư ở Trung Quốc.

• **Giảm đáng kể số lượng các nhà cung cấp**. Trong quá khứ, đa số các doanh nghiệp sử dụng một số lượng lớn nhà cung cấp cho hoạt động kinh doanh. Điều này khuyến khích sự cạnh tranh và đảm bảo cho doanh nghiệp có được hợp đồng cung ứng tốt nhất

cũng như gia tăng mức độ bảo đảm trong cung cấp nếu có một doanh nghiệp đó gặp khó khăn thì doanh nghiệp sẽ dễ dàng chọn lựa nhà cung cấp khác phù hợp hơn. Tuy nhiên để đảm bảo gia tăng hiệu quả và chất lượng trong hoạt động cung ứng thì xu hướng hiện nay là các doanh nghiệp cắt giảm số lượng nhà cung cấp và xây dựng mối quan hệ dài hạn với những nhà cung cấp tốt nhất. Như sẽ được thảo luận kỹ hơn ở phần kế tiếp, việc tạo dựng mối quan hệ mật thiết với một số ít các doanh nghiệp có thể tạo ra nhiều lợi ích đáng kể.

• **Tập trung sở hữu**. Nhiều tập đoàn lớn có thể đạt được tính hiệu quả theo quy mô và trở thành nhân tố thống trị trong nhiều chuỗi cung cấp. Ví dụ chúng ta thấy có rất nhiều cửa hiệu và công ty vận tải, nhưng có một doanh nghiệp lớn nhất tiếp tục phát triển ở mức chi phí của một doanh nghiệp nhỏ. Kết quả chính là việc tiếp tục tập trung quyền sở hữu mà chúng ta dễ dàng nhận thấy ở nhiều lĩnh vực từ những nhà bán sỉ thực phẩm cho đến các đại lý tàu biển.

• **Sử dụng ngoại lực**. Nhiều tổ chức nhận thức được rằng họ có thể lợi hơn khi sử dụng các công ty chuyên biệt bên ngoài thực hiện một phần hoặc tất cả nội dung của chuỗi cung cấp. Sử dụng đối tác thứ ba cho việc vận chuyển nguyên vật liệu giúp cho tổ chức có thể tập trung vào những hoạt động cốt lõi. McKinnon phát biểu rằng ”Sử dụng ngoại lực trở thành một trong những khuynh hướng kinh doanh chủ đạo trong thập niên 1980 và 1990 và khảo sát gợi ý rằng khoảng 30% chi phí hậu cần được thực hiện ở Châu Âu.

• **Trì hoãn.** Một cách truyền thống, các nhà sản xuất dịch chuyển thành phẩm khỏi hoạt động sản xuất và lưu trữ nó tại hệ thống phân phối cho đến khi cần thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Khi có sự khác biệt trong nhu cầu về sản phẩm cơ bản thì công ty sẽ tồn kho số lượng lớn các sản phẩm tương đồng. Sự trì hoãn sẽ dịch chuyển sản phẩm hoàn thành vào hệ thống phân phối và trì hoãn việc hiệu chỉnh cuối cùng hoặc làm theo yêu cầu cho đến giai đoạn cuối nếu có thể. Bạn có thể tưởng tượng điều này với “đóng hàng theo đơn đặt hàng”, nơi công ty giữ tồn kho một sản phẩm, nhưng chỉ tiến hàng đóng gói nó theo ngôn ngữ thích hợp khi chuẩn bị vận chuyển nhằm đáp ứng đơn đặt hàng.

Các công ty sản xuất linh kiện hoặc thiết bị điện tử chẳng hạn như Phillips và Hewlett-Packard, thường xây dựng trong sản phẩm hệ thống chuyển đổi hoặc các công

cụ thêm cần thiết cho các thị trường khác nhau. Khi đó các công ty phải lưu trữ riêng biệt các sản phẩm cho mối quốc gia. Bây giờ các doanh nghiệp sản xuất các bộ biến thế và cáp như là các bộ phận ngoại vi và tách biệt. Họ chỉ lưu trữ tồn kho các sản phẩm cơ bản, chuẩn hóa và thực hiện chuyên biệt hóa chúng cho các thị trường khác nhau bằng cách lắp đặt bộ chuyển đổi và các thiết bị thêm vào thời điểm cuối cùng. Kết quả của việc này làm cho tồn kho ít hơn.

• **Dịch chuyển chéo**. Các nhà kho theo kiểu truyền thống dịch chuyển nguyên vật liệu vào nhà kho và tiến hành lưu trữ đến khi cần thiết, và đưa chúng vào sản xuất hoặc đáp ứng nhu cầu. Dịch chuyển chéo phối hợp hoạt động cung cấp và phân phối giúp cho hàng hóa đi đến đúng nơi cần đến và dịch chuyển trực tiếp đến khu vực bốc dỡ hàng hóa, nơi chúng sẽ được bốc dỡ lên các phương tiện vận tải. Điều này cho phép giảm thiểu đáng kể mức tồn kho và chi phí quản lý liên quan.

Có hai hình thức cơ bản của dịch chuyển chéo. Trong hình thức đầu, hàng hóa được vận chuyển trực tiếp từ phương tiện chuyên chở đến và đến địa điểm xuất phát. Điều này dẫn đến hệ quả là không cần phải có nhà kho để lưu trữ hàng hóa và chỉ cần có điểm trung chuyển là đủ. Trong hình thức hai sẽ có một vài công việc cần thực hiện thêm khi nguyên vật liệu được chuyên chở đến trong những kiện hàng lớn thì khi đó chúng sẽ được mở ra, chia nhỏ, phân loại, kết hợp với các khách hàng và chuyển nó đến phương tiện vận tải. Dịch chuyển chéo có thể xây dựng điểm mà ở đó không có sự dịch chuyển thực sự thông qua một nhà kho. Bất kỳ điều gì được lưu trữ bên trong xe cộ tạo nên tồn kho trên xe. Một thỏa ước liên quan sử dụng drop-shipping, nơi mà nhà bán sỉ không lưu trữ tồn kho nhưng phối hợp việc dịch chuyển hàng hóa một cách trực tiếp từ nhà cung cấp ngược dòng cho khách hàng xuôi dòng. Khi chi phí nhà kho là lớn và mất thời gian thì những hình thức này có thể tạo ra các dòng dịch chuyển hiệu quả hơn và cho phép các phương pháp như đáp ứng nhanh chóng và đáp ứng khách hàng hiệu quả.

• **Vận chuyển trực tiếp.** Ngày càng có nhiều khách hàng mua hàng hóa qua mạng Internet, hoặc tìm kiếm những cách thức giao dịch khác so với thương mại trước đây trong chuỗi cung cấp, chẳng hạn như đặt hàng qua thư hoặc mua trực tiếp từ nhà sản xuất. Điều này giúp rút ngắn thời gian đặt hàng, hạ thấp chi phí cho khách hàng, tạo cơ hội cho doanh nghiệp sản xuất nói chuyện trực tiếp với khách hàng cuối cùng của họ, cho phép khách hàng tiếp cận với số lượng lớn sản phẩm…Điều này cũng có nghĩa rằng

hoạt động hậu cần cung ứng những bưu kiện nhỏ một cách nhanh chóng hơn đến khách hàng cuối cùng. Việc này khuyến khích các dịch vụ chuyển hàng nhanh phát triển nhanh chóng ví dụ như FedEx, UPS và DHL. Ở Việt nam, chúng ta có thể thấy sự phát triển của dịch vụ này ở các công ty như TNT, EMS, Express…

• **Các phương pháp cắt giảm tồn kho khác**. Khoản tiền đầu tư cho việc lưu trữ hàng hóa là khá lớn, vì thế nhiều doanh nghiệp tiếp tục tìm kiếm các phương thức để giảm số lượng tồn kho trong chuỗi cung cấp. Có quá nhiều cách để thực hiện việc này. Một cách tiếp cận khá phổ biến đó chính là vận dụng kỹ thuật vừa đúng lúc (JIT) để phối hợp các hoạt động và tối thiểu hóa mức tồn kho. Một cách tiếp cận khác chính là người bán tự quản lý tồn kho, mà ở đó nhà cung cấp vừa quản lý tồn kho của chính nó và của cả những đối tác (khách hàng) dọc theo chuỗi cung cấp. Cải thiện việc phối hợp nó và của cả những đối tác (khách hàng) dọc theo chuỗi cung cấp. Cải thiện việc hợp tác này giúp giảm tổng chi phí và đạt được tính hiệu quả nhờ quy mô.

• **Gia tăng quan tâm về môi trường**. Công chúng và chính phủ và các giới hữu quan ngày càng quan tâm hơn đến những vấn đề về môi trường như ô nhiễm không khí, ô nhiễm nước, sử dụng năng lượng, đô thị hóa và xử lý rác thải. Công tác chuỗi cung ứng không có tiếng tốt đối với việc bảo vệ môi trường, chúng ta có thể thấy rõ điều này ở nhiệt lượng và khói mà các xe tải nặng thải ra khi hoạt động, nhu cầu cho việc xây dựng các tuyến đường mới, sử dụng những bưu kiện lớn, những sự cố tràn dầu từ các tai nạn gây ô nhiễm môi trường…

Xét về phương diện tích cực thì hoạt động hậu cần đang hướng đến những hoạt động xanh. Những công ty sản xuất sử dụng các phương tiện vận tải ít tiêu hao nhiên liệu, kiểm soát khí thải, tái sử dụng các bao gói, chuyển sang sử dụng các thiết bị và phương tiện vận tải thân thiện hơn với môi trường, tăng cường quy trình tái chế sản phẩm, yêu cầu tính an toàn trên cơ sở trang bị thêm những phương tiện chuyên dùng cho vận tải…Những điều này một lần nữa chứng minh rằng quản trị hiệu quả công tác này không những bảo vệ môi trường mà còn hạ thấp chi phí. Sự đánh giá công tâm về công tác quản trị chuỗi cung cấp cho thấy nó đang tạo ra những tiến bộ trong công tác bảo vệ môi trường nhưng còn đôi điều cần phải cân nhắc hơn nữa.

• **Gia tăng sự hợp tác dọc theo chuỗi cung cấp**. Các tổ chức trong chuỗi cung cấp nhận thức rõ hơn rằng họ có cùng những mục tiêu, đó chính là thỏa mãn khách hàng cuối

cùng. Vì thế họ không nên cạnh tranh với nhau và nên hợp tác để thỏa mãn khách hàng cuối cùng. Đây chính là điểm then chốt. Điều này nghĩa rằng đối thủ cạnh tranh không phải là các doanh nghiệp hoặc tổ chức khác trong chuỗi cung ứng mà chính là các doanh nghiệp ở chuỗi cung cấp khác. Christopher1 tóm tắt điều này thông qua phát biểu rằng "*các chuỗi cung cấp cạnh tranh với nhau chứ không phải là các doanh nghiệp*".

Tất cả những khuynh hướng này không độc lập mà có liên hệ với nhau. Ví dụ sự gia tăng về mặt công nghệ có thể giúp cho tồn kho ít hơn, chi phí thấp, giảm thiểu thời gian đặt hàng, thỏa mãn khách hàng nhiều hơn…Nếu chúng ta xem xét ở góc độ tổng thể các xu hướng này thì chúng ta sẽ nhận ra rằng nó tập trung vào ba chủ đề chính. Vấn đề đầu tiên là sự dịch chuyển hiệu quả dòng nguyên vật liệu trong chuỗi cung cấp. Kết quả của điều này khiến cho việc phân phối hàng hóa nhanh hơn, giảm mức độ tồn kho cũng như quản lý nó và làm cho chi phí thấp. Cách tiếp cận này mang tên gọi là ***chuỗi cung cấp nhỏ gọn***, xuất phát từ ý tưởng của sản xuất nhỏ gọn và cố gắng loại bỏ tất cả những tác nhân gây lãng phí ra khỏi chuỗi cung cấp. Cách tiếp cận này yêu cầu phân tích hoạt động và sau đó loại bỏ một cách hệ thống tất cả những nỗ lực lãng phí, việc vận chuyển, nguyên vật liệu, thời gian hoặc nguồn lực khác ra khỏi chuỗi. Ý tưởng này thoạt nhìn khá đơn giản nhưng nó mang lại lợi ích to lớn và ảnh hưởng mạnh đến thành tích của chuỗi.

Vấn đề thứ hai đó là làm cho chuỗi linh hoạt và phản ứng nhanh hơn. Với chuỗi này sẽ tạo ra những sản phẩm chuyên biệt theo nhu cầu khách hàng và phản ứng nhanh nhạy với sự thay đổi của nhu cầu. Cách tiếp cận này có tên gọi là ***chuỗi cung cấp nhanh nhạy*** với trọng tâm vào sự hài lòng của khách hàng.

Vấn đề thứ ba tập trung vào việc tích hợp của chuỗi cung cấp. Các tổ chức không thể hoạt động một mình, mà phải hợp tác với các doanh nghiệp khác trong chuỗi để đạt được mục tiêu lớn hơn. Thực không may là đa số mọi người thừa nhận rằng có sự mâu thuẫn giữa ba vấn đề này. Ví dụ mọi người cho rằng sự nhỏ gọn cần các hoạt động chuẩn hóa sẽ làm giảm mức độ linh hoạt hoặc sự tích hợp cần một hệ thống phức tạp hơn rất nhiều và kết quả khiến cho chi phí gia tăng, hoặc sự nhanh nhạy cần những nguồn lực phụ thêm có thể chỉ được sử dụng dưới mức trung bình. Trong một vài trường hợp thì nhận định này là đúng hơn ba vấn đề then chốt này không loại trừ lẫn nhau và chúng ta có thể thiết kế chuỗi cung cấp nhỏ gọn, nhanh nhạy và mang tính tích hợp.

Bất kỳ yếu tố không chắc chắn nào trong chuỗi cung ứng, chẳng hạn việc gia tăng sự biến động nhu cầu khuyến khích các tổ chức lưu trữ nhiều tồn kho để tạo ra dự trữ bảo hiểm. Tồn kho này sẽ làm tăng chi phí và khiến cho chuỗi phản ứng chậm với điều kiện thay đổi (khi khách hàng cần sản phẩm mới thì tất cả sản phẩm cũ trong kho phải bán hết trước khi sản phẩm mới xuất hiện). Nếu tiếp tục suy nghĩ theo hướng này thì chúng ta sẽ cảm nhận được những lợi ích từ việc tích hợp bên ngoài như sau:

• Sự cộng tác đích thực giữa tất cả các thực thể của chuỗi cung cấp, với việc chia sẻ thông tin và nguồn lực.

• Chi phí thấp hơn do cân đối các hoạt động, tồn kho thấp, tính hiệu quả nhờ quy mô, giảm thiểu các hoạt động gây lãng phí thời gian hoặc không tạo ra giá trị…

• Cải thiện thành tích trên cơ sở dự báo chính xác, hoạch định tốt hơn, sử dụng hiệu suất các nguồn lực, sự ưu tiên một cách hợp lý.

• Cải thiện dòng dịch chuyển nguyên vật liệu, sự hợp tác giúp cho nguyên vật liệu dịch chuyển nhanh hơn và độ tin cậy cao hơn từ đó làm cho dịch vụ khách hàng tốt hơn, thời gian đặt hàng tốt hơn, vận chuyển nhanh hơn và đáp ứng yêu cầu của khách hàng cao hơn.

• Linh hoạt hơn: các tổ chức phản ứng nhanh nhạy hơn với những biến động của môi trường.

• Các thủ tục chuẩn hóa. Việc tích hợp tạo ra các thủ tục mang tính thông lệ, chuẩn hóa và giảm thiểu sự trùng lắp nỗ lực, thông tin, việc lập kế hoạch…

• Gia tăng độ tin cậy của chất lượng và ít phải kiểm tra hơn thông qua các chương trình quản trị chất lượng tích hợp.

Ngày nay nhiều tổ chức đã dịch chuyển sang tích hợp bên ngoài, theo khảo sát của công ty tư vấn P-E tiến hành vào năm 1997 phát hiện ra rằng 57% các doanh nghiệp sử dụng một vài hình thức tích hợp chuỗi cung cấp. Hơn 90% các công ty mong muốn tích hợp sâu hơn và ¼ trong số đó muốn có một hệ thống tích hợp hoàn toàn (mặc dầu có nhiều ý kiến khác nhau về ý nghĩa thực sự của điều này). Lợi ích của tích hợp bên ngoài là rõ ràng nhưng vẫn tồn tại nhiều khó khăn thực tế để đạt được chúng. Lý do đơn giản là nhiều tổ chức không tin tưởng các thành viên khác của chuỗi cung cấp và họ miễn cưỡng chia sẻ thông tin. Thậm chí ngay cả khi có sự tin tưởng lẫn nhau thì vẫn tồn tại nhiều vấn đề phát sinh với sự khác biệt về mức độ ưu tiên, cạnh tranh, chuyển đổi dữ liệu, hệ thống

tương thích, kỹ năng, tính bảo mật, tính phức tạp của hệ thống và…Những điều này càng làm nổi bật câu hỏi là cách thức đạt đến việc tích hợp này như thế nào?

5. Nâng cao mức độ tích hợp chuỗi cung ứng

5.1. Những vấn đề với chuỗi cung cấp không liên tục

Những hoạt động này về mặt truyền thống được quản lý tách biệt nhau và chúng ta dễ dàng nhận thấy khi phân tích cơ cấu tổ chức của chúng. Ở các công ty này, chúng ta sẽ thấy bộ phận thu mua, bộ phận vận chuyển, nhà kho… tách biệt nhau. Thực không may là khi phân chia các hoạt động quản trị chuỗi cung cấp theo cách thức này sẽ làm nảy sinh nhiều vấn đề.

Bộ phận thua mua sẽ tìm kiếm nhà cung cấp đáng tin cậy nhất, thực hiện việc kiểm soát tồn kho với các sản phẩm giá trị thấp, thực hiện hoạt động kho bãi đối với những sản phẩm có vòng tồn kho lớn, quản trị nguyên vật liệu theo cách thức dễ dàng xử lý, tiến hành chất đầy hàng lên phương tiện rồi mới chuyển bánh…Tất cả những mục tiêu này dường như giá trị, vì thế điều quan trọng để nhận biết mỗi hoạt động là phải đánh giá thành tích riêng của nó theo cách thức thích hợp nhất. Thực không may là chúng ta chỉ nhận ra hoặc phân tích chúng khi những mục tiêu này mâu thuẫn với nhau. Ví dụ việc quản trị kho bãi có thể tiết kiệm tiền bằng cách giảm tồn kho nguyên vật liệu và chuyển hàng nhanh đến khu vực vận chuyển. Tương tự, hoạt động thu mua có thể giảm chi phí quản lý về mặt hành chính nếu gởi những ít đơn hàng với khối lượng lớn hơn cho nhà cung cấp; nhưng điều này có thể làm gia tăng mức tồn kho và dẫn đến tăng tiền đầu tư cho kho bãi. Sử dụng vận tải đường biển cắt giảm đáng kể chi phí vận tải so với vận tải đường không, nhưng nó dẫn đến việc gia tăng tổng số tồn kho trong vận tải so với vận tải đường không và dẫn đến việc gia tăng tổng số tồn kho trong chuỗi cung cấp. Trong thực tế, các hoạt động khác nhau của quản trị chuỗi cung cấp liên quan mật thiết với nhau, và chắc chắn rằng những chính sách đối với một bộ phận sẽ tác động đến hoạt động của các bộ phận khác.

Chuỗi cung cấp tách biệt còn gây ra khó khăn cho việc phối hợp dòng thông tin xuyên suốt các hệ thống khác nhau. Giả sử rằng bộ phận sản xuất biết rằng nó sẽ thiếu hụt nguyên vật liệu và cần điền khuyết bởi đơn hàng mới. Thông tin này sẽ được chuyển trực tiếp cho bộ phận thu mua. Tuy nhiên nếu thông tin này được chuyển từ hệ thống này

sang hệ thống khác sẽ tạo điều kiện gây ra những sai lỗi, tạo ra sự không chắc chắn, trì hoãn và không hiệu quả, và kết quả gây chậm trễ trong việc giao hàng, xử lý các đơn hàng cấp bách, tăng chi phí và gây nên thiếu hụt.

Tóm tắt những vấn đề này, phân nhỏ chuỗi cung cấp thành các bộ phận khác nhau có nhiều hạn chế:

• Tạo ra những mục tiêu khác nhau và thường mâu thuẫn với nhau trong một tổ chức

• Trùng lắp nỗ lực và giảm hiệu suất

• Truyền thông khó khăn và phát sinh vấn đề về dòng thông tin giữa các bộ phận

• Giảm sự hợp tác giữa các bộ phận, dẫn đến hiệu quả thấp, chi phí cao và dịch vụ khách hàng kém

• Mức độ không chắc chắn và trì hoãn tăng cao

• Làm cho công tác hoạch định trở nên khó khăn hơn

• Tạo ra những bước đệm không cần thiết giữa các bộ phận, chẳng hạn như tồn kho trong quá trình, công tác vận tải và chi phí quản lý hành chính.

• Làm mờ đi các chi phí quan trọng, chẳng hạn như tổng chi phí của chuỗi cung cấp.

• Khiến cho bộ phận quản lý chuỗi cung cấp có vị trí thấp trong tổ chức.

5.2. Phối hợp các hoạt động

Sách lược rõ ràng để tránh những vấn đề phát sinh này là xem xét chuỗi cung cấp không phải bao gồm nhiều hoạt động riêng biệt, mà đó chính là một bộ phận chức năng tích hợp. Khi đó tất cả hoạt động sẽ đóng góp vào kết quả chung cho tổ chức. Điều này giải thích tại sao mà Sheehy, nguyên là chủ tịch của tập đoàn BAT phát biểu " Tôi tin rằng khi hệ thống chuỗi cung cấp được thiết kế hợp lý thì đây chính là yếu tố then chốt cho sự thành công của doanh nghiệp".

Về mặt thực tế sẽ rất khó khăn khi tích hợp tất cả các hoạt động của chuỗi cung cấp trong một tổ chức. Chuỗi cung cấp gồm nhiều hoạt động khác nhau, với nhiều loại tác nghiệp khác nhau, sử dụng nhiều hệ thống khác nhau và trải dài trên khu vực địa lý. Cách tiếp cận thông dụng chính là phát triển sự tích hợp theo thời gian. Một bộ phận có thể sẽ quá tải khi xử lý tất cả các khía cạnh của đặt hàng và nhận nguyên vật liệu. Một phòng ban khác có thể quá tải khi đảm đương mọi thủ tục trong việc phân phối thành

phẩm đến khách hàng. Vì thế một số tổ chức không thực hiện việc tích hợp nữa khi đạt đến giai đoạn này và họ tập trung vào hai chức năng:

• ***Quản trị nguyên vật liệu***, tương ứng với sản xuất và quản lý dòng dịch chuyển nguyên vật liệu khi đến lẫn trong quá trình sản xuất;

• ***Phân phối hàng hóa vật chất***, tương ứng với hoạt động của bộ phận marketing và xem xét sự dịch chuyển ra ngoài của thành phẩm. Tuy nhiên điều này dẫn đến sự bỏ ngỏ trong tiến trình liên tục trong việc đáp ứng khách hàng. Hiển nhiên là chúng ta cần có sự kết nối hai hoạt động trên trong một bộ phận chức năng chịu trách nhiệm đối với việc dịch chuyển nguyên vật liệu đến, trong quá trình sản xuất và ra khỏi tổ chức. Tiến trình này chính là ***sự tích hợp nội bộ*** hoạt động chuỗi cung ứng của một tổ chức.

Mặc do những lợi ích đương nhiên của chuỗi cung cấp tích hợp, vẫn còn nhiều khó khăn trong việc áp dụng chúng trong thực tế. Có lẽ vấn đề xuất phát từ việc tìm một người có đầy đủ kiến thức, đồng cảm, có khả năng quyền hành để thực hiện những thay đổi cần thiết. Điều này yêu cầu một nhà quản trị thâm niên, người có quyền lực cần thiết để tạo ra sự thay đổi, có tầm ảnh hưởng và lan tỏa đến tất cả các cấp độ cũng như các bộ phận trong một tổ chức. Những hoạt động và mối quan hệ xuất phát từ những cá nhân làm việc cùng với nhau, từ đó phát triển văn hóa dựa trên nền tảng nhóm và sự hợp tác hơn là tư lợi và mâu thuẫn cá nhân.

Một nhân tố quan trọng khác đối với việc tích hợp chính là sự sẵn sàng của thông tin tích hợp và hệ thống kiểm tra. Các nhà quản trị cần một hệ thống để thu thập, lưu trữ, phân tích, phân phối và giới thiệu thông tin lên xuống giữa mục tiêu chiến lược của tổ chức đến cấp thấp hơn và đến những giao dịch cụ thể. Hầu hết tổ chức đều sử dụng mạng nội bộ hoặc intranet cho hoạt động này, nhưng Internet ngày càng được xem là phương thức hữu hiệu đối với thông tin chuỗi cung ứng. Hệ thống kiểm tra sử dụng thông tin này và tiến hành đánh giá tình huống hiện tại, ra quyết định và bổ sung kết quả. Hệ thống thông tin có thể nhận diện khi nào tồn kho xuống thấp hơn mức cho phép và hệ thống kiểm tra sử dụng thông tin này để đặt hàng cho nhà cung cấp.

5.3. Sự hợp tác và mâu thuẫn

Thông thường, chuỗi cung cấp bao gồm các tổ chức riêng biệt và mỗi tổ chức theo đuổi mục tiêu lợi nhuận riêng của nó. Vì thế tại sao chúng nên hợp tác? Tại sao một doanh nghiệp lại hoạt động để tạo ra lợi ích cho doanh nghiệp khác? Câu trả lời chính là

việc tích hợp bên ngoài sẽ mang lại lợi ích có thể được chia sẻ trong số các thành viên của chuỗi cung cấp.

Vấn đề trước tiên liên quan đến tích hợp bên ngoài là khắc phục quan điểm truyền thống nhìn nhận các tổ chức như là các đối thủ cạnh tranh. Khi tổ chức thanh toán cho nhà cung cấp, mọi người giả định rằng tổ chức có thể được lợi ở một mức thanh toán nào đó với doanh nghiệp khác. Nếu tổ chức có thỏa thuận tốt, điều này nghĩa rằng nhà cung cấp sẽ bị thiệt: nếu nhà cung cấp có lợi nhuận lớn thì công ty phải trả khoản tiền lớn. Quan điểm đối lập này dẫn đến hạn chế cơ bản.

Nhà cung cấp sẽ đưa ra những điều kiện ngặt nghèo và không đảm bảo tiếp tục thực hiện kinh doanh với doanh nghiệp; hơn nữa không có sự hợp tác và họ sẽ cố gắng tìm kiếm lợi nhuận từ mỗi thương vụ khi có thể. Đồng thời các tổ chức sẽ không gắn bó lâu dài và xem xét kỹ lưỡng để đạt được thỏa thuận tốt nhất và nhắc nhở đến tính cạnh tranh. Kết quả tạo ra sự không chắc chắn về số lượng và quy mô đơn hàng; nhà cung cấp và khách hàng liên tục thay đổi, thay đổi về sản phẩm và các điều khoản; sự khác biệt về thời gian giữa các đơn hàng, không đảm bảo việc lặp lại của các đơn hàng và chi phí thay đổi.

Để tránh những vấn đề ở trên, các doanh nghiệp nên nhìn nhận về nó và chuyển hướng quan tâm dài hạn để thay thế xung đột thành các thỏa thuận. Điều này đòi hỏi sự thay đổi đáng kể về khía cạnh văn hóa.

5.4. Các kiểu hợp tác

Có nhiều cách thức hợp tác mà một tổ chức có thể chọn lựa. Cách đơn giản là các tổ chức có thể kinh doanh cùng với nhau. Nếu một doanh nghiệp có kinh nghiệm làm việc tốt với nhà cung cấp, nó sẽ tiếp tục thực hiện kinh doanh với họ và sau một vài giai đoạn sẽ phát triển thành mối quan hệ chiến lược. Thỉnh thoảng sự hợp tác mang tính tích cực, chẳng hạn nhiều doanh nghiệp nhỏ liên kết cùng với nhau mua hàng hóa để đạt đến mức được hưởng chiết khấu số lượng như doanh nghiệp lớn; EDI liên kết để chia sẻ thông tin; kết hợp các đơn hàng trong cùng phương tiện để giảm chi phí vận tải; nhất trí về kích cỡ đóng gói tạo điều kiện dễ dàng cho việc quản lý nguyên vật liệu; liệt kê danh sách các nhà cung cấp đạt yêu cầu…Điểm then chốt với những thỏa ước phi chính thức này là chúng không có sự cam kết. Hầu như chắc chắn với tình huống bạn mua hàng, ngay cả khi bạn ưa thích một cửa hiệu nào đó

nhưng bạn không bị bắt buộc phải sử dụng nó. Các doanh nghiệp Nhật vận dụng sâu hơn cách tiếp cận này và hình thành nên Keiretsu- một nhóm các tổ chức làm việc cùng với nhau mà không hình thành nên các đối tác thực sự.

Thỏa ước phi chính thức có thuận lợi là tạo ra sự linh hoạt và không trói buộc các tổ chức. Mặt khác, nó cũng bộc lộ hạn chế là các bên có thể chấm dứt sự hợp tác mà không cần cảnh báo và vào bất kỳ thời điểm nào thích hợp với họ. Điều này giải thích tại sao nhiều tổ chức ưa chuộng thỏa ước chính thức hơn, một bản hợp đồng được soạn thảo quy định rõ quyền lợi và nghĩa vụ của các bên tham gia. Các quy định về quyền lợi và trách nhiệm của các bên là phổ biến khi các tổ chức nhìn nhận cùng làm việc với nhau trong một giai đoạn thời gian. Ví dụ công ty điện lực đồng ý ký hợp đồng cung ứng điện ở mức giá cố định trong thời gian 3 năm và cho phép khách hàng mua ở số lượng tối thiểu. Hợp đồng chính thức có thuận lợi là cho phép các bên tham gia biết rõ những quy định chi tiết về cam kết vì thế họ biết chính xác điều gì họ phải làm. Mặt khác chúng cũng bộc lộ hạn chế là giới hạn mức độ linh hoạt và áp đặt những điều kiện cứng nhắc. Ví dụ trong năm 2001, tiểu bang California thuộc nước Mỹ đã phải trải qua tình trạng cắt giảm năng lượng khi nhà cung cấp điện phát hiện ra rằng hợp đồng dài hạn với khách hàng ở mức giá xác định là quá thấp để bù đắp việc gia tăng chi phí phát điện.

5.5. Các liên minh chiến lược

Khi một tổ chức và nhà cung cấp làm việc ăn ý với nhau, có thể họ cảm thấy rằng họ đang dần có kết quả tốt nhất, hơn nữa họ cũng nhận thức được là cả hai sẽ không lợi lộc gì khi thực hiện kinh doanh với đối tác khác. Khi đó họ tìm kiếm mối quan hệ dài hạn để bảo vệ lợi ích của cả hai bên. Đây chính là cơ sở của liên minh chiến lược hoặc đối tác chiến lược. Nhà cung cấp biết rằng công việc kinh doanh sẽ tiếp tục trong thời gian dài và có thể đầu tư để cải thiện sản phẩm và hoạt động tác nghiệp; tổ chức biết rằng nó có nhà cung cấp bảo đảm và liên tục cải tiến. Những sắp xếp này là phổ biến ngày nay và chúng ta có thể nghe phát biểu giống như "Abbey National đối xử nhà cung cấp như là các đối tác". Ellram và Krause ưa chuộng thuật ngữ ***cộng tác nhà cung cấp*** và đưa ra định nghĩa sau:

Sự cộng tác nhà cung cấp là mối quan hệ đang phát triển liên tục giữa các doanh nghiệp, bao hàm sự cam kết qua thời gian, và chia sẻ thông tin, rủi ro và lợi ích từ mối quan hệ. Định nghĩa này nêu bật lên những khía cạnh chủ yếu của liên minh:

• Các tổ chức làm việc mật thiết với nhau ở tất cả các cấp độ

• Nhà quản trị cấp cao và mọi người trong tổ chức hỗ trợ cho liên minh.

• Mục đích, mục tiêu và văn hóa kinh doanh được chia sẻ

• Cởi mở và tin tưởng lẫn nhau

• Cam kết dài hạn

• Chia sẻ thông tin, kinh nghiệm chuyên môn, công tác hoạch định và các hệ thống

• Linh hoạt và sẵn sàng giải quyết những vấn đề chung

• Tham gia phát triển sản phẩm và các quy trình

• Đảm bảo chất lượng và độ tin cậy cao của sản phẩm và dịch cụ cung ứng.

• Nhất trí về mức chi phí và lợi nhuận công bằng cho các bên và định giá cạnh tranh

• Mở rộng và gia tăng công việc kinh doanh cho các bên

5.6. Tích hợp thông tin

Khả năng chia sẻ thông tin có liên quan giữa những công ty trong chuỗi cung ứng. Điều này thể hiện dưới các dạng dữ liệu như doanh số quá khứ, dự báo nhu cầu, trạng thái tồn kho, điều độ sản xuất, công suất sản xuất, khuyến mãi bán hàng và kế hoạch vận tải. Loại dữ liệu này luôn sẵn có, đáp ứng nhanh cho bất kỳ đối tượng nào cần sử dụng dưới hình thức trực tuyến (On-line) có hỗ trợ hay một mạng riêng (Private Net Work).

- ***Đồng bộ trong việc lập kế hoạch***

Liên quan đến việc các công ty trong chuỗi cung ứng cùng nhau tham gia dự báo nhu cầu và cung cấp bổ sung hàng tồn kho. Nó cũng đồng thời bao gồm sự hợp tác trong thiết kế, phát triển và phân phối sản phẩm mới ra thị trường.

- ***Hợp tác trong công việc***

Đây là bước tiếp theo khi có sự đồng bộ trong việc lập kế hoạch. Hoạt động kinh doanh diễn ra liên tục và có sự tác động đáng kể đến chuỗi cung ứng. Đặc điểm này cũng bao gồm hoạt động mua hàng và thiết kế sản phẩm.

- ***Mô hình kinh doanh mới***

Thông qua Internet, kết quả sự tích hợp trong chuỗi cung ứng có thể hiện rõ ràng hay không? Điều này thể hiện vai trò, trách nhiệm của các công ty trong việc thiết kế lại mô hình hoạt động chuỗi cung ứng để mỗi công ty hoàn toàn tập trung vào những hoạt động chính của mình. Những hoạt động không quan trọng khác có thể thuê ngoài (Outsourcing). Có như thế, những khả năng và phương pháp hiệu quả mới sẽ trở nên khả thi hơn.

Kết luận chương 1:

Như vậy, nâng cao mức độ tích hợp chuỗi cung ứng trong doanh nghiệp là cần thiết. Tuy nhiên, để nâng cao mức độ của nó thì cần phải đánh giá được mức độ hiện tại, sự phối hợp của chuỗi cung ứng hiện tại đối với hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Liệu chuỗi cung ứng nước sạch trong doanh nghiệp đã hoạt động nhịp nhàng hay chưa, độ tích hợp của nó đã đạt được ở mức độ nào? Chúng ta hãy cùng tìm hiểu về Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng và chuỗi cung ứng nước sạch của nó tại Chương 2.

CHƯƠNG 2. CÔNG TY CỔ PHẦN KINH DOANH NƯỚC SẠCH SỐ 2 HẢI PHÒNG VÀ CHUỖI CUNG ỨNG NƯỚC SẠCH

I. Giới thiệu tổng quan về Công ty CP Kinh doanh Nước sạch số 2 Hải Phòng

1. Giới thiệu:

Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng tiền thân là Xí nghiệp sản xuất nước Vật Cách với công suất thiết kế là 11.000 m3/ngày đêm, được xây dựng năm 1987 trực thuộc Công ty cấp nước Hải Phòng. Năm 2009 theo Quyết định số 969/QĐ-UBND ngày 28 tháng 05 năm 2009 của UBND thành phố Hải Phòng, Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng được thành lập và bắt đầu đi vào hoạt động từ tháng 7/2009 với tên gọi ban đầu là Công ty Cấp nước Vật Cách Hải Phòng (đổi thành Công ty CP Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng từ ngày 01/6/2012).

Vốn điều lệ của Công ty Cổ phần Kinh doanh Nước sạch số 2 Hải Phòng do các cổ đông góp vốn theo Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp do Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hải Phòng cấp ngày 26/04/2018 là: 58.800.000.000 đồng.

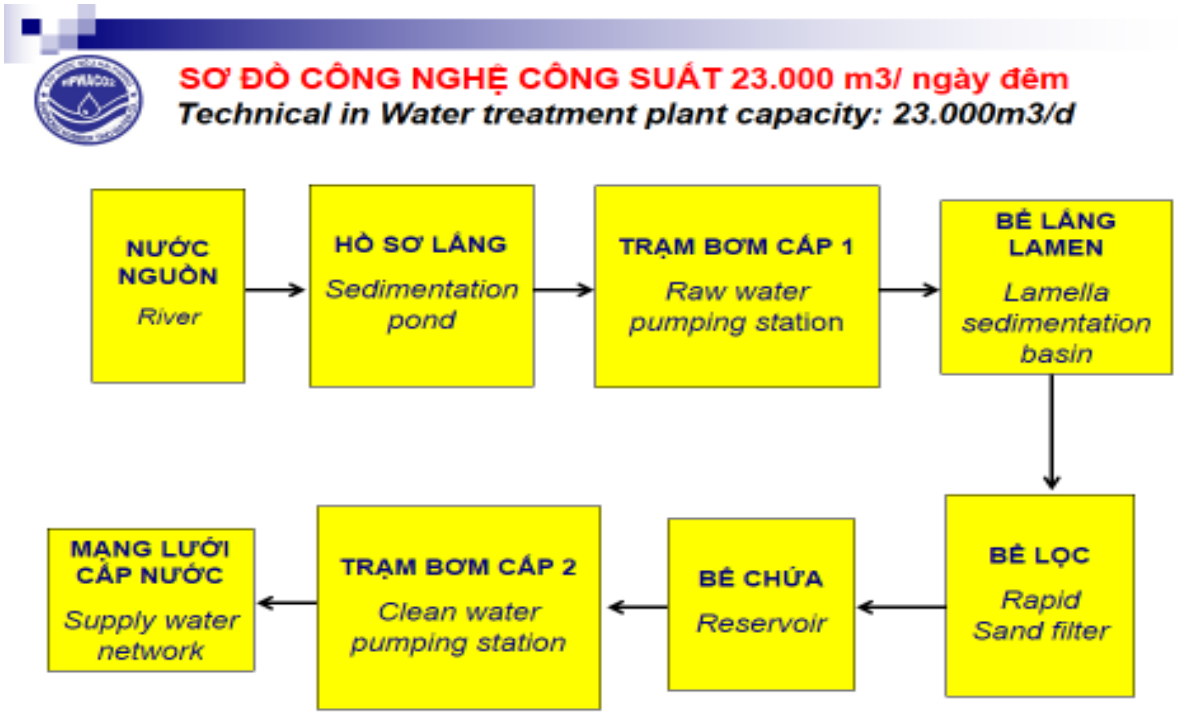
Nhiệm vụ chính trị được giao là sản xuất và kinh doanh nước sạch cho khách hàng khu vực phía Tây Bắc TP.Hải Phòng (bao gồm các phường Hùng Vương, Quán Toan, một số xã, thị trấn thuộc huyện An Dương và các khu công nghiệp NOMURA, Tràng Duệ, Thâm Quyến, CN Thép...).

Cho đến thời điểm cuối năm 2017, Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng, bình quân vận hành sản xuất đạt trên 22.000 m3/ngày đêm (đủ khả năng vận hành 25.000 m3/ngày đêm) đáp ứng đủ cho nhu cầu sử dụng nước sạch của trên 24.000 khách hàng trong vùng phục vụ. Hệ thống đường ống truyền dẫn D300 – D600 dài 18 km, hệ thống đường ống phân phối D100 – D250 dài khoảng 45 km, đường ống dịch vụ DN32-DN75 dài khoảng 300 km. Bên cạnh đó Công ty vẫn đang triển khai kế hoạch mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh phù hợp với quy hoạch phát triển trên địa bàn.

1.1. Đặc điểm tổ chức và dây truyền công nghệ của Công ty:

Sản phẩm chủ yếu của Công ty là sản xuất và phục vụ nước sạch cho khách hàng, đảm bảo chất lượng nước cấp phù hợp TCVN 5502:2003 Nước cấp sinh hoạt - Yêu cầu chất lượng; QCVN 01:2009/BYT Quy chuẩn kỹ thuật quốc gia về chất lượng nước ăn uống của Bộ Y Tế.

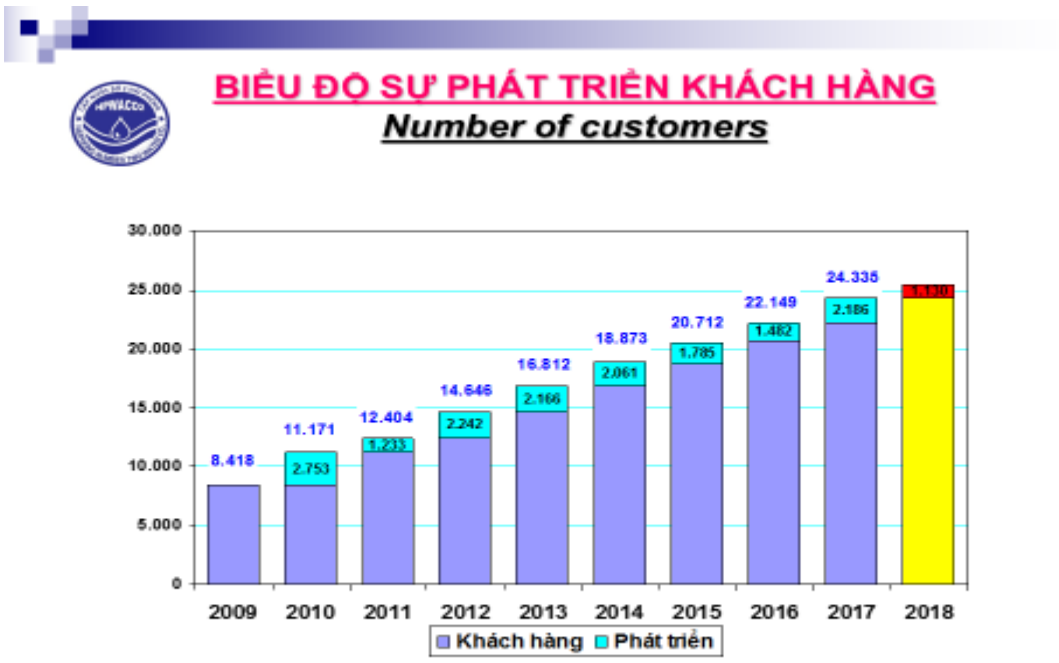
Dây truyền công nghệ sản xuất nước của Công ty gồm các quá trình liên hệ chặt chẽ với nhau:



Khách hàng của Công ty:

- Khách hàng của Công ty là các hộ tiêu thụ nước cho nhu cầu sinh hoạt, các đơn vị hành chính sự nghiệp, các đơn vị kinh doanh, dịch vụ, xây dựng, các đơn vị sản xuất, kinh doanh … nằm trong khu vực Tây Bắc TP Hải Phòng bao gồm: Phường Hùng Vương, phường Quán Toan, TT An Dương, xã Hồng Phong, xã Lê Lợi, xã Tân Tiến, xã An Hưng, xã An Hồng, xã Bắc Sơn, xã Đặng Cương, Nam Sơn, Đại Bản và các khu công nghiệp NOMURA, Tràng Duệ, Thâm Quyến, CN Thép...)..

- Tính đến hết tháng 12 năm 2017 tổng số khách hàng của Công ty là 24.335 khách hàng.



1.2. Mục tiêu hoạt động của Công ty:

(1) ổn định, đồng thời không ngừng nâng cao năng lực sản xuất và chất lượng nước: Đảm bảo sản xuất nước sạch ổn định; đáp ứng đầy đủ, liên tục nhu cầu dùng nước của khu vực với chất lượng phù hợp TCVN 5502:2003; QCVN01/2009/BYT và một số chỉ tiêu của tổ chức Y tế thế giới WHO. Phấn đấu ngang bằng và tốt hơn chất lượng nước cung ứng của các nước trong khu vực, áp lực nước tại các khu vực cuối nguồn trên đường ống chính 2,5 bar (tương đương 25 mét cột nước). Duy trì hiệu quả hoạt động và xây dựng, triển khai áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008. Đồng thời ứng dụng công nghệ tiên tiến để có thể kiểm soát chặt chẽ mọi hoạt động Công ty và mạng lưới cấp nước.

(2) Phát triển tổ chức và quản lý nhân sự : Bảo đảm cân đối lao động giữa các ngành nghề, trực tiếp và gián tiếp, quan tâm đào tạo cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật và kinh tế có trình độ chuyên môn cao, giỏi ngoại ngữ, thông thạo chuyên môn chuyên ngành trong các lĩnh vực phù hợp với sự phát triển của Công ty.

(3) Nâng cao hiệu quả chi phí vận hành và bảo dưỡng: Nâng công suất hệ thống bằng các cải tiến kỹ thuật, kết hợp với mở rộng mạng lưới cấp nước đáp ứng kịp thời nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng. Thúc đẩy hoạt động **Chương trình Mục tiêu quốc gia về Nước sạch và Vệ sinh môi trường nông thôn**. Phấn đấu cấp nước sạch cho 98% số hộ trong khu vực.

(4) Phát triển môi trường kinh doanh: Phát triển một cơ chế thích hợp với phương châm lấy khách hàng làm mục tiêu phục vụ. Đảm bảo cung cấp các dịch vụ tốt nhất, tiếp tục thực hiện có hiệu quả công tác cải cách hành chính.

(5) Chiến lược quản lý tài chính: Lập các kế hoạch kinh doanh, kế hoạch sử dụng nguồn tài chính, tài sản cố định và nhu cầu nhân công trong tương lai nhằm tăng lãi cổ tức của cổ đông. Sử dụng các thông tin phản ánh chính xác tình trạng tài chính của Công ty để phân tích điểm mạnh điểm yếu, đồng thời quản lý có hiệu quả vốn hoạt động thực của công ty.

(6) Những vấn đề trọng yếu trong quản lý nước thất thoát : Quản lý tốt rò rỉ, xây dựng chiến lược, kế hoạch hành động. Xác định nguyên nhân gây thất thoát do và không do rò rỉ. Tổ chức đào tạo nâng cao công tác vận hành và sửa chữa. Quản lý, giám sát chặt chẽ trong công tác xây dựng, lắp đặt các công trình mới.

(7) Phát triển quan hệ khách hàng: Tiếp cận và giao tiếp với khách hàng một cách có hệ thống và hiệu quả, quản lý các thông tin của khách hàng nhằm phục vụ khách hàng tốt hơn. Phát triển hệ thống quan hệ khách hàng, thông tin của khách hàng sẽ được cập nhật và được lưu trữ trong hệ thống quản lý cơ sở dữ liệu. Nhờ đó có thể phân tích, hình thành danh sách khách hàng tiềm năng và lâu năm để đề ra những chiến lược hợp lý, xử lý các vấn đề vướng mắc của khách hàng một cách nhanh chóng và hiệu quả. Xây dựng chiến lược đào tạo nhân viên, điều chỉnh phương pháp kinh doanh và áp dụng một hệ thống công nghệ thông tin phù hợp. Lựa chọn giải pháp quan hệ khách hàng hợp lý, quan tâm tới nhu cầu của khách hàng nhằm đạt được mục đích là duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng và đạt được lợi nhuận tối đa.

(8) Kế hoạch bảo vệ nguồn nước thô: Theo dõi, kiểm tra, giám sát chặt chẽ để bảo vệ nguồn nước và hệ thống dẫn nước thô, thông báo kịp thời chất lượng nước nguồn với Công ty TNHH MTV Khai thác Công trình Thủy lợi An Hải đảm bảo chất lượng nước nguồn được ổn định, không ô nhiễm. Phát hiện và báo cáo kịp thời với các cơ quan chức năng để giải quyết triệt để các hoạt động, hành vi có nguy cơ gây ô nhiễm nguồn nước.

(9) Kế hoạch đầu tư và phát triển khách hàng: Xây dựng các kế hoạch đầu tư dự án phát triển khách hàng, dự án đầu tư nâng cao công suất sản xuất và chất lượng nước để đảm bảo thực hiện các mục tiêu:

- Đủ năng lực cung cấp đến 30.000 m3 ngày đêm (xây thêm bể lọc, bể chứa…).

- Đảm bảo cấp nước đầy đủ, liên tục cho các khu CN Tràng Duệ, Thâm Quyến, Nomura, CN thép (khi đã phủ đầy diện tích theo quy hoạch và công suất).

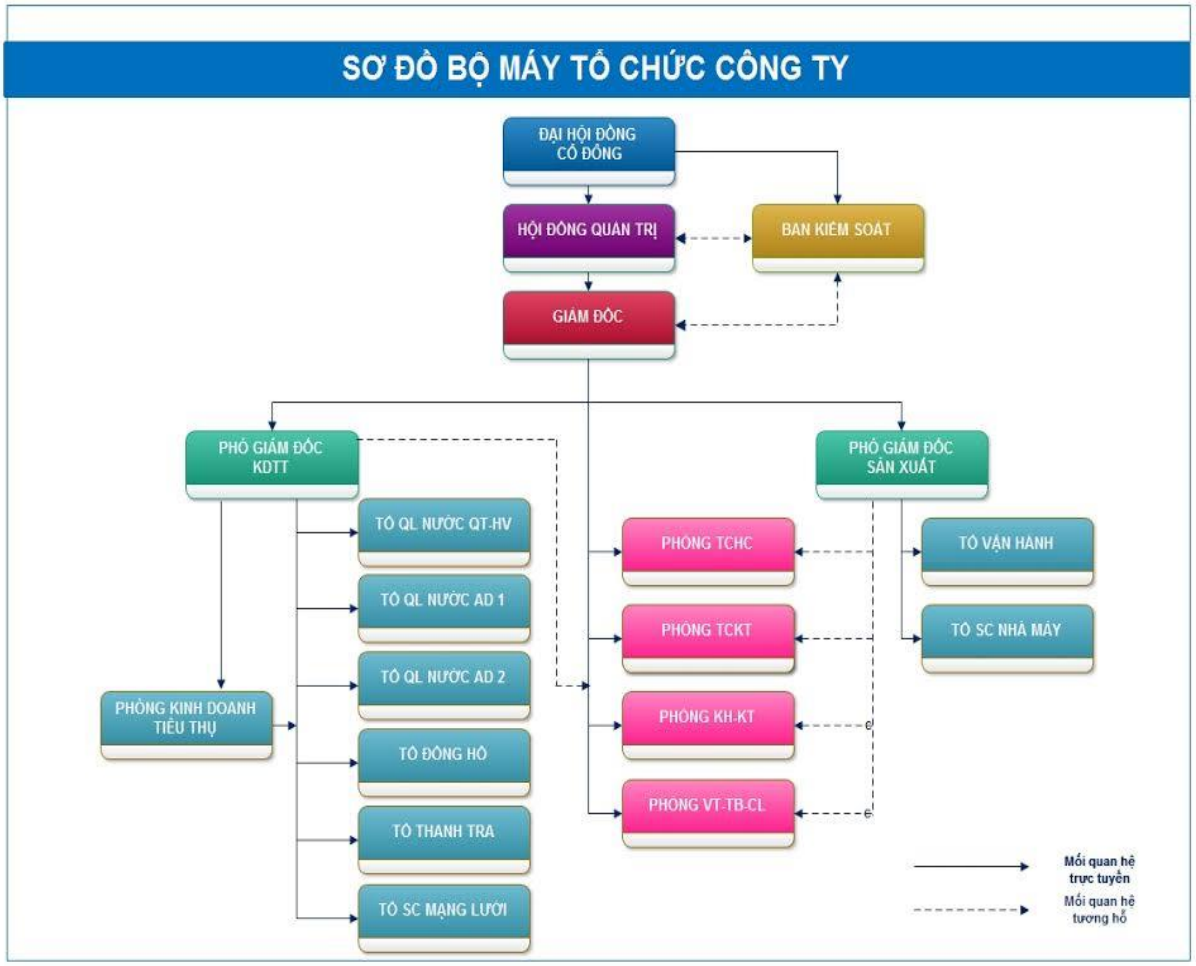
- Chất lượng nước đảm bảo tiêu chuẩn TCVN 5502-2003; quy chuẩn QCVN 01/2009-BYT (Nghiên cứu xây dựng bể lọc vi sinh U-BCF …).

- Các dự án phát triển khách hàng đến các thôn xã vùng sâu, vùng xa thuộc địa bàn quản lý.

- Nâng cao năng lực truyền tải của các tuyến ống trục.

(10) Kế hoạch xây dựng vị thế của Công ty: Phấn đấu đạt thành tích xứng đáng trong ngành sản xuất – kinh doanh nước sạch đô thị. Tạo dựng văn hóa, hình ảnh đẹp cho Công ty, tham gia và hòa nhập với các thành viên hội Cấp thoát nước Việt Nam. Chủ động hợp tác, hội nhập để phát triển bền vững.

1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty CP Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng (viết tắt là CNHP2).



1.4. Chức năng nhiệm vụ cụ thể của các bộ phận trong sơ đồ tổ chức

Công ty hoạt động độc lập về kinh tế, tự chịu trách nhiệm về kết quả sản xuất kinh doanh, được nhà nước bù đắp những khoản lỗ hợp pháp do những nguyên nhân khách quan và do yếu tố xã hội tác động (vì yếu tố giá do cơ quan có thẩm quyền của Nhà nước duyệt); để tái sản xuất và phát triển, đồng thời, giải quyết thỏa đáng lợi ích của người lao động của Công ty và Nhà nước theo kết quả đạt được trong khuôn khổ của pháp luật quy định.

- **Hội đồng quản trị**: Gồm 01 Chủ tịch là Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc Công ty Cổ phần Cấp nước Hải Phòng và 04 thành viên, quyết định các chiến lược kế hoạch trung và dài hạn, bổ nhiệm miễn nhiệm Giám đốc và Kế toán trưởng.
- **Ban Kiểm soát**: Gồm 03 thành viên kiểm soát các hoạt động của Công ty như các hoạt động đầu tư, các khoản chi phí, doanh thu trong kỳ và báo cáo tài chính, kết quả hoạt động SXKD của Công ty.
- **Giám đốc Công ty:** Là người chịu trách nhiệm trước pháp luật và tập thể người lao động của công ty về kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh, điều hành hoạt động của công ty theo đúng kế hoạch, chính sách, pháp luật của Nhà nước, quản lý toàn bộ tài sản, tiền vốn, đảm bảo an ninh trật tự và an toàn lao động.
- **Phó giám đốc sản xuất:** Phụ trách công tác sản xuất, kiêm chủ tịch công đoàn. Là người chịu trách nhiệm điều hành hoạt động của 2 tổ: Tổ vận hành và tổ sửa chữa quản lý mạng lưới.
- **Phó giám đốc kinh doanh**: Phụ trách công tác kinh doanh tiêu thụ của công ty. Là người chịu trách nhiệm toàn bộ việc điều hành hoạt động của 3 tổ quản lý kinh doanh tiêu thụ trên địa bàn khu vực Quán Toan - Hùng Vương, An Dương 1, An Dương 2 và tổ Thanh tra đồng hồ và Chống thất thoát.
- ***Phòng Tổ chức hành chính***: Thực hiện các công việc hành chính sự nghiệp của công ty, và tổ chức thực hiện các việc trong lĩnh vực tổ chức lao động, quản lý và bố trí nhân lực, bảo hộ lao động, chế độ chính sách, chăm sóc sức khỏe cho người lao động theo luật và quy chế công ty; Tổ chức học nâng bậc cho công nhân viên công ty; Kiểm tra , đôn đốc các bộ phận trong công ty thực hiện nghiêm túc nội quy, quy chế công ty.
- ***Phòng Tài chính - Kế toán*:** Đảm bảo nguồn vốn để đáp ứng nhu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, kiểm tra, đánh giá hiệu quả sử dụng vốn, tài sản của Công

ty. Tổ chức hạch toán, thống kê kế toán, phản ánh chính xác, đầy đủ các số liệu, tình hình luân chuyển các loại vốn trong sản xuất kinh doanh của Công ty. Đề xuất kiến nghị với Giám đốc về việc thực hiện các quy chế quản lý tài chính, kế hoạch tài chính, sử dụng các loại vốn vào sản xuất kinh doanh đảm bảo nâng cao hiệu quả kinh tế, thực hiện tốt các nghĩa vụ tài chính với Nhà nước, dự thảo đệ trình phương án phân phối lợi nhuận hàng năm theo điều lệ của Công ty trình Giám đốc và Hội đồng quản trị phê duyệt.

- ***Phòng Kế hoạch - Kỹ thuật***: Lập, kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện các kế hoạch hoạt động của công ty theo sự chỉ đạo của Ban giám đốc; Nghiên cứu áp dụng khoa học kỹ thuật, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh cho công ty; Thiết kế, xây dựng các công trình sửa chữa, xây dựng trong công ty và ngoài mạng lưới; Quản lý, giám sát thi công các công trình xây dựng, sửa chữa của công ty; Lập kế hoạch thay thế, bảo dưỡng van, đồng hồ; Lập báo cáo kinh tế, kỹ thuật, dự án cấp nước; Thiết kế, giám sát thi công hệ thống cấp nước.

- ***Phòng Vật tư - Thiết bị - Chất lượng***: Phân tích, kiểm tra chất lượng nước, hóa chất, đảm bảo chất lượng nước sản xuất đạt tiêu chuẩn; Theo dõi, kiểm tra hoạt động của máy móc thiết bị sản xuất, duy trì máy móc thiết bị trong tình trạng hoạt động tốt; Quản lý thi công công trình sửa chữa trong công ty; Quản lý thi công xây dựng phòng in hóa đơn, phá dỡ nhà kho, các công trình không còn sử dụng...

- ***Phòng Kinh doanh Tiêu thụ***: Thực hiện công tác phát triển khách hàng và mở rộng mạng lưới cấp nước, phù hợp với năng lực sản xuất góp phần cải thiện và nâng cao chất lượng cuộc sống cho dân cư trong khu vực, hoàn thành mục tiêu phát triển khách hàng, hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty;

Nhận xét: Bộ máy quản lý trong công ty được tổ chức theo kiểu cơ cấu trực tuyến - chức năng, phân chia thành các phòng chức năng. Cách tổ chức này giúp bao quát tất cả những công việc doanh nghiệp thường thực hiện. Đây cũng là cách tổ chức được áp dụng rộng rãi nhất trong việc tổ chức các hoạt động.

Tình hình sử dụng lao động

- Đến năm 2018, tổng số CBNV của công ty CPKD nước sạch số 2 Hải Phòng là: 97 người

- Trình độ lao động :

+ Thạc sĩ: 03 người

+ Cao đẳng, Đại học : 36 người

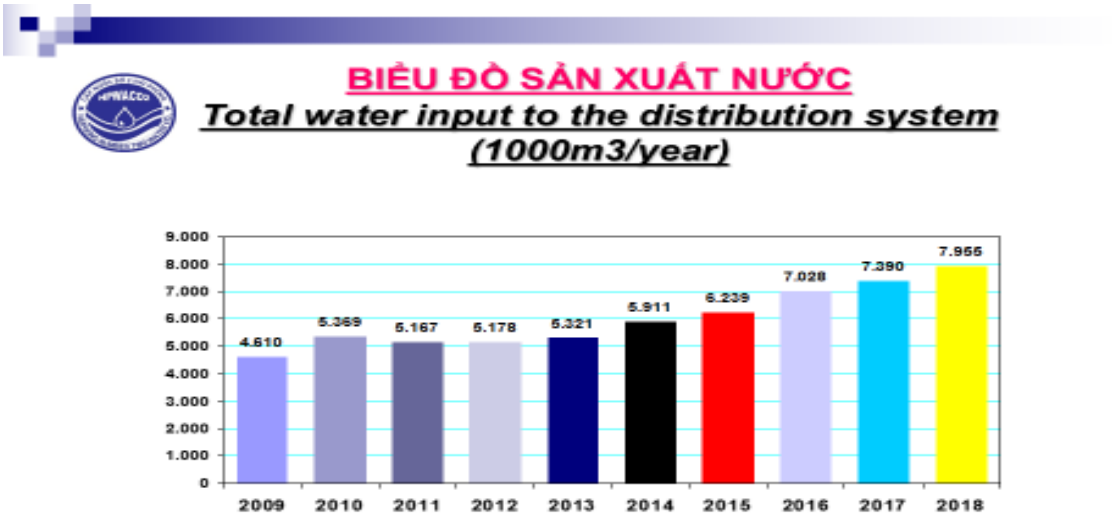
+ Công nhân kỹ thuật, trung học chuyên nghiệp : 58 người

Trình độ văn hóa của CBNV trung bình là: 39 người có trình độ CĐ, ĐH, trên ĐH chiếm 40%, 58 người có trình độ CNKT, THCN chiếm 60%. Trình độ văn hóa của CBCNV khá cao, đây là một thuận lợi cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Tuy nhiên tỷ lệ công nhân lành nghề còn thấp, ảnh hưởng đến công tác sửa chữa, lắp đặt.

2. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh tại Công ty CNHP2 (Giai đoạn 2013 – 2017)

Là doanh nghiệp cổ phần nhà nước được thành lập hoạt động trong ngành cấp thoát nước, Công ty CP kinh doanh nước sạch số 2 HP một mặt hoạt động theo cơ chế thị trường, mặt khác phải đảm nhận một phần nhiệm vụ chính trị như kịp thời xử lý các sự cố để đảm bảo sự thông suốt, liên tục của mạng lưới cấp nước phục vụ an sinh xã hội, kinh tế. Sản lượng chính của Công ty là kinh doanh nước sạch.

Biểu đồ 2.1: Biểu đồ nước sản xuất qua các năm

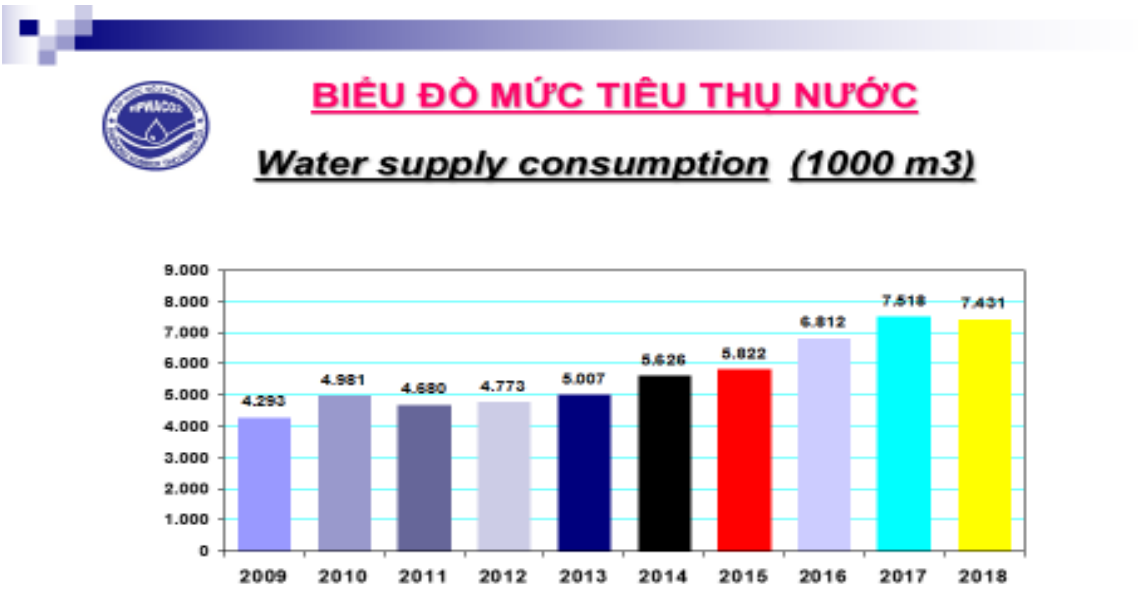


(Nguồn : Phòng Kế hoạch – Kỹ thuật)

Bảng tổng hợp sản lượng nước sản xuất từ năm 2013 (m3)

Tháng	2013	2014	2015	2016	2017	Kế hoạch 2018
1	386.775	392 980	469 069	545 472	435 214	620 172
2	337.908	454 473	411 351	463 509	600 457	541 126
3	406.049	462 996	502 426	536 181	581 227	643 660
4	414.894	467 215	500 618	552 403	568 710	630 877
5	470.629	555 396	579 931	600 892	674 855	694 281
6	469.191	542 399	562 757	620 779	624 892	713 972
7	473.698	538 847	598 101	629 917	696 590	701 608
8	473.258	520 938	566 390	630 473	695 111	704 574
9	457.903	487 283	454 162	617 437	661 042	669 974
10	512.056	521 686	579 100	651 198	676 961	694 472
11	478.393	486 827	579 890	565 456	606 175	659 194
12	440.498	480 550	547 605	614 472	569 198	681 168
Tổng	**5.321.252**	**5.911.590**	**6.351.400**	**7.028.189**	**7.390.432**	**7.955.077**

Biểu đồ 2.2: Biểu đồ nước tiêu thụ qua các năm

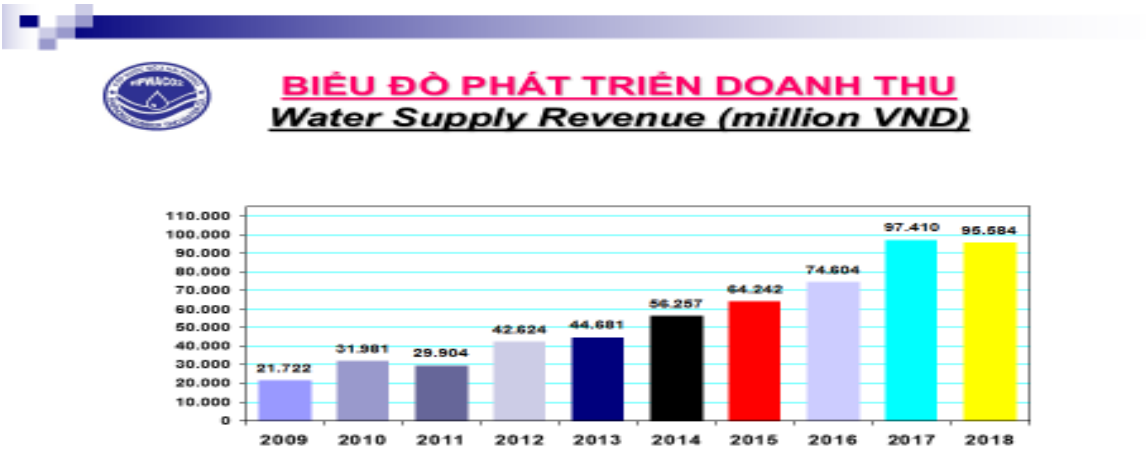


(Nguồn : Phòng Kế hoạch – Kỹ thuật)

Bảng tổng hợp sản lượng nước tiêu thụ từ năm 2013 – 2017 (m3)

Tháng	2013	2014	2015	2016	2017	Kế hoạch 2018
1	361.865	371.608	452.466	496.966	477.912	637.207
2	315.621	427.791	387.965	432.575	598.050	497.480
3	388.892	436.460	474.814	514.374	596.720	554.868
4	386.052	448.646	481.594	536.154	601.964	591.495
5	436.591	523.902	548.154	577.000	647.959	636.690
6	439.239	528.459	545.156	600.423	675.751	663.999
7	442.336	512.678	571.139	609.230	672.704	656.354
8	444.455	504.548	551.379	610.461	682.830	666.234
9	428.548	454.805	527.129	586.696	638.684	623.161
10	481.174	498.299	556.179	632.199	661.185	652.010
11	449.663	461.506	542.043	596.008	646.214	637.247
12	433.026	458.195	510.693	620.047	623.170	614.527

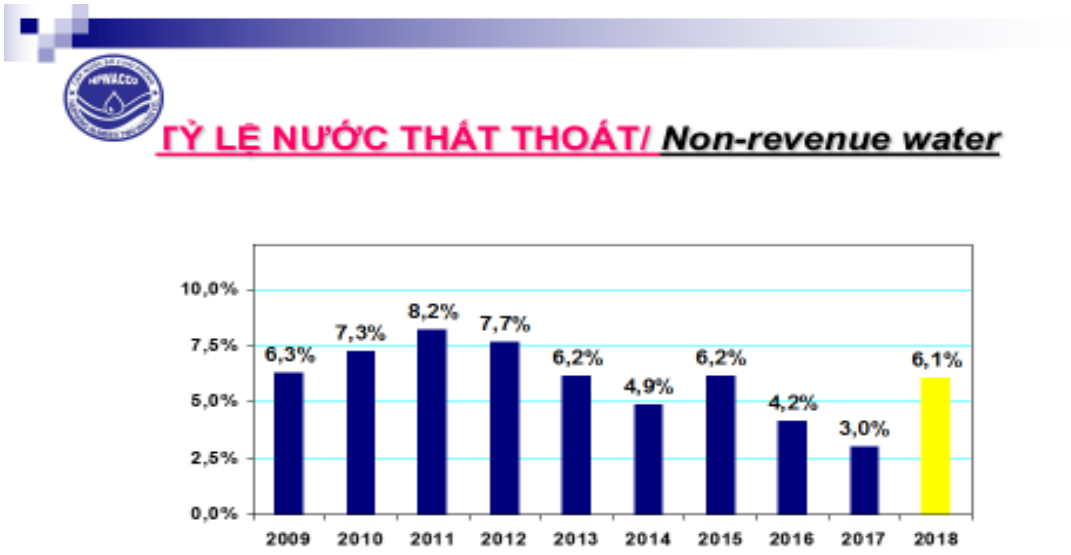
Biểu đồ 2.3: Biểu đồ doanh thu qua các năm



Bảng tổng hợp doanh thu từ năm 2013 – 2017 (ĐVT: nghìn đồng)

Tháng	2013	2014	2015	2016	2017	KH 2018
1	3,246,958	3,351,771	5,021,445	5,486,386	6,099,107	8,186,356
2	2,728,987	3,759,137	4,180,496	4,642,708	7,525,809	6,391,244
3	3,457,126	3,930,077	5,262,179	5,644,446	7,708,456	7,128,518
4	3,389,286	4,015,897	5,312,725	5,864,437	7,742,288	7,591,163
5	3,847,549	4,643,257	6,031,941	6,291,156	8,383,231	8,171,191
6	3,900,312	4,689,258	5,991,208	6,556,575	8,801,831	8,521,666
7	3,938,667	5,562,791	6,284,157	6,646,663	8,729,288	8,512,685
8	3,964,859	5,549,653	6,099,486	6,681,751	8,899,237	8,640,823
9	3,847,093	5,009,361	5,833,213	6,441,546	8,288,535	8,082,181
10	4,366,027	5,510,435	6,165,607	6,937,593	8,625,075	8,342,391
11	4,072,263	5,140,391	6,004,190	6,552,935	8,434,963	8,153,497
12	3,920,981	5,095,261	5,637,549	6,858,767	8,173,055	7,862,794
Tổng	44,680,108	56,257,289	67,824,196	74,604,963	97,410,875	95,584,510

Biểu đồ 2.4. Biểu đồ tỷ lệ nước thất thoát qua các năm



(Nguồn : Phòng Kế hoạch – Kỹ thuật)

Bảng tổng hợp tỷ lệ nước thất thoát từ năm 2013 – 2017 (%)

Tháng	2013	2014	2015	2016	2017	Kế hoạch 2018
1	8.1%	5.4%	4.0%	9.4%	2.7%	6.5%
2	7.0%	5.8%	5.5%	6.7%	3.0%	6.5%
3	6.6%	5.7%	5.5%	4.1%	2.6%	6.5%
4	5.9%	4.1%	3.6%	3.3%	2.1%	6.3%
5	6.4%	5.7%	5.5%	4.0%	4.3%	6.3%
6	6.1%	3.1%	4.5%	3.3%	2.8%	6.3%
7	5.9%	4.9%	5.2%	3.3%	3.4%	6.3%
8	6.1%	3.5%	8.5%	3.2%	1.8%	6.3%
9	6.4%	6.8%	8.1%	5.0%	3.4%	6.3%
10	6.8%	4.5%	6.9%	2.9%	2.3%	6.5%
11	5.9%	5.2%	6.1%	4.2%	1.5%	6.5%
12	4.5%	4.7%	8.6%	2.3%	4.8%	6.5%

Dựa vào kết quả trên phần nào thấy được cho thấy tiềm năng và thế mạnh của công ty. Nhưng trong điều kiện chuyên nghiệp hóa, sự đòi hỏi ngày càng cao của thị trường và yêu cầu khắt khe của khách hàng, Công ty cần duy trì, cải tiến liên tục hệ thống, xây dựng chiến lược phát triển để mang lại cho khách hàng sự thoả mãn cao nhất thì mới phát triển vững mạnh trong cơ chế thị trường.

3. Các hoạt động sản xuất kinh doanh:

Thực hiện các chức năng và nhiệm vụ được giao, các bộ phận cức năng trong công ty tiến hành triển khai các công việc theo mục tiêu đã đề ra.

3.1 Hoạt động sản xuất:

Thực hiện mục tiêu: Đáp ứng liên tục và đủ nhu cầu cấp nước tại các vùng phục vụ, đảm bảo chất lượng nước đến từng khách hàng.

Triển khai thực hiện:

- Kiểm soát chặt chẽ các hoạt động trong dây chuyền sản xuất nước.
- Vận hành máy móc thiết bị theo đúng kỹ thuật, an toàn, hiệu quả; áp dụng cơ khí hoá và tự động hoá cho các dây chuyền sản xuất.
- Sử dụng hợp lý, tiết kiệm hóa chất xử lý nước và điện năng tiêu thụ.
- ứng dụng khoa học kỹ thuật, sáng kiến, cải tiến, nâng cao năng suất của hệ thống sản xuất.
- Sửa chữa, bảo dưỡng các thiết bị, các công trình xử lý theo đúng kế hoạch.
- Trang bị máy móc, thiết bị cần thiết, phù hợp.
- Chủ động sửa chữa, khắc phục kịp thời khi sự cố xảy ra.

Để đảm bảo chất lượng nước cấp phù hợp TCVN 5502:2003; QCVN 01:2009/BYT của Bộ Y Tế và tiêu chuẩn cấp nước của Công ty, các công việc cần làm:

- Thực hiện nghiêm ngặt chương trình giám sát chất lượng nước.
- Tổ Vận hành tiến hành lấy mẫu nước thô, nước sau lắng, nước sau lọc, nước phát, clo dư tại các vị trí với tần suất theo qui định, phân tích các chỉ tiêu chất lượng nước, ghi vào sổ trực ca 3 giờ / lần.
- Phòng VT-TB-CL có trách nhiệm kiểm tra phân tích nước thô, nước xử lý và nước ngoài mạng lưới.

- Kiểm tra chất lượng nước trên mạng lưới tại các điểm xa, cuối nguồn, các điểm bất lợi để đánh giá chất lượng nước, phát hiện và thông báo các đơn vị liên quan giải quyết nếu có ô nhiễm.

- Triển khai bơm bổ sung Clo ngoài mạng lưới, đảm bảo các chỉ tiêu nước sinh hoạt đến từng khách hàng.

- Thông tin kịp thời các sự cố trong sản xuất và cung cấp nước để có biện pháp giải quyết phù hợp.

- Đào tạo các công nhân xử lý để có thể xác định sơ bộ một số chỉ tiêu tại chỗ để xử lý kịp thời khi chất lượng nước nguồn thay đổi.

- Phòng VT-TB-CL có trách nhiệm kiểm soát chất lượng PAC, Clo đầu vào, cung ứng kịp thời hóa chất cho sản xuất nước với chất lượng đảm bảo.

- Phòng VT-TB-CL thực hiện định lượng (test) hoá chất PAC, Clo phục vụ cho công tác xử lý nước. Tăng cường định lượng hoá chất khi có biến động về chất lượng nước nhằm điều chỉnh lượng hoá chất hợp lý và đảm bảo chất lượng nước phát.

- Mua sắm đầy đủ dụng cụ, thiết bị, hóa chất phục vụ công tác kiểm tra chất lượng nước.

- Tham gia các chương trình nghiên cứu thử nghiệm, cải tiến, ứng dụng khoa học kỹ thuật vào công tác kiểm tra, phân tích chất lượng nước và phục vụ sản xuất.

- Kết hợp với các đơn vị liên quan, Trung tâm Y tế dự phòng, Công ty TNHH MTV Khai thác thuỷ lợi An Hải kiểm tra thường kỳ nguồn nước sử dụng và các chương trình bảo vệ nguồn tài nguyên nước.

- Phân tích chất lượng nước, phối hợp chặt chẽ với các đơn vị liên quan (Công ty TNHH MTV Khai thác Thuỷ lợi An Hải, Trung tâm Y tế Dự phòng, Phòng Chất lượng Công ty Cổ phần Cấp nước Hải Phòng) kịp thời đưa các biện pháp phòng ngừa, khắc phục sản phẩm không phù hợp và định mức lượng hoá chất cho xử lý nước.

- Phòng VT-TB-CL kiểm tra chất lượng thực hiện báo cáo bằng văn bản chất lượng nước sản xuất trong tháng, lập báo cáo cấp nước an toàn hàng quý gửi Giám đốc và Phó Giám đốc Sản xuất.

- Tổ chức tập huấn cho CBNV hiểu những kiến thức cơ bản về đảm bảo cấp nước an toàn.

- Thực hiện hàng loạt các biện pháp rào chắn từ nguồn nước đến tận hộ sử dụng nhằm đảm bảo chất lượng nước luôn trong tầm kiểm soát.

- Tra cứu, cập nhập và xử lý thông tin liên quan đến chất lượng nguồn nước, chất lượng nước cấp.

- Kiểm soát các mối nguy, rủi ro và lập các biện pháp khắc phục, phòng ngừa.

3.2. Hoạt động kinh doanh tiêu thụ

3.2.1. Công tác phát triển khách hàng

Thực hiện đồng bộ công tác phát triển khách hàng với mở rộng mạng lưới cấp nước, phù hợp với năng lực sản xuất góp phần cải thiện và nâng cao chất lượng cuộc sống cho dân cư trong khu vực, hoàn thành mục tiêu phát triển khách hàng, hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty; đáp ứng nhu cầu phát triển của thành phố Hải Phòng.

- Hết năm 2017, tổng số khách hàng nước toàn Công ty là **24.335** khách hàng. Căn cứ vào nhu cầu phát sinh mới về sử dụng nước của người dân cũng như khả năng mở rộng mạng lưới cấp nước của Công ty năm 2018, ước tính sẽ phát triển được **1.130** khách hàng, trong đó:

+ Khách hàng phát triển tự nhiên: **805** KH

+ Khách hàng phát triển tập trung: **325** KH

- Tổng số khách hàng nước toàn Công ty dự kiến cuối năm 2018 đạt mức **25.465** khách hàng.

3.2.2. Phát triển mạng lưới truyền dẫn:

- Đảm bảo cấp nước đầy đủ, liên tục cho khách hàng.
- Duy trì áp lực ổn định tại những điểm bất lợi nhất vào các giờ cao điểm.
- Khắc phục xong các sự cố trên mạng lưới trong thời gian ngắn nhất.
- Cân đối nguồn vốn Công ty và tập trung cho việc sửa chữa, cải tạo hệ thống cấp nước.
- Tăng năng lực truyền dẫn của các tuyến ống bằng các biện pháp thông ống hoặc xả rửa tuyến ống chuyên tải, kết hợp bảo dưỡng, xây dựng các hố kỹ thuật trên mạng lưới.
- Bổ sung hệ thống cấp nước cứu hỏa.
- Thực hiện đồng bộ các công việc: cải tạo, nâng cao năng lực sản xuất; năng lực vận hành; năng lực truyền dẫn của các công trình trên mạng lưới cấp nước.

- Triển khai đảm bảo tiến độ và chất lượng hạng mục các công trình thuộc dự án đầu tư mở rộng hệ thống cấp nước.
- Theo dõi và cập nhật liên tục 24/24 áp lực trên mạng lưới thông qua hệ thống truyền tín hiệu. Thông báo ngay các diễn biến bất thường để có biện pháp xử lý kịp thời.
- Sửa chữa, bảo dưỡng, thay thế đường ống cấp nước tại các khu vực cải tạo có tỷ lệ thất thoát cao và dự trù cải tạo một số khu vực đường ống cũ kết hợp cùng các dự án sửa chữa cải tạo cơ sở hạ tầng khác.

3.2.3. Tiêu thụ và doanh thu nước:

- Đáp ứng đầy đủ, kịp thời nhu cầu dùng nước của khách hàng với lượng tiêu thụ cao nhất và lãng phí nước thấp nhất.
- Nâng cao hơn nữa chất lượng phục vụ khách hàng, giải quyết kịp thời các yêu cầu của khách hàng.
- Thỏa mãn khách hàng, không có đơn thư khiếu nại về thái độ phục vụ của nhân viên.
- Thực hiện áp giá nước theo quyết định của UBND Thành phố.
- Tổ chức các lớp học đào tạo kỹ năng làm việc và giao tiếp với khách hàng cho nhân viên thu ngân, biên đọc, kỹ năng quản lý cho tổ trưởng tiêu thụ.
- Áp dụng sử dụng thiết bị đọc số cầm tay toàn Công ty trong công tác quản lý tiêu thụ, đạt hiệu quả cao nhất.
- Triển khai áp dụng phần mềm quản lý mạng lưới Citywork.
- Phấn đấu tỷ lệ thất thoát nước ≤ 6,5%.
- Thực hiện trao đổi thông tin đến khách hàng thông qua hệ thống tin nhắn (nước tiêu thụ hàng tháng, tiền nước, sự cố …).

3.3. Hoạt động tài chính

- Bảo toàn và phát triển vốn Công ty, lợi nhuận tăng hơn so với năm 2017.
- Tìm kiếm nguồn vốn vay ưu đãi để đầu tư nếu thấy hiệu quả.
- Đầu tư hiệu quả, chi tiêu tiết kiệm, hoạt động tài chính theo đúng quy định của pháp luật.
- Huy động và sử dụng hiệu quả các nguồn vốn cho phát triển dự án.

- Kiểm soát chi phí hàng tháng, có số liệu tổng hợp trong báo cáo giao ban Công ty mỗi tháng.
- Tăng cường công tác quản lý địa bàn, đạt hiệu quả cao trong việc đọc đồng hồ, lập hóa đơn và thu tiền nước.
- Bảo dưỡng, cải tiến, vận hành tối ưu máy móc thiết bị đảm bảo sử dụng an toàn, hiệu quả, tiết kiệm chi phí và ổn định sản xuất đáp ứng yêu cầu của mạng lưới cấp nước.
- Nghiên cứu, áp dụng các sáng kiến cải tiến kinh tế - kỹ thuật trong quản lý, sản xuất và kinh doanh góp phần giảm chi phí sản xuất.
- Thực hiện đúng tiến độ, chất lượng thi công các công trình xây dựng đảm bảo hoàn thành kế hoạch phát triển khách hàng trong các năm tiếp theo.

II. Chuỗi cung ứng nước sạch

1. Áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008 trong quản lý

Quản lý chất lượng là quản lý mặt chất của hệ thống trong mối liên quan đến mọi bộ phận, mọi người và mọi công việc trong suốt quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Để đạt được mức chất lượng cao nhưng ít tốn kém nhất, cần phải quản lý và kiểm soát mọi yếu tố của qui trình, đó là mục tiêu lớn nhất của công tác quản lý chất lượng trong doanh nghiệp ở mọi quy mô.

Hệ thống quản lý chất lượng giúp doanh nghiệp phân tích yêu cầu của khách hàng, xác định các quá trình sản sinh ra sản phẩm được khách hàng chấp nhận và duy trì được các quá trình đó trong điều kiện được kiểm soát. Hệ thống quản lý chất lượng có thể dùng làm cơ sở cho các hoạt động cải tiến chất lượng liên tục, ngày càng thoả mãn hơn các yêu cầu của khách hàng và các bên liên quan. Hệ thống quản lý chất lượng hài hoà mọi nỗ lực của doanh nghiệp, hướng toàn bộ nỗ lực của doanh nghiệp để thực hiện mục tiêu chung đã đặt ra. Đó chính là phương pháp hệ thống của quản lý.

Áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008 tại Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng nhằm đánh giá thực trạng hệ thống quản lý chất lượng tại Công ty và đề ra một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ, cải tiến các quá trình nội bộ, nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức, kiến thức, kỹ năng và năng lực của cán bộ công nhân viên.

Để cạnh tranh và duy trì được chất lượng với hiệu quả kinh tế cao, doanh nghiệp

không thể áp dụng các biện pháp riêng lẻ mà phải có cơ chế quản lý thống nhất và có hiệu lực, theo ngôn ngữ chung hiện nay là xây dựng hệ thống quản lý chất lượng. Hệ thống quản lý chất lượng là một phần trong hệ thống quản lý tổ chức tập trung vào việc đạt được đầu ra (kết quả) thỏa mãn các mục tiêu chất lượng về các nhu cầu, mong đợi của khách hàng và các bên liên quan.

Bộ tiêu chuẩn ISO 9000 là một bộ tiêu chuẩn hướng dẫn công tác quản lý chất lượng và xác định các yếu tố chất lượng chung cần thiết cho việc đảm bảo chất lượng. ISO 9000 không phụ thuộc vào bất kỳ ngành nghề hay khu vực kinh tế nào. Mỗi công ty cụ thể cần xác định cho mình một phương thức riêng để vận dụng các tiêu chuẩn này nhằm đáp ứng nhu cầu của mình, cũng như thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.

Không phân biệt loại hình - quy mô - hình thức sở hữu của doanh nghiệp. ISO 9000 hướng dẫn các tổ chức cũng như các doanh nghiệp xây dựng mô hình quản lý thích hợp và văn bản hoá các yếu tố của hệ thống chất lượng theo mô hình đã chọn, nhằm đưa ra các chuẩn mực về tổ chức, biện pháp, quản lý, nguồn lực… cho một hệ thống chất lượng của các doanh nghiệp. Nói tóm lại, đây không phải là những tiêu chuẩn về nhãn mác liên quan tới sản phẩm hay quá trình sản xuất mà là tiêu chuẩn quản lý chất lượng liên quan đến phương thức quản lý.

Thắng lợi trong cạnh tranh:

Việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng đồng bộ trong doanh nghiệp sẽ cho ra những sản phẩm chất lượng cao và đây chính là chiến lược, vũ khí cạnh tranh cơ bản của doanh nghiệp.

Sự cân bằng giữa chất lượng và môi trường:

Do kinh tế tăng trưởng nhanh, con người đã làm cạn kiệt các nguồn tài nguyên, làm ô nhiễm môi trường, các nhà sản xuất cần phải có một hệ thống quản lý tốt từ khâu thiết kế, thẩm định, lập kế hoạch đến sản xuất, tiêu dùng và việc xử lý các sản phẩm sau khi tiêu dùng.

Tiết kiệm trong sản xuất, chống lãng phí trong tiêu dùng:

Tiết kiệm là tìm giải pháp tối ưu cho việc sử dụng hợp lý nguyên vật liệu, loại bỏ chất thải, sản xuất ra những mặt hàng chất lượng cao, có hàm lượng chất xám cao hơn. Do đó, doanh nghiệp phải áp dụng những phương pháp tổ chức, quản lý hệ thống có hiệu

quả để tận dụng tối đa các nguồn lực. Nhà nước và doanh nghiệp phải có nhận thức đúng đắn về giáo dục, đào tạo và huấn luyện con người.

Hiện nay xu hướng quốc tế hoá đời sống kinh tế buộc các doanh nghiệp phải đương đầu với sự cạnh tranh không chỉ trong nước mà còn phải cạnh tranh khốc liệt với thị trường quốc tế. Với xu hướng chuyển từ cạnh tranh giá thành sang cạnh tranh chất lượng sản phẩm. Vì vậy các doanh nghiệp muốn tồn tại và đứng vững trên thị trường thì phải thắng lợi trong cạnh tranh mà điều này chỉ có được khi chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp ngày càng được nâng cao. Chỉ có không ngừng đảm bảo và nâng cao chất lượng sản phẩm thì sản phẩm của doanh nghiệp mới được khách hàng tin dùng, uy tín của doanh nghiệp mới được nâng lên.

Những nguyên tắc căn bản của quản lý chất lượng theo ISO 9000

Để lãnh đạo và điều hành thành công một tổ chức, cần định hướng và kiểm soát tổ chức một cách hệ thống và rõ ràng. Có thể đạt được thành công nhờ áp dụng và duy trì một hệ thống quản lý chất lượng được thiết kế để cải tiến liên tục kết quả thực hiện trong khi vẫn lưu ý đến các nhu cầu của các bên quan tâm. Việc quản lý một tổ chức bao gồm các qui tắc của quản lý chất lượng, trong số các lĩnh vực quản lý khác nhau. Tám nguyên tắc của quản lý chất lượng được nhận biết để lãnh đạo cao nhất có thể sử dụng nhằm dẫn dắt tổ chức đạt được kết quả cao hơn.

Nguyên tắc 1: Định hướng vào khách hàng

Các tổ chức nhờ vào khách hàng và do đó phải tìm hiểu được những nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng, đáp ứng được các yêu cầu của khách hàng và cố gắng thoả mãn vượt bậc mong muốn của khách hàng.

Nguyên tắc 2: Vai trò của lãnh đạo

Lãnh đạo phải thiết lập mối liên kết mục đích và định hướng cho tổ chức. Lãnh đạo phải phát triển và duy trì môi trường nội bộ, trong đó mọi người trong tổ chức có thể giải quyết toàn bộ các vấn đề để đạt các mục tiêu của tổ chức.

Nguyên tắc 3. Sự tham gia của mọi người

Con người ở mọi cấp đều là những thành viên quan trọng của tổ chức và việc khơi dậy đầy đủ khả năng của họ sẽ giúp cho các hoạt động, nguồn lực được sử dụng để đạt mục tiêu.

Nguyên tắc 4: Quản lý theo phương pháp quá trình

Trong tổ chức, đầu vào của quá trình này là đầu ra của quá trình trước đó và toàn bộ các quá trình trong tổ chức lập thành một mạng lưới quá trình. Quản lý các hoạt động của một tổ chức thực chất là quản trị các quá trình và các mối quan hệ giữa các quá trình đó.

Nguyên tắc 5: Quản lý theo phương pháp hệ thống

Nhận thức, tìm hiểu và quản lý hệ thống các quá trình liên quan nhau nhằm làm tăng hiệu quả, hiệu năng của các mục tiêu cải tiến mà tổ chức đã đề ra.

Tổ chức không thể giải quyết bài toàn chất lượng theo từng yếu tố tác động đến chất lượng một cách riêng rẽ mà phải xem xét toàn bộ các yếu tố tác động đến chất lượng một cách đồng bộ và hệ thống, phối hợp hài hòa các yếu tố này. Phương pháp hệ thống của quản lý là cách huy động, phối hợp toàn bộ nguồn lực để thực hiện mục tiêu chung của tổ chức. Việc xác định, hiểu biết và quản lý một hệ thống các quá trình có liên quan lẫn nhau đối với các mục tiêu đề ra sẽ đem lại hiệu quả của tổ chức.

Nguyên tắc 6: Cải tiến liên tục

Cải tiến liên tục phải là mục tiêu lâu dài của tổ chức.

Cải tiến liên tục là mục tiêu, đồng thời cũng là phương pháp của mọi tổ chức, muốn tăng khả năng cạnh tranh và mức độ chất lượng cao nhất, tổ chức phải liên tục cải tiến. Sự cải tiến có thể là từng bước nhỏ hoặc nhảy vọt. Cách thức cải tiến cần phải bám chắc vào công việc của tổ chức.

Nguyên tắc 7: Ra quyết định dựa trên thực tế

Các quyết định hiệu quả có được nhờ dựa trên việc phân tích các dữ liệu và thông tin.

Mọi quyết định và hành động của hệ thống quản lý hoạt động kinh doanh muốn có hiệu quả phải được xây dựng trên việc phân tích dữ liệu và thông tin. Việc đánh giá phải bắt nguồn từ chiến lược của tổ chức, các quá trình quan trọng, các yếu tố đầu vào và kết quả của các quá trình đó.

Nguyên tắc 8: Quan hệ cùng có lợi với nhà cung cấp.

Tổ chức và nhà cung cấp độc lập với nhau, nhưng mối liên hệ cùng có lợi sẽ tăng cường khả năng của cả hai bên là để tăng giá trị.

Các tổ chức cần tạo dựng mối quan hệ hợp tác cả nội bộ và với bên ngoài để đạt được mục tiêu chung. Các mối quan hệ nội bộ có thể bao gồm các quan hệ thúc đẩy, sự

hợp tác giữa lãnh đạo và người lao động, tạo lập các mối quan hệ mạng lưới giữa các bộ phận trong tổ chức để tăng cường sự linh hoạt, khả năng đáp ứng nhanh.

Các mối quan hệ bên ngoài là những mối quan hệ với bạn hàng, người cung ứng, đối thủ cạnh tranh, các tổ chức đào tạo... Những mối quan hệ ngày càng quan trọng, nó là những mối quan hệ chiến lược. Chúng có thể giúp một tổ chức thâm nhập vào thị trường mới hoặc thiết kế những sản phẩm và dịch vụ mới.

Các nguyên tắc trên đây đã được vận dụng triệt để khi xây dựng các Hệ thống QLCL hiện đại và tạo thành cơ sở cho các chuẩn về Hệ thống QLCL. Sự thấu hiểu và áp dụng 8 nguyên tắc này thông suốt ngay từ đầu kể từ khi thiết lập đến duy trì và liên tục cải tiến hệ thống quản lý chất lượng.

2. Hoạt động sxkd của Công ty trong 5 năm vừa qua:

Dựa trên Kết quả SXKD của Công ty trong các năm vừa qua (các báo cáo tài chính, kết quả hoạt động của công ty từ năm 2013-2017) sẽ cho chúng ta thấy được phần nào về hiệu quả hoạt động của công ty.

- Bảng tổng kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh và bảng cân đối tài khoản của công ty từ năm 2013 – 2017

TÀI SẢN	Mã số	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
A. TÀI SẢN NGẮN HẠN (100=110+120+130+140+150)	**100**	**22.523.658.660**	**23.138.497.064**	**29.411.025.529**	**35.057.748.773**	**44.663.058.292**
I. Tiền và các khoản tương đương tiền	**110**	**13.621.233.597**	**12.566.693.700**	**18.390.541.819**	**19.834.396.874**	**28.769.956.348**
1. Tiền	111	13.621.233.597	12.566.693.700	18.390.541.819	19.834.396.874	28.769.956.348
- Tiền mặt tại quỹ (gồm cả ngân phiếu)	11A	5.991.539	9.905.625	13.181.338	14.678.571	5.255.860
- Tiền gửi Ngân hàng	11B	13.615.242.058	12.556.788.075	18.377.360.481	19.819.718.303	28.764.700.488
II. Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn	**120**					
III. Các khoản phải thu ngắn hạn	**130**	**6.091.543.097**	**7.219.765.068**	**7.632.242.453**	**8.762.507.503**	**11.523.542.348**
1. Phải thu của khách hàng	131	5.780.511.372	7.195.340.848	7.467.314.220	8.613.954.983	10.613.219.652
2. Trả trước cho người bán	132	207.067.190		125.400.000	133.993.936	903.520.200
3. Phải thu nội bộ ngắn hạn	133					
4. Phải thu theo tiến độ kế hoạch hợp đồng xây dựng đ	134					
5. Các khoản phải thu khác	135	103.964.535	61.098.904	85.641.667	68.429.778	60.673.690
6. Dự phòng các khoản phải thu khó đòi	139		(36.674.684)	(46.113.434)	(53.871.194)	(53.871.194)
IV. Hàng tồn kho	**140**	**1.433.329.381**	**2.325.094.270**	**1.943.062.518**	**4.242.589.218**	**2.536.879.785**
1. Hàng tồn kho	141	1.433.329.381	2.325.094.270	1.943.062.518	4.242.589.218	2.536.879.785
- Chi phí SXKD dở dang	144	198.521.690	780.608.174	695.750.239	676.092.571	516.437.818
2. Dự phòng giảm giá hàng tồn kho	149					
V. Tài sản ngắn hạn khác	**150**	**1.377.552.585**	**1.026.944.026**	**1.445.178.739**	**2.218.255.178**	**1.832.679.811**
1. Chi phi trả trước ngắn hạn	151	827.552.585	556.944.026	672.197.383	828.289.313	1.000.851.619
2. Thuế giá trị gia tăng được khấu trừ	152			257.981.356	194.965.865	246.775.832
3. Thuế và các khoản khác phải thu Nhà nước	154					52.360
4. Tài sản ngắn hạn khác	158	550.000.000	470.000.000	515.000.000	1.195.000.000	585.000.000
B. TÀI SẢN DÀI HẠN (200 = 210 + 220 + 240 + 250 + 260)	**200**	**40.846.553.523**	**37.841.484.626**	**37.071.366.712**	**39.500.503.883**	**45.494.963.816**

I. Các khoản phải thu dài hạn	**210**					
II. Tài sản cố định	**220**	**40.019.000.938**	**37.321.215.284**	**36.445.282.763**	**38.726.085.764**	**44.547.983.391**
1. TSCĐ hữu hình	221	32.794.011.132	33.553.283.521	33.640.265.905	36.709.118.334	42.766.173.327
- Nguyên giá	222	68.540.119.766	75.112.531.508	81.794.983.644	91.326.007.832	105.657.968.574
- Giá trị hao mòn lũy kế	223	(35.746.108.634)	(41.559.247.987)	(48.154.717.739)	(54.616.889.498)	(62.891.795.247)
4. Chi phí xây dựng cơ bản dở dang	230	7.224.989.806	3.767.931.763	2.805.016.858	2.016.967.430	1.781.810.064
III. Bất động sản đầu tư	**240**					
IV. Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	**250**		**(36.674.684)**	**(46.113.434)**	**(53.871.194)**	**(53.871.194)**
4. Dự phòng giảm giá đầu tư dài hạn	259		(36.674.684)	(46.113.434)	(53.871.194)	(53.871.194)
V. Tài sản dài hạn khác	**260**	**827.552.585**	**556.944.026**	**672.197.383**	**828.289.313**	**1.000.851.619**
1. Chi phí trả trước dài hạn	261	827.552.585	556.944.026	672.197.383	828.289.313	1.000.851.619
TỔNG CỘNG TÀI SẢN (270 = 100 + 200)	**270**	**63.370.212.183**	**60.979.981.690**	**66.482.392.241**	**74.558.252.656**	**90.158.022.108**

NGUỒN VỐN	Mã số	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
A. NỢ PHẢI TRẢ (300 = 310 + 330)	**300**	**18.012.365.012**	**14.035.912.877**	**15.098.563.494**	**14.294.408.814**	**17.817.667.942**
I. Nợ ngắn hạn	**310**	**18.012.365.012**	**13.648.700.087**	**14.705.846.138**	**13.829.654.401**	**17.308.401.946**
1. Vay và nợ ngắn hạn	311					
2. Phải trả cho người bán	312	1.010.410.075	663.427.411	1.706.657.821	3.023.771.305	7.475.858.735
3. Người mua trả tiền trước	313	538.482.072	1.366.574.056	1.443.702.007	2.148.461.007	1.225.434.619
4. Thuế và các khoản phải nộp nhà nước	314	1.672.007.718	1.173.755.322	1.261.288.866	1.394.616.042	1.084.723.233
5. Phải trả người lao động	315	5.066.916.769	3.789.822.863	2.895.624.153	1.652.989.789	2.152.141.230
6. Chi phí phải trả	316	44.334.294	31.667.353	19.000.412	6.333.470	
9. Các khoản phải trả, phải nộp ngắn hạn khác	319	9.243.536.962	6.610.291.193	4.310.550.725	1.759.032.569	2.710.381.683
- Phải trả&phải nộp khác(3388)	31A	9.238.113.485	6.563.992.184	4.270.915.028	1.720.441.627	2.354.219.030
- Phải trả&phải nộp khác(138)	31B			101.430	101.430	322.785.031
- Phải trả&phải nộp khác(3382)	31C	81.297	46.145.207	39.534.267	38.489.512	33.377.622

- Phải trả&phải nộp khác(3384)	31F	4.924.690	86.322			
- Phải trả&phải nộp khác(3389)	31G	417.490	67.480			
10. Dự phòng phải trả ngắn hạn	320					
11. Quỹ khen thưởng, phúc lợi	323	436.677.122	13.161.889	3.069.022.154	3.844.450.219	2.659.862.446
II. Nợ dài hạn	**330**		**387.212.790**	**392.717.356**	**464.754.413**	**509.265.996**
9. Quỹ phát triển khoa học, công nghệ	339		387.212.790	392.717.356	464.754.413	509.265.996
B. VỐN CHỦ SỞ HỮU (400 = 410 + 430)	**400**	**46.296.973.372**	**48.599.204.245**	**58.666.493.946**	**65.013.144.100**	**84.393.417.078**
I. Vốn chủ sở hữu	**410**	**46.164.677.327**	**48.571.819.145**	**58.609.623.451**	**64.944.308.218**	**84.393.417.078**
1. Vốn đầu tư của chủ sở hữu	411	33.600.000.000	33.600.000.000	33.600.000.000	42.000.000.000	42.000.000.000
3. Vốn khác của chủ sở hữu	413					
2. Thặng dư vốn cổ phần	412	856.800.000	856.800.000	856.800.000	856.800.000	856.800.000
7. Quỹ đầu tư phát triển	417	1.766.678.786	2.175.404.774	7.908.749.148	5.523.718.377	13.000.043.337
8. Quỹ dự phòng tài chính	418	1.766.678.786	2.175.404.774	7.908.749.148	5.523.718.377	13.000.043.337
9. Quỹ khác thuộc vốn chủ sở hữu	419					
10. Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	420	8.174.519.755	9.764.209.597	8.335.325.155	11.040.071.464	15.536.530.404
II. Nguồn kinh phí, quỹ khác	**430**	**132.296.045**	**27.385.100**	**56.870.495**	**68.835.882**	
1. Nguồn kinh phí	432	132.296.045	27.385.100	56.870.495	68.835.882	
2. Nguồn kinh phí đã hình thành TSCĐ	433					
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN (440 = 300 + 400)	**440**	**64.309.338.384**	**62.635.117.122**	**73.765.057.440**	**79.307.552.914**	**102.211.085.020**

- ***Bảng Kết quả sản xuất kinh doanh từ năm 2013 - 2017***

Chỉ tiêu	Mã số	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	4				5
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	[01]	51.381.589.645	59.999.746.531	70.942.717.490	77.534.412.797	100.810.432.801
2. Các khoản giảm trừ	[02]					
3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ (10 = 01 - 02)	[10]	51.381.589.645	59.999.746.531	70.942.717.490	77.534.412.797	100.810.432.801
4. Giá vốn hàng bán	[11]	26.520.902.694	29.272.806.147	32.555.871.750	32.144.036.453	42.633.121.568
5. Lợi nhuận gộp bán hàng và cung cấp dịch vụ (20 = 10 - 11)	[20]	24.860.686.951	30.726.940.384	38.386.845.740	45.390.376.344	58.177.311.233
6. Doanh thu hoạt động tài chính	[21]	1.249.719.362	517.997.412	508.994.430	858.818.590	760.528.841
7. Chi phí tài chính	[22]	633.347.070	481.343.773	329.340.477	177.337.179	31.667.354
8. Chi phí bán hàng	[24]	7.050.967.986	8.239.309.325	10.328.732.621	11.713.693.764	13.996.001.993
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	[25]	7.560.008.402	10.042.727.335	17.678.724.047	20.567.158.298	25.458.292.249
10. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh {30 = 20 + (21 - 22) - (24 + 25)}	[30]	10.866.082.855	12.481.557.363	10.559.043.025	13.791.005.693	19.451.878.478
11. Thu nhập khác	[31]	33.276.818	112.755.636	128.471.276	16.525.820	986.166.817
12. Chi phí khác	[32]		74.432.793	1.200.000	5.953.746	875.939.988
13. Lợi nhuận khác (40 = 31 - 32)	[40]	33.276.818	38.322.843	127.271.276	10.572.074	110.226.829
14. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (50 = 30 + 40)	[50]	10.899.359.673	12.519.880.206	10.686.314.301	13.801.577.767	19.562.105.307
15. Chi phí thuế TNDN hiện hành	[51]	2.724.839.918	2.754.373.645	2.350.989.146	2.761.506.303	4.025.574.903
16. Chi phí thuế TNDN hoãn lại	[52]					
17. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp (60 = 50 - 51 - 52)	[60]	8.174.519.755	9.765.506.561	8.335.325.155	11.040.071.464	15.536.530.404

Qua các số liệu trên báo cáo tài chính và kết quả SXKD của doanh nghiệp, chúng ta thấy hàng năm công ty đã có chỉ số tăng trưởng tốt, doanh thu năm sau cao hơn năm trước, tài sản và nguồn vốn cũng tăng dần theo thời gian. Điều này cho thấy Ban lãnh đạo công ty đã có những định hướng và điều hành khá tốt trong hoạt động, đem lại hiệu quả và lợi nhuận cho các cổ đông, bảo toàn và phát triển nguồn vốn.

Để đạt được hiệu quả trong sản xuất kinh doanh phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố, trong đề tài này, chúng ta tập trung đánh giá mức độ hỗ trợ cho sự cộng tác giữa các đơn vị, bộ phận trong công ty. Cụ thể là cộng tác qua chia sẻ thông tin, kiến thức, nguồn lực (CS); cộng tác vì mục tiêu chung của công ty (MT); cộng tác trong việc ra quyết định (QD); cộng tác trong văn hóa công ty (VH). Đạt được hiệu quả kinh doanh ổn định, có sự tăng trưởng cho thấy qui trình hoạt động của công ty khá nhịp nhàng, sự cộng tác chia sẻ thông tin, hỗ trợ hoàn thành mục tiêu chung khá tốt, ý thức về trách nhiệm, nghĩa vụ của các cá nhân, bộ phận, đơn vị trong công ty đã được xây dựng, phân cấp trách nhiệm rõ ràng.

3. Chuỗi cung ứng nước sạch trong công ty

Để theo dõi các thông tin về sự cảm nhận của khách hàng về công việc Công ty CNHP2 có đáp ứng được các yêu cầu của khách hàng hay không, Các phòng ban liên quan và đơn vị quản lý tiêu thụ có trách nhiệm thu thập các thông tin về sự thoả mãn của khách hàng bằng việc thu nhận các báo cáo của nhân viên đã được trang bị các kiến thức, các công cụ cần thiết, các phương pháp, các phiếu thăm dò khách hàng... Các thông tin này được tổng hợp, xử lý để đưa vào phân tích, đánh giá mức độ hoàn thiện của hệ thống quản lý chất lượng.

Con người là nhân tố trực tiếp tạo ra và quyết định đến chất lượng sản phẩm. Cùng với công nghệ, con người giúp doanh nghiệp đạt chất lượng cao trên cơ sở giảm chi phí. Chất lượng phụ thuộc vào trình độ chuyên môn, tay nghề, kinh nghiệm của lực lượng lao động, ý thức trách nhiệm, tinh thần hợp tác phối hợp giữa các thành viên và mọi bộ phận trong doanh nghiệp. Hình thành và phát triển nguồn nhân lực đáp ứng được những nhu cầu về thực hiện mục tiêu chất lượng là một trong những nội dung cơ bản của quản lý chất lượng.

Căn cứ trên yêu cầu thiết kế về hệ thống cấp nước của khách hàng hoặc của các đơn vị khác trong công ty, Lãnh đạo Công ty CNHP2 phân công cho phòng kỹ thuật và một số đơn vị khác có trách nhiệm phân tích và hoạch định các nội dung công việc liên quan đến toàn bộ quá trình thiết kế bao gồm các khâu khảo sát, phân công tiến hành thiết kế, xem xét, kiểm tra và phê duyệt. Việc phân công trách nhiệm thiết kế được quy định cụ thể trong Kế hoạch thiết kế và trưởng nhóm thiết kế có trách nhiệm quản lý sự phối hợp giữa các thành viên trong nhóm nhằm đảm bảo sự trao đổi thông tin có hiệu quả, từ đó triển khai các phần việc cho các bộ phận liên quan. Mục tiêu quan trọng cần hướng tới là phải làm sao cho các bộ phận chức năng trong chuỗi cung ứng nước sạch có sự phối hợp hoạt động nhuần nhuyễn, liên tục, đúng tiến độ và cao hơn là đảm bảo tiêu chuẩn chất lượng, thỏa mãn yêu cầu của khách hàng.

Trong thời gian qua, mặc dù đã đạt được một số thành tích trong hoạt động sản xuất kinh doanh, nhưng theo tôi, Công ty cùng vẫn còn nhiều mặt hạn chế cần khắc phục để nâng cao hơn nữa hiệu quả hoạt động, mà một trong những biện pháp nâng cao hiệu quả hoạt động, nâng cao uy tín của Công ty là phải quản lý được chuỗi cung ứng nước sạch hoạt động hiệu quả; do vậy trước tiên phải đánh giá được mức độ tích hợp của nó, hay nói cách khác phải có tầm nhìn và đánh giá được sự phối hợp của các bộ phận chức năng trong việc hoàn thành mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Trước hết, chúng ta cần phải thấy được những vấn đề tồn tại trong hệ thống làm ảnh hưởng đến việc nâng cao hiệu quả sản xuất và cung cấp nước sạch như:

- Trong những năm vừa qua, mặc dù Công ty đã hoàn thành rất nhiều công trình đáp ứng yêu cầu cấp nước của khách hàng, nhưng cũng có công trình sai phạm về thi công cũng như chậm trễ tiến độ thi công. Chất lượng thi công công trình có nhiều vấn đề như: thi công sai bản vẽ thiết kế, chậm tiến độ bàn giao công trình. Tiến độ cung cấp vật tư cho công trình chưa đảm bảo, vật tư phụ tùng đường ống giao chậm làm trễ tiến độ.

- Các than phiền của khách hàng vẫn xảy ra trên một số công trình như: thiếu cán bộ giám sát, thi công chậm tiến độ, thi công làm hư hại hoa màu, tài sản của dân, chậm hoàn trả mặt bằng sau khi thi công... Mặc dù các than phiền của khách hàng có được giải quyết, nhưng vẫn ảnh hưởng đến uy tín của công ty bên cạnh đó Công ty phải bỏ ra

rất nhiều chi phí và công sức.

- Công ty CNHP2 đang kiểm soát tài liệu theo cách của riêng mình, các đơn vị trong công ty tự kiểm soát tài liệu của đơn vị mình, việc sắp xếp tài liệu chưa khoa học và hợp lý. Ví dụ như các quy trình vận hành máy móc thiết bị, tài liệu theo dõi máy bơm được lưu trữ tại Phòng VT-TB-CL, công nhân trực tiếp vận hành sản xuất không được tiếp cận... Công ty chưa có qui định thống nhất về kiểm soát tài liệu; kiểm soát chưa khoa học, khó truy tìm, sử dụng còn nhầm lẫn, tài liệu chưa sẵn sàng cho sử dụng

- Công ty CNHP2 kiểm soát hồ sơ theo nhiều cách, hồ sơ khó nhận biết, có những hồ sơ lưu giữ kéo dài, không cần thiết nhưng chưa loại bỏ. Ví dụ như bản vẽ hoàn công được lưu giữ tại phòng Kế hoạch – Kỹ thuật, các đơn vị quản lý trực tiếp quản lý địa bàn thì lại không có, dẫn đến việc khó tìm kiếm, kiểm tra của các đơn vị liên quan.
- Công ty CNHP2 duy trì hệ thống thông tin nội bộ bằng các hình thức họp hội, thông báo, hướng dẫn, sử dụng mạng máy tính nội bộ... nhưng việc trao đổi thông tin chưa thường xuyên, chưa có thủ tục nhất định, chưa hiệu quả, chưa có chứng cứ. Thông tin trao đổi đôi khi không đầy đủ, dẫn đến sai lệch thông tin.

- Công tác lập hồ sơ thanh quyết toán khối lượng còn chậm, công trình thi công xong nghiệm thu vẫn chậm quyết toán tài chính, nhập tài sản, công nợ và hoàn ứng kéo dài …

Xảy ra các hiện tượng nêu trên là do hệ thống quản lý chưa thực sự hiệu quả, chưa kiểm soát hết được các hoạt động bên trong và bên ngoài công ty, chưa xây dựng được qui trình hoạt động hợp lý và chưa thấy được rõ được tính hiệu quả của sự phối hợp giữa các đơn vị, bộ phận liên quan trong công ty. Công ty cần xây dựng công tác hoạch định, chiến lược cho sự phát triển tổng thể, lâu dài; phát huy được sức mạnh nội tại của công ty với yếu tố quan trọng là con người. Nói các khác, xây dựng một tập thể mạnh với sự hợp tác chia sẻ cùng tiến tới mục tiêu chung là nhân tố quan trọng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Nhìn lại chặng đường hơn 30 năm thành lập và phát triển, Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng đã đạt được rất nhiều thành tích và kinh nghiệm. Tuy nhiên, với những đòi hỏi ngày càng cao trong nghành kinh tế trên tất cả các lĩnh vực; xây dựng một chuỗi cung ứng đủ mạnh, hoạt động hiệu quả cũng là một trong những mục tiêu quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp.

Kết luận chương 2:

Dựa trên các kết quả đạt được trong những năm vừa qua cho thấy chuỗi cung ứng nước sạch của Công ty CP Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng hoạt động khá hiệu quả. Tuy nhiên, đánh giá mức độ tích hợp bên trong sẽ giúp doanh nghiệp nhìn nhận được mức độ hiệu quả của chuỗi cung ứng, thấy rõ hơn quá trình và hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị, từ đó có các giải pháp và quyết định phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả, uy tín và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Trong phạm vi đề tài này, chúng ta chỉ tập trung đánh giá mức độ tích hợp bên trong của doanh nghiệp; tích hợp bên trong tập trung vào năng lực cộng tác trong nội bộ doanh nghiệp để tạo lập nên một nền tảng đảm bảo cho sự hoạt động thông suốt, gắn kết, hài hòa, liên tục trong các quy trình kinh doanh nhằm giảm thiểu tối đa các chi phí không cần thiết mà vẫn phục vụ tốt được các nhu cầu của khách hàng.

CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Sơ đồ qui trình nghiên cứu:

3.2. Xây dựng bộ câu hỏi khảo sát

Nghiên cứu này chỉ tập trung vào tích hợp bên trong hay còn gọi là ***tích hợp nội bộ*** chuỗi cung ứng. Theo tác Zhao và cộng sự (2011) thì tích hợp bên trong là mức độ cộng tác giữa các bộ phận chức năng trong một danh nghiệp và nó được đo bằng mức độ mà ở đó công ty có thể thiết lập được các chiến lược, hoạt động thực tế, thủ tục hành chính, các hành vi, vv... nhằm tạo ra các quy trình kinh doanh mang tính cộng tác, đồng bộ, gắn kết trong sự quản lý, điều hành của doanh nghiệp để đáp ứng tốt các nhu cầu

của khách hàng. Với khái niệm này thì rõ ràng là tích hợp bên trong tập trung vào năng lực cộng tác trong nội bộ doanh nghiệp để tạo lập nên một nền tảng đảm bảo cho sự hoạt động thông suốt, gắn kết, hài hòa, liên tục trong các quy trình kinh doanh nhằm giảm thiểu tối đa các chi phí không cần thiết mà vẫn phục vụ tốt được các nhu cầu của khách hàng.

Như thế, nhiệm vụ của việc đánh giá mức độ tích hợp bên trong chuỗi cung ứng sẽ là đo lường mức độ cộng tác giữa các bộ phận, cá nhân trong một doanh nghiệp nhằm loại bỏ bớt đi các thủ tục, chi phí không cần thiết, sử dụng các nguồn lực có hiệu quả hơn và phục vụ khách hàng tốt hơn. Nói một cách khác thì đó là việc đo lường xem mức độ thông suốt về thông tin, tính liên tục của các hoạt động xuyên qua các ranh giới giữa các bộ phận và các cấp quản lý trong một doanh nghiệp nhằm phục vụ tốt hơn các nhu cầu của khách hàng.

Xem xét các nghiên cứu về tích hợp bên trong chuỗi cung ứng, Basnet (2013) nhận thấy rằng thực tế thì mức độ tích hợp chuỗi bên trong doanh nghiệp được nhìn nhận và đánh giá dưới nhiều góc độ khác nhau ở mỗi nghiên cứu. Có nghiên cứu chỉ tập trung vào đánh giá mức độ cộng tác, chia sẻ về thông tin trong doanh nghiệp, có nghiên cứu chỉ tập trung vào đánh giá mức độ cộng tác, chia sẻ về kiến thức hoặc về nguồn lực bên trong doanh nghiệp, có nghiên cứu tập trung vào đánh giá mức độ hợp tác giữa các bộ phận trong việc xây dựng mục tiêu chung và đưa ra các quyết định, hoặc tập trung vào việc xây dựng văn hóa cộng tác chung trong doanh nghiệp. Basnet (2013) đã tổng hợp thành 3 lĩnh vực cộng tác như là 3 tiêu chí đánh giá, đó là: giao tiếp (communication) phối hợp (coordination), mối quan hệ hiệu quả (affective relationship) giữa các bộ phận, cá nhân trong doanh nghiệp.

Ở một nghiên cứu khác, Yuen and Thai, (2017) đã tổng hợp, phân loại các tiêu chí đã được sử dụng để đánh giá mức độ tích hợp bên trong chuỗi cung ứng từ các nghiên cứu trước đó và nhóm thành 3 nhóm tiêu chí đánh giá, đó là: Tích hợp thông tin (Information integration), Tích hợp hoạt động (Operational integration), Tích hợp mối quan hệ (relational integration).

Tổng hợp các câu hỏi khảo sát đánh giá mức độ tích hợp bên trong chuỗi cung ứng của các nghiên cứu trước, chúng ta thấy rằng có thể nhóm thành 3 nhóm cơ bản, đó là:

1- Tích hợp qua việc chia sẻ thông tin, kiến thức, nguồn lực trong doanh nghiệp: là sự cộng tác trong việc chia sẻ thông tin, kiến thức, nguồn lực giữa các bộ phận, cá nhân trong doanh nghiệp.

2- Tích hợp qua việc cộng tác giữa các bộ phận khi xây dựng mục tiêu và ban hành các quyết định: là sự cộng tác trong việc cộng tác, phối kết hợp giữa các bộ phận, cá nhân trong doanh nghiệp khi xây dựng mục tiêu của doanh nghiệp và đưa ra các quyết định trong quá trình điều hành.

3- Tích hợp qua việc xây dựng văn hóa cộng tác trong doanh nghiệp: là hệ thống các niềm tin, giá trị của doanh nghiệp tạo nên sự tin tưởng lẫn nhau, mong muốn, sẵn sàng cộng tác trong các mối quan hệ giữa các bộ phận, cá nhân trong doanh nghiệp.

Trên cơ sở tham khảo các câu hỏi khảo sát đánh giá mức độ tích hợp bên trong chuỗi cung ứng của Basnet (2013) và Yuen and Thai, (2017) theo 3 nhóm trên, bộ câu hỏi khảo sát đánh giá mức độ tích hợp bên trong chuỗi cung ứng ở đề tài nghiên cứu này đã được xây dựng và áp dụng vào thực tế tại Công ty Cổ phần kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng (Phụ lục 01).

Xây dựng bảng câu hỏi, lấy ý kiến cúa các cá nhân trong việc đánh giá mức độ hỗ trợ cho sự cộng tác giữa các đơn vị, bộ phận trong công ty về công việc, sự chia sẻ thông tin, cộng tác vì mục tiêu chung, cộng tác trong việc ra quyết định, cộng tác trong văn hóa công ty.

Đối tượng điều tra, lấy ý kiến là các CBCNV trong doanh nghiệp, những người trực tiếp tham gia trong chuỗi cung ứng nước sạch, hướng tới mục tiêu chung và chiến lược phát triển của doanh nghiệp.

Bước 1: Xác định mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu: Đánh giá mức độ tích hợp bên trong chuỗi cung ứng nước sạch tại Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng.

Câu hỏi nghiên cứu: Học viên sử dụng dạng câu hỏi nhiều lựa chọn, câu hỏi xếp hạng, câu hỏi thanh đo phù hợp với mục tiêu nghiên cứu để xây dựng bảng câu hỏi, thu thập dữ liệu cần thiết để phân tích, đánh giá.

Bước 2: Xác định đối tượng và phạm vi khảo sát

Đối tượng khảo sát: Toàn bộ CBCNV thuộc Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng đã có những trải nghiệm thực tế đang làm việc tại công ty.

Bao gồm 87 cán bộ, công nhân thuộc các phòng ban chức năng và các tổ thuộc khối sản xuất, khối kinh doanh của Công ty.

Bước 3: Xây dựng bộ câu hỏi khảo sát:

Căn cứ vào nội dung đề tài cần nghiên cứu, tham khảo một số tài liệu và sau khi trao đổi, xin ý kiến của giảng viên hướng dẫn, học viên xây dựng dạng câu hỏi có nhiều lựa chọn để thu thập thông tin của người được khảo sát và sử dụng câu hỏi thang đo để đánh giá mức độ hỗ trợ cho sự cộng tác giữa các đơn vị, bộ phận trong công ty. Người tham gia khảo sát căn cứ vào nội dung câu hỏi để lựa chọn tích vào ô mà bản thân thấy đúng và phù hợp nhất.

Bước 4: Cách thức thu thập số liệu

Học viên phát phiếu khảo sát trực tiếp cho các phòng ban và các tổ trực thuộc tại công ty (gồm 6 phòng ban chức năng: Ban kiểm soát, Phòng TC-KT, phòng TC-HC, phòng KH-KT, phòng KDTT, phòng VT-TB-CL và 8 tổ thuộc khối sản xuất, kinh doanh: Tổ sửa chữa NM, tổ vận hành, tổ sửa chữa mạng lưới, tổ thanh tra, tổ đồng hồ, tổ QL nước An Dương 1, tổ QL nước An Dương 2, tổ QL nước Quán Toan – Hùng Vương).

Thời gian khảo sát; từ 25/9/2018 đến 02/10/2018.

Đối tượng tham gia khảo sát trực tiếp điền vào bảng hỏi, hoàn thành phiếu khảo sát dựa trên nhận định, hiểu biết và những trải nghiệm của bản thân về nội dung câu hỏi, đánh giá mức độ hỗ trợ cho sự cộng tác giữa các bộ phận trong chuỗi cung ứng nước sạch một cách độc lập, không tham khảo tài liệu, không tham khảo ý kiến lẫn nhau, đảm bảo các nguyên tắc về khảo sát.

3.3. Tổ chức lấy số liệu khảo sát

Do việc khảo sát số liệu tiến hành với đối tượng là cán bộ công nhân viên các phòng ban, tổ quản lý nước tập trung hầu hết tại Công ty và Nhà máy liền kề nên việc phát phiếu khảo sát đến các cá nhân, đơn vị khá thuận tiện.

Ngày 25/9, Học viên phát phiếu khảo sát trực tiếp cho các phòng ban trong công ty; gồm 6 phòng ban chức năng: Ban kiểm soát, Phòng Tài chính – Kế toán, phòng Tổ chức – Hành chính, phòng Kế hoạch – Kỹ thuật, phòng Kinh doanh tiêu thụ, phòng Vật tư – Thiết bị - Chất lượng; với số lượng phát ra là 31 phiếu. Các đơn vị tiến hành tích phiếu khảo sát, lựa chọn mức độ cho câu trả lời, trong ngày thu về 30 phiếu.

Ngày 26/9, Học viên tiếp tục phát phiếu khảo sát trực tiếp cho các tổ trực thuộc tại công ty; gồm 8 tổ thuộc khối sản xuất, kinh doanh: Tổ sửa chữa nhà máy, tổ vận hành, tổ sửa chữa mạng lưới, tổ thanh tra, tổ đồng hồ, tổ quản lý nước An Dương 1, tổ quản lý nước An Dương 2, tổ quản lý nước Quán Toan – Hùng Vương; tổng số phiếu phát ra là 56 phiếu. Các đơn vị tiến hành tích phiếu khảo sát, lựa chọn mức độ cho câu trả lời, ngày 28/9 thu về 47 phiếu. *(Một số công nhân sửa chữa, lắp đặt máy nước thường xuyên đi hiện trường không có mặt tại văn phòng, có 3 người không tham gia khảo sát).*

Qua quan sát, học viên nhận thấy: đối tượng tham gia khảo sát trực tiếp điền vào bảng hỏi, hoàn thành phiếu khảo sát dựa trên nhận định, hiểu biết và những trải nghiệm của bản thân về nội dung câu hỏi, đánh giá mức độ hỗ trợ cho sự cộng tác giữa các bộ phận trong chuỗi cung ứng nước sạch một cách độc lập, không tham khảo tài liệu, không tham khảo ý kiến lẫn nhau, đảm bảo các nguyên tắc về khảo sát.

3.4. Kết quả Khảo sát

STT	Đơn vị khảo sát	Số phiếu phát ra	Số phiếu thu về	Tỷ lệ
1	Ban Kiểm soát	1	1	100%
2	Phòng Tổ chức – Hành chính	5	5	100%
3	Phòng Kế toán – Tài chinh	5	5	100%
4	Phòng Kế hoạch – Kỹ thuật	9	9	100%
5	Phòng Kinh doanh tiêu thụ	5	5	100%

STT	Đơn vị khảo sát	Số phiếu phát ra	Số phiếu thu về	Tỷ lệ
6	Phòng Vật tư – thiết bị - chất lượng	6	5	83%
7	Tổ Sửa chữa nhà máy	5	5	100%
8	Tổ Vận hành	12	10	83%
9	Tổ Sửa chữa mạng lưới	3	3	100%
10	Tổ Thanh tra	2	2	100%
11	Tổ Đồng hồ	5	4	80%
12	Tổ QL nước An Dương 1	13	10	77%
13	Tổ QL nước An Dương 2	10	8	80%
14	Tổ QL nước Quán Toan – Hùng Vương	7	6	86%
	Tổng cộng	**87**	**77**	**89%**

Tổng số phiếu phát ra là 87 phiếu cho 87 cán bộ công nhân viên làm việc tại các phòng ban và các tổ sản xuất, kinh doanh tại công ty. Số phiếu thu về là 77 phiếu (đạt tỷ lệ 89%). Trong đó:

- Chia theo vị trí, chức danh: Trưởng phó phòng chức năng là 6 phiếu (chiếm 7%), trưởng phó tổ trực thuộc là 8 phiếu (chiếm 9%), cán bộ CNV là 73 phiếu (chiếm 84%).
- Chia theo lĩnh vực công tác: Khối phòng ban chức năng là 25 người (chiếm 29%), Khối sản xuất là 22 người (chiếm 25%), Khối kinh doanh là 40 người (chiếm 46%),

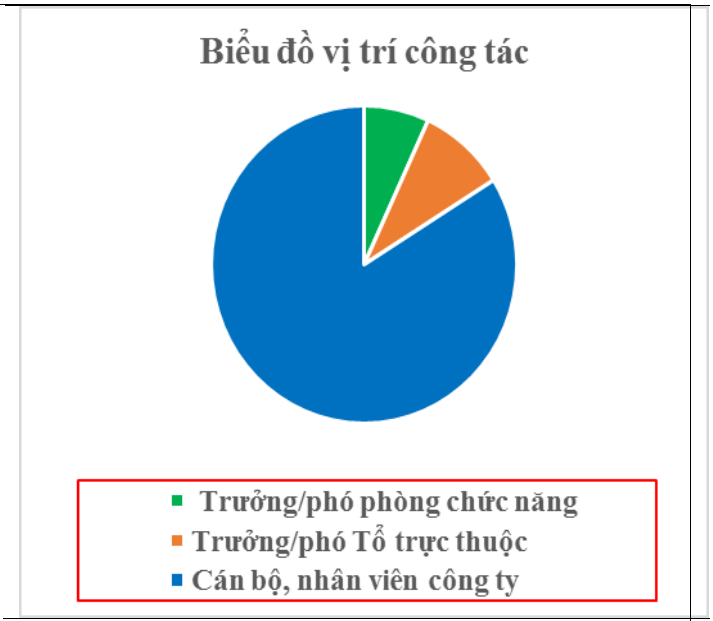
Kết quả trả lời các câu hỏi khảo sát phản ánh tương đối chính xác theo những nhận định, hiểu biết, trải nghiệm của đối tượng tham gia khảo sát, các phiếu khảo sát thu về trả lời đầy đủ các câu hỏi.

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ ĐỀ XUẤT, KIẾN NGHỊ

Trên cơ sở kết quả phân tích số liệu khảo sát và thực tế hoạt động qua các báo cáo của Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng, chương này sẽ đưa ra đánh giá về hiện trạng mức độ tích hợp chuỗi bên trong chuỗi cung ứng nước sạch của Công ty và đề xuất một số điểm cần được quan tâm hơn để nâng cao mức độ cộng tác, phối hợp giữa các đơn vị, bộ phận trong Công ty.

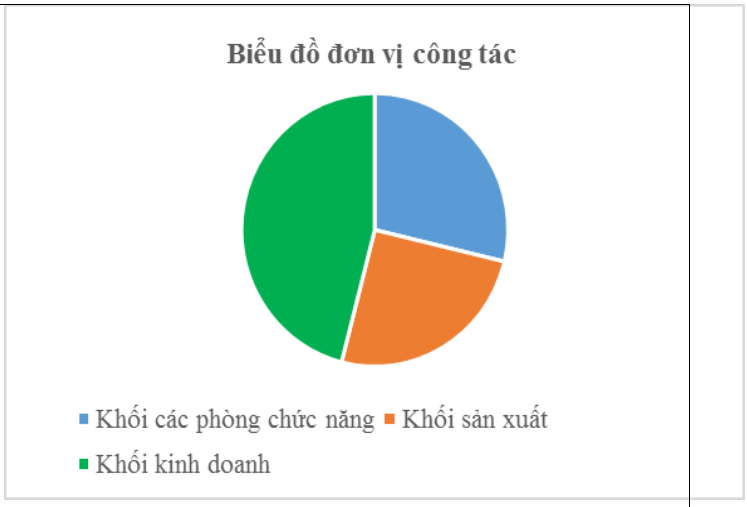
Câu 1: Vị trí làm việc của anh /chị?

1. Vị trí làm việc	**Số lượng**	**Tỷ lệ**
Trưởng/phó phòng chức năng	6	7%
Trưởng/phó Tổ trực thuộc	8	9%
Cán bộ, nhân viên công ty	73	84%
Tổng	**87**	**100 %**



Câu 2: Đơn vị công tác của anh /chị?

Đơn vị công tác	**Số lượng**	**Tỷ lệ**
Khối các phòng chức năng	25	**29%**
Khối sản xuất	22	**25%**
Khối kinh doanh	40	**46%**
Tổng	**87**	**100%**



Câu 3: Đánh giá về mức độ hỗ trợ cho sự cộng tác giữa các đơn vị, bộ phận trong Công ty bằng cách đánh dấu V vào ô phù hợp *(từ mức 1 là "rất kém" đến mức 7 là "rất tốt")*

Stt	Nội dung	Mức đánh giá							Số phiếu
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Điều kiện cơ sở hạ tầng hỗ trợ cho sự cộng tác (vị trí các phòng ban, bộ phận, đường đi, phương tiện liên lạc vv...)				2	6	31	38	77
2	Hệ thống các quy định, quy trình, nội quy vv... hỗ trợ cho sự cộng tác				2	8	35	32	77
3	Cách thức trả lương, thưởng hỗ trợ cho sự cộng tác					6	40	31	77
4	Văn hóa ứng xử giữa các thành viên trong Công ty hỗ trợ cho sự cộng tác			2	3	6	40	26	77
	Cộng (số lựa chọn)	**0**	**0**	**2**	**7**	**26**	**146**	**127**	**308**
	Tỷ lệ (%) – Số lựa chọn/số phiếu	0%	0%	1%	2%	8%	47%	41%	100%

1. Đánh giá về điều kiện cơ sở hạ tầng hỗ trợ cho sự cộng tác (vị trí các phòng ban, bộ phận, đường đi, phương tiện liên lạc vv...) được chọn chính ở mức 6 – 31/77 phiếu và mức 7 – 38/77 phiếu (tốt và rất tốt). Đây cũng là lựa chọn hợp lý do Công ty có văn phòng làm việc cũng mới được đầu tư xây dựng từ 2016, các phòng ban được bố trí khá hợp lý, điều kiện cơ sở vật chất phục vụ công việc khá tốt và hiện đại.
2. Hệ thống các quy định, quy trình, nội quy vv... hỗ trợ cho sự cộng tác được lựa chọn: 2 phiếu mức 4, 8 phiếu mức 5, 35 phiếu mức 6 và 32 phiếu ở mức 7; đây là sự đánh giá khá tốt cho các qui định, nội qui của công ty trong việc hỗ trợ cho sự cộng tác. Theo lựa chọn từ kết quả khảo sát, có thể thấy hệ thống qui định, quy trình, nội quy phù hợp với tiêu chí chung, tuân thủ theo qui định về luật lao động, luật doanh nghiệp được mọi người chấp nhận và tuân theo.
3. Cách thức trả lương, thưởng hỗ trợ cho sự cộng tác được lựa chọn: 6 phiếu mức 5, 40 phiếu mức 6 và 31 phiếu mức 7 cho thấy sự đồng ý khá cao về cách thức trả lương thưởng của CBCNV trong công việc; thể hiện cách đánh giá năng lực

làm việc và hiệu quả công việc của Công ty thông qua cách trả lương cũng được sự nhất trí của CBCNV công ty.

4. Văn hóa ứng xử giữa các thành viên trong Công ty hỗ trợ cho sự cộng tác được lựa chọn: 2 phiếu ở mức 3, 3 phiếu ở mức 4, 6 phiếu ở mức 5, 40 phiếu ở mức 6 và 26 phiếu ở mức 7. Nhìn chung, văn hóa ứng xử được đánh giá khá tốt tuy còn vài ý kiến về văn hóa ứng xử còn kém; đây là điều khó tránh khỏi trong một tập thể với nhiều cá nhân khác nhau.

Nhìn chung, đánh giá mức độ hỗ trợ cho sự cộng tác giữa các đơn vị, bộ phận trong công ty về điều kiện cơ sở hạ tầng, hệ thống qui định, cách thức trả lương, văn hóa ứng xử được lựa chọn ở mức khá cao: chủ yếu ở mức 6 (47,4%) và mức 7 (41,2%) – tốt và rất tốt; cho thấy dù ở vị trí nào, đơn vị công tác nào, CBCNV công ty đều đồng ý về chế độ đãi ngộ và điều kiện làm việc tại công ty.

Tuy nhiên qua phân tích số liệu khảo sát cho thấy để nâng cao hơn nữa điều kiện hỗ trợ các đơn vị bộ phận và cá nhân các thành viên trong Công ty cộng tác với nhau chặt chẽ hơn nữa thì Công ty cần đặc biệt lưu tâm hoàn thiện hơn nữa ở hai lĩnh vực: văn hóa ứng xử và hệ thống các quy trình công tác; đây là hai lĩnh vực hiện nay có điểm đánh giá trung bình thấp nhất.

Câu 4: Ý kiến về thực tế cộng tác giữa các đơn vị, bộ phận trong Công ty

(bằng cách đánh dấu V vào ô phù hợp):

1- Rất không đồng ý
2- Không đồng ý
3- Đồng ý một phần
4- Đồng ý
5- Rất đồng ý

Stt	Mã	Nội dung câu hỏi	Phần trăm lựa chọn (%)					Điểm TB
			1	2	3	4	5	
1	CS01	Chúng tôi chia sẻ với bộ phận khác các thông tin có liên quan để cùng nhau nâng cao hiệu quả công việc chung	0P/77P	0P/77P	8P/77	35P/77	34P/77	4.3
2	CS02	Chúng tôi chia sẻ với bộ phận khác kiến thức, nguồn lực của mình để cùng nhau nâng cao hiệu quả công việc chung	0P/77P	3P/77P	5P/77	36P/77	33P/77	4.3
3	*QD01*	Các bộ phận trong Công ty thường cùng nhau phân tích khó khăn, thách thức chung	0P/77P	1P/77P	6P/77	48P/77	21P/77	4.1

Stt	Mã	Nội dung câu hỏi	Phần trăm lựa chọn (%)					Điểm TB
			1	2	3	4	5	
4	MT01	Các bộ phận trong Công ty thường cùng nhau thảo luận xây dựng mục tiêu chung của Công ty	0P/77P	2P/77P	7P/77	36P/77	32P/77	4.3
5	MT02	Các bộ phận trong Công ty thường cùng nhau thảo luận xây dựng kế hoạch chung của Công ty	0P/77P	1P/77P	3P/77	38P/77	35P/77	4.4
6	VH01	Chúng tôi hiểu rõ khó khăn và thách thức của các bộ phận khác trong Công ty	0P/77P	1P/77P	10P/77	38P/77	28P/77	4.2
7	VH02	Chúng tôi thường nỗ lực để duy trì quan hệ tốt với các bộ phận khác trong Công ty	0P/77P	0P/77P	7P/77	41P/77	29P/77	4.3
8	*QD02*	Các bộ phận trong Công ty thường cộng tác chặt chẽ với nhau để giảm thiểu chi phí và hạn chế rủi ro chung của C.ty	0P/77P	0P/77P	5P/77	35P/77	37P/77	4.4
9	VH03	Mỗi bộ phận trong Công ty thường luôn sẵn sàng hỗ trợ, giúp đỡ các bộ phận khác	0P/77P	1P/77P	5P/77	35P/77	36P/77	4.4
10	VH04	Chúng tôi thông báo ngay cho bộ phận khác về sự việc, sự cố thuộc trách nhiệm xử lý của bộ phận đó	0P/77P	0P/77P	2P/77	40P/77	35P/77	4.4
11	*QD03*	Chúng tôi tham khảo ý kiến của các bộ phận khác trong Công ty trước khi ra các quyết định có thể ảnh hưởng tới họ	0P/77P	0P/77P	5P/77	40P/77	32P/77	4.4
12	VH05	Các bộ phận thuộc khối sản xuất và khối kinh doanh có thể trực tiếp làm việc với nhau ngay lập tức khi cần	0P/77P	0P/77P	8P/77	37P/77	32P/77	4.3
13	VH06	Tôi thấy thoải mái khi trực tiếp liên hệ công tác với các bộ phận khác trong Công ty hoặc cá nhân ở các bộ phận khác khi cần	0P/77P	0P/77P	7P/77	38P/77	32P/77	4.3
14	VH07	Tôi thấy thoải mái khi trao đổi công việc với những người ở cấp quản lý cao hơn trong Công ty	0P/77P	0P/77P	12P/77	43P/77	22P/77	4.1
15	VH08	Việc tổng kết, đánh giá, rút kinh nghiệm và khen thưởng của Công ty đối với các bộ phận và cá nhân đã cộng tác tốt với nhau trong công việc mang lại hiệu quả tích cực	0P/77P	0P/77P	5P/77	36P/77	35P/77	4.3

- Từ các phiếu lựa chọn của người tham gia khảo sát, học viên tổng hợp số phiếu và tính điểm trung bình của từng câu hỏi trong phiếu khảo sát. Căn cứ theo các lựa chọn từ mức 1 đến mức 5, sẽ cho điểm từ 1 đến 5 tương ứng; từ đó sẽ tính ra được điểm trung bình từng câu hỏi được lựa chọn của người tham gia khảo sát.
- Tính điểm trung bình: Có các cấp độ lựa chọn tăng dần từ 1 đến 5 và cũng được cho điểm từ 1 đến 5 (*Lựa chọn mức 1 được 1 điểm, mức 2 được 2 điểm và như vậy mức 5 là 5 điểm).* Tổng số điểm của các lựa chọn chia cho tổng số phiếu ra số điểm trung bình. Nhìn vào số điểm trung bình của từng nội dung câu hỏi, chúng ta cũng phần nào đánh giá được ý kiến, sự lựa chọn của tập thể về thực tế cộng tác giữa các đơn vị, bộ phận trong Công ty.

Đánh giá về thực tế cộng tác giữa các đơn vị, bộ phận trong công ty để nhìn nhận ở các khía cạnh khác nhau, chúng ta chia ra làm 3 nhóm:

Nhóm 1: CS: cộng tác qua chia sẻ thông tin, kiến thức, nguồn lực

Nhóm 2: MT-QD: cộng tác vì mục tiêu chung và quyết định của công ty

Nhóm 3: VH: cộng tác trong văn hóa công ty

Nhóm 1: CS: cộng tác qua chia sẻ thông tin, kiến thức, nguồn lực

Stt	Mã	Nội dung câu hỏi	Phần trăm lựa chọn (%)					Điểm trung bình
			1	2	3	4	5	
1	**CS01**	Chúng tôi chia sẻ với bộ phận khác các thông tin có liên quan để cùng nhau nâng cao hiệu quả công việc chung	0%	0%	10.4%	45.5%	44.2%	*4.3*
2	**CS02**	Chúng tôi chia sẻ với bộ phận khác kiến thức, nguồn lực của mình để cùng nhau nâng cao hiệu quả công việc chung	0%	3.9%	6.5%	46.8%	42.9%	*4.3*

1. (CS01) Chúng tôi chia sẻ với bộ phận khác các thông tin có liên quan để cùng nhau nâng cao hiệu quả công việc chung với tỷ lệ lựa chọn: 10,4% mức 3 – *đồng ý một phần*, 45,5% mức 4 – *đồng ý* và 44,2% mức 5 - *rất đồng ý*; tỷ lệ này cho thấy sự chia sẻ thông tin giữa các bộ phận khá tốt.
2. (CS02) Chúng tôi chia sẻ với bộ phận khác kiến thức, nguồn lực của mình để cùng nhau nâng cao hiệu quả công việc chung với tỷ lệ lựa chọn: 3,9% mức 2 – *không đồng ý*, 6,5% mức 3 – *đồng ý một phần*, 46,8% mức 4 - *đồng ý* và

42,9% mức 5- *rất đồng ý*. Điểm trung bình của CS01 và CS02 là 4,3 khá cao (lấy mức thấp nhất là 1 và mức cao nhất là 5) cho thấy sự chia sẻ hỗ trợ trong công việc của các bộ phận được đánh giá khá tốt. Ngoài việc phải hoàn thành công việc được giao, các cá nhân đều có ý thức cao về sự chia sẻ, hỗ trợ với các bộ phận khác hoàn thành công việc theo kế hoạch đề ra.

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh không thể thiếu sự chia sẻ thông tin, kiến thức và nguồn lực. Xây dựng được ý thức cùng nhau hợp tác, chia sẻ thông tin kiến thức cùng phát triển và hoàn thành công việc được giao là tiêu chí quan trọng giúp doanh nghiệp phát triển bền vững. Một tập thể hoạt động phải có sự gắn kết, chia sẻ, hỗ trợ không chỉ thông tin mà còn nhiều lĩnh vực khác vì mục tiêu chung. Tuy nhiên, so sánh chi tiết hơn về kết quả khảo sát cho thấy việc chia sẻ thông tin giữa các đơn vị và bộ phận trong Công ty là có phần tốt hơn việc chia sẻ kiến thức và nguồn lực. Điều này gợi ý rằng Công ty cần chú ý hơn vào việc khuyến khích và tạo điều kiện để các đơn vị và cá nhân tăng cường chia sẻ kiến thức và nguồn lực với nhau vì mục tiêu và lợi ích chung của Công ty.

Nhóm 2: MT-QD: cộng tác vì mục tiêu chung và quyết định của công ty

Stt	Mã	Nội dung câu hỏi	Phần trăm lựa chọn (%)					Điểm trung bình
			1	2	3	4	5	
3	MT01	Các bộ phận trong Công ty thường cùng nhau thảo luận xây dựng mục tiêu chung của Công ty	0%	2.6%	9.1%	46.8%	41.6%	*4.3*
4	MT02	Các bộ phận trong Công ty thường cùng nhau thảo luận xây dựng kế hoạch chung của Công ty	0%	1.3%	3.9%	49.4%	45.5%	*4.4*
5	*QD01*	Các bộ phận trong Công ty thường cùng nhau phân tích khó khăn, thách thức chung	0%	1.3%	7.9%	63.2%	27.6%	*4.1*
6	*QD02*	Các bộ phận trong Công ty thường cộng tác chặt chẽ với nhau để giảm thiểu chi phí và hạn chế rủi ro chung của Công ty	0%	0%	6.5%	45.5%	48.0%	*4.4*
7	*QD03*	Chúng tôi tham khảo ý kiến của các bộ phận khác trong Công ty trước khi ra các quyết định có thể ảnh hưởng tới họ	0%	0%	6.5%	51.9%	41.6%	*4.4*

3. (MT01) Các bộ phận trong Công ty thường cùng nhau thảo luận xây dựng mục tiêu chung của Công ty. Tỷ lệ lựa chọn: 2,6% mức 2 – *không đồng ý*, 9,1% mức 3 – *đồng ý một phần*, 46,8% mức 4 – *đồng ý* và 41,6% mức 5 - *rất đồng ý*; điểm trung bình là 4,3.
4. (MT02) Các bộ phận trong Công ty thường cùng nhau thảo luận xây dựng kế hoạch chung của Công ty. Tỷ lệ lựa chọn: 1,3% mức 2 – *không đồng ý*, 3,9% mức 3 – *đồng ý một phần*, 49,4% mức 4 – *đồng ý* và 45,5% mức 5 - *rất đồng ý*; điểm trung bình là 4,4.
5. (QD01) Các bộ phận trong Công ty thường cùng nhau phân tích khó khăn, thách thức chung. Số phiếu lựa chọn: 1,3% mức 2 – *không đồng ý*, 7,9% mức 3 – *đồng ý một phần*, 63,2% mức 4 – *đồng ý* và 27,6% mức 5 - *rất đồng ý*; điểm trung bình là 4,1.
6. (QD02) Các bộ phận trong Công ty thường cộng tác chặt chẽ với nhau để giảm thiểu chi phí và hạn chế rủi ro chung của Công ty. Tỷ lệ lựa chọn: 6,5% mức 3 – *đồng ý một phần*, 45,5% mức 4 – *đồng ý* và 48% mức 5 - *rất đồng ý*; điểm trung bình là 4,4.
7. (QD03) Chúng tôi tham khảo ý kiến của các bộ phận khác trong Công ty trước khi ra các quyết định có thể ảnh hưởng tới họ. Tỷ lệ lựa chọn: 6,5% mức 3 – *đồng ý một phần*, 51,9% mức 4 – *đồng ý* và 41,6% mức 5 - *rất đồng ý*; điểm trung bình là 4,4.

Tỷ lệ lựa chọn trên cho thấy sự cộng tác vì mục tiêu chung của công ty khá chặt chẽ, các bộ phận đã trao đổi, cùng nhau thực hiện công việc theo kế hoạch, mục tiêu đề ra. Các cá nhân, bộ phận đều có ý thức về công việc, xây dựng kế hoạch công tác vì mục tiêu cùng phát triển, hoàn thành kế hoạch đề ra. Các quyết định trong quá trình điều hành để giải quyết các khó khăn vướng mắc phát sinh trong công việc có sự nhất trí cao của các cá nhân và đơn vị, Mọi người đều có ý thức và trách nhiệm phối hợp với nhau nhằm đạt được hiệu quả cao trong công việc.

Tuy nhiên, kết quả khảo sát cho thấy có hai lĩnh vực vẫn còn hạn chế hơn so với các lĩnh vực khác đó là việc cùng nhau phân tích khó khăn thách thức chung và việc xây dựng mục tiêu chung của Công ty. Kết quả khảo sát này gợi ý rằng Công ty cần xem xét lại quá trình triển khai thực hiện ở hai lĩnh vực công tác này để xây dựng được

các giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện hơn các quy trình có liên quan và khuyến khích các tập thể và cá nhân trong Công ty tham gia tích cực hơn, cộng tác chặt chẽ với nhau hơn trong việc phân tích chia sẻ khó khăn và xây dựng mục tiêu chung của Công ty.

Nhóm 3: VH: cộng tác trong văn hóa công ty

Stt	Mã	Nội dung câu hỏi	Phần trăm lựa chọn (%)					Điểm trung bình
			1	2	3	4	5	
8	VH01	Chúng tôi hiểu rõ khó khăn và thách thức của các bộ phận khác trong Công ty	0.0%	1.3%	13.0%	49.4%	36.4%	*4.2*
9	VH02	Chúng tôi thường nỗ lực để duy trì quan hệ tốt với các bộ phận khác trong Công ty	0%	0%	9.1%	53.2%	37.7%	*4.3*
10	VH03	Mỗi bộ phận trong Công ty thường luôn sẵn sàng hỗ trợ, giúp đỡ các bộ phận khác	0%	1.3%	6.5%	45.5%	46.8%	*4.4*
11	VH04	Chúng tôi thông báo ngay cho bộ phận khác về sự việc, sự cố thuộc trách nhiệm xử lý của bộ phận đó	0%	0%	2.6%	51.9%	45.5%	*4.4*
12	VH05	Các bộ phận thuộc khối sản xuất và khối kinh doanh có thể trực tiếp làm việc với nhau ngay lập tức khi cần	0%	0%	10.4%	48.1%	41.6%	*4.3*
13	VH06	Tôi thấy thoải mái khi trực tiếp liên hệ công tác với các bộ phận khác trong Công ty hoặc cá nhân ở các bộ phận khác khi cần	0%	0%	9.1%	49.4%	41.5%	*4.3*
14	VH07	Tôi thấy thoải mái khi trao đổi công việc với những người ở cấp quản lý cao hơn trong Công ty	0%	0%	15.6%	55.8%	28.6%	*4.1*
15	VH08	Việc tổng kết, đánh giá, rút kinh nghiệm và khen thưởng của Công ty đối với các bộ phận và cá nhân đã cộng tác tốt với nhau trong công việc mang lại hiệu quả tích cực	0%	0%	6.6%	47.4%	46.0%	*4.3*

8. (VH01) Chúng tôi hiểu rõ khó khăn và thách thức của các bộ phận khác trong Công ty. Số phiếu lựa chọn: 1,3% mức 2 – *không đồng ý*, 13% mức 3 – *đồng*

ý một phần, 49,4% mức 4 – *đồng ý* và 36,4% mức 5 - *rất đồng ý*; điểm trung bình đạt 4,2.

9. (VH02) Chúng tôi thường nỗ lực để duy trì quan hệ tốt với các bộ phận khác trong Công ty. Số phiếu lựa chọn: 9,1% mức 3 – *đồng ý một phần*, 53,2% mức 4 – *đồng ý* và 37,7% mức 5 - *rất đồng ý*; điểm trung bình đạt 4,3.

10. (VH03) Mỗi bộ phận trong Công ty thường luôn sẵn sàng hỗ trợ, giúp đỡ các bộ phận khác. Số phiếu lựa chọn: 1,3% mức 2 – *không đồng ý*, 6,5% mức 3 – *đồng ý một phần*, 45,5% mức 4 – *đồng ý* và 46,8% mức 5 - *rất đồng ý*; điểm trung bình đạt 4,4.

11. (VH04) Chúng tôi thông báo ngay cho bộ phận khác về sự việc, sự cố thuộc trách nhiệm xử lý của bộ phận đó. Số phiếu lựa chọn: 2,6% mức 3 – *đồng ý một phần*, 51,9% mức 4 – *đồng ý* và 45,5% mức 5 - *rất đồng ý*; điểm trung bình đạt 4,4.

12. (VH05) Các bộ phận thuộc khối sản xuất và khối kinh doanh có thể trực tiếp làm việc với nhau ngay lập tức khi cần. Số phiếu lựa chọn: 10,4% mức 3 – *đồng ý một phần*, 48,1% mức 4 – *đồng ý* và 41,6% mức 5 - *rất đồng ý*; điểm trung bình đạt 4,3.

13. (VH06) Tôi thấy thoải mái khi trực tiếp liên hệ công tác với các bộ phận khác trong Công ty hoặc cá nhân ở các bộ phận khác khi cần. Số phiếu lựa chọn: 9,1% mức 3 – *đồng ý một phần*, 49,4% mức 4 – *đồng ý* và 41,5% mức 5 - *rất đồng ý*; điểm trung bình đạt 4,3.

14. (VH07) Tôi thấy thoải mái khi trao đổi công việc với những người ở cấp quản lý cao hơn trong Công ty. Số phiếu lựa chọn: 15,6% mức 3 – *đồng ý một phần*, 55,8% mức 4 – *đồng ý* và 28,6% mức 5 - *rất đồng ý*; điểm trung bình đạt 4,1.

15. (VH08) Việc tổng kết, đánh giá, rút kinh nghiệm và khen thưởng của Công ty đối với các bộ phận và cá nhân đã cộng tác tốt với nhau trong công việc mang lại hiệu quả tích cực. Số phiếu lựa chọn: 6,6% mức 3 – *đồng ý một phần*, 47,4% mức 4 – *đồng ý* và 46% mức 5 - *rất đồng ý*; điểm trung bình đạt 4,3.

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra nhân tố môi trường làm việc và chế độ phúc lợi có tác

động tích cực đến động lực lao động; do vậy việc cải thiện môi trường làm việc tốt (an toàn, sạch sẽ, thân thiện, trang thiết bị đầy đủ, văn hóa công ty tốt, các quy định lao động công minh ...) và xây dựng chế độ phúc lợi hợp lý sẽ tạo điều kiện gia tăng động lực lao động của người lao động trong công ty. Trong sản xuất kinh doanh, muốn đạt được hiệu quả sản xuất cao, năng suất lao động cao thì bất kỳ tổ chức nào cũng cần phải có đội ngũ nhân viên mạnh. Ngoài trình độ chuyên môn, đạo đức ra thì vấn đề động lực làm việc là một trong những yếu tố quyết định đến năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động. Để tạo cho nhân viên vui vẻ, tích cực và có tính sáng tạo cao trong công việc thì cần phải có biện pháp tạo động lực hiệu quả cũng như tạo ra môi trường làm việc vui vẻ, đoàn kết cho cán bộ công nhân viên của công ty thì công ty cần phải có cơ chế tiền lương mới phù hợp với điều kiện phát triển kinh tế xã hội cũng như có các hoạt động văn hóa, văn nghệ, thể thao, du lịch để tạo động lực cho người lao động.

Thực tế hoạt động của Công ty và kết quả khảo sát đều cho thấy việc xây dựng văn hóa Công ty đã được Ban lãnh đạo Công ty chú trọng và đạt được kết quả tương đối tốt nhằm khuyến khích các đơn vị và cá nhân cộng tác chặt chẽ với nhau trong công việc. Điểm nổi bật trong công tác này đó là văn hóa ứng xử khi có sự cố xảy ra trong Công ty, đảm bảo rằng bộ phận, cá nhân chịu trách nhiệm chính luôn được thông báo ngay lập tức và sự sẵn sàng của các bộ phận khác tham gia và hỗ trợ lẫn nhau xử lý sự việc.

Qua kết quả khảo sát cũng cho thấy điểm còn có những hạn chế nhất định trong việc xây dựng văn hóa của Công ty là tâm lý e ngại khi trao đổi trực tiếp về công việc với lãnh đạo các cấp trong Công ty và sự hiểu biết, chia sẻ khó khăn với các đơn vị bộ phận khác. Kết quả khảo sát gợi ý rằng mặc dù đã đạt được mức độ tương đối nhưng để hoàn thiện hơn trong công tác xây dựng văn hóa cộng tác thì Công ty cần chú trọng hơn vào hai lĩnh vực còn có phần hạn chế này; các biện pháp cụ thể cần được triển khai nhằm giúp làm mất dần đi tâm lý e ngại của cấp dưới khi làm việc với cấp trên; các hoạt động để các đơn vị bộ phận trong Công ty hiểu biết và chia sẻ những khó khăn thách thức của nhau cần được tổ chức nhiều hơn trong thời gian tới.

KẾT LUẬN

Căn cứ vào kết quả nghiên cứu, chúng ta thấy chuỗi cung ứng nước sạch của công ty hoạt động khá nhịp nhàng, hiệu quả. Ý thức về sự cộng tác trong công việc giữa các đơn vị, bộ phận trong công ty được đánh giá khá cao: sự trao đổi thông tin, sẵn sàng hỗ trợ trong công việc hướng tới mục tiêu chung được lựa chọn ở mức độ cao. Cùng với các kết quả đạt được trong SXKD được thế hiện trên báo cáo tài chính trong những năm gần đây, với sự phát triển ổn định của doanh nghiệp cho thấy sự tích hợp của chuỗi cung ứng nước sạch cho hiệu quả khá tốt. Bước đầu, Công ty đã xây dựng được hệ thống tích hợp nội bộ có ý thức về công việc, chia sẻ hướng tới mục tiêu chung, cùng nhau phát triển.

Tuy nhiên, Công ty cần nhìn lại những mặt hạn chế còn tồn tại để nâng cao hơn nữa hiệu quả hoạt động, mà một trong những biện pháp nâng cao hiệu quả hoạt động, nâng cao uy tín của Công ty là phải quản lý được chuỗi cung ứng nước sạch hoạt động hiệu quả; hay nói cách khác phải khuyến khích, thúc đẩy được sự phối hợp của các bộ phận chức năng trong việc hoàn thành mục tiêu chung của doanh nghiệp. Từ đó xây dựng, phát huy sức mạnh nội tại của doanh nghiệp dựa trên sự cộng tác, chia sẻ của các bộ phận, đơn vị trong công ty. Cụ thể:

1. ***Gia tăng sự gắn kết và phát huy sức mạnh nội tại của Công ty thông qua sự cộng tác, chia sẻ thông tin, kiến thức, nguồn lực***.

Mọi nghiên cứu về văn hoá tổ chức cũng đều chỉ ra rằng sự gắn kết và sức mạnh bên trong của công ty làm gia tăng động lực lao động của đội ngũ người lao động thông qua các yếu tố: Truyền thông/ giao tiếp giữa các phòng ban của công ty; Khuyến khích mọi thành viên trao đổi thông tin/ giao tiếp/ giao lưu; Chính sách/ thủ tục hợp lý, dễ hiểu và kịp thời; Công bằng, trung thực... Do vậy, việc gia tăng sự gắn kết và phát huy sức mạnh nội tại của Công ty là cần thiết; khuyến khích việc giao tiếp và chia sẻ thông tin thường xuyên giữa các cấp và phòng ban trong Công ty. Các cuộc họp giao ban hàng tháng, họp sản xuất kinh doanh hằng quý sẽ giúp mọi người hiểu rõ hơn hoạt động của toàn Công ty và cảm nhận được tinh thần đoàn kết, gắn bó giữa các bộ phận, giữa các đồng nghiệp. Đồng thời, khuyến khích tạo điều kiện cho các nhân viên được nêu những thắc mắc hoặc nguyện vọng cá nhân với phòng nhân sự hoặc nhà quản trị cấp cao nếu

vấn đề của họ không được giải quyết ổn thỏa trong nhóm hay trong bộ phận.

2. *Phát huy tinh thần đoàn kết, sức mạnh nội bộ công ty qua sự cộng tác trong việc ra quyết định, vì mục tiêu chung của công ty.*

Xây dựng giá trị cốt lõi. Về bản chất, giá trị cốt lõi của Công ty chính là định hướng trong mỗi quyết định hằng ngày, đồng thời giúp các nhân viên có cách ứng xử thống nhất, chuẩn mực trong mọi tình huống. Do đó, giá trị cốt lõi của Công ty không chỉ cần được quảng bá bằng nhiều cách khác nhau, mà còn nằm trong nội dung đào tạo nhân viên ngay từ khi tuyển dụng người mới.

Xây dựng tình đồng đội. Mối quan hệ gắn bó giữa các đồng nghiệp cần được đánh giá cao. Ngoài sự hiểu biết về mặt chuyên môn nghiệp vụ, để khi cần người này hỗ trợ được người khác kịp thời nhằm hoàn thành công việc đúng thời hạn.

Công nhận thành tích và khen thưởng. Công ty cần đánh giá đúng thành tích mà một nhóm hay một cá nhân đã đạt được để có biện pháp biểu dương, khen thưởng kịp thời. Hàng quý, lãnh đạo Công ty nên tổ chức họp để bình chọn những cá nhân xuất sắc trong việc thực hiện các giá trị cốt lõi của Công ty, sau đó trao phần thưởng xứng đáng cho một số cá nhân xuất sắc nhất.

3. *Nâng cao sức mạnh nội bộ qua việc xây dựng văn hóa cộng tác hỗ trợ lẫn nhau trong toàn Công ty*

Văn hóa công ty định hướng cách thức tương tác giữa các đơn vị bộ phận và cá nhân và cũng là nền tảng cho mọi quyết định của một doanh nghiệp; đây là kết quả đóng góp của mọi đơn vị và cá nhân trong công ty qua các thời kỳ, đặc biệt là của người đứng đầu doanh nghiệp. Kết quả khảo sát cho thấy Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng đã xây dựng được văn hóa cộng tác hỗ trợ lẫn nhau khá tốt trong toàn công ty. Tuy nhiên vẫn còn những lĩnh vực cần được lãnh đạo Công ty quan tâm hoàn thiện hơn nữa, đặc biệt là việc xây dựng mối quan hệ gần gũi, hạn chế bớt khoảng cách“ tâm lý“ giữa công nhân viên với các cấp lãnh đạo trong Công ty.

Việc xây dựng văn hóa cộng tác, hỗ trợ lẫn nhau trong công ty không chỉ giới hạn trong các hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty mà còn có thể thực hiện qua nhiều hoạt động khác như thể thao, văn nghệ, từ thiện, vv... Công ty cần phát huy hơn nữa thế mạnh của mình trong tổ chức các hoạt động thể dục thể thao như bóng đá, văn nghệ khi

tham gia các hoạt động, phong trào do các tổ chức, liên đoàn ngành tổ chức, ngoài hoạt động sản xuất, kinh doanh. Làm tốt hơn điều đó sẽ càng tạo nên sức mạnh nội tại cho Công ty. Tổ chức các hoạt động thiện nguyện để cải thiện điều kiện sống cho cộng đồng sẽ không những giúp đỡ được cho những người có hoàn cảnh khó khăn, mà còn mang đến niềm hạnh phúc, tự hào, tăng thêm sự gắn bó giữa các thành viên của Công ty, xóa bớt đi khoảng cách giữa lãnh đạo và cán bộ nhân viên.

Việc nhìn nhận hoạt động của một doanh nghiệp dưới góc độ chuỗi cung ứng là một cách tiếp cận mới, hiện đại vì nó giúp cho doanh nghiệp tiết kiệm và sử dụng hiệu quả hơn các nguồn lực của mình trong kinh doanh đồng thời tạo nền tảng cho việc nâng cao năng lực tích hợp trong toàn bộ chuỗi cung ứng. Chính vì vậy mà ngày càng có nhiều doanh nghiệp, nhiều người quan tâm đến lĩnh vực này và để đáp ứng được yêu cầu cấp thiết ấy thì những nghiên cứu về lĩnh vực này càng được quan tâm nhiều hơn. Đề tài: "*Đánh giá mức độ tích hợp bên trong chuỗi cung ứng nước sạch tại Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng*" đã phần nào đóng góp cho mục tiêu đó dưới góc độ một nghiên cứu ở Việt Nam trong lĩnh vực này. Qua đề tài này, tôi mong muốn Công ty CP nước sạch số 2 Hải Phòng nói riêng và các công ty ngành nước nói chung có cái nhìn sâu sắc hơn về chuỗi cung ứng nước sạch tại doanh nghiệp mình, có những giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị và hiệu quả hoạt động của công ty.

Quản trị chuỗi cung ứng là một lĩnh vực có phạm vi rất rộng, muốn nghiên cứu đầy đủ cần có nhiều công sức, thời gian và rất nghiều nguồn lực khác. Trong phạm vi một đề tài nghiên cứu của một học viên cao học chuyên ngành Quản trị kinh doanh, với những giới hạn về mặt thời gian, phạm vi nghiên cứu, số lượng mẫu khảo sát, vv... chắc chắn đề tài vẫn còn những hạn chế nhất định. Chính vì thế việc sử dụng kết quả nghiên cứu này trong thực tiễn và trong nghiên cứu cần được xem xét cẩn trọng tùy theo thực tế riêng biệt tại các doanh nghiệp khác nhau.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- ✓ Công ty Cổ phần kinh doanh nước sạch số 2 Hải phòng (2013-2017), Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh tại công ty Cổ phần kinh doanh nước sạch số 2 Hải phòng giai đoạn 2013-2017.
- ✓ Công ty Cổ phần kinh doanh nước sạch số 2 Hải phòng (2013-2017), Báo cáo tài chính công ty Cổ phần kinh doanh nước sạch số 2 Hải phòng giai đoạn 2013-2017.
- ✓ Basnet, C. (2013). The measurement of internal supply chain integration. Management Research Review, 36(2), 153-172.
- ✓ Chen, H., Daugherty, P.J. and Roath, A.S. (2009), "Defining and operationalizing supply chain process integration", Journal of Business Logistics, Vol. 30 No.1, pp. 63-84.
- ✓ Leuschner, R., Rogers, D.S. and Charvet, F.F. (2013), "A meta-analysis of supply chain integration and firm performance", Journal of Supply Chain Management, Vol. 49 No. 2, pp. 34-57.
- ✓ Seo, Y.-J., Dinwoodie, J. and Roe, M. (2015), "Measures of supply chain collaboration in container logistics", Maritime Economics & Logistics, Vol.17 No. 3, pp. 292-314.
- ✓ Stevens, G.C. (1989), "Integrating the supply chain", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 19 No. 8, pp. 3-8.
- ✓ Van Der Vaart, T. and Van Donk, D.P. (2008), "A critical review of survey-based research in supply chain integration", International Journal of Production Economics, Vol. 111 No. 1, pp. 42-55.
- ✓ Yuen, K. F., & Thai, V. V. (2017). The influence of supply chain integration on operational performance: A comparison between product and service supply chains. The International Journal of Logistics Management, 28(2), 444-463.
- ✓ Nguyễn Kim Anh. (2006). *Quản lý chuỗi cung ứng*. Tài liệu hướng dẫn học tập, ĐH Mở Tp. Hồ Chí Minh.
- ✓ Tập thể tác giả. (2007). *Quản trị chuỗi cung ứng*. Trường ĐH kinh tế - ĐH Đà Nẵng.
- ✓ Micheal Hugos. (2010). *Tinh hoa Quản trị chuỗi cung ứng*. NXB Tổng hợp TP HCM
- ✓ <https://tailieu.vn/doc/giao_trình_quản_trị_chuỗi_cung_ứng/>, xem 10/05/2018

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Bộ câu hỏi khảo sát

TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

PHIẾU KHẢO SÁT

Trân trọng cảm ơn Anh/Chị đã đồng ý tham gia nghiên cứu này; Anh/Chị **không** cần viết hoặc ký tên vào phiếu khảo sát. Thông qua trải nghiệm thực tế của mình tại đơn vị, xin Anh/Chị vui lòng trả lời giúp một số câu hỏi sau:

1. Vị trí làm việc của Anh/Chị hiện nay trong Công ty?

☐ Trưởng/phó phòng chức năng

☐ Trưởng/phó Tổ trực thuộc

☐ Cán bộ, nhân viên công ty

2. Anh/Chị đang làm việc tại:

☐ Khối các phòng chức năng

☐ Khối sản xuất

☐ Khối kinh doanh

3. Xin Anh/Chị cho đánh giá về mức độ hỗ trợ cho sự cộng tác giữa các đơn vị, bộ phận trong Công ty bằng cách đánh dấu ✓ vào ô phù hợp *(từ mức 1 là "rất kém" đến mức 7 là "rất tốt")*

Stt	Nội dung	Mức đánh giá						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Điều kiện cơ sở hạ tầng hỗ trợ cho sự cộng tác (vị trí các phòng ban, bộ phận, đường đi, phương tiện liên lạc vv...)							
2.	Hệ thống các quy định, quy trình, nội quy vv... hỗ trợ cho sự cộng tác							
3.	Cách thức trả lương, thưởng hỗ trợ cho sự cộng tác							
4.	Văn hóa ứng xử giữa các thành viên trong Công ty hỗ trợ cho sự cộng tác							

4. Xin Anh/Chị cho ý kiến về thực tế cộng tác giữa các đơn vị, bộ phận trong Công ty *(bằng cách đánh dấu ✓ vào ô phù hợp)*:

Ý kiến của Anh/Chị				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Rất không đồng ý	Không đồng ý	Đồng ý một phần	Đồng ý	Rất đồng ý

Stt	Nội dung	Ý kiến của Anh/Chị				
		1	2	3	4	5
1.	Chúng tôi chia sẻ với bộ phận khác các thông tin có liên quan để cùng nhau nâng cao hiệu quả công việc chung					
2.	Chúng tôi chia sẻ với bộ phận khác kiến thức, nguồn lực của mình để cùng nhau nâng cao hiệu quả công việc chung					
3.	Các bộ phận trong Công ty thường cùng nhau phân tích khó khăn, thách thức chung					
4.	Các bộ phận trong Công ty thường cùng nhau thảo luận xây dựng mục tiêu chung của Công ty					
5.	Các bộ phận trong Công ty thường cùng nhau thảo luận xây dựng kế hoạch chung của Công ty					
6.	Chúng tôi hiểu rõ khó khăn và thách thức của các bộ phận khác trong Công ty					
7.	Chúng tôi thường nỗ lực để duy trì quan hệ tốt với các bộ phận khác trong Công ty					
8.	Các bộ phận trong Công ty thường cộng tác chặt chẽ với nhau để giảm thiểu chi phí và hạn chế rủi ro chung của Công ty					
9.	Mỗi bộ phận trong Công ty thường luôn sẵn sàng hỗ trợ, giúp đỡ các bộ phận khác					
10.	Chúng tôi thông báo ngay cho bộ phận khác về sự việc, sự cố thuộc trách nhiệm xử lý của bộ phận đó					
11.	Chúng tôi tham khảo ý kiến của các bộ phận khác trong Công ty trước khi ra các quyết định có thể ảnh hưởng tới họ					
12.	Các bộ phận thuộc khối sản xuất và khối kinh doanh có thể trực tiếp làm việc với nhau ngay lập tức khi cần					
13.	Tôi thấy thoải mái khi trực tiếp liên hệ công tác với các bộ phận khác trong Công ty hoặc cá nhân ở các bộ phận khác khi cần					
14.	Tôi thấy thoải mái khi trao đổi công việc với những người ở cấp quản lý cao hơn trong Công ty					
15.	Việc tổng kết, đánh giá, rút kinh nghiệm và khen thưởng của Công ty đối với các bộ phận và cá nhân đã cộng tác tốt với nhau trong công việc mang lại hiệu quả tích cực					

5. Đánh giá chung thì sự cộng tác giữa các đơn vị, bộ phận trong Công ty đạt ở mức:

☐ Rất kém ☐ Kém ☐ Trung bình ☐ Tốt ☐ Rất tốt

Xin trân trọng cảm ơn Anh/Chị đã cho ý kiến đóng góp!

Phụ lục 2: Mẫu thông tin nghiên cứu (kèm phiếu khảo sát)

TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

THÔNG TIN VỀ NGHIÊN CỨU

Tên đề tài nghiên cứu:

Đánh giá mức độ tích hợp bên trong chuỗi cung ứng nước sạch tại Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng

Trân trọng mời Anh/Chị tham gia đề tài nghiên cứu "*Đánh giá mức độ tích hợp bên trong chuỗi cung ứng nước sạch tại Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng*". Đề tài nghiên cứu này được học viên Vũ Thị Thanh Thủy thực hiện dưới sự hướng dẫn của Tiến sĩ Nguyễn Tiến Thanh.

Mục đích của nghiên cứu này là nhằm đánh giá đánh giá mức độ tích hợp bên trong/nội bộ của chuỗi cung ứng nước sạch tại Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng. Anh/Chị được mời tham gia nghiên cứu vì Anh/Chị là người có những trải nghiệm sâu sắc về thực tế công việc tại Công ty, ý kiến của Anh/Chị là vô cùng quý giá đối với nghiên cứu và đối với những khuyến nghị, đề xuất có được từ kết quả nghiên cứu này.

Tham gia nghiên cứu này là hoàn toàn tự nguyện. Chúng tôi rất mong Anh/Chị tham gia nghiên cứu này; tuy nhiên. Anh/Chị sẽ dành khoảng 5 phút để trả lời các câu hỏi trong phiếu hỏi gửi kèm theo và không phải viết hoặc ký tên vào phiếu.

Nếu Anh/Chị muốn thảo luận hoặc muốn biết rõ hơn về nghiên cứu này dưới bất kỳ góc độ nào, xin liên hệ với học viên Vũ Thị Thanh Thủy qua số 01234550268 hoặc Tiến sĩ Nguyễn Tiến Thanh qua email: thanh.nt@hpu.edu.vn. Chúng tôi rất mong muốn và rất vui mừng được thảo luận cùng Anh/Chị.

Trân trọng cảm ơn Anh/Chị!

Hải Phòng, ngày 24 tháng 9 năm 2018
Học viên

Vũ Thị Thanh Thủy.

Phụ lục 3: Tính % và điểm trung bình câu hỏi khảo sát số 4:

Stt	Mã	Nội dung câu hỏi	Phần trăm lựa chọn (%)					Điểm TB	Tính Điểm trung bình
			1	2	3	4	5		
1	CS01	Chúng tôi chia sẻ với bộ phận khác các thông tin có liên quan để cùng nhau nâng cao hiệu quả công việc chung	0P/77P	0P/77P	8P/77	35P/77	34P/77	4.3	`ĐTB=(8P*3+35P*4+34P*5)/77P
			0.0%	0.0%	10.4%	45.5%	44.2%		
2	CS02	Chúng tôi chia sẻ với bộ phận khác kiến thức, nguồn lực của mình để cùng nhau nâng cao hiệu quả công việc chung	0P/77P	3P/77P	5P/77	36P/77	33P/77		`ĐTB=(3P*2+5P*3+36P*4+33P*5)/77P
			0.0%	3.9%	6.5%	46.8%	42.9%	4.3	
3	*QD01*	Các bộ phận trong Công ty thường cùng nhau phân tích khó khăn, thách thức chung	0P/77P	1P/77P	6P/77	48P/77	21P/77	4.1	`ĐTB=(1P*2+6P*3+48P*4+21P*5)/77P
			0.0%	1.3%	7.9%	63.2%	27.6%		
4	MT01	Các bộ phận trong Công ty thường cùng nhau thảo luận xây dựng mục tiêu chung của Công ty	0P/77P	2P/77P	7P/77	36P/77	32P/77	4.3	`ĐTB=(2P*2+7P*3+36P*4+32P*5)/77P
			0.0%	2.6%	9.1%	46.8%	41.6%		
5	MT02	Các bộ phận trong Công ty thường cùng nhau thảo luận xây dựng kế hoạch chung của Công ty	0P/77P	1P/77P	3P/77	38P/77	35P/77	4.4	`ĐTB=(1P*2+3P*3+38P*4+35P*5)/77P
			0.0%	1.3%	3.9%	49.4%	45.5%		
6	VH01	Chúng tôi hiểu rõ khó khăn và thách thức của các bộ phận khác trong Công ty	0P/77P	1P/77P	10P/77	38P/77	28P/77	4.2	`ĐTB=(1P*2+10P*3+38P*4+28P*5)/77P
			0%	1%	13%	49%	36%		
7	VH02	Chúng tôi thường nỗ lực để duy trì quan hệ tốt với các bộ phận khác trong Công ty	0P/77P	0P/77P	7P/77	41P/77	29P/77	4.3	`ĐTB=(7P*3+41P*4+29P*5)/77P
			0.0%	0.0%	9.1%	53.2%	37.7%		
8	*QD02*	Các bộ phận trong Công ty thường cộng tác chặt chẽ với nhau để giảm thiểu chi phí và hạn chế rủi ro chung của Công ty	0P/77P	0P/77P	5P/77	35P/77	37P/77	4.4	`ĐTB=(5P*3+35P*4+37P*5)/77P
			0.0%	0.0%	6.5%	45.5%	48.1%		
9	VH03	Mỗi bộ phận trong Công ty thường luôn sẵn sàng hỗ trợ, giúp đỡ các bộ phận khác	0P/77P	1P/77P	5P/77	35P/77	36P/77	4.4	`ĐTB=(1P*2+5P*3+35P*4+36P*5)/77P
			0.0%	1.3%	6.5%	45.5%	46.8%		
			1	2	3	4	5		

Stt	Mã	Nội dung câu hỏi	Phần trăm lựa chọn (%)					Điểm TB	Tính Điểm trung bình
			1	2	3	4	5		
10	VH04	Chúng tôi thông báo ngay cho bộ phận khác về sự việc, sự cố thuộc trách nhiệm xử lý của bộ phận đó	0P/77P	0P/77P	2P/77	40P/77	35P/77	4.4	`ĐTB=(2P*3+40P*4+35P*5)/77P
			0.0%	0.0%	2.6%	51.9%	45.5%		
11	*QD03*	Chúng tôi tham khảo ý kiến của các bộ phận khác trong Công ty trước khi ra các quyết định có thể ảnh hưởng tới họ	0P/77P	0P/77P	5P/77	40P/77	32P/77	4.4	`ĐTB=(5P*3+40P*4+32P*5)/77P
			0.0%	0.0%	6.5%	51.9%	41.6%		
12	VH05	Các bộ phận thuộc khối sản xuất và khối kinh doanh có thể trực tiếp làm việc với nhau ngay lập tức khi cần	0P/77P	0P/77P	8P/77	37P/77	32P/77	4.3	`ĐTB=(8P*3+37P*4+32P*5)/77P
			0.0%	0.0%	10.4%	48.1%	41.6%		
13	VH06	Tôi thấy thoải mái khi trực tiếp liên hệ công tác với các bộ phận khác trong Công ty hoặc cá nhân ở các bộ phận khác khi cần	0P/77P	0P/77P	7P/77	38P/77	32P/77	4.3	`ĐTB=(7P*3+38P*4+32P*5)/77P
			0.0%	0.0%	9.1%	49.4%	41.6%		
14	VH07	Tôi thấy thoải mái khi trao đổi công việc với những người ở cấp quản lý cao hơn trong Công ty	0P/77P	0P/77P	12P/77	43P/77	22P/77	4.1	`ĐTB=(12P*3+43P*4+22P*5)/77P
			0.0%	0.0%	15.6%	55.8%	28.6%		
15	VH08	Việc tổng kết, đánh giá, rút kinh nghiệm và khen thưởng của Công ty đối với các bộ phận và cá nhân đã cộng tác tốt với nhau trong công việc mang lại hiệu quả tích cực	0P/77P	0P/77P	5P/77	36P/77	35P/77	4.3	`ĐTB=(5P*3+36P*4+35P*5)/77P
			0.0%	0.0%	6.6%	47.4%	46.1%		