

NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CUNG HÀNG/ NGUYÊN VẬT LIỆU TẠI CÁC DOANH NGHIỆP

TS. Lê Anh Tuấn

Trường Đại học Điện lực

Email: tuanla@epu.edu.vn

Bài báo nghiên cứu hoạt động cung hàng của doanh nghiệp trong đó tập trung vào các doanh nghiệp hoạt động theo mô hình đúng thời điểm (Just In Time). Từ các phân tích, bài báo đề xuất một số giải pháp khả thi nâng cao hiệu quả cung hàng tại doanh nghiệp. Các giải pháp đề xuất chứng minh được hiệu quả thông qua một tình huống thực tế và có thể áp dụng cho các doanh nghiệp tương tự.

Từ khóa: chuỗi cung ứng, quản lý nguồn cung, dự trữ

1. Giới thiệu chung

Việc đảm bảo cung cấp nguyên vật liệu, hàng hóa đầu vào phục vụ sản xuất kinh doanh (ở đây ta gọi tắt là cung hàng) có vai trò vô cùng quan trọng đối với các doanh nghiệp. Giảm được các chi phí cung hàng sẽ giúp các doanh nghiệp giảm chi phí sản xuất và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Hiệu quả cung hàng thường được đánh giá thông qua các tiêu chí cơ bản nhất như đúng thời điểm, đúng số lượng, đạt chất lượng yêu cầu và quan trọng nhất là đạt được tổng chi phí nhỏ nhất. Tổng chi phí cung hàng đầu vào phụ thuộc chính vào hai loại chi phí đó là chi phí dự trữ (bao gồm chi phí lưu kho) và chi phí vận tải. Để nâng cao hiệu quả quản lý cung hàng và giảm chi phí cung hàng ta cần phải lưu ý chủ yếu hai loại chi phí này. Tuy nhiên việc giảm chi phí không được phép làm giảm mức độ sẵn sàng của hàng hóa, nguyên vật liệu phục vụ sản xuất và kinh doanh, có nghĩa là luôn phải đảm bảo được các yếu tố số lượng và chủng loại, chất lượng và thời điểm cung hàng. Đối với các doanh nghiệp vận hành theo nguyên tắc đúng thời điểm (điển hình là các công ty của Nhật) thì việc đảm bảo các yếu tố số lượng, chất lượng và thời điểm cung cấp là cực kỳ quan trọng,

vì nếu một trong ba yếu này không đảm bảo sẽ làm gián đoạn sản xuất và gây ra các chi phí rất lớn đối với doanh nghiệp.

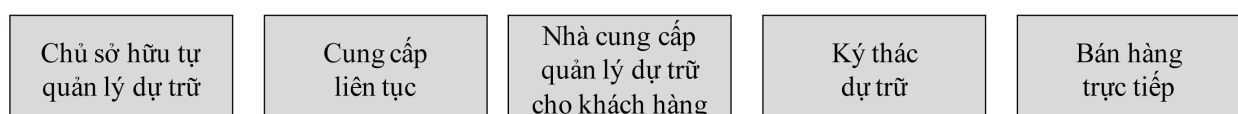
Trong nghiên cứu này ta sẽ thảo luận một số định hướng chính nhằm giảm các chi phí cung hàng đầu vào của doanh nghiệp, sau đó sẽ đi vào phân tích các phương pháp nâng cao hiệu quả cung hàng đối với các hệ thống sản xuất đúng thời điểm (*Just In Time-JIT*) vì đây là một mô hình được rất nhiều các doanh nghiệp Việt Nam quan tâm.

2. Phân tích hoạt động quản lý cung hàng tại các doanh nghiệp

2.1. Vấn đề quản lý dự trữ và một số mối quan hệ cung cấp trong thực tế

Hình 1 phản ánh sự phát triển của các phương pháp quản lý dự trữ trong thực tế. Giai đoạn đầu tiên, đơn giản nhất là chủ sở hữu tự quản lý dự trữ, họ tự quyết định khi nào đặt hàng, với số lượng là bao nhiêu. Trong trường hợp này, công ty đặt hàng sở hữu dự trữ trong kho của mình. Trong thực tế, các công ty thường áp dụng hai phương pháp quản lý điển hình như: a) phương pháp quản lý dự trữ theo ngưỡng; b) phương pháp quản lý dự trữ theo

Hình 1: Các phương pháp quản lý dự trữ và các quan hệ cung cấp



chu kỳ (Heizer and Render (2011)). Các phương pháp này có nhược điểm là sẽ khuếch đại các mức dự trữ cao nhất tại các nhà cung cấp làm cho tổng chi phí sản xuất và dự trữ luôn ở mức cao hơn cần thiết. Đây là một hiệu ứng cơ bản trong chuỗi cung ứng (hiệu ứng *Bullwhip* – (Simchi-Levi, Kaminsky and Simchi-Levi (2008))) làm tăng tổng chi phí vận hành của chuỗi. Để xử lý vấn đề này, một số phương pháp quản lý mới đã được đưa ra (Hình 1) trong đó hai phương pháp quan trọng là “*Cung cấp liên tục – Continuous Replenishment (CR)*” và “*Nhà cung cấp quản lý dự trữ cho khách hàng – Vendor Managed Inventory (VMI)*”. Với phương pháp cung cấp liên tục, các nhà cung cấp tìm cách giảm lượng hàng cung cấp mỗi lần và tăng tần suất cung cấp. Việc giảm lượng hàng cung cấp mỗi lần sẽ làm tăng chi phí vận tải. Tuy nhiên, chi phí này có thể giảm được thông qua việc kết hợp vận chuyển cho nhiều khách hàng cùng lúc. Để thực hiện được việc này, nhà cung cấp phải có mối quan hệ tốt với khách hàng để có thể chủ động hơn trong khâu cung cấp hàng hóa. Điều kiện áp dụng của phương pháp này là nhà cung cấp phải được cập nhật liên tục các thông tin dự trữ về loại hàng cần cung cấp tại cơ sở của khách hàng. Phát triển ở cấp độ cao hơn với phương pháp VMI, nhà cung cấp có thể chủ động quản lý và cung cấp hàng cho khách hàng, khi đó nhà cung cấp đóng vai trò quản lý dự trữ cho khách hàng của mình. Khách hàng không phải thực hiện việc quản lý dự trữ nhưng họ sẽ phải liên tục cung cấp thông tin dự trữ cho nhà cung cấp và hai bên phải rất tin tưởng nhau trong mối quan hệ này. Với mô hình “*Ký thác*”, nhà cung cấp sẽ để hàng hóa tại kho của khách hàng, và khách hàng sẽ thanh toán cho nhà cung cấp theo lượng hàng đã sử dụng. Còn với mô hình “*Bán hàng trực tiếp*”, các nhà sản xuất sẽ bán hàng trực tiếp cho khách hàng không cần thông qua các khâu trung gian. Trong các mô hình quản lý dự trữ trên, hai mô hình CR và VMI được áp dụng cực kỳ thành công bởi các công ty bán lẻ, đặc biệt là Walmart.

Các triết lý quản lý dự trữ hiện đại nêu trên chủ yếu tập trung vào việc giảm mức dự trữ cao nhất thông qua việc cung cấp với tần suất cao hơn và giảm chi phí vận tải thông qua việc kết hợp vận tải cho nhiều khách hàng cùng lúc. Đối với các công ty tại Việt Nam, việc vận hành quản lý dự trữ theo hai phương pháp này tương đối khó khăn do gặp các vấn đề về môi trường pháp lý, trình độ về công nghệ thông tin và sự tin cậy lẫn nhau của các đối tác trong

chuỗi cung ứng.

2.2. *Quản lý cung cấp nguyên vật liệu với các công ty hoạt động theo mô hình sản xuất tinh gọn (Just in Time - JIT)*

Trong khi các công ty bán lẻ áp dụng rất tốt hai mô hình CR và VMI thì các công ty sản xuất lại quan tâm nhiều hơn tới mô hình sản xuất đúng thời điểm (JIT) mà các công ty Nhật Bản áp dụng đặc biệt thành công. Để áp dụng phương pháp này thì toàn bộ hệ thống sản xuất và cung cấp phải được thiết kế tối ưu, giảm thời gian của mỗi công đoạn. Hiện nay tại Việt Nam công ty Toyota đang phổ biến mô hình sản xuất theo kiểu JIT của mình cho các doanh nghiệp Việt Nam thông qua chương trình Monozukuri hợp tác với đại học Bách khoa Hà Nội. Trong khi đặc biệt quan tâm tới tối ưu quá trình sản xuất thì các doanh nghiệp lại chưa quan tâm đúng mức tới tối ưu hoạt động cung hàng để đảm bảo sản xuất ổn định. Hệ thống sản xuất JIT đòi hỏi mọi khâu trong quá trình sản xuất đều phải vận hành tốt, các lỗi trong quá trình vận hành không được phép xảy ra. Với hệ thống JIT lượng dự trữ đã được giảm tới mức tối thiểu có thể chấp nhận được, do vậy các vấn đề còn lại đó là cung cấp đúng thời điểm, đúng số lượng, chủng loại và đạt chất lượng (Wild (2002)). Đây là vấn đề tối quan trọng đối với các công ty vận hành theo mô hình JIT.

Các công ty hoạt động theo mô hình JIT ở Việt Nam chủ yếu là các công ty hoạt động trong lĩnh vực xe hơi và xe gắn máy và các công ty liên doanh hoặc đầu tư trực tiếp nước ngoài của Nhật Bản. Một số công ty trong các lĩnh vực khác như dệt may cũng đang trong tiến trình thực hiện triển khai mô hình này. Một số công ty vận hành theo mô hình JIT như Toyota thường sử dụng bên cung cấp thứ ba (*Dragon Logistics*) để cung cấp nguyên vật liệu phục vụ sản xuất cho công ty. Một ngày, nguyên vật liệu phục vụ sản xuất sẽ được cung bốn lần tới cửa phân xưởng sản xuất của công ty. Thường các công ty dịch vụ tốt đòi hỏi chi phí dịch vụ rất cao. Do vậy với rất nhiều công ty, việc vận chuyển nguyên vật liệu được thực hiện bởi các nhà cung cấp có rất ít kinh nghiệm trong vận hành hành tối ưu theo JIT. Đối với các công ty không có được nhà cung cấp dịch vụ vận chuyển tốt, hoạt động cung cấp gặp một số vấn đề lớn như sau:

- Nguyên vật liệu được cung cấp không đúng thời gian yêu cầu,

- Số lượng nguyên vật liệu cung cấp không đảm bảo.

Vấn đề đảm bảo chất lượng đóng vai trò rất quan trọng đối với hệ thống vận hành theo JIT. Nếu chất lượng hàng không đạt yêu cầu thì sẽ phát sinh vấn đề thiếu về số lượng. Trong khi với các hệ thống JIT, số lượng được tính toán là vừa đủ, nếu thiếu về số lượng sẽ dẫn tới ngừng sản xuất và đây là vấn đề hoàn toàn không mong muốn.

2.3. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động cung hàng của doanh nghiệp

2.3.1. Một số giải pháp chung

Các giải pháp đơn giản nhất có thể nghĩ tới đó là tối ưu hóa các thông số của các mô hình quản lý dự trữ đang sử dụng. Các doanh nghiệp Việt Nam sử dụng chủ yếu hai mô hình dự trữ đó là mô hình dự trữ theo ngưỡng và mô hình dự trữ theo chu kỳ. Tuy nhiên, thông số của các mô hình này phần nhiều được đưa ra dựa trên kinh nghiệm của người quản lý. Việc áp dụng các phương pháp khoa học để tính toán các thông số của các mô hình dự trữ sẽ giúp các doanh nghiệp giảm đáng kể chi phí dự trữ (Axsäter (2006)). Bên cạnh tối ưu các thông số của các mô hình quản lý dự trữ, việc áp dụng các phương pháp quản lý hiện đại như phương pháp “Cung cấp liên

tục” hay “VMI” được đề xuất ở trên cũng cần được tính đến. Các mô hình này thích hợp với các doanh nghiệp kinh doanh ổn định và có nhu cầu cung hàng thường xuyên.

Bên cạnh việc quản lý dự trữ thì việc lựa chọn và xây dựng mối quan hệ với các nhà cung cấp cũng đóng vai trò hết sức quan trọng.

Đối với các loại hàng yêu cầu độ “An toàn” cao, doanh nghiệp cần phát triển các nhà cung cấp tin cậy để đảm bảo cung cấp liên tục. Đối với các loại hàng “Chiến lược”, doanh nghiệp cần xây dựng mối quan hệ hợp tác với các nhà cung cấp. Các loại hàng loại “Đòn bẩy”, có thể sử dụng các chiến lược đấu giá để đạt được các mức giá thấp nhất. Các loại hàng “Thông thường”, các doanh nghiệp có thể tìm kiếm mức giá tốt từ nhiều nhà cung cấp khác nhau (Monczka, Handfield, Giunipero and Patterson (2009)).

2.3.2. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả cung hàng đối với các doanh nghiệp hoạt động theo mô hình JIT

Nhìn chung, việc thiếu hụt về số lượng hay việc khó đảm bảo về thời gian cung cấp hay chất lượng có thể được bù đắp thông qua việc tăng dự trữ an toàn, hoặc áp dụng các mức phạt vi phạm hợp đồng

Hình 2: Các loại hàng và vị trí trên ma trận phân loại

	Tắc nghẽn (Bottleneck)	Chiến lược (Strategic)
Cao	<ul style="list-style-type: none"> • Đặc tính chuyên biệt • Công nghệ của nhà cung cấp là quan trọng • Khan hiếm nơi sản xuất • Thay thế phức tạp • Sử dụng không ổn định • Rủi ro khi lưu trữ 	<ul style="list-style-type: none"> • Luôn luôn sẵn có là rất quan trọng • Thiết kế riêng hoặc có các đặc tính chuyên biệt • Công nghệ của nhà cung cấp là quan trọng • Một vài nhà cung cấp tốt • Thay đổi nhà cung cấp phức tạp • Thay thế phức tạp
Thấp	Thông thường (Non-Critical)	Đòn bẩy (Leverage)
	<ul style="list-style-type: none"> • Hàng thông dụng hoặc thương mại • Sản phẩm thay thế sẵn có • Thị trường cung cấp có tính cạnh tranh cao 	<ul style="list-style-type: none"> • Quản lý chi phí là quan trọng • Có thể thay thế • Thị trường cung cấp có tính cạnh tranh cao
	Thấp	Cao
	Đa dạng thị trường	

cao. Tuy nhiên, áp dụng các biện pháp này cũng không đảm bảo và không đúng với triết lý quản lý theo JIT. Do vậy, đối với các doanh nghiệp vận hành theo mô hình JIT, ta sẽ đề xuất các giải pháp sau:

a. Giải pháp đảm bảo chất lượng sản phẩm

Để nâng cao chất lượng sản phẩm đầu vào, giải pháp đơn giản nhất là kiểm tra chất lượng tất cả các sản phẩm nhập về. Tuy nhiên giải pháp này đòi hỏi chi phí lớn, không khả thi trong nhiều trường hợp và ảnh hưởng tới sản xuất. Do đó, giải pháp ở đây là kiểm soát được chất lượng sản phẩm từ nhà cung cấp. Việc này có thể được thực hiện bằng cách yêu cầu nhà cung cấp phải có chứng chỉ ISO 9001. Tuy nhiên, việc này vẫn chưa đảm bảo rằng chất lượng các sản phẩm cung cấp từ các nhà cung cấp là tốt. Một vấn đề nữa là các sản phẩm có thể được cung cấp đúng số lượng nhưng chỉ cần có một vài sản phẩm bị lỗi sẽ làm hỏng cả kế hoạch sản xuất. Để kiểm soát tốt được chất lượng đầu vào, giải pháp tốt nhất là thành lập một nhóm nhân viên hỗ trợ việc kiểm soát chất lượng sản phẩm xuất đi từ nhà cung cấp. Việc này chỉ có thể thực hiện khi doanh nghiệp mua hàng phải có đủ tiềm năng và hiệu quả đạt được do việc kiểm soát tốt chất lượng đầu vào phải vượt chi phí cho việc thực hiện giải pháp này. Vấn đề thiếu hàng do không đảm bảo số lượng đối với các hệ thống sản xuất thông thường có thể giải quyết bằng việc tăng lượng cung hàng. Tuy nhiên, đây không phải là lựa chọn cho các hệ thống JIT.

b. Giải pháp đảm bảo cung cấp đúng số lượng và chủng loại

Để đảm bảo đúng số lượng số lượng và chủng loại, các nhà cung cấp phải kiểm soát chặt chẽ các sản phẩm chuyển cho khách hàng. Việc này được thực hiện thông qua việc xây dựng các qui trình chặt chẽ trong các khâu sản xuất, đặc biệt là các khâu kiểm soát đầu ra. Trong trường hợp này, việc có nhân viên trợ giúp kiểm soát sản phẩm xuất đầu ra tại nhà cung cấp sẽ giúp đảm bảo việc nhận được đúng số lượng và chủng loại yêu cầu.

c. Giải pháp đảm bảo cung cấp đúng thời điểm

Việc cung cấp đúng lúc có tầm quan trọng rất lớn đối với các doanh nghiệp đặc biệt là các doanh nghiệp sử dụng hệ thống sản xuất kiểu đúng thời điểm (JIT). Tuy nhiên, việc cung cấp đúng thời điểm là khó khăn lớn đối với các doanh nghiệp nhỏ và đối với các đơn hàng nhỏ. Các doanh nghiệp này không có đội vận tải chuyên nghiệp, không có hệ

thống kho tốt nên rất khó thực hiện việc này. Để có thể nhận được hàng cung cấp đúng thời điểm có hai việc chính doanh nghiệp có thể làm đó là: a/ thuê một công ty logistic chuyên nghiệp đảm trách việc vận tải và quản lý lưu kho hàng cung cấp của doanh nghiệp; b/ công ty sử dụng đội xe chuyên dụng của mình trực tiếp làm công việc vận chuyển, nhận hàng trực tiếp từ kho của nhà cung cấp. Thực hiện các giải pháp này doanh nghiệp có thể kết hợp lấy hàng từ nhiều khách hàng nhỏ. Chi phí vận tải hàng hóa có thể giảm thông qua việc kết hợp chuyển hàng từ nhiều nhà cung cấp.

Bên cạnh việc giao hàng đúng thời điểm, việc rút ngắn thời gian cung cấp cũng đóng vai trò hết sức quan trọng. Các công ty thực hiện theo nguyên tắc sản xuất đúng thời điểm thường yêu cầu giao hàng nhiều lần trong một ngày. Để làm được việc này, thời gian chờ hàng và giao hàng phải được rút ngắn đến mức có thể. Thời gian giao hàng có thể rút ngắn thông qua nhiều phương pháp:

- Yêu cầu/ hỗ trợ các nhà cung cấp rút ngắn thời gian chờ hàng;

- Tìm kiếm các nhà cung cấp ở gần hoặc có thời gian cung cấp ngắn (nội địa hóa các chi tiết cung cấp đối với các doanh nghiệp liên doanh và nước ngoài);

- Phối hợp lấy hàng từ nhiều nhà cung cấp nhỏ để giảm thời gian chờ hàng;

- Tiêu chuẩn hóa các sản phẩm cung cấp để tăng tốc độ kiểm đếm hàng và bố trí sắp xếp hàng tại doanh nghiệp;

- Tối ưu hóa bố trí các sản phẩm cung cấp để chuyển vào sản xuất nhanh hơn.

Trong phần sau ta sẽ trình bày vấn đề và kết quả của việc thực hiện các giải pháp nâng cao hiệu quả cung hàng tại một công ty sản xuất xe máy.

3. Nâng cao hiệu quả hoạt động cung hàng trong thực tế

3.1. Giới thiệu về doanh nghiệp nghiên cứu

Công ty nghiên cứu ở đây là một công ty liên doanh trong ngành sản xuất ô tô- xe máy. Công ty là liên doanh của Nhật, Việt Nam và Malaysia. Sản phẩm chính của công ty là mô tô hai bánh. Trong thời gian trước đây công ty đã gặp rất nhiều vấn đề trong quản lý hoạt động cung cấp các linh kiện/chi tiết đầu vào sản xuất của doanh nghiệp. Do phần lớn các linh kiện/ chi tiết đầu vào của công ty là nhập

khâu nên thời gian cung cấp khá dài, ngoài ra công ty còn có gặp phải nhiều vấn đề khác như:

- Độ chính xác tồn kho thấp (47%);
- Không có hệ thống quản lý nguồn lực toàn doanh nghiệp (*Enterprise Resource Planning - ERP*), việc tính toán kế hoạch, đặt hàng, quản lý tồn kho thủ công;
- Tỷ lệ hàng không đạt chất lượng cao (26%);
- Hầu hết các chi tiết giao theo tuần;
- Tỷ lệ giao hàng đúng lịch thấp;
- Lượng tồn kho lớn;
- Mức độ cập nhật của dòng thông tin thấp. Khi phát sinh vấn đề, mất nhiều thời gian thu thập thông tin, phân tích và xử lý.

Các vấn đề ở trên bao gồm rất nhiều các lĩnh vực khác nhau của quản lý nhưng ở đây ta chỉ tập trung chủ yếu vào các vấn đề về đảm bảo cung hàng của công ty.

3.2. Nâng cao hiệu quả cung hàng tại doanh nghiệp

Để giải quyết các vấn đề của doanh nghiệp, công ty đã thực hiện triển khai hệ thống quản lý nguồn lực toàn doanh nghiệp (ERP) và một loạt các giải pháp nâng cao chất lượng sản phẩm và hiệu quả cung hàng. Quá trình triển khai hoạt động này được thực hiện theo kiểu dự án, trong đó ban dự án do tổng giám đốc trực tiếp phụ trách.

Bên cạnh việc triển khai hệ thống công nghệ thông tin để nâng cao hiệu quả của hoạt động lập kế hoạch và quản lý tồn kho, công ty đã áp dụng một loạt các giải pháp liên quan tới quản lý nguồn cung. Các giải pháp điển hình đã thực hiện là:

- Nội địa hóa các linh kiện/ chi tiết của sản phẩm thông qua việc tìm kiếm các nhà cung cấp trong nước để thay thế hàng nhập khẩu;

- Thành lập các tổ hỗ trợ các nhà cung cấp, tổ hỗ trợ giúp thực hiện được các công việc sau:

- + Nâng cao năng lực quản lý, kỹ năng thao tác cho công nhân của nhà cung cấp;
- + Kiểm tra chất lượng tại nhà cung cấp, thời gian kiểm tra đầu vào tại công ty bằng 0;
- + Thông tin và xử lý các vấn đề phát sinh tại nhà cung cấp.

- Rút ngắn thời gian cung cấp thông qua rút ngắn thời gian vận chuyển bằng cách tìm kiếm các nhà cung cấp ở gần hơn.

- Qui chuẩn đóng gói:

+ Đóng gói các chi tiết theo các số 5, 10, 20, 25, 50, 100 nhằm tạo điều kiện cho công nhân kiểm đếm số lượng một cách nhanh chóng (các số này rất dễ nhắm ra tổng số lượng, không cần dùng máy tính – tốt cho công nhân vì trình độ không cao);

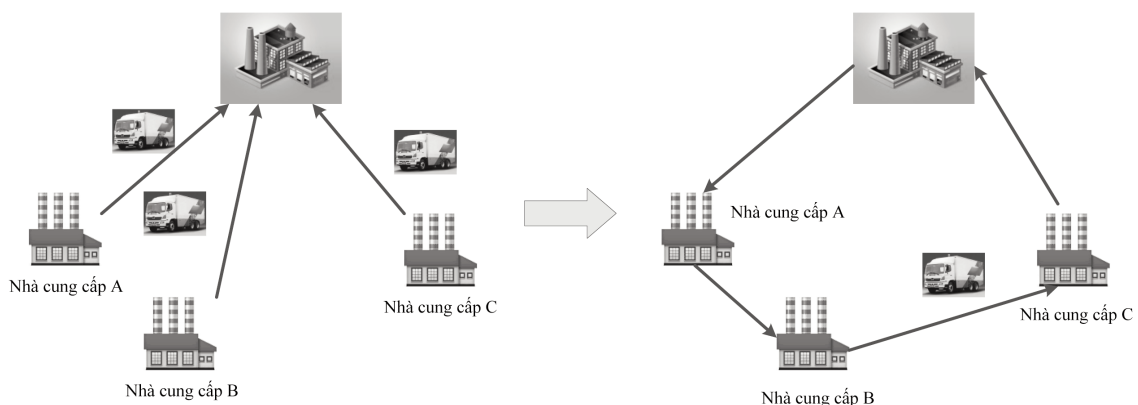
+ Sắp xếp các chi tiết để có thể đếm được bằng mắt (chỉ dùng mắt là đếm được, không phải dùng tay để đếm từng chi tiết).

+ Thiết kế lại giá kệ, thùng đựng để nhà cung cấp sắp chi tiết vào và có thể chuyển ngay cho dây chuyền.

- Rút ngắn thời gian chờ hàng (leadtime): thực hiện JIT đối với các chi tiết lớn (20% chi tiết – chiếm 80% diện tích kho);

- Thực hiện việc lấy hàng từ nhiều nhà cung cấp khác nhau sử dụng xe của công ty (Hình 3). Biện pháp yêu cầu tối ưu hóa lịch trình lấy hàng và rút

Hình 3: Lấy hàng từ nhiều nhà cung cấp



Bảng 1: Một số số liệu về nâng cao hiệu quả công tác cung ứng tại công ty

Các tham số	2002 (Chuẩn đánh giá)	Mục tiêu (cho năm 2007)	Kết quả đạt được
1/ Tỷ lệ nội địa hoá	16%	90%	92%
2/ Chu kỳ quay vòng dự trữ (ngày)	134	10	3
3/ Tỷ lệ phế phẩm đầu vào	12%	0%	0%
4/ Thời gian chờ hàng (L/T) cung cấp (vật liệu địa phương)			
- Hàng tuần	81%	0%	0%
- L/T = 1 ngày	19%	90%	91%
- L/T = 0 (JIT)	0%	10%	9%
5/ Tình trạng giao hàng (đúng hạn, đủ số lượng)	73%	100%	99% (*)
L/T: lead time, JIT: Just In Time.			
(*) Đến chậm do tắc đường, xe hỏng dọc đường.			

ngắn được thời gian cung cấp và giảm chi phí cung cấp hàng.

- Độ chính xác tồn kho được khắc phục bằng cách:

- + Thực hiện kiểm kê định kỳ;
- + Phát hiện ra các sai lệch, tìm hiểu nguyên nhân và cải tiến tận gốc (hàng ngày).

3.3. Một số kết quả đạt được thông qua việc áp dụng các giải pháp nâng cao hiệu quả

Sau khi áp dụng các giải pháp trình bày ở phần 3.2, công ty đã đạt được một số kết quả rất khả quan. Các kết quả chính được trình bày trong Bảng 1. Các số liệu trong Bảng 1 cho thấy, trong thời gian năm năm tỷ lệ nội địa hóa sản phẩm của công ty tăng rất mạnh, vòng quay tăng nhanh làm tăng hiệu quả sử dụng vốn. Với các giải pháp kiểm soát các nhà cung cấp, công ty đã giảm tỷ lệ phế phẩm đầu vào xuống 0%. Kết quả này có được do công ty thực hiện giám sát chất lượng sản phẩm đầu ra tại các nhà cung cấp. Các giải pháp áp dụng cũng góp phần nâng cao tỷ lệ đơn hàng được giao đúng số lượng và đúng thời điểm. Tỷ lệ không đáp ứng được số lượng

và thời hạn rất thấp (1%). Tuy nhiên, tỷ lệ 1% này là khó có thể tránh khỏi do hệ thống giao thông của Việt Nam chưa được tốt, khả năng tắc đường cao.

Các kết quả đạt được từ tình huống cho thấy, các giải pháp ở đây mang lại hiệu quả tốt trong thực tế. Các giải pháp này có thể áp dụng cho các công ty khác vận hành theo mô hình JIT gặp phải các vấn đề tương tự. Các công ty không quản lý theo mô hình JIT cũng có thể rút ra các kinh nghiệm riêng cho mình từ tình huống nghiên cứu này.

4. Kết luận

Bài báo nghiên cứu hoạt động quản lý nguồn cung của doanh nghiệp. Thông qua phân tích đánh giá, nhóm nghiên cứu đã đưa ra một số đề xuất nhằm nâng cao hiệu quả cung hàng tại doanh nghiệp. Bài báo cũng đã tập trung nghiên cứu và đưa ra một số giải pháp khả thi nhằm nâng cao hiệu quả cung hàng cho các doanh nghiệp hoạt động theo mô hình JIT. Các giải pháp đề xuất đã chứng minh được hiệu quả thông qua một tình huống nghiên cứu thực tế. □

Tài liệu tham khảo:

1. Axsäter, S., 2006. *Inventory control* (Springer).
2. Heizer, J., and B. Render, 2011. *Operations management* (Pearson).
3. Monczka, R., R.B. Handfield, L.C. Giunipero, and J.P. Patterson, 2009. *Purchasing and supply chain management* (South-Western).
4. Simchi-Levi, D., P. Kaminsky, and E. Simchi-Levi, 2008. *Designing and managing the supply chain: Concepts, strategies and case studies* (McGrawHill).
5. Wild, T., 2002. *Best practice in inventory management* (Butterworth-Heinemann).