

## Tình huống chương 1

### Tình huống số 1.1

Đằng sau những chiến công lừng lẫy của Alexander Đại đế và đội quân tinh nhuệ bách chiến bách thắng của ông là câu chuyện về tính hiệu quả của việc quản lý chuỗi cung ứng.

Chúng ta hãy xem xét các chiến dịch của Alexander Đại đế theo tinh thần của câu ngạn ngữ: “Kẻ nghiệp dư bàn chuyện chiến lược, người chuyên nghiệp nói về hậu cần”. Những ai tin rằng điều làm nên sự vĩ đại của Alexander Đại đế chỉ là việc dám tiến hành những cuộc hành quân táo bạo và kỹ thuật cưỡi ngựa siêu phàm thì cần phải thay đổi suy nghĩ. Nếu không phải là một chuyên gia về quản lý chuỗi cung ứng thì hẳn Alexander Đại đế đã không được lưu danh sử sách với những chiến công hiển hách. Các nhà sử học Hy Lạp và La Mã cổ đại lại ghi chép quá ít thông tin về những điều tưởng chừng tế nhị như cách thức ông đảm bảo đầy đủ quân nhu cho binh lính của mình. Tuy nhiên, từ những nguồn tư liệu thu thập được, chúng ta có thể ghép các chi tiết nhỏ nhất này lại với nhau để vẽ lên một bức tranh toàn cảnh về chuỗi cung ứng cũng như cách thức quản lý của Alexander Đại đế. Vào thời Alexander Đại đế thì ông phải phối hợp chặt chẽ các chiến lược và mưu lược với khả năng của mình để có thể đảm bảo nguồn quân nhu cũng như thống lĩnh được một đoàn quân bất bại. Cách duy nhất để vận chuyển khối lượng lớn vật liệu qua những khoảng cách xa là dùng tàu biển, xa lan trên sông hay đường ống dẫn. Ngay khi lên bờ, đoàn quân phải đảm bảo khả năng sống sót trên chặng đường hành quân. Việc giảm khối lượng vận chuyển lúc quay về được giải quyết một cách đơn giản nhờ sự dụng đoàn xe ngựa và súc vật để chuyên chở quân nhu vì bản thân chúng phải nạp năng lượng, toàn bộ lương thực thực phẩm cùng nước uống mang theo sẽ được giải phóng trừ chúng có thể ăn cỏ dọc hai bên đường.

Chính nhờ khả năng giải quyết xuất sắc khâu quản lý chuỗi cung ứng, đoàn quân của Alexander Đại đế đã viết nên những trang sử huy hoàng. Cơ cấu quản lý công tác hậu cần ở đây về cơ bản là khác biệt so với các đội quân khác cùng thời. Trong các lực lượng quân đội khác, số lượng người và lều trại hỗ trợ theo sau thường bằng số binh lính thực tham chiến, vì thế quân đội hành quân với linh kính các loại xe thồ, bày súc vật mang thiết bị và thực phẩm dự trữ kèm theo quân số cần để trông nom chúng. Trong binh đoàn Macedonian, xe thồ bị cấm sử dụng tuyệt đối. binh sĩ được huấn luyện tự mang trang thiết bị và thực phẩm. Những đội quân đương thời khác không đòi hỏi binh lính của mình phải mang nặng vác nhiều như thế, thế nên họ phải trả giá cho điều này vì đoàn người với hành lý nặng nề làm hạn chế tốc độ hành quân cũng như sự linh hoạt trong tác chiến.

Kết quả là đoàn quân Macedonian với cơ cấu hậu cần sáng tạo đã trở thành đội quân nhanh nhẹ, gọn nhẹ và cơ động nhất thời đó. Binh đoàn Macedonian đạt đến độ xuất quỷ nhập thần và thậm chí kẻ địch còn không ý thức được điều gì đang diễn ra. Nhờ vào khả năng di chuyển nhanh chóng và bất ngờ của đoàn quân mà Alexander có thể vạch ra những chiến lược binh pháp cho phép mình bất ngờ tấn công áp đảo kẻ thù dù số lượng quân địch đông hơn rất nhiều.

Alexander Đại đế sẽ không bao giờ ra lệnh xuất binh chiếm đánh một vùng đất chưa tự nguyện đầu hàng trước. Ông không muốn liêu mình đặt quân đội của mình vào thế bị động dẫn đến tình trạng tê liệt hay thất bại thảm hại do thiếu lương thực dự trữ. Thay vào đó, ông sẽ thu thập thông tin tình báo về tuyến đường, nguồn tài nguyên, khí hậu của vùng đất rồi sau đó bố trí một đội quân nhỏ, gọn, tinh nhuệ bất ngờ tấn công kẻ địch. Cánh quân chủ lực vẫn kiên trì đợi phía sau với quân lương dự trữ dồi dào đến chừng nào Alexander chắc chắn rằng lượng quân nhu có thể đáp ứng cho cả đoàn quân. Bất cứ khi nào thiết lập một căn cứ mới thì đội quân này đều tìm kiếm khu vực gần bờ sông hay bến cảng, thuận tiện cho tàu bè đi lại. Sau đó những chiếc tàu của Alexander sẽ xuất phát từ các căn cứ điểm khác nhau mang theo một lượng lớn hàng hóa tiếp tế. Đoàn quân này luôn ém mình trong những lều trại mùa đông cho đến mùa thời điểm thu hoạch vụ mùa đầu tiên vào mùa xuân năm sau, tới lúc này nguồn lương thực tiếp tế đã sẵn sàng cho các cuộc chinh phạt. Trên dặm đường viễn chinh, họ tránh những vùng đất khô hạn, hoang vu và tìm đến các thung lũng có sông cũng như những khu vực đông dân cư bất cứ khi nào bày ngựa có thể nhám nháp cỏ còn đoàn quân tận dụng được nguồn tiếp tế dọc đường đi. Ông nghiên cứu rất kỹ cách thức bày binh bố trận dựa trên năng lực chuỗi cung ứng cùng với công tác hậu cần. Kẻ địch của ông có quân số áp đảo và được chiến đấu trên lãnh thổ của chính mình, tuy nhiên lợi thế này bị triệt tiêu do chuỗi cung ứng yếu kém và không hiệu quả, từ đó dẫn đến hạn chế khả năng chiến đấu, lung túng trong việc phản công lại các mũi tiến công của Alexander.

*Vậy chiến thuật quản lý chuỗi cung ứng hiệu quả, là một trong những vũ khí sắc bén giúp Alexander thành công. Anh/chị cho biết những chiến thuật mà Alexander đã sử dụng?*

## **Tình huống 1.2**

Tập đoàn Wal-Mart vang danh khắp thế giới với chuỗi cung ứng của mình. Chính nhờ vào hiệu quả của chuỗi cung ứng mà tập đoàn này luôn thống trị các thị trường mà mình xâm nhập.

Sam Walton – người sáng lập Wal-Mart đã quyết định xây dựng một công ty phục vụ thị trường đại chúng và cạnh tranh dựa trên nền tảng giá cả. Ông đã biến ước mơ thành sự thật bằng cách tạo ra một trong những chuỗi cung ứng hiệu quả nhất thế giới. Cơ cấu và các hoạt động của Wal-Mart được xác định dựa vào yêu cầu hạ thấp chi phí và gia tăng năng suất vì thế mà nó có thể chuyển những khoản tiết kiệm này cho khách hàng của mình dưới hình thức bán giá rẻ hơn. Những kỹ thuật này được Wal-Mart thực hiện, và ngày nay được các đối thủ của Wal-Mart áp dụng rộng rãi, thậm chí là nhiều công ty khác hoạt động trong những lĩnh vực hoàn toàn khác biệt.

Wal-Mart khởi xướng ra những khái niệm mà ngày nay đã trở thành chuẩn mực trong ngành. Trong đó, nhiều quan niệm xuất phát trực tiếp từ quá trình xây dựng và điều hành chuỗi cung ứng của chính Wal-Mart. Chúng ta hãy cùng đi qua bốn khái niệm sau:

- a. Chiến lược mở rộng quanh những trung tâm phân phối (Distribution Centers-DCs)
- b. Sử dụng chuẩn trao đổi dữ liệu điện tử ( Electronic data interchange – EDI) với nhà cung cấp
- c. Thiết kế cửa hàng dạng “Big Box”
- d. Giá rẻ mỗi ngày

Chiến lược cơ bản là mở rộng quanh những trung tâm phân phối khi Wal-Mart thâm nhập vào một thị trường mới (xét trên phương diện địa lý). Wal-Mart tìm kiếm các khu vực có thể hỗ trợ cho một nhóm cửa hàng mới chứ không chỉ là một cửa hàng mở ra riêng lẻ. sau đó, tập đoàn này sẽ xây dựng một đại bản doanh phân phối mới tại khu vực trung tâm, đồng thời khai trương cửa hàng đầu tiên của mình ở đây. Trung tâm phân phối chính là địa điểm chiến lược trong chuỗi cung ứng khi thâm nhập vào một thị trường mới, có chức năng hỗ trợ cho quá trình mở rộng qui mô trong khu vực với khoản chi phí tăng thêm không đáng kể. Khoản tiết kiệm này được chuyển sang cho khách hàng.

Việc ứng dụng chuẩn EDI với nhà cung cấp mang lại cho doanh nghiệp hai lợi ích to lớn. trước hết, nó giúp cắt giảm chi phí giao dịch liên quan đến quá trình đặt hàng và thanh toán các hóa đơn. Tác dụng quan trọng nhất là việc quy trình đặt hàng và thanh toán hóa đơn được xác định rạch ròi, đồng thời các quy trình thường nhận được vận hành một cách hiệu quả nhờ sử dụng chuẩn EDI. Mạng lưới liên kết điện tử với các nhà cung cấp chính là lợi ích thứ hai cho phép Wal-Mart kiểm soát và phối hợp cao độ việc lên kế hoạch và nhận hàng. Điều này đảm bảo rằng các nhà cung cấp của Wal-Mart sẽ giao một lượng hàng ổn định gồm đầy đủ các sản phẩm thích hợp theo từng thời điểm tới những trung tâm phân phối đang cần hàng.

Trong thực tế, việc thiết kế cửa hàng dạng “big box” cho phép Wal-Mart kết hợp cửa hàng và nhà kho vào một phương tiện kinh doanh riêng rẽ để đạt được hiệu suất hoạt động tối ưu. Cửa hàng big box đủ lớn để chứa những khối lượng lớn hàng hóa lưu kho như một nhà kho thực thụ. Và vì hàng hóa lưu kho được bày bán trong cùng một địa điểm, nơi khách hàng có thể mua trực tiếp nên sẽ không có bất kì một sự chậm trễ hay chi phí phát sinh nào khi vận chuyển hàng hóa từ nhà kho đến cửa hàng. Và như vậy, khách hàng nghiêm nhiên có cơ hội nhận được giá trị tiết kiệm này.

Giá rẻ mỗi ngày là một cách thức vẹn cả đôi đường. Đầu tiên, Wal-Mart thể hiện rõ với những khách hàng quan tâm đến vấn đề giá cả của mình là họ sẽ luôn nhận được mức giá tốt nhất không ở đâu có, hoặc không phải chờ đợi các đợt giảm giá đặc biệt. Hiệu quả đạt được từ thông điệp này là bước đệm để Wal-Mart tiến hành nhiệm vụ thứ hai- dự đoán chính xác doanh thu sản phẩm. Bằng cách không áp dụng những đợt giảm giá đặc biệt và bảo đảm khách hàng luôn nhận được mức giá thấp, Wal-Mart đã cân đối được những biến động của nhu cầu đến mức dần ổn định hơn và có thể dự đoán được. Phương pháp này nâng cao khả năng của các cửa hàng trong việc đáp ứng được những nhu cầu của khách hàng vào đúng thời điểm.

Nếu đặt lên bàn cân, mỗi cách trên đều có những giá trị nhất định nhưng chúng chỉ phát huy hiệu quả tối ưu khi kết hợp với nhau tạo thành một chuỗi cung ứng trong quy trình kinh doanh tự hoàn thiện

### **Tình huống 1.3**

Chúng ta hãy xem xét hai công ty là 7-eleven và Sam's Club trực thuộc tập đoàn Wal-Mart cùng những nhu cầu mà hai chuỗi cung ứng đó phải đáp ứng. Những khách hàng mua sắm ở các cửa hàng tiện ích 7-Eleven có nhu cầu và sở thích khác so với đối tượng khách hàng của kho hàng giảm giá Sam's Club. Khách hàng của 7-Eleven tìm kiếm sự tiện dụng và không bận tâm đến vấn đề giá cả. Đối tượng khách hàng này thường rất vội vã, thích những cửa hàng ở gần có đầy đủ các loại sản phẩm mà họ có thể chọn lấy vài món đồ gia dụng thông thường hay thực phẩm dùng ngay. Còn khách hàng của Sam's Club lại tìm kiếm mức giá thấp nhất. Họ dư dả thời gian và sẵn sàng đi xa để mua được một lượng lớn hàng hóa. Rõ ràng chuỗi cung ứng của 7- Eleven phải chú trọng vào độ nhanh nhạy. Nhóm khách hàng đó mong đợi sự tiện lợi và sẵn sàng chi trả cho sự tiện lợi đó. Mặt khác, chuỗi cung ứng của sam's Club lại đòi hỏi phải tập trung chặt chẽ vào tính hiệu quả. Khách hàng của Sam's Club đặc biệt quan tâm đến vấn đề giá cả và nhiệm vụ của chuỗi cung ứng là phải tranh thủ mọi cơ hội giảm thiểu chi phí, khi đó khoản tiết kiệm này có thể được chuyển cho khách hàng.

*Từ đó anh/chị cùng xem xét 2 chuỗi siêu thị lớn của Việt Nam: Co-opmart và Metro:*

	<b>Co-op mart</b>	<b>Metro</b>
Diện tích		
Vòng bao phủ		
Khách hàng		
Đặc tính		