BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH
***

VŨ THỊ THÚY NGA

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẰM NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG TẠI CÔNG TY LD DƯỢC PHẨM SANOFI- AVENTIS VIỆT NAM

Chuyên nghành: QTKD **Mã số: 60.34.05**

LUẬN VĂN THẠC SỸ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
TS. TRẦN THỊ NGỌC TRANG

TP. HỒ CHÍ MINH – Năm 2007

MỤC LỤC

Trang

PHẦN MỞ ĐẦU

PHẦN NỘI DUNG

CHƯƠNG I: **LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG**

1.1 Các khái niệm 1
1.2 Lịch sử ra đời
1.2.1 SCM được phát triển từ nghiệp vụ mua hàng 4
1.2.2 SCM được phát triển từ Logistics 4
1.2.3 SCM phát triển từ sự phát triển kinh tế 8

1.3 Vai trò - Chức năng – Nhiệm vụ – Bản chất SCM
1.3.1 Vai trò của SCM đối với doanh nghiệp và nền kinh tế 9
1.3.1.1 Vai trò của SCM đối với nền kinh tế 9
1.3.1.2 Vai trò của SCM đối với doanh nghiệp 11
1.3.2 Chức năng – Nhiệm vụ của SCM 13

1.4 Tổ chức chuỗi cung ứng trong doanh nghiệp
1.4.1 Các mô hình tổ chức SCM trong doanh nghiệp 17
1.4.2 Nhiệm vụ của bộ phận SCM 24

1.5 Một số biện pháp nhằm tối ưu hoá hoạt động SCM trên thế giới 27
1.5.1 Hoạt động theo quy trình 28
1.5.2 Sử dụng hệ thống kiểm soát tập trung 28
1.5.3 Hoạt động hoàn hảo 29

Kết luận chương I **30**

CHƯƠNG II: HIỆN TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG TẠI CÔNG TY LD DƯỢC PHẨM SANOFI-AVENTIS VN

2.1 Giới thiệu về hoạt động của công ty Sanofi-Aventis Việt Nam
- 2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển công ty 31
- 2.1.2 Cơ cấu tổ chức
  - 2.1.2.1 Bộ máy tổ chức 33
  - 2.1.2.2 Trách nhiệm và quyền hạn các phòng ban 34
  - 2.1.2.3 Tình hình nhân sự của công ty 36
- 2.1.3 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty 37

2.2 Thực trạng công tác SCM của công ty
- 2.2.1 Sơ đồ tổ chức bộ phận chuỗi cung ứng 38
- 2.2.2 Hoạt động của chuỗi cung ứng
  - 2.2.2.1 Lập kế hoạch 40
  - 2.2.2.2 Tìm nguồn hàng và mua hàng 43
  - 2.2.2.3 Sản xuất 45
  - 2.2.2.4 Giao hàng 45
  - 2.2.2.5 Hàng trả về 46

2.3 Đánh giá hoạt động SCM của công ty hiện nay
- 2.3.1 Về tổ chức nhân sự 47
- 2.3.2 Về hoạt động SCM 47
- 2.3.3 Về hiệu quả hoạt động 48
  - 2.3.3.1 Ưu điểm 48
  - 2.3.3.2 Hạn chế 50

Kết luận chương 2

CHƯƠNG III: **MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẰM NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC SCM TẠI CÔNG TY LD DƯỢC PHẨM SANOFI-AVENTIS VIỆT NAM**

3.1 Tổng quan ngành dược Việt Nam 55

3.2 Định hướng phát triển ngành dược Việt Nam
3.2.1 Định hướng phát triển ngành dược 56
3.2.2 Những thay đổi về môi trường kinh doanh hậu WTO 57

3.3 Những cơ hội và thách thức cho công ty Sanofi-Aventis hậu WTO 58
3.3.1 Cơ hội 59
3.3.2 Thách thức 60

3.4 Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quản hạot động SCM
tại Sanofi-Aventis Việt Nam 61
3.4.1 Tái tổ chức cơ cấu 62
3.4.2 Xây dựng các chiến lược tổng thể 64
3.4.3 Phân loại khách hàng trong khối khách hàng là nhà thuốc 66

3.5 Kiến nghị
3.5.1 Xây dựng hệ thống quản lý « mở » 67
3.5.2 Hiện đại hoá sản xuất và nâng cao trình độ
đội ngũ nhân viên. 68

Kết luận chương 3 **69**

PHẦN KẾT LUẬN **70**

PHỤ LỤC I

DANH SÁCH BẢNG BIỂU

Hình 1-1: Minh họa hoạt động chuỗi cung ứng cung cấp cá basa Việt Nam sang Đức

Hình 1-2: Các quy trình của chuỗi cung ứng

Hình 1-3: Tổ chức chuỗi cung ứng theo chức năng

Hình 1-4: Chuỗi cung ứng trong thời kỳ quá độ

Hình 1-5: Chuỗi cung ứng hợp nhất một phần

Hình 1-6: Tổ chức chuỗi cung ứng hợp nhất

Hình 1-7: Sơ đồ hoạt động chuỗi cung ứng trong doanh nghiệp

Hình 2-1: Bộ máy tổ chức công ty Sanofi-Aventis

Hình 2-2: Sơ đồ tổ chức chuỗi cung ứng

Hình 2-3: Quy trình dự báo nhu cầu

Hình 3-1: Tiền thuốc bình quân đầu người 1993-2006

Hình 3-2: Đề nghị mô hình tổ chức tại Sanofi-Aventis

Bảng 2-1: Cơ cấu nhân sự tại công ty năm 2006

Bảng 2-2: Tổng kết doanh thu qua các năm.

PHỤ LỤC 2:
TỪ VIẾT TẮT

SCM: Quản trị chuỗi cung ứng

SC: Chuỗi cung ứng

Sanofi-Aventis: Công ty LD Dược phẩm Sanofi-Aventis Việt Nam

DP: Dược phẩm

Chương I:
LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

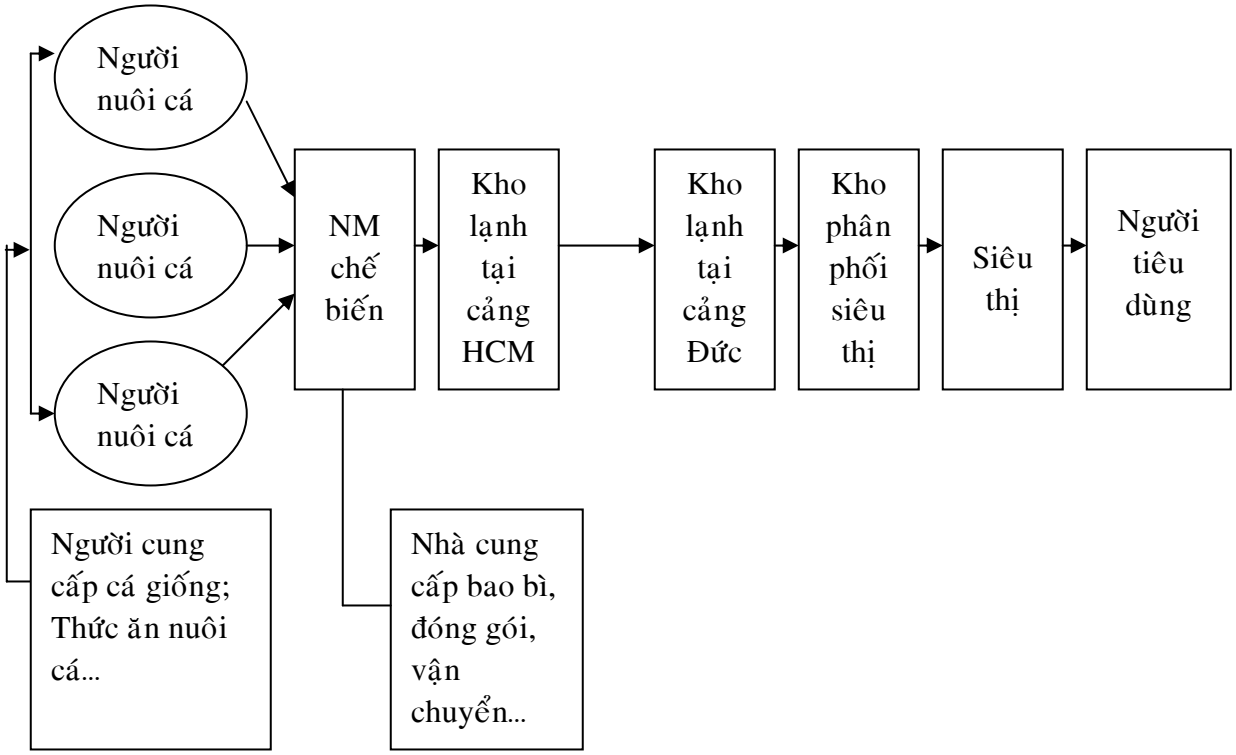
1.1 Các khái niệm

Với tư cách là một người tiêu dùng, chúng ta muốn mọi hàng hoá, dịch vụ mình cần luôn có sẵn theo yêu cầu. Hơn thế, hàng hoá đó phải là loại hàng có chất lượng, nhiều tiện ích, giá cả phải chăng, dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt...Cùng với sự phát triển về kinh tế và các kỹ thuật marketing/bán hàng, những yêu cầu, đòi hỏi của khách hàng ngày càng đa dạng và khó khăn hơn. Làm thế nào để đáp ứng được những yêu cầu trên với mức chi phí chấp nhận được?, đây thực sự là một câu hỏi lớn đối với các doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh ngày nay. Để trả lời câu hỏi này, chỉ một số cá nhân hay một số bộ phận nào đó trong tổ chức là không đủ, mà nó đòi hỏi mọi thành viên, mọi bộ phận trong tổ chức phải nỗ lực tham gia và hoàn thành tốt phần việc của mình hướng tới mục tiêu duy nhất là phục vụ tốt các nhu cầu khách hàng.

Từ những năm cuối thập kỷ 80, với sự lên ngôi của người tiêu dùng và sự phát triển của các công cụ Marketing hiện đại, khái niệm quản trị chuỗi cung ứng (SCM) đã ra đời và phát triển mạnh mẽ. Chuỗi cung ứng được hình thành từ tất cả các thành phần tham gia vào việc đáp ứng nhu cầu khách hàng, trực tiếp hay gián tiếp, đó là những người cung cấp nguyên vật liệu/dịch vụ phục vụ sản xuất; nhà sản xuất; nhà phân phối sản phẩm; các dịch vụ liên quan đến việc tiêu thụ sản phẩm và bản thân khách hàng. Trong mỗi tổ chức, chuỗi cung ứng bao gồm tất cả các chức năng liên quan đến việc tiếp nhận và đáp ứng các nhu cầu của khách hàng, kể cả

việc phát triển sản phẩm mới, công tác thị trường, hoạt động phân phối, tài chính và dịch vụ khách hàng.

Để có thể hình dung hoạt động của chuỗi cung ứng một cách cụ thể hơn, chúng ta sẽ xem xét một ví dụ trên thực tế về hành trình đưa con cá basa của Việt Nam xuất khẩu sang thị trường Đức qua hình 1-1 sau:



Hình 1-1: Minh họa hoạt động chuỗi cung ứng

cung cấp cá ba sa Việt Nam sang Đức

Đây là chuỗi hoạt động vừa liên kết vừa phụ thuộc lẫn nhau, cùng thực hiện mục tiêu phục vụ nhu cầu ăn cá basa Việt Nam của người dân Đức. Để bán được cá sang thị trường Đức, trước hết doanh nghiệp phải mua được cá nguyên liệu từ những người nuôi cá; mua nguyên liệu vật tư đóng gói, thuê phương tiện vận chuyển...

phục vụ việc sản xuất và vận chuyển hàng; người nuôi cá phải mua cá giống, thức ăn, thuốc men từ những nhà cung cấp khác..., cứ như vậy chuỗi cung ứng được tiếp nối cho đến người tiêu dùng cuối cùng. Cùng với các hoạt động đó, luồng tiền, thông tin và hàng hóa được luân chuyển liên tục trong tòan chuỗi.

Như vậy, chuỗi cung ứng là một hệ thống phối hợp hoạt động, hợp tác, chia sẻ thông tin/nguồn lực giữa các tổ chức, cá nhân liên quan đến việc cung ứng sản phẩm/dịch vụ đến tay người tiêu dùng.

Các bên liên quan trong một chuỗi cung ứng thường bao gồm:

- Nhà sản xuất hàng hoá/ dịch vụ
- Người cung ứng nguyên vật liệu
- Nhà phân phối, bán lẻ và người tiêu dùng.

Làm thế nào quản lý tốt chuỗi cung ứng trong doanh nghiệp là vấn đề được rất nhiều trường đại học và các nhà kinh tế quan tâm nghiên cứu, có rất nhiều định nghĩa về quản trị chuỗi cung ứng được đưa ra:

"Quản trị chuỗi cung ứng là việc quản lý các mối quan hệ bên trên và bên dưới, với nhà cung cấp và khách hàng nhằm cung cấp giá trị khách hàng cao nhất với chi phí thấp nhất tính cho tổng thể chuỗi cung ứng". (Martin Christopher, Quản trị chuỗi cung ứng và hậu cần – Logistics and Supply Chain Management, 1992)

"Là một hệ thống các tổ chức vừa liên kết vừa độc lập, cùng làm việc, hợp tác để kiểm sóat, quản lý và cải thiện luồng dịch chuyển nguyên liệu và luồng thông tin từ những nhà cung cấp cho đến khách hàng cuối cùng". (J.Aitken, Supply Chain Management Integration within the context of a Supplier Association)

Mạng wikipedia đưa ra định nghĩa về SCM như sau: "*SCM là quá trình lập kế hoạch, thực hiện và kiểm soát các hoạt động của chuỗi cung ứng với mục tiêu thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng một cách nhiệu quả nhất có thể được.*"

Trong "Strategic Logistics Management", James R. Stock và Douglas M. Lamber định nghĩa "*Quản trị chuỗi cung ứng là sự hợp nhất các quy trình hoạt động kinh doanh chủ yếu từ người tiêu dùng cuối cùng cho đến những nhà cung ứng đầu tiên cung cấp các sản phẩm, dịch vụ, thông tin, qua đó gia tăng giá trị cho khách hàng và các cổ đông.*"

Theo tôi, hiểu một cách đơn giản quản trị chuỗi cung ứng là quản trị các mối quan hệ, luồng tiền, hàng hoá, thông tin bên trong và ngoài doanh nghiệp, có liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp đến việc đáp ứng các yêu cầu của khách hàng với hiệu quả cao nhất và chi phí thấp nhất.

1.2 Lịch sử ra đời: Có 3 quan điểm về sự ra đời của SCM

1.2.1 SCM được phát triển từ nghiệp vụ mua hàng

Theo cuốn *"Quản trị chuỗi cung ứng và mua hàng", S*CM được chia thành 7 giai đoạn:

Giai đoạn 1: Những năm đầu tiên (1850-1900)

Đây là giai đoạn rất phát triển của công nghiệp đường sắt, và thực tế hoạt động trong các dự án xây dựng những hệ thống đường sắt lớn đòi hỏi phải có sự phối hợp chặt chẽ giữa việc cung ứng vật tư với kế hoạch sản xuất, từ đó nẩy sinh những khái niệm đầu tiên về nghiệp vụ mua hàng. Đóng góp lớn nhất trong giai đoạn này là những nhận biết ban đầu về quy trình mua hàng và lợi ích của nó đối với hoạt động chung của doanh nghiệp.

Giai đoạn 2: Giai đoạn phát triển của khái niệm mua hàng (1900-1939)

Là giai đoạn hình thành nên một số khái niệm, nguyên tắc cơ bản trong nghiệp vụ mua hàng.

Giai đoạn 3: Những năm chiến tranh (1940-1946)

Do đòi hỏi phải mua được những mặt hàng cần (nhưng hiếm) trong cuộc chiến, mua hàng trở thành một nghiệp vụ cực kỳ quan trọng đối với nhiều tổ chức. Khái niệm mua hàng thu hút được sự quan tâm lớn của xã hội trong giai đoạn này.

Giai đoạn 4: Giai đoạn trầm lắng (1947- giữa thập kỷ 60)

Đây là thời kỳ bùng nổ về sản xuất công nghiệp, tình trạng thiếu nguyên liệu, vật tư như trong thời kỳ chiến tranh không còn, vì vậy vai trò của mua hàng không còn thống trị như trước, đây là một giai đoạn trầm lắng trong lịch sử mua hàng.

Giai đoạn 5: Thời kỳ của quản trị vật tư (giữa thập kỷ 60 – cuối thập kỷ 70)

Giữa thập kỷ 60, khái niệm quản trị vật tư bắt đầu phát triển mạnh mẽ, cuộc chiến tại Việt Nam và khủng hoảng dầu lửa ở những năm đầu thập kỷ 70, buộc các doanh nghiệp phải đối mặt với các vấn đề liên quan đến cấm vận và thiếu nhiên liệu. Giá cả leo thang và mọi quyết định mua hàng chủ yếu căn cứ vào giá, ở thời kỳ này chưa có khái niệm về quan hệ đối tác giữa người mua và người bán.

Giai đoạn 6: Kỷ nguyên toàn cầu (cuối thập kỷ 70-1999)

Sự phát triển của công nghệ thông tin làm cho xu hướng toàn cầu hoá diễn ra vô cùng mạnh mẽ, chưa bao giờ cạnh tranh lại diễn ra nhanh chóng và khốc liệt như vậy, các doanh nghiệp bị đe doạ trên chính thị trường lâu nay được coi là của mình. Các công ty xuyên quốc gia, đa quốc gia xuất hiện ngày càng nhiều, tuổi thọ sản phẩm ngày càng bị rút ngắn... Chính trong những điều kiện đó, SCM ra đời và phát

triển như là một cứu cánh cho các nhà quản lý để đối phó với áp lực giảm chi phí và tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường, SCM là một quan điểm hợp tác trong quản lý các luồng hàng/dịch vụ, tài chính, thông tin từ nhà cung ứng đến những người tiêu dùng cuối cùng.

Giai đoạn 7: Quản trị chuỗi cung ứng hợp nhất (sau năm 2000)

Tầm quan trọng của các nhà cung ứng ngày càng được coi trọng, quan hệ giữa doanh nghiệp với các nhà cung ứng từ thế đối nghịch chuyển sang đối tác. Hơn thế nữa, các doanh nghiệp còn tìm cách giúp các nhà cung ứng phát triển chuyên nghiệp hơn, tham gia vào quá trình phát triển sản phẩm của nhà cung ứng, sử dụng mọi dịch vụ của nhà cung ứng, lựa chọn nhà cung ứng dựa trên chi phí trọn gói, trên cơ sở quan hệ lâu dài, cùng chia sẻ các dữ liệu và thông tin với nhau, coi đó là cách để các doanh nghiệp tạo ra những giá trị mới trong chuỗi cung ứng. Đây là giai đoạn mà công tác mua hàng, hoạt động sản xuất, logistics, quản trị nhân sự, tài chính, kế toán, marketing và hệ thống thông tin được hợp nhất và liên kết chặt chẽ với nhau trong hệ thống.

1.2.2 SCM được phát triển từ Logistics

Theo Uỷ ban Kinh tế và Xã hội Châu Á-Thái Bình Dương *(Economic and Social Commision for Asia and Pacific)*, SCM là kết quả của quá trình phát triển của Logistics qua 3 giai đoạn:

Giai đoạn 1: 1950-1970 (Phân phối vật chất)

Đây là thời kỳ sau chiến tranh, nhu cầu cao, do vậy các công ty chủ yếu tập trung vào khâu sản xuất và phân phối sản phẩm ra thị trường. Giai đoạn này chủ yếu chú trọng đến yếu tố đầu ra, cụ thể là những vấn đề về phân phối, bao gồm:

- Vận tải

- Phân phối
- Bảo quản hàng hoá
- Quản lý kho bãi
- Bao bì, nhãn mác, đóng gói

Giai đoạn 2: Hệ thống Logistics.

Kết hợp cả quản lý cung ứng vật tư và phân phối sản phẩm, nói cách khác kết hợp cả đầu vào và đầu ra của sản phẩm

Giai đoạn 3: Quản trị chuỗi cung ứng (SCM)

Ngoài việc kết hợp các yếu tố đầu vào và đầu ra của sản phẩm, SCM còn chú trọng tới việc phát triển các mối quan hệ với các đối tác, giữa người sản xuất với người cung cấp, người tiêu dùng và các bên liên quan khác như vận chuyển, giao nhận, kho bãi...

1.2.3 SCM phát triển từ sự phát triển của nền kinh tế

Xét về khía cạnh lịch sử, kinh tế hiện đại đã trải qua 3 giai đoạn, cùng với nó là các yêu cầu khác nhau của nền kinh tế, đòi hỏi phải có cơ chế quản lý phù hợp.

Giai đoạn 1: 1950-1970

Sau chiến tranh thế giới thứ 2, mọi nhu cầu vật chất tăng cao, các công ty tập trung chủ yếu vào việc sản xuất sản phẩm, vấn đề lúc này là làm thế nào sản xuất ra được càng nhiều sản phẩm càng tốt.

Giai đoạn 2: 1970-1985

Sản xuất hàng loạt đã trở nên phổ biến, câu hỏi lúc này là làm thế nào để bán được sản phẩm, thu hút người tiêu dùng sử dụng sản phẩm của mình, hơn thế nữa là tạo nhu cầu, xây dựng nhãn hiệu -đây là thời kỳ của marketing và bán hàng.

Giai đoạn 3: 1990-nay

Ở thời kỳ này mọi kỹ thuật sản xuất và marketing đều đã phát triển cao, vấn đề của các doanh nghiệp lúc này là: cơ cấu chi phí; thời gian đáp ứng yêu cầu khách hàng và khả năng phản ứng trước những thay đổi trong môi trường kinh doanh. SCM ra đời và phát triển với mục tiêu giải quyết những vấn đề trên, để làm được điều này, mỗi bộ phận, mỗi mắt xích của chuỗi phải hoạt động tốt, nếu không sẽ ảnh hưởng đến chất lượng hàng hóa, dịch vụ cuối cùng cung ứng cho khách hàng.

Trong những năm gần đây, khái niệm về một chuỗi cung ứng hợp nhất được rất nhiều tổ chức quan tâm, đó là sự liên kết giữa những nhà sản xuất với những người bán lẻ, các nhà cung cấp nguyên vật liệu... nhằm phát triển một hệ thống cho phép doanh nghiệp dự báo được nhu cầu, yêu cầu sản xuất và mức tồn kho ở tất cả các điểm trong chuỗi cung ứng. Thông qua việc chia sẻ thông tin, các bên có thể lên kế hoạch sản xuất, phân phối chính xác và hiệu quả hơn, kết quả của sự hợp nhất này là mức độ tồn kho thấp, vòng quay sản phẩm được rút ngắn, cải thiện khả năng lập kế hoạch, từ đó cắt giảm chi phí được nhiều hơn.

Dù theo quan điểm nào thì sự ra đời của SCM đã mở ra một trang sử mới trong khoa học quản trị doanh nghiệp, nó đã và đang chứng tỏ được vai trò của mình trong sự phát triển của các doanh nghiệp nói riêng và trong nền kinh tế thế giới nói chung.

1.3 Vai trò - Chức năng – nhiệm vụ – bản chất của quản trị chuỗi cung ứng

1.3.1 Vai trò của SCM đối với doanh nghiệp và nền kinh tế

1.3.1.1 Vai trò của SCM đối với nền kinh tế

SCM là bước phát triển tiếp theo của logistics, vì thế ngoài những đóng góp cho nền kinh tế như các hoạt động logistic thông thường khác như:

- Hỗ trợ các luồng giao dịch trong nền kinh tế.
- Tăng cường hiệu quả hoạt động của nền kinh tế nói chung.
- Tạo ra những giá trị tăng thêm cho sản phẩm và người tiêu dùng, nhờ những lợi ích mà logistics có thể tạo ra như rút ngắn thời gian đặt hàng, đảm bảo an toàn cho hàng hoá trong quá trình vận chuyển...
- Tăng cường khả năng hội nhập của nền kinh tế .

Tuy nhiên khác với hoạt động logistics chú ý nhiều đến các hoạt động vận chuyển, kho vận..., SCM chú trọng tới việc hợp lý hoá các hoạt động trong nội bộ doanh nghiệp với triết lý "hợp lý hoá và hợp tác cùng có lợi", trong đó mọi hoạt động của doanh nghiệp luôn được xem xét và điều chỉnh sao cho hợp lý và hiệu quả nhất, bên cạnh sự hợp tác chặt chẽ với các đối tác kinh doanh. Thông qua các hoạt động trong nội bộ doanh nghiệp, ngoài những lợi ích mà nó mang lại cho doanh nghiệp, SCM cũng có những đóng góp nhất định đối với nền kinh tế như:

- Giúp cho nền kinh tế sử dụng hiệu quả hơn các nguồn lực sẵn có của mình.
- Góp phần hình thành một văn hoá hợp tác toàn diện trong kinh doanh.
- Góp phần nâng cao dịch vụ khách hàng; đưa người tiêu dùng nói chung thành trung tâm của các hoạt động sản xuất kinh doanh...

Tóm lại, xét dưới góc độ nền kinh tế, SCM mang đến một môi trường kinh doanh lành mạnh, với triết lý "win-win" – hai bên cùng có lợi, sử dụng hiệu quả tối đa các nguồn lực trong xã hội cả về con người, nguồn lực tự nhiên... do vậy hiệu quả của nền kinh tế nhìn chung cũng được nâng lên. Trong tất cả quá trình đó, người tiêu dùng luôn được đặt ở vị trí trung tâm do vây người tiêu dùng là người được

hưởng lợi nhiều nhất, hướng kinh doanh vào mục tiêu phục vụ con người và vì con người.

1.3.1.2 Vai trò của SCM đối với doanh nghiệp

SCM có ý nghĩa vô cùng to lớn trong hoạt động của doanh nghiệp, bởi nó xuyên suốt hầu như mọi hoạt động của doanh nghiệp, từ việc mua nguyên vật liệu nào?, từ ai?, sản xuất như thế nào? sản xuất ở đâu?, phân phối ra sao?... Tối ưu hoá từng quá trình này sẽ giúp doanh nghiệp giảm chi phí và nâng cao khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp, một yêu cầu sống còn đối với mọi doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh.

Việc giảm chi phí ở đây có thể từ nhiều nguồn: thứ nhất doanh nghiệp có lợi thế quy mô khi chỉ hợp tác với một hoặc một số nhà cung ứng; thứ hai: doanh nghiệp không phải mất thời gian thay đổi nhà cung ứng khi người cung ứng hiện thời không có khả năng đáp ứng nhu cầu; giảm các chi phí giao dịch, chi phí phát triển sản phẩm...

Trong hệ thống SCM, hệ thống thông tin liên kết trong tòan chuỗi là một yêu cầu bắt buộc, thông qua đó các thông tin về hàng hoá, thị trường... thường xuyên được cập nhật đến từng điểm của chuỗi, nhờ đó giúp giảm được thời gian và chi phí trong truyền tải thông tin. Đồng thời nó cũng giúp doanh nghệp xác định được xu hướng tiêu dùng, dự báo được nhu cầu trong tương lai, từ đó có thể giảm lượng hàng hoá, vật tư tồn kho, nâng cao khả năng cung ứng của doanh nghiệp. Nhờ SCM, doanh nghiệp có thể tăng cường quản lý cung thông qua việc sử dụng công xuất, tồn kho dự trữ từ các nhà cung ứng khác, đồng thời quản lý cầu thông qua việc sử dụng các chính sách thương mại như chiết khấu ngắn hạn, khuyến mại...

Dự báo nhu cầu được thực hiện dựa trên các số liệu bán hàng; các chương trình, hoạt động marketing; xu hướng tiêu dùng và các điều kiện kinh tế liên quan.... Ngày nay, với sự phát triển của công nghệ thông tin, công tác dự báo đã được số hoá nhằm đơn giản hoá công tác dự báo, đồng thời tăng độ chính xác của các số liệu dự báo. Dự báo là tiền đề giúp doanh nghiệp lập các kế hoạch về sản xuất, bán hàng, tài chính, nhân sự..., tạo điều kiện cho nghiệp luôn chủ động đối phó với các tình huống có thể xảy ra.

Mặt khác trong SCM việc quản lý nhà cung cấp, quản lý chất lượng nguyên liệu đầu vào cũng giúp doanh nghiệp kiểm soát chất lượng đầu ra tốt hơn; hệ thống thông tin giúp doanh nghiệp thuận tiện hơn trong quản lý sản phẩm theo từng lô hàng cho phép doanh nghiệp có khả năng xử lý kịp thời trong những tình huống phát sinh về chất lượng sản phẩm, mẫu mã, bao bì...; hệ thống đánh giá hoạt động bằng các chỉ số, doanh nghiệp có thể xác định được những điểm bất ổn để có thể ra những phương án khắc phục, điều chỉnh kịp thời.

Ngoài ra, nhờ cơ chế kiểm soát hoạt động và quản lý cơ cấu chi phí, SCM có thể giúp doanh nghiệp tăng cương khả năng quản lý thay đổi và quản lý ttăng trưởng. Hiện nay tại Việt Nam, nhiều doanh nghiệp hoạt động rất hiệu quả khi còn ở quy mô nhỏ, nhưng khi doanh nghiệp lớn dần lên, nó thường vượt ngoài tầm kiểm soát của các chủ doanh nghiệp, vì vậy nhiều doanh nghiệp còn rất e dè trong việc mở rộng hoạt động kinh doanh.

Mặc dù có những ưu điểm như đa nêu trên, SCM không phải là một phép mầu để có thể giúp ích cho tất cả các doanh nghiệp khi áp dụng nó, việc áp dụng đòi hỏi doanh nghiệp phải có những cân nhắc, chiến lược hợp lý, phù hợp với điều kiện cụ thể của từng doanh nghiệp. Trong cạnh tranh, luôn có những yếu tố ràng buộc, ví dụ khi chúng ta cạnh tranh về giá, hiển nhiên ta sẽ bị hạn chế về dịch vụ

1.3.2 Chức năng – nhiệm vụ của SCM

Cho đến gần đây, việc phân biệt quản trị chuỗi cung ứng và quản trị logistics trên thế giới nói chung còn là một vấn đề gây tranh cãi. Hội đồng quản trị logistics (CLM) năm 1986 đưa ra định nghĩa về logistics như sau: *"Logistics là quá trình lập kế hoạch, thực hiện và kiểm soát hiệu quả, luồng chi phí, việc bảo quản nguyên vật liệu, tồn kho bán thành phẩm, thành phẩm và luồng thông tin liên quan từ điểm bắt đầu đến điểm tiêu dùng nhằm đáp ứng đúng yêu cầu của khách hàng"*. Theo đó, SCM được coi là logistics bên ngoài doanh nghiệp, bao gồm khách hàng và các nhà cung ứng, sau đó cùng với sự phát triển của SCM, tổ chức này đã đưa ra khái niệm mới về SCM, coi đó là sự hợp nhất logistics với chuỗi cung ứng để quản lý các quy trình chủ yếu trong hoạt động kinh doanh, cũng từ quan điểm này năm 1989 CLM đã định nghĩa lại logistics và coi logistics là một phần của chuỗi cung ứng.

Phạm vi hoạt động của logistics bao gồm: các hoạt động quản lý logistics đặc trưng bao gồm quản lý vận tải trong và ngoài nước, quản lý hãng tàu, nhà kho, bốc xếp, đáp ứng các đơn hàng, thiết kế hệ thống logistics, quản lý hàng tồn kho, lên kế hoạch cung/cầu, quản lý những nhà cung cấp dịch vụ logistics thứ ba. Quản trị logistics là một chức năng kết hợp, bao gồm việc đánh giá các hoạt động logistics, đồng thời hợp nhất các hoạt động logistics với các chức năng khác như marketing, bán hàng, sản xuất, tài chính và công nghệ thông tin.

Trong khi đó, chức năng và phạm vi hoạt động của SCM là: kết nối các nhiệm vụ chính yếu trong tổ chức với nhau, kết nối chức năng với các quy trình kinh doanh. Nó bao gồm tất cả các hoạt động quản trị Logistics, đồng thời bao hàm cả các hoạt động sản xuất, hướng đến sự kết hợp các quy trình, các hoạt động với các chương trình Marketing, bán hàng, thiết kế sản phẩm, tài chính và hơn thế nữa là ứng dụng công nghệ thông tin trong toàn bộ quá trình đó.

Bất kỳ quy trình chuỗi cung ứng nào cũng đều được chia thành 3 quy trình lớn:

- Quản trị quan hệ khách hàng (CRM): tập trung vào các mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng.
- Quản trị chuỗi cung ứng nội bộ (ISCM): bao gồm tất cả các quy trình thực hiện trong nội bộ doanh nghiệp.
- Quản trị quan hệ với nhà cung ứng (SRM): tập trung vào các mối quan hệ giữa doanh nghiệp và các nhà cung cấp

Nhà cung cấp Doanh nghiệp Khách hàng

SRM	ISCM	CRM
Tìm nguồn hàng Thương lượng Mua hàng Thiết kế cách thức hợp tác Phương thức cung ứng	Kế hoạch chiến lược Kế hoạch nhu cầu Kế hoạch cung ứng Thực hiện Dịch vụ	Công tác thị trường Bán hàng Trung tâm tiếp nhận thông tin từ khách hàng Quản trị đơn hàng

Hình 1-2: Các quy trình của chuỗi cung ứng[1]

[1] *Nguồn: :Supply Chain Management"- Chương 1: Understanding the Supply Chain – trong 17*

Ba quy trình lớn này quản lý các luồng thông tin, sản phẩm và tài chính cần thiết để tạo ra, tiếp nhận và đáp ứng yêu cầu của khách hàng. CRM là điểm tiếp xúc giữa doanh nghiệp với khách hàng, là nơi tiếp nhận mọi thông tin từ khách hàng/thị trường và đồng thời là nơi cung cấp các thông tin chính thức về sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp. Nhiệm vụ của CRM là tạo ra nhu cầu khách hàng, nhận đơn hàng và theo dõi việc thực hiện đơn hàng đó. Nó bao gồm các quá trình như: marketing, bán hàng, quản lý đơn hàng và quản lý trung tâm giao dịch. Quy trình ISCM nhằm đáp ứng nhu cầu mà CRM tạo được theo đúng yêu cầu với chi phí thấp nhất có thể được. ISCM bao gồm việc lên kế hoạch sản xuất trong nội bộ doanh nghiệp, kế hoạch dự trữ tồn kho, kế hoạch cung/cầu... SRM có nhiệm vụ tìm kiếm và quản lý nguồn hàng, nó bao gồm việc đánh giá, lựa chọn, thương lượng với các nhà cung ứng, tìm kiếm các sản phẩm mới... sao cho nguồn nguyên liệu của doanh nghiệp luôn được đáp ứng theo nhu cầu, với chất lượng đảm bảo và chi phí cạnh tranh nhất. Để chuỗi cung ứng hoạt động thành công, thì điều tối quan trọng là cả 3 quy trình lớn này phải kết hợp chặt chẽ với nhau và điều này phụ thuộc rất nhiều vào cơ cấu tổ chức

1.3.3 Bản chất của SCM

Về bản chất, quản trị chuỗi cung ứng là việc kết hợp quản lý cung/ cầu, ở cả trong và ngoài doanh nghiệp, trong đó mục tiêu của nó là tối đa hóa giá trị tổng thể được tạo ra cho hệ thống.

Lợi ích của chuỗi cung ứng gồm hai phần: Lợi ích hữu hình là sự khác biệt giữa giá trị của sản phẩm mang đến cho khách hàng (đúng lúc, đúng chỗ, giá cả hợp lý, thuận tiện, chi phí mua hàng thấp, thông tin đầy đủ...), và lợi ích vô hình là sự hài lòng, thỏa mãn của khách hàng. Khả năng sinh lợi của chuỗi cung ứng: là

mức chênh lệch giữa tổng chi phí hoạt động sản xuất và phân phối trong chuỗi cung ứng với số tiền thu được từ khách hàng. Mức sinh lợi của chuỗi cung ứng do tất cả các khâu trong chuỗi đóng góp, khả năng sinh lợi càng cao thì hoạt động của chuỗi càng hiệu quả.

Để xác định khả năng sinh lợi của chuỗi, chúng ta phải xem xét tổng lợi nhuận và tổng chi phí trong chuỗi, trong đó nguồn lợi duy nhất là từ khách hàng còn các luồng thông tin, sản phẩm, tiền đều là những chi phí trong chuỗi cung ứng.
Như vậy, thực chất SCM là việc quản lý các luồng thông tin, sản phẩm, tiền tệ giữa các giai đoạn trong chuỗi cung ứng nhằm tối đa hóa mức sinh lợi trong tổng thể chuỗi cung ứng.

Qua phân tích các quy trình hoạt động chủ yếu của chuỗi cung ứng, chúng ta có thể rút ra một số lợi ích cơ bản của SCM như sau:

- Tiết giảm chi phí (nhờ chuyên nghiệp hoá nghiệp vụ mua hàng; trao đổi thông tin và phối hợp tốt giữa các bộ phận, giảm lượng tồn kho kể cả tồn kho nguyên liệu, thành phẩm, bán thành phẩm; giảm thời gian phát triển sản phẩm mới nhờ hợp tác chặt chẽ với các nhà cung ứng...)
- Tăng chất lượng (thực hiện việc quản lý chất lượng từ khâu nguyên liệu đầu vào, và ngay cả khi hàng hoá đã được bán ra thị trường)
- Tăng mức độ sẵn sàng phục vụ (nhờ khả năng sản xuất linh hoạt, và mức độ tồn kho hợp lý)
- Tăng mức độ dịch vụ và khả năng phản ứng với nhu cầu thị trường (do luôn có sẵng hàng vì vậy có khả năng cải thiện dịch vụ khách hàng, giảm thời gian giao hàng...)

Đây cũng chính là những mục tiêu cơ bản mà chuỗi cung ứng phải hướng tới và phải đạt được.

1.4 Tổ chức chuỗi cung ứng trong doanh nghiệp

1.4.1 Các mô hình tổ chức SCM trong doanh nghiệp

SCM hầu như xuyên suốt mọi hoạt động của doanh nghiệp, do vậy chúng ta có thể tưởng tượng mức độ phức tạp của nó khi phải quản lý tất cả các nhà cung ứng ngược về điểm xuất phát, đồng thời quản lý tất cả các sản phẩm, dịch vụ đến điểm tiêu dùng.

Để tổ chức SCM thành công, trước hết các nhà quản lý doanh nghiệp phải đổi mới quan điểm từ chức năng quản lý các cá nhân sang quản lý hợp nhất các hoạt động theo những quy trình chuỗi. Bên cạnh đó, phải tổ chức tốt luồng thông tin trong chuỗi, sao cho thông tin luôn được luân chuyển và cập nhật thường xuyên. Một hệ thống tốt đòi hỏi thông tin phải chính xác và kịp thời. Trong toàn bộ quá trình này, khách hàng là mối quan tâm hàng đầu và quan hệ với các nhà cung ứng là việc làm cần thiết để kiểm soát tính bất ổn về cung.

Các bước cần thiết khi thiết lập chuỗi cung ứng trong doanh nghiệp

- Đặt ra các mục tiêu cho chuỗi cung ứng
- Thiết lập chiến lược chuỗi cung ứng
- Đưa ra các phương án tổ chức
- Đánh giá ưu/nhược của các phương án.
- Lựa chọn phương án tối ưu
- Thực hiện
- Đo lường và đánh giá hoạt động của chuỗi

- Đánh giá những phương án thay thế khi mục tiêu hoạt động của chuỗi không đạt được hoặc khi có những lựa chọn khác hấp dẫn hơn.

Phạm vi hoạt động của chuỗi cung ứng khá rộng, yêu cầu hợp tác và chia sẻ thông tin mang tính sống còn của chuỗi vì vậy nó đòi hỏi phải có một người quản lý cấp cao có khả năng xem xét mọi hoạt động trong chuỗi. Ngoài ra, việc tổ chức chuỗi cung ứng phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố như khả năng, quy mô hoạt động, đặc thù sản phẩm, nguồn lực của doanh nghiệp...

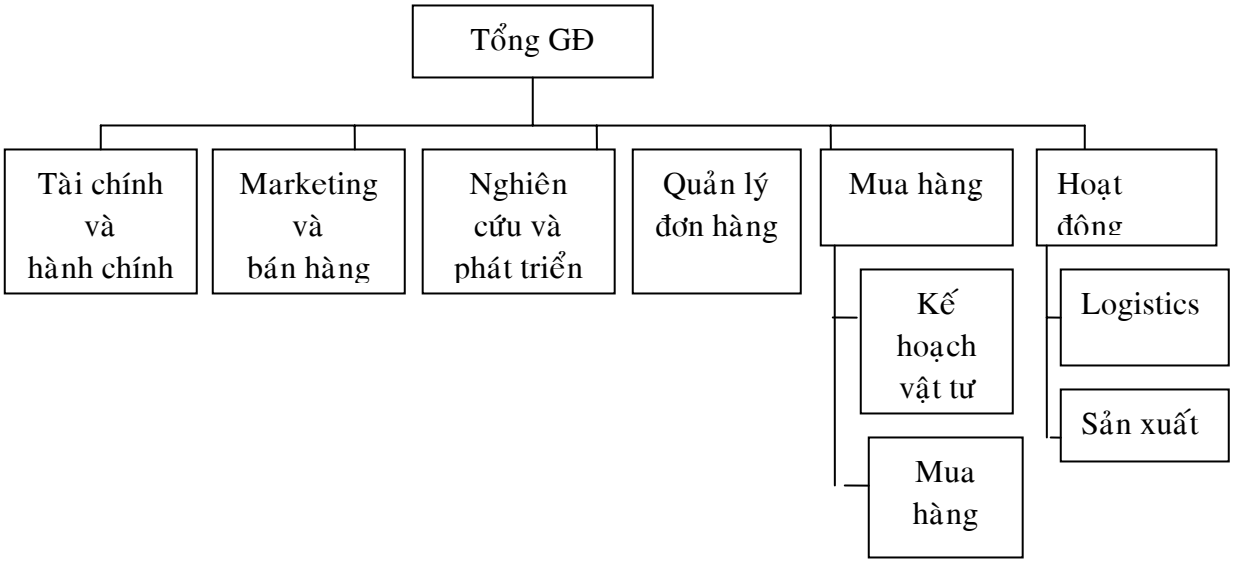
Làm thế nào để tổ chức một chuỗi cung ứng hiệu quả?. Trong thực tế, không thể có một cách làm chung cho tất cả doanh nghiệp. Mỗi công ty, mỗi doanh nghiệp phải có cách tiếp cận riêng tuỳ điều kiện, hoàn cảnh của mình, tuy nhiên, dù thế nào thì một tổ chức hiệu quả cũng phải có những yêu cầu sau:

- Hỗ trợ chiến lược kinh doanh tổng thể của doanh nghiệp
- Phát huy tối đa những kỹ năng, năng lực lõi của doanh nghiệp hoặc của các đối tác chiến lược trong hoạt động của chuỗi
- Thiết lập được các công cụ đo lường hiệu quả hoạt động.
- Tuân thủ tốt những quy tắc hoạt động đã được đặt ra.

Trong đó, công tác kiểm tra, đánh giá định kỳ là một việc làm vô cùng quan trọng, là cơ sở để đánh giá hiệu quả hoạt động của các thành viên và của tòan chuỗi, qua đó cấp quản lý có thể xem xét và điều chỉnh hệ thống hợp lý, kịp thời. Để làm được điều này, trước tiên doanh nghiệp phải xây dựng được một hệ thống đánh giá chất lượng hoạt động bằng các chỉ tiêu định tính và định lượng, từ đó xác định mục tiêu cho từng bộ phận để chuỗi đạt hiệu quả cao nhất, theo đúng định hướng hoạt động của toàn hệ thống.

Qua quá trình phát triển, cách thức tổ chức chuỗi cung ứng thay đổi theo từng thời kỳ, tương ứng với lịch sử phát triển của nó. Dưới đây là một số mô hình tiêu biểu:

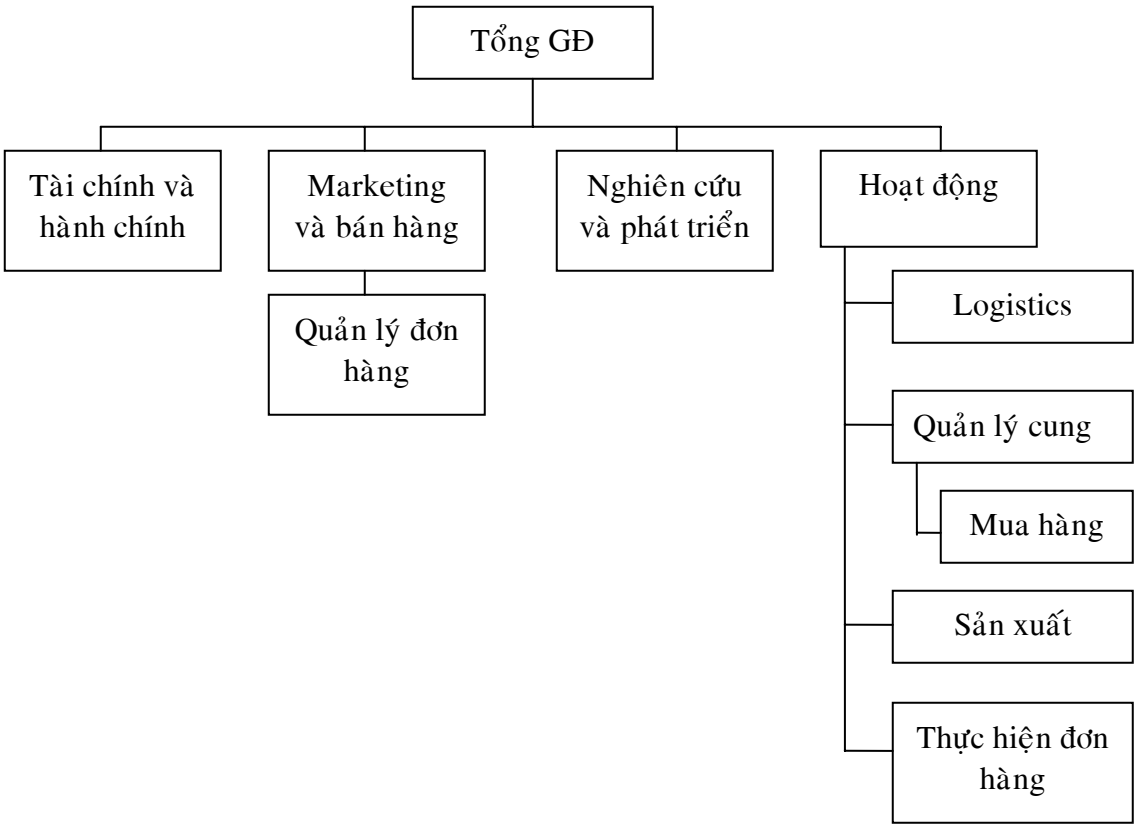
Mô hình tổ chức theo chức năng, phổ biến ở thập kỷ 70 và 80, và nhiều doanh nghiệp ngày nay vẫn còn sử dụng mô hình này:



Hình 1-3: Tổ chức chuỗi cung ứng theo chức năng[2]

Khi sự kết hợp giữa các bộ phận vượt ra ngoài phạm vi chức năng, ví dụ sản xuất và logistics kiêm luôn quản lý nhà cung ứng và nhận đơn hàng..., lúc này người ta chuyển sang mô hình chuyển đổi

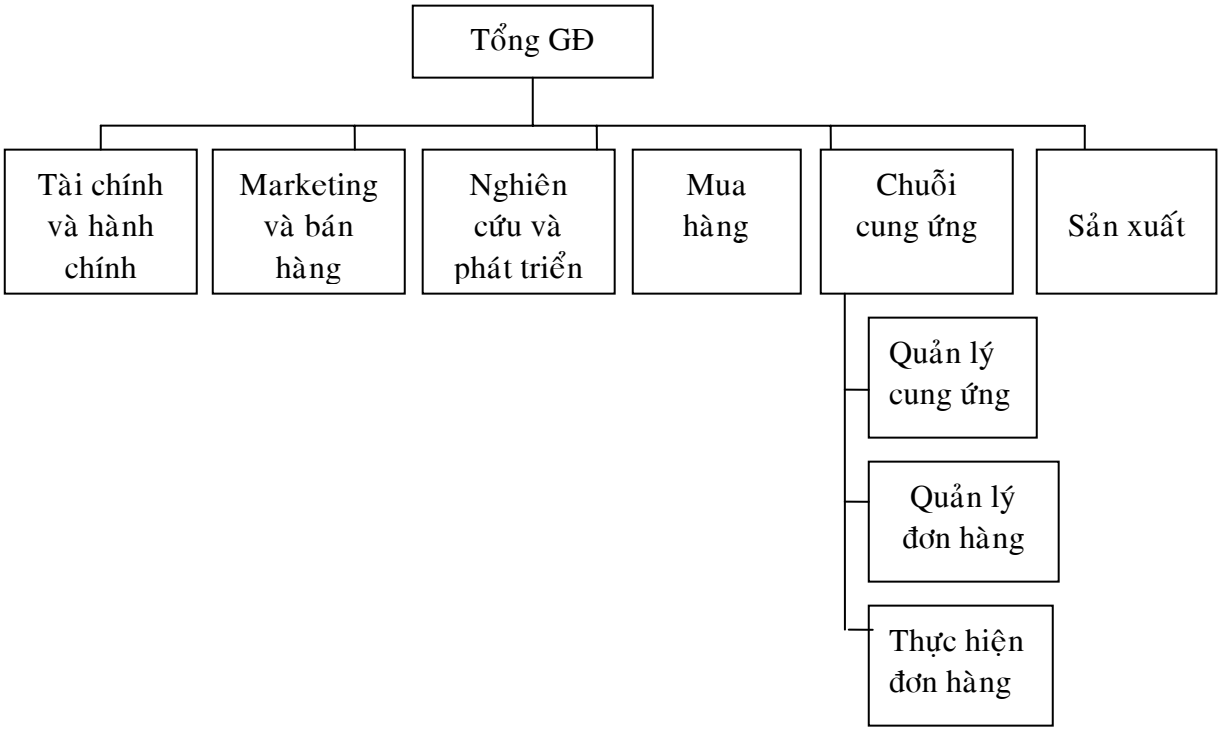
[2] *Nguồn: "Strategic Supply Chain Management" - Chương 3: Design your organization for performance, trang 108*



Hình 1-4: Chuỗi cung ứng trong thời kỳ quá độ[3]

Cuối thập kỷ 90, quá trình hợp nhất chuỗi cung ứng bắt đầu diễn ra, nhưng mới là hợp nhất từng phần, mô hình tổ chức ở thời kỳ này là:

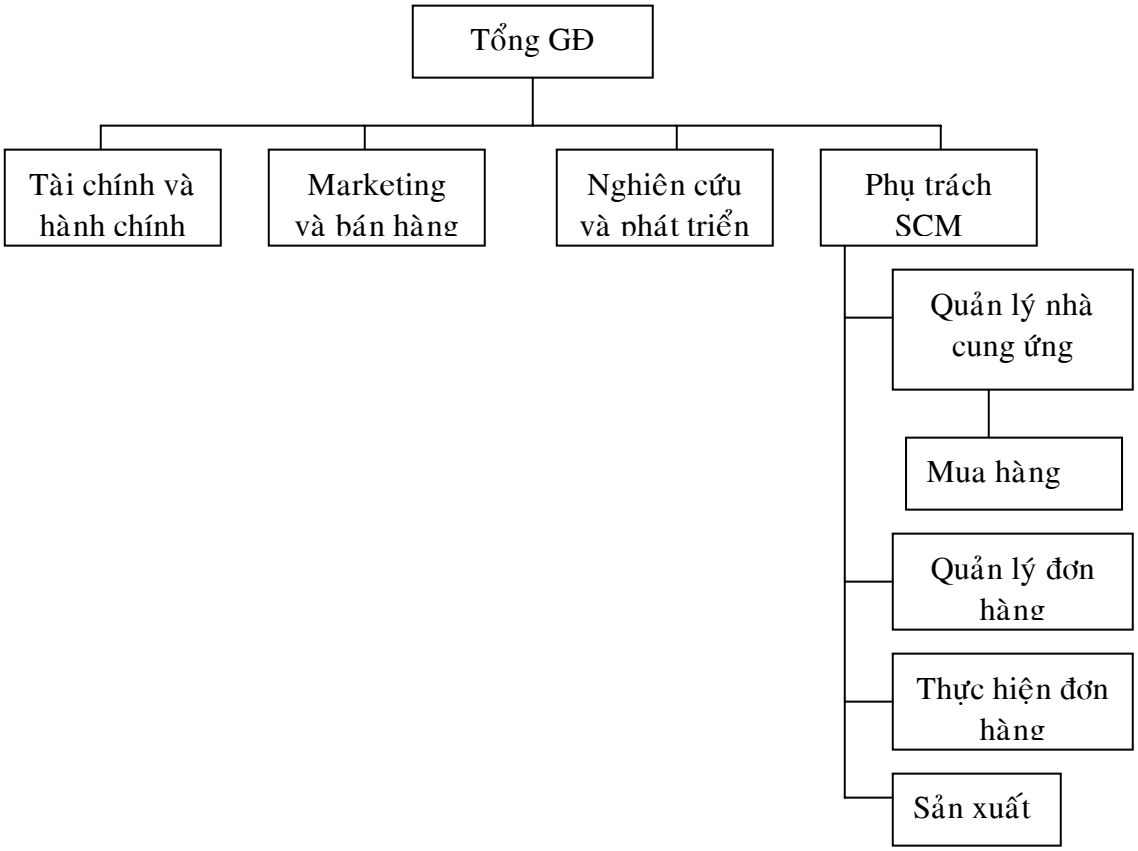
[3] *Nguồn: "Strategic Supply Chain Management" - Chương 3: Design your organization for performance, trang 109*



Hình 1-5: Chuỗi cung ứng hợp nhất từng phần[4]

Chuỗi cung ứng hợp nhất toàn diện mới ra đời trong những năm gần đây, trong đó tổ chức chuỗi cung ứng có chức năng,"lãnh địa" riêng quản lý từ khâu cung ứng nguyên liệu đến sản xuất và thực hiện đơn hàng.

[4] *Nguồn: "Strategic Supply Chain Management" - Chương 3: Design your organization for performance, trang 109*



Hình 1-3: Tổ chức chuỗi cung ứng hợp nhất [5]

Cách thức tổ chức chuỗi cung ứng trong doanh nghiệp là bước đi đầu tiên và có ý nghĩa chiến lược đối với các bước tiếp theo, do vậy khi lập kế hoạch, thiết kế, phát triển và thực hiện cần phải tuân thủ những nguyên tắc nhất định, trong đó cần chú ý một số vấn đề sau:

[5] *Nguồn: "Strategic Supply Chain Management" - Chương 3: Design your organization for performance, trang 111*

- Tổ chức phải phù hợp với chức năng, theo quy trình rõ ràng
- Đối với mỗi quy trình cần quy định rõ trách nhiệm của các cá nhân, tổ chức có liên quan
- Các thành viên trong chuỗi phải biết, giữ và phát triển năng lực lõi của doanh nghiệp mình
- Tổ chức chuỗi sao cho doanh nghiệp đạt được những kỹ năng cần thiết chứ không phải tổ chức theo những gì mình đang có.

1.4.2 Hoạt động của chuỗi cung ứng

Hoạt động của chuỗi cung ứng là một vòng quay gồm 5 giai đoạn:

▪ **Lập kế hoạch**

Trong hoạt động của chuỗi cung ứng, lập kế hoạch là khâu quan trọng nhất, bao trùm lên tất cả các hoạt động khác, việc lập kế hoạch ở đây được thực hiện ở hai cấp độ, một là kế hoạch tổng thể cho toàn chuỗi mang tính trung hạn và dài hạn, mặt khác kế hoạch cũng phải được thực hiện ở từng khâu của chuỗi. Sau khi lập kế hoạch, thông tin sẽ được truyền đến tất cả các khâu trong chuỗi, nhờ đó mọi hoạt động trong chuỗi được tổ chức thống nhất và có tính hệ thống. Ví dụ, kế hoạch tìm nguồn hàng, kế hoạch sản xuất nhằm đưa ra lượng nguyên vật liệu cần thiết, nguồn cung những nguyên vật liệu này, số lượng hàng cần sản xuất; kế hoạch giao hàng cung cấp những thông tin cần thiết để đáp ứng nhu cầu khách hàng; kế hoạch hàng trả về (bao gồm trả về ở khâu nguyên liệu và khâu thành phẩm) cung cấp thông tin về kế hoạch hàng trả về để có phương án đặt hàng mới.... Để có được kế hoạch tốt, chúng ta phải có nguồn thông tin tốt. Nếu muốn xác định lượng hàng cần thiết cho thị trường, chúng ta phải dựa vào các yếu tố như mức độ tiêu dùng, tồn

kho, điều kiện kinh tế, thị trường và những thông tin về các đối thủ cạnh tranh... Muốn lập kế hoạch cung ứng, người lập phải hiểu được các nguồn lực cả bên trong và ngoài doanh nghiệp, như lực lượng lao động, công xuất, kho bãi, phương tiện vận chuyển... Kế hoạch phải rõ ràng, cụ thể, tập trung được nguồn lực vào những lĩnh vực cần ưu tiên và quan trọng là nó phải phù hợp với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, có khả năng hỗ trợ chiến lược chung của doanh nghiệp.

• **Tìm nguồn hàng và mua hàng**

Thực hiện quá trình mua hàng gồm đặt hàng, nhận hàng, kiểm tra, thanh toán trên cở sở kế hoạch về nguồn hàng đã được lập, ngoài ra nó còn liên quan đến việc tìm, lựa chọn và quản lý quan hệ với các nhà cung cấp. Mục đích của hoạt động này là tìm được nguồn hàng có chất lượng ổn định, phù hợp với những yêu cầu trong sản xuất của doanh nghiệp, tiết giảm chi phí thông qua lợi thế về quy mô; tăng khả năng linh hoạt trong sản xuất nhờ mối quan hệ tốt với nhà cung ứng – hỗ trợ về các điều kiện giao hàng, thanh tóan...

• **Sản xuất**

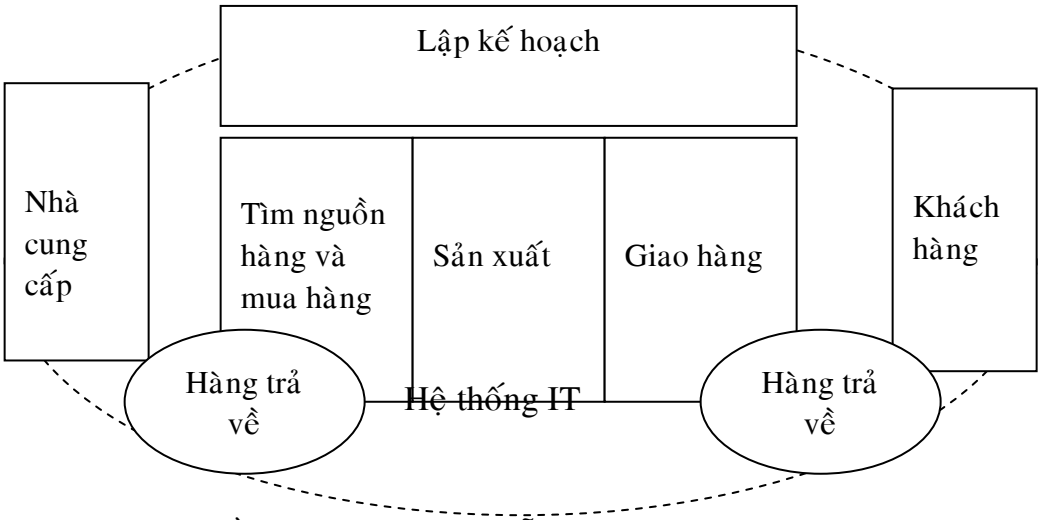
Là công đoạn biến nguyên vật liệu thành thành phẩm theo quy cách, chất lượng đã đề ra. Ngày nay, để tăng khả năng linh hoạt của doanh nghiệp, giảm chi phí, ngày càng nhiều doanh nghiệp sử dụng các đối tác bên ngoài gia công một phần hoặc sản xuất/ hoàn thiện tòan bộ sản phẩm, trong hoạt động này, mục tiêu không chỉ là chi phí thấp mà còn yêu cầu về tốc độ và mức độ linh hoạt. Bên cạnh đó, một yêu cầu cũng không kém phần quan trọng là kiểm sóat chất lượng sản phẩm theo các tiêu chuẩn ngành nghề đăng ký, hoặc do doanh nghiệp tự đề ra.

• **Giao hàng**

Quá trình giao hàng được bắt đầu từ việc nhận đơn hàng, bao gồm cả những hoạt động cần thiết để có được đơn hàng đó như chào giá, cho đến khi thu được tiền của khách hàng. Giai đoạn này cần lưu ý: mức độ dịch vụ phải tương xứng với chi phí. Do có những khách hàng có thể mang lại nhiều lợi nhuận cho doanh nghiệp hơn những khách hàng khác, vì vậy điều đầu tiên là phải phân khúc thị trường, sau đó đưa ra những mức độ dịch vụ cho các đối tượng khách hàng khác nhau. Giảm thời gian và chi phí nhờ hệ thống trao đổi thông tin, thiết lập hệ thống truy xuất về tình trạng hàng hóa tại những khâu khác nhau trong chuỗi...

• **Hàng trả về**

Áp dụng cho những nguyên vật liệu nhập về do không đúng tiêu chuẩn, hoặc những hàng hóa bán ra thị trường không đảm bảo chất lượng. Để quản lý hoạt động này, điều đầu tiên là phải xác định trong những điều kiện nào thì hàng hóa/nguyên liệu sẽ được trả về. Bên cạnh đó, thông tin hàng trả về phải được phổ biến đến tất cả các khâu trong chuỗi nhằm đưa ra các biện pháp phòng ngừa và xử lý kịp thời.



Hình 1-4: Sơ đồ hoạt động của chuỗi cung ứng trong doanh nghiệp

1.5 Một số biện pháp nhằm tối ưu hoá hoạt động SCM trên thế giới.

Môi trường kinh doanh cạnh tranh ngày càng khốc liệt buộc các doanh nghiệp phải luôn nghiên cứu, sáng tạo ra những chiến lược mới cho chuỗi cung ứng của mình. Các công ty không chỉ phải tổ chức và hoạt động hiệu quả chuỗi cung ứng trong nội bộ doanh nghiệp, mà còn phải làm thế nào đạt được sự hợp tác chặt chẽ với các đối tác bên ngoài. Những năm trước đây, các công ty đa quốc gia có thể dễ dàng cạnh tranh bằng cách khai thác lợi thế về quy mô, phạm vi hoạt động hay lợi dụng sự "không hoàn hảo" của thị trường hàng hoá, lao động và thị trường vốn, thì ngày nay điều này không thể mang lại nguồn lợi như trước. Trong nhiều nghành công nghiệp, các công ty đa quốc gia không còn chỉ cạnh tranh với các công ty trong một nước như trước, mà phải đối đầu với nhiều công ty đa quốc gia khác cũng có tiềm lực tương đương, vì vậy rất khó để tận dụng lợi thế về quy mô. Làm thế nào để tối đa hoá hiệu quả của chuỗi cung ứng là một chặng đường đầy gian nan, phức tạp đòi hỏi sự đóng góp của tất cả các bộ phận trong chuỗi. Trong điều kiện đó, ngày càng nhiều công ty đang tìm ra những cách làm mới, sáng tạo hơn để tối đa hoá hiệu quả hoạt động của mình. Trong đó, chúng ta có thể xem xét một số biện pháp sau:

1.5.1 Hoạt động theo quy trình

Do yêu cầu kinh doanh luôn thay đổi, hoạt động của một tổ chức sẽ không có hiệu quả nếu vẫn giữ cách tổ chéo theo bộ phận. Thay vào đó, tổ chức phải được thiết kế thành các nhóm hoạt động linh hoạt, thực hiện các công việc có liên hệ chặt chẽ với nhau, luồng thông tin này chạy xuyên suốt hoạt động kinh doanh, và kết thúc tại khách hàng. Tất cả các công việc được mô tả thành quy trình, quy định rõ cách thức tổ chức, thực hiện, báo cáo... Lợi ích của hoạt động theo quy trình là

chuỗi cung ứng có thể phát huy tối đa hiệu quả nhờ giảm bớt được thời gian hoạt động, rút ngắn thời gian phát triển sản phẩm mới, phản ứng linh hoạt hơn trước nhu cầu của thị trường, quản lý chất lượng, chi phí và là nền tảng giúp tận dụng các cơ hội mới.

Ví dụ, trong hệ thống sản xuất của Toyota, một khái niệm trung tâm là "công việc chuẩn", mô tả trách nhiệm và quyền hạn của các thành viên trong nhóm sản xuất để thực hiện công việc an toàn, hiệu quả. Đây cũng là công cụ để các nhà quản lý huấn luyện và hướng dẫn nhân viên mới, còn bản thân mỗi người công nhân đã được coi là những chuyên gia trong công việc của mình.

1.5.2 Sử dụng hệ thống cung ứng kiểm sóat tập trung

Hệ thống này yêu cầu mọi quyết định phải được tập trung tại trung tâm đầu não, nhằm tăng khả năng lập kế hoạch và sử dụng các nguồn lực, tận dụng tối đa lợi thế theo quy mô. Chiến lược này cũng giúp giảm những ảnh hưởng do tác động dây chuyền và tối đa hoá hiệu quả chuỗi cung ứng nhờ việc phân tán rủi ro. Ảnh hưởng dây chuyền và phân tán rủi ro là 2 khái niệm rất quan trọng trong việc tối đa hoá hiệu quả chuỗi cung ứng:

- Ảnh hưởng dây chuyền: thường liên quan đến lượng đơn hàng. Số lượng đơn hàng thường có xu hướng tăng trong từng giai đoạn dịch chuyển từ người bán lẻ đến những người bán buôn, đến nhà sản xuất và đến các nhà cung ứng. Điều này làm méo mó nhu cầu khi dịch chuyển trong chuỗi.
- Chia sẻ rủi ro: sự thay đổi về nhu cầu sẽ giảm khi lượng cầu được tập trung vào một điểm. Điều này được coi là phân tán rủi ro, lượng cầu cao ở một hoặc một số khách hàng này được bù đắp bởi lượng cầu thấp ở một hoặc một số khách hàng khác.

Giảm ảnh hưởng dây chuyền và phân tán rủi ro giúp doanh nghiệp giảm lượng tồn kho trung bình và lượng tồn kho an toàn, đồng thời có khả năng tăng mức độ dịch vụ nhờ khả năng luân chuyển nhu cầu từ khách hàng này sang khách hàng khác.

1.5.3 Hoạt động hòan hảo

Ngày nay các nhà sản xuất lớn trên thế giới đang chuyển dần sự tập trung từ sản xuất định hướng theo sản lượng sang cách tiếp cận định hướng theo nhu cầu. Các doanh nghiệp cố gắng tạo ra một môi trường làm việc hợp tác nhằm phát huy tối đa tính sáng tạo của các cá nhân; dữ liệu sản xuất, kinh doanh được khai thác triệt để thông qua viêc xây dựng các quy trình hoạt động và hệ thống các công cụ phân tích, kiểm sóat, đánh giá hiệu quả hoạt động (KPIs – Key Performance Indicators). Từ hệ thống kiểm sóat này, doanh nghiệp có thể phát hiện ngay những sai lệch trong hoạt động, từ đó tìm nguyên nhân và biện pháp khắc phục, giúp hệ thống luôn hoạt động thống nhất và theo đúng định hướng đã đặt ra.

KẾT LUẬN CHƯƠNG I

Trong 2 thập kỷ phát triển và trưởng thành, đến nay SCM bắt đầu vào độ chín, việc ứng dụng SCM tại các doanh nghiệp trên thế giới đã trở nên phổ biến, đã và đang mang lại những lợi ích vô cùng to lớn cho bản thân doanh nghiệp, người tiêu dùng, nói riêng và cho cả nền kinh tế quốc gia nói chung. Hoạt động của chuỗi cung ứng mang tính hợp tác và liên kết cao, phù hợp với xu thế hợp tác và toàn cầu hoá hiện nay, hiệu quả của SCM mang tính hệ thống và có những tính "trội" nổi bật, có khả năng giúp doanh nghiệp giảm chi phí, tăng khả năng linh hoạt và tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức nói chung, đây chính là chìa khoá giúp doanh nghiệp tăng khả năng cạnh tranh trên thương trường.

Chương II

HIỆN TRẠNG CÔNG TÁC SCM TẠI CÔNG TY LD DƯỢC PHẨM SANOFI – AVEN TIS VIỆT NAM

2.1 Giới thiệu về hoạt động của công ty Sanofi – Aventis Việt Nam

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của công ty

Sơ lược về Công ty

Công ty LD Dược Phẩm Sanofi-Aventis Việt Nam tiền thân là công ty liên doanh giữa Sanofi Pharma (Pháp) và Xí nghiệp dược phẩm Trung Ương 23 (thuộc liên hiệp các XN Dược Việt nam – Bộ Y tế), theo quyết định số 519/GP ngày 20/01/93 của Bộ KH & ĐT, lấy tên là Sanofi Pharma Việt Nam. Năm 1999, Sanofi Pharma Group mua lại Synthelabo Ltd (Pháp) và liên doanh được đổi tên thành Sanofi- Synthelabo Việt Nam. Năm 2005 Sanofi- Synthelabo Group mua lại Aventis Pharma (Mỹ), và một lần nữa công ty chính thức được đổi tên thành Công ty Liên doanh dược phẩm Sanofi – Aventis Việt Nam vào tháng 6/2006.

Cơ sở vật chất:

Trụ sở chính của công ty được đặt tại:

10 Hàm Nghi, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh

Tel: (848) 8298526

Fax: (848) 9144801

Bên cạnh đó là 02 nhà máy sản xuất thuốc viên và thuốc nước gồm:

Nhà máy 1: Nhà máy Sanofi –Synthelabo Việt Nam

15/6C Đặng Văn Bi, Quận Thủ Đức, TP. Hồ Chí Minh

Tel: (848) 8966905 Fax: (848)8960031

Nhà máy 2: Nhà máy Aventis Việt Nam

123 Nguyễn Khoái, Quận 4, TP. Hồ Chí Minh

Các giai đoạn phát triển

Công ty LD Dược phẩm sanofi-aventis chính thức được thành lập ngày 28/1/1993, với tổng số vốn đầu tư ban đầu là 5,3 triệu USD, tỷ lệ góp vốn là 50/50.

Năm 1995, mức vốn được tăng lên trên 9 triệu USD, trong đó phần vốn tăng lên chủ yếu từ tập đoàn Sanofi (Pháp) qua đầu tư máy móc, thiết bị, nâng tỷ lệ vốn đầu tư của phía nước ngoài lên 70% và 30% của doanh nghiệp Việt Nam nhằm nâng cao năng lực sản xuất, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của thị trường trong nước và xuất khẩu.

Tháng 7/1997, công ty được nhận chứng chỉ ISO 9002 đầu tiên ttrong ngành dược tại Việt Nam do tổ chức BVQI (Bureau Veritas Quality International) của Anh cấp.

Năm 2005, Sanofi Synthelabo Group mua lại Aventis Pharma (Mỹ) và công ty có thêm một nhà máy sản xuất tại 123 Nguyễn Khoái, Q.4, Hồ Chí Minh.

Chức năng, nhiệm vụ và phương hướng phát triển

- **Chức năng:**

Sản xuất, kinh doanh mua bán các sản phẩm dược và cận dược dùng cho người theo danh mục đã được Bộ Y tế cho phép. Các mặt hàng công ty hiện đang sản xuất kinh doanh:

Phân theo hình thức, có: thuốc viên nang; thuốc nước; thuốc cốm bột.

Theo công dụng, có: thuốc kháng sinh; thuốc bổ.

Đối tượng khách hàng mà công ty nhắm tới được chia thành hai đối tượng khách hàng chính là bệnh viện (tuyến điều trị) và các nhà thuốc.

- **Nhiệm vụ:**

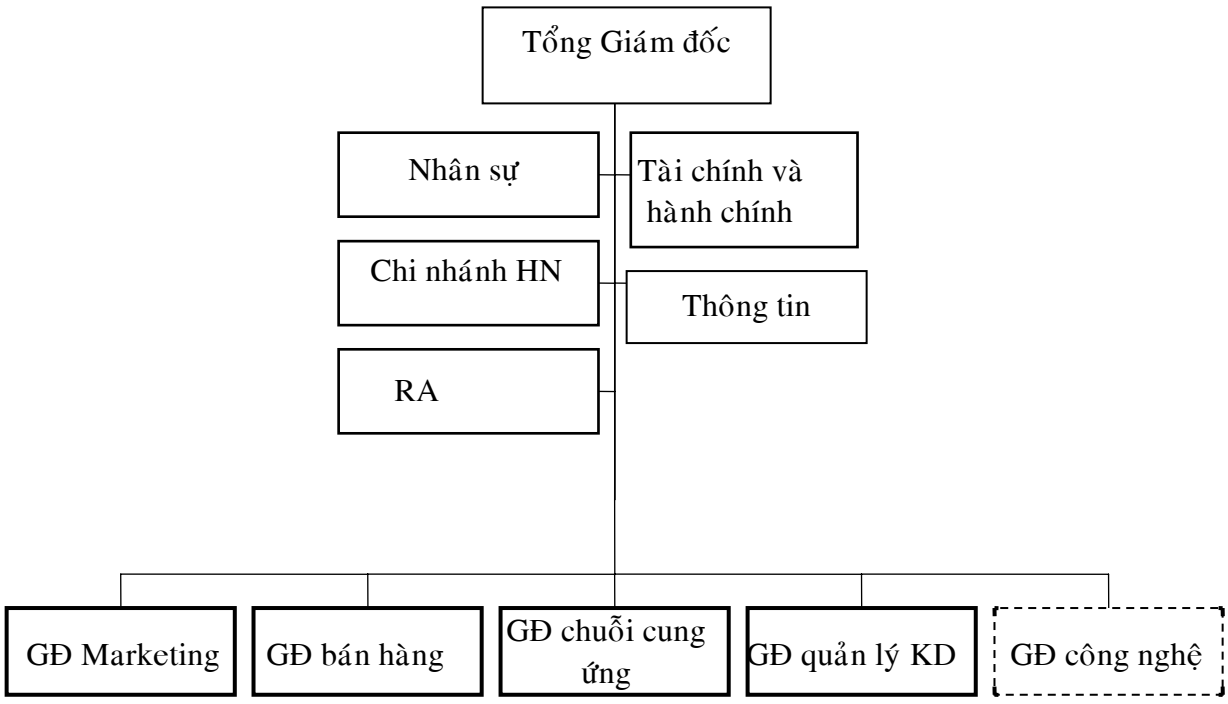
Đối với đối tác: Công ty có trách nhiệm tuân thủ các thỏa thuận giữa hai bên trong liên doanh, ngoài ra còn chịu sự quản lý, chỉ đạo của tập đoàn đối tác tại Pháp về chuyên môn, kỹ thuật, các thủ tục và có trách nhiệm báo cáo về tập đoàn.

Đối với Nhà nước: Công ty có trách nhiệm tuân thủ các quy định thông qua việc thực hiện các thông tư, chỉ thị, công văn hướng dẫn của các cơ quan quản lý Nhà nước của Việt nam như: Bộ Thương Mại, Bộ Tài chính, Bộ Kế hoạch đầu tư, Bộ Y tế...

2.1.2 *Cơ cấu tổ chức công ty*

2.1.2.1 Bộ máy tổ chức

Công ty được tổ chức theo cơ cấu trực tuyến chức năng, chịu trách nhiệm cao nhất về hoạt động của công ty là Hội đồng quản trị gồm đại diện các bên liên doanh, trách nhiệm điều hành trực tiếp tổng giám đốc, giúp việc cho Tổng giám đốc là giám đốc các bộ phận chức năng. Hình 2-1 dưới đây là sơ đồ tổ chức hiện nay của công ty:



Sơ đồ 2.1: Bộ máy tổ chức của Công ty

2.1.2.2 Trách nhiệm và quyền hạn của các phòng ban

Bộ phận nhân sự:

- Tuyển dụng
- Quản lý nhân sự: hợp đồng lao động, trả lương, thưởng, bảo hiểm và các chế độ phúc lợi khác theo đúng thỏa ước lao động tập thể và luật Lao động hiện hành.
- Đào tạo và phát triển nghề nghiệp của nhiên viên.

Bộ phận kế toán, tài chính và hành chính

Bộ Phận kế toán tài chính:

- Quản lý tài chính trong hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.
- Theo dõi thanh toán, công nợ, thực hiện các chế độ báo cáo, quyết toán đúng nguyên tắc, đúng định kỳ, bảo đảm sự trong sạch và lành mạnh về tài chính.
- Quản lý tài sản vốn
- Thực hiện công tác hạch tóan và kiểm tra...

Bộ phận hành chính:

- Cung cấp các dịch vụ hành chính cho các phòng ban chức năng trong công ty như: cung cấp văn phòng phẩm và các dịch vụ khác theo yêu cầu cụ thể của các phòng ban, mua vé máy bay, gửi công văn, thư từ...
- Xin giấy phép, sắp xếp xe, làm các thủ tục xuất nhập cảnh, đặt phòng...
- Bảo đảm an tòan cháy nổ, bảo trì các thiết bị tại văn phòng...

Phòng thông tin

Thực hiện chức năng đối nội/đối ngoại của công ty, là kênh thông tin chính thức về các loại sản phẩm, phương hướng hoạt động của công ty trên thị trường Việt Nam.

Phòng RA: Chịu trách nhiệm về các thủ tục đăng ký thuốc, xin giấy phép nhập khẩu và giấy phép lưu hành thuốc trên thị trường Việt Nam.

Bộ phận Marketing:

- Chịu trách nhiệm về việc lập và thực hiện các chiến lược marketing trong toàn quốc.
- Chịu trách nhiệm xây dựng hình ảnh, thương hiệu Sanofi-Aventis trên thị trường Việt Nam.
- Thu thập các thông tin về sản phẩm, thị trường...

Bộ phận bán hàng: Là bộ phận chịu trách nhiệm trực tiếp về doanh số bán hàng của toàn công ty.

Phòng Quản ký kinh doanh:

- Cung cấp các thông tin về chương trình bán hàng đến các khách hàng, như chính sách chiết khấu, hoa hồng... Sọan thảo các hợp đồng mua bán với các đại lý, tuyến bệnh viện, nhà thuốc ...
- Tiếp nhận và xử lý đơn hàng
- Theo dõi và đôn đốc thanh tóan đúng hạn
- Tiếp nhận khiếu nại khách hàng...

Hai nhà máy: thuộc khối công nghệ, chịu trách nhiệm về việc mua, tồn trữ nguyên vật liệu và sản xuất, kiểm tra chất lượng sản phẩm...

Chuỗi cung ứng:

- Đảm bảo luôn có đủ hàng hóa theo nhu cầu thị trường với mức chi phí hợp lý.
- Tồn trữ và bảo quản hàng hóa theo đúng các yêu cầu của Bộ Y tế

- Giao hàng cho khách hàng theo đúng đơn đặt hàng, trong vòng 24h

2.1.2.3 Tình hình nhân sự của công ty

Hiện nay, tổng số lao động tại công ty là 430 người, trong đó lao động phổ thông là 300 người, chiếm 70% tổng số lao động của công ty, trong đó lao động nữ chiếm đa số. Nguyên nhân là do máy móc của công ty, đặc biệt là máy đóng gói còn lạc hậu, chưa được đầu tư thích đáng, vì thế công đoạn này chủ yếu vẫn làm bằng tay, đòi hỏi nhiều lao động. Trong tương lai, công ty đang có dự định đầu tư thêm cho máy móc theo hướng tăng cường tự động hóa, do vậy số lượng lao động phổ thông sẽ ngày càng ít đi, dưới đây là bảng cơ cấu lao động tại công ty tính đến năm 2006:

Bảng 2.1: CƠ CẤU NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY NĂM 2006

DIỄN GIẢI	TỔNG	NAM	NỮ
Tổng số lao động:	430	311	119
- Trình độ đại học:	100	45	55
+ Dược sĩ:	28	8	20
+ Bác sĩ:	32	20	12
+ Cử nhân kinh tế:	30	18	12
+ Khác:	10	5	5
- Trình độ trung cấp:	30	14	16
+ Dược sĩ:	20	8	12
+ Kế toán tài chính:	8	4	4
+ Khác:	2	1	1
- Trình độ phổ thông:	300	121	179

(Nguồn: Phòng nhân sự công ty Sanofi-Aventis)

2.1.3 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty

Hiện nay sản phẩm của công ty đã được tiêu thụ trên phạm vi cả nước, chất lượng sản phẩm và thương hiệu Sanofi-Aventis đã được khẳng định trên thị trường. Nhiều mặt hàng được người tiêu dùng tín nhiệm và là những mặt hàng đứng đầu dòng sản phẩm như Alphachymotrypsyne, Calcium... Doanh thu của công ty tăng đều qua các năm và khá ổn định, bảng dưới đây cho chúng ta số liệu về doanh thu của công ty từ năm 2004-2006:

Bảng 2.2. BẢNG KẾT QUẢ KD QUA CÁC NĂM

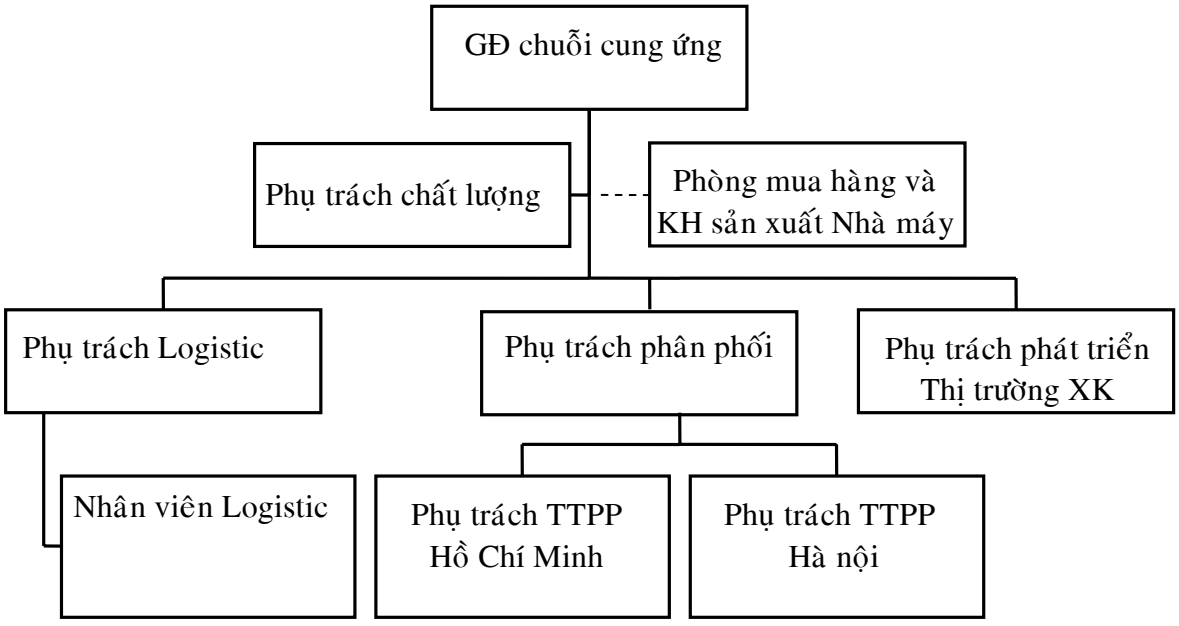
Đơn vị tính: Triệu VNĐ

CHỈ TIÊU	**2004**	**2005**	**2006**
Doanh thu tiêu thụ	563.011	649.152	750.414
Tỉ lệ % tăng trưởng	14,9%	15,3%	15,6%

(Nguồn: số liệu báo cáo của công ty)

2.2 Thực trạng SCM của công ty

2.2.1 Sơ đồ tổ chức bộ phận chuỗi cung ứng:



Hình 2-2: Sơ đồ tổ chức chuỗi cung ứng

Trong sơ đồ trên, đường nét liền diễn tả mối liên hệ trực tiếp, còn đường nét đứt nối với bộ phận mua hàng và kế hoạch sản xuất của nhà máy biểu diễn mối quan hệ gián tiếp, quản lý về mặt nghiệp vụ, do hai bộ phận này thuộc quản lý trực tiếp và hưởng lương theo chế độ độc lập của nhà máy.

Như vậy, chuỗi cung ứng được hình thành bắt đầu từ đầu vào cho đến đầu ra sản phẩm, bắt đầu từ bộ phận mua hàng (SC-Purchaser), đảm bảo việc cung ứng nguyên vật liệu thông suốt cho nhà máy và kết thúc là trung tâm phân phối (Distribution Center) – chịu trách nhiệm phân phối sản phẩm đến các đại lý và đến từng hiệu thuốc (Pharmacy), dưới đây được gọi chung là khách hàng, còn SC-Logistics là cầu nối, nhằm đảm bảo việc cung ứng hàng hóa ra thị trường với mức chi phí hợp lý.

Đứng đầu chuỗi cung ứng là Giám đốc chuỗi cung ứng chịu trách nhiệm về mọi hoạt động của chuỗi theo đúng chức năng của bộ phận như: bảo đảm lượng hàng cung cấp cho thị trường; lưu trữ và bảo quản hàng hóa theo đúng các yêu cầu của ngành dược; mức độ tồn kho hợp lý; đảm bảo hàng hóa không bị tồn kho quá lâu; đóng gói và giao hàng cho khách hàng theo đơn đặt hàng...

Phụ trách chất lượng: chịu trách nhiệm kiểm soát hoạt động của hệ thống; các vấn đề liên quan đến chất lượng hàng hóa, chất lượng hoạt động của các bộ phận trong chuỗi; đánh giá hiệu quả thông qua các chỉ số KPI – Key Performance Indicators.

Phụ trách logistics: chịu trách nhiệm về việc cung ứng hàng hóa, đảm bảo luôn có đủ hàng hóa phục vụ cho nhu cầu thị trường với chi phí hợp lý.

Phụ trách phân phối: chịu trách nhiệm lưu trữ và bảo quản hàng hóa theo đúng quy định của Bộ Y tế; tiếp nhận và phân phối hàng theo nguyên tắc hạn dùng gần xuất trước, hạn dùng xa xuất sau; đóng gói và phân phối hàng hóa đến tay khách hàng theo từng đơn đặt hàng cụ thể.

Phụ trách phát triển thị trường xuất khẩu: phối hợp với bộ phận Marketing trong các chiến lược mở rộng thị trường xuất khẩu; chuẩn bị những điều kiện cần thiết cho việc cung ứng và xuất khẩu hàng hóa.

2.2.2 Hoạt động của chuỗi cung ứng

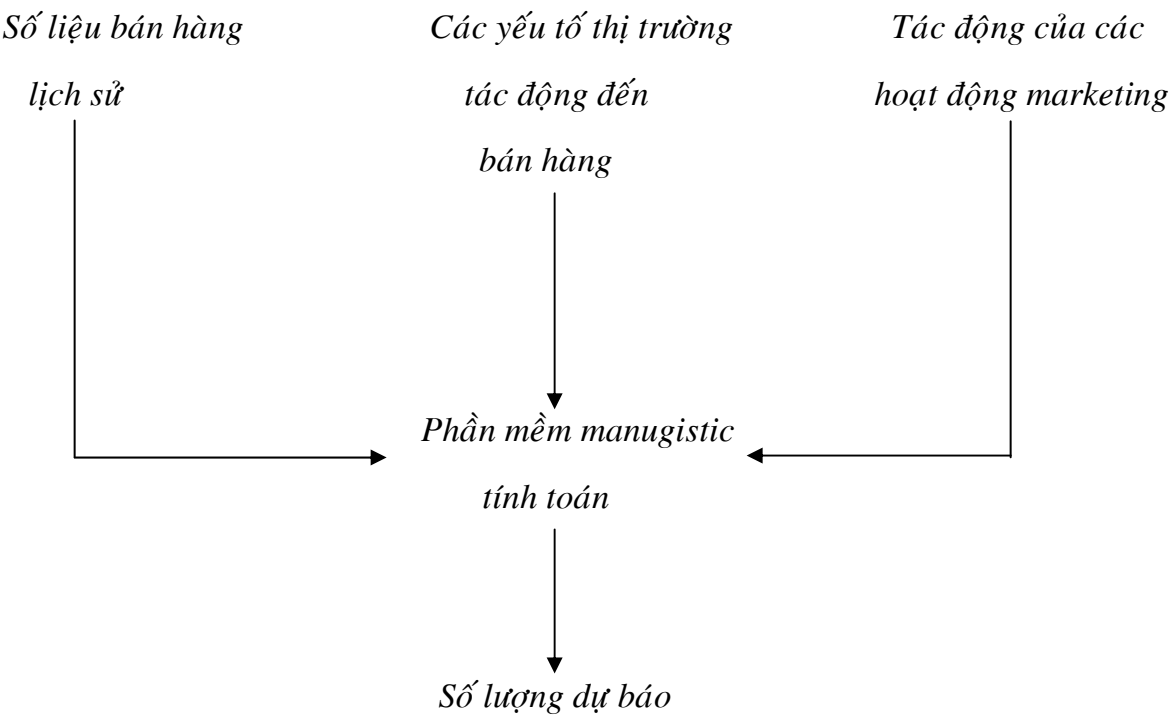
Để tiện đánh giá công tác thực trạng công tác quản trị chuỗi cung ứng tại công ty Sanofi-Aventis, chúng ta sẽ phân tích hoạt động của chuỗi trên 5 hoạt động cơ bản là: lập kế hoạch, tìm nguồn hàng, sản xuất, giao hàng và hàng trả về.

2.2.2.1 Lập kế hoạch

Để lập kế hoạch, trước tiên chúng ta phải dự đoán được những khả năng có thể xảy ra trong tương la. Trong khi đó, về lý thuyết, hoạt động của chuỗi cung ứng được thực hiện từ đầu vào đến đầu ra của sản phẩm, do vậy mọi quyết định trong hoạt động chuỗi cung ứng phải dựa vào việc dự báo nhu cầu và dự báo khả năng cung ứng. Trên cơ sở số lượng cầu dự báo, một loạt các quyết định liên quan sẽ được thực hiện:

- Bộ phận sản xuất: lập kế hoạch sản xuất; kế hoạch tồn trữ nguyên vật liệu, thành phẩm; kế hoạch mua hàng...
- Bộ phận marketing: bố trí lực lượng bán hàng; kế hoạch xúc tiến bán hàng; giới thiệu sản phẩm mới...
- Bộ phận tài chính: lập kế hoạch ngân sách; đầu tư vào máy móc thiết bị...
- Bộ phận nhân sự: chuẩn bị lực lượng lao động; tuyển dụng, sa thải...

Để phục vụ công tác dự báo nhu cầu, công ty đã trang bị một phần mềm về dự báo là manugistic, tính toán số lượng dự báo dựa vào các dữ liệu bán hàng quá khứ, kết hợp với các yếu tố thị trường và các tham số tác động đến bán hàng như các chương trình khuyến khích bán hàng... Mô hình thực hiện quá trình dự báo:



Hình 2-3: Quy trình dự báo nhu cầu

Qua mô hình trên, chúng ta thấy rằng hoạt động của marketing chỉ là một trong ba tác động có ảnh hưởng đến số lượng dự báo. Tuy nhiên, trong thực tế hiện nay số lượng dự báo của marketing thường được coi là số liệu cuối cùng, các chỉ số tác động của thị trường được sử dụng để điều chỉnh cáchtính của phần mềm cho phù hợp với số liệu của marketing, làm cho tác dụng dự báo của phần mềm bị vô hiệu hoá. Sở dĩ có hiện tượng này là do công ty mới chỉ quan tâm đến số liệu về bán

hàng mà chưa quan tâm đến cách thức bán hàng, các kế hoạch và chiến lược bán hàng thường bị số hoá. Bộ phận marketing và bán hàng chỉ quan tâm đến việc làm thế nào để đạt được mục tiêu về doanh số, trong khi vẫn đảm bảo các quy định của pháp luật, mỗi nhân viên phụ trách sản phẩm có kế hoạch và cách làm riêng, vì thế số lượng hàng hoá tiêu thụ không tuân theo một quy luật nào cả, và bộ phận cung ứng phải đi theo từng phụ trách sản phẩm để lập kế hoạch cung ứng riêng cho các sản phẩm khác nhau. Biện pháp bán hàng chủ yếu của công ty hiện nay là "đẩy" (push), khi Cục Quản lý dược chưa có quy định về việc cấm các doanh nghiệp trong ngành sử dụng thành phẩm để khuyến khích mua hàng, thì rất nhiều phụ trách sản phẩm)PM-P roduct Manager) đã sử dụng cách này để khuyến khích mua hàng như mua 5 tăng 1... Với cách này lượng hàng tiêu thụ tăng lên đột biến mà không hề xuất phát từ nhu cầu thực sự của thị trường, và ngay sau khi những chương trình dạng này kết thúc, lượng hàng tiêu thụ ở tháng kế tiếp lại rớt xuống thê thảm. Cách làm này đã đẩy hoạt động cung ứng vào thế bị động, và vì thế một loạt các hoạt động tiếp theo như sản xuất, tài chính, nhân sự cũng bị động theo, làm mất đi vai trò lập kế hoạch, một hoạt động chủ yếu của chuỗi cung ứng. Hậu quả của nó là trong nhiều trường hợp khi marketing dự báo sai nhu cầu đã dẫn đến hàng loạt các quyết định sai như tồn kho cao, làm tăng chi phí tồn trữ, ảnh hưởng đến chất lượng hàng hoá...

2.2.2.2 Tìm nguồn hàng và mua hàng

Mua hàng là một hoạt động rất quan trọng của chuỗi cung ứng, bao gồm: mua nguyên vật liệu, thành phẩm, dịch vụ và các nguồn lực khác phục vụ hoạt động của công ty.

Hoạt động mua hàng của công ty được tách thành hai mảng riêng biệt, phòng mua hàng của nhà máy chịu trách nhiệm về nguyên vật liệu, vật tư phục vụ sản xuất; bộ phận SC-logistics phụ trách việc đặt hàng và mua thành phẩm từ các nhà máy khác thuộc tập đoàn, kể cả hàng hoá sản xuất tại hai nhà máy của công ty tại Việt Nam.

Phòng mua hàng tại nhà máy:

Nhu cầu chủ yếu phục vụ sản xuất của nhà máy gồm: dược liệu chính, chất phụ gia, vật tư bao bì đóng gói và các dịch vụ có liên quan. Căn cứ theo nhu cầu và đặc thù của các loại sản phẩm, nhân sự tại phòng mua hàng được chia thành từng mảng hàng khác nhau gồm: phục trách nguyên phụ liệu; phụ trách vật tư đóng gói bao bì...

Do đặc thù của sản phẩm là dược phẩm, có yêu cầu về chất lượng rất cao và ngặt nghèo, vì vậy việc lựa chọn nhà cung cấp đòi hỏi sự tham gia của nhiều phòng ban chức năng bao gồm: phòng mua hàng; phòng thẩm định; phòng kiểm nghiệm; khối chất lượng. Trong đó:

- Phòng mua hàng chịu trách nhiệm tìm kiếm, liên hệ và xây dựng quan hệ với các nhà cung cấp, thoả thuận các điều kiện mua bán, hợp tác...
- Phòng thẩm định chịu trách nhiệm nhận mẫu thử nghiệm, phối hợp với phòng thử nghiệm lên kế hoạch và thực hiện việc thử mẫu.
- Phòng kiểm nghiệm: chịu trách nhiệm thử nghiệm mẫu và báo cáo kết quả, sau đó Trưởng khối chất lượng có trách nhiệm duyệt kết quả trước khi trình Ban Giám đốc cho quyết định cuối cùng.

Trong quá trình thực hiện, nếu bất cứ khâu nào có phản ánh không tốt về chất lượng sản phẩm và dịch vụ của nhà cung ứng thì sẽ tiến hành duyệt xét lại nhà cung ứng đó. Ngoài ra, theo định kỳ hàng năm công ty sẽ có một đoàn kiểm tra đi audit hoạt động của các nhà cung cấp nhằm đảm bảo rằng sản phẩm đó là hợp pháp và có chất lượng tốt.

Bộ phận logistics thuộc SC

Bộ phận SC logistics chịu trách nhiệm mua các mặt hàng thành phẩm từ các nhà máy khác nhau trong tập đoàn, kể cả hai nhà máy tại Việt Nam để phục vụ yêu cầu kinh doanh trong nước. Để làm được điều này, logistics phải phối hợp với bộ phận marketing và phòng kế hoạch của nhà máy. Hàng tháng marketing lập các chương trình bán hàng cho 1-3 tháng tiếp theo, từ đó dự báo mức tiêu thụ cho mỗi sản phẩm trong từng tháng, đồng thời dự báo xu hướng trong 12 tháng kế tiếp. Quy định ba tháng tiếp theo gần nhất là "đóng băng" – không được phép thay đổi. Trên cơ sở số lượng dự báo, bộ phận logistics sẽ xem xét lại tồn kho, kết hợp với phần mềm dự báo để tính toán lượng hàng bổ xung cần thiết, sau đó làm việc với phòng kế hoạch của nhà máy trong nước và bộ phận nhận đơn hàng của các nhà máy nước ngoài để tiến hành đặt hàng, đồng thời thông báo số liệu dự báo cho những tháng kế tiếp để nhà máy có kế hoạch phân bổ công xuất và chuẩn bị nguyên vật liệu.

2.2.2.3 Sản xuất

Căn cứ số lượng đặt hàng, phòng kế hoạch sản xuất của nhà máy sẽ lập kế hoạch, thực hiện theo yêu cầu đặt hàng. Trước đây, khi chưa sát nhập với nhà máy Aventis, công suất của nhà máy Thủ Đức còn hạn chế, nhiều khi không đáp ứng được nhu cầu thị trường và trong nhiều trường hợp công ty không có đủ hàng cung cấp ra thị trường, mặc dù các số liệu dự báo đã được thong báo trước. Vấn đề này

đã được khắc phục trong 1 năm trở lại đây, nhờ việc tăng cường công suất của nhà máy Quận 4, ngoài ra với một số mặt hàng đơn giản, công ty sử dụng dịch vụ gia công sản xuất từ các công ty khác như dầu kim, oramox...

2.2.2.4 Giao hàng

Giao hàng là nhiệm vụ thuộc hai trung tâm phân phối tại Hà Nội và Hồ Chí Minh. Các đơn hàng từ bộ phận bán hàng được chuyển về Phòng Quản lý kinh doanh (CSM), để đưa lên mạng Navision, nhận được thông tin này kho hàng sẽ lập phiếu đóng gói hàng (Picking List), trong đó có đầy đủ các thông itn về đơn hàng, khách hàng, tê, số lượng hàng hoá, số lô sản phẩm. Việc phân bổ số lô đwocj mạng máy tính thực hiện tự động theo quy tắc lô hạn gần xuất trước, hạn xa xuất sau, khi đó lượng hàng tồn kho sẽ được tự động khấu trừ. Căn cứ vào phiếu đóng gói này, nhân viên soạn hàng tại kho tiến hành soạn hàng và đóng gói hàng hoá theo đúng các chi tiết đã được ghi trong phiếu đóng gói, sau đó đơn hàng sẽ được chuyển xuống màn hình của bộ phận in hoá đơn để in hoá đơn cho từng khách hàng đi kèm với hàng hoá. Trong vòng 24h kể từ lúc nhận đơn, tất cả các đơn hàng sẽ được giao đến tay khách hàng. Đối với các khách hàng là nhà thuốc, nhân viên giao hàng sẽ trực tiếp thu tiền từ khách hàng để nhập về quỹ kế toán của công ty, riêng đối với khách hàng là đại lý thì được ưu đãi tính dụng 60 ngày.

2.2.2.5 Hàng trả về

Phạm vi áp dụng:

- Hàng nguyên liệu không đảm bảo chất lượng
- Hàng thành phẩm bị phát hiện có vấn đề về chất lượng, hoặc có nguy cơ ảnh hưởng đến chất lượng.

Cách thức thực hiện:

Đối với hàng nguyên liệu: Trường hợp nguyên vật liệu sau khi nhập về không dảm bảo chất lượng sẽ được lưu trữ riêng biệt để chờ thủ tục khiếu nại và trả lại nhà cung cấp.

Đối với hàng thành phẩm, sau khi thu hồi cũng sẽ được biệt trữ, chờ quyết định xử lý theo các yêu cầu, quy định của ngành dược.

Như vậy, trong 5 hoạt động chủ yếu của chuỗi cung ứng thì hoạt động của Sanofi-Aventis mới chỉ thực hiện được ba hoạt động hoàn chỉnh là tìm nguồn hàng, sản xuất và hàng trả về, còn hai hoạt động rất quan trọng là lập kế hoạch và giao hàng thì mới thực hiện nửa vời. Việc lập kế hoạch hầu như được chuyển sang cho bộ phận marketing, còn hoạt động giao hàng theo lý thuyết được bắt đầu từ việc nhận đơn hàng, chào giá, giao hàng đến xử lý khiếu nại, hậu mãi..., thì bộ phận chuỗi cung ứng của Sanofi-Aventis mới thực hiện theo đúng nghĩa phần giao hàng và bảo quản hàng hoá còn phần chào giá, nhận đơn hàng và xử lý khiếu nại khách hàng... thuộc về bộ phận Quản lý kinh doanh.

2.3 Đánh giá hoạt động SCM của công ty hiện nay

2.3.1 Về tổ chức nhân sự

Qua sơ đồ tổ chức và việc phân tích các hoạt động của chuỗi cung ứng, chúng ta thấy rằng về cơ bản công ty đã nắm được các yêu cầu của chuỗi cung ứng, tuy nhiên việc tổ chức hoạt động của chuỗi còn phân tán, chưa thực hiện được việc hợp nhất chuỗi cung ứng thành một bộ phận thống nhất.

Các hoạt động của chuỗi được thực hiện bởi hai bộp hận là chuỗi ucng ứng và phòng quản lý kinh doanh, với mô hình tổ chức này các bộ phận khác nhau thường lao theo những mục tiêu bộ phận, làm giảm hiệu quả hoạt động của chuỗi.

2.3.2 Về hoạt động SCM

Do các hoạt động của chuỗi chưa thống nhất thành một hoạt động liên tục theo chu trình hoàn chỉnh, vì vậy việc quản trị chuỗi cung ứng gặp nhiều bất cập, kém hiệu quả. Trong ba quy trình chủ yếu của chuỗi cung ứng là CRM (quản trị quan hệ khách hàng); ISCM (quản trị chuỗi cung ứng nội bộ) và SRM (quản trị quan hệ với nhà cung ứng), thì SC mới làm một phần của những quy trình này. Ví dụ, đối với quy trình CRM bao gồm các công việc từ lúc tạo nhu cầu, nhận đơn hàng, giao hàng cho đến khi kết thúc đơn hàng, dịch vụ sau bán hàng, giải quyết khiếu nại, chăm sóc khách hàng, thì SC chỉ làm nhiệm vụ giao hàng, còn tất cả các công doạn khác thuộc nhiệm vụ của phòng quản lý kinh doanh; trong quy trình ISCM, quan trọng nhất là công tác dự báo để lập kế hoạch thì việc này lại thuộc về marketing; với SRM, việc quản lý các nhà cung ứng chủ yếu thuộc nhiệm vụ mua hàng tập đoàn... Về thực chất, hoạt động của bộ phận chuỗi cung ứng hiện nay chỉ đơn giản là các hoạt động logistics mà thôi.

2.3.3 Về hiệu quả hoạt động

Mặc dù còn một số điểm hạn chế, nhưng nhìn chung chuỗi cung ứng của công ty cũng đã có những đóng góp tích cực, góp phần vào thành công của công ty trong những năm qua. Chuỗi cung ứng đã thực hiện tốt cam kết của công ty đối với các khách hàng nhà thuốc là giao hàng trong vòng 24h, kể từ lúc nhận đơn hàng. Bên cạnh đó nhu cầu của các đối tượng khách hàng là đại lý, nhà nhập khẩu cũng được đáp ứng theo nhu cầu.

Đánh giá một cách tổng thể về công tác SCM của công ty nói chung, chứ không đơn thuần là đánh giá giệu quả hoạt động của bộ phận chuỗi cung ứng, chúng ta có thể nhận thấy SCM của công ty có những điểm mạnh, điểm yếu sau:

2.3.2.1 Những ưu điểm

- *Nhận thức về SCM*

Có thể nói điều kiện đầu tiên và quan trọng nhất là nhận thức của các cấp lãnh đạo về tầm quan trọng của SCM, từ đó hướng tổ chức hoạt động theo SCM. Với lợi thế là một doanh nghiệp đã có hơn 30 năm trên thị trường quốc tế, những kiến thức, kỹ thuật trong khoa hoạc quản lý luôn được cập nhật thường xuyên để áp dụng trong hoạt động của doanh nghiệp. Việc quản lý nhà cung cấp, đặc biệt là những nguyên liệu chính phục vụ sản xuất được thực hiện trên phạm vi toàn cầu, luôn đảm bảo chất lượng đầu vào của công ty... Bên cạnh đó, công ty cũng đã đầu tư phần mền quản lý toán diện (ERP), một công cụ tối quan trọng để thực hiện quản lý theo chuỗi cung ứng.

- *Hệ thống thông tin, phần mềm hỗ trợ.*

Hệ thống phần mềm quản lý toàn diện mà công ty hiện đang sử dụng là phần mềm Navision của Microsoft, có khả năng hỗ trợ quản lý ở tất cả các khâu trong hạot động sản xuất kinh doanh của công ty bao gồm tài chính kế toán, bán hàng, tồn kho...; hỗ trợ cho phần mềm này là Scala để tính toán và quản lý nguyên vật liệu và phần mềm manugistic để tính lượng hàng bổ xung. Hiện nay công ty đã thực hiện được việc tích hợp thông tin từ ba phần mềm này để tạo thành một chu trình quản lý khép kín từ sản xuất đến tiêu thụ.

- *Luôn có sẵn hàng cung cấp cho thị trường*

Thông qua mạng quản lý, lượng hàng tồn kho được cập nhật hàng ngày cho các đối tượng phòng ban gồm bộ phận bán hàng, logistics, quản lý kho hàng, nhà máy sản xuất, do vậy không bao giờ xảy ra tình trạng thiếu hàng cung cấp cho thị trường, dù là các thị trường tỉnh/thành trong cả nước. Nhà máy cũng chủ động trong

việc chuẩn bị nguyên phụ liệu phục vụ sản xuất, xây dựng mức tồn kho an toàn cho từng loại sản phẩm khác nhau.

- *Dịch vụ khách hàng tốt*

Công ty cam kết thực hiện dịch vụ giao hàng tận tay khách hàng trong vòng 24h kể từ lúc nhận đơn hàng. Để làm được điều nay, công ty đã có những quy trình, quy định rõ ràng thực hiện cho từng khâu, ví dụ sau khi nhận được đơn hàng trực tiếp do khách hàng gọi đến hay trình dược viên đưa về, bộ phận chăm sóc khách hàng (Call-center) có nhiệm vụ nhập đơn hàng vào hệ thống navision, trên hệ thống sẽ thể hiện chi tiết đơn hàng như mã khách hàng, tên, địa chỉ... đồng thời thể hiện thời điểm nhận đơn hàng. Nếu đơn hàng nhận trước 11 giờ sáng thì sẽ được giao vào buổi chiều cùng ngày, đơn hàng nhận từ 11am-4.30pm sẽ được giao vào sáng ngày hôm sau. Bên cạnh đó công ty tổ chức đường dây nóng để khách hàng có thể gọi điện đến công ty bất kỳ lúc nào, miễn phí, để hỏi các thông tin về sản phẩm, dịch vụ cũng như các khiếu nại liên quan đến sản phẩm và dịch vụ của công ty. Tất cả những khiếu nại của khách hàng đều được lập hồ sơ và báo cáo với Ban Giám đốc theo định kỳ hàng tháng. Với mỗi khiếu nại, sau khi đưa ra phương án giải quyết, Phòng dịch vụ khách hàng còn phải lấy ý kiến khách hàng về cách giải quyết đó gồm 3 mức độ: “không hài lòng”; “tạm hài lòng” và “hài lòng”, còn các phòng ban liên quan phải giải trình với Ban Giám đốc về khiếu nại đó, tìm nguyên nhân và biện pháp khắc phục, vì vậy hầu như tất cả các khiếu nại của khách hàng đều được xem xét và giải quyết triệt để.

2.3.3.2 Những hạn chế

Qua phân tích các hoạt động của chuỗi cung ứng, chúng ta thấy rằng mặc dù công ty đã tổ chức bộ phận chuỗi cung ứng riêng, nhưng hoạt động của nó chưa đầy đủ, công tác SCM còn có những hạn chế sau:

- *Cơ cấu tổ chức*

Xét về cơ cấu tổ chức, chúng ta thấy rằng phòng quản lý kinh doanh là phòng chịu trách nhiệm quản trị quan hệ khách hàng chứ không phải SC, tuy nhiên phần giao hàng lại tách khỏi dịch vụ khách hàng, nằm trong hệ thống phân phối thuọc SC. Điều này cho thấy cách thức tổ chức không rõ ràng, không phân định rõ khu vực trách nhiệm đối với từng quy trình, từng đối tượng phục vụ của chuỗi cung ứng.

- *Chưa xây dựng được chiến lược hoạt động tổng thể*

Trong hoạt động công ty mới chỉ quan tâm tới việc đặt ra mục tiêu kế hoạch mà chưa xây dựng được chiến lược tổng thể, vì vậy các bộ phận chức năng chỉ chú ý đến việc đạt được các mục tiêu bộ phận mà thiếu sự phối hợp với các bộ phận liên quan. Việc phân tích chức năng dự báo của marketing cũng cho chúng ta một ví dụ về điều này, điều này làm mất đi ý nghĩa của hoạt động chuỗi cung ứng, đi ngược lại với những tôn chỉ của chuỗi cung ứng là hợp tác toàn diện, hướng tới mục tiêu chung.

Hiện nay, bộ phận bán hàng có 3 mục tiêu chính là doanh số, số khách hàng (tìm kiếm những khách hàng mới), và mục tiêu về laọi sản phẩm. Như vậy, trong bán hàng mục tiêu về chi phí chưa được đặt ra và gần như tách rời khỏi mục tiêu bán hàng, vì vậy hoạt động của sale chưa chú ý tới điều tiết và quản lý cầu mà chủ

yếu chỉ chạy theo doanh số. Tình trạng đơn hàng dồn về cuối tháng xảy ra thường xuyên, còn đầu tháng thì rất ít đơn hàng, điều này gây nên những tác động xấu sau:

- Gây áp lực lớn cho phân phối trong những thời điểm cuối tháng.
- Nhiều trường hợp khách hàng chưa cần hàng ngay, dẫn đến tình trạng giao đi giao lại nhiều lần, gây lãng phí lớn về nhân lực và chi phí.
- Dễ xảy ra sai sót trong hoạt động kho, do không kiểm soát hết.
- Không sử dụng hiệu quả nhân lực giao hàng, đầu tháng thì qua ít đơn hàng nhưng vẫn phải trả lương đầy đủ, trong khi cuối tháng quá nhiều đơn phải thanh toán tiền làm ngoài giờ...

- *Chưa thực hiện tốt việc phân khúc khách hàng*

Đối tượng khách hàng hiện nay có thể chia thành 3 đối tượng khách hàng chính, bao gồm:

- Khách hàng đại lý.
- Khách hàng nhập khẩu.
- Các nhà thuốc.

Các công ty làm đại lý cho công ty hiện nay gồm: Diethelm, CPV và Hapharco, trong đó mỗi đại lý có một phân vùng hoạt động riêng: Diethelm chịu trách nhiệm phân phối cho tất cả các tỉnh thành ngoài Hà Nội và Hồ Chí Minh; CPV phân phối cho các bệnh viện tại TP. Hồ Chí Minh và Hapharco phân phối cho các bệnh viện tại Hà Nội.

Khách hàng nhập khẩu của công ty chủ yếu là các công ty trực thuộc tập đoàn tại một số nước Châu Á như: Hongkong, Singapore, Malaysia, Cambodia và Lào.

Như vậy, với hai đối tượng khách hàng trên, công tác dịch vụ khách hàng và giao hàng khá đơn giản vì lượng hàng tập trung, số lượng đơn hàng ít, thường là tháng/lần. Riêng đối với các khách hàng là nhà thuốc do công ty trực tiếp phân phối thì vấn đề không đơn giản như vậy. Hiện nay số khách hnàg là nhà thuốc của công ty ở TP. Hồ Chí Minh khoảng 1200 nhà thuốc và ở Hà Nội là 700. Trước đây, trong số khách hàng là nhà thuốc, công ty phân ra nhà thuốc bán buôn và nhà thuốc bán lẻ, phân biệt hai đối tượng này bằng chính sách chiết khấu, và điều này đã gây ra cạnh tranh không bình đẳng giữa các nhà thuốc. Từ đầu năm 2006, công ty quy nhà thuốc thành một đối tượng khách hàng đồng nhất, được hưởng cùng một chính sách chiết khấu và cùng mức độ dịch vụ khách hàng. Điều này lại gây nên một số điểm bất hợp lý sau:

- Không có chính sách riêng cho khách hàng lớn, khách hàng tiềm năng, vì vậy không khuyến khích tốt đối tượng khách hàng này trong việc đẩy mạnh bán hàng của công ty.
- Phần nhiều số khách hàng nhỏ là những khách hàng không chuyên nghiệp, nhiều nhà thuốc chỉ làm ngoài giờ, hoặc có mặt bằng nên mở nhà thuốc để kinh doanh thêm chứ không đặt mục tiêu kinh doanh là chính. Vì thế cách làm việc của những nhà thuốc này không chuyên nghiệp, không tôn trọng việc thực hiện đơn hàng, đơn hàng nhỏ, nhiều trường hợp đặt hàng nhưng khi giao hàng lại không có tiền thanh toán..., phải giao đi giao lại nhiều lần, làm phát sinh các hoạt động về quản lý và giao hàng.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Với ưu thế là một doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, có kinh nghiệm về quản lý Sanofi-Aventis là một trong số ít các doanh nghiệp đi tiên phong trong quản lý chuỗi cung ứng. Hoạt động này đã và đang chứng tỏ hiệu quả của nó đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Tuy vậy, SCM không thể phát huy hiệu quả nếu không có định hướng và sự phối hợp toàn diện giữa các bộ phận có liên quan, trong đó điều cân fthiết là phải có cách tổ chức hợp lý, hiệu quả, đồng thời phải có những chiến lược hoạt động tổng thể, nhằm hướng mọi hoạt động theo định hướng, đảm bảo tính hiệu quả và quản lý tốt chu phí trên tổng thể.

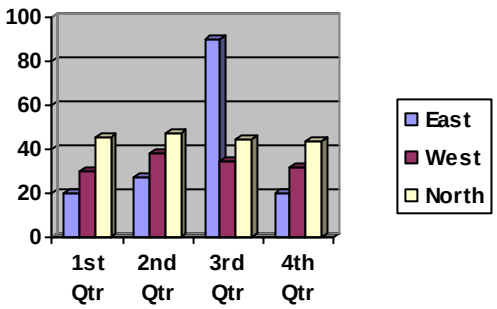
Chương III

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẰM NÂNG CAO HIỆU QUẢ ỨNG DỤNG SCM TẠI CÔNG TY LD DƯỢC PHẨM SANOFI-AVENTIS VIỆT NAM

3.1 Tổng quan ngành dược Việt Nam

Trước giải phóng, công nghiệp dược Việt Nam hầu như không phát triển, các laọi thuốc tân dược chủ yếu được nhập khẩu từ nước ngoài. Sau giải phóng, với sự trợ giúp về tài chính và kỹ thuật công nghệ của khối SEV, công nghiệp dược Việt Nam mới bắt đầu được hình thành, chủ yếu tập trung ở Hà Nội và Hồ Chí Minh. Năm 1996, Thủ tướng Chính phủ ban hành "Chính sách quốc gia về thuốc", công nghiệp dược Việt Nam bắt đàu khởi sắc và có những bước tiến đáng kể. Theo số liệu của Cục Quản lý Dược Việt Nam, trong vòng 10 năm (1995-1005), tổng trị giá thị trường dược phẩm tăng 2,9 lần, từ 280 triệu USD năm 1995 lên 810 triệu USD năm 2005. Mức tiêu thụ thuốc bình quân đầu người tăng 2,4 lần, từ 4,2USD năm 1995 lên gần 10USD năm 2005, tăng 10 lần so với năm 1990.

Sản lượng thuốc sản xuất nội địa tăng từ 2.280 tỷ VND, tương đương 152 triệu USD năm 2000 lên 6.300 tỷ VND, tương đương 395 triệu USD năm 2005 (chiếm trên 48% thj trường dược phẩm), trong đó khu vực có vốn đầu tư nước ngoài có 30 dự án đầu tư, hàng năm cung cấp khoảng 40 triệu USD dược phẩm. Mục tiêu đến năm 2010, thuốc sản xuất trong nước đủ đảm bảo 60% nhu cầu thj trường; mức tiêu dùng thuốc bình quân đầu người là 12-15USD/năm, đạt mức 1,5 dược sỹ/10.000 dân.



3.2 Định hướng phát triển ngành dược, cơ hội và thách thức hậu WTO

3.2.1 Định hướng phát triển ngành dược.

Xác định vai trò của ngành dược trong sự nghiệp phát triển kinh tế, xã hội và an ninh quốc gia, ngày 30/6/2006 vừa qua Thủ tướng Chính phủ đã ký quyết định số 153/2006/QĐ-TTTg về việc phê duyệt quy hoạch tổng thể phát triển hệ thống Y tế Việt Nam giai đoạn 2006-2010 và tầm nhìn đến năm 2020, trong đó xác định rõ mục tiêu của ngành dược trong giai đoạn này là:

- Phát triển ngành dược thành một ngành kinh tế mũi nhọn
  - Phát huy tiềm năng, thế mạnh về dược liệu và thuốc Y học cổ truyền (YHCT). Đến năm 2015 đảm bảo 30% số thuốc được sản xuất trong nước là thuốc có nguồn gốc từ dược liệu và thuốc YHCT
  - Đảm bảo thuốc sản xuất trong nước đáp ứng được 60% giá trị tiền thuốc vào năm 2010, và 70% vào năm 2015.
  - Xây dựng và phát triển hệ thống lưu thông phân phối và cung ứng thuốc từ trung ương đến địa phương, đảm bảo mọi người dân có nhu cầu đều có thể tiếp cận được với nguồn thuốc có chất lượng và giá cả hợp lý.
  - Mục tiêu đến năm 2010, tất cả các cơ sở sản xuất và kinh doanh thuốc phải đạt các GPs (Good Practices), là bộ quy tắc thực hành thuốc tốt gồm: quy tắc

3.2.2 Những thay đổi chủ yếu về môi trường kinh doanh dược phẩm hậu WTO

Chính thức trở thành thành viên thứ 150 của WTO đồng nghĩa với việc Việt Nam chính thức chấp nhận gia nhập sân chơi chung, với những quy tắc, quy định chung trên thế giới. Trong đó, có 4 nguyên tắc cơ bản là:

- Nguyên tắc tối huệ quốc (MFN – Most Favored Nation), theo đó nếu một thành viên dành cho một nước thành viên khác sự đối xử ưu đãi nào đó thì cũng phải dành sự ưu đãi này cho tất cả các thành viên khác. Tuy nhiên, nguyên tắc này không có tính chất tuyệt đối mà vẫn có những ngoại lệ và miễn trừ.
- Nguyên tắc đối xử quốc gia (NT- National Treatment): hàng hoá nhập khẩu, dịch vụ và quyền sở hữu trí tuệ nước ngoài phải được đối xử không kém thuận lợi hơn so với hàng hoá cùng loại trong nước. Tuy nhiên, trong khuôn khổ WTO, nguyên tắc NT chỉ áp dụng đối với hàng hoá, dịch vụ và quyền sở hữu trí truệ chứ chưa áp dụng đối với các cá nhân và pháp nhân.
- Nguyên tắc mở cửa thị trường cho hàng hoá, dịch vụ và đầu tư nước ngoài, thiết lập một hệ thống thương mại toàn cầu mở cửa.
- Nguyên tắc cạnh tranh công bằng: (Fair Competition) – tự do cạnh tranh trong những điều kiện bình đẳng như nhau.

Những thay đổi về thuế:

- Dự kiến mức thuế chung áp dụng cho dược phẩm chỉ còn 0-5% so với mức thuế 0-10% như trước đây.
- Mức thuế trung bình là 2,5% sau 5 năm kể từ ngày Việt Nam gia nhập WTO.

- Thuế trung bình đối với mỹ phẩm giảm từ 44% xuống còn 17,9% vào thời điểm Việt Nam phải thực hiện đầy đủ các cam kết.

Thay đổi về quyền kinh doanh:

- Kể từ 1/1/2009, các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, chi nhánh của các DN nước ngoài tại Việt Nam được trực tiếp xuất nhập khẩu dược phẩm.
- Các doanh nghiệp nước ngoài không được tham gia phân phối trực tiếp dược phẩm tại Việt Nam. Thuốc do doanh nghiệp nước ngoài nhập khẩu được bán lại cho các doanh nghiệp có chức năng phân phối.

3.3 Những cơ hội và thách thức với các doanh nghiệp dược Việt Nam

3.3.1 Cơ hội

Với ưu thế là một công ty đa quốc gia, Sanofi-Aventis đa ng nắm giữ hai lợi thế rất mạnh trong kinh doanh ngành dược là khả năng nghiên cứu phát triển (R&D), và khản năng về vốn. Ngoài ra với mạng lưới hoạt động ở hầu khắp các nước trên thế giới, giúp công ty có khả năng tiếp cận với nhiều nguồn thông itn về tình hình các loại bệnh lý, cũng như các kết quả nghiên cứu khoa học ngoài công ty. Hơn thế, công ty còn sở hữu một tài sản vô giá là thương hiệu Sanofi-Aventis, một thương hiệu đã được khẳng định trên thị trường trong nước và thế giới. Theo bảng xếp hạng các doanh nghiệp dược trên thế giới, hiện nay Sanofi-Aventis là doanh nghiệp dược đứng thư ba thế gới và đứng đầu Châu Âu, đây là một thế mạnh không thể phủ nhận, tạo điều kiện cho công ty tung các sản phẩm mới ra thị trường.

Trong bối cảnh công nghiệp dược Việt Nam còn là một ngành công nghiệp non trẻ, có tốc độ tăng trưởng cao, nhu cầu về các loại thuốc chữa bệnh của người dân ngày càng tăng (tham khảo số liệu về mức tiêu thụ thuốc bình quân đầu người tại Việt Nam), điều này hứa hẹn một thị trường dược phẩm vô cùng tiềm năng, đó

Việc gia nhập WTO đã thúc đẩy Việt Nam phải nhanh chóng hoàn thiện hệ thống luật pháp của mình, hiện nay chúng ta đã có 5 bộ luật quan trọng để điều chỉnh hoạt động kinh doanh trong ngành dược đó là: Luật dược; Luật thương mại; Luật Doanh nghiệp; Luật Sở hữu trí tuệ; Luật đầu tư và Luật cạnh tranh. Điều này đã giúp môi trường kinh doanh nói chung và môi trường kinh doanh trong ngành dược nói riêng minh bạch và rõ ràng hơn, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp trong việc hoạch định các chiến lược và kế hoạch phát triển kinh doanh dài hạn.

Hiện nay công ty đang phải đối đầu với một vấn đề vô cùng nan giải là hàng giả, hàng nhái, hàng kém chất lượng..., những vấn đề đang gây tổn thất nghiêm trọng cho công ty cả về uy tín thương hiệu và doanh thu bán hàng. Trên thị trường Việt Nam hiện nay có không dưới 10 mặt hàng của công ty đang bị các doanh nghiệp trong nước làm giả và nhái nhãn hiệu, trong đó có nhiều mặt hàng bị làm nhái nhiều lần như Nautamine, Theralene... Ngoài ra, có một số mặt hàng chưa hết hạn bản quyền đã bị các công ty đưa ra sản xuất đại trà như Plavix..., đây là những vấn đề vượt ngoài khả năng kiểm soát của công ty, vì vậy với sự ra đời của Luật sở hữu trí tuệ, hy vọng rằng công ty có thể giải quyết vấn đề này một cách triệt để và hiệu quả hơn.

Gia nhập WTO cũng đặt ra các yêu cầu về giảm thuế và các khoản phí nhập khẩu, điều này sẽ giúp doanh nghiệp giảm chi phí kinh doanh, và đây cũng là cơ hội giúp doanh nghiệp có thể tiếp cận với nhiều đối tượng khách hàng hơn.

3.3.2 Thách thức

Bên cạnh những thuận lợi, cơ hội về thị trường và về điều kiện kinh doanh, công ty cũng không tránh khỏi những thách thức to lớn từ các đối thủ cạnh tranh khác. Hiện nay, khu vực Châu Á-Thái Bình Dương được đánh giá là khu vực năng động nhất thế giới, các tập đoàn kinh tế đang đổ xô vào đầu tư, khai thác các cơ hội kinh doanh ở khu vực này, trong đó có Việt Nam, vì thế trong thời gian tới cạnh tranh kinh tế tại khu vực này sẽ ngày càng khốc liệt, và dược phẩm cũng không nằm ngoài xu thế đó.

Ngoài ra, các công ty dược phẩm hiện nay đang dùng nhiều mánh khoé để khai thác và phát triển mạnh các mặt hàng generic giá rẻ (là những mặt hàng hết thời gian bảo hộ sở hữu trí tuệ), thực tế là có nhhiều mặt hàng thuộc sở hữu của Sanofi-Aventis dù chưa hết thời gian bảo hộ đã bị một số hãng sản xuất thành hàng generic. Nghiêm trọng hơn nữa là vi phạm này diễn ra trên phạm vi thế giới, ví dụ mặt hàng Plavix đang bị vi phạm bản quyền tại Mỹ và Thái lan, điều này trực tiếp đe doạ đến hàng chính hãng của công ty, đòi hỏi công ty phải có những biện pháp hữu hiệu cả về pháp lý và các biện pháp kinh tế nhằm hạn chế tối đa vấn đề này. Một trong những biện pháp kinh tế mà công ty có thể áp dụng là tự phát triển hàng generic chính hãng, tức là với những mặt hàng săp hết hạn bảo hộ quyền trí tuệ, công ty sẽ chu động phát triển thành hàng generic như là một biện pháp tự bảo vệ.

3.4 Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động SCM tại Sanofi-Aventis Việt Nam

Trong điều kiện môi trường kinh doanh không ngừng thay đổi và cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay, đòi hỏi các doanh nghiệp phải luôn tìm mọi cách hợp lý hoá hoạt động sản xuất kinh doanh, tiết giảm chi phí và nâng cao năng lực cạnh tranh. Mặc dù đã có một số lợi thế nhất định, nhưng những lợi thế đó sẽ không

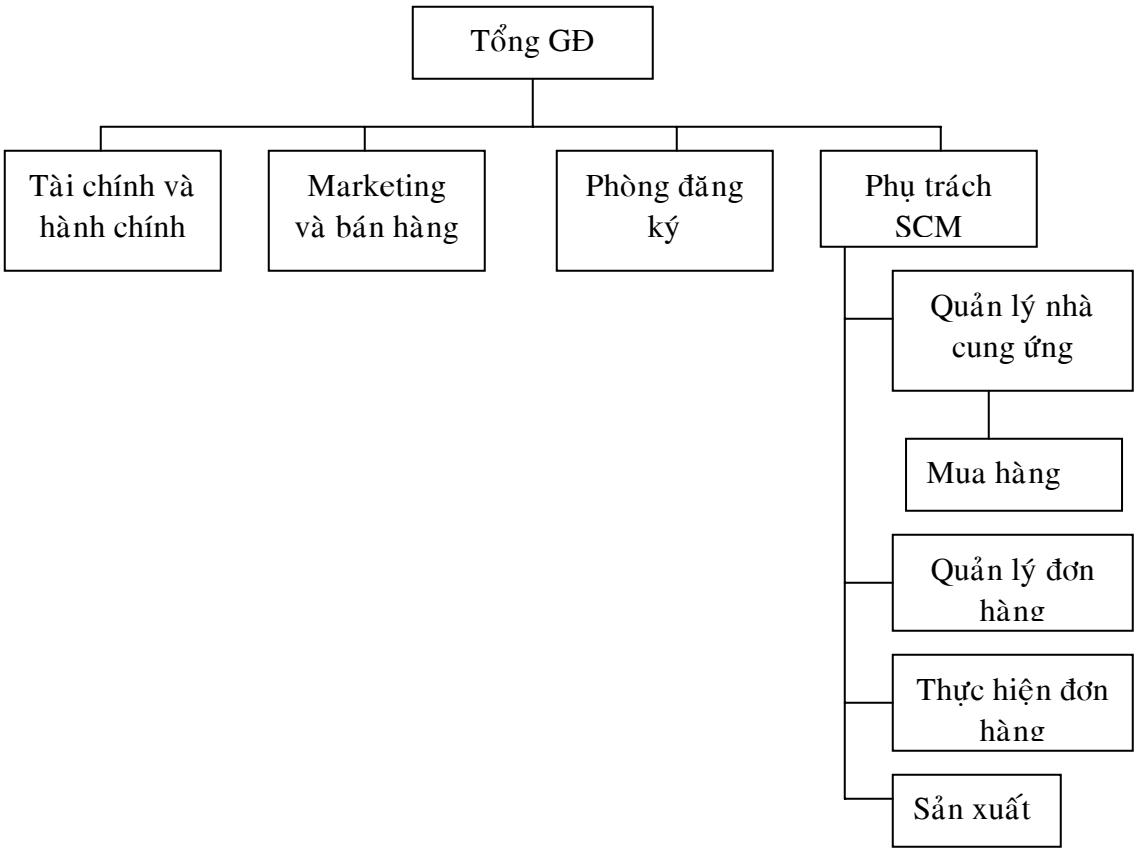
tồn tại mãi mãi với công ty nếu chúng ta không tạo ra được những cơ chế, chính sách phù hợp để nuôi dưỡng và phát triển những lợi thế đó.

Trên cơ sở phân tích thực trạng SCM tại doanh nghiệp, theo tôi có một số giải pháp có thể giúp công ty nâng cao hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng như sau:

3.4.1 Tái tổ chức cơ cấu

Qua phân tích thực trạng hoạt động chuỗi cung ứng, chúng ta có thể thấy còn nhiều bất cập trong cách thức tổ chức các hoạt động của công ty. Phòng quản lý kinh doanh thực hiện các chức năng về quản lý đơn hàng, nhưng không thuộc bộ phận bán hàng, cũng không trực thuộc chuỗi cung ứng, mà đứng độc lập. Trong điều kiện công ty không đưa ra được chiến lược cạnh tranh cụ thể, bộ phận bán hàng theo đuổi mục tiêu là những con số trên doanh số, còn mục tiêu của chuỗi cung ứng là tiết giảm chi phí thì phòng quản lý kinh doanh sẽ theo đuổi mục tiêu nào? Trong hoạt động hiện nay, phòng quản lý kinh doanh có xu hướng cố gắng đáp ứng mọi yêu cầu khách hàng bằng mọi giá, không cần quan tâm đến chi phí phân phối, điều này gây ra mâu thuẫn thường xuyên giữa phân phối và bán hàng.

Để khắc phục điều này, theo tối nên hợp nhất bộ phận quản lý kinh doanh hay thực chất là quản lý đơn hàng vào chuỗi cung ứng theo mô hình tổ chức chuỗi cung ứng hợp nhất, mô hình mà hầu hết các công ty đang theo đuổi hiện nay, nhằm có một cơ cấu gọn nhẹ, linh hoạt, có khản năng phản ứng nhanh với những biến đổi của môi trường. Hình 3-2



Hình 3-2: Đề nghị mô hình tổ chức mới tại Sanofi-Aventis

Qua mô hình, chúng ta thấy rằng cách tổ chức này gọn nhẹ hơn mô hình cũ, thống nhất được các hoạt động và chức năng của chuỗi cung ứng trong một bộ phận, điều này sẽ giúp chuỗi có đủ khả năng và phạm vi hoạt động để thực hiện nhiệm vụ trên cả ba lĩnh vực là qunả lý nhà cung ứng, quản lý hoạt động nội bộ và quản lý khách hàng. Cách làm này sẽ giúp chuỗi tìm hiểu tốt hơn nhãng nhu cầu của khách hàng, nắm bắt nhanh những thay đổi trong khả năng cung ứng để có thể thực hiện kịp thời những điều chỉnh trong nội bộ, tránh những lỗ hổng trong trao đổi thông tin, đồng thời thuận lợi hơn trong triển khai các chiến lược hoạt động của công ty và của chuỗi cung ứng.

3.4.2 Xây dựng chiến lược hoạt động tổng thể

Xây dựng chiến lược kinh doanh, hay chiến lược cạnh tranh nhằm xác định phương hướng hoạt động là điều vô cùng cần thiết để doanh nghiệp luôn đi đúng hướng, đồng thời đảm bảo việc phối hợp hoạt động một cách hiệu quả nhất, tuy nhiên đây lại là một trong những điểm yếu của công ty hiện nay. Cách mà công ty đang sử dụng hiện nay là căn cứ vào kết quả kinh doanh năm trước để đặt mục tiêu về doanh số cho năm sau, sau đó mục tiêu doanh số sẽ được phân bổ theo từng mặt hàng và phụ trách các nhãn hàng, những người này sẽ tự lập kế hoạch cho mình để đạt được mục tiêu trên. Về phía công ty sẽ hỗ trợ bán hàng bằng các hình thức chiết khấu, thưởng doanh số và đầu tư một phần ngân sách cho các hoạt động marketing khác như quảng bá sản phẩm, vật tư phục vụ công tác khuyến mại... Đối với các bộ phận khác, công ty chưa có một chiến lược hoạt động cụ thể để cùng phối hợp hành động.

Chúng ta biết rằng chiến lược cạnh tranh được bắt đầu bằng việc xác định các nhu cầu của khách hàng, trên cơ sở đó sẽ định ra cách thức thoả mãn nhu cầu đó bằng các sản phẩm và dịch vụ của mình. Một chiến lược cạnh tranh tốt là một chiến lược có thể phát huy tối đa hiệu quả của chuỗi giá trị trong doanh nghiệp, bắt đầu từ việc phát triển sản phẩm mới, marketing/bán hàng, sản xuất, phân phối và dịch vụ... Việc thực hiện chiến lược cạnh tranh đòi hỏi phải có sự tham gia, phối hợp đồng bộ của các bộ phận trong chuỗi giá trị, ví dụ: chiến lược phát triển sản phẩm mới nhằm đưa ra định hướng phát triển loại sản phẩm nào trong tương lai; chiến lược marketing và bán hàng xác định các phân khúc thị trường, cách thức định vị sản phẩm, định giá và các chính sách bán hàng; chiến lược chuỗi cung ứng xác định cách thức mua hàng, vận chuyển, tồn kho, phân phối, dịch vụ khách hàng... Sự thành bại của doanh nghiệp phụ thuộc vào hai điều kiện: thứ nhất là chiến lược

cạnh tranh và các chiến lược chức năng phải phù hợp với nhau để hình thành một chiến lược hợp tác tổng thể, mỗi chiến lược chức năng phải có khả năng hỗ trợ các chức năng khác, đồng thời giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu cạnh tranh; thứ hai là phải thiết kế các hoạt động của phòng ban chức năng phù hợp với các nguồn lực sẵn có, để đảm bảo rằng mỗi phòng ban đều có thể thực hiện tốt các chiến lược đã đề ra.

Hoạt động của doanh nghiệp sẽ không hiệu quả nếu thiếu tính đồng nhất về chiến lược, hoặc các nguồn lực không đủ khả năng hỗ trợ chiến lược, ví dụ marketing đưa ra chương trình giao hàng đến tận tay khách hàng trong vòng 24h, trong khi đó bộ phận phân phối lại muốn giảm chi phí vận chuyển và khi đó bộ phận phân phối có xu hướng muốn gom các đơn hàng lại để đi giao cùng lúc, điều này mâu thuẫn với hoạt động của marketing...

Để xây dựng được một chiến lược đồng nhất, điều quan trọng là doanh nghiệp phải xác định được nhu cầu của khách hàng trong mỗi phân khúc thị trường mà mình đang muốn nhắm tới, đồng thời xem xét các vấn đề m à chuỗi cung ứng có thể gặp phải trong việc thoả mãn nhu cầu này. Tìm hiểu nhu cầu khách hàng là yêu cầu đầu tiên để giúp doanh nghiệp xác định đúng yêu cầu về mức độ dịch vụ và chi phí, còn tìm hiểu các yếu tố bất thường nhằm giúp doanh nghiệp nhận dạng những tình huống có thể xảy ra để có các phương án đối phó.

3.4.3 Phân khúc thị trường trong khối các khách hàng là nhà thuốc

Chúng ta biết rằng, điểm đầu tiên trong xây dựng một chiến lược cạnh tranh là phân khúc thị trường hay phân loại khách hàng, đây cũng là một trong những điều kiện nếu công ty muốn thực hiện giải pháp đồng nhất các chiến lược hoạt động.

Như đã trình bày ở phần trước, hiện nay công ty có ba đối tượng khách hàng chính là: đại lý, nhà nhập khẩu và nhà thuốc. Mỗi đối tượng trên có phạm vi hoạt động khác nhau do đó không có khả năng cạnh tranh lẫn nhau. Mặt khác số lượng đại lý và nhà nhập khẩu ít, thực hiện theo hợp đồng dài hạn vì vậy cũng ít có những vấn đề phát sinh, do vậy nhà thuốc được coi là đối tượng khách hàng phục vụ chính của công ty. Do vậy, ở phần này chúng ta chỉ đề cập đến đối tượng khách hàng là các nhà thuốc.

Chúng ta biết rằng các đối tượng khách hàng khác nhau thì nhu cầu cũng khác nhau ở những khía cạnh sau:

- Số lượng đơn hàng
- Thời gian giao hàng
- Các laọi mặt hàng yêu cầu
- Yêu cầu về mức độ dịch vụ
- Giá cả

Do mức độ dịch vụ có liên quan mật thiết đến chi phí, dịch vụ cao sẽ làm tăng chi phí cả về thời gian và tiền bạc, nhưng ngược lại dịch vụ thấp sẽ làm mất khách hàng và có thể mất cơ hội kinh doanh, vì vậy điều quan trọng là xác định chính sách dịch vụ cho các đối tượng khách hàng khác nhau một cách hợp lý.

Vì những lý do trên, theo tối công ty cần phân các nhà thuốc thành ba loại I, II và III căn cứ vào quy mô và tiềm năng của nhà thuốc. Ứng với mỗi laọi khách hàng sẽ có một chính sách dịch vụ riêng về điều kiện chiết khấu, mức độ dịch vụ, thời gian giao hàng và các chính sách hậu mãi... Điều này, một mặt giúp công ty cắt giảm và hợp lý hoá chi phí, mặt khác cũng là điều kiện khuyến khích nỗ lực của các nhà thuốc nhằm nâng hạng để được hưởng các mức độ dịch vụ cao hơn. Tuy nhiên, do công ty muốn nhắm tới càng nhiều khách hàng càng tốt, nhằm có một

nền móng vững chắc trên thị trường nên việc phân loại khách hàng nên chú ý nhiều đến phân loại dịch vụ hơn là mức chiết khấu, tránh chênh lệch giá quá nhiều giữa các khách hàng lớn và khách hàng nhỏ.

3.5 Kiến nghị

Qua thực tế hoạt động và đánh giá của cá nhân, để nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nói chung và chuỗi cung ứng nói riêng, tôi có hai kiến nghị sau:

3.5.1 Xây dựng hệ thống quản lý "mở"

Sanofi-Aventis Việt Nam là một trong những doanh nghiệp có quy mô khá lớn tại Việt Nam, nhân viên làm việc với mức độ chuyên môn hoá cao, mọi công việc đều được mô tả, lập quy trình thực hiện khá chi tiết, điều này giúp năng suất lao động cao, đảm bảo công việc được thực hiện theo đúng yêu cầu. Tuy nhiên, do điều kiện kinh doanh và môi trường pháp lý luôn thay đổi, trong khi đó những quy định, quy trình lại không được thay đổi và cập nhật thường xuyên, do vậy việc tổ chức công việc chủ yếu được thực hiện theo thói quen, lối mòn, làm mất tính chủ động và sáng tại, thiếu linh hoạt trong xử lý công việc. Để SCM hoạt động hiệu quả, điều cần thiết là phải tổ chức doanh nghiệp theo hướng phát huy tính chủ động, sáng tạo và tinh thần trách nhiệm của tất cả các thành viên, hướng tới mục tiêu chung của toàn doanh nghiệp. Do vậy cần thiết phải xây dựng bộ phận theo dõi chất lượng hoạt động, có chức năng rà soát lại các quy trình, thu nhận những ý kiến, khiếu nại của khách hàng và của các bộ phận trong nội bộ nhằm thực hiện các cải tiến hoạt động của các phòng ban chức năng trong toàn doanh nghiệp. Đây là bộ phận đóng vai trò chủ yếu tiếp nhận, đề xuất các phương án cải tiên liên tục và toàn diện của hệ thống, đồng thời thực hiện chức năng đánh giá, thanh tra nội bộ

nhằm phát hiện kịp thời những nguy cơ, lệch lạc trong hoạt động của tổ chức để có chấn chỉnh kịp thời.

3.5.2 Hiện đại hoá sản xuất, nâng cao trình độ đội ngũ nhân viên

Nhìn vào cơ cấu lao động của công ty, chúng ta thấy rằng công ty còn quá nhiều lao động phổ thông, lao động giản đơn do một số máy móc, thiết bị của công ty còn lạc hậu. Với xu hướng công nghiệp hoá và hiện đại hoá hiện nay, theo tôi công ty cần đâu tư hơn nữa vào máy móc công nghệ, hiện đại hoác các quy trình sản xuất, giảm lao động giản đơn và nâng cao chất lượng sản phẩm. Bên cạnh đó, công ty cần xây dựng chính sách tự đào tạo để nâng cao kỹ năng và trình độ của nhân viên trong công ty, xây dựng một đội ngũ nhân viên có tri thức, trình độ, luôn sẵn sàng thích ứng với các điều kiện kinh doanh mới của công ty.

KẾT LUẬN CHƯƠNG III

Qua việc phân tích điều kiện, cơ hội và thách thức hậu WTO của ngành dược Việt Nam nói chung và của công ty Sanofi-Aventis nói riêng, luận án đã đưa ra một số giải pháp, kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả SCM tại công ty liên doanh dược phẩm Sanofi-Aventis Việt Nam như: tái tổ chức cơ cấu doanh nghiệp; hoạch định các chiến lược cạnh tranh tổng thể, xây dựng chiến lược cho các phòng ban chức năng; phân khúc khách hàng; xây dựng cơ chế quản lý mở và hiện đại hoá sản xuất, nâng cao trình độ đội ngũ nhân viên. Với những giải pháp và kiến nghị trên, hy vọng rằng công ty có thể xem xét, áp dụng nhằm xây dựng một cơ cấu tổ chức tốt hơn, tiết giảm chi phí và có thể mang lại nhiều lợi ích hơn cho các khách hnàg của mình và xa hơn nữa là những người bệnh tại Việt Nam.

PHẦN KẾT LUẬN

SCM là một khái niệm khá mới tại Việt Nam, nhưng theo tác giả nó là một đề tài rất thú vị có ý nghĩa lớn đối với các doanh nghiệp Việt nam nói chung và doanh nghiệp dược nói riêng. Những khó khăn, bất cập trong công tác SCM của Sanofi-Aventis cũng có thể thấy đâu đó ở nhiều doanh nghiệp Việt Nam hiện nay. Quản lý tốt chi phí, nâng cao khả năng phản ứng với những thay đổi của thị trường...là điều mà các doanh nghiệp hiện nay rất quan tâm và lúng túng trong việc tìm giải pháp, vì thế tác giả hy vọng đây sẽ là một đề tài được nhiêu độc giả quan tâm, ngiên cứu khai thác thêm để đẩy mạnh việc ứng dụng trong thực tế.

Tuy đề tài còn mới, tài liệu tại Việt Nam rất hạn chế, nhưng tác giả cũng đã cố gắng hết sức thu thập các tài liệu từ nhiều nguồn sách Tiếng Việt, Tiếng Anh, Internet..., cùng với những kinh nghiệm thực tế để giải quyết một số vấn đề sau:

- Làm rõ một cách tổng quát lý luận chung về SCM như khái niệm, lịch sử ra đời, ý nghĩa của nó đối với doanh nghiệp và nền kinh tế, bản chất, hoạt động và cách thức tổ chức SCM trong doanh nghiệp.
- Nếu lên thực trạng SCM tại công ty LD Dược phẩm Sanofi-Aventis Việt Nam, những điểm được và những hạn chế.
- Đề ra một số biện pháp, kiến nghị nhằm hoàn thiện hơn công tác SCM của công ty.

SCM là một lĩnh vực có phạm vi ứng dụng rất lớn, từ doanh nghiệp sản xuất, kinh daonh đến các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ, tuy nhiên, do thời gian và trình độ còn hạn chế, luận án này chưa nghiên cứu khả năng áp dụng nó trong các lĩnh vực khác trong nền kinh tế, rất mong các bạn sinh viên quan tâm đến vấn đề này nghiên cứu rộng và sâu hơn, để SCM phát huy tối đa những lợi ích của nó, góp phần vào sự đi lên của các doanh nghiệp Việt nói riêng và sự phồn vinh của nền kinh tế nói chung.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Tiếng Việt:

1. PGS. TS. Nguyễn Thị Hồng Vân (2002), -"*Quản trị cung ứng"*, NXB Thống kê
2. PGS. TS. Nguyễn Thị Hồng Vân (2006), - *"Quản trị logistics"*, NXB Thống kê
3. Bộ Y Tế (2006), *"Hội nghị giữa Bộ Y Tế với các doanh nghiệp dược phẩm nước ngoài về sản xuất và kinh doanh tại Việt Nam"*, Hà nội.

II. Tiếng Anh

4. Shoshanah Cohen & Joseph Roussel (2005), "Strategic Supply Chain Management", McGraw – Hill
5. Robert B. Handfield & Ernest L. Nichols (2002), "Supply Chain Redesign", Financial Times Prentice Hall
6. Robert Monczka, Robert Trent and Robert Handfield (2005), "Purchasing and Supply Chain Management", Thompson, South Western.
7. James R. Stock & Douglas M. Lambert (2001), "Strategic Logistic Management", McGRAW-HILL.
8. Sunil Chopra & Peter Meindl (2004), "Supply Chain Management", Pearson Prentice Hall.
9. Donal J. Browsersox & David J. Closs (1986), "Logistical Management", McGRAW-HILL.
10. "Supply Chain Operations Reference Model-Version 7.0", Supply Chain Council (2005).