

Luận văn
Quản trị chuỗi cung
ứng của Wal-mart

MỤC LỤC

	Trang
1. GIỚI THIỆU SƠ LƯỢC VỀ TẬP ĐOÀN WAL – MART	3
1.1 Sơ lược về Wal-mart	3
1.2 Những nét chính trong Quản trị chuỗi cung ứng của Wal-mart	3
2. QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG WAL – MART LOGISTICS	5
2.1 Quản trị hệ thống thông tin và những ứng dụng công nghệ (information systems management and using technology)	5
2.1.1 Xây dựng hệ thống thông tin tích hợp (Integration information system)	5
2.1.2 Ứng dụng công nghệ RFID	6
2.1.3 Giải pháp CPFR	8
2.2 Quản trị vật tư	10
2.3 Quản trị vận tải	10
2.4 Quản trị kho bãi	13
2.5 Quản trị tồn kho	15
2.5.1 Ứng dụng công nghệ trong quản trị tồn kho	15
2.5.2 Sử dụng kỹ thuật “Cross docking”	16
3. KẾT LUẬN	19
TÀI LIỆU THAM KHẢO	20

1. GIỚI THIỆU SƠ LƯỢC VỀ TẬP ĐOÀN WAL – MART

1.1 Sơ lược về Wal-mart

- Thành lập: 1962 tại Rogers, Bang Arkansas của Mỹ;
- Trụ sở chính: Bentonville, Arkansas, Mỹ; người sáng lập là Sam Walton (1918 – 1992);
- Lãnh đạo chủ chốt: H.Lee Scott, tổng giám đốc điều hành; S.Robson Walton, chủ tịch hội đồng quản trị; Tom Schowe, giám đốc tài chính.



Trụ sở chính của Wal-mart tại Bentonville, Arkansas, US.

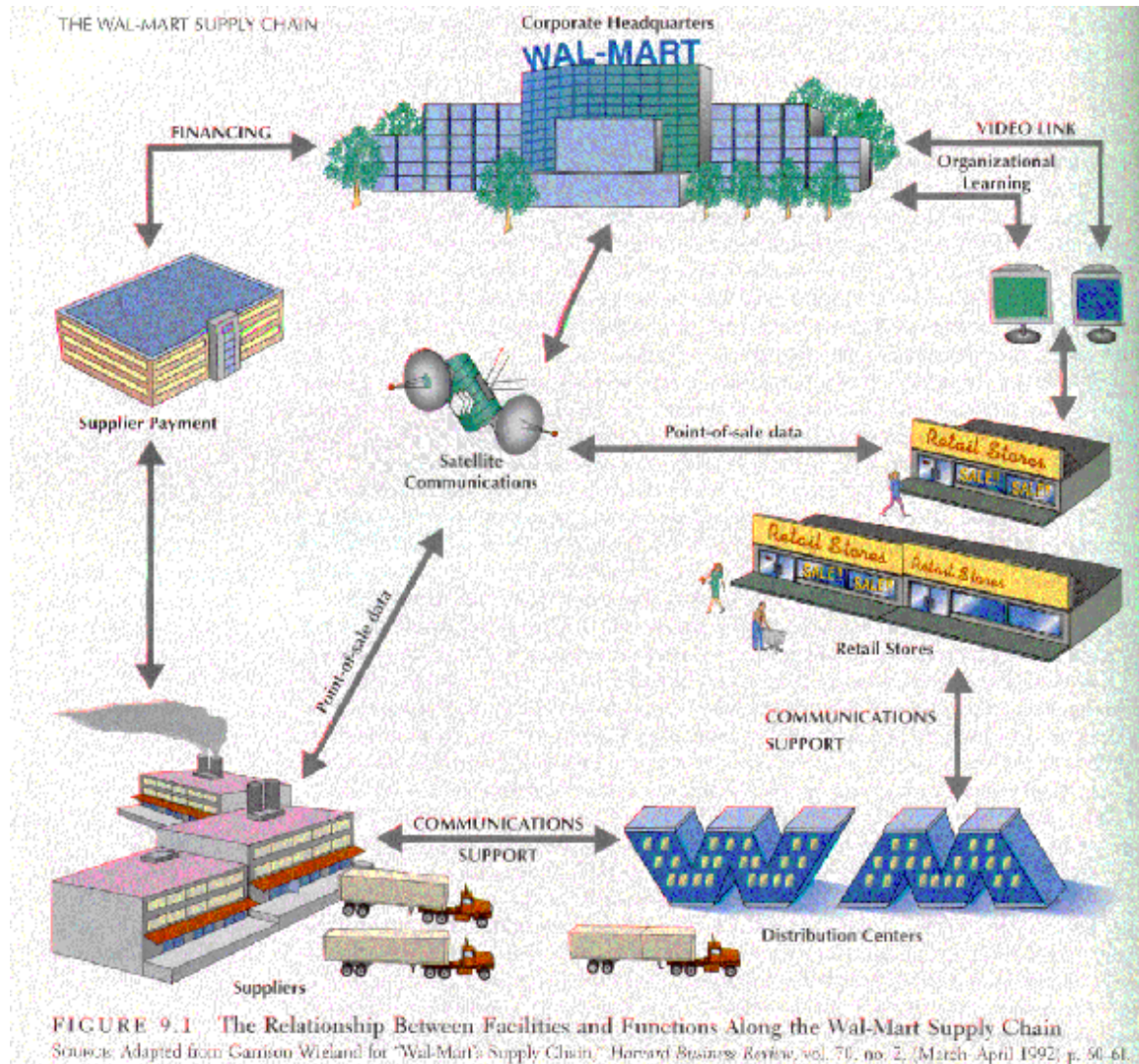
- Ngành: kinh doanh bán lẻ;
- Sản phẩm: Chuỗi cửa hàng giảm giá, đại siêu thị và các thị trường lân cận;
- Doanh thu: 373,80 tỉ USD (2007)
- Lợi nhuận ròng sau thuế: 12,88 tỉ USD (2007)
- Tổng tài sản: 151,193 tỉ USD (2007)
- Tổng giá trị cổ phiếu phát hành ra thị trường: 61,573 tỉ USD
- Số lượng nhân viên: 1.9 triệu (2007), hơn 1.3 triệu là ở Mỹ
- Thị trường của Wal-mart: Mỹ, Mêxicô, Anh, Nhật, Argentina, Braxin, Canada, Trung Quốc, Puerto Rico,... Wal-Mart hoạt động với hơn 3.800 cơ sở ở nước Mỹ và hơn 2.600 ở nước ngoài.
- Trung bình cứ một siêu của Wal-mart mở ra, giá cả hàng hoá của các siêu thị khác sẽ phải giảm 10-15%. Khoảng 30% loại mùng mền, giấy toitlet, xà phòng kem đánh răng, 20% thức cho các loại thú nuôi trong nhà và 15-20% đĩa CD, đầu máy Video và đĩa DVD khác,...
- Việc Wal-Mart giảm giá thực phẩm đã mang lại lợi ích cho người tiêu dùng Mỹ tối thiểu 50 tỉ USD/năm. Song, điều này không có nghĩa Wal-Mart chịu thiệt hại. Doanh số và lợi nhuận trước thuế của người khổng lồ này vẫn bỏ xa các đối thủ “lực lưỡng” khác.

- Với hơn 176 triệu lượt khách hàng mỗi tuần viếng thăm cửa hàng Wal-Mart trên toàn thế giới, trong đó ở Mỹ là 127 triệu lượt mỗi tuần.

1.2 Những nét chính trong Quản trị chuỗi cung ứng của Wal-mart

Ngày nay, người ta biết tới Wal-mart như là một đế chế bán lẻ lớn nhất thế giới mà doanh thu của nó hàng năm của nó có thể được xếp vào danh mục những quốc gia có GDP cao nhất thế giới, 373,80 tỉ USD (2007). Wal-Mart được mệnh danh là nhà bán lẻ của thế kỷ bởi Discount Store News và được xếp vào danh sách những công ty được ngưỡng mộ nhất trên thế giới của tạp chí nổi tiếng Financial Time. Wal-mart làm được điều đó bởi nó không chỉ là một tập đoàn về bán lẻ mà còn là một công ty tối ưu hoá về Quản trị chuỗi cung ứng (SCM). Những nét nổi bật trong hệ thống Wal-mart logistics là:

- ❖ Ứng dụng tiên phong, thành công trong công nghệ thông tin, viễn thông, hệ thống thông tích hợp với đối tác như: RFID, vệ tinh nhân tạo, CPFR; là nền tảng cho sự tính hiệu quả của cả hệ thống logistic.
- ❖ Tiên phong xây dựng hệ thống các nhà kho đa chức năng “Cross – docking” thành công; đáp ứng nhanh nhu cầu khách hàng và tạo ra các giá trị tăng thêm cho hàng hoá.
- ❖ Chiến lược mua hàng hiệu quả, tạo lợi thế cạnh tranh về giá.
- ❖ Dựa trên nền tảng công nghệ để tăng tính hiệu quả của hoạt động vận tải, mức độ đáp ứng của các trung tâm phân phối, tiết giảm tồn kho bằng hệ thống Just in time,...



Sơ đồ tổng quan về chuỗi cung ứng Wal-mart.

2. QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG WAL – MART LOGISTICS

Thành công và sự vĩ đại của Wal-mart, thì ai cũng biết nhưng làm sao để thành trở nên thành công như vậy thì không phải là tất cả mọi người. Chỉ có những người am hiểu về hoạt động quản trị chuỗi cung ứng của



Wal-mart mới có được câu trả lời đó. Vì vậy nếu bạn muốn có câu trả lời cho mình xin hãy lấy một chiếc xe đẩy và cùng đi vào với chúng tôi xem Wal-mart Logistics có gì?

Wal-mart Logistics nhỉ ?

Có gì trong siêu thị

2.1 Quản trị hệ thống thông tin và những ứng dụng công nghệ (information systems management and using technology)

Trong xu thế cạnh tranh toàn cầu ngày nay, thì công nghệ thông tin đã và sẽ đóng một vai trò cực kỳ quan trọng trong năng lực cạnh tranh cốt yếu của các doanh nghiệp. Bởi vì công nghệ thông tin với hệ thống kỹ thuật được trang bị sẽ là nền tảng cho việc phát triển các ứng dụng phần mềm về quản lý, phối hợp, tương tác trong tất cả các hoạt động của quá trình kinh doanh.

Với một Tập đoàn bán lẻ và phân phối lớn nhất thế giới như Wal-mart thì kỹ thuật và công nghệ thông tin gần như là yếu tố then chốt tạo ra sự uyển chuyển và hiệu quả trong toàn hệ thống. Hệ thống thông tin đã đóng một phần rất lớn trong việc xây dựng những chuỗi cung ứng hiệu quả nhất thế giới, có năng lực tiết kiệm hơn 300 triệu USD hàng năm.

2.1.1 Xây dựng hệ thống thông tin tích hợp (Integration information system)

Hệ thống thông tin tích hợp là việc sử dụng một phần mềm hệ thống để thực hiện việc chia sẻ thông tin giữa các bộ phận liên quan lẫn nhau trong hoạt động của chuỗi cung ứng. Đó là việc đầu tư hệ thống công nghệ thông tin “4 liên kết”, bao gồm:



- Cửa hàng Wal-Mart
- Trụ sở công ty của Wal-Mart
- Trung tâm Wal-Mart
- Nhà cung cấp.

Thông qua hệ thống này, Wal-Mart nối kết thông tin giữa các cửa hàng với trụ sở công ty và trung tâm Wal-Mart để xác định lượng hàng tồn kho. Sau đó, Wal-Mart cho phép nhà cung cấp tiếp cận hệ thống mạng ngoại vi của họ để theo dõi việc

bán hàng. Từ đó, nhà cung cấp sẽ điều chỉnh kế hoạch sản xuất sản phẩm sao cho hợp lý.

Lúc đầu nhà cung cấp không thực hiện việc chia sẻ thông tin bởi vì họ nghĩ rằng nó sẽ làm tổn hại đến vị thế cạnh tranh của họ. Bây giờ họ đã trở nên gắn chặt với hệ thống, ví dụ như: Walmart phối hợp chặt chẽ với các nhà cung cấp và kết hợp với hệ thống dữ liệu của họ với chính Walmart để giám sát các hàng hoá đang bán. Điều này cho phép công ty có thể giữ chi phí lưu kho ở mức thấp, cho phép các nhà cung cấp điều chỉnh việc tăng hay giảm hoạt động sản xuất phụ thuộc vào việc bán hàng.

Wal-mart có hơn 60.000 nhà cung cấp nếu chỉ tính riêng trong nước Mỹ, có thể giữ cho mọi thành viên am hiểu thông tin là rất khó. Công ty phải làm xuyên suốt từng mắt xích của hệ thống bán lẻ, nơi mà các nhà cung cấp có thể kết nối thông tin trong một hệ thống internet bảo mật. Họ có thể kiểm tra độ lưu kho và khả năng bán hàng của từng cấp độ các cửa hàng cá biệt. Có một mối liên hệ trực tiếp giữa kiểm kê và thông tin, và khi một công ty càng có nhiều thông tin về nhà cung cấp và khách hàng của nó thì càng có thể làm tốt hơn, vượt kế hoạch. Một sự hiểu biết lớn hơn về mỗi mắt xích trong chuỗi cung ứng còn có thể nâng cao hiệu quả và giảm thiểu rủi ro.

Việc điều tiết được lượng sản phẩm sản xuất ra đã làm giảm đáng kể hàng tồn kho, giúp Wal-Mart tiết kiệm được 5-10% chi phí cho hàng hoá so với hầu hết các đối thủ. Đó cũng là điều kiện để nhà cung cấp càng gắn kết chặt với Wal-Mart và Wal-Mart càng có nhiều cơ hội mua hàng trực tiếp từ chính nhà sản xuất mà không cần thông qua các đại lý trung gian.

2.1.2 Ứng dụng công nghệ RFID

❖ Tổng quan về công nghệ RFID

Công nghệ RFID là công nghệ nhận dạng hàng hoá bằng tần số radio. Các chip nhỏ được gắn vào các sản phẩm hoặc bao bì sản phẩm và chúng phát ra các tín hiệu radio tới thiết bị máy thu cầm tay. Một nhân viên có thể dùng hệ thống này để nhanh chóng đếm có bao nhiêu sản phẩm đang trên giá một cách đơn giản dọc theo lối đi xuống các gian hàng.

Công nghệ RFID gồm có 3 phần cơ bản:

- ✓ Một thẻ được gắn vào một hàng hoá hay sản phẩm.
- ✓ Một người thăm vấn (interrogator) gồm một anten và bộ phận nhận giữ liệu của thẻ.

- ✓ Một bộ phận giám sát có thể là một máy tính hoặc một bộ phận, xử lý dữ liệu nhận được.

Công nghệ nổi bật chính là RFID (Radio Frequency Identification - Nhận dạng tần số sóng vô tuyến). Đây là một kỹ thuật nhận dạng sóng vô tuyến từ xa, cho phép đọc dữ liệu trên con chip điện tử mà không cần tiếp xúc trực tiếp với nó nhờ sự trợ giúp của sóng vô tuyến ở khoảng cách từ 50cm tới 10m, tùy theo dạng thẻ. Bộ nhớ của con chip có thể chứa từ 96 đến 512 bit dữ liệu, nhiều gấp 64 lần so với một mã vạch. Bên cạnh đó, thông tin lưu giữ trên con chip có thể được sửa đổi bằng sự tương tác của một máy đọc. Dung lượng lưu trữ cao của những thẻ thông minh này sẽ cho phép chúng cung cấp các thông tin đa dạng như thời gian lưu trữ, ngày bán, giá và thậm chí cả nhiệt độ sản phẩm. Với công nghệ mới, các thẻ RFID có thể “nói” chính xác sản phẩm là gì, nó đang nằm ở đâu, khi nào hết hạn, hay bất cứ thông tin nào mà bạn muốn lập trình cho nó.

Công nghệ RFID sẽ truyền tải vô số dữ liệu về địa điểm bán hàng, nơi để sản phẩm, cũng như các chi tiết khác trong dây chuyền cung ứng. Nói cách khác, nó sẽ có tác động rất lớn lên dây chuyền cung ứng. Tuy nhiên, hai rào cản lớn nhất ngăn trở sự phát triển rộng rãi của RFID là chi phí xây dựng cơ sở hạ tầng và thiếu các chuẩn mực chung được tất cả các ngành công nghiệp chấp nhận

❖ Lợi ích của công nghệ RFID

Với Wal-Mart, mục tiêu chủ yếu khi sử dụng RFID là giảm thiểu sự thiếu hàng trong kho và bằng cách đó, nâng cao sản lượng nói chung. RFID cũng có thể giúp Wal-Mart tránh việc đặt hàng quá nhiều, sự hỗn loạn trong kiểm kê ở các cửa hàng và nâng cao khả năng hoạch định sản lượng cho các nhà sản xuất. Wal-Mart còn có dự định sử dụng RFID để truy nguyên nguồn gốc của sản phẩm nhận biết những thay đổi của nhiệt độ và kiểm soát hạn sử dụng.

RFID sẽ thực hiện tốt hơn chuỗi cung ứng trong kỉ nguyên của mã vạch, cho phép tính rõ ràng thời gian thực không ghép nối để chất hàng trong kho hay quá cảnh, và sự xoay vần của thông tin đi cùng với người chuyên chở cơ sở. Việc giá cả Chip điện tử giảm đi làm cho các hệ thống có khả năng cung cấp cho đa số mọi nhu cầu, trong khi phần mềm mạnh phân tích sự chuyển động sản phẩm tại mức đơn vị sản phẩm, cho phép quản lý hàng tồn kho chính xác. Wal-Mart cũng đang bắt đầu khai thác nguồn dữ liệu phong phú được tạo ra bởi những giao dịch RFID, được tập hợp trong một hệ thống được lập trình sẵn, để đẩy mạnh lượng khách hàng thông qua các cửa hiệu.

Công nghệ RFID đã đề xuất cho những sự cải tiến quan trọng trong hệ thống mã vạch, với công nghệ FRID công nhân không thể quét một thẻ RFID hai lần bởi vì

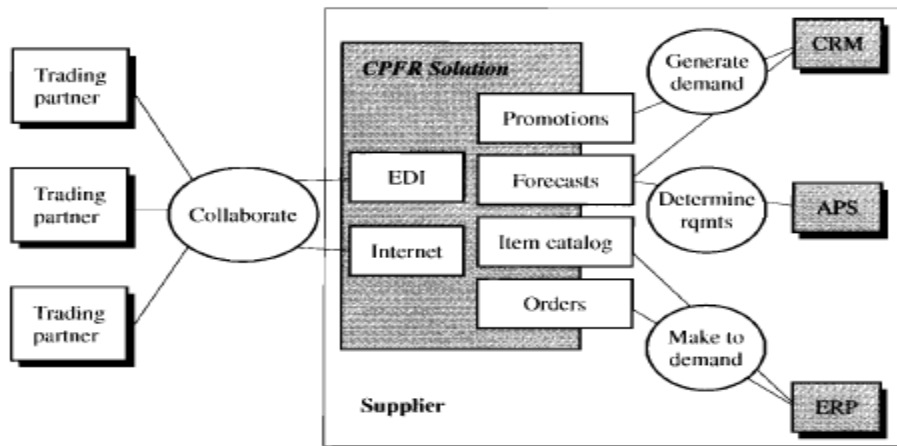
mỗi hàng hóa có một mã nhận dạng độc nhất. Công nghệ mã vạch chắc chắn thiếu những khả năng đó. Việc tự động hóa RFID cũng cho phép P&G đẩy mạnh quá trình chu chuyển sản phẩm tới một trung tâm phân phối: mất 20 giây để điều khiển bằng tay đếm dữ liệu mã vạch trong một tấm nâng hàng, trong khi chỉ 5 giây với công nghệ RFID.

2.1.3 Giải pháp CPFR

Giải pháp CPFR (*Collaborative planning, forecasting, and replenishment*): Là một kế hoạch, trong đó các nhà cung cấp và Wal-mart kết hợp với nhau, dự báo nhu cầu khách hàng để từ đó tối ưu hoạt động cung ứng. CPFR sẽ cung cấp một một kế hợp tác, gồm:

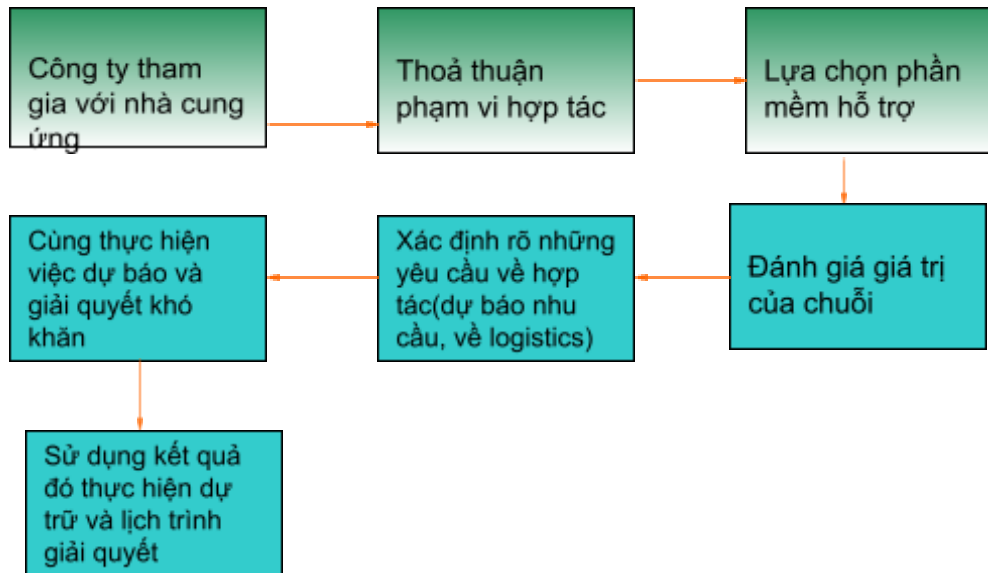
- Cải thiện hoạt động dự báo cho tất cả các đối tác trong chuỗi cung ứng và thực hiện việc chia sẻ thông tin này.
- Sau đó Wal-mart và các nhà cung cấp thực hiện việc điều phối (điều chỉnh) các hoạt động logistics có liên quan.

Các bộ phận của giải pháp CPFR:



CPFR in the retail information technology environment.(Source: Matt Johnson, "Collaboration Modelling: CPFR Implementation Guidelines", Chicago, Council of Logistics Management.)

Sơ đồ chu trình CPFR:



- **CRM** là giải pháp phần mềm giúp Wal-mart quản lý mối quan hệ khách hàng hiệu quả hơn thông qua những kênh trực tiếp hoặc gián tiếp mà khách hàng lựa chọn sử dụng. Với CRM, Wal-mart có thể lựa chọn một giải pháp quan hệ khách hàng hợp lý dựa trên tiêu chí đặt khách hàng ở vị trí trung tâm, quan tâm tới nhu cầu của khách hàng nhằm đạt được mục đích là duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng và đạt được lợi nhuận tối đa trong kinh doanh.
- **ERP** - Hệ thống hoạch định các nguồn lực của doanh nghiệp (Enterprise resources Planning) là bộ giải pháp công nghệ thông tin có khả năng tích hợp toàn bộ các ứng dụng quản lý sản xuất kinh doanh vào một hệ thống duy nhất nhằm tự động hoá các quy trình quản lý.... Với ERP, mọi hoạt động của công ty bạn, từ quản trị nguồn nhân lực, quản lý dây chuyền sản xuất và cung ứng vật tư, quản lý tài chính nội bộ, đến việc bán hàng, tiếp thị sản phẩm, trao đổi với đối tác, khách hàng... đều được thực hiện trên một hệ thống duy nhất. ERP được xem là một giải pháp quản trị doanh nghiệp thành công nhất trên thế giới hiện nay. Nếu triển khai thành công ERP, bạn sẽ có thể tiết kiệm chi phí, tăng khả năng cạnh tranh và thêm cơ hội để phát triển vững mạnh.
- **ASP** (Advanced planning and scheduling) là chương trình dùng thuật toán để tìm ra các giải pháp tối ưu cho những vấn đề phức tạp của kế hoạch.

2.2 Quản trị vật tư

Bởi Wal-Mart là một nhà phân phối khổng lồ, đến nỗi các thương hiệu sản phẩm không thể để mình bị loại bỏ khỏi các kệ hàng nhà bán lẻ. Kết quả là, một nhà sản xuất của một thương hiệu nổi tiếng có thể phải chịu sự nhượng bộ về giá cả để được có mặt trong chuỗi cửa hàng Wal-Mart. Đây chính là một trong những lợi thế quan trọng với mức giá bán thấp hơn bất kỳ đối thủ nào (thấp hơn 15%) trong các cửa hàng và đại siêu thị của Wal-mart. Trong hoạt động quản trị vật tư Wal-mart có những chiến lược về thu mua như sau:

- Wal-mart chỉ mua hàng trực tiếp từ nhà sản xuất, không chấp nhận trung gian;
- Wal-mart là một nhà đàm phán rất cứng rắn (tough) về giá và chỉ giá mà thôi (Walmart có một đội ngũ chỉ nghiên cứu lý thuyết trò chơi trong đàm phán để làm sao giành lợi thế về mình tốt nhất..).
- Wal-mart sẽ mua hàng theo chính sách factory gate pricing nghĩa là walmart sẽ vận chuyển hàng từ cửa nhà máy.
- Walmart rất chịu khó giành thời gian làm việc với nhà cung cấp và dĩ nhiên chỉ đề hiệu cấu trúc chi phí của họ như: anh mua nguyên liệu của ai? Giá bao nhiêu? Công nhân của anh là ai? Lương thế nào? Có giảm được không? Vận chuyển nguyên liệu thế nào? Có phụ phí không? Lợi nhuận biên của anh bao nhiêu? Tại sao lại là thế? Tại sao? Và dĩ nhiên chỉ sau khi thỏa mãn thì walmart mới ký hợp đồng dài hạn.

Wal-mart đã và đang thúc ép, gây áp lực cho những nhà cung cấp phải hiệu quả, cắt giảm chi phí trên chuỗi cung ứng của mình. Wal-mart thường xuyên thanh tra sổ sách của nhà cung cấp và buộc họ phải cắt giảm chi phí ở những chỗ mà Wal-mart cho rằng là không hợp lý. Khi mà các tiêu chuẩn về môi trường hay lao động tạo ra rào cản cho việc cắt giảm chi phí thì Wal-mart khuyến khích những nhà cung cấp di chuyển tới thị trường khác nơi mà những nhà cung cấp này có thể tiếp tục sản xuất ở mức giá thấp cái mà Wal-mart luôn luôn đòi hỏi.

Các hàng hoá sau khi được thu mua từ các nhà cung cấp sẽ được chuyển tới hệ thống các trung tâm phân phối của Wal-mart. Tại đây hàng hoá sẽ được dự trữ trong một khoảng thời gian ngắn và có thể thực hiện các hoạt động về như đóng gói hàng hoá, gián nhãn,....

2.3 Quản trị vận tải

Trong chuỗi cung ứng Wal-mart thì hoạt động vận tải đóng một vai trò cực kỳ quan trọng trong lưu chuyển hàng hoá từ các nhà cung cấp đến trung tâm phân phối và từ trung tâm phân phối đến từng cửa hàng và siêu thị của Wal-mart. Hoạt động vận tải chính xác, an toàn sẽ giúp cho hàng hoá đến đúng nơi và đúng thời điểm cần thiết.



Một nét nổi bật trong hạ tầng logistics của Wal-Mart là hệ thống vận tải linh hoạt và nhanh nhẹn của nó. Các trung tâm phân phối được phục vụ bởi hơn 3500 xe tải. Những đội ngũ xe tải chuyên dụng này cho phép công ty vận chuyển hàng hóa từ trung tâm phân phối đến các cửa hàng trong vòng 2 ngày và làm đầy các kệ hàng ở cửa hàng 2 lần 1 tuần. Đội ngũ xe tải là sự liên kết hữu hình giữa các cửa hàng và các trung tâm phân phối. Wal-Mart tin rằng nó cần đến những tài xế người mà đã cam kết và luôn tận tâm với dịch vụ khách hàng. Công ty chỉ thuê những tài xế có kinh nghiệm và đã từng lái trên 300,000 dặm chưa từng gây tai nạn.

Nhìn chung, tài xế xe tải của Wal-Mart chuyển những xe đã chất hàng từ những trung tâm phân phối đến các cửa hàng bán lẻ nơi mà được phục vụ bởi mỗi trung tâm phân phối. Những cửa hàng bán lẻ này được xem là khách hàng của các trung tâm phân phối. Các tài xế phải báo cáo giờ làm việc của họ cho một người điều phối hằng ngày. Người điều phối lên kế hoạch cho tất cả các chuyến giao hàng cái mà phụ thuộc vào thời gian sẵn sàng khởi hành và thời gian dự đoán khởi hành giữa trung tâm phân phối và cửa hàng bán lẻ. Người điều phối thông báo cho tài xế về việc giao hàng của anh ta, ngay cả việc đến trung tâm phân phối hay trên đường quay về trung tâm phân phối từ các cửa hàng bán lẻ. Tài xế luôn được mong đợi là sẽ chở 1 xe tải đầy hàng và quay về với 1 thùng hàng trống rỗng. Anh ta phải chuyển nhanh hàng hóa đến cửa hàng bán lẻ và qua đêm tại đó. 1 tài xế phải mang hàng đến kho bãi của 1 cửa hàng trong thời gian quy định trong tình trạng nguyên vẹn. Họ phân phối hàng vào buổi trưa, chiều và chúng sẽ không được dỡ ra vào những buổi tối. Có 1 khoảng trống 2 giờ đồng hồ trong khi dỡ mỗi xe hàng. Ví dụ như, nếu 1 cửa hàng nhận 3 xe hàng, xe thứ 1 sẽ được dỡ lúc nửa đêm (12am), xe thứ 2 lúc 2am, xe thứ 3 lúc 4am.

Với chiến lược này, mục tiêu đầu tiên của Wal-Mart là rút ngắn không gian và thời gian vận chuyển. Ban đầu, chu trình phân phối của Wal-Mart diễn ra như sau: nhà sản xuất chở hàng đến trung tâm phân phối của Wal-Mart. Sau đó, từ trung tâm này, Wal-Mart sẽ chuyển hàng đến những cửa hàng con của mình. Như vậy, ở khâu đầu tiên, Wal-Mart phải trả cho nhà sản xuất chi phí vận chuyển

Nhưng Wal-Mart đã có một sáng kiến thú vị, đó là trang bị cho các nhân viên lái xe hệ thống thông tin liên lạc bằng vô tuyến. Khi các nhân viên chở hàng từ trung tâm phân phối đến một cửa hàng của Wal-Mart sẽ được thông tin tiếp tục (qua hệ thống liên lạc) đến một nhà sản xuất gần đó, nhân viên lấy hàng và mang về trung tâm. Như vậy là tiết kiệm được một chuyến xe về không, tiết kiệm được chi phí vận chuyển lẽ ra phải trả cho nhà sản xuất

Điểm thứ hai trong chiến lược giảm chi phí của Wal-Mart là “tối ưu các hoạt động của nhân viên”. Ở trung tâm phân phối của Wal-Mart, xung quanh là các băng chuyền chằng chịt với rất nhiều xe cầu hàng. Mỗi nhân viên lái xe trước khi điều khiển xe đều phải nhận các bảng chỉ dẫn về chuyển. Và câu hỏi mà Wal-Mart nghĩ đến là: làm sao để công nhân không cần cầm giấy tờ gì trong tay mà vẫn chuyển tốt

Câu hỏi đó đã đưa Wal-Mart đến với ý tưởng trang bị cho nhân viên lái xe tai nghe có phát giọng nói được lập trình sẵn. Với tai nghe này, họ có thể biết được những chỉ dẫn trong công việc và quan trọng hơn, nó sẽ nhắc nhở người lao động “anh đang làm nhanh hay chậm hơn so với tiến độ đề ra”. Bên cạnh tai nghe tuy đơn giản nhưng rất hiệu quả ấy, Wal-Mart còn đưa ra một công cụ gọi là “máy đo lường năng suất” để kiểm tra năng suất lao động của nhân viên. Thực chất, đó là một hệ thống máy tính kiểm tra số lượng hàng được chất lên xe tải trong mỗi giờ làm việc của công nhân tại trung tâm trước khi chở đến các cửa hàng của Wal-Mart.

Wal-Mart cũng tạo ra được nhiều lợi ích từ chi phí vận tải kể từ khi nó có hệ thống vận tải riêng cái mà hỗ trợ Wal-Mart trong việc phân phối hàng hóa đến các cửa hàng khác nhau trong vòng 48 tiếng đồng hồ. Chi phí vận tải của Wal-Mart ước tính ở mức khoảng 3% tổng chi phí so với đối thủ của nó (5%). Có được hệ thống vận tải riêng giúp Wal-Mart lấp đầy các kệ hàng nhanh hơn đối thủ của nó gấp 4 lần.

Wal-Mart định giá hàng hóa của nó rất hiệu quả và thay đổi từng ngày. Nó luôn làm 1 sự mặc cả tốt khi nó mua hàng với số lượng lớn. Điều này giúp nó định giá hàng hóa của nó ở mức cạnh tranh và đem lại nhiều lợi ích cho khách hàng. Nó cung cấp các loại chiết khấu cao hơn bất kì nhà bán lẻ nào khác nên có được

doanh thu lớn từ các doanh số bán lớn hơn. Định giá thấp đảm bảo rằng doanh số bán cao và ổn định.

2.4 Quản trị kho bãi

Hệ thống kho bãi của Wal-mart chính là các trung tâm phân phối trên khắp nước Mỹ. Sau khi hàng hoá được nhập đến từ các nhà cung cấp, chúng có thể sẽ được chuyển đến trung tâm phân phối, thực hiện phân loại, ghi nhãn, đóng bao,... Sau đó, thông qua hệ thống xe tải những hàng hoá này sẽ được chuyển đến các cửa hàng và siêu thị trong khu vực.



Trung tâm phân phối Ramona, Okla, 1,000,000square feet

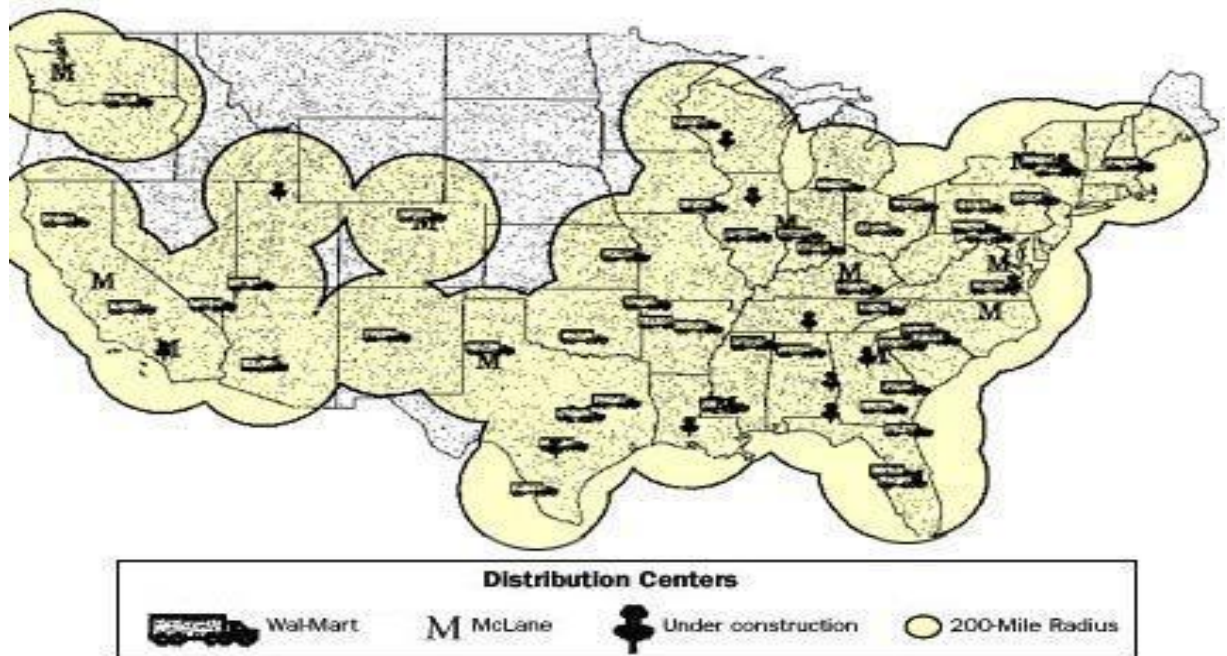
Năm 2002, Wal-Mart đã có hơn 80 trung tâm phân phối đặt tại các khu vực địa lí khác nhau ở Mỹ. Hơn 80,000 món hàng được cất giữ tại các trung tâm này, các kho của Wal-Mart đã trực tiếp cung cấp 85% hàng hóa dự trữ so với 50 – 65% của đối thủ .

Theo ước lượng, Wal-Mart có thể cung cấp đầy cho các chi nhánh trong 2 ngày (theo trung bình) ngược lại với các đối thủ là 5 ngày. Chi phí vận tải thủy của Wal-Mart là xấp xỉ 3% so với 5% của đối thủ cạnh tranh.

Mỗi trung tâm phân phối được phân ra ở những khu vực khác nhau trên cơ sở số lượng hàng hóa nhận được và được quản lí giống nhau. Tỷ lệ quay vòng hàng tồn kho là rất cao khoảng 1 lần trên 2 tuần cho hầu hết các chủng loại hàng hóa. Những hàng hóa phân phối trong phạm vi nước Mỹ thường được chuyển tới trong những tấm nâng, trong khi đó hàng hóa nhập khẩu thì lại được chuyển tới trong những chiếc hộp hoặc thùng sử dụng nhiều lần.

Trong một số trường hợp, nhà cung ứng giao hàng trực tiếp tới cửa hàng, các sản phẩm đó thường là sản phẩm tự động hoặc thuốc men. Khoảng 85% hàng hóa có sẵn tại các cửa hàng phải thông qua các trung tâm phân phối.

Các trung tâm phân phối bảo đảm chắc chắn rằng dòng hàng luôn dồi dào và ổn định để cung cấp hoạt động. Wal-Mart đã sử dụng công nghệ mã vạch tinh vi và hệ thống máy tính xách tay. Việc quản lí trung tâm trở nên dễ dàng hơn và tiết kiệm hơn. Mỗi nhân viên đều có quyền kết nối thông tin về mức độ hàng tồn kho của tất cả các sản phẩm ở trung tâm.



Sơ đồ hệ thống phân phối của Wal-mart.

Họ phải quét qua 2 lần: lần 1 là để nhận dạng tâm nâng và lần 2 là để nhận dạng vị trí của kho được xuất. Khác với những mã vạch thường được dùng để dán cho những sản phẩm hoặc kệ ở trung tâm. Hệ thống máy tính xách tay sẽ hướng dẫn cho nhân viên biết vị trí của các sản phẩm riêng biệt từ 1 cái thùng hoặc kệ riêng biệt. Khi máy tính báo có sản phẩm được lấy đi, nhân viên sẽ xác nhận thông tin đó. Số lượng sản phẩm yêu cầu trung tâm cung cấp sẽ được nhập vào máy tính và sau đó cập nhật thông tin vào máy chủ

Máy tính xách tay không những cho phép bộ phận đóng gói có được thông tin chính xác về sản phẩm đóng gói mà nó còn cho thấy tất cả các thông tin về dự trữ, đóng gói, vận tải của các sản phẩm riêng biệt cũng theo cách tương tự, và giúp tiết kiệm những khoản thời gian không cần thiết. Nó cho phép các trung tâm chính giám sát nhân viên của họ một cách chặt chẽ giúp họ đưa ra các quyết định và chỉ dẫn một cách tốt nhất. Điều này giúp công ty thỏa mãn nhu cầu của khách hàng nhanh nhất và cải thiện mức hiệu quả trong hoạt động quản lý phân phối.

Mỗi trung tâm phân phối đều có tiện nghi để duy trì sinh hoạt cá nhân ví dụ như phòng tắm hoa sen, trung tâm chăm sóc sức khỏe. Ở đó còn có cả thức ăn, chỗ ngủ và riêng tư cá nhân. Các trung tâm phân phối cũng thường được dùng cho các buổi họp hành hay thảo luận. Đôi khi ngay cả tài xế xe tải của Wal-mart cũng sử dụng những tiện nghi này.

2.5 Quản trị tồn kho

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh ngày nay thì sự tồn kho về hàng hoá và nguyên vật liệu là một nhân tố có ý nghĩa đối với sự hoạt động của một chuỗi cung ứng. Nhưng, số lượng hàng tồn kho quá nhiều sẽ dẫn tới tăng chi phí lưu kho, giảm sức cạnh tranh và lợi nhuận của doanh nghiệp.

Với một quy mô hoạt động phân phối và bán lẻ khổng lồ như Wal-mart, để có thể đáp ứng được phân phối một cách linh hoạt, kịp thời đến các cửa hàng, vừa cạnh tranh với các đối thủ về cắt giảm chi phí là một vấn đề không nhỏ. Để giải quyết vấn đề này, Wal-mart đã tiến hành việc ứng dụng mạnh mẽ công nghệ thông tin vào quản trị tồn kho, song song với việc áp dụng kỹ thuật “cross – docking” để tạo ra hiệu quả cao nhất.

2.5.1 Ứng dụng công nghệ trong quản trị tồn kho

Wal-Mart có thể cắt giảm hàng tồn kho kém hiệu quả bằng cách cho phép các cửa hàng quản lý kho hàng của chính họ, cắt giảm kích thước các kiện hàng cho nhiều loại hàng hóa khác nhau và giảm giá đúng kịp thời. Thay vì cắt giảm hàng tồn kho một cách triệt để, Wal-Mart tận dụng năng lực của đội ngũ IT để tạo ra nhiều hàng tồn kho hơn có sẵn trong container mà khách hàng cần nhất, trong khi đó cắt giảm toàn bộ mức tồn kho. Wal-Mart cũng kết nối với các nhà cung cấp của nó thông qua những máy tính. Wal-mart hợp tác với P&G nhằm duy trì lượng tồn kho trong các cửa hàng của nó và xây dựng hệ thống tái đặt hàng tự động, kết nối với tất cả các máy tính giữa P&G và các cửa hàng và các trung tâm phân phối. Hệ thống máy tính ở các cửa hàng của Wal-Mart nhận dạng ra mặt hàng còn ít

trong kho và gửi tín hiệu đến P&G. Hệ thống sau đó sẽ gửi đơn đặt hàng cho nhà máy gần nhất của P&G thông qua hệ thống thông tin liên lạc qua vệ tinh. P&G sau đó phân phối hàng đến cả cho trung tâm phân phối của Wal-Mart và trực tiếp đến các cửa hàng có liên quan. Sự phối hợp này giữa Wal-Mart và P&G là 1 ý tưởng kinh doanh mà có lợi cho cả đôi bên bởi vì Wal-Mart có thể giám sát mức tồn kho trong các cửa hàng 1 cách liên tục và cũng nhận dạng hàng hóa thứ mà đang bị dời đi nhanh chóng. P&G cũng có thể hạ thấp chi phí và tăng tiết kiệm cho Wal-Mart nhờ vào sự hợp tác tốt đẹp.

Công nhân ở các cửa hàng có “Magic Wand” (đũa thần), là 1 máy vi tính cầm tay được kết nối với máy tính bên trong cửa hàng thông qua mạng tần số radio. Những thứ này giúp giữ lại những ghi nhận về tồn kho, những lần giao hàng và lưu giữ hàng hóa trong ở các trung tâm phân phối. Quản trị đơn đặt hàng và lưu kho hàng hóa được thực hiện với sự giúp đỡ của các máy tính thông qua các hệ thống điểm bán hàng. Thông qua hệ thống này, có thể kiểm soát và ghi nhận doanh số và mức tồn kho trên các kệ hàng tại các cửa hàng. Wal-Mart cũng sử dụng hệ thống thuật toán phức tạp để dự đoán số lượng chính xác của mỗi loại hàng hóa được giao, căn cứ vào mức tồn kho ở các cửa hàng. Khi có dữ liệu chính xác, ngay cả hàng hóa số lượng lớn cũng có thể được cung cấp cho các cửa hàng. Wal-Mart cũng sử dụng hệ thống dữ liệu tồn kho tập trung được nhân viên tại các cửa hàng nhận biết mức tồn kho và nơi lưu trữ mỗi loại hàng bất cứ lúc nào. Nó cũng cho thấy rằng sản phẩm đó có đang được dỡ xuống tại trung tâm phân phối không hay đang trên đường vận chuyển. Một khi hàng hóa đã được bốc xuống cửa hàng nào, thì cửa hàng đó sẽ được lấp đầy kho với một mặt hàng cụ thể nào đó và hệ thống dữ liệu tồn kho sẽ được cập nhật ngay lập tức.

Wal-Mart cũng sử dụng công nghệ mã vạch và tần số radio để quản lý tồn kho. Sử dụng các máy đọc quang học cố định và máy đọc mã vạch, hàng hóa có thể được chuyển thẳng đến bãi chứa thích hợp, nơi mà chúng sẽ được bốc lên các xe tải cho việc giao hàng. Nó cũng có thể thực hiện việc đóng gói và kiểm kê tồn kho.

Năm 1991, Wal-Mart đã đầu tư gần 4 tỉ USD để xây dựng một hệ thống liên hệ các nhà bán lẻ. Hơn 10,000 nhà bán lẻ của Wal-Mart sử dụng hệ thống này để kiểm soát doanh số bán tại các cửa hàng và lấp đầy tồn kho. Chi tiết về các giao dịch hằng ngày, có thể hơn 10 triệu lượt mỗi ngày, được xử lý thông qua hệ thống không thể tách rời này và được cung cấp cho mỗi cửa hàng của Wal-Mart vào lúc 4a.m ngày hôm sau. Tháng 10 năm 2001, Wal-Mart hợp tác với công ty thương mại Atlas nhằm nâng cấp hệ thống kết nối công nghệ Internet.

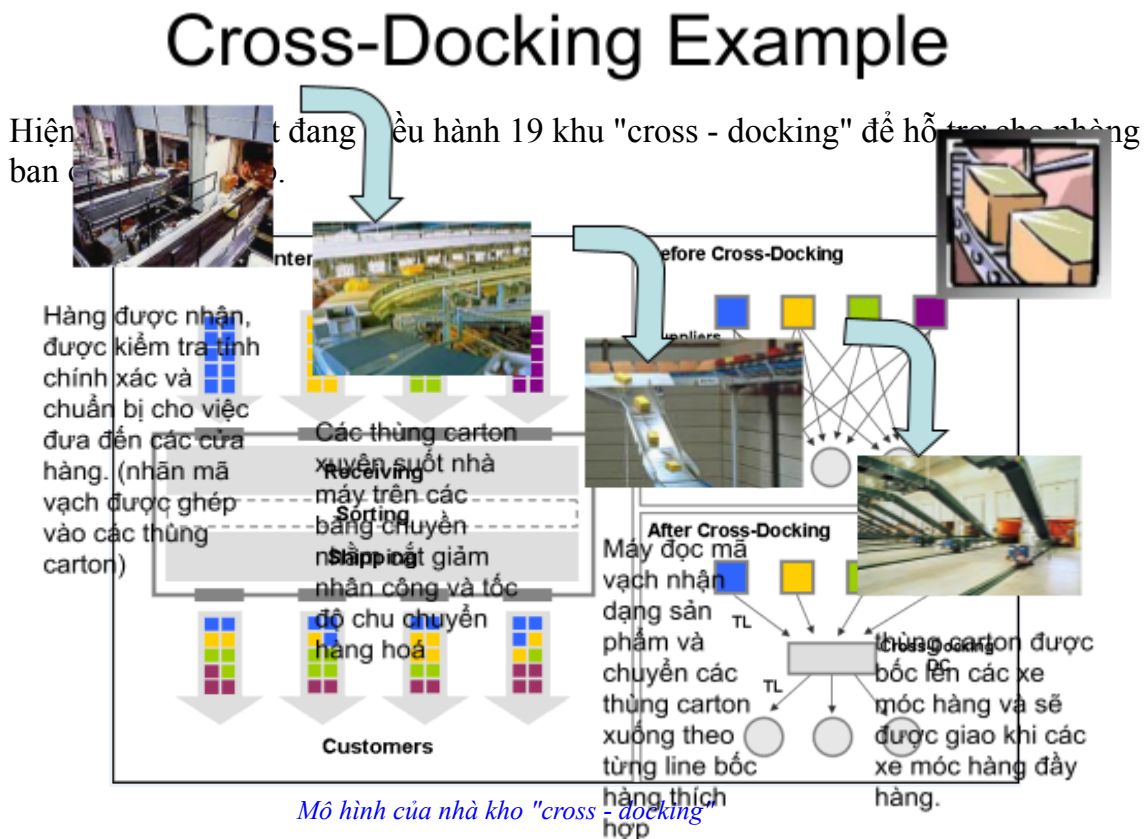
Wal-Mart nắm giữ một hệ thống máy tính quy mô và phức tạp nhất trong từng lĩnh vực riêng. Công ty sử dụng hệ thống máy tính MPP để lưu trữ quá trình vận chuyển hàng hóa và mức tồn kho. Tất cả thông tin liên quan đến doanh số bán và tồn kho đều được chuyển đến thông qua 1 hệ thống thông tin liên lạc vệ tinh hiện

đại. Nhằm cung cấp việc lưu giữ dữ liệu trong trường hợp có sự ngắt quãng hay đứt đoạn về dịch vụ thì công ty cũng có được 1 kế hoạch tác chiến 1 cách bao quát.

Bằng cách sử dụng máy tính 1 cách có hiệu quả trong hoạt động kinh doanh của mình, Wal-Mart rất thành công trong việc cung cấp dịch vụ không gián đoạn cho khách hàng, nhà cung ứng, các cổ đông và đối tác chiến lược của nó.

2.5.2 Sử dụng kỹ thuật “Cross docking”

Áp dụng Cross-docking ở Wal-mart là đưa hàng hoá thành phẩm từ cơ sở sản xuất và phân phối trực tiếp nó cho các cửa hàng và siêu thị mà rất ít và hầu như không phải lưu trữ hàng qua khâu trung gian (trung tâm phân phối). Cross-docking cắt giảm chi phí nắm giữ và lưu trữ tồn kho. Tức là bước lắp đầy một kho hàng bằng hàng tồn kho trước khi giao nó đi là hoàn toàn được cắt giảm. Đơn giản như là nhận hàng từ một cửa và giao chúng thông qua một cửa khác mà không phải lưu trữ chúng trong nhà kho. Xin minh hoạ bằng một ví dụ ở hình dưới:



Trong hoạt động quản trị tồn kho của mình thì Wal-mart đang thực hiện có 5 loại hình kỹ thuật về "cross - docking" như sau:

- **ICFAI of "cross - docking"**

Trong phương pháp “cross docking” đã đề cập những thông tin chính xác về những yêu cầu hàng hóa được giao ở đâu và từ đâu mà hàng hóa được kiểm tra và sự chính xác về chất lượng trước khi nó được bốc dỡ. Phương pháp của “cross docking” làm cho các công ty trực tiếp chở hàng hóa được yêu cầu đến người tiêu dùng mà không cần phải lưu kho. Theo chủ nghĩa cơ hội “cross docking” cũng có thể sử dụng khi phần mềm quản lý nhà kho được cài đặt bởi nhà bán lẻ, và báo cho anh ta biết được rằng những hàng hóa đặc biệt đã sẵn sàng chuyển đi và có thể đi ngay lập tức.

- **Flow - through "cross - docking"**

Đây là một loại của cross docking, có những dòng hàng hóa vào và ra từ những trung tâm phân phối. Loại “cross docking” này phù hợp cho những hàng hóa nhanh héo, có thời gian vận chuyển nhanh, và những hàng hóa khó lưu kho. Hệ thống “cross docking” này thường được hầu hết các siêu thị, nơi bán lẻ làm theo.

- **Distributor "cross - docking"**

Đây cũng là một loại của cross docking, những nhà sản xuất cung cấp hàng hóa trực tiếp cho nhà bán lẻ, không có một trung gian trong qui trình này. Điều này làm cho các nhà bán lẻ tiết kiệm được một khoản lớn chi phí về xếp kho, vì thế các nhà bán lẻ không cần giữ vai trò như một trung tâm phân phối các hàng hóa khác nhau cho các cửa hiệu, anh ta giúp cho các nhà bán lẻ chi phí lưu kho, bên cạnh đó thời gian phân phối những hàng hóa từ nhà sản xuất đến khách hàng cũng được giảm xuống đáng kể. Tuy nhiên phương pháp này còn có những nhược điểm. Chi phí vận chuyển đối với người vận chuyển và người sản xuất có xu hướng tăng theo thời gian. Mặc dù hệ thống vận chuyển ngày nay rất nhanh, hơn nữa mục đích của "cross - docking" bị mất. Hệ thống vận chuyển cũng có những phản ứng lại và có trách nhiệm đến sự chậm trễ trong phân phối hàng hóa. Những nhà bán lẻ cũng có những rủi ro hơn. Họ mất những lợi thế của việc chia sẻ rủi ro với nhà sản xuất. Loại "cross - docking" chỉ phù hợp cho những nhà bán lẻ có hệ thống phân phối rộng và được sử dụng trong những trường hợp khi mà hàng hóa được phân phối trong khoảng thời gian ngắn.

- **Manufacturing "cross - docking"**

Trong loại này những nhà máy phục vụ cho những cơ sở sản xuất và hoạt động như tạm thời như những cái mini warehouses. Bất cứ khi nào những nhà máy sản xuất của những công ty yêu cầu những bộ phận và những nguyên liệu cho những sản phẩm đặc biệt nó sẽ được cung cấp bởi những nhà cung cấp theo những lô nhỏ trong khoảng thời gian ngắn. Điều này giúp giảm chi phí vận chuyển và lưu kho.

▪ ***Pre-Allocated "cross - docking"***

Nó giống như một "cross - docking" bình thường, ngoại trừ cái loại này những hàng hóa thì luôn sẵn sàng được đóng gói và gắn thẻ bởi những nhà sản xuất và nó sẵn sàng cho việc bốc dỡ đến những trung tâm phân phối được gởi đến những cái cửa hiệu nhỏ. Những hàng hóa có thể được phân phối bởi những nhà phân phối một cách trực tiếp đến các cửa hiệu mà không cần mở những bao bì của những nhà sản xuất và đóng gói lại những cửa hiệu sau đó cung cấp những hàng hóa này đến người tiêu dùng mà không cần đóng gói một lần nữa. Những hàng hóa được nhận bởi những trung tâm phân phối hay bởi những cửa hiệu được gởi một cách trực tiếp bằng xe tải và phân phối đến người tiêu dùng mà không cần thay đổi bao bì. Cái "cross - docking" yêu cầu rất nghiêm khắc trong việc phối hợp sắp xếp và công tác hoạt động của nhà sản xuất của nhân viên kho bãi và nhân viên cửa hàng. Những hàng hóa có thể phân phối một cách dễ dàng và nhanh chóng khi có những thông tin chính xác và hợp lý. Những thông tin này có thể được điều phối với sự giúp đỡ của Electronic Data Interchange và những thông tin bán hàng tổng hợp khác.

Trong phần này chúng ta thấy rằng có nhiều loại Cross - docking, trong mỗi loại có nhiều đặc điểm khác nhau thích hợp cho từng loại hàng hoá khác nhau. Wal-Mart là một công ty toàn cầu với việc kinh doanh nhiều loại sản phẩm, do đó việc áp dụng nhuần nhuyễn các loại Cross - docking là vô cùng quan trọng. Theo tôi sự thành công của Wal-Mart là nhờ có những qui tắc vàng trong sổ tay đặc biệt và những điều kiện trong qui tắc quản lý. Các công ty khác nên áp dụng mô hình của Wal-Mart trong việc áp dụng các loại Cross - docking.

3. KẾT LUẬN

Bên cạnh Coca-cola, ngày nay Wal-mart đang là một biểu tượng mới về sự thành công của nước Mỹ với những khoản tiền lớn hàng chục tỉ đôla mỗi năm mà Wal-mart có thể tiết kiệm được cho người tiêu dùng. Chúng ta biết đến Wal-mart bởi vì: "Wal-mart always low prices" hay "saving money. Live better". Với những ai hiểu biết về Logistics, khi nói về Wal-mart thì không thể không nói về những ứng dụng thành công công nghệ thông tin và tính tiên phong trong kỹ thuật "cross - docking" của của Wal-mart. Đó chính là chìa khoá thành công để làm nên chuỗi cung ứng Wal-mart Logistics.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

www.360vietnam.com/scm

www.bnet.com

www.casestudyinc.com

www.vietbao.vn

www.wikimedia.com

[//knowledge.wharton.upenn.edu](http://knowledge.wharton.upenn.edu)