CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN MÔN HỌC QUẢN TRỊ LOGISTICS KINH DOANH

1.1 Logistics trong nền kinh tế hiện đại

1.1.1 Khái niệm và sự phát triển của logistics kinh doanh

Logistics là một thuật ngữ có nguồn gốc Hilạp - logistikos - phản ánh môn khoa học nghiên cứu *tính quy luật của các hoạt động cung ứng và đảm bảo các yếu tố tổ chức, vật chất và kỹ thuật* (do vậy, một số từ điển định nghĩa là hậu cần) *để cho quá trình chính yếu được tiến hành đúng mục tiêu.*

Công việc logistics hoàn toàn không phải là lĩnh vực mới mẻ. Từ thủa xa xưa, sau mùa thu hoạch người ta đã biết cách cất giữ lương thực để dùng cho những lúc giáp hạt. Tơ lụa từ Trung Quốc đã tìm được đường đến với khắp nơi trên thế giới. Nhưng do giao thông vận tải và các hệ thống bảo quản chưa phát triển, nên các hoạt động giao thương còn hạn chế. Thậm chí, ngày nay ở một vài nơi trên thế giới vẫn còn những cộng đồng sống theo kiểu tự cung tự cấp, mà không có trao đổi hàng hoá với bên ngoài. Lý do chính là ở đó thiếu một hệ thống hậu cần phát triển hợp lý và hiệu quả (lack of well-developed and inexpensive logistics system). Theo từ điển Oxford thì logistics trước tiên là "*Khoa học của sự di chuyển, cung ứng và duy trì các lực lượng quân đội ở các chiến trường*". Napoleon đã từng định nghĩa: *Hậu cần là hoạt động để duy trì lực lượng quân đội*, nhưng cũng chính do hoạt động hậu cần sơ sài đã dẫn đến sự thất bại của vị tướng tài ba này trên đường tới Moscow vì đã căng hết mức đường dây cung ứng của mình. Cho đến nay, khái niệm logistics đã mở rộng sang lĩnh vực kinh tế, mau chóng phát triển và mang lại thành công cho nhiều công ty và tập đoàn đa quốc gia nổi tiếng trên thế giới

Logistics hiện đại (modern business logistics) là một môn khoa học tương đối trẻ so với những ngành chức năng truyền thống như marketing, tài chính, hay sản xuất. Cuốn sách đầu tiên về logistics ra đời năm 1961, bằng tiếng Anh, với tựa đề "Physical distribution management", từ đó đến nay đã có nhiều định nghĩa khác nhau được đưa ra để khái quát về lĩnh vực này, mỗi khái niệm thể hiện một góc độ tiếp cận và nội dung khác nhau.

Trước những năm 1950 công việc logistics chỉ đơn thuần là một hoạt động chức năng đơn lẻ. Trong khi các lĩnh vực marketing và quản trị sản xuất đã có những chuyển biến rất lớn lao thì vẫn chưa hình thành một quan điểm khoa học về quản trị logistics một cách hiệu quả. Sự phát triển nhanh chóng của khoa học công nghệ và quản lý cuối thế kỷ 20 đã đưa logistics lên một tầm cao mới, có thể gọi đó là giai đoạn phục hưng của logistics (logistical renaissance). Có 4 nhân tố chính dẫn đến sự biến đổi này:

- Thương mại hoá thiết bị vi xử lý: trong thời kỳ này, các thiết bị điện tử bước vào giai đoạn thương mại hóa rộng rãi.Giá các sản phẩm trở nên rất rẻ và phù hợp với điều kiện đầu tư của các doanh nghiệp, kể cả các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Chính những thiết bị này là cơ sở vật chất hỗ trợ rất nhiều cho nghiệp vụ logistics (trao đổi thông tin, quản lý hàng

tồn kho, tính toán các chi phí). Tại các nước phát triển, bộ phận logistics là nơi sử dụng nguồn vật chất máy vi tính lớn nhất trong công ty.

- Cuộc cách mạng viễn thông: Cùng với yếu tố trên, những tiến bộ của ngành viễn thông nói chung và công nghệ thông tin nói riêng có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động này. Từ những năm 80s, người ta đã sử dụng công nghệ mã vạch (bar code) để cải tiến hoạt động logistics. Trao đổi thông tin điện tử (EDI- electronic data interchange) cũng bắt đầu được sử dụng giữa khách hàng và những nhà cung ứng để truyền đạt và tiếp nhận dữ liệu giữa các cơ sở kinh doanh trong và ngoài công ty. Ngoài ra còn phải kể đến vệ tinh, máy fax, máy photo, và các dụng cụ ghi băng, ghi hình khác. Nhờ những phương tiện này mà người ta có được những thông tin cập nhật trong quá trình thực thi logistics. Có nhiều doanh nghiệp đã sử dụng nối mạng máy tính và dữ liệu kịp thời và chính xác.

- Ứng dụng rộng rãi những sáng kiến cải tiến về chất lượng: quan điểm quản trị chất lượng đồng bộ (TQM) là động cơ quan trọng nhất trong việc thúc đẩy hoạt động logistics. Thời kỳ sau Đại chiến thứ II, các doanh nghiệp ngày càng phải quan tâm đến chất lượng hàng hoá và tính hiệu quả của các quy trình sản xuất. Quan điểm "không sai hỏng - zero defects" và "làm đúng ngay từ lần đầu tiên - doing things right the first time" trong TQM đã được áp dụng rộng rãi trong lĩnh vực logistics. Các doanh nghiệp nhận ra rằng sản phẩm tốt mà đến muộn so với yêu cầu hoặc bị hư hại đều không thể chấp nhận được. Việc thực thi kém công việc logistics sẽ làm tổn hại đến sáng kiến cải tiến chất lượng.

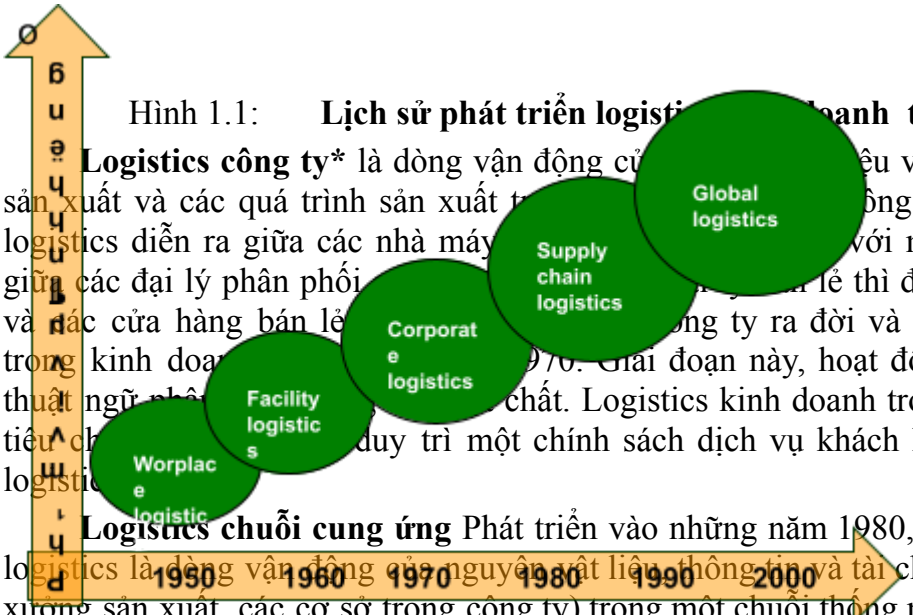
- Sự phát triển của quan điểm đồng minh chiến lược *(Alliances):* Sang thập kỷ 80s, các doanh nghiệp bắt đầu nhận thấy rằng phải coi các khách hàng và các nhà cung ứng như là đồng minh chiến lược, những đơn vị cộng tác kinh doanh. Chính sự hợp tác, liên kết giữa các bên là cơ sở để hoạt động logistics đạt được hiệu quả ngày càng cao, giảm sự chồng chéo, hao phí không cần thiết, tập trung vào việc kinh doanh, thúc đẩy thắng lợi chung.

Những tiến bộ trong khoa học kỹ thuật, lý thuyết quản lý và công nghệ thông tin kể trên đã thúc đẩy logistics lớn mạnh theo thời gian về cả quy mô và tầm ảnh hưởng, tạo nên một làn sóng tư duy đổi mới về tất cả các khía cạnh của hoạt động này tại các doanh nghiệp từ những năm 1960 cho đến nay. Theo Jacques Colin - Giáo sư về khoa học quản lý thuộc trường Đại học Aix – Marseillea thì sự phát triển của logistics bắt đầu từ tác nghiệp - khoa học chi tiết - đến liên kết - khoa học tổng hợp, điều này đã được khẳng định trong lĩnh vực quân sự cũng như trong các doanh nghiệp.

Có thể chia quá trình phát triển của logistics kinh doanh trên thế giới thành 5 giai đoạn: workplace logistics (logistics tại chỗ), facility logistics (logistics cơ sở sản xuất), corporate logistics (logistics công ty), supply chain logistics (logistics chuỗi cung ứng), global logistics (logistics toàn cầu). Xem hình 1.1

Logistics tại chỗ là dòng vận động của nguyên vật liệu tại một vị trí làm việc. Mục đích của workplace logistics là hợp lý hoá các hoạt động độc lập của một cá nhân hay của một dây chuyền sản xuất hoặc lắp ráp.Lý thuyết và các nguyên tắc hoạt động của workplace logistics được đưa ra cho những nhân công làm việc trong lĩnh vực công nghiệp trong và sau chiến tranh thế giới thứ II. Điểm nổi bật của workplace logistics là tính tổ chức lao động có khoa học.

Logistics cở sở sản xuất là dòng vận động của nguyên liệu giữa các xưởng làm việc trong nội bộ một cơ sở sản xuất. Cơ sở sản xuất đó có thể là 1 nhà máy, 1 trạm làm việc trung chuyển, 1 nhà kho, hoặc 1 trung tâm phân phối. Một facility logistics được nói đến tương tự như là một khâu để giải quyết các vấn đề đảm bảo đúng và đủ nguyên vật liệu để phục vụ cho sản xuất đại trà và dây chuyền lắp ráp máy móc (do máy móc không đồng nhất giữa những năm 1950 và 1960).



Hình 1.1: **Lịch sử phát triển logisti oanh từ 1950 đến nay.**

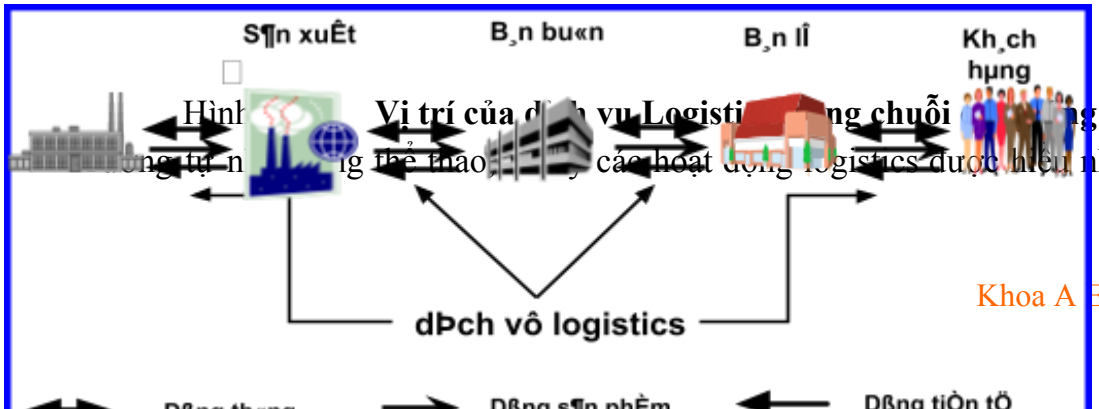
Logistics công ty* là dòng vận động c êu và thông tin giữa các cơ sở sản xuất và các quá trình sản xuất t ông ty sản xuất thì hoạt động logistics diễn ra giữa các nhà máy với một đại lý bán buôn thì là giữa các đại lý phân phối lẻ thì đó là giữa đại lý phân phối và các cửa hàng bán lẻ ng ty ra đời và chính thức được áp dụng trong kinh doa 970. Giai đoạn này, hoạt động logistics gắn liền với thuật ngữ chất. Logistics kinh doanh trở thành quá trình mà mục tiêu ch duy trì một chính sách dịch vụ khách hàng tốt với tổng chi phí logistic

Logistics chuỗi cung ứng Phát triển vào những năm 1980, quan điểm này nhìn nhận logistics là dòng vận động của nguyên vật liệu, thông tin và tài chính giữa các công ty (các xưởng sản xuất, các cơ sở trong công ty) trong một chuỗi thống nhất. Đó là một mạng lưới các cơ sở hạ tầng (nhà máy, kho hàng, cầu cảng, cửa hàng…), các phương tiện (xe tải, tàu hoả, máy bay, tàu biển…) cùng với hệ thống thông tin được kết nối với nhau giữa các nhà cung ứng của một công ty và các khách hàng của công ty đó. Các hoạt động logistics (dịch vụ khách hàng, quản trị dự trữ, vận chuyển và bảo quản hàng hoá…) được liên kết với nhau để thực hiện các mục tiêu trong chuỗi cung ứng (Hình 1.2). Điểm nhấn trong chuỗi cung ứng là tính tương tác và sự kết nối giữa các chủ thể trong chuỗi thông qua 3 dòng liên kết:

- *Dòng thông tin*: dòng giao và nhận của các đơn đặt hàng, theo dõi quá trình dịch chuyển của hàng hoá và chứng từ giữa người gửi và người nhận

- *Dòng sản phẩm*: con đường dịch chuyển của hàng hoá và dịch vụ từ nhà cung cấp tới khách hàng, đảm bảo đúng đủ về số lượng và chất lượng

- *Dòng tài chính*: chỉ dòng tiền bạc và chứng từ thanh toán giữa các khách hàng và nhà cung cấp, thể hiện hiệu quả kinh doanh.



Hình **Vị trí của d n vụ Logisti ng chuỗi ng**

ng tự n g thể thao các hoạt động logistics được hiểu như là các trò

chơi trong đấu trường chuỗi cung ứng. Hãy lấy chuỗi cung ứng trong ngành máy tính làm ví dụ: đó là 1 chuỗi gồm có HP, Microsoft, Intel, UPS, FEDEX, Sun, Ingram-Micro, Compaq, CompUSA và nhiều công ty khác. Không có ai trong số đó có thể hoặc nên kiểm soát toàn bộ chuỗi cung ứng của ngành công nghiệp máy tính.

Xét theo quan điểm này logistics được hiểu là *"Quá trình tối ưu hoá về vị trí, vận chuyển và dự trữ các nguồn tài nguyên từ điểm đầu tiên của dây chuyền cung ứng cho đến tay người tiêu dùng cuối cùng, thông qua hàng loạt các hoạt động kinh tế ".*

Trong chuỗi cung ứng, logistics bao trùm cả hai cấp độ hoạch định và tổ chức. Cấp độ thứ nhất đòi hỏi phải giải quyết vấn đề tối ưu hoá *vị trí* của các nguồn tài nguyên. Cấp độ thứ hai liên quan đến việc tối ưu hoá các *dòng vận động* trong hệ thống. Trong thực tế, hệ thống logistics ở các quốc gia và các khu vực có nhiều điểm khác nhau nhưng đều có điểm chung là sự kết hợp khéo léo, khoa học và chuyên nghiệp chuỗi các hoạt động như marketing, sản xuất, tài chính, vận tải, thu mua, dự trữ, phân phối…để đạt được mục tiêu phục vụ khách hàng tối đa với chi phí tối thiểu. Trong điều kiện Việt Nam hiện nay đây là khái niệm thích hợp có thể sử dụng.

Logistics toàn cầu là dòng vận động của nguyên vật liệu, thông tin và tiền tệ giữa các quốc gia. Nó liên kết các nhà cung ứng của các nhà cung ứng với khách hàng của khách hàng trên toàn thế giới. Các dòng vận động của logistics toàn cầu đó tăng một cách đáng kể trong suốt những năm qua. Đó là do quá trình toàn cầu hoá trong nền kinh tế tri thức, việc mở rộng các khối thương mại và việc mua bán qua mạng. Logistics toàn cầu phức tạp hơn nhiều so với logistics trong nước bởi sự đa dạng phức tạp hơn trong luật chơi, đối thủ cạnh tranh, ngôn ngữ, tiền tệ, múi giờ, văn hoá, và những rào cản khác trong kinh doanh quốc tế.

Logistics thế hệ sau, có rất nhiều lý thuyết khác nhau về giai đoạn tiếp theo sau của logistics. Nhiều nhà kinh tế cho rằng: ***logistics hợp tác*** *(collaborative logistics)* sẽ là giai đoạn tiếp theo của lịch sử phát triển logistics. Đó là dạng logistics được xây dựng dựa trên 2 khía cạnh -- không ngừng tối ưu hoá thời gian thực hiện với việc liên kết giữa tất cả các thành phần tham gia trong chuỗi cung ứng. Một số người khác lại cho rằng: giai đoạn tiếp theo là ***logistics thương mại điện tử*** *(e- logistics)* hay ***logistics đối tác thứ 4*** *(fourth-party logistics)*. Đó là hình thức mà mọi hoạt động logistics sẽ được thực hiện bởi nhà các cung ứng logistics thứ 3, người này sẽ bị kiểm soát bởi một "ông chủ" hay còn gọi là nhà cung ứng thứ 4, có quyền như là một tổng giám sát.

Hiện nay các lý thuyết về quản lý và hệ thống thông tin vẫn không ngừng được cải tiến nên trong tương lai logistics sẽ vẫn giữ một vai trò quan trọng trong sự thành công hay thất bại của hầu hết các công ty và logistics sẽ vẫn tiếp tục mở rộng quy mô và ảnh hưởng của mình tới hoạt động kinh doanh. Trong thực tế, logistics đang là một ngành có tốc độ tăng trưởng lớn trong cơ cấu các ngành kinh tế của các quốc gia, đặc biệt là các quốc gia đang phát triển. Những khuynh hướng cơ bản tác động đến sự gia tăng mạnh mẽ của logistics hiện nay bao gồm:

- *Sự gia tăng quyền lực hợp pháp của người tiêu dùng.* Khách hàng ngày nay đã trở nên thông minh và mạnh mẽ hơn nhờ vào lượng thông tin mà họ tiếp thu qua mạng internet và nhiều kênh truyền thông khác nhau. Việc đánh giá các nhà cung cấp đã được mở rộng qua nhiều yếu tố trung gian như catalog, mạng internet, và phương tiện khác. Khách hàng

có nhiều cơ hội để so sánh, lựa chọn chính xác về giá, chất lượng, dịch vụ…giữa nhiều nhà cung cấp khác nhau. Họ có xu hướng lựa chọn những nhà cung cấp có dịch vụ hoàn hảo hơn, thúc đẩy các doanh nghiệp phải chú ý đến chất lượng dịch vụ cung ứng của mình.

- *Khuynh hướng nhân khẩu thay đổi*. Sự gia tăng các gia đình đôi và độc thân làm cho nhu cầu thời gian tăng lớn. Họ muốn các nhu cầu của mình phải được đáp ứng nhanh chóng và thuận tiện hơn theo kế hoạch định sẵn. 24 giờ trong ngày và 7 ngày trong tuần họ yêu cầu các sản phẩm phải đáp ứng với thời gian nhanh nhất. Nhận thức của người cao tuổi cũng thay đổi, theo họ người bán phải chờ đợi chứ không phải là người mua. Khách hàng ngày nay không trung thành như trước và không kiên nhẫn chấp nhận chất lượng kém ở mọi lĩnh vực. Các lý do trên đòi hỏi các nhà cung cấp phải gia tăng đáng kể các mức dịch vụ cho khách hàng. Nếu các nhà bán lẻ mở cửa 24 giờ trong ngày để đáp ứng điều này thì cũng đòi hỏi các nhà cung cấp bán buôn, các nhà sản xuất có liên quan phải hoạt động với công suất phục vụ cao hơn. Tác động này đã khởi động cả chuỗi cung ứng và hoạt động logistics của các thành viên tăng trưởng theo.

- *Sự thay đổi sức mạnh trong chuỗi cung cấp*. Trước đây các nhà sản xuất đóng vai trò quyết định trong kênh phân phối, họ thiết kế, sản xuất, xúc tiến và phân phối các sản phẩm và thương hiệu của mình qua các trung gian bán buôn, bán lẻ. Vào những năm 1980-1990, trong một số chuỗi cung ứng xuất hiện khuynh hướng liên kết giữa các nhà bán lẻ và hình thành các tổ chức bán lẻ khổng lồ có sức mạnh lớn trong kênh như **Wal-mark, Kmark, Home depot…**có năng lực tiềm tàng trong phân phối. Chính xu hướng này đã làm thay đổi sức mạnh trong kênh, sức mạnh liên kết kinh tế của các nhà bán lẻ trong kênh phân phối đã thúc đẩy các nhà bán lẻ lớn sử dụng chiến lược cạnh tranh giá thấp. Điều này chỉ có thể đạt được dựa trên một hệ thống cung ứng với các hoạt động logistics hiệu quả có chi phí thấp. Đây là nhân tố thúc đẩy ngành logistics tăng trưởng và phát triển để đáp ứng đòi hỏi của các doanh nghiệp bán lẻ và các thành viên khác trong chuỗi cung cấp.

- *Sự phát triển của thương mại điện tử (E-commerce) đã* phá vỡ các giới hạn về không gian và thời gian trước đây trong kinh doanh, thay thế nhiều kênh phân phối truyền thống (Traditional commerce), đồng thời tạo ra những kênh phân phối mới với yêu cầu cao về tốc độ cung ứng, độ chính xác, khả năng đáp ứng khách hàng tại mọi nơi, mọi lúc đã làm thay đổi bản chất của hoạt động logistics. Logistics ngày nay đã thực sự trở thành một yếu tố tiến quyết cho việc tạo ra các giá trị gia tăng cho khách hàng và doanh nghiệp. Việc quản lý tốt các yếu tố cơ bản của logistics luôn là lý do chính cho nền tảng và thành công vững chắc của các công ty trong thời đại @.

1.1.2 Phân loại các hoạt động logistics

Thế kỷ 21, logistics đã phát triển mở rộng sang nhiều lĩnh vực và phạm vi khác nhau. Dưới đây là một số cách phân loại thường gặp:

a. *Theo phạm vi và mức độ quan trọng:*

- Logistics kinh doanh (Bussiness logistics) là một phần của quá trình chuỗi cung ứng, nhằm hoạch định thực thi và kiểm soát một cách hiệu quả và hiệu lực các dòng vận động và dự trữ sản phẩm, dịch vụ và thông tin có liên quan từ các điểm khởi đầu đến điểm tiêu dùng nhằm thoả mãn những yêu cầu của khách hàng

- Logistics quân đội (Military Logistics) là việc thiết kế và phối hợp các phương diện hỗ trợ và các thiết bị cho các chiến dịch và trận đánh của lực lượng quân đội. Đảm bảo sự sẵn sàng, chính xác và hiệu quả cho các hoạt động này.

- Logistics sự kiện (Event logistics) là tập hợp các hoạt động, các phương tiện vật chất kỹ thuật và con người cần thiết để tổ chức, sắp xếp lịch trình, nhằm triển khai các nguồn lực cho một sự kiện được diễn ra hiệu quả và kết thúc tốt đẹp

- Dịch vụ logistics (Service logistics) bao gồm các hoạt động thu nhận, lập chương trình, và quản trị các điều kiện cơ sở vật chất/ tài sản, con người, và vật liệu nhằm hỗ trợ và duy trì cho các quá trình dịch vụ hoặc các hoạt động kinh doanh doanh .

b. *Theo vị trí của các bên tham gia*

- Logistics bên thứ nhất (1PL- First Party Logistics): là hoạt động logistics do người chủ sở hữu sản phẩm/ hàng hoá tự mình tổ chức và thực hiện để đáp ứng nhu cầu của bản thân doanh nghiệp.

- Logistics bên thứ hai (2PL - Second Party Logistics): chỉ hoạt động logistics do người cung cấp dịch vụ logistics cho một hoạt động đơn lẻ trong chuỗi cung ứng để đáp ứng nhu cầu của chủ hàng.

- Logistics bên thứ ba (3PL - Third Party Logistics): là người thay mặt chủ hàng tổ chức thực hiện và quản lí các dịch vụ logistics cho từng bộ phận chức năng.

c. *Theo quá trình nghiệp vụ (logistical operations) chia thành 3 nhóm cơ bản*

- Hoạt động mua (Procurement) là các hoạt động liên quan đến đến việc tạo ra các sản phẩm và nguyên vật liệu từ các nhà cung cấp bên ngoài. Mục tiêu chung của mua là hỗ trợ các nhà sản xuất hoặc thương mại thực hiện tốt các hoạt động mua hàng với chi phí thấp

- Hoạt động hỗ trợ sản xuất (Manufacturing support) tập trung vào hoạt động quản trị dòng dư trữ một cách hiệu quả giữa các bước trong quá trình sản xuất. Hỗ trợ sản xuất không trả lời câu hỏi phải là sản xuất như thế nào mà là cái gì, khi nào và ở đâu sản phẩm sẽ được tạo ra

- Hoạt động phân phối ra thị trường (Market distribution) liên quan đến viêc cung cấp các dịch vụ khách hàng. Mục tiêu cơ bản của phân phối là hỗ trợ tạo ra doanh thu qua việc cung cấp mức độ dịch vụ khách hàng mong đợi có tính chiến lược ở mức chi phí thấp nhất.

d. *Theo hướng vận động vật chất*

- Logistic đầu vào (Inbound logistics) Toàn bộ các hoạt động hỗ trợ dòng nguyên liệu đầu vào từ nguồn cung cấp trực tiếp cho tới các tổ chức.

- Logistic đầu ra (Outbound logistics) Toàn bộ các hoạt động hỗ trợ dòng sản phẩm đầu ra cho tới tay khách hàng tại các tổ chức

- Logistic ngược (Logistics reverse) Bao gồm các dòng sản phẩm, hàng hóa hư hỏng, kém chất lượng, dòng chu chuyển ngược của bao bì đi ngược chiều trong kênh logistics.

e. *Theo đối tượng hàng hóa*

Các hoạt động logistics cụ thể gắn liền với đặc trưng vật chất của các loại sản phẩm. Do đó các sản phẩm có tính chất, đặc điểm khác nhau đòi hỏi các hoạt động logistics không giống nhau. Điều này cho phép các ngành hàng khác nhau có thể xây dựng các chương trình, các hoạt động đầu tư, hiện đại hóa hoạt động logistics theo đặc trưng riêng của loại sản phẩm tùy vào mức độ chuyên môn hóa, hình thành nên các hoạt động logistics đặc thù với các đối tượng hàng hóa khác nhau như:

- Logistic hàng tiêu dùng ngắn ngày
- Logistic ngành ô tô
- Logistic ngành hóa chất
- Logistic hàng đi tử
- Logistic ngành dầu khí
- v.v.

1.1.3 Vị trí và vai trò của logistics

Ngành logistics có vị trí ngày càng quan trọng trong các nền kinh tế hiện đại và có ảnh hưởng to lớn đến sự phát triển kinh tế của các quốc gia và toàn cầu. Phần giá trị gia tăng do ngành logistics tạo ra ngày càng lớn và tác động của nó thể hiện rõ dưới những khía cạnh dưới đây:

- **Logistics là công cụ liên kết các hoạt động kinh tế trong một quốc gia và toàn cầu qua việc cung cấp nguyên liệu, sản xuất, lưu thông phân phối, mở rộng thị trường**. Trong các nền kinh tế hiện đại, sự tăng trưởng về số lượng của khách hàng đã thúc đẩy sự gia tăng của các thị trường hàng hóa và dịch vụ trong nước và quốc tế. Hàng nghìn sản phẩm và dịch vụ mới đã được giới thiệu, đang được bán ra và phân phối hàng ngày đến các ngõ ngách của thế giới trong thập kỷ vừa qua. Để giải quyết các thách thức do thị trường mở rộng và sự tăng nhanh của hàng hóa và dịch vụ, các hãng kinh doanh phải mở rộng quy mô và tính phức tạp, phát triển các nhà máy liên hợp thay thế cho những nhà máy đơn. Hệ thống logistics hiện đại đã giúp các hãng làm chủ được toàn bộ năng lực cung ứng của mình qua việc liên kết các hoạt động cung cấp, sản xuất, lưu thông, phân phối kịp thời chính xác. Nhờ đó mà đáp ứng được những cơ hội kinh doanh trong phạm vi toàn cầu. Chính vì vậy, sự phân phối sản phẩm từ các nguồn ban đầu đến các nơi tiêu thụ trở thành một bộ phận vô cùng quan trọng trong GDP ở mỗi quốc gia. Tại Mỹ logistics đóng góp xấp xỉ 9,9% trong GDP. Năm 1999 Mỹ chi khoảng 554 tỷ USD cho vận tải hàng hóa đường thủy, hơn 332 tỷ USD cho chi phí kho dự trữ và, hơn 40 tỷ USD cho quản lý truyền thông và quản lý các quá trình logistics, tổng cộng là 921 tỷ USD. Đầu tư vào các cơ sở vận tải và phân phối, không tính các nguồn công cộng, ước lượng hàng trăm tỷ USD, cho thấy logistics là một ngành kinh doanh tiềm năng và vô cùng quan trọng.
- **Tối ưu hóa chu trình lưu chuyển của sản xuất, kinh doanh từ khâu đầu vào đến khi sản phẩm đến tay người tiêu dùng cuối cùng.** Logistics hỗ trợ sự di chuyển

và dòng chảy của nhiều hoạt động quản lý hiệu quả, nó tạo thuân lợi trong việc bán hầu hết các loại hàng hóa và dịch vụ. Để hiểu hơn về hình ảnh hệ thống này, có thể thấy rằng nếu hàng hóa không đến đúng thời điểm, không đến đúng các vị trí và với các điều kiện mà khách hàng cần thì khách hàng không thể mua chúng, và việc không bán được hàng hóa sẽ làm mọi hoạt động kinh tế trong chuỗi cung cấp bị vô hiệu.

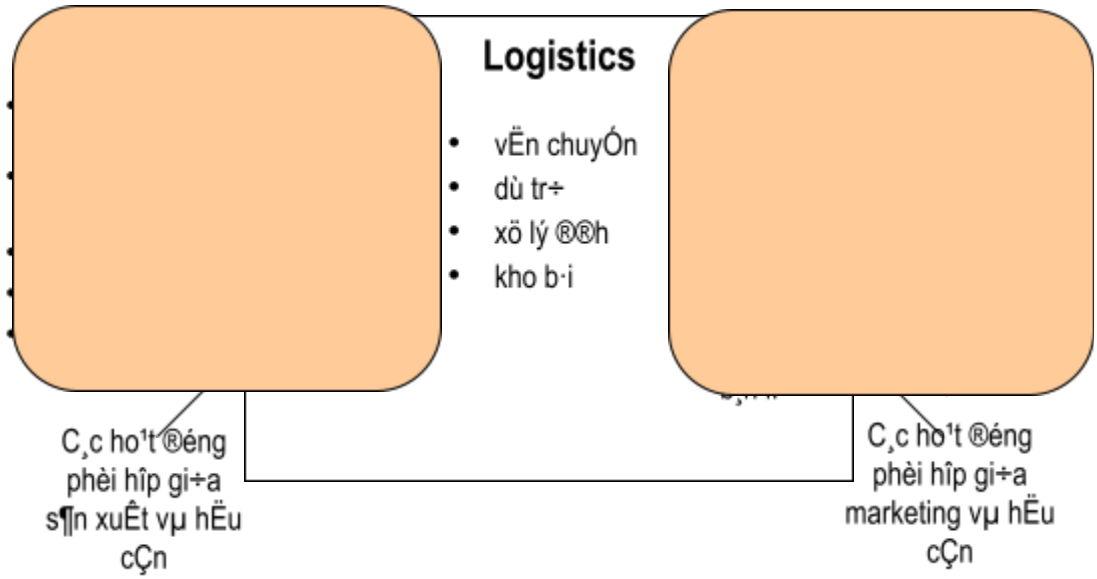
- **Tiết kiệm và giảm chi phi phí trong lưu thông phân phối.** Với tư cách là các tổ chức kinh doanh cung cấp các dịch vụ logistics chuyên nghiệp, các doanh nghiệp logistics mang lại đầy đủ các lợi ích của các third – party cho các ngành sản xuất và kinh doanh khác. Từ đó mà mang lại hiệu quả cao không chỉ ở chất lượng dịch vụ cung cấp mà còn tiết kiệm tối đa về thời gian và tiền bạc cho các quá trình lưu thông phân phối trong nền kinh tế.
- **Mở rộng thị trường trong buôn bán quốc tế, góp phần giảm chi phí, hoàn thiện và tiêu chuẩn hóa chứng từ trong kinh doanh đặc biệt trong buôn bán và vận tải quốc tế.** Trong thời đại toàn cầu hóa, thương mại quốc tế là sự lựa chọn tất yếu cho mọi quốc gia trong tiến trình phát triển đất nước. Các giao dịch quốc tế chỉ thực hiện được và mang lại hiệu quả cho quốc gia khi dựa trên một hệ thống logistics rẻ tiền và chất lượng cao. Hệ thống này giúp cho mọi dòng hàng hóa được lưu chuyển thuận lợi, suôn sẻ từ quốc gia này đến quốc gia khác nhờ việc cung ứng kịp thời, phân phối chính xác, chứng từ tiêu chuẩn, thông tin rõ ràng…

Là một bộ phận trong GDP, logistics ảnh hưởng đáng kể đến tỷ lệ lạm phát, tỷ lệ lãi xuất, năng suất, chi phí, chất lượng và hiệu quả, cũng như các khía cạnh khác của nền kinh tế. Một nghiên cứu chỉ ra rằng bình quân một tổ chức của Mỹ có thể mở rộng năng suất logistics 20% hoặc hơn trong 1 năm. Một cách để chỉ ra vai trò của logistics là so sánh phí tổn của nó với các hoạt động xã hội khác. Tại Mỹ chi phí kinh doanh logstics lớn gấp 10 lần quảng cáo, gấp đôi so với chi phí bảo vệ quốc gia và ngang bằng với chi phí chăm sóc sức khỏe con người hàng năm.

Xét ở tầm vi mô, trước đây các công ty thường coi logistics như một bộ phận hợp thành các chức năng marketing và sản xuất. **Marketing** coi logistics là việc phân phối vật lý hàng hóa. Cơ sở cho quan niệm này là hoạt động dự trữ thành phẩm hoặc cung cấp các yếu tố đầu vào do logistics đảm nhiệm cũng là nhiệm vụ của biến số phân phối (Place) trong marketing - mix và được gọi là phân phối vận động vật lý. Hiểu đơn giản là khả năng đưa 1 sản phẩm đến đúng thời điểm, đúng số lượng, đúng khách hàng. Phân phối vật lý và thực hiện đơn đặt hàng có thể coi là sự thay đổi chủ chốt trong việc bán sản phẩm, do đó cũng là cơ sở quan trọng trong thực hiện bán hàng. **Sản xuất** coi logistics là việc lựa chọn địa điểm xây dựng nhà máy, chọn nguồn cung ứng tốt và phân phối hàng hóa thuận tiện…Bởi lẽ các hoạt động này ảnh hưởng và liên quan chặt chẽ đến thời gian điều hành sản xuất, kế hoạch sản xuất, khả năng cung cấp nguyên vật liệu, tính thời vụ của sản xuất, chi phí sản xuất, thậm chí ngay cả vấn đề bao bì đóng gói sản phẩm trong sản xuất công nghiệp hiện đại.

Do chức năng logistics không được phân định rạch ròi nên đã có những ảnh hưởng tiêu cực đến chất lượng dịch vụ khách hàng và tổng chi phí logistics bởi sự sao nhãng và thiếu trách nhiệm với hoạt động này. Quan điểm kinh doanh hiện đại ngày nay coi logistics

là một chức năng độc lập, đồng thời có mối quan hệ tương hỗ với hai chức năng cơ bản của doanh nghiệp là sản xuất và marketing, phần giao diện giữa chúng có những hoạt động chung (Hình 1.3)



Hình 1.3: **Quan hệ giữa chức năng logistics với chức năng sản xuất**

Hơn thế nữa, trong giai đoạn hiện nay, tại các quốc gia phát triển, quản trị logistics còn được ghi nhận như một thành tố quan trọng trong việc tạo ra lợi nhuận và lợi thế cạnh tranh cho các tổ chức. Vai trò của nó thể hiện rất rõ nét tại các doanh nghiệp vận hành theo cơ chế thị trường.

- **Logistics nâng cao hiệu quả quản lý, giảm thiểu chi phí sản trong quá trình sản xuất, tăng cường sức cạnh tranh cho doanh nghiệp.** Quan điểm marketing cho rằng, kinh doanh tồn tại dựa trên sự thỏa mãn nhu cầu khách hàng và cho thấy 3 thành phần chủ yếu của khái niệm này là sự phối hợp các nỗ lực marketing, thỏa mãn khách hàng và lợi nhuận công ty. Logistics đóng vai trò quan trọng với các thành phần này theo cách thức khác nhau. Nó giúp phối hợp các biến số marketing –mix, gia tăng sự hài lòng của khách hàng, trực tiếp làm giảm chi phí, gián tiếp làm tăng lợi nhuận trong dài hạn.
- **Logistics tạo ra giá trị gia tăng về thời gian và địa điểm:** Mỗi sản phẩm được sản xuất ra luôn mang một ***hình thái hữu dụng và giá trị (form utility and value)*** nhất định với con người. Tuy nhiên để được khách hàng tiêu thụ, hầu hết các sản phẩm này cần có nhiều hơn thế. Nó cần được đưa đến đúng vị trí, đúng thời gian và có khả năng trao đổi với khách hàng. Các giá trị này cộng thêm vào sản phẩm và vượt xa phần giá trị tạo ra trong sản xuất được gọi là ***lợi ích địa điểm, lợi ích thời gian và lợi ích sở hữu (place, time and possession utility). Lợi ích địa điểm*** là giá trị cộng thêm vào sản phẩm qua việc tạo cho nó khả năng trao đổi hoặc tiêu thụ đúng vị trí. ***Lợi ích thời gian*** là gía trị được sáng tạo ra bằng việc tạo ra khả năng để sản phẩm tới đúng thời điểm mà khách hàng có nhu cầu,

những lợi ích này là kết quả của hoạt động logistics. Như vậy Logistics góp phần tạo ra tính hữu ích về thời gian và địa điểm cho sản phẩm, nhờ đó mà sản phẩm có thể đến đúng vị trí cần thiết vào thời điểm thích hợp. Trong xu hướng toàn cầu hóa, khi mà thị trường tiêu thụ và nguồn cung ứng ngày càng trở nên xa cách về mặt địa lý thì các lợi ích về thời gian và địa điểm do logistics mang trở nên đặc biệt cần thiết cho việc tiêu dùng sản phẩm

- **Logistics cho phép doanh nghiệp di chuyển hàng hóa và dịch vụ hiệu quả đến khách hàng**: Logistics không chỉ góp phần tối ưu hóa về vị trí mà còn tối ưu hóa các dòng hàng hóa và dịch vụ tại doanh nghiệp nhờ vào việc phân bố mạng lưới các cơ sở kinh doanh và điều kiện phục vụ phù hợp với yêu cầu vận động hàng hóa. Hơn thế nữa, các mô hình quản trị và phương án tối ưu trong dự trữ, vận chuyển, mua hàng…và hệ thống thông tin hiện đại sẽ tạo điều kiện để đưa hàng hóa đến nơi khách hàng yêu cầu nhanh nhất với chi phí thấp, cho phép doanh nghiệp thực hiện hiệu quả các hoạt động của mình

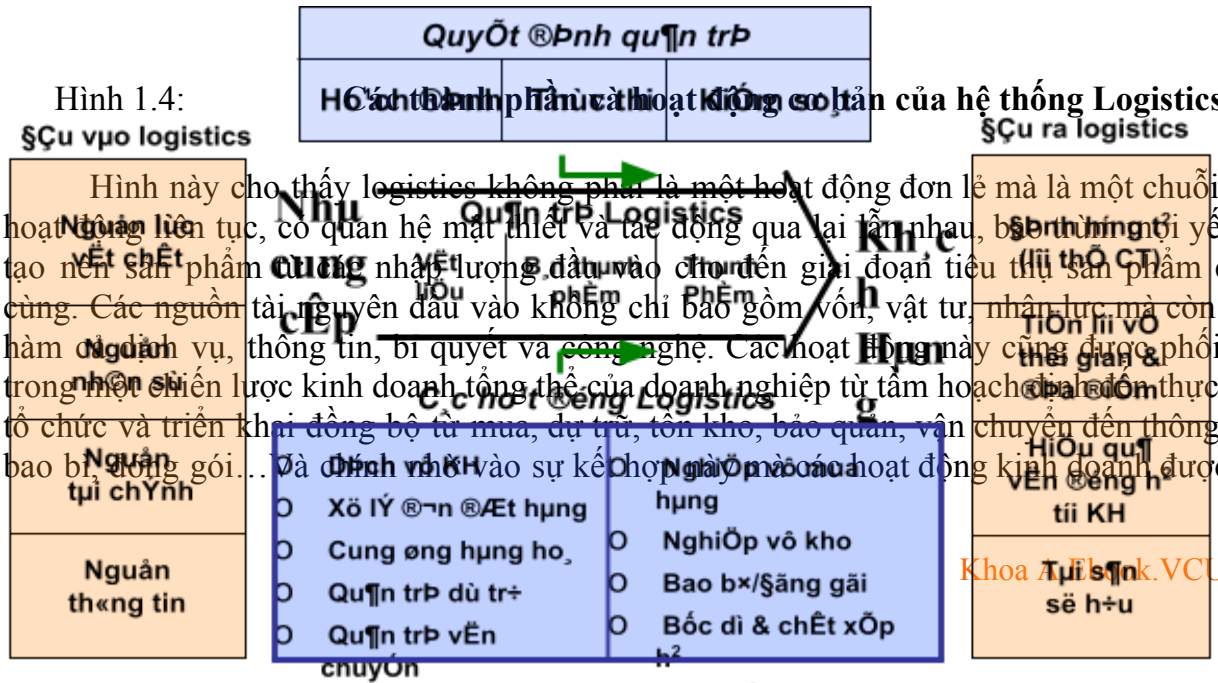
- **Logistics có vai trò hỗ trợ nhà quản lý ra quyết định chính xác trong hoạt động sản xuất kinh doanh, là một nguồn lợi tiềm tàng cho doanh nghiệp:** Một hệ thống logistics hiệu quả và kinh tế cũng tương tự như một tài sản vô hình cho công ty. Nếu một công ty có thể cung cấp sản phẩm cho khách hàng của mình một cách nhanh chóng với chi phí thấp thì có thể thu được lợi thế về thị phần so với đối thủ cạnh tranh. Điều này có thể giúp cho việc bán hàng ở mức chi phí thấp hơn nhờ vào hệ thống logistics hiệu quả hoặc cung cấp dịch vụ khách hàng với trình độ cao hơn do đó tạo ra uy tín. Mặc dù không tổ chức nào chỉ ra phần vốn quý này trong bảng cân đối tài sản nhưng cần phải thừa nhận rằng đây là phần tài sán vô hình giống như bản quyền, phát minh, sáng chế, thương hiệu

1.2 Nội dung cơ bản của quản trị Logistics

1.2.1 Khái niệm và mô hình quản trị logistics .

Trong phạm vi một doanh nghiệp, quản trị logistics được hiểu là một bộ phận của quá trình chuỗi cung ứng, **bao gồm việc hoạch định, thực hiện và kiểm soát có hiệu lực, hiệu quả các dòng vận đông và dự trữ hàng hóa, dịch vụ cùng các thông tin có liên quan từ điểm khởi đầu đến các điểm tiêu thụ theo đơn đặt hàng nhằm thoả mãn yêu cầu của khách hàng.** Quan điểm này được khái quát hoá trong hình 1.4.

Hình 1.4: **Các hoạt động cơ bản của hệ thống Logistics**



Hình này cho thấy logistics không phải là một hoạt động đơn lẻ mà là một chuỗi các hoạt động liên tục, có quan hệ mật thiết và tác động qua lại lẫn nhau, bắt đầu từ yếu tố tạo nên sản phẩm cung nhập lượng đầu vào cho đến giai đoạn tiêu thụ sản phẩm cuối cùng. Các nguồn tài nguyên đầu vào không chỉ bao gồm vốn, vật tư, nhân lực mà còn bao hàm cả dịch vụ, thông tin, bí quyết và công nghệ. Các hoạt động này cũng được phối kết trong một chiến lược kinh doanh tổng thể của doanh nghiệp từ tầm hoạch định thực thi, tổ chức và triển khai đồng bộ từ mua, dự trữ, tồn kho, bảo quản, vận chuyển đến thông tin, bao bì, đóng gói… Và chính nhờ vào sự kết hợp này mà các hoạt động kinh doanh được hỗ

trợ một cách tối ưu, nhịp nhàng và hiệu quả, tạo ra được sự thoả mãn khách hàng ở mức độ cao nhất hay mang lại cho họ những giá trị gia tăng lớn hơn so với đối thủ cạnh tranh.

1.2.2 Mục tiêu và quan điểm của quản trị logistics kinh doanh

Một cách khái quát, mục tiêu của quản trị logistics là cung ứng dịch vụ cho khách hàng đạt hiệu quả cao.

Cụ thể hơn, theo E.Grosvenor Plowman, mục tiêu của hệ thống logistics là cung cấp cho cho khách hàng 7 lợi ích - (7 rights): **đúng khách hàng, đúng sản phẩm, đúng số lượng, đúng điều kiện, đúng địa điểm, đúng thời gian, đúng chi phí**[1]*. Các mục tiêu này đòi hỏi doanh nghiệp phải thực hiện tốt hai yêu cầu cơ bản sau:

a. *Cung ứng mức dịch vụ khách hàng có tính chiến lược:*

Là mức dịch vụ thỏa mãn nhu cầu dịch vụ cho của các nhóm khách hàng mục tiêu và có ưu thế so với đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp. Mức dịch vụ này được lượng hóa qua 3 tiêu chuẩn

- Tính sẵn có của hàng hóa/dịch vụ
- Khả năng cung ứng dịch vụ
- Độ tin cậy dịch vụ

a1. Sự sẵn có của hàng hóa tại các địa điểm bán và nơi cung cấp là một cách thức để đánh giá khả năng đáp ứng những mong đợi của khách hàng trong quá trình vận hành các hoạt động logistics. Tính sẵn có được đánh giá theo 3 chỉ tiêu sau:

- *Tỷ lệ phần trăm hàng hóa có mặt tại kho ở một thời điểm*. Tỷ lệ hàng hóa trong kho cho biết số đơn vị hàng hóa dự trữ dự tính trong kho (Stock keeping units –SKU) tại một thời điểm để sẵn sàng cung cấp cho khách hàng. Nếu một công ty đặt mục tiêu dự trữ 100 sản phẩm trong kho và kiểm tra tại thời điểm bắt đầu ngày hoạt động có 95 sản phẩm sẵn sàng giao cho khách hàng thì tỷ lệ sẵn sàng hàng hóa trong kho là 95%. Tuy nhiên sự đánh giá sẽ chưa chính xác nếu kho tồn trữ nhiều loại hàng và chúng được bán với nhu cầu khác biệt nhau. Do đó chỉ tiêu tiếp theo được sử dụng là tỷ lệ hoàn thành đơn hàng
- *Tỷ lệ hoàn thành đơn hàng* đo lường số lượng hàng hóa đã thỏa mãn nhu cầu của khách hàng theo tỷ lệ % và cơ cấu mặt hàng đã đặt. Thí dụ: nếu khách hàng đặt 100 thùng hàng A và nhận được 87 thùng hàng A thì tỷ lệ này là 87%. Để đo lường tỷ lệ hoàn thành đơn đặt hàng cần dựa trên cơ sở đơn đặt hàng ban đầu của khách hàng trước khi có bất cứ sự thay thế, huỷ bỏ hay sửa đổi nào khác trong đơn đặt hàng. Khi có rất nhiều công ty tiến hành đàm phán những thay đổi trong đơn đặt hàng cho thích hợp hoặc đàm phán về những thay đổi với khách hàng nhằm giảm lượng dự trữ trong kho, thì việc đánh giá tỷ lệ hoàn thành đơn đặt hàng được tín dựa trên khả năng của công ty trong việc đáp ứng đơn đặt hàng ban đầu của khách hàng.

---

[1]* *The right product in the right quatity, in the right condition, is delivered to the right customer at the right place, at the right time, at the right cost.*

 Tỷ lệ phần trăm những đơn đặt hàng đã được thực hiện đầy đủ và giao cho khách là chỉ tiêu đánh giá chính xác nhất về lượng hàng sẵn có để phục vụ khách hàng. Theo đó, các đơn hàng đã hoàn thành đầy đủ dùng để đánh giá mức độ thường xuyên hoặc số lần mà một hãng cung ứng đủ 100% các mặt hàng mà khách hàng đã đặt. Số lượng đơn đặt hàng đã hoàn thành loại này là một cách đánh giá chuẩn về sự hoàn hảo của bất cứ hoạt động phân phối vật chất nào.

Việc kết hợp 3 chỉ tiêu trên đây đưa ra cách đánh giá về việc quản lí hàng trong kho của một công ty như thế nào cho tốt để đáp ứng những mong đợi của khách hàng. Các chỉ tiêu trên còn giúp công ty quyết định mức độ hoạt động phân phối cần duy trì theo thời gian. Giữa việc đầu tư vào hàng hóa trong kho với sự sẵn có của sản phẩm có mối quan hệ trực tiếp với nhau. Theo nguyên tắc chung để gia tăng tính sẵn sàng của hàng hoá thì đòi hỏi cần phải đầu tư nhiều hơn vào dự trữ hàng hóa trong kho.

a2. Khả năng cung ứng dịch vụ: Khả năng cung ứng dịch vụ liên quan tới mức độ, tính chắc chắn và sự linh hoạt trong việc hoàn thành các đơn đặt hàng của một công ty. Nói cách khác là khả năng cung ứng dịch vụ thể hiện chủ yếu qua mức độ thực hiên đơn hàng của công ty. Các hoạt động tạo nên một vòng quay đơn đặt hàng điển hình bao gồm:

- Tiếp nhận và xử lý đơn đặt hàng của khách
- Chấp nhận thanh toán
- Chuẩn bị sẵn sàng hàng hoá
- Vận chuyển
- Làm vận đơn và giao hàng

Các chỉ tiêu: tốc độ, sự phù hợp và tính linh hoạt của các hoạt động phục vụ khách hàng này có liên quan trực tiếp dến toàn bộ cơ cấu vòng quay đơn đặt hàng cũng là các chỉ tiêu thể hiên khả năng cung ứng dịch vụ

 Tốc độ cung ứng dịch vụ là tổng thời gian mà khách hàng chờ đợi công ty nơi họ mua hàng tiến hành việc thực hiện đơn đặt hàng và giao hàng cho khách hàng. Trong một số trường hợp giao hàng cho khách phải đảm bảo tốc độ cung ứng nhanh chóng tức thời. Các trường hợp khác để thực hiện 5 bước đáp ứng trên lại yêu cầu phải có thời gian. Khoảng thời gian này có thể là một vài giờ, nếu người bán ở vị trí tương đối gần về mặt địa lí so với khách hàng, hoặc có thể tới hàng tuần (trong các tình huống buôn bán đa quốc gia). Dĩ nhiên phần lớn khách hàng đều muốn nhận được càng nhanh càng tốt, vì vậy tốc độ cung ứng nhanh góp phần làm tăng sự thỏa mãn khách hàng. Tuy nhiên việc tăng tốc độ cung ứng dịch vụ thường đòi hỏi chi phí lớn do đó doanh nghiệp cần tìm ra các cấu trúc kênh phân phối vật chất có tốc độ cung ứng và chi phí phù hợp. Ví dụ việc lưu trữ một số lượng dụng cụ y tế có giá trị lớn tại kho trung tâm cùng với việc giao hàng bằng đường hàng không có thể là phù hợp với yêu cầu của khách hàng và có thể ít tốn kém hơn việc duy trì một khối lượng hàng hoá phân tán trên thị trường. Cần chú ý rằng, chỉ tiêu tốc độ cung ứng là nhận thức của khách hàng về tổng thời gian hoạt động cần thiết để nhận hàng, đó chính là cơ sở thích hợp duy nhất để đánh giá tốc độ cung ứng nhanh hay chậm do đó cần nghiên cứu cụ thể để nắm được yêu cầu của mỗi khách hàng.

- *Sự chính xác của vòng quay đơn đặt hàng*, còn gọi là độ ổn định thời gian giao hàng. Chỉ tiêu sự chính xác của vòng quay đơn hàng thường để đánh giá khoảng thời gian của một vòng quay đơn đặt hàng vượt quá khoảng thời gian cho phép hoặc mong đợi. Khi đánh giá khả năng cung ứng dịch vụ khách hàng, đôi khi chỉ tiêu được coi là quan trọng hơn chỉ tiêu thời gian cung ứng, bởi lẽ trong điều kiện cung ứng hiện đại, các phương thức cung ứng đòi hỏi sự tồn trữ là nhỏ nhất trong điều kiên có thể nên thời gian cần chính xác để đáp ứng tốt các yêu cầu kinh doanh nhưng giảm thiểu được chi phí dự trữ.

Các doanh nghiệp thường dựa vào nhà cung cấp để giảm số lượng hàng trong kho đồng thời lại luôn cần duy trì một lượng hàng lớn sẵn có cho khách hàng nên sự chính xác của thời giao hàng là rất quan trọng. Trên thực tế khoảng thời gian cần thiết cho bất cứ hoạt động nào trong 5 hoạt động của chu kỳ đặt hàng có thể lớn hơn hoặc nhỏ hơn so với thời gian mong đợi nên sự phù hợp của toàn bộ vòng quay sẽ là tổng thời gian cần thiết để tiến hành tất cả các hoạt động riêng lẻ. Ví dụ có thể bù đắp sự chậm trễ trong việc lựa chọn và chuẩn bị đơn đặt bằng việc thuê phương tiện vận chuyển tốc độ cao để có thể giao hàng đúng thời hạn.

- *Tính linh hoạt* đề cập tới khả năng của một công ty trong việc điều phối các nguồn lực để đáp ứng các yêu cầu về dịch vụ đặc biệt của khách hàng. Trong các hoạt động phân phối sự linh hoạt có thể giúp khắc phục sự thất bại trong cung ứng dịch vụ hoặc có thể là cách thức hay được dùng để thỏa mãn tốt hơn những đòi hỏi đặc biệt nào đó của khách hàng. Ví dụ khi xuất một mặt hàng quan trọng nhằm phục vụ cho một khách hàng quan trọng, công ty có thể năng động sử dụng phương tiện vận chuyển có tốc độ cao. Với khả năng hoạt động linh hoạt như vậy những thất bại trong cung ứng dịch vụ có thể được hạn chế.

Ngoài ra, dựa trên yêu cầu của khách hàng, nhà phân phối có thể quyết định sử dụng các phương án dự kiến khác nhau trong việc cung ứng dịch vụ theo yêu cầu khách hàng. Ví dụ phương án thông thường của công ty trong phục vụ khách có thể là vận chuyển trực tiếp một khối lượng hàng chất đầy phương tiện từ nơi sản xuất tới kho của khách hàng. Nhưng đôi khi khách hàng yêu cầu giao hàng trực tiếp tại kho người sử dụng, công ty có thể phải chuyên chở nhiều loại sản phẩm hỗn hợp từ kho hàng. Vì thế công ty cung ứng phải đặt ra kế hoạch về khả năng phân phối hàng một cách linh hoạt nhằm đáp ứng yêu cầu đặc biệt của khách hàng. Điều này cho phép thỏa mãn khách hàng một cách cao hơn, và mức độ linh hoạt đáp ứng các yêu cầu của khách hàng chính là một chỉ tiêu quan trong để đánh giá khả năng cung ứng dịch vụ.

Cần kết hợp 3 tiêu chuẩn trên để đo lường chính xác khả năng cung ứng dịch vụ do các hoạt động logistics tạo ra. Tốc độ cung ứng là quan trọng nhưng sự phù hợp theo thời gian còn quan trọng hơn. Nhằm phát huy tối đa hiệu quả của các hoạt động logistics, hầu hết các tổ chức đều dựa vào khả năng linh hoạt để bổ sung cho các hoạt động thông thường. Cũng cần dự kiến các phương án phân phối linh hoạt hoặc có khả năng thay thế lẫn nhau nhằm bù đắp cho tình huống bất ngờ hoặc nhằm đáp ứng các nhu cầu đặc biệt của khách hàng.

a3. Độ tin cậy dịch vụ: Độ tin cậy dịch vụ hay chất lượng phục vụ đề cập tới khả năng của một công ty thực hiện hoàn hảo các hoạt động đáp ứng đơn đặt hàng theo nhận

thức của khách hàng.

Toàn bộ quá trình phục vụ khách hàng đều đề cập tới việc thỏa mãn yêu cầu của khách hàng, do đó chất lượng phục vụ được xem xét trước hết với 2 chỉ tiêu: sự sẵn có của hàng hoá và khả năng cung ứng dịch vụ bởi vì đây là 2 chỉ tiêu quan trọng đáp ứng được sự mong đợi của khách hàng. Ngoài ra các chỉ tiêu về sự an toàn cho hàng hóa như vận chuyển hàng không gây thiệt hại, các vận đơn chính xác hoặc hoàn hảo, thực hiện trả hàng an toàn, cung cấp thông tin nhanh chóng và chính xác, thái độ phục vụ thiện chí hoặc khả năng nhanh chóng giải quyết các vấn đề nảy sinh cũng được sử dụng để đánh giá chất lượng phục vụ…Những chỉ tiêu này tất nhiên là rất khó có thể đánh giá hoặc định lượng.

Các quá trình logistics hỗ trợ cho các hoạt động kinh doanh luôn nhằm đáp ứng sự mong đợi thường xuyên của khách hàng về việc cung ứng hàng hoá với dịch vụ có chất lượng cao nhất trong mọi đơn hàng hiện tại cũng như tương lai. Những công ty trội hơn hẳn về chất lượng phục vụ đều có ít nhất 3 đặc điểm:

- *Thứ nhất*, họ sử dụng các cơ cấu có thể giúp khách hàng tiếp nhận một cách chính xác và kịp thời các thông tin về đơn đặt hàng và các yêu cầu khác có liên quan đến dịch vụ.
- *Thứ hai,* các hãng cam kết cung ứng dịch vụ với chất lượng cao cần tiến hành các cách thức để đáp ứng các yêu cầu và đòi hỏi đặc biệt của khách hàng mà không phải trì hoãn chờ chấp nhận của cấp trên hoặc sửa sai. Do đó việc trao quyền cho các cấp để đưa ra quyết định kịp thời trên cơ sở những đánh giá đúng đắn của họ sẽ tạo điều kiện rất lớn để đạt được mục tiêu phục vụ với chất lượng cao.
- *Thứ ba,* người quản lý, điều hành các hoạt động dịch vụ cung ứng cho khách hàng khi phải đương đầu với các tình huống bất ngờ hoặc các khó khăn nguy hiểm thường bộc lộ cái gọi là khả năng tạo ra sự phục vụ đáng kinh ngạc. Đó là khả năng đưa ra giải pháp thích ứng hay đề cập tới một nghệ thuật quản lí dự báo trước được nguy cơ xảy ra đổ bể trong cung ứng dịch vụ và giải quyết vấn đề nhanh nhất để tạo sự trung thành với khách hàng với công ty.

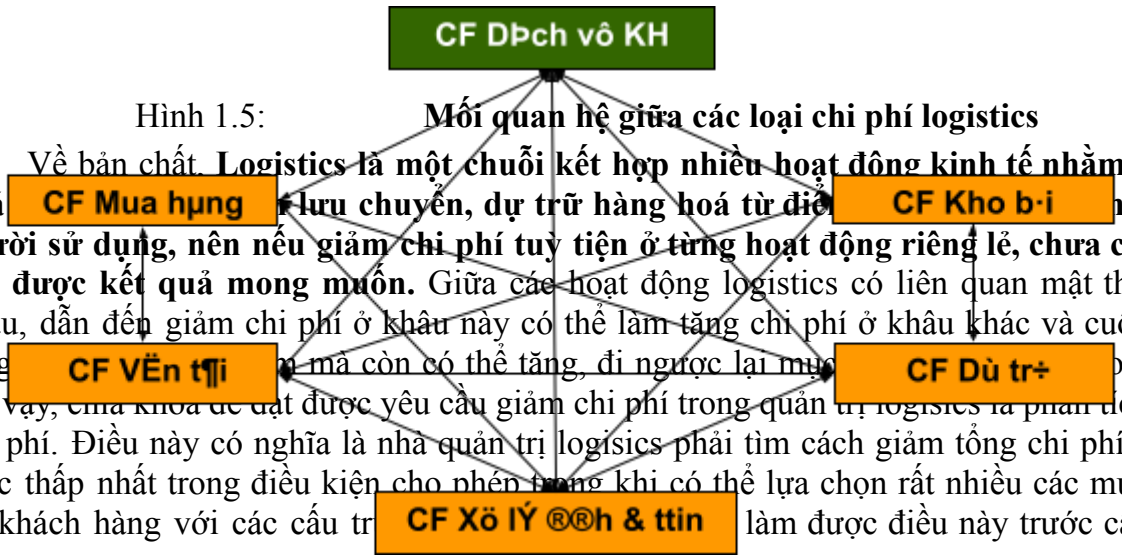
b. *Chi phí logistics và quan điểm quản trị logistics*

Một nhiệm vụ quan trọng khác của quản trị logistics là giảm chi phí trong khi vẫn đảm bảo chất lượng dịch vụ khách hàng. Theo kết quả điều tra thì các ngành kinh doanh khác nhau có mức chi phí logistics khác nhau. Trong nhiều ngành, chi phí logisics có thể vượt quá 25% chi phí sản xuất. Do đó nếu quản trị logisics tốt có thể tiết kiệm được một khoản chi phí đáng kể, góp phần tăng lợi nhuận của công ty. Bên cạnh đó, quản trị logisics tốt còn góp phần tăng tốc độ chu chuyển và rút ngắn thời gian thu hồi vốn. Tổng chi phí logisics được hình thành từ chi phí của các hoạt động cấu thành, bao gồm 6 loại chi phí chủ yếu:

- *Chi phí dịch vụ khách hàng*: Chi phí dịch vụ khách hàng bao gồm các chi phí để hoàn tất những yêu cầu của đơn đặt hàng (chi phí phân loại, kiểm tra, bao bì đóng gói, dán nhãn…); chi phí để cung cấp dịch vụ, hàng hóa; chi phí để giải quyết tình huống hàng bị trả lại… chi phí dịch vụ khách hàng liên quan mật thiết với các khoản chi phí vận tải, chi phí dự trữ và chi phí cho công nghệ thông tin.

- *Chi phí vận tải*: Chi phí vận tải là một trong những khoản lớn nhất trong chi phí logisics. Chi phí vận tải chịu sự ảnh hưởng của nhiều yếu tố như: loại hàng hoá, quy mô lô hàng, tuyến đường vận tải… Chi phí vận tải của một đơn vị hàng hoá (cước phí) tỷ lệ nghịch với khối lượng vận tải và với quãng đường vận chuyển.
- *Chi phí kho bãi*: Chi phí quản lý kho nhằm đảm bảo cho các nghiệp vụ kho được diễn ra suôn sẻ, trong một số trường hợp bao gồm cả chi phí thiết kế mạng lưới kho chi phí khảo sát, chọn địa điểm và xây dựng kho hàng. Tuy nhiên số lượng kho hàng có ảnh hưởng đến dịch vụ khách hàng và doanh thu của công ty nên cần phân tích, tính toán kỹ lưỡng để cân bằng giữa chi phí quản lý kho, chi phí dự trữ, chi phí vận tải với khoản doanh thu có thể bị tăng hoặc giảm tương ứng khi quyết định số lượng kho cần có trong hệ thống logisics.
- *Chi phí xử lí đơn hàng và hệ thống thông tin*: Để hỗ trợ dịch vụ khách hàng và kiểm soát chi phí một cách hiệu quả cần bỏ ra một khoản chi phí không nhỏ để trao đổi thông tin với khách hàng và các bộ phận có liên quan nhằm giải quyết đơn đặt hàng, thiết lập các kênh phân phối, dự báo nhu cầu thị trường. Chi phí này cũng liên quan đến chi phí quản lý kho, dự trữ, sản xuất…
- *Chi phí thu mua* (để có lô hàng đủ theo yêu cầu) Khoản chi phí này dùng cho thu gom, chuẩn bị hàng cung cấp cho khách. Bao gồm nhiều khoản chi phí nhỏ: xây dựng cơ sở gom hàng; tìm nhà cung cấp ; Mua và tiếp nhận nguyên vật liệu…
- *Chi phí dự trữ*: Hoạt động logisics tạo ra chi phí dự trữ. Chi phí này tăng giảm tuỳ theo số lượng hàng hoá dự trữ nhiều hay ít. Có 4 loại chi phí dự trữ: (1)Chi phí vốn hay chi phí cơ hội, khoản chi phí này công ty có thể thu hồi lại được. (2)Chi phí dịch vụ dự trữ, gồm cả bảo hiểm và thuế đánh trên lượng dự trữ. (3)Chi phí mặt bằng kho bãi, chi phí này thay đổi theo mức độ dự trữ.(4)Chi phí để phòng ngừa rủi ro, khi hàng hoá bị lỗi thời, mất cắp hư hỏng…

Giữa các loại chi phí logistics có mối quan hệ tương hỗ, tác động qua lại và ảnh hưởng lẫn nhau, chi phí nọ ràng buộc hữu cơ với chi phí kia thể hiện qua hình1.5.



Hình 1.5: **Mối quan hệ giữa các loại chi phí logistics**

Về bản chất, **Logistics là một chuỗi kết hợp nhiều hoạt động kinh tế nhằm tối ưu hoá [illegible] lưu chuyển, dự trữ hàng hoá từ điể[illegible] cuối – người sử dụng, nên nếu giảm chi phí tuỳ tiện ở từng hoạt động riêng lẻ, chưa chắc đã đạt được kết quả mong muốn.** Giữa các hoạt động logistics có liên quan mật thiết với nhau, dẫn đến giảm chi phí ở khâu này có thể làm tăng chi phí ở khâu khác và cuối cùng tổng [illegible] mà còn có thể tăng, đi ngược lại mục [illegible]ogistics. Do vậy, chìa khoá để đạt được yêu cầu giảm chi phí trong quản trị logisics là phân tích tổng chi phí. Điều này có nghĩa là nhà quản trị logisics phải tìm cách giảm tổng chi phí xuống mức thấp nhất trong điều kiện cho phép trong khi có thể lựa chọn rất nhiều các mức dịch vụ khách hàng với các cấu tr[illegible] làm được điều này trước cần nắm

vững các kỹ năng phân tích cân đối chi phí giữa các hoạt động logisics.

Xuất phát từ góc độ này, các nhà quản trị logistics hình thành nên quan điểm quản trị logistics tích hợp (*intergreted logistics management)*. Quan điểm tiếp cận hệ thống hay quản trị logistics tích hợp là một nguyên lý cơ bản trong quản trị logistics hiện đại. *Quan điểm này cho rằng, tất cả các chức năng và các hoạt động cần được nhận thức dưới cùng những điều kiện ảnh hưởng và bị ảnh hưởng, các thành phần và các hoạt động của nó luôn tương tác lẫn nhau*. Hiểu theo cách này thì bản thân logistics là một hệ thống, một mạng lưới các hoạt động được liên hệ với mục tiêu quản trị các dòng hàng hóa liên tục vào các tổ chức trong chuỗi logistics. Tiếp cận hệ thống là sự biến hóa sức mạnh đơn giản nhất để nhận thức các mối quan hệ tương hỗ giữa các thành phần trong một hệ thống. Nếu nhìn các hoạt động một cách cô lập, chúng ta sẽ không nhận thức được toàn cảnh, đâu là yếu tố tác động và bị tác động bởi những hành động khác. Theo cách tiếp cận này thì tổng số hay kết quả đầu ra của một chuỗi liên kết các hoạt động thì lớn hơn các thành phần riêng rẽ của nó.

Quan điểm quản trị logistics tích hợp đề cập đến việc quản lý nhiều hoạt động như một hệ thống hợp nhất được áp dụng trong nhiều công ty kinh doanh hiện đại như 3M, Quacker Oats, Herman Miller, họ đã nhận ra rằng tổng chi phí logistics có thể giảm bằng cách phối hợp một loạt các hoạt động logistics có liên quan như dịch vụ khách hàng, vận chuyển, nhà kho, dự trữ, quá trình đặt hàng, hệ thống thông tin kế hoạch sản xuất và mua sắm. Nếu không có sự phối hợp có thể dẫn đến sự thiếu hiệu quả, như làm tăng dự trữ tại các giao diện kinh doanh chủ yếu như: nhà cung ứng- hoạt động mua hàng, mua hàng – sản xuất, sản xuất-marketing, marketing – phân phối, phân phối - trung gian, trung gian - khách hàng.

Thực tế các hoạt động logistics tại các công ty này cho thấy, trong quản trị các dòng dự trữ, việc hợp nhất vận tải và nhà kho rất hữu dụng và thường tạo ra hiệu quả gấp hai lần. Thí dụ thay cho việc phòng mua hàng thỏa thuận với các nhà vận chuyển sản phẩm đầu ra và các nhà vận chuyển nguyên liệu đầu vào thì chỉ cần thương lượng với một nhà vận chuyển về việc chuyên chở cả hai. Kết quả là toàn bộ gía hàng hóa vận chuyển sẽ giảm xuống vì số lượng chuyên chở tăng lên. Điều này còn cho phép các kế hoạch chuyên chở của công ty và nhà vận chuyển có hiệu quả và hiệu lực cao hơn. Quan điểm này chi phối các phương pháp và cách thức để tối ưu hóa tổng chi phí logistics.

Tổng chi phí logistics được tính một cách đơn giản qua công thức:

$$\mathbf{F_{log}} = F_1 + F_2 + F_3 + F_4 + ... + F_n$$

Trong đó: F_{log} là Tổng chi phí logistics, các F_i là các chi phí cấu thành

Tuy nhiên việc giảm chi phí theo quan điểm nêu trên lại không đơn giản là giảm cục bộ các chi phí cấu thành để đạt được mục tiêu mong muốn mà cần xem xét tất cả các chi phí này trong mối tương quan đánh đổi (Trade-off), hay sự thay thế lẫn nhau để tìm ra phương án có chi phí thỏa đáng. Chính vì vậy các nhà quản trị logistics coi **sự hợp nhất các hoạt động logistics tập trung chủ yếu vào kỹ thuật phân tích và tính toán chi phí thay thế** giữa các hoạt động hợp thành để chọn ra các phương án phối hợp tối ưu.

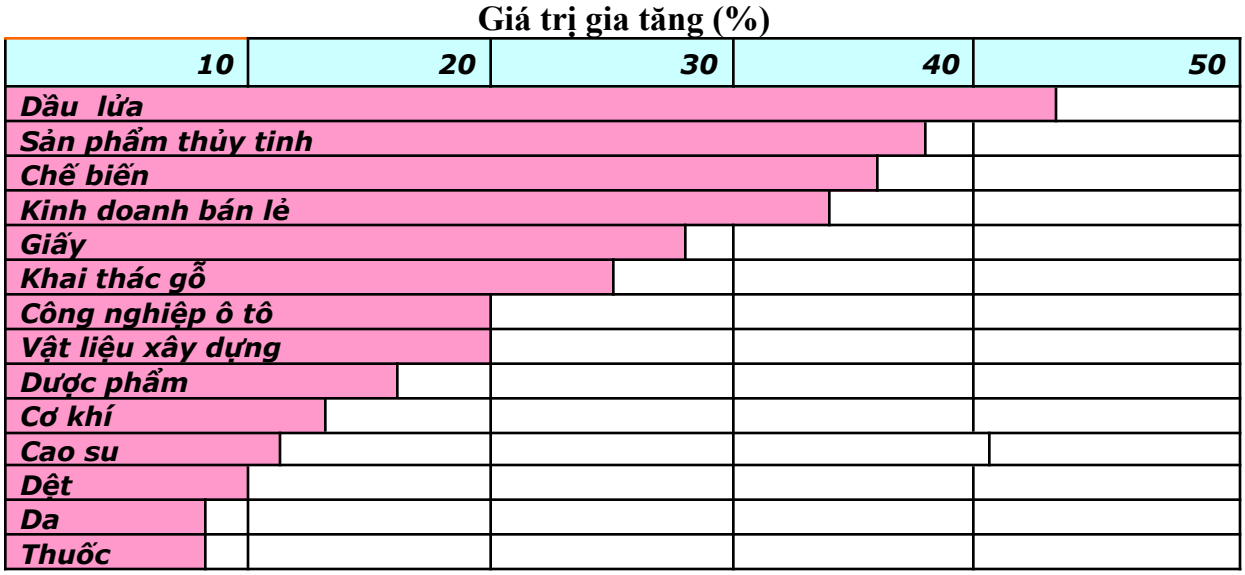
1.2.3 Các nội dung cơ bản của quản trị logistics

a. *Dịch vụ khách hàng:*

Trong hoạt động logistics, dịch vụ khách hàng được hiểu là toàn bộ kết quả đầu ra, là thước đo chất lượng của toàn bộ hệ thống. Do đó muốn phát triển logistics phải có sự quan tâm thích đáng đến dịch vụ khách hàng.Theo quan điểm này, dịch vụ khách hàng là quá trình diễn ra giữa người mua và người bán và bên thứ ba là nhà thầu phụ. Kết quả của quá trình này tạo ra giá trị gia tăng cho sản phẩm hay dịch vụ được trao đổi, được đo bằng hiệu số giá trị đầu ra và giá trị đầu vào của một loạt các hoạt động kinh tế có quan hệ tương hỗ với nhau và thể hiện qua sự hài lòng của khách hàng. Là thước đo chất lượng toàn bộ hệ thống logistics của doanh nghiệp, dịch vụ khách hàng có ảnh hưởng rất lớn đến thị phần, đến tổng chi phí bỏ ra và cuối cùng đến lợi nhuận của doanh nghiệp. Tuỳ theo từng lĩnh vực và sản phẩm kinh doanh mà giá trị cộng thêm vào sản phẩm và dịch vụ do hậu cần mang lại không giống nhau (Hình 1.6). Dữ liệu cho thấy sự chênh lệch đáng kể về giá trị gia tăng do logistics tạo ra ở một số mặt hàng và lĩnh vực kinh doanh khác nhau.

b. *Hệ thống thông tin :*

Để quản trị logistics thành công, đòi hỏi doanh nghiệp phải quản lý được hệ thống thông tin phức tạp. Bao gồm thông tin trong nội bộ từng tổ chức (doanh nghiệp, nhà cung cấp, khách hàng), thông tin trong từng bộ phận chức năng của doanh nghiệp, thông tin



Hình 1.6: **Tỷ lệ giá trị gia tăng từ hoạt động logistics của một số ngành kinh doanh khác nhau**

c. *Hệ thống thông tin :*

giữa các khâu trong dây chuyền cung ứng (kho tàng, bến bãi, vận tải…) và sự phối hợp thông tin giữa các tổ chức, bộ phận và công đoạn ở trên. Trong đó trọng tâm là thông tin xử lý đơn đặt hàng của khách, hoạt động này được coi là trung tâm thần kinh của hệ thống logistics. Trong điều kiện hiện nay, những thành tựu của công nghệ thông tin với sự trợ giúp của máy vi tính sẽ giúp cho việc quản trị thông tin nhanh chóng, chính xác, kịp thời.

Nhờ đó doanh nghiệp có thể đưa ra những quyết định đúng đắn vào thời điểm nhạy cảm nhất. Điều này giúp cho logistics thực sự trở thành một công cụ cạnh tranh lợi hại của doanh nghiệp.

d. *Quản trị Dự trữ:*

Dự trữ là sự tích luỹ sản phẩm, hàng hoá tại các doanh nghiệp trong quá trình vận động từ điểm đầu đến điểm cuối của mỗi dây chuyền cung ứng, tạo điều kiện cho quá trình tái sản xuất diễn ra liên tục, nhịp nhàng, thông suốt. Dự trữ trong nền kinh tế còn cần thiết do yêu cầu cân bằng cung cầu đối với các mặt hàng theo thời vụ, để đề phòng các rủi ro, thoả mãn những nhu cầu bất thường của thị trường, dự trữ tốt sẽ đem lại hiệu quả kinh tế cho doanh nghiệp. Mặc dù rất cần thiết nhưng dự trữ rất tốn kém về chi phí, tại công ty Cambell Soup dự trữ chiếm đến 30% tài sản, và chiếm đến hơn 50% tài sản của tập đoàn Kmart. Vì vậy việc quản lý dự trữ tốt sẽ giúp doanh nghiệp cân đối giữa vốn đầu tư với những cơ hội đầu tư khác.

e. *Quản trị vận tải:*

Là việc sử dụng các phương tiện chuyên chở để khắc phục khoảng cách về không gian của sản phẩm và dịch vụ trong hệ thống logistics theo yêu cầu của khách hàng. Nếu sản phẩm được đưa đến đúng vị trí mà khách hàng yêu cầu tức là giá trị của nó đã được tăng thêm. Mặt khác việc sử dụng phương thức và cách thức tổ chức vận chuyển còn giúp cho sản phẩm có đến đúng vào thời điểm khách hàng cần hay không? Điều này cũng tạo thêm giá trị gia tăng cho sản phẩm. Như vậy bằng cách quản trị vận chuyển tốt sẽ góp phần đưa sản phẩm đến đúng nơi và đúng lúc phù hợp với nhu cầu của khách hàng.

f. *Quản trị kho hàng:*

Bao gồm việc thiết kế mạng lưới kho tàng (Số lượng, vị trí và quy mô). Tính toán và trang bị các thiết bị nhà kho; Tổ chức các nghiệp vụ kho. Quản lý hệ thống thông tin giấy tờ chứng từ; Tổ chức quản lý lao động trong kho…Giúp cho sản phẩm được duy trì một cách tối ưu ở những vị trí cần thiết xác định trong hệ thống logistics nhờ đó mà các hoạt động được diễn ra một cách bình thường.

g. *Quản trị vật tư và mua hàng hoá:*

Nếu dịch vụ khách hàng là đầu ra của hệ thống logistics thì vật tư, hàng hoá là đầu vào của quá trình này. Mặc dù không trực tiếp tác động vào khách hàng nhưng quản trị hàng hoá và vật tư có vai trò tạo tiền đề quyết định đối vơi chất lượng toàn bộ hệ thống. Hoạt động này bao gồm: Xác định nhu cầu vật tư, hàng hoá; tìm kiếm và lựa chọn nhà cung cấp; Tiến hành mua sắm; Tổ chức vận chuyển, tiếp nhận và lưu kho, bảo quản và cung cấp cho người sử dụng…

Những nội dung cơ bản trên cho thấy, logistics giải quyết vấn đề tối ưu hoá cả đầu ra lẫn đầu vào tại các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh. Logistics có thể giúp thay đổi các nguồn tài nguyên đầu vào hoặc tối ưu hoá quá trình chu chuyển nguyên vật liệu, hàng hoá, dịch vụ nhờ đó tạo ra khả năng giảm chi phí, tăng sức cạnh tranh cho doanh nghiệp

1.3 Đối tượng và nội dung nghiên cứu môn học

1.3.1 Đối tượng và phương pháp nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Môn học quản trị logistics kinh doanh là môn khoa học kinh tế chuyên ngành nghiên cứu các hoạt động logistics cơ bản với tư cách là một chức năng quản trị độc lập tại các doanh nghiệp trong cơ chế thị trường. Môn học trang bị các kiến thức cần thiết nhất để xây dựng các mục tiêu, lập kế hoạch, triển khai và kiểm soát các hoạt động logistics một cách hệ thống tại các doanh nghiệp, đồng thời giúp cho các nhà quản trị tại các doanh nghiệp có thể ứng dụng linh hoạt các hoạt động này trong điều kiện môi trường kinh doanh nhiều thay đổi và biến động hiện nay. Môn học cũng giải quyết các nội dung hoạt động logistics trong sự liên kết với các chức năng quan trọng của doanh nghiệp như marketing, sản xuất và tài chính. Nhờ đó mà góp phần hoàn thiện hệ thống kiến thức quản trị kinh doanh tại các doanh nghiệp Việt Nam trong điều kiện hiện nay.

Kiến thức cơ bản của môn học được áp dụng cho hầu hết mọi loại hình kinh doanh, đặc biệt thích hợp với các doanh nghiệp sản xuất và thương mại hàng hóa, những tổ chức có chức năng kinh doanh gắn liền với sự vận động của các dòng sản phẩm vật chất (material flows). Lý thuyết này cũng được ứng dụng một cách linh hoạt cho các tổ chức dịch vụ đặc biệt như khách sạn, nhà hàng, bưu chính viễn thông…Ngoài ra các tổ chức chuyên cung cấp dịch vụ logistics (Third party logistics – 3PLs, Four party logistics – 4PLs…) cũng có thể tham khảo lý thuyết này nhằm phối hợp cung ứng các hoạt động dịch vụ một cách tối ưu nhất trong quá trình kinh doanh của mình.

Phương pháp nghiên cứu môn học: Quản trị Logistics là một ngành khoa học kinh tế hiện đại, đòi hỏi người học cần vận dụng tổng hợp nhiều phương pháp trong quá trình học tập và nghiên cứu. Trước hết là nắm bắt đối tượng nghiên cứu, các quy luật, bản chất của hiện tượng kinh doanh theo quan điểm duy vật biện chứng, có căn cứ khoa học và thực tiễn, không chủ quan, võ đoán, duy ý chí. Không máy móc, cứng nhắc áp dụng các mô hình và lý luận đi trước mà cần căn cứ vào trình độ, mức độ phát triển, yêu cầu và khả năng thực tế ở Việt Nam để cải tiến và vận dụng các mô hình, lý thuyết, các phương pháp một cách hiệu quả và hợp lý.

Hiện nay lĩnh vực logistics ở một số quốc gia như Mỹ, Canada, Thụy sỹ, Singapore, Nhật bản…rất phát triển, và các lý thuyết cũng như mô hình quản lý logistics cũng có nhiều khác biệt nên việc nghiên cứu lý thuyết, tiếp thu kinh nghiệm của các quốc gia đi trước là hết sức cần thiết. Tuy nhiên việc ứng dụng linh hoạt và triển khai sáng tạo nhằm đạt hiệu quả trong thực tế đòi nhà quản trị phải có cái nhìn biện chứng và lịch sử. Vừa phải có tầm nhìn chiến lược khái quát, dài hạn, vừa phải quan tâm tới nguồn lực thực tế tại doanh nghiệp, cũng cần chú ý đến những tác nghiệp chi tiết, cụ thể, và biết cách phối hợp chặt chẽ logistics với các chức năng khác trong doanh nghiệp. Người học cần có khả năng vận dụng các phương pháp dự đoán, thống kê, phân tích, mô hình hóa, các công cụ thu thập và xử lý thông tin, số liệu hiện đại để hỗ trợ cho việc giải quyết các vấn đề logistics trong thực tế .

Cũng cần nhận thức rằng, logistics là một ngành khoa học có tốc độ phát triển rất nhanh trong những giai đoạn có nhiều tiến bộ khoa học, công nghệ và kỹ thuật vượt bậc

của nhân loại hiện nay, việc áp dụng các thành tựu này vào ngành học là tất yếu, dẫn đến những thay đổi liên tục về quan điểm quản trị, các mô hình quản lý, các phương pháp kỹ thuật….trong ngành logistics. Khả năng nhận thức các biến đổi của môi trường, vận dụng linh các phương pháp tư duy, tạo ra cái nhìn sắc bén và linh hoạt chính là chìa khóa để nắm bắt và làm chủ môn khoa học này.

1.3.2 Nội dung môn học quản trị logistics kinh doanh

Với quan điểm tiếp cận hoạt động logistics như một chức năng độc lập trong hệ thống các chức năng kinh doanh cơ bản của doanh nghiệp, đồng thời cung cấp các kiến thức thiết thực cho vận dụng vào thực tiễn hiện nay ở Việt Nam, môn học chú trọng vào các nội dung tác nghiệp mà không đi sâu vào các quyết định tầm chiến lược. Các vấn đề cơ bản của quản trị logistics kinh doanh được chia thành 6 chương tuân thủ tiến trình quản trị cơ bản của các doanh nghiệp.

Chương1 ***"Tổng quan về quản trị logistics"*** trình bày khái quát sự phát triển, chức năng, mục tiêu, mô hình quản trị logistics và các hoạt động cơ bản của quản trị logistics tại các doanh nghiệp.

Chương 2. ***"Dịch vụ khách hàng*** "

Chương 3 ***"Quản trị dự trữ"***

Chương 4 ***" Quản trị vận chuyển"***

Chương 5 ***"Quản trị các hoạt động logistics hỗ trợ"***

Là các chương trọng tâm vào hoạt động kế hoạch hóa các nghiệp vụ logistics chính yếu và bổ trợ tại các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh nhằm tối ưu hóa các nguồn lực logistics qua các quyết định lựa chọn, sắp xếp, sử dụng các phương án thay thế tiềm năng.

Chương 6 ***"Tổ chức và kiểm soát logistics tại doanh nghiệp***." Cung cấp các mô hình cơ bản về tổ chức, các chỉ tiêu và phương pháp kiểm tra, đánh giá hệ thống logistic nhằm hoàn thiện, cải tiến và đổi mới liên tục quá trình quản trị logistics tại doanh nghiệp.

Với sự phát triển nhanh chóng của hoạt động logistics tại Việt Nam giai đoạn hiện nay, các kiến thức về quản trị logistics sẽ được thường xuyên nghiên cứu, bổ xung và cập nhật để thích nghi với yêu cầu của giai đoạn mới.

Tóm tắt chương 1

Trong giai đoạn hiện nay, logistics đang trở thành một hoạt động có tính sống còn cho các doanh nghiệp trong xu thế toàn cầu hóa

Chương 1 giới thiệu khái quát về sự đời và phát triển của logistics trong kinh doanh hiện đại. Nhấn mạnh vào vai trò và tầm quan trọng của logistics tại các quốc gia và ở một doanh nghiệp, đồng thời chỉ ra đặc điểm của logistics trong một số lĩnh vực đặc thù qua nội dung phân loại. Việc phân loại còn cho thấy vị trí, tầm quan trọng và mức độ ảnh hưởng của hoạt động logistics trong nhiều lĩnh vực khác nhau.

Nội dung chính của chương 1 tập trung làm rõ khái niệm, mô hình quản trị logistics từ cách tiếp cận mở của doanh nghiệp với môi trường và chuỗi cung ứng, xác định các mục tiêu cơ bản của quản trị logistics và cung cấp một cái nhìn tổng quát về các hoạt động quản trị logistics cơ bản và hỗ trợ tại doanh nghiệp như dịch vụ khách hàng, dự trữ, vận chuyển, mua hàng,…. Nội dung của các hoạt động này cho thấy vị trí và vai trò của chúng trong việc đáp ứng các mục tiêu của quản trị logistics. Mối quan hệ giữa các hoạt động này qua các tương quan chi phí cho thấy cần phải quản trị các hoạt động logistics theo quan điểm hệ thống để tạo ra khả năng tích hợp lợi ích của từng nỗ lực và mang lại hiệu quả lớn nhất cho doanh nghiệp. Nói một cách khác là quản trị logistics hiện đại không dừng lại ở việc nêu lên lợi thế cạnh tranh từ phần giá trị gía trị gia tăng do nó tạo ra mà còn chỉ ra cách thức để các doanh nghiệp tối ưu hóa chất lượng dịch vụ khách hàng qua các phương án phối hợp logistics hiệu quả.

Là một môn học mới có tính bắt buộc trong hệ thống chương trình đào tạo của trường đại học Thương mại, chương 1 cũng chú ý giới thiệu toàn bộ nội dung các chương học và cung cấp phương pháp nghiên cứu nhằm giúp người đọc nhanh chóng tiếp cận và hiểu biết các vấn đề một cách khoa học.

CHƯƠNG 2. DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG

2.1 Khái niệm, vai trò, và các nhân tố cấu thành dịch vụ khách hàng

Nhu cầu của khách hàng là nguồn gốc cho tất cả các hoạt động logistics. Những nhu cầu này tập trung vào các đơn đặt hàng. Việc đáp ứng đầy đủ những đơn đặt hàng của khách là tiền đề cần thiết cho mọi hoạt động trong giới hạn nguồn lực logistics. Hoạt động đáp ứng khách hàng (CR- customer response) bao gồm: Dịch vụ khách hàng và các chu kỳ đặt hàng là nội dung đầu tiên trong chuỗi các hoạt động logistics. Kế hoạch đáp ứng khách hàng là sự thoả thuận giữa tổ chức thực hiện logistics với những khách hàng bên trong và bên ngoài về khả năng cung cấp dịch vụ. Do mục tiêu của hoạt động logistics là thoả mãn những yêu cầu khách hàng đòi hỏi ở mức chi phí thấp nhất có thể nên những tiêu chuẩn đáp ứng khách hàng (Customer Service Standards) cần phải được xác định trước khi các hoạt động logistics khác được xây dựng và thực hiện. Xác định các mục tiêu và chính sách dịch vụ khách hàng là bước đầu tiên trong viêc thiết lập hệ thống logistics. Chỉ khi chúng ta hoàn tất được bước này, chúng ta mới ra được các quyết định về phương tiện vận chuyển, kho hàng, dự trữ, cũng như các chiến dịch phân phối. Rõ ràng là chính sách dịch vụ khách hàng xác định những giới hạn trong vấn đề tối ưu hóa hoạt động logistics, nếu không có một chiến lược đáp ứng khách hàng phù hợp thì các quá trình khác của hoạt động logistics sẽ trở nên vô dụng.

2.1.1 Khái niệm dịch vụ khách hàng

Nhà quản trị logistics cần có một sự phân biệt rõ ràng giữa khách hàng và những người tiêu dùng các dịch vụ và sản phẩm của công ty. *Người tiêu dùng (consummer)* là người tham gia cuối cùng trong chuỗi hoạt động của ngành logistics, họ sử dụng hàng hóa và dịch vụ cho mục đích tiêu dùng lần cuối sản phẩm. *Khách hàng (customer)* là người trực tiếp mua sản phẩm từ các công ty, do đó có thể không phải là người tiêu dùng cuối cùng trong chuỗi hoạt động của ngành. Doanh nghiệp logistics có thể không cần biết ai là người tiêu dùng cuối cùng, nhưng cần phải luôn giữ mối quan hệ tốt với khách hàng mua sản phẩm của mình bởi họ chính là người trực tiếp sử dụng dịch vụ logistics mà doanh nghiệp cung cấp. Như vậy, đối với một nhà sản xuất thì khách hàng có thể là nhà sản xuất khác; là một đại lý bán buôn, một nhà phân phối, một đại lý bán lẻ hoặc một công ty bán hàng qua mạng, thậm chí là người tiêu dùng cuối cùng. Một nhà bán buôn hoặc một nhà phân phối có khách hàng là nhà sản xuất, người tập hợp hàng hóa từ nhà bán buôn, nhà phân phối khác, đại lý bán lẻ, hoặc công ty đặt hàng qua mạng. Đối với đại lý bán lẻ hoặc công ty bán hàng qua mạng, khách hàng hầu hết luôn là người tiêu dùng cuối cùng.

Quan điểm khái quát cho rằng **dịch vụ khách hàng là tất cả những gì mà doanh nghiệp cung cấp cho khách hàng - người trực tiếp mua hàng hoá và dịch vụ của công ty**. Tuy nhiên trong thực tế có nhiều cách tiếp cận khái niệm này.

- Theo các nhà quản trị marketing, sản phẩm bao gồm tất cả các yếu tố hữu hình và vô hình mà doanh nghiệp cung cấp cho khách hàng, thường chia làm 3 mức độ (1) lợi ích cốt lõi, (2) sản phẩm hiện hữu; (3) lợi ích gia tăng. Dịch vụ khách hàng được xem là lớp thứ 3 này.

- Theo các nhà quản trị dịch vụ, khái niệm dịch vụ và dịch vụ khách hàng là hoàn toàn khác nhau. Dịch vụ nói đến các lợi ích thỏa mãn nhu cầu chức năng của khách hàng nhưng chúng vô hình, nói một cách khác, chúng là các sản phẩm chính yếu của quá trình nhưng chúng vô hình. Dịch vụ khách hàng là các dịch vụ kèm theo để hoàn thành quá trình giao dịch marketing. Như vậy dù sản phẩm là hữu hình hay vô hình đều có dịch vụ khách hàng kèm theo.
- Theo quan điểm ngành logistics, thì dịch vụ khách hàng liên quan tới các hoạt động làm gia tăng giá trị trong chuỗi cung ứng. Đứng ở góc độ này, dịch vụ khách hàng là 1 quá trình diễn ra giữa người bán, người mua và người cung ứng dịch vụ logistics (nếu người bán không đủ năng lực tự cung cấp dịch vụ tới khách hàng). Kết thúc quá trình này thì sản phẩm hàng hoá hoặc dịch vụ được tăng thêm một giá trị nào đó, giá trị này trong trao đổi ngắn hạn không mang nhiều ý nghĩa lắm nhưng trong dài hạn có thể là nhân tố tạo các mối quan hệ lâu dài. Các giá trị này cũng có thể được chia sẻ giữa các bên tham gia.

Các quan điểm trên cho thấy dịch vụ khách hàng có các đặc điểm chung sau:

- Dịch vụ khách hàng là dịch vụ đi kèm với các sản phẩm chính yếu nhằm cung cấp sự thỏa mãn tối đa cho khách hàng khi đi mua hàng. Nhu cầu về dịch vụ khách hàng là nhu cầu phát sinh khi khách hàng đi mua sắm, đây chính là những lợi ích mà khách hàng được thụ hưởng khi đi mua hàng.
- Dịch vụ khách hàng mang tính vô hình và tạo ra phần giá trị cộng thêm hữu ích cho sản phẩm. Dịch vụ khách hàng không thể tồn trữ nên không tách rời khỏi sự phân phối dịch vụ do đó thời gian và địa điểm phân phối dịch vụ là rất quan trọng. Đầu ra của dịch vụ khách hàng rất đa dạng và không ổn định do tính đa dạng của người cung cấp và người được phục vụ nên thường gặp khó khăn trong việc đánh giá và kiểm soát chất lượng.
- Dịch vụ khách hàng có sự liên hệ cao với khách hàng nên đòi hỏi các kỹ năng phục vụ cao, nhưng các kinh nghiệm quan sát được từ dịch vụ khách hàng và tiếp thu trực tiếp từ khách hàng sẽ làm phát sinh ý tưởng về dịch vụ mới và những điều kiện thuận lợi để cải tiến dịch vụ đang tồn tại.
- Do nhu cầu của người tiêu dùng về dịch vụ khách hàng hàng ngày càng cao nên loại dịch vụ này ngày càng được tiêu thụ nhiều hơn sản phẩm, vì vậy cũng có nhiều cơ hội để thành công hơn sản phẩm. Mặt khác các đối thủ cạnh tranh có thể nhanh chóng sao chép các dịch vụ mới và cải tiến ý tưởng mới về dịch vụ. Kết quả là sự xuất hiện các dịch vụ mới và giới thiệu các dịch vụ cải tiến còn nhanh hơn việc giới thiệu các sản phẩm mới. Chính vì vậy dịch vụ khách hàng ngày càng có vai trò quan trọng trong cạnh tranh

Từ các góc độ tiếp cận trên có thể khái quát định nghĩa, *dịch vụ khách hàng là quá trình sáng tạo & cung cấp những lợi ích gia tăng trong chuỗi cung ứng nhằm tối đa hoá tổng giá trị tới khách hàng*[2]*.

Trong phạm vi một doanh nghiệp, *dịch vụ khách hàng đề cập đến một chuỗi các hoạt động đặc biệt nhằm đáp ứng nhu cầu mua sắm của khách hàng thường bắt đầu bằng hoạt*

[2]* *Customer service is a process for providing competitive advantage & adding benefits to the supply chain in order to maximize the total value to the ultimate customer (Coyle J.J. et al, 2007).*

động đặt hàng và kết thúc bằng việc giao hàng cho khách. Trong một số trường hợp có thể tiếp tục với các dịch vụ vận tải, bảo dưỡng và các kỹ thuật hỗ trợ khác.

Dịch vụ khách hàng được coi là một trong những cách thức nhờ đó công ty có được khả năng phân biệt sản phẩm, duy trì sự trung thành của khách hàng, tăng doanh thu và lợi nhuận. Dịch vụ khách hàng thường xuyên ảnh hưởng tới mọi lĩnh vực của một doanh nghiệp qua việc cung ứng sự trợ giúp hoặc phục vụ khách hàng nhằm đạt được sự hài lòng cao nhất.

2.1.2 Các nhân tố cấu thành dịch vụ khách hàng

Dịch vụ khách hàng được cấu thành từ một số yếu tố cơ bản, các nhân tố này ảnh hưởng đến chi phí của cả người mua và người bán. Đây cũng là các căn cứ để xác định tiêu chuẩn đo lường dịch vụ khách hàng

a. *Thời gian:*

Nhìn từ góc độ khách hàng, thời gian là yếu tố quan trọng cung cấp lợi ích mong đợi khi khách hàng đi mua hàng, thường được đo bằng tổng lượng thời gian từ thời điểm khách hàng ký đơn đặt hàng tới lúc hàng được giao hay khoảng thời gian bổ xung hàng hóa trong dự trữ. Khoảng thời gian này ảnh hưởng đến lợi ích kinh doanh của khách hàng là tổ chức và lợi ích tiêu dùng của khách hàng là các cá nhân. Tuy nhiên đứng ở góc độ người bán khoảng thời gian này lại được thể hiện qua chu kỳ đặt hàng và không phải lúc nào cũng thống nhất với quan niệm của người mua.

b. *Độ tin cậy:*

Nói lên khả năng thực hiện dịch vụ phù hợp và đúng thời hạn ngay lần đầu tiên. Với một số khách hàng, hoặc trong nhiều trường hợp độ tin cậy có thể quan trọng hơn khoảng thời gian thực hiện đơn hàng đặt. Độ tin cậy thường được thể hiện qua một số khía cạnh.

- *Dao động thời gian giao hàng:* trực tiếp ảnh hưởng tới mức hàng dự trữ trong kho và chi phí thiếu hàng. Khách hàng có thể tối thiểu hóa lượng hàng dự trữ trong kho nếu khoảng thời gian đặt hàng cố định. Nghĩa là, nếu biết chắc chắn 100% khoảng thời gian cung ứng là 10 ngày, có thể điều chỉnh mức hàng tồn kho cho phù hợp với nhu cầu (việc tiêu thụ sản phẩm) trung bình trong khoảng thời gian 10 ngày và sẽ không phải dự trữ an toàn để chống lại sự hết hàng do sự dao động thời gian giao hàng.
- *Phân phối an toàn* . Phân phối an toàn một đơn hàng là mục tiêu cuối cùng của bất cứ hệ thống logistics nào. Như đã đề cập ở trên, hoạt động logistics là điểm kết thúc của chức năng bán hàng. Khách hàng không thể sử dụng hàng hoá như mong muốn nếu hàng hóa bị hư hỏng, mất mát. Phân phối hàng không an toàn có thể làm phát sinh chi phí bồi thường hoặc chi phí hoàn trả lại hàng hư hỏng cho người bán để sửa chữa. Mặt khác, nó làm giảm sự hài lòng của khách hàng khi gặp những sản phẩm không mong muốn do phải tốn thời gian để khiếu nại và chờ sửa chữa những sai sót này.
- *Sửa chữa đơn hàng* : Độ tin cậy còn bao gồm cả khía cạnh thực hiện các đơn hàng chính xác. Khách hàng có thể phát hiện những sai sót trong những chuyến hàng mà họ nhận được, điều này buộc họ phải đặt lại đơn hàng hoặc phải chọn mua lại từ các nhà

cung cấp khác, điều đó gây ra những tổn thất về doanh số hoặc mất đi những cơ hội kinh doanh tiềm năng.

c. *Thông tin:*

Là nhân tố liên quan đến các hoạt động giao tiếp, truyền tin cho khách hàng về hàng hóa, dịch vụ, quá trình cung cấp dịch vụ một cách chính xác, nhanh chóng, dễ hiểu. Mặt khác, liên quan đến thu thập các khiếu nại, đề xuất, yêu cầu từ phía khách hàng để giải đáp, điều chỉnh và cung cấp các chào hàng phù hợp.

d. *Sự thích nghi:*

Thích nghi là cách nói khác về tính linh hoạt của dịch vụ logistics trước những yêu cầu đa dạng và bất thường của khách hàng. Do đó doanh nghiệp sẽ làm khách hàng hài lòng hơn khi có mức độ linh hoạt cao. Sự thích nghi đòi hỏi phải nhận ra và đáp ứng những yêu cầu khác nhau của khách hàng bằng nguồn lực hữu hạn của doanh nghiệp nên không dễ dàng tạo ra mức độ linh hoạt cao cho mọi khách hàng.

2.1.3 Vai trò và tầm quan trọng của dịch vụ khách hàng

Tùy vào mức độ phát triển và tầm ảnh hưởng khác nhau tại doanh nghiệp, dịch vụ khách hàng thể hiện những vai trò khác nhau

a. *Dịch vụ khách hàng như một hoạt động*

Mức độ ít quan trọng nhất của hầu hết các công ty là xem xét dịch vụ khách hàng đơn giản là một hoạt động. Cấp độ này coi dịch vụ khách hàng như một nhiệm vụ đặc biệt mà doanh nghiệp phải hoàn thành để thoả mãn nhu cầu khách hàng. Giải quyết đơn hàng, lập hoá đơn, gửi trả hàng, yêu cầu bốc dỡ là những ví dụ điển hình của mức dịch vụ này. Khi đó các hoạt động dịch vụ khách hàng trong bộ phận logistics dừng lại ở mức độ hoàn thiện các giao dịch. Phòng dịch vụ khách hàng (Call centrer) là cơ cấu chức năng chính đại diện cho mức dịch vụ này, nhiệm vụ cơ bản là giải quyết các vấn đề phàn nàn và các khiếu nại của khách hàng

b. *Dịch vụ khách hàng như là thước đo kết quả thực hiện*

Mức dịch vụ này nhấn mạnh việc đo lường kết quả thực hiện như là tỷ lệ % của việc giao hàng đúng hạn và đầy đủ; số lượng đơn hàng được giải quyết trong giới hạn thời gian cho phép. Việc xác định các thước đo kết quả thực hiện đảm bảo rằng những cố gắng trong dịch vụ của công ty đạt được sự hài lòng khách hàng thực sự. Tập trung vào thước đo kết quả thực hiện dịch vụ khách hàng là rất quan trọng vì nó cung cấp phương pháp lượng hóa sự thành công trong việc thực hiện tốt các chức năng của hệ thống logistics tại doanh nghiệp. Các phương pháp này cung cấp những tiêu chuẩn để làm thước đo cho sự cải tiến và đặc biệt quan trọng khi một công ty đang cố gắng thực hiện chương trình cải tiến liên tục.

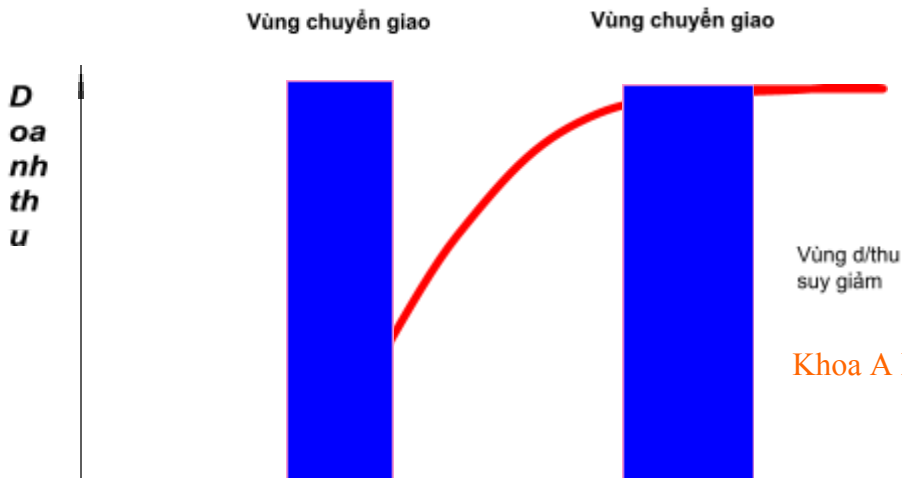
c. *Dịch vụ khách hàng như là một triết lý.*

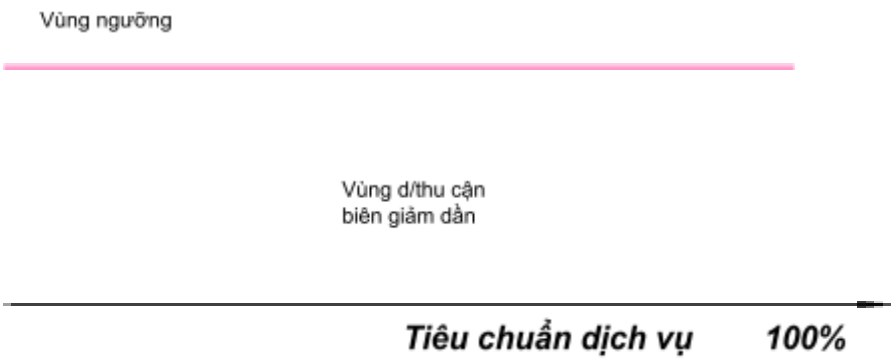
Dịch vụ khách hàng như là một triết lý co phép mở rộng vai trò của dịch vụ khách hàng trong một công ty. Mức độ này nâng dịch vụ khách hàng lên thành thoả thuận cam kết của công ty nhằm cung cấp sự thoả mãn cho khách hàng thông qua các dịch vụ khách hàng cao hơn. Quan niệm này này coi sự cống hiến dịch vụ khách hàng bao trùm toàn bộ công ty

và hoạt động của công ty. Quan điểm này rất phù hợp với việc coi trọng quản trị số lượng và chất lượng hiện nay của công ty. Tuy nhiên, nó chỉ thành công khi coi phần giá trị tăng thêm như mục tiêu của triết lý dịch vụ khách hàng.

Do có vị trí tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, dịch vụ khách hàng có tác động đáng kể tới thái độ, hành vi và thói quen mua hàng của khách và do đó tác động tới doanh thu bán hàng.

- *Ảnh hưởng đến thói quen mua hàng (sự trung thành) của khách hàng*: Dịch vụ khách hàng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra các khách hàng quen thuộc và duy trì lòng trung thành của họ. Tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, dịch vụ khách hàng là hoạt động chủ yếu tác động lên tâm lý khách hàng qua thái độ phục vụ, tính chuyên nghiệp, năng lực đáp ứng và sự thỏa mãn nhu cầu cao. Điều này trực tiếp tạo ra sự hài lòng, hình thành những mối quan hệ chặt chẽ lâu bền về tình cảm và duy trì thói quen mua hàng lặp lại giữa khách hàng với nhà cung cấp. Nếu ta biết rằng 65% doanh thu của doanh nghiệp đến từ khách hàng hiện tại thì ta hiểu được mức độ vô cùng quan trọng trong việc duy trì các khách hàng hiện tại. Theo quan sát, thì chi phí tìm kiếm các khách hàng mới lớn gấp 6 lần so với chi phí duy trì các khách hàng quen thuộc. Như vậy, xét theo quan điểm tài chính, thì đầu tư vào cung cấp các dịch vụ khách hàng để duy trì các khách hàng hiện tại sẽ hiệu quả hơn đầu tư cho hoạt động xúc tiến hoặc hoạt động phát triển khách hàng khác.
- *Ảnh hưởng đến doanh số bán*: Doanh thu bán hàng chịu ảnh hưởng bởi khả năng cung cấp các mức dịch vụ khách hàng. Nhưng dịch vụ khách hàng chỉ làm tăng sự hài lòng của khách hàng chứ không phải là nhân tố duy nhất tạo ra doanh thu, do đó doanh thu không phải là chỉ tiêu duy nhất để đo lường chính xác chất lượng và kết quả của dịch vụ khách hàng, đặc biệt là phần dịch vụ khách hàng do logistics tạo ra. Tuy nhiên, các khảo sát cho thấy khách hàng có thái độ chấp nhận khác nhau với các mức dịch vụ khách hàng tốt và trung bình của nhà cung cấp. Rõ nét hơn, họ quan sát được rằng khi gặp phải các dịch vụ kém chất lượng khách hàng thường có những hành động trừng phạt đối với nhà cung cấp. Các hành động này ảnh hưởng đến chi phí và lợi nhuận của nhà cung cấp. Một kết luận cho thấy, sự khác nhau về dịch vụ khách hàng có thể làm thay đổi từ 5-6% doanh thu của nhà cung cấp. Trong thị trường công nghiệp, giảm 5% trình độ dịch vụ sẽ làm mất đi 24% các thương vụ với các khách hàng hiện tại. Các nghiên cứu đã chỉ ra mối quan hệ tổng quát giữa trình độ dịch vụ khách hàng và doanh thu tại các doanh nghiệp (Hình 2. 1).





Hình 2.1: **Mối quan hệ giữa dịch vụ khách hàng với doanh thu**

Sơ đồ cho thấy sự thay đổi của doanh thu khi mức dịch vụ tăng dần so với với đối thủ cạnh tranh có dạng đường cong chữ S và chia làm 3 giai đoạn điển hình: Vùng ngưỡng, vùng lợi suất giảm dần và vùng doanh thu suy giảm. Biến thiên này cho thấy, viêc gia tăng cùng một mức dịch vụ ở các giai đoạn khác nhau sẽ tạo ra những mức tăng doanh thu khác nhau. Ở giai đoạn đầu, khi không có dịch vụ khách hàng hoặc mức dịch vụ quá thấp thì doanh thu rất thấp hoặc bằng không. Khi dịch vụ được tăng lên tương đương với yêu cầu cạnh tranh thì doanh thu có thể tăng một chút, đây là mức ngưỡng có ích của dịch vụ.

Khi đạt mức ngưỡng này nếu doanh nghiệp tiếp tục tăng mức dịch vụ lên so với đối thủ cạnh tranh sẽ tạo ra ưu thế khác biệt cho phép kích thích doanh thu tăng mạnh do giành thêm được từ đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên khi mức dịch vụ tiếp tục tăng, doanh thu vẫn tăng nhưng tỷ lệ nhỏ dần. Vùng tính từ điểm ngưỡng dịch vụ đến điểm mà doanh thu giảm xuống được coi là vùng có tỷ suất lợi nhuận giảm dần. Đây là khu vực mà hầu hết các doanh nghiệp vận hành hệ thống logistics.

Lý giải điều này là do lúc đầu khi mức dịch vụ tăng lên khách hàng sẽ hài lòng hơn và vì vậy ưa thích mua hàng hóa nhiều hơn. Dịch vụ tiếp tục tăng khách hàng sẽ thường xuyên mua hàng hóa của các nhà cung cấp có mức dịch vụ tốt nhất. Sau đó nếu dịch vụ vẫn tiếp tục tăng thì doanh thu lại giảm dần do lợi ích cận biên khách hàng được hưởng tại mức dịch vụ cao không bằng lợi nhuận cận biên khi khách hàng hưởng tại mức dịch vụ thấp hơn. Ngoài ra khách hàng có thể mua hàng từ nhiều nguồn và tác động của dịch vụ đối với chi phí của khách hàng có xu hướng giảm dần khi mức dich vụ tăng lên.

Các doanh nghiệp cần nghiên cứu để tìm ra các ngưỡng giới hạn với dịch vụ cụ thể của doanh nghiệp mình để từ đó xây dựng chính sách dịch vụ khách hàng nhằm tối ưu hóa sự thỏa mãn khách hàng và nâng cao hiệu quả chi phí logistics .

2.2 Phân loại và xác định các chỉ tiêu dịch vụ khách hàng

2.2.1 Phân loại dịch vụ khách hàng

Dịch vụ khách hàng đi kèm với các sản phẩm chính yếu nên cũng gắn liền với nhu cầu của các nhóm khách hàng mục tiêu của các sản phẩm này. Việc xác định các nhu cầu về dịch vụ khách hàng của các nhóm khách hàng mục tiêu giúp cho doanh nghiệp thiết kế và cung cấp các cấu trúc và mức dịch vụ phù hợp với nhu cầu khách hàng.

Cấu trúc dịch vụ hay chuỗi dịch vụ bao gồm một loạt các dịch vụ khách hàng cần

thiết mà doanh nghiệp lựa chọn và cung ứng cho mỗi nhóm khách hàng trong một giai đoạn nhất định. Tùy thuộc vào mục tiêu quản lý và cung cấp dịch vụ có thể sử dụng một số cách phân loại dịch vụ khách hàng sau:

a. *Theo các giai đoạn trong quá trình giao dịch*

Dịch vụ khách hàng chia thành 3 nhóm: Trước, trong và sau khi bán hàng.

- Trước khi bán : Gồm các dịch vụ về thông tin, giới thiệu, quảng cáo chào hàng, chuẩn bị hàng hóa, bao bì, đóng gói hàng hóa theo yêu cầu của khách hàng, nhận đặt hàng trước, ký kết các hợp đồng mua bán hàng hóa, triển lãm trưng bày, các hoạt động này thường tạo ra môi trường thuận lợi cho giao dịch được thực hiện tốt.
- Trong khi bán: Gồm các hoạt động tác động trực tiếp tác động tới quá trình trao đổi sản phẩm với khách hàng, như tính toán mức dự trữ, dịch vụ giới thiệu, tư vấn, hướng dẫn khách hàng lựa chọn hàng hóa, thanh toán tiền hàng, đóng gói hàng hóa, lựa chọn phương tiện vận chuyển, bốc xếp, vận chuyển, giao nhận….
- Sau khi bán: còn gọi là các dịch vụ hậu mãi bao gồm các loại dịch vụ để hỗ trợ sản phẩm sau khi khách hàng đã mua sản phẩm như lắp đặt hàng hóa tại nơi khách hàng yêu cầu, hướng dẫn sử dụng thiết bị, vận hành máy móc, góp ý về các giải pháp kinh tế – kỹ thuật trong sử dụng vật tư hàng hóa, sửa chữa, bảo dưỡng, bán và thay thế phụ tùng; Các dịch vụ gia công, thay thế, mua lại hàng cũ, đổi hàng mới, tổ chức tái chế và chế biến hàng hóa; hội nghị khách hàng; bảo hành; sửa chỉnh.

Cách phân loại này thường thích hợp với các doanh nghiệp thương mại, nơi mà quá trình mua bán là hoạt động chính yếu của loại hình này.

b. *Theo mức độ quan trọng của dịch vụ khách hàng*

- Dịch vụ khách hàng chính yếu là nhóm những dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp thường xuyên cho khách hàng, thường là những dịch vụ mà doanh nghiệp có ưu thế về nguồn lực và mang lại nhiều lợi nhuận cho doanh nghiệp.
- Dịch vụ phụ là nhóm những dịch vụ không được doanh nghiệp cung cấp thường xuyên, hạn chế về nguồn lực, được sử dụng để tăng tính linh hoạt hơn là nhằm vào lợi nhuận trước mắt.

Kiểu phân loại này hay sử dụng tại các doanh nghiệp sản xuất nhằm thích nghi các nguồn lực hữu hạn để tập trung cho quá trình sản xuất.

c. *Theo đặc trưng tính chất*

- Dịch vụ kỹ thuật (hoàn thiện sản phẩm) là loại dịch vụ đòi hỏi người thực hiện phải có kiến thức chuyên môn về tính chất vật lý, hóa học của hàng hóa, hiểu biết về công dụng, cách thức sử dụng, vận hành các sản phẩm bán cho khách hàng. Bao gồm: Dịch vụ chuẩn bị hàng hóa, phân loại, chọn lọc, ghép đồng bộ, đóng gói và gửi hàng; dịch vụ sửa chữa, tu chỉnh, hiệu chỉnh, hoàn thiện máy móc thiết bị; dịch vụ lắp đặt, hướng dẫn sử dụng và vận hành tại đơn vị sử dụng; Dịch vụ thay thế, phục hồi gía trị sử dụng; Dịch vụ kiểm tra kỹ thuật, xác định chất lượng ký thuật và cố vấn kỹ thuật. Để hỗ trợ các dịch vụ này cần đến các yếu tố cơ sở hạ tầng kỹ thuật như mặt bằng nhà xưởng, máy móc thiết bị chuyên dùng, nguyên vật liệu và phụ tùng phù hợp với đặc điểm tính chất của từng dịch vụ.

- Dịch vụ tổ chức kinh doanh như: dịch vụ ký gửi hàng hóa, ủy thác mua bán hàng hóa, nhận bảo quản thuê hàng hóa, cho thuê kho hàng, quầy hàng, cửa hàng, các trang thiết bị chuyên dùng chưa sử dụng hết công suất, môi giới giao nhận, vận chuyển; bốc dỡ thuê….
- Dịch vụ bốc xếp, vận chuyển và gửi hàng. Liên quan đến việc vận chuyển hàng hóa đến nơi khách hàng yêu cầu. Để thực hiên các dịch vụ này doanh nghiệp có thể tổ chức các đơn vị sản xuất bao bì, các xí nghiệp vận chuyển, đóng gói hàng hóa phù hợp vơi các loại phương tiện vận chuyển, tổ chức các dịch vụ giao nhận, bốc xếp hàng hóa từ phương tiện vận chuyển xuống và chất xếp hàng hóa lên phương tiện, gửi hàng đến đúng địa chỉ cho khách hàng …

Ngoài ra có thể phân loại dịch vụ theo chủ thể thực hiện dịch vụ (thứ nhất, thứ hai, thứ ba) hoặc theo địa điểm thực hiện dịch vụ (Tại doanh nghiệp dịch vụ hoặc tại nơi khách hàng yêu cầu).Việc phân loại dịch vụ theo các tiêu thức khác nhau cho phép doanh nghiệp có thể nhận thức được mức độ quan trọng và vị trí của dịch vụ trong việc thỏa mãn nhu cầu khách hàng, từ đó mà có chính sách lựa chọn, đầu tư và phối hợp cung ứng dịch vụ khách hàng phù hợp.

2.2.2 Các chỉ tiêu và phương pháp xác định tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng

a. *Các chỉ tiêu đo lường dịch vụ khách hàng:*

Dựa vào mối quan hệ giữa mức dịch vụ khách hàng và doanh thu có thể nhận thấy mức dịch vụ khách hàng càng cao thì độ hài lòng của khách hàng càng lớn. Để đo lường mức độ thỏa mãn của khách hàng do dịch vụ tạo ra, các doanh nghiệp thường sử dụng khái niệm tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng.

a1. Mức tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng (Customer Service Standards) cho biết khả năng doanh nghiệp có thể đáp ứng được các yêu cầu về dịch vụ khách hàng ở ngưỡng giới hạn nào hay mang lại bao nhiêu % sự hài lòng cho khách. Đây là chỉ tiêu tổng quát đo lường sự thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng hay mức chất lượng dịch vụ khách hàng tổng hợp được đo lường qua mức độ (Tỷ lệ %) hài lòng của khách hàng. Mức chất lượng dịch vụ này sẽ được lượng hóa qua các chỉ tiêu cụ thể tùy theo chuỗi các dịch vụ khách hàng mà doanh nghiệp cung cấp cho các nhóm khách hàng mục tiêu. Dưới đây là một số những chỉ tiêu phổ biến

a2. Tần số thiếu hàng (Stockout Frequency). Cho biết số làn thiếu bán hàng hóa trong một đơn vị thời gian

a3. Tỷ lệ đầy đủ hàng hóa (Fill Rate): Thể hiện qua tỷ lệ phần trăm hàng hóa thiếu bán trong một đơn vị thời gian hoặc một đơn hàng

a4. Tỷ lệ hoàn thành các đơn hàng (Orders shipped complete): Cho biết số đơn hàng hòa thành trên tổng số đơn hàng ký kết trong một đơn vị thời gian, thường là một năm hoặc một quý.

a5. Tốc độ cung ứng (Speed): Khoảng thời gian thực hiện một đơn đặt hàng tính từ khi khách hàng trao đơn đặt hàng đến khi khách hàng nhận đơn hàng.*(Lead time)*

a6. Độ ổn định thời gian đặt hàng(Consistency): Dao động thời gian của khoảng

thời gian đặt hàng bình quân.

a7. Tính linh hoạt (Flexibility): Cho biết khả năng thích nghi với các nhu cầu dịch vụ khách hàng đặc biệt và sự thay đổi của khách hàng

a8. Khả năng sửa chữa các sai lệch (Malfuntion Recovery): Mức độ tiếp thu và sửa chỉnh những sai sót tác nghiệp với khách hàng một cách nhanh chóng và hiêu quả.

a9. Độ tin cậy dịch vụ (Reliability): Sự tin tưởng, uy tín của dịch vụ khách hàng và doanh nghiệp đối với khách hàng

Ngoài ra các chỉ tiêu về tính thuận tiện của đặt hàng, sự an toàn cho hàng hóa như vận chuyển hàng không gây thiệt hại, các vận đơn chính xác / hoàn hảo, thực hiện trả hàng an toàn, cung cấp thông tin nhanh chóng và chính xác, thái độ phục vụ thiện chí hoặc khả năng nhanh chóng giải quyết các vấn đề nảy sinh cũng được sử dụng để đánh giá chất lượng phục vụ…Tuy nhiên các chỉ tiêu này rất khó có thể đánh giá hoặc định lượng.

b. *Phương pháp xác định tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng.*

Trong thực tế, doanh nghiệp có thể sử dụng một số phương pháp phổ biến để xác định mức tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng dưới đây

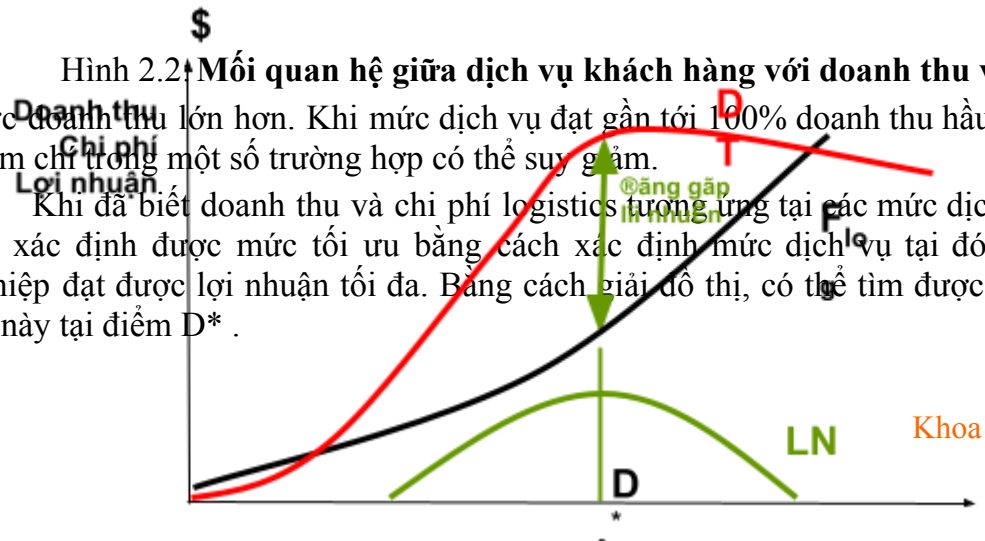
b1. Phương pháp phân tích mối quan hệ chi phí / doanh thu

(Xác định mức dịch vụ tối ưu)

Phương pháp này xuất phát từ quan điểm cho rằng việc giảm thiểu chi phí logistics là không thể thực hiện được trong điều kiện gia tăng chất lượng dịch vụ cạnh tranh nên tìm kiếm mức dịch vụ mang lại lợi nhuận tối đa mới là mức dịch vụ hợp lý. Mức dịch vụ này xác đinh dựa vào phân tích mối quan hệ biến thiên giữa trình độ dịch vụ khách hàng với doanh thu và chi phí nên còn gọi là phương pháp chi phí /doanh thu (Xem hình 2.2).

Dễ nhận thấy rằng trình độ dịch vụ khách hàng là kết quả của việc thiết lập các mức hoạt động logistics khác nhau với các mức chi phí tương ứng. Về cơ bản có thể nhận thấy mức dịch vụ khách hàng và tổng chi phí logistics có quan hệ tỷ lệ thuận. Khi nâng trình độ dịch vụ lên các mức cao hơn đòi hỏi phải tăng cường chi phí logistics. Tuy nhiên các nghiên cứu thống kê cho thấy các mối quan hệ này không tuyến tính, mà biến đổi theo quy luật hàm số mũ, đồ thị đường chi phí được biểu diễn trên trục tọa độ cho thấy rằng tại các mức chất lượng dịch vụ xấp xỉ 100% chi phí logistics là vô cùng lớn. Do đó các cơ hội ngày càng trở nên khó với tới và nắm bắt.

Mối quan hệ giữa các mức dịch vụ và doanh thu cũng được biểu diễn trên đồ thị qua đường cong chữ S, cho thấy các mức dịch vụ tăng dần không phải luôn tạo ra những



Hình 2.2 **Mối quan hệ giữa dịch vụ khách hàng với doanh thu và chi phí**

mức doanh thu lớn hơn. Khi mức dịch vụ đạt gần tới 100% doanh thu hầu như không tăng, thậm chí trong một số trường hợp có thể suy giảm.

Khi đã biết doanh thu và chi phí logistics tương ứng tại các mức dịch vụ, chúng ta có thể xác định được mức tối ưu bằng cách xác định mức dịch vụ tại đó cho phép doanh nghiệp đạt được lợi nhuận tối đa. Bằng cách giải đồ thị, có thể tìm được điểm dịch vụ tối ưu này tại điểm D* .

Mặt khác mức dịch vụ khách hàng D* cũng được xác định qua bài toán cực trị có dạng:

$$F(x)= R(x) – C(x) \rightarrow Max$$

Trong đó F(x) là hàm lợi nhuận; R(x) là hàm doanh thu; C(x) là hàm chi phí với biến số x là mức dịch vụ khách hàng. Giải bài toán cực trị trên, giá trị tìm được của x tương ứng với giá trị lớn nhất của hàm lợi nhuận sẽ xác định mức tiêu chuẩn dịch vụ cần tìm. Có thể nhận thấy mức tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng tối ưu trong trường hợp này không phải là mức chất lượng cao nhất nhưng là mức đóng góp được nhiều lợi nhuận nhất cho doanh nghiệp dựa trên sự cân đối giữa doanh thu và chi phí.

b2. Phương pháp phân tích các phương án chi phí thay thế

Không phải lúc nào doanh nghiệp cũng có thể xác định được mối quan hệ giữa doanh thu và mức tiêu chuẩn dịch vụ logistics. Mặt khác các nhà quản trị cũng nhận thấy rằng, tương ứng với một mức tiêu chuẩn dịch vụ logistics có thể có nhiều mức chi phí khác nhau do khả năng phối hợp và trình độ quản lý các hoạt động logistics khác nhau. Do đó, trong trường hợp thế này có thể chọn trình độ dịch vụ khách hàng định trước, sau đó thiết kế hệ thống logistics để đáp ứng mức dịch vụ này với chi phí tối thiểu. Hệ thống này cũng cho phép doanh nghiệp đạt được lợi nhuận khả quan. Để thiết kế hệ thống tối ưu trong trường hợp này có thể sử dụng phân tích mang tính kinh nghiệm. Phân tích bao gồm thay đổi các nhân tố tạo nên dịch vụ để có được các hệ thống dịch vụ có chi phí tối thiểu. Nếu lặp lại kiểu phân tích này một số lần, có thể thu được một số phương án phối hợp có chi phí tương ứng với các trình độ dịch vụ khác nhau. Ví dụ minh họa về cách phân tích này được trình bày ở bảng 2.1

Phương pháp này không chỉ ra các phương án của hệ thống logistics và mức dịch vụ khách hàng tương ứng ảnh hưởng ra sao đến doanh thu, nhưng có thể xác định được mức chi phí tăng thêm của mỗi mức dịch vụ. Thí dụ minh họa cho thấy, để cải thiện trình độ dịch vụ khách hàng từ 85% lên 90%, chi phí logistics sẽ tăng từ 7 triệu $ lên 9 triệu $ mỗi năm. Phần dịch vụ tăng thêm 5% đòi hỏi phải tăng thêm 2 triệu USD chi phí. Do vậy nếu nâng mức dịch vụ từ 85% lên 90% thì doanh thu phải tăng thêm và phần tăng lên ít nhất phải đủ để bù đắp phần chi phí logistics tăng thêm. Việc chọn mức dịch vụ cuối cùng thuộc quyết định của nhà quản trị, có tham chiếu với trình độ dịch vụ của đối thủ cạnh tranh, ý kiến người bán hàng, kinh nghiệm, tuy nhiên thông tin về chi phí ứng với các mức dịch vụ khách hàng khác nhau sẽ hỗ trợ đắc lực cho quyết định này. Theo cách này, không thể đảm bảo rằng, trình độ dịch vụ có sự cân đối tốt nhất giữa doanh thu và chi phí.

Bảng 2.1: **Các phương án chi phí và mức dịch vụ logistics hàng khác nhau**

No	Các phương án thay thế	Chi phí logistics hàng năm	Trình độ dịch vụ khách hàng
1	Chuyển đơn hàng bằng thư, vận chuyển đường thuỷ, mức dự trữ thấp	5.000.000 $	80%
2	Chuyển đơn hàng bằng thư, vận chuyển đường sắt, mức dự trữ thấp	7.000.000 $	85%

3	Chuyển đơn hàng bằng thư, vận chuyển ôtô, mức dự trữ thấp	9.000.000 $	90%
4	Chuyển đơn hàng bằng thư, vận chuyển đường sắt, mức dự trữ cao	12.000.000 $	93%
5	Chuyển đơn hàng bằng thư, vận chuyển ôtô, mức dự trữ cao	15.000.000 $	95%
5	Chuyển đơn hàng bằng điện thoại, vận chuyển ôtô, mức dự trữ cao	16.000.000 $	96%

b3. Phương pháp ưu tiên (phân tích ABC)

Cơ sở lý luận của phương pháp dựa trên hiện tượng có một số sản phẩm hoặc một số khách hàng sẽ mang lại nhiều lợi nhuận cho nhà sản xuất hơn các sản phẩm hoặc khách hàng khác. Phương pháp này cho thấy sự cần thiết phải duy trì tốt mối quan hệ với tập khách hàng – sản phẩm "béo bở" với mức dịch vụ tương ứng để có thể tối ưu hóa hiệu quả kinh doanh. Ở đây, phân tích ABC để được dùng như một công cụ để phân loại các hoạt động hoặc sản phẩm theo mức độ quan trọng của chúng. Bảng 2.2 cho thấy một ma trận khách hàng – sản phẩm. Nó được dùng để phân loại khách hàng / sản phẩm và đánh giá các mức độ tối ưu để tính toán các mức đầu tư dịch vụ khách hàng phù hợp

Danh mục hàng A bao gồm các sản phẩm mang lại nhiều lợi nhuận nhất, chiếm một tỉ lệ nhỏ trong tổng cơ cấu hàng hóa; tiếp theo là danh mục B, C, D; sản phẩm trong danh mục hàng D thường là ít mang lại lợi nhuận nhất và thường chiếm **80%** tổng cơ cấu hàng hoá.

Bảng 2.2: **Ma trận phân loại khách hàng – sản phẩm**

Loại khách hàng	Loại sản phẩm			
	A	B	C	D
I	1	2	6	10
II	3	4	7	12
III	5	8	13	16
IV	9	14	15	19
V	11	17	18	20

Khách hàng loại I là khách hàng mang lại nhiều lợi nhuận nhất và thường chỉ chiếm chưa đầy từ **5-10 %.** Khách hàng trong loại V là ít đem lại lợi nhuận nhất bởi họ chỉ mua một lượng nhỏ hàng hoá hay là họ không làm tăng nhiều lắm trong tổng khối lượng bán hàng năm. Nhưng loại khách hàng này chiếm đa số trong tổng khách hàng của một công ty .

Trong ma trận trên có 20 phương án kết hợp (trong thực tế có thể không tồn tại đầy đủ các phương án kết hợp này) Sự kết hợp tập khách hàng – sản phẩm tối ưu nhất có được khi sản phẩm loại A được bán cho tập khách hàng loại I (đây là tối ưu loại 1, mang lại lợi nhuận lớn nhất cho nhà sản xuất). Sự kết hợp mang tính tối ưu tiếp theo là sản phẩm loại B được bán cho khách hàng loại I (tối ưu loại 2). Và cứ thể sự kết hợp giữa việc bán 1 sản phẩm loại D cho khách hàng loại V sẽ mang lại ít lợi nhuận nhất (tối ưu loại 20).

Ma trận ở bảng 2.2 được minh hoạ cụ thể trong bảng 2.3. Mức tối ưu được chia ra làm 4 mức, trong đó mức tốt nhất là từ loại 1 đến 5, và mức này đòi hỏi khả năng 100% có hàng trong kho và việc giao hàng được thực hiện trong 48h và 99% hàng được chuyển là phù hợp với các tiêu chuẩn. Mức kém hiệu quả nhất là từ 16-20. Mức này sẽ cung cấp hàng hoá trong vòng 120h, mức hàng trong kho là 90% và hàng được chuyển đạt tiêu chuẩn là 93%.

Các vụ buôn bán ở mức tối ưu thấp, đôi khi cũng mang lại nhiều lợi nhuận hơn nhờ việc giảm các chi phí dịch vụ. Một trong những phương pháp đó là trì hoãn các đơn đặt hàng trong một khoảng thời gian, ví dụ là từ thứ 2 tơi thứ 6 và sau đó gộp các đơn này vào một chuyến vận chuyển tới các khách hàng, từ đó nhà sản xuất sẽ có thể tiết kiệm được một khoản chi phí. Lợi nhuận cũng có thể có nếu nhà sản xuất thoả thuận được với khách hàng trả các khoản cước phí vận chuyển hoặc có thể cho khách hàng đặt hàng vào bất kỳ thời điểm nào nhưng với giao hẹn là sẽ giao hàng trong 1 khoảng thời gian thoả thuận nào đó. Phương pháp này thích hợp với các doanh nghiệp có phổ mặt hàng rộng và các nhóm khách hàng đa dạng

Phương pháp này thường được sử dụng tại các doanh nghiệp bán lẻ nhằm xác đinh chỉ tiêu về lượng hóa dự trữ hợp lý, từ đó làm tiền đề xác định các chỉ tiêu khác của chính sách dịch vụ. Nó dựa vào lý thuyết cho rằng, lợi ích chủ yếu của việc có sẵn hàng dự trữ

Bảng 2.3: **Lựa chọn các mức dịch vụ khách hàng với các nhóm khách hàng – sản phẩm**

Mức tối ưu	Tỉ lệ hàng DT trong kho (%)	Thời gian (giờ)	Đạt tiêu chuẩn (%)
1-5	100	48	99
6-10	97.5	72	97

11-15	95	96	95
16-20	90	120	93

b4. Phương pháp dựa trên chi phí thiếu hàng dự kiến
(Phản ứng của khách hàng khi hết hàng trong kho)

(hay lợi ích của việc thỏa mãn dịch vụ khách hàng) chính là giảm tỷ lệ thiếu hàng dự trữ. Do đó, chúng ta có thể tính toán chi phí của việc thiếu hàng dự trữ dự kiến qua việc sử dụng những thông tin dự báo về khả năng có thể xảy ra việc thiếu dự trữ. Sau đó, có thể phân tích để xác định **các mức độ dịch vụ khách hàng** khác nhau một cách trực tiếp bằng việc so sánh chi phí thiếu hàng dự kiến và lợi ích của việc tăng doanh thu do dịch vụ khách hàng mang lại.

Phương pháp tiến hành theo trình tự sau:

- *Bước 1:* xác định những hậu quả có khả năng xảy ra do việc thiếu hàng. Thông thường bao gồm 3 khả năng: đặt hàng lại - mất doanh số - mất khách hàng.
- *Bước 2:* tính toán kết quả của mỗi chi phí thiệt hại đó, sau đó ước lượng chi phí của việc thiếu hàng để bán.

Chẳng hạn chúng ta giả định như sau:

- 70% sẽ đặt hàng lại khi xảy ra việc thiếu hàng, và mỗi đơn đặt hàng lại đòi hỏi khoản chi phí phụ thêm là 60$.
- 20% dẫn tới việc mất doanh số, và chi phí do mất doanh số này là 200$ trên lợi nhuận biên.
- 10% dẫn tới việc mất khách hàng, chi phí là 2.000$.

Có thể tính toán ảnh hưởng tổng hợp như sau:

70% của 60$ = 42$
20% của 200$ = 40$
10% của 2.000$ = 200$

Tổng chi phí ước tính cho mỗi lần thiếu hàng = 282$.

Nếu trong một chu kỳ dự trữ xuất hiện 10 lần thiếu hàng thì tổng chi phí thiếu hàng là: 2.820$.

- *Bước 3:* xác định mức dự trữ hợp lý. 2.820 $ là số tiền trung bình mà công ty có thể tiết kiệm khi ngăn được toàn bộ việc thiếu hàng để bán, do vậy công ty chỉ nên tiến hành dự trữ phụ thêm một lượng hàng có chi phí dự trữ không lớn hơn 2820$. Nói cách khác lượng hàng mua để dự trữ nhằm chống lại việc thiếu hàng chỉ nằm trong giới hạn mà toàn bộ chi phí cho lượng hàng này không lớn hơn 2.820 $.

2.3 Quá trình thực hiện đơn đặt hàng và chất lượng dịch vụ khách hàng

2.3.1 Quá trình thực hiện đơn hàng

Khi nói đến việc cung cấp hàng hóa cho khách hàng ở đầu ra, chúng ta sử dụng thuật ngữ *chu kỳ đặt hàng/ hoặc chu kỳ đơn hàng*. Thuật ngữ *chu kì bổ sung* được sử dụng trong trường hợp doanh nghiệp mua thêm hàng dự trữ cũng như trong hoạt động quản lý liệu đầu vào. Về cơ bản, 1chu kì đặt hàng của hãng này sẽ là chu kì bổ sung thêm của hãng khác. Để đơn giản chúng ta sử dụng thuật ngữ chu kỳ đặt hàng trong các thảo luận về sau.

Như trên đã đề cập, dịch vụ khách hàng thể hiện chủ yếu qua các chu kỳ thực hiên đơn hàng.Thời gian để hoàn thành các hoạt động trong một chu kỳ đặt hàng (order cycle) là yếu tố then chốt quyết định chất lượng dịch vụ khách hàng. Xét từ quan điểm khách hàng, trình độ dịch vụ khách hàng cao có nghĩa là thời gian của một chu kỳ đặt hàng phải ngắn và ổn định, do đó cải tiến chu kỳ thực hiện đơn hàng sẽ góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng. Có thể xác lập mối quan hệ này giữa các chỉ tiêu chất lương dịch vụ khách hàng vơi kết quả thực hiện đơn hàng dưới đây.

- Các chỉ tiêu về dịch vụ khách hàng như tỷ lệ thực hiện đơn hàng, mức độ giao hàng đúng hạn, tỷ lệ các sai lệch trong giao hàng thể hiện mức độ hoàn hảo của đơn hàng đáp ứng.

Mức độ hoàn hảo của đơn hàng = % giao hàng đúng hạn x % hoàn thành đơn đặt hàng x % lỗi

Giả sử trong thời gian là 12 tháng, hoạt động của 1 dịch vụ khách hàng để đáp ứng nhu cầu của khách hàng là :

90 % giao hàng đúng hạn

80 % hoàn thành đơn đặt hàng

70 % hàng lỗi và hỏng

Trong trường hợp này mức độ đáp ứng đơn đặt hàng hoàn hảo xét trên góc độ dịch vụ khách hàng sẽ là

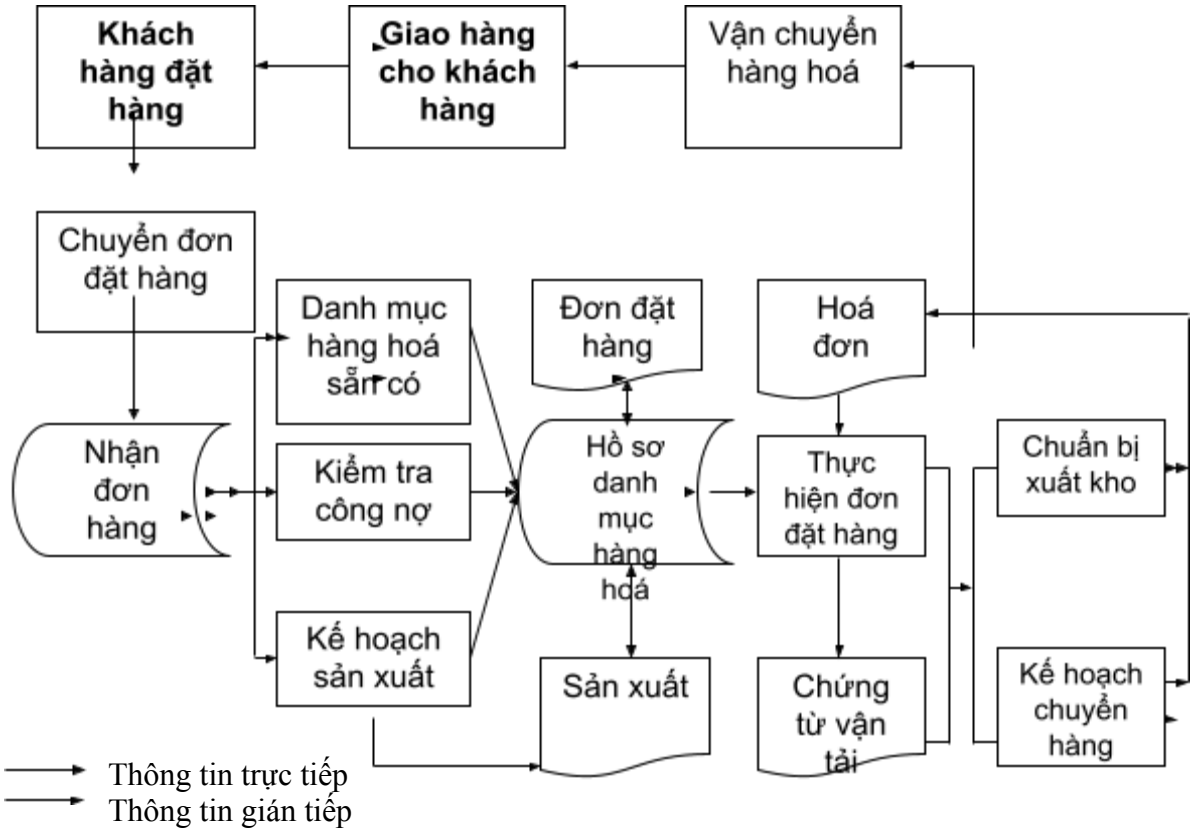
$$90\% \times 80\% \times 70\% \approx 50\%.$$

- Các chỉ tiêu về số lượng, cơ cấu hàng hóa dự trữ hay lượng dự trữ hàng hóa có sẵn sẽ ảnh hưởng đến khả năng đáp ứng đơn hàng.

Ví dụ: một đơn hàng yêu cầu 5 loại sản phẩm, mỗi loại sản phẩm có xác suất dự trữ là 0,9 thì xác xuất đáp ứng đơn hàng là: 0,9 x 0,9 x 0,9 x 0,9 x0,9 = 0,59.

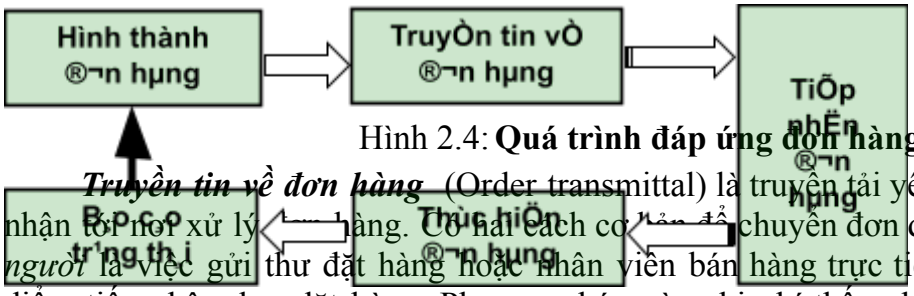
Để làm rõ các nội dung của một chu kỳ đặt hàng, hãy theo dõi đường đi của một đơn đặt hàng điển hình (hình 2.3). .

Căn cứ vào đường đi của một đơn hàng trong hình 2.3, có thể chia các tác nghiệp cơ bản trong quá trình đáp ứng một đơn đặt hàng thành các bước trong hình 2.4, bao gồm hình thành đơn hàng, chuyển đơn đặt hàng, xác nhận đơn hàng, thực hiện đơn hàng, thông báo về tình trạng đơn hàng



Hình 2.3: **Hành trình của một đơn đặt hàng**

Hình thành đơn đặt hàng **(**order preparation) là hoạt động thu thập những yêu cầu về hàng hóa hoặc dịch vụ của khách hàng. Việc truyền tin này có thể được khách hàng hoặc người bán điền thông tin trực tiếp vào các mẫu đơn đặt hàng; điện thoại trực tiếp cho nhân viên bán hàng, hoặc lựa chọn từ những mẫu đơn đặt hàng trong máy tính.



Hình 2.4: **Quá trình đáp ứng đơn hàng**

Truyền tin về đơn hàng (Order transmittal) là truyền tải yêu cầu đặt hàng từ nơi tiếp nhận tới nơi xử lý đơn hàng. Có hai cách cơ bản để chuyển đơn đặt hàng.*Chuyển bằng sức người* là việc gửi thư đặt hàng hoặc nhân viên bán hàng trực tiếp mang đơn đặt hàng tới điểm tiếp nhận đơn đặt hàng. Phương pháp này chi phí thấp nhưng lại rất chậm. *Chuyển đơn đặt hàng bằng phương tiện điện tử*: sử dụng điện thoại, máy vi tính, máy sao chép hoặc truyền thông qua vệ tinh. Cách này giúp thông tin đặt hàng được truyền tải ngay lập tức, chính xác, đáng tin cậy, do đó ngày càng được thay thế cho cách thứ nhất.

Tiếp nhận đơn hàng (Order entry): Tiếp nhận hàng là một hoạt động diễn ra trước khi thực hiện một đơn đặt hàng. Nó bao gồm: (1) kiểm tra độ chính xác của các thông tin đặt hàng như mô tả về sản phẩm, số lượng, giá cả; (2) kiểm tra tính sẵn có của những sản

phẩm được đặt hàng; (3) chuẩn bị văn bản từ chối đơn đặt hàng, nếu cần; (4) kiểm tra tình trạng tín dụng của khách hàng; (5) sao chép lại thông tin đặt hàng; và (6) viết hóa đơn. Những hoạt động này là rất cần thiết bởi vì thông tin đặt hàng không phải lúc nào cũng ở dạng đúng theo yêu cầu để tiếp tục thực hiện; hoặc có thể không được trình bày một cách chính xác, hoặc doanh nghiệp nhận thấy cần phải chuẩn bị thêm trước khi đơn đặt hàng được thực hiện. Kiểm tra đơn đặt hàng có thể thực hiện một cách thủ công hoặc được tự động hoá. Cải tiến công nghệ đem lại lợi ích đáng kể trong việc tiếp nhận đơn hàng. Mã vạch, máy quét quang học và máy tính đã làm tăng nhanh năng xuất lao động và tính chính xác của các thao tác nói trên.

Thực hiện đơn hàng (Order filling) gồm những hoạt động : (1) tập hợp hàng hóa trong kho, sản xuất hoặc mua; (2) đóng gói để vận chuyển; (3) xây dựng chương trình giao hàng; (4) chuẩn bị chứng từ vận chuyển. Những hoạt động này có thể được thực hiện song song với việc kiểm tra xác nhận đơn hàng.

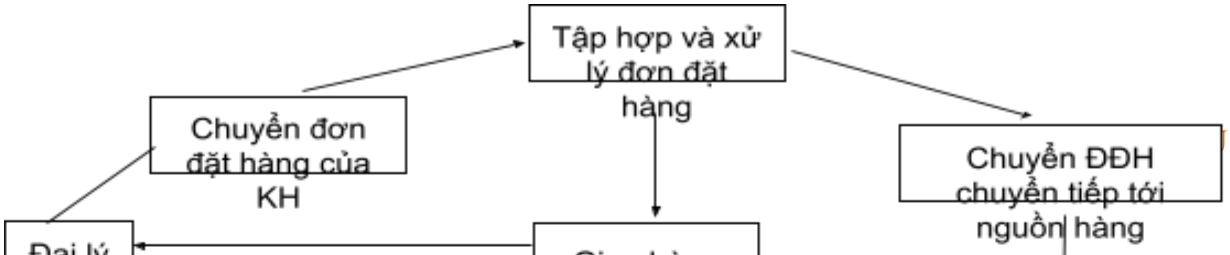
Thông báo về tình trạng thực hiện đơn đặt hàng (Order status reporting): Hoạt động này không ảnh hưởng đến tổng thời gian thực hiện đơn hàng.Nó cam kết rằng một dịch vụ khách hàng tốt đã được cung ứng thông qua việc duy trì thông tin cho khách hàng về bất cứ sự chậm trễ nào trong quá trình đặt hàng hoặc giao hàng. Bao gồm: (1) theo dõi đơn hàng trong toàn bộ chu kỳ đặt hàng; (2) thông tin tới khách hàng tiến trình thực hiện đơn đặt hàng trong toàn bộ chu kỳ đặt hàng và thời gian giao hàng.

Theo truyền thống, chu trình đặt hàng chỉ gồm những hoạt động xảy ra từ thời điểm đơn hàng được đặt tới thời điểm nhận bởi khách hàng. Những hoạt động đặc biệt như đặt hàng kế tiếp giải quyết chúng sẽ ảnh hưởng tới toàn bộ chiều dài chu trình đặt hàng. Những hoạt động phát sinh với khách hàng như là trả lại sản phẩm, giải quyết khiếu nại, và thanh toán hóa đơn vận tải không phải là bộ phận kỹ thuật của chu trình đặt hàng.

2.3.2 Tác động của thời gian đáp ứng đơn hàng đến chất lượng dịch vụ khách hàng

Xét trên góc độ thời gian, chu kỳ đáp ứng đơn hàng hay khoảng thời gian thực hiện đơn hàng (Lead time) được định nghĩa là khoảng thời gian từ khi khách hàng gửi đơn đặt hàng đến khi khách hàng nhận được hàng hóa. Các yếu tố của thời gian đặt hàng bao gồm *thời gian đặt hàng, thời gian tập hợp và xử lý đơn đặt hàng, thời gian bổ sung dự trữ, thời gian sản xuất và thời gian giao hàng.* Những khoảng thời gian này có thể được kiểm soát trực tiếp hoặc gián tiếp thông qua việc lựa chọn và thiết kế cách thức chuyển đơn đặt hàng, chính sách dự trữ, thủ tục xử lý đơn đặt hàng, phương thức vận chuyển, phương pháp lập kế hoạch. Hình 2.5 minh họa các khoảng thời gian cơ bản trong một chu kỳ thời gian đặt hàng điển hình.

Thời gian đặt hàng phụ thuộc vào phương thức đặt hàng, bao gồm khoảng thời gian mà người bán và các điểm tiếp nhận đơn hàng giữ lại đơn hàng trước khi chuyển nó và khoảng thời gian mà đơn hàng được chuyển đi. Các phương thức đặt hàng tiên tiến sẽ cho phép rút ngắn khoảng thời gian này đáng kể



Hình 2.5: **Phân tích tổng thời gian đáp ứng đơn hàng**

Thời gian tập hợp và xử lý đơn đặt hàng xảy ra đồng thời. Việc chuẩn bị chứng từ vận chuyển và kiểm tra dự trữ có thể được thực hiện trong khi hoạt động tập hợp đơn đặt hàng đang được tiến hành. Vì vậy tổng thời gian tiến hành cả hai hoạt động này không phải là tổng thời gian riêng rẽ của mỗi hoạt động đơn lẻ.

Thời gian bổ xung dự trữ **:** Khả năng dự trữ cũng có ảnh hưởng đến thời gian thực hiên đơn hàng, thông thường dự trữ tại kho sẽ được sử dụng. Khi dự trữ trong kho không còn, cần tiến hành bổ xung dự trữ bằng các đơn đặt hàng kế tiếp (back order) hoặc tiến hành sản xuất. Quá trình chuẩn bị hàng đôi khi rất đơn giản bằng lao động thủ công nhưng đôi khi cũng khá phức tạp và được và tự động hóa cao.

Thời gian vận chuyển và giao hàng. Thời gian giao hàng kéo dài từ thời điểm hàng được đặt trên phương tiện vận tải để di chuyển đến thời điểm nó được nhận và dỡ xuống tại địa điểm của người mua. Nó cũng có thể bao gồm thời gian để chất xếp hàng hóa ở điểm đầu và dỡ hàng hóa tại điểm cuối. Việc đo lường và kiểm soát thời gian giao hàng đôi khi có thể rất khó khi sử dụng dịch vụ thuê chuyên chở; tuy nhiên hầu hết các hãng

ngày nay đã phát huy năng lực của mình để cung cấp cho khách hàng những thông tin này

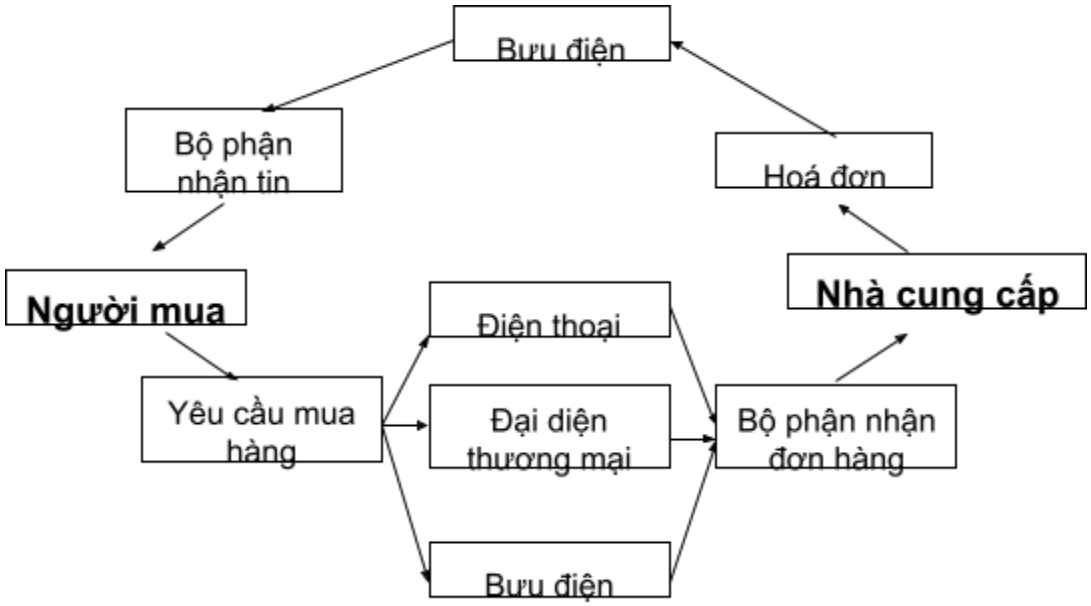
Tốc độ thực hiện đơn hàng bị ảnh hưởng rất lớn bởi các kỹ thuật thông tin tiến bộ như mã số, máy tính hóa và truyền thông điện tử. Do đó các công ty thường áp dụng triệt để các kỹ thuật này để rút ngắn thời gian và nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng. Bảng 2.4 dưới đây là so sánh sơ bộ đặc trưng của các hệ thống thực hiện đơn hàng.

Bảng 2.4: **Đặc trưng của các hệ thống thực hiện đơn hàng**

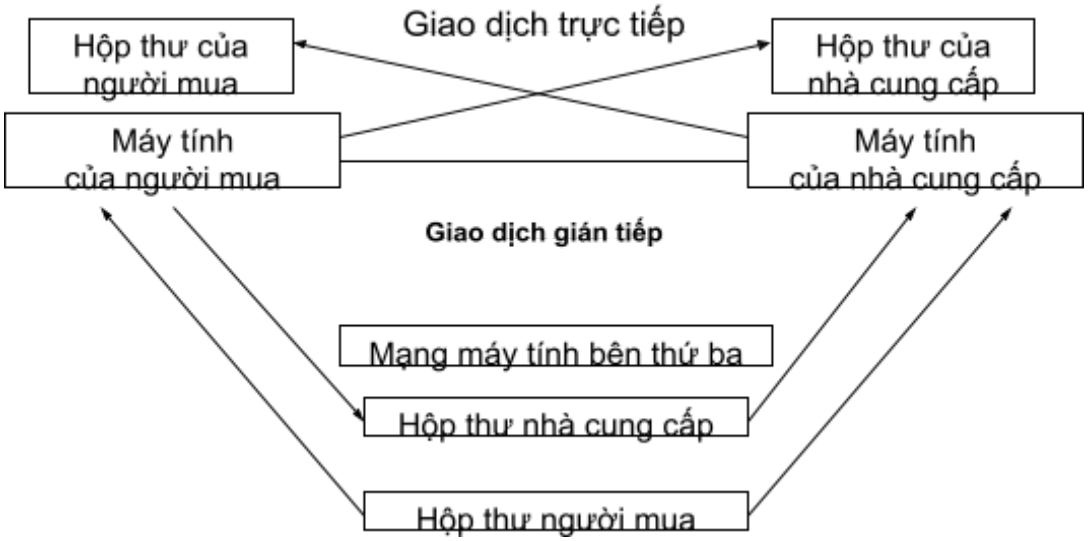
Cấp độ	Hình thức của hệ thống	Tốc độ	Chi phí thực hiện/duy trì	Hiệu quả	Độ chính Xác
1	Thực hiện bằng tay	Chậm	Thấp	Thấp	Thấp
2	Thực hiện bằng điện thoại	Trung Bình	Trung bình	Tốt	Trung bình
3	Nối mạng điện tử trực tuyến	Nhanh	Đầu tư cao, chi phí hoạt động thấp	Rất tốt	Cao

Đơn giản nhất và ở cấp độ thấp, đơn hàng được khách hàng lập bằng tay hoặc đánh máy rồi gửi cho nhà cung cấp qua bưu điện. Cách này tuy có chi phí thấp, nhưng tốc độ chậm, độ chính xác và hiệu quả không cao. Khi điện thoại xuất hiện, người ta truyền tin đặt hàng bằng điện thoại, fax…

Đây là một bước tiến bộ, giúp rút ngắn đáng kể thời gian đặt hàng, hình 2.6 và 2.7 cho thấy sự khác biệt giữa hai phương thức này.



Hình 2.6: **Dòng thông tin đặt hàng theo kiểu truyền thống**



Hình 2.7: **Dòng thông tin giao dịch điện tử**

Khi mạng máy tính ra đời các thông tin trong quá trình thực hiện đơn hàng đực truyền đi với một tốc độ gần như tức thì. Những ứng dụng về máy tính và hệ thống thông tin đã dẫn tới giảm đáng kể thời gian cần thiết để hoàn thành những công việc này .

Do thời gian là yếu tố tác động nhiều nhất đến chất lượng dịch vụ khách hàng của hoạt động logistics mà cần có các biện pháp tác động để làm giảm ngắn khoảng thời gian này một cách thích hợp.

- Trước hết là ưu tiên xử lý các đơn hàng mang lại lợi nhuận cao hơn nhằm phân bổ các nguồn lực về thời gian, công sức một cách hợp lý.
- Trong một số trường hợp cần sử lý đồng thời các khâu có thể phối hợp của nhiều đơn hàng hoặc của cùng đơn hàng để giảm thời gian xử lý. Gộp các đơn hàng thành những nhóm để xử lý đồng thời cũng là một cách có thể sử dụng để đạt mục tiêu này.
- Tăng cường tính chính xác của thực hiện đơn hàng và đặc biệt quan tâm đến khâu xử lý đơn hàng, khâu này nếu được làm tốt sẽ hạn chế tối đa các sai lệch mắc phải và làm giảm thời gian thực hiệ n những sửa chỉnh phát sinh.

2.3.3 Các quá trình đặt hàng cơ bản trong kênh phân phối

Phần trên cho thấy toàn bộ các khâu trong quá trình đặt hàng cơ bản, nhưng nó chưa cho thấy quá trình đặt hàng được tiến hành như một hệ thống cụ thể. Dưới đây là một số quá trình đặt hàng tiêu biểu

a. *Quá trình đặt hàng từ các nhà sản xuất với quy mô lớn*

Hệ thống đặt hàng này chủ yếu được thực hiện bằng sức người. Về hình thức, quá trình đặt hàng có thể được tự động hóa hoặc bán tự động, nhưng hoạt động của con người vẫn chiếm phần lớn trong chu kỳ đặt hàng. Hãy xem một nhà sản xuất bán hàng cho khách hàng công nghiệp thiết kế hệ thống đặt hàng của họ như thế nào.

Ví dụ: Công ty Samson - Packard chuyên sản xuất các loại dây nối, van và dây nối có độ bền cao sử dụng trong lĩnh vực công nghiệp. Công ty tiếp nhận trung bình khoảng 50 đơn đặt hàng mỗi ngày. Thời gian của quá trình đặt hàng là khoảng 4 đến 8 ngày trong tổng số 15 đến 25 ngày của chu kỳ đặt hàng. Thời gian của toàn bộ chu kỳ đặt hàng là dài, nó cho phép sản xuất theo yêu cầu của khách hàng. Những bước cơ bản trong chu kỳ đặt hàng, trừ hoạt động thực hiện đơn hàng bao gồm:

- Yêu cầu của khách hàng được nhập vào hệ thống đặt hàng theo hai cách. Thứ nhất, người bán hàng tập hợp đơn đặt hàng từ các khu vực thị trường và gửi chúng về trung tâm tiếp nhận đơn hàng. Thứ hai, khách hàng chủ động gửi đơn đặt hàng hoặc điện thoại trực tiếp tới trung tâm tiếp nhận đơn hàng.
- Dựa theo hóa đơn đặt hàng qua điện thoại, nhân viên phụ trách dịch vụ khách hàng sao chép đơn đặt hàng vào những mẫu đơn đặt hàng sơ lược. Những đơn đặt hàng này cùng với đơn đặt hàng gửi qua thư sẽ được tập hợp lại trong một ngày nhất định và chuyển tới đại diện phòng dịch vụ khách hàng cấp cao - người kiểm soát thông tin cho giám đốc bán hàng.
- Giám đốc bán hàng xem xét thông tin đặt hàng để nắm bắt được hoạt động bán hàng. Giám đốc bán hàng cũng thường viết những lưu ý chỉ dẫn trên đơn đặt hàng về những yêu cầu đặc biệt của khách hàng.
- Tiếp theo, đơn hàng sẽ được gửi tới nhân viên chuẩn bị đơn hàng, người sao chép thông tin đặt hàng theo những chỉ dẫn đặc biệt trên mẫu đơn chuẩn của Samson-Packard.
- Ở bước này, đơn đặt hàng được gửi tới phòng kế toán để kiểm tra khả năng thanh toán. Sau đó được chuyển tới phòng Bán hàng để xác định giá.
- Tiếp theo, phòng phân tích dữ liệu nhập thông tin đặt hàng vào trong máy tính để chuyển thông tin tới nhà máy, để quá trình thực hiện đơn hàng thuận tiện hơn, và để việc kiểm tra các đơn đặt hàng đang thực hiện được dễ dàng.
- Cuối cùng, người đại diện phòng dịch vụ khách hàng cấp cao kiểm tra đơn hàng ở mẫu cuối cùng và chuyển nó qua cách truyền tải điện tử tới người sản xuất thích hợp. Ở bước này, thông tin đặt hàng cũng đã sẵn sàng để cung cấp cho khách hàng.

b. *Quá trình đặt hàng của các nhà bán lẻ*

Các nhà bán lẻ thường thiết kế hệ thống đặt hàng của họ với mức độ tự động hóa cao. Việc đáp ứng nhanh đơn đặt hàng là không khó khăn vì dự trữ luôn sẵn sàng để đáp ứng nhu cầu của khách hàng cuối cùng. Lượng hàng hóa dự trữ này như một vật đệm để chống lại những ảnh hưởng gián tiếp của chu kỳ đặt hàng bổ sung. Tuy nhiên, chu kỳ đặt hàng bổ sung lại đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì danh mục bổ sung cố định. Hãy xem một công ty cung ứng cho hàng nghìn đại lý bán lẻ thiết kế quá trình đặt hàng để bổ sung hàng hóa dự trữ như thế nào.

Ví dụ: Tập đoàn Southland được biết đến chủ yếu nhờ 7.800 cửa hàng 7 - eleven và Quick Mart của nó. Sản phẩm bày tại cửa hàng phải được bổ sung thường xuyên và phần lớn sản phẩm trong kho đã đặt hàng trước. Các sản phẩm nọ không thể thay thế cho sản

phẩm kia nếu hết hàng. Quá trình đặt hàng cần phải thuận tiện, nhanh và chính xác để đảm bảo tính sẵn sàng liên tục của sản phẩm trong cửa hàng.

Điều này được thực hiện như sau: Một danh mục hàng hóa dự trữ trong cửa hàng hoặc hướng dẫn đặt hàng được lập ra bao gồm những sản phẩm dành riêng cho mỗi cửa hàng. Với việc sử dụng thiết bị tiếp nhận đơn đặt hàng điện tử, người quản lý cửa hàng hoặc nhân viên bán hàng cần một mã vạch trên hướng dẫn đặt hàng hoặc trên giá, và thông tin về quy mô cho loại mỗi sản phẩm yêu cầu. Những thông tin này sau đó được chuyển qua đường điện thoại tới trung tâm phân phối của Southland, nơi mà các thông tin này được nhập vào hệ thống tiếp nhận và xử lý đơn đặt hàng. Hệ thống này tích lũy những thông tin đã nhận và được điều chỉnh theo từng ngày. Đến khi tất cả các đơn đặt hàng đều được tiếp nhận, hệ thống sẽ đưa ra một danh mục chọn lọc theo sản phẩm và theo số lượng đặt hàng cho mỗi vị trí kho hàng và ấn định số kiểm cho từng cửa hàng riêng biệt.

c. *Quá trình đặt hàng của khách hàng là người tiêu dùng cá nhân*

Hệ thống đặt hàng được thiết kế để tương tác trực tiếp với khách hàng cuối cùng được dựa trên cơ sở đáp ứng trình độ dịch vụ khách hàng cao. Để đáp ứng nhu cầu của khách hàng, cửa hàng bán lẻ cung cấp một quá trình đặt hàng tức thì. McDonald's là một công ty đã tiến hành nhượng quyền thương mại rất thành công dựa trên quá trình đáp ứng các đơn đặt hàng nhanh chóng. Đáp ứng nhanh yêu cầu của khách hàng luôn là lợi thế cạnh tranh sắc bén đối với nhiều công ty, đặc biệt với những sản phẩm có khả năng thay thế cao.. Trong ví dụ được giới thiệu dưới đây, một số doanh nghiệp có thể đáp ứng nhanh nhu cầu của khách hàng ngay cả khi địa điểm kinh doanh của họ ở xa khách hàng hơn so với các cửa hàng bán lẻ tại địa phương.

Ví dụ: Rất nhiều nhà cung cấp phần cứng và phần mềm máy tính ở xa đã trở thành những đối thủ cạnh tranh với các cửa hàng bán lẻ địa phương. Theo thông lệ, khách hàng có thể tới các cửa hàng bán lẻ máy tính tại địa phương để mua loại mà họ cần, hoặc nếu cửa hàng đã hết thì người bán lẻ sẽ đặt hàng từ các nhà cung cấp.

Các nhà cung cấp máy tính không đặt tại địa phương cũng có thể cung cấp mức giá thấp. Tuy nhiên, việc vượt qua được những bất lợi về vị trí có thể đem lại thành công thực sự nếu cửa hàng thanh toán bằng thẻ tín dụng. Nhiều cửa hàng thanh toán bằng thẻ tín dụng như thế này đã phát triển một chính sách theo những bước dưới đây nhằm giảm thời gian của chu kỳ đặt hàng:

- Khách hàng gọi điện đến đặt hàng thông qua một số điện thoại miễn phí. Thư điện tử cũng là một lựa chọn nhưng nó làm tăng thời gian của chu kỳ đặt hàng.
- Người tiếp nhận đơn đặt hàng nhập yêu cầu đặt hàng vào một máy tính, khả năng đáp ứng của dự trữ được kiểm tra ngay lập tức từ hồ sơ dự trữ đã được lưu trong máy tính, giá được đưa ra và chi phí đặt hàng được tính toán. Nếu phương thức thanh toán là bằng thẻ tín dụng, thì việc kiểm tra thẻ tín dụng cũng được tiến hành thông qua xử lý số liệu bằng điện tử.
- Yêu cầu đặt hàng được chuyển đi bằng các phương tiện điện tử tới kho hàng để thực hiện. Thường thì yêu cầu đặt hàng sẽ được chuyển đi trong vòng một ngày kể từ khi nhận được đơn đặt hàng.

- Thông thường hàng hóa được vận chuyển trực tiếp bằng dịch vụ hàng không 2nd - Day hoặc bằng UPS tới nhà hoặc địa điểm kinh doanh của khách hàng. Việc giao hàng vào ban đêm có thể được tiến hành để giao hàng nhanh hơn nếu khách hàng yêu cầu.

Kết quả là tổng thời gian và chi phí đặt hàng của hình thức bán lẻ không cửa hàng này thấp hơn so với đặt hàng của nhà bán lẻ tại cửa hàng địa phương.

Tóm tắt chương 2

Dịch vụ logistics khách hàng là kết quả cuối cùng của việc thực hiện toàn bộ những hoạt động logistics. Chính sách dịch vụ khách hàng xác định những giới hạn trong vấn đề tối ưu hóa hoạt động logistics, nếu không có một chiến lược đáp ứng khách hàng phù hợp thì các quá trình khác của hoạt động logistics sẽ trở nên vô dụng.

Chương này trình bày khái niệm và các đặc trưng dịch vụ khách hàng của logistics, nhấn mạnh vai trò và tầm quan trọng của dịch vụ khách hàng do logistics mang lại cho một doanh nghiệp. Việc trình bày 4 nhân tố cơ bản cấu thành một dịch vụ là thời gian, độ tin cậy, thông tin và sự thích nghi cung cấp một tiền đề nhận thức làm cơ sở cho việc xây dựng các chỉ tiêu đo lường tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng nói chung và cho các loại hình kinh doanh khác nhau. Các hiểu biết về phân loại dịch vụ khách hàng cũng sẽ bổ sung một cái nhìn toàn diện về loại sản phẩm vô hình này theo các cách tiếp cận khác nhau.

Để xây dựng các mục tiêu của dịch vụ khách hàng, việc xác định các tiêu chuẩn dịch vụ là điều cơ bản, các phương pháp xác định tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng sẽ giúp doanh nghiệp có thể đạt được muc đích này một cách thích hợp trong các tính huống thực tế.

Mặc dù dịch vụ khách hàng là điểm xuất phát cho mọi hoạt động logistics tại doanh nghiệp nhưng quá trình thưc hiện đơn hàng được coi là nhân tố then chốt thể hiện chất lượng dịch vụ khách hàng. Toàn bộ các bước trong một chu kỳ đặt hàng cho thấy sự tiếp xúc chặt chẽ của khách hàng và doanh nghiệp ở khâu này, nó phản ánh cái nhìn của khách hàng về khả năng phục vụ hàng hóa của doanh nghiệp qua việc đáp ứng các đơn hàng hoàn hảo. Việc nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng vì vậy cần được làm rõ qua các nỗ lực thực hiện đơn hàng nhanh chóng, chính xác. Giảm thời gian thực hiện đơn hàng là biện pháp cần được quan tâm đúng mức.

Để cụ thể hóa quá trình đặt hàng lý thuyết, 3 mô hình xử lý đơn hàng tiêu biểu được mô tả nhằm giúp người học có một cái nhìn thực tế hơn về hoạt động đặt hàng.

CHƯƠNG 3. QUẢN TRỊ DỰ TRỮ

3.1 Khái niệm, phân loại dự trữ

3.1.1 Khái niệm và chức năng của dự trữ:

Trong toàn bộ nền kinh tế quốc dân, do sự cách biệt về không gian và thời gian giữa sản xuất và tiêu dùng sản phẩm, do đặc điểm khác biệt giữa sản phẩm sản xuất và sản phẩm tiêu dùng, do điều kiện địa lý, tự nhiên và khí hậu, hoặc do phải đề phòng những mất cân đối lớn có thể xảy ra (chiến tranh, thiên tai, ...) mà sản phẩm sau khi sản xuất ra không thể tiêu dùng hoặc tiêu thụ ngay, mà phải trải qua một quá trình nhằm xóa đi những sự cách biệt…kể trên. Sản phẩm trong trạng thái (hình thái) này được coi là dự trữ.

Đối với doanh nghiệp, cần thiết phải tập trung một lượng sản phẩm nhất định nhằm cải thiện dịch vụ khách hàng và giảm chi phí trong kinh doanh, như: cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng đầy đủ và nhanh, và do đó duy trì và phát triển doanh số; Tập trung một lượng lớn sản phẩm trong vận chuyển hoặc tại kho giúp giảm chi phí: duy trì sản xuất ổn định và năng suất cao, tiết kiệm trong mua và vận chuyển (trong mua: giảm giá vì lượng hoặc mua trước thời vụ; còn trong vận chuyển việc tăng qui mô lô hàng sẽ đảm bảo vận chuyển tập trung với chi phí thấp), và nhờ tập trung một lượng sản phẩm nhất định trong kho mà các doanh nghiệp giảm những chi phí do những biến động không thể lường trước. Bộ phận sản phẩm nhằm cho mục đích này được coi là dự trữ.

Như vậy, tất cả các hình thái tồn tại của sản phẩm hữu hình trong hệ thống Logistic do các nhân tố kinh tế gây nên nhằm thỏa mãn yêu cầu cung ứng của sản xuất và tiêu dùng với chi phí thấp được coi là dự trữ. Vậy:

Dự trữ là các hình thái kinh tế của sự vận động các sản phẩm hữu hình – vật tư, nguyên liệu, bán thành phẩm, sản phẩm,… - trong hệ thống logistics nhằm thỏa mãn nhu cầu của sản xuất và tiêu dùng với chi phí thấp nhất.

Dự trữ trong thương mại thực hiện 3 chức năng cơ bản: chức năng cân đối cung - cầu, chức năng điều hoà các biến động, và chức năng giảm chi phí.

Chức năng cân đối cung - cầu đảm bảo cho sự phù hợp giữa nhu cầu và nguồn cung ứng về số lượng, không gian và thời gian. Trong sản xuất và kinh doanh, phải tập trung khối lượng dự trữ thời vụ, dự trữ chở đến trước do điều kiện giao thông vận tải và khí hậu, dự trữ đề phòng những biến động của nền kinh tế. Chức năng này là do ảnh hưởng của môi trường vĩ mô đến quan hệ cung - cầu.

Chức năng điều hoà những biến động: Dự trữ để đề phòng những biến động ngắn hạn do sự biến động của nhu cầu và chu kỳ nhập hàng. Thực hiện chức năng này, cần phải có dự trữ bảo hiểm.

Chức năng giảm chi phí: Dự trữ nhằm giảm những chi phí trong quá trình sản xuất và phân phối. Chẳng hạn nhờ dự trữ tập trung, có thể vận chuyển những lô hàng lớn để giảm chi phí vận chuyển, và, tuy phải tăng dự trữ và do đó tăng chi phí dự trữ, nhưng tổng phí vận chuyển và dự trữ giảm đi đáng kể.

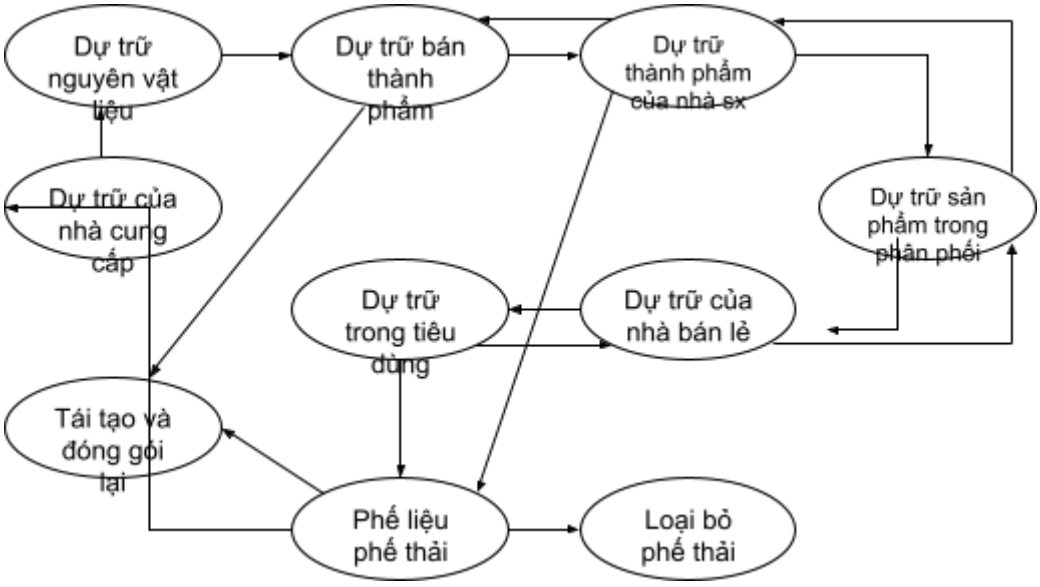
3.1.2 Phân loại dự trữ

Dự trữ gồm nhiều loại và có thể phân theo nhiều tiêu thức khác nhau. Một số tiêu thức chủ yếu để phân loại dự trữ trong hoạt động logistics:

* Phân loại theo vị trí của sản phẩm trên dây chuyền cung ứng;
* Phân loại theo các yếu tố cấu thành dự trữ trung bình
* Phân loại theo mục đích của dự trữ
* Phân loại theo thời hạn dự trữ;

a. *Phân loại theo vị trí của sản phẩm trên dây chuyền cung ứng*

Logistics là một chuỗi các hoạt động liên tục, có liên quan mật thiết với nhau, tác động qua lại lẫn nhau, được thực hiện một cách khoa học và có hệ thống, nhằm chu chuyển hàng hóa dịch vụ, … và những thông tin có liên quan, từ điểm đầu đến điểm cuối của dây chuyền cung ứng với mục tiêu thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng một cách tốt nhất. Để đảm bảo cho quá trình logistics diễn ra liên tục thì dự trữ sẽ tồn tại trên suốt dây chuyền cung ứng, ở tất cả các khâu (hình 3.1):



Ghi chú: Quy trình logistics

Quy trình logistics ngược (Reverse logistics flow)

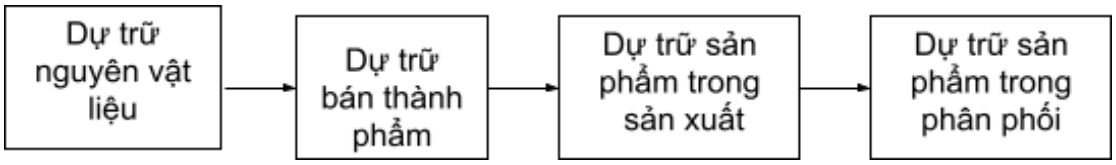
Hình 3.1: **Các loại dự trữ phân theo vị trí trên dây chuyền cung ứng**

* Nhà cung ứng – thu mua
* Thu mua – sản xuất
* Sản xuất – Marketing
* Marketing – Phân phối
* Phân phối – Trung gian

* Trung gian – Người tiêu dùng

Hình 3.1 cho thấy, để thực hiện quá trình logistics liên tục cần có nhiều loại dự trữ. Trước tiên là nhà cung cấp muốn đảm bảo có đủ nguyên vật liệu để cung ứng theo đơn đặt hàng của người sản xuất thì cần có dự trữ của nhà cung cấp. Khi nguyên vật liệu được giao cho người sản xuất, sau khi kiểm tra và làm thủ tục cần thiết sẽ được nhập kho – dự trữ để đảm bảo cho quá trình sản xuất được tiến hành liên tục, nhịp nhàng, đó là dự trữ nguyên vật liệu. Trong suốt quá trình sản xuất, nguyên vật liệu dưới dự tác động của các yếu tố khác, như: máy móc, sức lao động, … dần biến thành sản phẩm. Để quá trình sản xuất được liên tục, thì trong mỗi công đoạn của quá trình lại có dự trữ bán thành phẩm. Để có đủ sản phẩm theo yêu cầu của các đơn đặt hàng, thì sản phẩm làm ra sẽ được dự trữ tại kho thành phẩm của nhà máy, chờ đến khi đủ số lượng mới xuất đi. Đó là dự trữ sản phẩm tại kho của nhà sản xuất. Trong quá trình lưu thông, phân loại hàng hóa sẽ được dự trữ tại các trung tâm phân phối khu vực, tại kho của các nhà buôn … - Dự trữ sản phẩm trong phân phối. Khi sản phẩm đến tay các nhà bán lẻ, để đáp ứng yêu cầu của người tiêu dùng mọi lúc, nhà bán lẻ sẽ tổ chức dự trữ hàng hóa tại các kho, cửa hàng – Dự trữ của nhà bán lẻ, và cuối cùng sản phẩm đến tay người tiêu dùng, họ sẽ tổ chức dự trữ để đáp ứng nhu cầu cá nhân – Dự trữ của người tieu dùng.

Theo chiều thuận, quá trình logistics sẽ đi từ người cung cấp nguyên vật liệu cho người tiêu thụ sản phẩm cuối cùng, ở mối khâu của quá trình đều tổ chức dự trữ để đảm bảo cho quá trình liên tục và hiệu quả. Thực tế cho thấy, ở mỗi khâu trong quá trình logistics có thể xuất hiện những sản phẩm không đạt yêu cầu cần phải hoàn trả lại, những sản phẩm hư hỏng, khiếm khuyết, đòi hỏi phải tái chế, bao bì dán nhãn lại. Từ đó dẫn đến nhu cầu phải tổ chức quá trình logistics ngược (reverse logistics) và ở mỗi khâu cũng sẽ hình thành dự trữ. Trong các loại dự trữ ở hình 3.1, có 4 loại dự trữ chủ yếu (hình3.2)



Hình 3.2: **Các loại dự trữ chủ yếu phân theo vị trí trong hệ thống logistics**

Theo hình thái vận động của sản phẩm trong hệ thống logistics người ta còn có thể chia dự trữ làm hai loại: Dự trữ tại các cơ sở Logistics và dự trữ trên đường vận chuyển

- Dự trữ tại các cơ sở logistics, bao gồm dự trữ trong kho nguyên vật liệu, phụ tùng, … (gọi chung là kho vật tư); Dự trữ trong các kho bán thành phẩm của các tổ, đội, phân xưởng sản xuất; Dự trữ trong kho thành phẩm của nhà sản xuất; Dự trữ trong các kho của trung tâm phân phối, kho của các nhà bán buôn, bán lẻ; Dự trữ trong cửa hàng bán lẻ … Lượng dự trữ này đảm bảo cho sản xuất được liên tục và đáp ứng yêu cầu kinh doanh của các nhà bán buôn, bán lẻ, cũng như thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng.

- Dự trữ hàng hóa trên đường vận chuyển: là dự trữ hàng hóa đang trong quá trình vận động từ điểm đầu đến điểm cuối dây chuyền cung ứng. Thường thời gian vận chuyển trên

đường vận chuyển bao gồm: Thời gian hàng hóa được chuyên chở trên các phương tiện vận tải, thời gian bốc dỡ, chuyển tải, thời gian hàng được bảo quản, lưu trữ tại kho bãi của các đơn vị vận tải.

b. *Phân loại theo các yếu tố cấu thành dự trữ trung bình*

Dự trữ chu kỳ : là dự trữ để đảm bảo cho việc tiêu thụ sản phẩm (sản xuất hoặc bán hàng) được tiến hành liên tục giữa hai kỳ đặt hàng (mua hàng) liên tiếp

Dự trữ định kỳ được xác định bằng công thức:

$$D_{ck} = Q_n = \overline{m}t_{dh}$$

Trong đó:

D_{ck} : Dự trữ chu kỳ (Qui mô lô hàng nhập - Q_n)

$\overline{m}$: mức bán/ tiêu thụ sản phẩm bình quân 1 ngày đêm.

T_{dh} : thời gian của một chu kỳ đặt hàng (ngày)

Như vậy dự trữ chu kỳ phụ thuộc vào cường độ tiêu thụ sản phẩm và độ dài chu kỳ đặt hàng. Khi những yếu tố này thay đổi thì dự trữ chu kỳ sẽ thay đổi theo.

Trong trường hợp chỉ có dự trữ chu kỳ, dự trữ trung bình bằng 1/2 qui mô lô hàng nhập ($\overline{D} = \frac{1}{2}Q_n$)

+ Dự trữ bảo hiểm: Dự trữ chu kỳ chỉ có thể đảm bảo cho quá trình tiêu thụ sản phẩm được liên tục khi lượng cầu ($\overline{m}$) và thời gian cung ứng/ chu kỳ đặt hàng (t_{dh}) không đổi. Một khi $\overline{m}$ hoặc t_{dh} hoặc cả hai yếu tố này thay đổi, dự trữ chu kỳ không thể đảm bảo cho quá trình diễn ra liên tục, mà cần có dự trữ dự phòng, hay dự trữ bảo hiểm.

Dự trữ bảo hiểm được tính theo công thức sau:

$D_b = \delta.z$

)$_b$- Dự trữ bảo hiểm
- Độ lệch tiêu chuẩn chung
:- Hệ số tương ứng với xác suất có sẵn
ản phẩm để tiêu thụ (tra bảng)

Trong trường hợp doanh nghiệp phải có dự trữ bảo hiểm, dự trữ trung bình sẽ là:

$$\overline{D} = \frac{Q}{2} + D_b$$

+ Dự trữ trên đường: Dự trữ sản phẩm trên đường được xem là một bộ phận cấu thành nên dự trữ trung bình, nó bao gồm: dự trữ hàng hoá được chuyên chở trên các phương tiện vận tải, trong quá trình xếp dỡ, chuyển tải, lưu kho tại các đơn vị vận tải. Dự trữ trên đường phụ thuộc vào thời gian sản phẩm nằm trên đường và cường độ tiêu thụ hàng hóa, và bên đảm bảo dự trữ trên đường là bên sở hữu sản phẩm trong quá trình vận chuyển.

Dự trữ trên đường được tính theo công thức sau:

$$D_v = \overline{m}.\overline{t}_v$$

D_v - Dự trữ sản phẩm trên đường
EMBED Equation.3- Mức tiêu thụ sản phẩm bình quân một ngày
EMBED Equation.3- Thời gian trung bình sản phẩm trên đường

Nếu doanh nghiệp có dự trữ trên đường thì dự trữ trung bình sẽ là:

$$\overline{D} = \frac{Q}{2} + D_b + D_v$$

c. *Phân loại theo mục đích của dự trữ*

+ Dự trữ thường xuyên

Dự trữ thường xuyên nhằm đảm bảo thỏa mãn nhu cầu hàng ngày. Dự trữ thường xuyên phụ thuộc vào cường độ và sự biến đổi của nhu cầu và khoảng thời gian giữa 2 thời kỳ nhập hàng. Dự trữ thường xuyên bao gồm dự trữ chu kỳ và dự trữ bảo hiểm.

+ Dự trữ thời vụ

Có những loại hàng hoá tiêu thụ quanh năm, nhưng sản xuất có tính thời vụ như: nông sản, ngược lại có những sản phẩm chỉ tiêu dùng theo mùa vụ nhưng có thể sản xuất quanh năm như : quần áo thời trang. Để đáp ứng những nhu cầu nêu trên thì phải có dạng dự trữ theo mùa vụ. Một số ví dụ về dạng dự trữ này, như: ở xứ lạnh người ta dự trữ rau để phục vụ cho mùa đông; các công ty thiết bị trường học dự trữ sách, vở, dụng cụ học sinh để phục vụ cho ngày khai trường.

d. *Phân loại theo giới hạn của dự trữ:*

Theo tiêu thức này có các loại dự trữ:

* Dự trữ tối đa;

* Dự trữ tối thiểu;

* Dự trữ bình quân.

- Dự trữ tối đa: Là mức dự trữ sản phẩm lớn nhất cho phép công ty kinh doanh có hiệu quả. Nếu dự trữ vượt quá mức dự trữ tối đa sẽ dẫn đến hiện tượng hàng hóa bị ứ đọng, vòng quay vốn chậm, kinh doanh không hiệu quả.

- Dự trữ tối thiểu: Là mức dự trữ sản phẩm thấp nhất đủ cho phép công ty hoạt động liên tục. Nếu dự trữ sản phẩm dưới mức này sẽ không đủ nguyên vật liệu cung cấp cho sản xuất, không đủ hàng hóa cung cấp cho khách hàng, làm gián đoạn quá trình sản xuất cung ứng.

- Dự trữ bình quân: Là mức dự trữ sản phẩm bình quân của công ty trong một kỳ định (Thường là một năm).

Dự trữ bình quân được xác định bằng công thức:

$$\overline{D} = \frac{\frac{1}{2}d_1 + d_2 + ... + \frac{1}{2}d_n}{n-1}$$

Trong đó:

$\overline{D}$: Dự trữ trung bình

$d_1, d_2, ..., d_n$ - mức dực trữ ở những thời điểm quan sát;

1,2, …, n – thời điểm quan sát mức dự trữ.

3.2 Các yêu cầu quản trị dự trữ, phân loại sản phẩm dự trữ

3.2.1 Yêu cầu quản trị dự trữ

Quản trị dự trữ trong doanh nghiệp phải đảm bảo 2 yêu cầu: Yêu cầu trình độ dịch vụ, và yêu cầu giảm chi phí dự trữ.

a. *Yêu cầu dịch vụ*

Trình độ dịch vụ là việc xác định các mục tiêu hoạt động mà dự trữ phải có khả năng thực hiện. Trình độ dịch vụ được xác định bằng thời gian thực hiện đơn đặt hàng; hệ số thoả mãn mặt hàng, nhóm hàng và đơn đặt hàng (sản xuất, bán buôn); hệ số ổn định mặt hàng kinh doanh hệ số thoả mãn nhu cầu mua hàng của khách (bán lẻ). Những chỉ tiêu trình độ dịch vụ khách hàng trên đây phụ thuộc khá lớn vào việc quản trị dự trữ. Trình độ dịch vụ do dự trữ thực hiện được tính toán theo công thức sau:

$$d = 1 - \frac{m_t}{M_c}$$

d- Trình độ dịch vụ (một loại sản phẩm)
m_t- Lượng sản phẩm không thỏa mãn yêu cầu tiêu thụ
M_c- Nhu cầu tiêu thụ sản phẩm của cả kỳ

Trường hợp một đối tượng tiêu thụ nhiều loại sản phẩm thì trình độ dịch vụ chung được tính như sau:

$$d_c = \prod_{i=1}^{n} d_i$$

d_c- Trình độ dịch vụ chung cho một đối tượng tiêu thụ sản phẩm
d_i- Trình độ dịch vụ của mặt hàng i
n- Số sản phẩm cung cấp

Chỉ tiêu trình độ dịch vụ kế hoạch được xác định theo công thức sau:

$$d = 1 - \frac{\delta . f(z)}{Q}$$

δ - độ lệch tiêu chuẩn chung
f(z)- Hàm phân phối chuẩn
Q- Qui mô lô hàng nhập

Để nâng cao trình độ dịch vụ của dự trữ, có thể sử dụng những giải pháp sau:

- Thứ nhất là giải pháp truyền thống: tăng cường dự trữ. Giải pháp này có thể đạt đến trình độ dịch vụ nhất định, nhưng có thể làm tăng chi phí dự trữ và cả hệ thống logistics.

- Thứ hai là giải pháp cải tiến: vận chuyển sản phẩm nhanh, chọn nguồn hàng tốt hơn và quản trị thông tin hiệu quả hơn. Giải pháp này nhằm chọn phương án tối ưu trong quản trị dự trữ.

b. *Yêu cầu về giảm chi phí có liên quan đến dự trữ*

Có nhiều loại chi phí có liên quan đến quản trị dự trữ. Tổng chi phí có liên quan đến dự trữ bao gồm:

$$\sum F = F_m + F_d + F_v + F_{dh}$$

F_m: Chi phí giá trị sản phẩm mua

F_d: Chi phí dự trữ

F_v: Chi phí vận chuyển

F_{dh}: Chi phí đặt hàng

Các loại chi phí này đều liên quan đến một thông số của dự trữ, đó là qui mô lô hàng mua. Khi thay đổi qui mô lô hàng mua, các loại chi phí này biến đổi theo chiều hướng ngược chiều nhau, cụ thể chi phí dự trữ biến đổi ngược chiều với các chi phí: giá trị sản phẩm mua, chi phí vận chuyển, chi phí đặt hàng. Do đó, trong quản trị dự trữ dự trữ, phải xác định qui mô lô hàng sao cho:

$$\sum F = F_m + F_d + F_v + F_{dh}$$

$\rightarrow$ min

Chi phí dự trữ là những chi phí bằng tiền để dự trữ. Chi phí dự trữ trong mọt thời kỳ phụ thuộc vào chi phí bình quân đảm bảo một đơn vị dự trữ và qui mô dự trữ trung bình:

$$F_d = \overline{f_d}.\overline{D} = k_d p\left(\frac{1}{2}Q + D_b\right)$$

$\overline{f_d}$: Chi phí bình quân cho một đơn vị dự trữ

$\overline{D}$: Dự trữ bình quân

k_d: Tỷ lệ chi phí /giá trị sản phẩm cho một đơn vị sản phẩm

p: Giá trị của một ssơn vị sản phẩm

Q: Qui mô lô hàng

D_b: Dự trữ bảo hiểm

Tỷ lệ chi phí đảm bảo dự trữ là % của tỷ số chi phí đảm bảo dự trữ /giá trị trung bình của dự trữ.

Cấu thành chi phí đảm bảo dự trữ bao gồm những loại cơ bản sau:

- Chi phí vốn: chi phí bằng tiền do đầu tư vốn cho dự trữ, và thuộc vào chi phí cơ hội. Chi phí vốn phụ thuộc vào giá trị dự trữ trung bình, thời gian hạch toán và suất thu hồi vốn đầu tư. Thông thường trên thị trường tiền tệ, tỷ lệ chi phí vốn được tính theo lãi suất tiền

vay ngân hàng. Tỷ lệ chi phí vốn trung bình là 15%, dao động từ 8-40%.

- Chi phí công nghệ kho, thường gọi là chi phí bảo quản sản phẩm dự trữ ở kho. Trung bình chi phí này là 2%, dao động từ 0-4%.

- Hao mòn vô hình: giá tụi sản phẩm dự trữ giảm xuống do không phù hợp với thị trường (tình thế marketing). Thể hiện của chi phí này là % giảm giá bán. Chi phí này trung bình là 1,2%, dao động từ 0,5 - 2%.

- Chi phí bảo hiểm: là chi phí đề phòng rủi ro theo thời gian. Chi phí bảo hiểm tuỳ thuộc vào giá trị sản phẩm và tình trạng cơ sở vật chất kỹ thuật. Chi phí này trung bình 0,05%, dao động từ 0 - 2%.

- Ngoài ra còn có thể chi phí về thuế liên quan đến vị trí, địa phương, coi dự trữ là tài sản và bị đánh thuế.

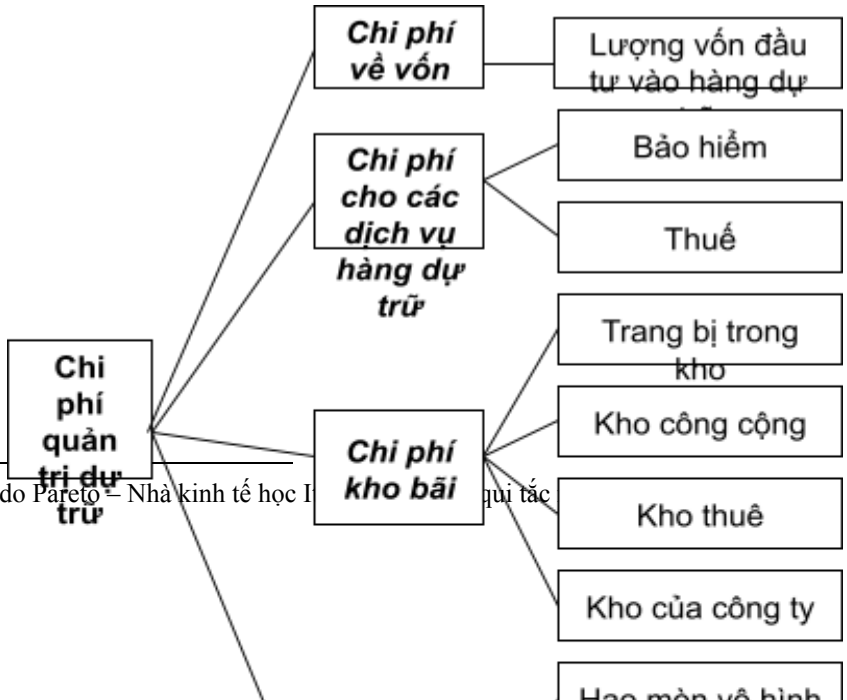
Như vậy, để giảm chi phí dự trữ, phải giảm được các yếu tố chi phí cấu thành nên chi phí bình quân cho một đơn vị dự trữ; đồng thời phải tính toán qui mô dự trữ bảo hiểm thích hợp để giảm dự trữ bình quân.

Sơ đồ chi phí quản trị dự trữ được thể hiện trên hình 3.3

3.2.2 Phân loại sản phẩm dự trữ

Phân loại hàng hoá dự trữ thành các nhóm A,B,C theo tầm quan trọng với những đặc trưng để quản trị dự trữ. Sự phân loại có thể dựa vào một số tiêu thức: doanh số, lợi nhuận, giá trị dự trữ, ...Trong quản trị, người ta hay sử dụng tiêu thức doanh số.

Qui tắc Pareto[3]*, hay còn gọi là qui tắc 80/20 thường được sử dụng trong phân loại sản phẩm dự trữ. Theo qui tắc này, những sản phẩm nào có tỷ trọng mặt hàng dự trữ (hoặc tỷ trọng khách hàng, đơn đặt hàng, người cung ứng) thấp (20%), nhưng có tỷ trọng doanh số cao (80%) thì được xếp vào loại A. Tương tự, tỷ trọng mặt hàng dự trữ cao hơn (30%), nhưng tỷ trọng doanh số thấp hơn (15%) được xếp vào loại B, và loại C có tỷ trọng mặt hàng dự trữ hàng hoá cao nhất (50%), và tỷ trọng doanh số thấp nhất (5%). Cách phân loại này xác định tầm quan trọng của loại sản phẩm, loại khách hàng trong kinh doanh để có chiến lược thích ứng.



[3]* Vilfredo Pareto – Nhà kinh tế học I qui tắc

Hình 3.3: **Cấu thành chi phí dự trữ**

Phương pháp phân loại này như sau:

- Lập bảng phân loại sản phẩm, về cơ bản có mẫu như ở bảng 3.1:

- Sắp xếp sản phẩm theo thứ tự từ doanh số cao đến thấp trên bảng phân loại. Sau đó, tính tỷ trọng doanh số của từng mặt hàng và điền vào bảng.

- Tính tỷ trọng cộng dồn(tần suất tích luỹ) doanh số và mặt hàng theo từng mặt hàng.

- Tiến hành phân nhóm hàng hoá căn cứ vào kết quả tính toán và qui tắc phân loại.

Trên cơ sở phân loại mà có các mục tiêu và cứ khác nhau đối với các nhóm sản phẩm. Nhóm A là quan trọng nhất, do đó mục tiêu dịch vụ khách hàng của dự trữ cao nhất, thường có trình độ dịch vụ khách hàng bằng 1 (d=1), nhóm C không cần thiết phải có trình độ dịch vụ khách hàng cao; Đối với hàng nhóm A thường sử dụng mô hình kiểm tra dự trữ thường xuyên, hàng nhóm C sử dụng mô hình kiểm tra dự trữ định kỳ dài ngày,…

Bảng 3.1: **Bảng phân nhóm sản phẩm theo qui tắc Pareto**

Số T.T	Tên hoặc ký hiệu sản phẩm	Doanh thu của từng loại sản phẩm	Tỷ trọng doanh thu (%)	Tỷ trọng doanh thu cộng dồn (%)	Tỷ trọng mặt hàng cộng dồn (%)	Phân loại theo nhóm A,B,C
1		max	max			**A**
2						
3				80	20	
…						**B**
…						
				95	50	
						C

n				100	100	
Cộng			100			

Chú ý: Tỷ trọng mặt hàng cộng dồn: $\sum m_i = \frac{1}{n} i.100$

Có nhiều quyết định trong dự trữ, các quyết định cơ bản là: Hệ thống dự trữ; Các thông số đối với từng hệ thống dự trữ.

3.3 Quyết định hệ thống dự trữ và thông số hệ thống "đẩy"

3.3.1 Quyết định hệ thống dự trữ

Việc hình thành và điều tiết dự trữ trong doanh nghiệp theo nhiều cách thức khác nhau. Tuy nhiên, tùy thuộc vào quyết định bổ sung dự trữ mà có 2 hệ thống cơ bản:

a. Hệ thống "kéo": Là hệ thống dự trữ trong đó, các đơn vị của doanh nghiệp hoạt động độc lập, việc hình thành và điều tiết dự trữ do từng đơn vị đảm nhiệm (kéo hút sản phẩm vào dự trữ tại đơn vị)

Đây là hệ thống dự trữ phân tán thích hợp với các doanh nghiệp hoạt động độc lập trên các thị trường rộng lớn, hoặc việc tập trung quản trị dự trữ sẽ gây nhiều tốn kém và không hiệu quả.

b. Hệ thống "đẩy": Là hệ thống do một trung tâm điều tiết dự trữ chung (quyết định "đẩy" sản phẩm dự trữ vào các đơn vị)

Hệ thống này khá phức tạp nhằm tối ưu dự trữ cho cả hệ thống, trong điều kiện hiện nay do phát triển thông tin, hệ thống này càng được áp dụng rộng rãi.

Mỗi hệ thống dự trữ có các cách thức tính toán các thông số khác nhau và rất phong phú. Nhưng hệ thống nào đi chăng nữa cũng phải đáp ứng các yêu cầu của quản trị dự trữ.

3.3.2 Các quyết định trong hệ thống "đẩy"

Hệ thống "đẩy" có nhiều mô hình điều tiết dự trữ khác nhau tùy thuộc yêu cầu và tình thế của môi trường. Một số mô hình đơn giản gồm:

a. *Mô hình phân phối sản phẩm dự trữ vượt yêu cầu theo tỷ lệ nhu cầu dự báo*

- *Bước 1*: Xác định nhu cầu của thời kỳ kinh doanh cho từng cơ sở logistics (kho).
- *Bước 2*: Xác định số lượng hàng hoá dự trữ hiện có ở mỗi cơ sở logistics.
- Bước 3: Xác định xác suất có hàng cần thiết ở mỗi kho.
- *Bước 4*: Xác định tổng lượng hàng hoá cần thiết ở mỗi cơ sở logistics trên cơ sở lượng hàng hoá dự báo cộng với lượng hàng hoá dự trữ bảo hiểm.
- *Bước 5*:Xác định lượng hàng hoá bổ sung dự trữ - chênh lệch giữa tổng lượng hàng hoá

cần thiết và dự trữ hàng hoá hiện có.

- *Bước 6*:Xác định số lượng hàng hoá phân phối vượt quá yêu cầu cho từng điểm dự trữ theo tỷ lệ nhu cầu trung bình theo dự báo.

Bước 7:Xác định số lượng hàng hoá phân phối cho từng điểm dự trữ bằng cách cộng lượng hàng hoá bổ sung dự trữ (bước5) với lượng hàng hoá phân phối vượt quá yêu cầu (bước 6).

Ví dụ: Một công ty nông sản dự tính mua 125.000 T hàng hoá và sau đó đưa vào dự trữ ở 3 kho phân phối. Công ty phải xây dựng phương án phân phối lượng hàng hoá này cho 3 kho như thế nào đó cho hợp lý. Những dữ liệu báo cáo ở 3 kho như sau (Bảng 3.2):

Bảng 3.2: **Các dữ liệu tính toán**

Kho	Dự trữ hiện có (T)	Nhu cầu theo dự báo (T)	Sai số dự báo (T)	Xác suất đảm bảo dự trữ(%)
1	5.000	10.000	2.000	90
2	15.000	50.000	1.500	95
3	30.000	70.000	20.000	90

- Xác định tổng lượng hàng hoá cần thiết ở từng cơ sở = Dự báo + (Z ´ sai số dự báo)

Z: Chỉ số độ lệch tiêu chuẩn tương ứng với xác suất đảm bảo dự trữ hàng hoá (tra bảng). Chẳng hạn, với xác suất đảm bảo dự trữ $P_r = 90\%$, thì Z = 1,28.

Kết quả tính toán được thể hiện ở bảng 3.3

Bảng 3.3: **Tính toán các thông số**

Kho	Tổng lượng cần thiết (1)	Dự trữ hiện có (2)	Lượng hàng bổ sung (3)=(1)-(2)	Lượng hàng vượt yêu cầu (4)	Tổng lượng phân phối (5)=(3)+(4)
1	12.560	5.000	7.560	1.105	8.665
2	52.475	15.000	37.475	5.525	43.000
3	95.600	30.000	65.600	7.735	73.335
	160.635		110.635	14.365	125.000

Chú ý: Tổng lượng hàng phân phối vượt quá yêu cầu: 14.365 = 125.000 - 110.635. Tỷ lệ phân phối hàng vượt quá yêu cầu: 10.000/50.000/70.000.

b. *Mô hình bổ sung sản phẩm dự trữ theo ngày dự trữ chung*

Đây là phương pháp đơn giản trên cơ sở phân phối cho mỗi cơ sở logistics trực thuộc một "tỷ lệ hợp lý" hàng hoá dự trữ từ cùng một nguồn tập trung (như tổng kho). Các bước tiến hành theo phương pháp này như sau:

Bước 1: Xác định tổng lượng hàng hoá hiện có tại nguồn tập trung, lượng hàng hoá cần dự trữ ở ở nguồn tập trung và lượng hàng hoá cần phân phối cho các cơ sở logistics trực thuộc.

Bước 2: Xác định lượng hàng hoá dự trữ hiện có và mức tiêu thụ hàng hoá bình

quân hàng ngày ở từng cơ sở logistics trực thuộc.

Bước 3: Xác định số ngày dự trữ chung của cả hệ thống theo công thức sau:

$$n_d = \frac{Q_t + \sum_{i=1}^{n} D_i}{\sum_{i=1}^{n} \overline{m}_i}$$

n_d- Số ngày dự trữ chung của cả hệ thống
Q_t- Tổng lượng hàng hoá phân phối từ nguồn tập trung
D_i- Số lượng hàng hoá dự trữ hiện có ở từng cơ sở logistics
EMBED Equation.3- Mức tiêu thu hàng hoá trung bình ngày ở từng cơ sở logistics

Bước 4: Xác định số lượng hàng hoá phân phối cho mỗi cơ sở logistics theo công thức sau:

$$Q_i = \left(n_d - \frac{D_i}{\overline{m}_i} \right) \times \overline{m}_i$$

Ví dụ: Một tổng kho xây dựng phương án phân phối hàng hoá cho các kho khu vực trên cơ sở các số liệu trình bày ở bảng 3.4

Bảng 3.4: **Các dữ liệu tính toán**

Đơn vị	Dự trữ hiện có	Mức tiêu thụ b.q một ngày
Tổng kho	600 đv	
Kho 1	50	10 đv
Kho 2	100	50
Kho 3	75	15

Tổng kho muốn giữ lại 100 đv và phân phối 500 đv cho các kho khu vực.

Theo công thức, ta tính được số ngày dự trữ chung

$$n_d = \frac{500 + (50 + 100 + 75)}{10 + 50 + 15} = 9{,}67 \text{ ngày}$$

Từ đây ta tính được:

$$Q_1 = \left(9{,}67 - \frac{50}{10} \right) \times 10 = 46{,}7 \approx 47 \text{ đơn vị}$$

$$Q_2 = \left(9{,}67 - \frac{100}{50} \right) \times 50 = 383 \text{ đơn vị}$$

$$Q_3 = \left(9{,}67 - \frac{75}{15}\right) \times 15 = 70 \text{ đơn vị}$$

Hiện nay nhờ có hệ thống thông tin hiện đại, có thể áp dụng nhiều mô điện tử hiện đại điều tiết nhanh, tối ưu dự trữ cho cả hệ thống.

3.4 Các quyết định trong hệ thống "kéo"

3.4.1 Quyết định mô hình kiểm tra dự trữ

Mỗi một hệ thống có các loại mô hình kiểm ta dự trữ khác nhau nhằm cung cấp thông tin tình trạng dự trữ để đưa ra quyết định nhập hàng thích hợp. Tương ứng với mỗi mô hình kiểm tra, phải xác định các thông số:

Điểm đặt hàng: Là Tiêu chuẩn dự trữ để so sánh với dự trữ thực tế kiểm tra nhằm quyết định đặt hàng (mua hàng)

Qui mô lô hàng: Lượng hàng mỗi lần đặt mua (nhập)

Đối với hệ thống "kéo", có một các mô hình kiểm tra sau:

a. *Mô hình kiểm tra thường xuyên dự trữ*

Đây là mô hình phải thường xuyên kiểm tra tình trạng và các thông số dự trữ. Mô hình này thường áp dụng đối với những sản phẩm thuộc nhóm A, có tốc độ chu chuyển nhanh.

Đối với mô hình này, điểm tái đặt hàng được xác định như sau:

$$D_đ = \overline{m} \times \overline{T}_h + D_b$$

$D_đ$ - Điểm tái đặt hàng
EMBED Equation.3 - Mức tiêu thụ hàng hoá bình quân ngày
EMBED Equation.3 - Thời gian trung bình thực hiện một đơn hàng
D_b - Dự trữ bảo hiểm

Qui mô lô hàng được xác định theo cách tính qui mô lô hàng kinh tế Q_o

Khi kiểm tra dự trữ, nếu xẩy ra trường hợp sau:

$D_k + Q_đ \le D_đ$; ở đây, $Q_đ$ - Qui mô lô hàng đã đặt (đang thực hiện)

D_k - Dự trữ thực tế tại thời điểm kiểm tra

thì tiến hành đặt hàng với qui mô lô hàng kinh tế.

Với mô hình này, dự trữ trung bình được xác định theo công thức sau:

$$\overline{D} = \frac{Q_o}{2} + D_b$$

b. *Mô hình kiểm tra định kỳ thông thường*

Với mô hình này, sau một thời gian nhất định thì lại tiến hành kiểm tra dự trữ và xác định các thông số dự trữ. Mô hình này thường áp dụng đối với những sản phẩm thuộc nhóm C, có chu kỳ kiểm tra dài ngày

Đối với mô hình này, điểm tái đặt hàng được tính theo công thức sau:

$D_đ = \overline{m}\left(\overline{T}_h + \frac{L}{2}\right) + D_b$;L- Chu kỳ kiểm tra dự trữ (ngày)

Qui mô lô hàng cũng được xác định theo cách tính qui mô lô hàng kinh tế Q_o

Dự trữ trung bình trong trường hợp này sẽ là:

$$\overline{D} = \frac{Q_o}{2} + \frac{\overline{m}.L}{2} + D_b$$

c. *Các mô hình kiểm tra biến dạng*

Bao gồm 2 mô hình: mô hình hệ thống chu kỳ đặt hàng cố định, và mô hình 2 mức dự trữ (min- max).

c.1. *Mô hình hệ thống chu kỳ đặt hàng cố định.*

Mô hình này thường áp dụng trong trường hợp đơn đặt hàng có nhiều mặt hàng, có cùng thời điểm đặt hàng.

Đối với mô hình này, chu kỳ kiểm tra cũng đồng thời là chu kỳ đặt hàng, và do đó $D_đ = D_k$. Qui mô lô hàng được xác định như sau:

$$Q_h = D_{max} - D_k - Q_đ$$

ở đây, D_{max}- Mức dự trữ bổ sung mục tiêu: $D_{max} = \overline{m}\left(\overline{T}_h + L\right) + D_b$

Với hệ thống này, dự trữ trung bình sẽ là:

$$\overline{D} = \frac{\overline{m}.L}{2} + D_b$$

c.2. *Hệ thống 2 mức dự trữ (hệ thống min-max)*

Mô hình này thường áp dụng đối với sản phẩm thuộc nhóm B, có chu kỳ kiểm tra ngắn hạn.

Với hệ thống này, tại thời điểm kiểm tra nếu:

$D_k + Q_đ < D_{min}$ thì tiến hành đặt hàng với qui mô lô hàng $Q_h = D_{max} - D_k - Q_đ$

ở đây, D_{min}- Dự trữ thấp nhất, và $D_{min} = D_đ = \overline{m}.\overline{T}_h + D_b$

Dự trữ trung bình cũng được tính theo công thức của mô hình trên.

3.4.2 Quyết định qui mô lô hàng nhập

Quan điểm chung để xác định qui mô lô hàng nhập: Qui mô lô hàng nhập phải đảm bảo bổ sung dự trữ thích hợp, đáp ứng trình độ dịch vụ khách hàng; đồng thời qui mô lô

hàng nhập phải đảm bảo hợp lý, nghĩa là phải tiết kiệm các nguồn lực: tổng chi phí thấp; phù hợp khả năng vốn dự trữ, khả năng điều kiện bảo quản sản phẩm (kho).

Mỗi một hệ thống dự trữ có cách tính toán qui mô lô hàng nhập khác nhau. Đối với hệ thống dự trữ "kéo" có các mô hình phổ biến sau:

a. *Qui mô lô hàng nhập từng lần*

Nhập về bán hết rồi mới nhập lô hàng tiếp theo, đảm bảo lượng hàng bán cao nhất có thể, giảm bớt thiệt hại do không bán hết hàng, thường áp dụng đối với hàng rau quả tươi, thời trang,…

Để tìm qui mô lô hàng kinh tế Q_o, chúng ta có thể tiến hành phân tích giới hạn kinh tế, có nghĩa qui mô lô hàng mà tại đó, lợi nhuận cận biên của một đơn vị hàng bán ra phải bằng lỗ cận biên không bán được đơn vị hàng hoá đó.

Lợi nhuận một đơn vị bán ra là: Lợi nhuận = giá - chi phí đơn vị

Lỗ một đơn vị bán ra là: Lỗ = chi phí đơn vị - chi phí thu hồi đơn vị

Ta có: CP_n ´ Lỗ đơn vị = (1 - CP_n) ´ Lãi đơn vị

ở đây, CP_n- Tần suất tích luỹ bán tối thiểu n đơn vị sản phẩm.

Từ đó ta có:

$$CP_n = \frac{\bar{l}_a}{\bar{l}_a + \bar{l}_o}$$; EMBED Equation.3- Lãi đơn vị / EMBED Equation.3- Lỗ đơn vị

Có nghĩa, sẽ tiếp tục tăng qui mô lô hàng cho đến khi tần suất tích luỹ bán thêm một đơn vị bằng tỷ lệ $\frac{\bar{l}_a}{\bar{l}_a + \bar{l}_o}$

Ví dụ 1: Một cửa hàng dự tính sẽ bán 100 T hàng trong tuần tới. Phân phối nhu cầu là chuẩn với độ lệch tiêu chuẩn là 20 T. Cửa hàng bán với giá 590.000đ/T, và họ phải trang trải chi phí là 250.000đ/T.

Trước hết chúng ta tính:

$$CP_n = \frac{599.000 - 250.000}{(599.000 - 250.000) + 250.000} = 0{,}58$$

Tra bảng phân phối chuẩn với tần suất tích luỹ 0,58 thì sẽ có Z = 0,21. Như vậy số lượng lô hàng sẽ là:

Q_o = 100 T + 0,21. 20 T = 104,2 T

Ví dụ 2: Một cửa hàng thời trang muốn xây dựng đơn đặt hàng tối ưu về một loại hàng hoá kiểu mới. Giá bán mỗi đơn vị hàng hoá là 950.000đ khi mốt đang thịnh hành, và giá đặt mỗi đơn vị là 700.000đ. Khi lạc mốt, họ chỉ bán được với giá 500.000đ. Biết nhu cầu dự đoán với phân phối ở bảng 3.5.

Bảng 3.5: **Phân phối xác suất nhu cầu theo lượnghàng bán ra**

Số đơn vị bán ra(1000)	Tần suất nhu cầu	Tần suất tích luỹ
0	0,10	0,10
1	0,15	0,25
2	0,20	0,45
3	0,30	0,75
4	0,20	0,95
5	0,05	1,00

Chúng ta chọn qui mô đơn đặt hàng ở:

$$CP_n = \frac{(950.000 - 700.000)}{(950.000 - 700.000).(700.000 - 500.000)} = 0{,}555$$

Giá trị CP_n nằm giữa 2.000 và 3.000, chúng ta chọn Q_o = 2.500 đơn vị

b. *Qui mô lô hàng tái cung ứng ngay:*

Khi dự trữ giảm đến mức nhất định (điểm đặt hàng), phải tiến hành đặt hàng ngay

b.1. *Trường hợp đơn giản*

Khi nhu cầu liên tục và có tốc độ ổn định, phải xác định qui mô lô hàng và tần số nhập hàng. Đây là bài toán xác định qui mô lô hàng để có tổng chi phí thấp nhất. Công thức xác định qui mô lô hàng như sau:

$$Q_o = \sqrt{\frac{2Mf_h}{k_d p_k}}$$

M- Tổng mức tiêu thụ hàng hoá trong kỳ kế hoạch
f_h- Chi phí một lần đặt hàng
k_d- Tỷ lệ chi phí đảm bảo dự trữ
p_k- Giá phí hàng hoá nhập kho

Trong một số trường hợp, nếu tốc độ cung ứng (sản xuất) lớn hơn tốc độ tiêu thụ (bán), thì công thức trên phải điều chỉnh như sau:

$$Q_o = \sqrt{\frac{2Mf_h}{k_d p_k}} \times \sqrt{\frac{v_{sx}}{v_{sx} - v_b}}$$

V_{sx}- Tốc độ sản xuất, đơn vị/ngày
v_b- Tốc độ tiêu thụ (bán), đơn vị / ngày
$V_{sx} > V_b$

Áp dụng mô hình trên đây đòi hỏi một số ràng buộc:

- Phải đảm bảo thoả mãn mọi nhu cầu
- Nhu cầu có tính liên tục, ổn định và với cơ cấu đã biết.
- Thời gian thực hiện chu kỳ nhập hàng ổn định.
- Giá hàng ổn định không phụ thuộc vào qui mô lô hàng và thời gian (giá mua và chi phí vận chuyển không giảm theo số lượng)
- Không giới hạn phạm vi kế hoạch hoá.
-Không có sự tác động qua lại giữa cơ cấu dự trữ.

- Không tính dự trữ trên đường.

- Không giới hạn khả năng vốn và diện tích bảo quản hàng hoá.

Tuy nhiên mô hình trên có những tác dụng trong lập kế hoạch dự trữ:

- Tìm thấy điểm mà tại đó, chi phí thực hiện đơn hàng và định mức bảo dự trữ hàng năm bằng nhau.

- Xác định được dự trữ trung bình chu kỳ bằng 1/2 qui mô lô hàng.

- Trong trường hợp mọi cái khác như nhau, giá trị của đơn vị dự trữ có ảnh hưởng đến chu kỳ nhập hàng: hàng có giá trị cao sẽ được đặt nhiều lần hơn.

b.2. *Trường hợp giảm giá mua và vận chuyển vì lượng*

Do những chính sách marketing mà nguồn hàng và đơn vị vận tải có thể giảm giá khi mua hoặc vận chuyển với đơn đặt hàng có qui mô lớn. Có 2 chính sách giảm giá: chính sách giảm giá toàn phần và chính sách giảm giá từng phần. Chúng ta nghiên cứu phương pháp xác định qui mô lô hàng đối với từng chính sách.

Việc xác định qui mô lô hàng kinh tế dựa trên cơ sở xác định tổng chi phí thấp nhất của chi phí giá trị hàng hoá mua, chi phí đặt hàng và chi phí dự trữ. Công thức xác định tổng chi phí này như sau:

$$F = p_i^m.M + \frac{M.f_h}{Q_i} + \frac{k_d.p_i^m.Q_i}{2}$$

ở đây:

F- Tổng chi phí mua và dự trữ cho cả thời kỳ với qui mô lô hàng Q_i

p_i^m - Giá mua với qui mô lô hàng Q_i

M- Nhu cầu cho cả thời kỳ kế hoạch

f_h- Chi phí một lần đặt hàng

Q_i- Qui mô lô hàng cần mua; k_d- Tỷ lệ chi phí đảm bảo dự trữ

** Chính sách giảm giá vì lượng toàn phần.*

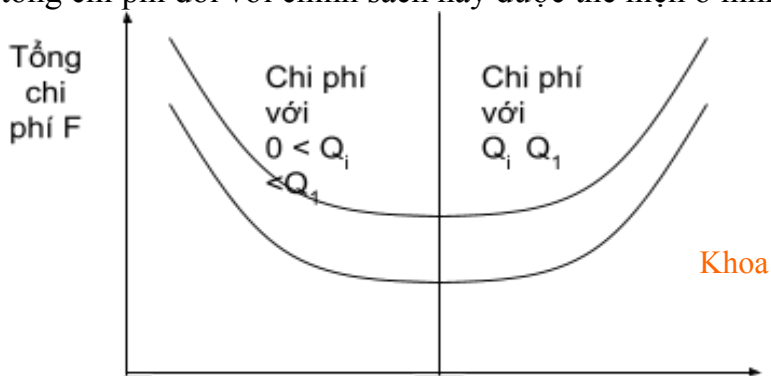
Với chính sách này, nguồn hàng sẽ giảm giá cho tất cả các đơn vị hàng hoá khi qui mô lô hàng vượt quá giới hạn nhất định. Có thể tóm tắt chính sách này như sau:

Qui mô lô hàng(Q_i)	Giá(p_i)
$0 < Q_i < Q_1$	p_1
$Q_i \geq Q_1$	p_2

ở đây, Q_i- Qui mô lô hàng cần mua; Q_1-Giới hạn qui mô lô hàng có mức giá p_1

p_2- Giá hàng hoá khi qui mô lô hàng vượt quá giới hạn Q_1

Đường cong tổng chi phí đối với chính sách này được thể hiện ở hình 3.4



_____ Đường cong xác định (hiện thực)
_____ Đường cong không xác định (không hiện thực)

Hình 3.4: **Đồ thị tổng chi phí theo qui mô lô hàng**

Quá trình xác định qui mô lô hàng kinh tế theo các bước như sau:

- *Bước 1*: Tính qui mô lô hàng kinh tế Q_{o2} với mức giá thấp nhất p_2. Nếu Q_{o2} xác định thì đó là qui mô lô hàng cần tìm. Nếu không, tính tiếp ở bước 2.

Bước 2: Tính qui mô lô hàng tối ưu với mức giá thấp hơn Q_{01} (giá trị nằm trong khoảng xác định). Tính tổng chi phí F theo qui mô lô hàng tối ưu Q_{0i1}với mức giá p_1 và theo các qui mô lô hàng giới hạn Q_i với mức giá thấp hơn p_2.

- *Bước 3*: So sánh các phương án chi phí trên, phương án nào có chi phí thấp hơn thì qui mô lô hàng ứng với phương án đó là qui mô lô hàng kinh tế cần tìm.

Ví dụ: Một trạm bán buôn cần mua một mặt hàng với nhu cầu dự báo là 2.600 đơn vị / năm. Chi phí một đơn đqặt hàng là 100.000đ/đơn, tỷ lệ chi phí đảm bảo dự trữ là 20%/năm. Nguồn hàng có chính sách giảm giá vì lượng toàn bộ với 2 mức giá như sau: p_1 = 50.000đ/đơn vị cho qui mô mua Q_i < 500 đơn vị, và giảm 5% giá khi số lượng mua ³ 500 đơn vị. Vậy trạm bán buôn cần mua với qui mô bao nhiêu để tổng chi phí mua cả năm là thấp nhất?

- Trước hết ta tính qui mô lô hàng kinh tế Q_0 ứng với 2 mức giá;

$$Q_{01} = \sqrt{\frac{2Mf_h}{k_d p1}} = \sqrt{\frac{2\times 2.600\times 100.000}{0,20\times 50.000}} = 228 \text{ đơn vị}$$

Tương tự ta tính được Q_{02}:

$$Q_{02} = \sqrt{\frac{2\times 2.600\times 100.000}{0,20\times 50.000(100\%-5\%)}} = 234 \text{ đơn vị}$$

Ta nhận thấy Q_{02} không xác định (234 < 500), tính tiếp.

- Tính tổng chi phí F(228) và F(500):

$$\text{F(228)} = 50\times 2.600 + \frac{2.600\times 100}{228} + \frac{0,20\times 50\times 228}{2} = 132.240,4 \text{ nghìn}$$

$$\text{F(500)} = (50\times 0,95)2.600 + \frac{2.600\times 100}{500} + \frac{0,20\times(50\times 0,95)500}{2} = 126.395$$

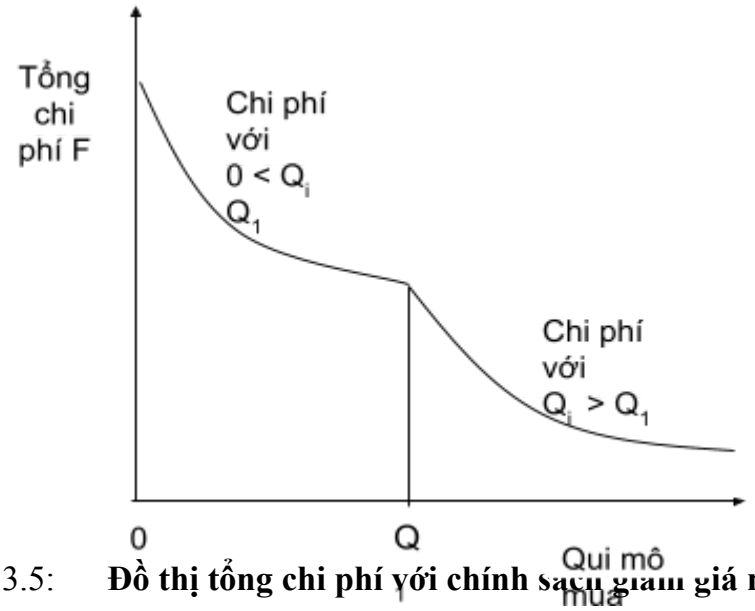
So sánh ta thấy F(500) < F(228). Vậy qui mô lô hàng kinh tế là Q_0 = 500 đơn vị

** Chính sách giảm giá vì lượng từng phần*

Đối với chính sách này, khi qui mô lô hàng mua vượt quá giới hạn xác định thì nguồn hàng sẽ giảm giá mua cho số lượng đơn vị hàng hoá vượt quá giơi hạn. Có nghĩa:

Qui mô mua (Q_i)	Giá mua (p_i)
$Q_i \le Q_1$	p_1
$Q_i > Q_1$	$p_1$cho Q_1 và $p_2<p_1$cho $Q_2 = Q_i-Q_1$

Có thể diễn tả đường cong tổng chi phí theo chính sách giảm giá này ở hình 3.6



Hình 3.5: **Đồ thị tổng chi phí với chính sách giảm giá một phần**

Để tìm qui mô lô hàng kinh tế Q_k, ta tìm cực tiểu của hàm số sau:

$$F(Q_x)=\frac{p_1Q_1+p_2(Q_x-Q_1)}{Q_x}\times M+\frac{M}{Q_x}\times f_h+\frac{1}{2}Q_xk_d\times\frac{p_1Q_1+p_2(Q_x-Q_1)}{Q_x}$$

Giải ra ta được:

$$Q_k=\sqrt{\frac{2M[Q_1(p_1-p_2)+f_h]}{k_dp_2}}$$

Có thể viết công thức tổng quát xác định Q_x như sau:

$$Q_x = \sqrt{\frac{2M\left[Q_1(p_1 - p_2) + Q_2(p_2 - p_3) + ... + Q_{n-1}(p_{n-1} - p_n) + f_d\right]}{k_d p_n}}$$

$$Q = \sqrt{\frac{2M\left[\sum_{i=1}^{n-1} Q_i(p_i - p_{i+1}) + f_d\right]}{k_d p_n}}$$

Ví dụ: Cũng với ví dụ trên, nhưng giá chỉ giảm 5% cho lượng hàng ≥ 500 đơn vị, tức là cho $Q_2 = Q_x - 499$.

áp dụng công thức tính qui mô lô hàng kinh tế, ta được:

$$Q_{02} = \sqrt{\frac{2.2600[499.(50 - 47,5) + 100]}{0,20.47,5}} = 826 \text{ đơn vị}$$

$Q_{02} = 826$ xác định với mức giá p_2 do đó là qui mô kinh tế.

b.3. *Trường hợp để lại một số hàng của qui mô lô hàng đặt do phí tồn kho cao.*

Mô hình này như sau:

$$Q = \sqrt{\frac{2f_d f_{dh}}{f_{dh}} \cdot \frac{f_{dh} + f_{dl}}{f_{dl}}}$$

$$Q_t = \sqrt{\frac{2f_d f_{dh}}{f_{dh}} \cdot \frac{f_{dl}}{f_{dh} + f_{dl}}}$$

$$Q_{dl} = Q\left(1 - \frac{f_{dl}}{f_{dl} + f_{dh}}\right)$$

Q: Qui m« l« hµng ®Æt
Q_t: Qui m« l« hµng thiÕu
Q_{dl}: Lîng hµng ®Ó l¹i mçi lÇn cung øng
f_d: Chi phÝ dù tr÷ mét ®¬n vÞ hµng
f_{dl}: Chi phÝ dù tr÷ mét ®¬n vÞ hµng t¹i n¬i cung øng

Ngoài ra còn có các mô hình: Mô hình xác định qui mô lô hàng khi đã biết chi phí do thiếu hàng, Mô hình xác định qui mô lô hàng trong trường hợp bị giới hạn về vốn dự trữ hoặc diện tích kho bảo quản,…

3.4.3 Quyết định dự trữ bảo hiểm

Một trong những chức năng quan trọng của quản trị dự trữ là phải khắc phục những biến động của nhu cầu và chu kỳ nhập hàng gây nên tình tạng thiếu hàng (dự trữ) để bán, và như vậy cần phải có dự trữ bảo hiểm.

Để xác định dự trữ bảo hiểm, cần phải tính được độ lệch tiêu chuẩn của nhu cầu và chu kỳ nhập hàng. Dựa vào số liệu thống kê tình hình nhu cầu và nhập hàng của thời gian đã qua, có thể tính được độ lệch theo công thức sau:

$$\delta_i = \sqrt{\frac{\sum F_i D_i^2}{n}}$$

- Độ lệch tiêu chuẩn của các biến cố
F_i- Tần số xuất hiện biến cố i
EMBED Equation.3- độ lệch tuyệt đối của biến cố i so với trung bình
n- Tổng số các quan sát

Trên cơ sở xác định độ lệch của nhu cầu và chu kỳ nhập hàng, có thể xác định được độ lệch chung theo công thức sau:

$$\delta = \sqrt{(\bar{t}_h + l)\delta_c^2 + \bar{m}^2 \delta_t^2}$$

δ- Độ lệch tiêu chuẩn chung
δ_c- Độ lệch tiêu chuẩn nhu cầu
δ_t- Độ lệch tiêu chuẩn thời gian thực hiện đơn đặt hàng

Và dự trữ bảo hiểm phụ thuộc vào độ lệch tiêu chuẩn và xác suất có hàng để bán. Dự trữ bảo hiểm được xác định theo công thức sau:

$D_b = \delta . z$; ở đây, D_b- Dự trữ bảo hiểm,

z- Hệ số phụ thuộc vào xác suất có hàng để bán (tra bảng)

Tất nhiên, dự trữ bảo hiểm ảnh hưởng lớn nhất đến trình độ dịch vụ khách hàng:

$$d = 1 - \frac{\delta . f(z)}{Q}$$

d- Trình độ dịch vụ khách hàng (một mặt hàng)
δ- Độ lệch tiêu chuẩn chung
f(z)- Hàm phân phối chuẩn
Q- Qui mô lô hàng đặt

3.5 Một số giải pháp nhằ

3.5.1 Một số chỉ tiêu đánh g quản trị dự trữ:

a. *Chỉ tiêu về dịch vụ của dự trữ:*

- Hệ số thực hiện đơn đặt hàng

$$k_{td} = 1 - \frac{\sum Q_t}{\sum Q_d}$$

K_{td}: Hệ số thực hiện đơn hàng
Q_t: Tổng đơn hàng thực hiện
Q_d: Tổng đơn hàng

- Chỉ tiêu trình độ dịch vụ khách hàng:

$$d = 1 - \frac{m_t}{M_c}$$

d- Trình độ dịch vụ khách hàng (một mặt hàng)
m_t- Lượng hàng hoá thiếu bán cho khách hàng
M_c- Nhu cầu của khách hàng cả kỳ

b. *Chỉ tiêu kinh tế-tài chính*

- Các chỉ tiêu hiệu quả sử dụng vốn đầu tư dự trữ:

$$v_d = \frac{V_d}{\sum V}$$

V_d: Tỷ lệ vốn dự trữ
V_d: Vốn dùng để dự trữ
V: Tổng vốn kinh doanh

$$L_d = \frac{M}{V_d} \qquad N_d = \frac{V_d}{m}$$

L_d: Số lần chu chuyển vốn dự trữ
N_d: Số ngày chu chuyển vốn dự trữ
M: Tổng mức lưu chuyển (bán)
m: Mức bán bình quân một ngày

- Chỉ tiêu chi phí dự trữ:

$$F_d = \sum k_{di} p_i \overline{\mathrm{D_i}}$$

3.5.2 Các giải pháp nhằm cải tiến quản trị dự trữ

Các quyết định trong quản trị dự trữ trên đây nhằm đảm bảo dự trữ hợp lý cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, để hợp lý hóa dự trữ cần có những giải pháp khác đồng bộ:

❖ Cung ứng sản phẩm đầu vào (nguyên liệu, hàng mua,…) ổn định về số lượng, cơ cấu, chất lượng, và thời gian

Giải pháp này đảm bảo duy trì qui mô lô hàng đáp ứng yêu cầu tiêu thụ cho sản xuất, cho bán hàng, không bị ứ đọng sản phẩm do bị trả lại vì không đáp ứng chất lượng, không làm tăng dự trữ bảo hiểm vì nhập hàng không chính xác về thời gian.

❖ Tăng tốc độ quá trình sản xuất và quá trình kinh doanh, và do đó tăng tốc độ chu chuyển dự trữ, giảm thời gian dự trữ, giảm chi phí dự trữ.

❖ Xây dựng kế hoạch bảo trì, sửa chữa nhằm giảm dự trữ vật tư đáp ứng cho 3 yêu cầu: duy trì, sửa chữa, thay thế

❖ Dự báo chính xác nhu cầu tiêu thụ vật tư, nguyên liệu, nhu cầu mua hàng của khách hàng nhằm giảm dự trữ bảo hiểm

---

Tóm tắt chương 3

Dự trữ là hình thái kinh tế của sự vận động các sản phẩm hữu hình trong hệ thống logistics nhằm khắc phục sự không phù hợp giữa sản xuất và tiêu dùng trên nhiều mặt: không gian, thời gian, đặc điểm của sản phẩm,…

Đối với doanh nghiệp, quản trị dự trữ nhằm đảm bảo cung cấp dịch vụ đầy đủ cho sản xuất, khách hàng và tiết kiệm chi phí. Quản trị dự trữ phải đảm bảo các yêu cầu Nâng cao chất lượng dịch vụ và Giảm chi phí. Để tiến hành quản trị dự trữ hợp lý, phải tiến hành phân loại các sản phẩm thành các nhóm A, B, C theo qui tắc Pareto.

Các quyết định cơ bản trong quản trị dự trữ tại doanh nghiệp bao gồm:

- Quyết định hệ thống dự trữ: Sử dụng hệ thống "kéo" hay "đẩy"
- Quyết định các thông số của hệ thống dự trữ: Trình độ dịch vụ, Điểm đặt hàng, Qui mô lô hàng, Dự trữ bảo hiểm, và Dự trữ trung bình

Để cải thiện dự trữ tại các doanh nghiệp, cần xác định hợp lý trình độ dịch vụ khách hàng, cải tiến hệ thống thông tin logistics, hoàn thiện các hoạt động mua và vận chuyển sản phẩm.

Chương 4. QUẢN TRỊ VẬN CHUYỂN

4.1. Khái quát về vận chuyển trong logistics

4.1.1. Khái niệm, vai trò và vị trí của vận chuyển

Vận tải là hoạt động kinh tế có mục đích của con người nhằm thay đổi vị trí của hàng hoá và con người từ nơi này đến nước khác bằng các phương tiện vận tải. Đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh thương mại, vận tải có vai trò đặc biệt quan trọng. "Nói đến thương mại phải nói đến vận tải, thương mại nghĩa là hàng hoá được thay đổi người sở hữu, còn vận tải làm cho hàng hoá thay đổi vị trí".

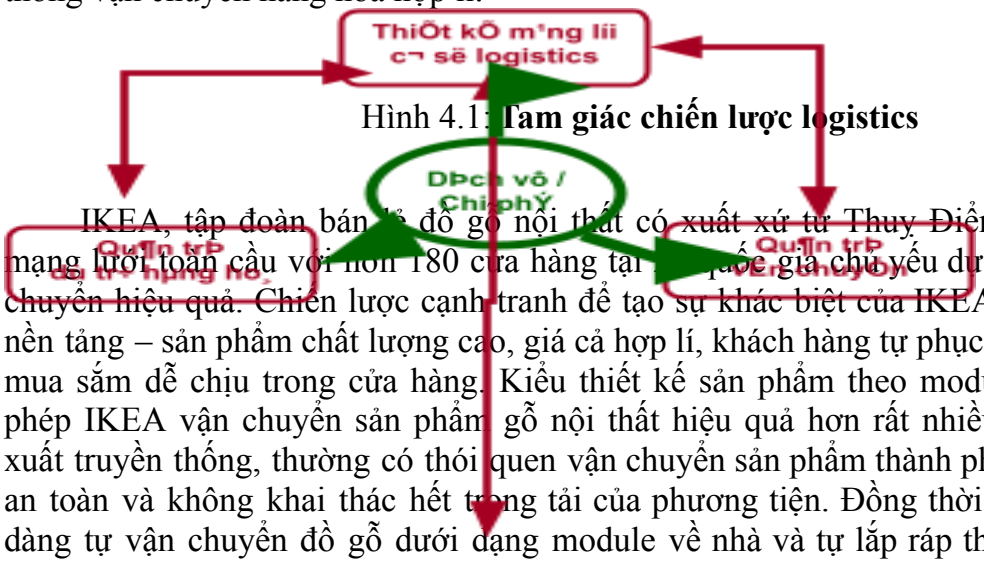
Vận chuyển hàng hoá, xét theo quan điểm quản trị logistics, là sự di chuyển hàng hoá trong không gian bằng sức người hay phương tiện vận tải nhằm thực hiện các yêu cầu của mua bán, dự trữ trong quá trình sản xuất-kinh doanh.

Dưới góc độ của toàn bộ nền kinh tế, sự cần thiết của vận chuyển hàng hoá xuất phát từ sự cách biệt về không gian và thời gian giữa sản xuất và tiêu dùng, mà chủ yếu là quá trình tập trung hoá và chuyên môn hoá của sản xuất và tiêu dùng, do đó yêu cầu vận chuyển tăng lên cùng với sự phát triển của nền kinh tế. Hệ thống vận tải là cầu nối để xoá đi những mâu thuẫn khách quan đó.

Khi so sánh nền kinh tế của các nước phát triển với các nước đang phát triển sẽ nhận thấy rõ ràng vai trò của vận chuyển hàng hoá trong việc tạo ra trình độ kinh tế phát triển cao. Đặc trưng của các nước đang phát triển là quá trình sản xuất và tiêu thụ hàng hoá diễn ra gần nhau, phần lớn lực lượng lao động ở khu vực sản xuất nông nghiệp (70% ở Việt Nam), và tỉ lệ dân số sống ở thành thị thấp. Với sự hiện diện của hệ thống vận chuyển tiên tiến, đa dạng, vừa khả năng thanh toán và luôn sẵn sàng phục vụ, toàn bộ cấu trúc của nền kinh tế sẽ có điều kiện thuận lợi để chuyển đổi theo cấu trúc của nền kinh tế công nghiệp phát triển. Hay nói cách khác, một hệ thống vận chuyển chi phí thấp và năng động sẽ góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia trên thị trường toàn cầu, tăng tính hiệu quả của sản xuất và giảm giá cả hàng hoá.

Dưới góc độ chức năng quản trị Logistics trong doanh nghiệp, hoạt động vận chuyển hàng hoá được ví như sợi chỉ liên kết các tác nghiệp sản xuất-kinh doanh tại các địa bàn khác nhau của doanh nghiệp. Vận chuyển để cung cấp nguyên vật liệu, bán thành phẩm và hàng hoá đầu vào cho các cơ sở trong mạng lưới logistics. Vận chuyển để cung ứng hàng hoá tới khách hàng đúng thời gian và địa điểm họ yêu cầu, đảm bảo an toàn hàng hoá trong mức giá thoả thuận. Do vậy, vận chuyển hàng hoá phải thực hiện cả 2 nhiệm vụ logistics trong doanh nghiệp: nâng cao chất lượng dịch vụ logistics và giảm tổng chi phí của toàn bộ hệ thống.

Quản trị vận chuyển là một trong ba nội dung trọng tâm của hệ thống logistics trong doanh nghiệp, có tác động trực tiếp và dài hạn đến chi phí và trình độ dịch vụ khách hàng, đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp (Hình 4.1). Bất kì lợi thế cạnh tranh nào của doanh nghiệp nói chung và của logistics nói riêng cũng đều có mối liên hệ mật thiết với hệ thống vận chuyển hàng hoá hợp lí.



Hình 4.1: **Tam giác chiến lược logistics**

IKEA, tập đoàn bán lẻ đồ gỗ nội thất có xuất xứ từ Thuỵ Điển, đã xây dựng được mạng lưới toàn cầu với hơn 180 cửa hàng tại [illegible] quốc gia chủ yếu dựa trên chiến lược vận chuyển hiệu quả. Chiến lược cạnh tranh để tạo sự khác biệt của IKEA được xây dựng trên nền tảng – sản phẩm chất lượng cao, giá cả hợp lí, khách hàng tự phục vụ và bầu không khí mua sắm dễ chịu trong cửa hàng. Kiểu thiết kế sản phẩm theo module, dễ tháo lắp, cho phép IKEA vận chuyển sản phẩm gỗ nội thất hiệu quả hơn rất nhiều so với các nhà sản xuất truyền thống, thường có thói quen vận chuyển sản phẩm thành phẩm, cồng kềnh, kém an toàn và không khai thác hết trọng tải của phương tiện. Đồng thời khách hàng cũng dễ dàng tự vận chuyển đồ gỗ dưới dạng module về nhà và tự lắp ráp theo mẫu tại nhà. Bên

cạnh đó, qui mô lớn của cửa hàng (diện tích gấp vài lần sân vận động) cho phép vận chuyển các lô hàng thẳng từ nhà sản xuất tới điểm bán lẻ bằng phương tiện chi phí thấp như tàu thuỷ và tàu hoả. Chiến lược vận chuyển đó đã góp phần giúp IKEA định vị được sản phẩm đồ gỗ nội thất có giá thấp mà vẫn đảm bảo chất lượng cao, mẫu mã đa dạng và được kinh doanh thống nhất trên toàn cầu.

Seven-Eleven (7/11), tập đoàn bán lẻ Nhật Bản, đã xây dựng hệ thống vận chuyển đáp ứng nhanh để đạt được mục tiêu chiến lược của mình. Tháng 3/2007, 7/11 đoạt được vị trí dẫn đầu về chuỗi cửa hàng lớn nhất thế giới với 28123 điểm bán trên 18 quốc gia, lớn hơn McDonald 1000 cửa hàng. Chuỗi cửa hàng tiện ích 7/11 với mật độ dày đặc trên thị trường các đô thị lớn tại Nhật Bản, Mỹ, Đài loan, và Thái Lan luôn có những mặt hàng tiêu dùng thiết yếu, đảm bảo tươi mới trong ngày. Hệ thống vận chuyển luôn bổ sung dự trữ kịp thời với tần số vài lần trong ngày và hàng hoá luôn sẵn có để phục vụ đúng nhu cầu khách hàng. Hàng hoá được phối hợp vận chuyển từ nhiều nhà cung ứng khác nhau tới mạng lưới cửa hàng bán lẻ trên cùng một tuyến đường, vừa cho phép chở đầy xe, giảm chi phí vận chuyển, vừa đáp ứng nhanh nhu cầu thị trường.

Công ty kinh doanh trực tuyến lớn nhất thế giới, Amazon.com, thì hợp tác chặt chẽ với dịch vụ vận chuyển bưu kiện để đáp ứng đơn đặt hàng trên phạm vi toàn cầu. Với vài trung tâm phân phối lớn tập trung dự trữ cho các khu vực thị trường trọng điểm, Amazon trì hoãn thực hiện các đơn hàng của nhiều khách hàng cho đến khi tạo nên lô hàng đủ lớn để tập trung vận chuyển tới các đầu mối và sử dụng dịch vụ chuyển phát nhanh từ các đầu mối tới địa chỉ khách hàng. Amazon thoả mãn được lứa tuổi trẻ, thích mua hàng trực tuyến với sự lựa chọn đa dạng và sẵn sàng chờ 2-3 tuần để có được sản phẩm mong muốn với mức giá hợp lí và dịch vụ đáp ứng tận nơi cư trú.

Nhìn chung, vận chuyển hàng hoá có ảnh hưởng to lớn đến quá trình sản xuất-kinh doanh của doanh nghiệp nên các nhà quản trị phải luôn quan tâm, cân nhắc và lựa chọn tối ưu về mạng lưới, phương thức vận tải, tuyến đường, đơn vị vận tải,v.v để có được quyết định đúng đắn, góp phần nâng cao hiệu quả và hiệu suất kinh doanh.

4.1.2. Đặc điểm của hoạt động vận chuyển hàng hoá

Vận chuyển hàng hoá là sản phẩm dịch vụ nên khác với sản phẩm vật chất khác, vận chuyển hàng hoá có các đặc điểm nổi bật như tính vô hình, tính không tách rời, tính không ổn định và tính không lưu giữ được.

Dịch vụ vận chuyển hàng hoá có tính vô hình bởi người ta không thể nhìn thấy được, không cảm nhận được, không nghe thấy được… trước khi mua nó. Người ta không thể biết trước được là chuyến hàng đó có được vận chuyển đúng lịch trình hay không, có đảm bảo an toàn hay không, và có đến đúng địa điểm hay không… cho tận tới khi nhận được hàng.

Chất lượng dịch vụ vận chuyển hàng hoá thường không ổn định do nhiều yếu tố khách quan và chủ quan gây ra. Bên cạnh những yếu tố không kiểm soát được như điều kiện thời tiết và điều kiện giao thông, những yếu tố đa dạng về người lái xe, chất lượng phương tiện, bến bãi… cũng gây tác động không nhỏ đến tính không ổn định của dịch vụ vận tải. Giám sát thường xuyên và chặt chẽ là nội dung cần thiết để đảm bảo chất lượng dịch vụ ổn định và đồng đều.

Dịch vụ vận chuyển không thể lưu kho được. Nhu cầu về vận chuyển hàng hoá thường dao động rất lớn. Trong thời kì cao điểm (các mùa mua sắm) thì đơn vị vận tải phải có nhiều phương tiện hơn gấp bội để đảm bảo phục vụ. Ngược lại, khi vắng khách vẫn phải tốn các chi phí cơ bản về khấu hao tài sản, duy tu bảo dưỡng phương tiện, chi phí quản lí, v.v. Tính không lưu giữ được của dịch vụ vận chuyển khiến nhà quản trị cần thận trọng khi thuê đơn vị vận tải cam kết đúng chất lượng dịch vụ vào mùa cao điểm và khai thác cơ hội giảm giá vào mùa thấp điểm.

Đó là những đặc điểm của dịch vụ vận chuyển với nhiều nét tương đồng so với các loại hình dịch vụ khác. Bên cạnh đó nhà quản trị logistics cần nhận đạng được những tính chất đặc biệt của dịch vụ vận chuyển hàng hoá để tối ưu hoá hoạt động này trong toàn bộ chuỗi cung ứng. Vận chuyển hàng hoá liên kết rất nhiều thành phần tham gia trong chuỗi cung ứng tổng thể. Đây là quá trình tác động về mặt không gian lên đối tượng chuyên chở mà nhiệm vụ của nó là phải khái thác hiệu quả các nguồn lực khi dịch chuyển hàng hoá từ điểm khởi đầu của nó tới điểm tiêu dùng cuối cùng. Trong đó các chỉ tiêu đặc thù của dịch vụ vận chuyển hàng hoá là tốc độ, thời gian, tính an toàn, tính ổn định, tính linh hoạt, … cần được chú ý để đáp ứng tốt yêu cầu của bạn hàng/khách hàng.

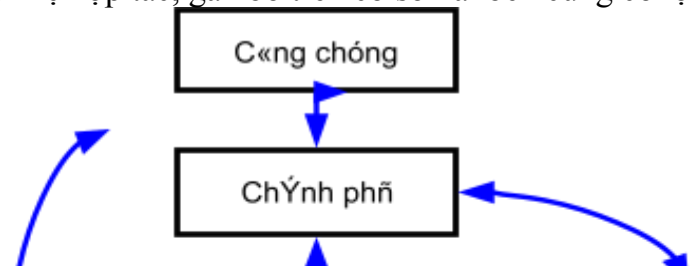
Cùng với các hoạt động logistics khác, vận chuyển đóng góp một phần giá trị gia tăng cho sản phẩm của doanh nghiệp. Trước hết, vận chuyển đáp ứng yêu cầu của khách hàng về vị trí – rõ ràng sản phẩm chỉ có giá trị khi nó đến được tay người tiêu dùng ở đúng nơi người ta cần đến nó. Thứ hai, vận chuyển đáp ứng yêu cầu về mặt thời gian. Chính việc lựa chọn phương án, tuyến đường vận tải và cách tổ chức vận chuyển hàng hoá sẽ quyết định tời việc lô hàng có đến nơi kịp hay không. Nếu vận chuyển chậm trễ, hoặc hàng hoá đến vào những thời điểm không thích hợp sẽ gây phiền phức cho khách hàng và có thể làm tăng thêm chi phí dự trữ. Giá trị gia tăng ở đây chính là việc bạn hàng/khách hàng nhận được sản phẩm đúng nơi và đúng lúc.

4.1.3. Các thành phần tham gia vận chuyển hàng hoá

Như đã phân tích ở trên, dịch vụ vận chuyển là một loại sản phẩm đặc biệt và do đó có nhiều thành phần tham gia, bao gồm: người gửi hàng và người nhận hàng; đơn vị vận tải; Chính phủ và công chúng (xem hình 4.2).

Người gửi hàng (shipper, còn gọi là chủ hàng): là người yêu cầu vận chuyển hàng hoá đến địa điểm nhất định trong khoảng thời gian cho phép. Thành phần này thực hiện các hoạt động như tập hợp lô hàng, đảm bảo thời gian cung ứng, không để xảy ra hao hụt và các sự cố, trao đổi thông tin kịp thời và chính xác,.... Mục tiêu của người gửi hàng là sử dụng dịch vụ vận chuyển sao cho có thể tối thiểu hoá tổng chi phí logistics (gồm chi phí vận chuyển, dự trữ, thông tin, và mạng lưới) trong khi đáp ứng tốt mức dịch vụ khách hàng yêu cầu.

Bởi vậy, người gửi cần hiểu biết về những cơ hội và khó khăn của các phương án vận chuyển khác nhau, đồng thời cần có kĩ năng đàm phán và thương lượng để có được chất lượng vận chuyển cao với các điều khoản hợp lí. Người gửi và đơn vị vận tải cần xây dựng được mối quan hệ hợp tác, gắn bó trên cơ sở hai bên cùng có lợi và phát triển bền vững.



Hình 4.2: **Các thành phần tham gia quá trình vận chuyển hàng hoá**

Người nhận hàng (consignee, còn gọi là khách hàng): là người yêu cầu được chuyển hàng hoá đến đúng địa điểm, đúng thời gian, đúng số lượng, chất lượng và cơ cấu với mức giá thoả thuận như theo đơn đặt hàng đã thông báo với người gửi. Người nhận hàng quan tâm tới chất lượng dịch vụ trong mối tương quan với giá cả.

Đơn vị vận tải (carrier): là chủ sở hữu và vận hành các phương tiện vận tải (ô tô, máy bay, tàu hoả, tàu thuỷ,...) vì mục tiêu tối đa hoá lợi nhuận và nhanh chóng hoàn trả vốn đầu tư. Mức độ cạnh tranh trên thị trường dịch vụ vận tải sẽ quyết định giá cả, tính đa dạng và chất lượng dịch vụ của từng loại hình vận chuyển hàng hoá. Đơn vị vận tải phải đạt được tính chuyên nghiệp cao trong việc nhận biết nhu cầu của người gửi và người nhận, hỗ trợ ra quyết định về phương án và lộ trình vận chuyển tối ưu, quản lí tốt nguồn lực và nâng cao hiệu quả chuyên trở hàng hoá.

Đơn vị vận tải và người gửi hàng phải trao đổi kĩ lưỡng với nhau về các phương án để nâng cao năng lực vận chuyển. Trong đó cần rút ngắn thời gian vận chuyển bình quân, tăng hệ số sử dụng trọng tải của phương tiện, nâng cao hệ số sử dụng phương tiện theo thời gian, nâng cao hệ số sử dụng quãng đường xe chạy có hàng, tăng vòng quay của xe, cải tiến thủ tục giấy tờ và lề lối làm việc, v.v.

Chính phủ: thường là người đầu tư và quản lí hệ thống hạ tầng cơ sở giao thông cho con đường vận chuyển (đường sắt, đường bộ, đường ống) và các điểm dừng đỗ phương tiện vận chuyển (sân bay, bến cảng, bến xe, nhà ga, trạm bơm và kiểm soát,...). Với mục tiêu phục vụ phát triển kinh tế-xã hội quốc gia và hội nhập kinh tế thế giới, chính phủ xây dựng và qui hoạch các chiến lược giao thông dài hạn cùng các chính sách và luật lệ nhằm cân đối tổng thể và hài hoà giữa các mục tiêu kinh tế, xã hội và môi trường.

Dịch vụ vận chuyển hàng hoá có nhiều ảnh hưởng không nhỏ đến nền kinh tế quốc dân, môi trường xã hội, môi trường sinh thái và chất lượng cuộc sống của cộng đồng, bởi vậy chính quyền thường can thiệp và kiểm soát ở nhiều mức độ khác nhau. Sự can thiệp của chính phủ thể hiện dưới nhiều hình thức trực tiếp và gián tiếp như: luật và các văn bản dưới luật; chính sách khuyến khích hoặc giới hạn quyền sở hữu các phương tiện vận tải; giới hạn hoặc mở rộng thị trường; qui định giá; hỗ trợ phát triển ngành GTVT, v.v.

Chính sách đổi mới kinh tế của Việt Nam từ 1986 đến nay đã có tác động rất lớn đến sự phát triển của ngành GTVT. Có sự thay đổi cơ bản về cơ cấu hàng hoá vận chuyển giữa khu vực nhà nước và khu vực tư nhân theo xu hướng khu vực kinh tế vận tải tư nhân ngày càng phát triển. Mặc dù còn rất nhiều hạn chế, nhưng ngành GTVT nói chung và vận chuyển hàng hoá nói riêng đang phát triển theo hướng tích cực, góp phần quan trọng trong công cuộc công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

Công chúng: Là thành phần rất quan tâm đến hoạt động vận chuyển hàng hoá nói riêng và giao thông vận tải nói chung vì vận chuyển liên quan đến chi phí, môi trường và an toàn xã hội. Công chúng tạo nên dư luận xã hội và gây sức ép để chính phủ và chính quyền các cấp ra các quyết định vì mục tiêu an sinh của địa phương và quốc gia.

Như vậy, trong vận chuyển hàng hoá phát sinh mâu thuẫn giữa những lợi ích cục bộ của người gửi, người nhận, người vận chuyển, và lợi ích xã hội tổng thể (chính phủ và công

chúng) dẫn đến sự đối lập, điều hoà và hạn chế dịch vụ vận tải.

4.2. Phân loại vận chuyển

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế, các loại hình vận chuyển ngày càng đa dạng và phong phú. Doanh nghiệp có nhu cầu vận chuyển hàng hoá có thể tuỳ ý sử dụng rất nhiều loại hình dịch vụ khác nhau. Có thể phân loại vận chuyển hàng hoá theo một số tiêu thức như: Loại phương tiện vận chuyển; mức độ điều tiết của nhà nước và theo mức độ phối hợp giữa các phương tiện. Mỗi loại hình vận chuyển đều có những ưu thế và hạn chế riêng mà nhà quản trị logistics cần biết để có sự lựa chọn đúng đắn.

4.2.1. Phân loại theo đặc trưng con đường /loại phương tiện vận tải

Có các loại hình vận chuyển đường sắt, đường thuỷ, đường bộ, đường hàng không, và đường ống. Đặc điểm cơ bản của các phương tiện này như sau:

4.2.1.1. *Đường sắt (railway)*

Đường sắt có chi phí cố định cao (tàu, nhà ga, bến bãi) và chi phí biến đổi thấp. Thường thích hợp với các loại hàng có trọng lượng lớn, khối lượng vận chuyển nhiều, và cự li vận chuyển dài. Ví dụ các nguyên vật liệu như than, gỗ, hoá chất và hàng tiêu dùng giá trị thấp như giấy, gạo, thực phẩm và với khối lượng cả một toa hàng.

Mặt hạn chế của vận chuyển đường sắt là kém linh hoạt. Tàu hoả chỉ có thể cung cấp dịch vụ từ ga này tới ga kia (terminal-to-terminal), chứ không thể đến một địa điểm bất kì (point-to-point) theo yêu cầu của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, tàu hoả thường đi, đến theo lịch trình cố định, tần suất khai thác các chuyến không cao, tốc độ chậm. Chính vì có những đặc trưng như vậy, nên mặc dù có giá cước tương đối thấp, đường sắt vẫn ít được áp dụng trong logistics như một phương thức vận tải độc lập, mà thường được phối hợp sử dụng với các phương tiện khác.

Tại Việt Nam hiện nay, thị phần vận chuyển hàng hoá của đường sắt rất thấp 3,7% (tấn.km- số liệu năm 2006). Nguyên nhân chủ yếu là do ít tuyến đường, ít điểm đỗ đón trả hàng và chất lượng dịch vụ bao gồm cả phần vận chuyển cơ bản cũng như dịch vụ bổ trợ tại các bến bãi còn rất kém.

4.2.1.2. *Đường thuỷ (waterway)*

Đường thuỷ có chí phí cố định trung bình (tàu thuỷ và thiết bị trên tàu) và chi phí biến đổi thấp (do khả năng vận chuyển khối lượng hàng lớn nên có lợi thế nhờ quy mô), do đó đây là phương tiện có tổng chi phí thấp nhất (1/6 so với vận tải hàng không; 1/3 so với đường sắt;1/2 so với đường bộ). Thích hợp với những thứ hàng cồng kềnh, lâu hỏng, giá trị thấp (vật liệu xây dựng, than đá, cao su) và hàng đổ rời (cà phê, gạo), trên các tuyến đường trung bình và dài.

Tuy nhiên, đường thuỷ có hạn chế là tốc độ chậm, chịu ảnh hưởng nhiều của thời tiết và các tuyến đường vận chuyển có hạn (phụ thuộc vào mạng lưới sông ngòi và bến bãi). Cũng như đường sắt, tính linh hoạt của vận chuyển đường thuỷ không cao, mức độ tiếp cận thấp.

Đối với vận chuyển thương mại quốc tế, đây lại là phương tiện thống trị, đặc biệt là

khi có sự ra đời của các loại tàu biển lớn, hiện đại có khả năng chinh phục được thiên nhiên ở mức độ nhất định. Hiện nay có khoảng hơn 50% giá trị tính bằng tiền và 90% khối lượng hàng giao dịch trên toàn cầu là sử dụng đường thuỷ. Vận chuyển đường thuỷ đặc biệt quan trọng đối khu vực Bắc Âu và Trung Âu, bởi nơi đây được thiên nhiêu ưu đãi với mạng lưới sông ngòi chằng chịt, kết hợp với hệ thống hải cảng hoàn hảo do con người tạo dựng, tàu bè có thể dễ dàng tiếp cần với các trung tâm dân cư lớn. Điển hình là cảng Rotterdam (Hà Lan), một trong những cảng bận rộn nhất trên thế giới. Cùng với quá trình toàn cầu hoá, vận tải thuỷ sẽ ngày càng phát triển và phổ biến. Tuy nhiên, chi phí vận tải đường biển hiện tại của Việt Nam vẫn nằm trong số 5 nước cao nhất, gây ảnh hưởng không nhỏ tới sức cạnh tranh của hàng hoá VN.

4.2.1.3. *Đường bộ (motorway)*

Đường bộ có chi phí cố định thấp (ô tô) và chi phí biến đổi trung bình (nhiên liệu, lao động, và bảo dưỡng phương tiện). Ưu điểm nổi bật của đường bộ là có tính cơ động và tính tiện lợi cao, có thể đến được mọi nơi, mọi chỗ, với lịch trình vận chuyển rất linh hoạt. Bởi vậy đây là phương thức vận chuyển nội địa phổ biến, cung cấp dịch vụ nhanh chóng, đáng tin cậy, an toàn, thích hợp với những lô hàng vừa và nhỏ, tương đối đắt tiền với cự li vận chuyển trung bình và ngắn.

Theo thống kê, lượng hàng hoá vận chuyển bằng đường bộ tăng đều qua mỗi năm, với rất nhiều loại hình dịch vụ đa dạng bởi số lượng nhà cung cấp đông đảo. Phương thức vận chuyển này thực sự là một bộ phận quan trọng của mạng lưới logistics của nhiều doanh nghiệp vì khả năng đáp ứng yêu cầu của khách hàng một cách hiệu quả.

4.2.1.4. *Đường hàng không (airway)*

Đường hàng không có chi phí cố định cao (máy bay, và hệ thống điều hành) và chi phí biến đổi cao (nhiên liệu, lao động, sửa chữa bảo hành). Có tốc độ nhanh nhất, an toàn hàng hoá tốt, nhưng vì chi phí rất cao, nên thường chỉ thích hợp với những mặt hàng mau hỏng, gọn nhẹ, có giá trị lớn, nhất là khi có yêu cầu vận chuyển gấp. Dịch vụ tương đối linh hoạt, có tính cơ động cao, có thể đáp ứng nhanh chóng nhu cầu chuyên chở hàng hoá về mặt thời gian giao hàng, khối lượng chuyên chở và số lượt bay trên một tuyến đường Sự hấp dẫn của dịch vụ vận tải hàng không chính là vận tốc vượt trội của nó so với các phương tiện khác trong suốt hành trình, đặc biệt đối với khoảng cách xa. Trong thương mại quốc tế, đường hàng không vận chuyển khoảng 20% giá trị hàng hoá toàn cầu.

Bên cạnh cước vận tải cao, hàng không còn bị hạn chế bởi thủ tục kiểm tra hàng hoá và chứng từ khá phức tạp, mất nhiều thời gian. Mức độ tiếp cận thấp, chỉ dừng ở các sân bay mà thôi. Hơn nữa, khối lượng vận chuyển bị hạn chế bởi dung tích khoang chứa hàng và sức nặng của máy bay.

4.2.1.5. *Đường ống (pipelines)*

Đường ống có chi phí cố định rất cao và chi phí biến đổi thấp nhất. Đây là con đường hữu hiệu và an toàn để vận chuyển chất lỏng và khí hoá lỏng (xăng dầu, gas, hoá chất). Chi phí vận hành không đáng kể (rất ít chi phí lao động), và gần như không có hao hụt trên đường, ngoại trừ trường hợp đường ống bị vỡ hoặc rò rỉ.

Cho tới nay thì vận chuyển bằng đường ống mới chỉ rất giới hạn bởi chi phí đầu tư

ban đầu rất lớn và thiết kế phức tạp, (xây dựng đường ống, trạm bơm, trạm điều khiển và kiểm soát). Vận tốc trung bình của phương tiện này khá chậm, chỉ khoảng 5-7 km/giờ, nhưng bù lại bởi khả năng vận chuyển liên tục 24 giờ cả ngày lẫn đêm, và cả 365 ngày trong một năm, và đặc biệt không hề chịu ảnh hưởng của thời tiết.

Bảng xếp hạng (bảng 3.1) thể hiện sự so sánh giữa các loại phương tiện vận chuyển hàng hoá theo 6 tiêu thức về tốc độ, tính liên tục, độ tin cậy, năng lực vận chuyển, tính linh hoạt và chi phí. Tuy nhiên bảng xếp hạng này hoàn toàn chỉ mang tính tương đối, việc lựa chọn loại đường vận chuyển /phương tiện nào còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố cụ thể như đặc điểm mặt hàng, qui mô lô hàng, yêu cầu về địa điểm và thời gian giao hàng của khách hàng của từng lô hàng vận vận chuyển khác nhau

Bảng 4.1. Xếp hạng đặc điểm của các con đường vận chuyển hàng hoá

Các chỉ tiêu	*Đường sắt*	*Đường thuỷ*	*Đường bộ*	*Đường hàng không*	*Đường ống*
1. Tốc độ	3	4	2	1	5
2. Tính liên tục	4	5	2	3	1
3. Độ tin cậy	3	5	2	4	1
4. Năng lực vận chuyển	2	1	3	4	5
5. Tính linh hoạt	2	4	1	3	5
6. Chi phí	3	1	4	5	2
Điểm tổng hợp	**17**	**20**	**14**	**20**	**19**

Xếp hạng: 1 là tốt nhất, nhanh nhất, và rẻ nhất; 5 là tồi nhất, chậm nhất, và đắt nhất

4.2.2. Phân loại theo đặc trưng sở hữu và mức độ điều tiết của nhà nước

Theo tiêu thức này, có thể phân loại thành các loại hình vận chuyển như vận chuyển riêng, vận chuyển hợp đồng và vận chuyển công cộng.

4.2.2.1. *Vận chuyển riêng (private carrier)*

Là loại hình vận chuyển trong đó các doanh nghiệp sản xuất-kinh doanh có phương tiện vận tải và tự cung cấp dịch vụ vận chuyển cho riêng mình. Lí do chính để một doanh nghiệp sở hữu phương tiện vận tải riêng là để đảm bảo chất lượng dịch vụ khách hàng và tính ổn định của quá trình sản xuất-kinh doanh, mà các dịch vụ này không phải lúc nào cũng có thể thuê được các hãng vận chuyển bên ngoài. Các đơn vị vận tải thường có nhiều khách hàng và không thể luôn thoả mãn các yêu cầu vận chuyển đặc biệt của mỗi khách hàng (chẳng hạn: vận chuyển nhanh với độ tin cậy cao; xử lí hàng hoá phức tạp), nhất là vào những thời kì cao điểm của thị trường vận tải.

Những đặc điểm về chất lượng dịch vụ như: mức độ tin cậy cao; chu kì hoạt động ngắn; phản ứng nhanh chóng; kiểm soát chặt chẽ và mức độ tiếp xúc với khách hàng cao là ưu điểm của bộ phận vận chuyển nội bộ. Nếu như khối lượng hàng hoá vận chuyển lớn và đều đặn, doanh nghiệp có thể tận dụng tối đa công xuất của các phương tiện thì chi phí vận chuyển có thể thấp hơn so với thuê ngoài, tuy rằng chi phí đầu tư ban đầu khá lớn, và có

thể nảy sinh thêm một số vấn đề về lao động và quản lí. Hầu hết các phương tiện vận chuyển riêng do doanh nghiệp tự sở hữu là ô tô trọng tải vừa và nhỏ do mức đầu tư không quá cao, do tính linh hoạt và cơ động của phương tiện này, và đồng thời cũng là công cụ quảng cáo di động rất hữu hiệu của doanh nghiệp trên đường phố.

Việc sử dụng vận chuyển riêng không chỉ đơn thuần là quyết định về vận tải, mà còn là quyết định về tài chính và tổ chức. Đây là quyết định có tính chiến lược và dài hạn, cần có sự cân đối tổng thể về năng lực phục vụ khách hàng với năng lực tài chính và mục tiêu của doanh nghiệp.

4.2.2.2. *Vận chuyển hợp đồng (contract carrier)*

Người vận chuyển hợp đồng cung cấp dịch vụ vận tải cho khách hàng có chọn lọc. Cơ sở hợp đồng là sự thoả thuận về chi phí và dịch vụ giữa người vận chuyển và chủ hàng mà không bị nhà nước chi phối và quy định cước phí.

Ưu điểm của vận chuyển hợp đồng là có khả năng cung cấp nhiều loại dịch vụ đơn lẻ và trọn gói khác nhau theo đúng yêu cầu của khách hàng về lịch trình, địa điểm và thời gian. Các đơn vị vận tải này còn có thể đáp ứng cả những dịch vụ đặc biệt trong quá trình vận chuyển như dịch vụ bảo vệ (sản phẩm tươi sống được bảo quản đông lạnh, sản phẩm dễ vỡ được bao gói và chằng dây an toàn); dịch vụ vận chuyển liên tuyến (khi đơn vị vận tải chỉ hoạt động trong địa bàn nhất định nhưng chịu trách nhiệm chuyển giao cho hãng vận chuyển khác và đảm bảo trách nhiệm pháp lí về hàng hoá từ đầu đến cuối); dịch vụ bốc dỡ, chất xếp hàng hoá, làm các thủ tục giấy tờ hải quan. v.v.

Vận chuyển hợp đồng có 3 loại: hợp đồng dài hạn, hợp đồng ngắn hạn, hợp đồng vận chuyển từng chuyến. Hợp đồng dài hạn được kí kết từ một năm trở lên với khối lượng hàng hoá vận chuyển được phân bổ cho từng quý. Thường được áp dụng khi khối lượng và tần số vận chuyển tương đối đều đặn và ổn định. Khối lượng từ 5000 tấn/ trở lên đối với đường sắt và đường thuỷ; trên 1000 tấn/năm đối với đường bộ.

Hợp đồng vận chuyển ngắn hạn được kí kết trong một quý hoặc một tháng. Đối với những lô hàng cần vận chuyển đột xuất hoặc không nằm trong kế hoạch thì chủ hàng và đơn vị vận tải sẽ kí kết hợp đồng từng chuyến.

Trong quá trình phát triển kinh tế ở nước ta, vận chuyển hợp đồng được bắt đầu phát triển rộng rãi từ những năm 1990, nhưng vẫn mới chủ yếu là các phương tiện ô tô và tàu thuỷ nhỏ. Do hạn chế nhiều về tài chính và phương tiện, cũng như tuyến đường và hàng hoá vận chuyển, nên số lượng khách hàng và khả năng cạnh tranh bị giới hạn đáng kể so với các công ty vận chuyển công cộng. Còn ở các nước kinh tế phát triển, thì cả đường hàng không và đường sắt đều có sở hữu tư nhân nên thị trường dịch vụ vận chuyển hàng hoá được mở rộng và linh hoạt hơn rất nhiều.

4.2.2.3. *Vận chuyển công cộng (common carrier)*

Các công ty vận chuyển công cộng có trách nhiệm cung cấp dịch vụ vận chuyển phục vụ công dân và nền kinh tế quốc dân với mức giá chung do nhà nước quy định mà không có sự phân biệt đối xử. Đây là loại hình chịu sự kiểm soát nhiều nhất từ phía chính quyền và công chúng.

Quyền hạn vận chuyển công cộng có thể cho mọi hàng hoá, hoặc giới hạn chuyên môn hoá cho từng đối tượng. Đồng thời đơn vị vận tải được định rõ địa bàn hoạt động, các điểm dừng đỗ cố định, và lịch trình không thay đổi trong một khoảng thời gian nhất định. Công ty vận chuyển công cộng không được quyền từ chối trong phạm vi địa bàn và mặt hàng được qui định, cho dù việc vận chuyển đó có thể không đem lại lợi nhuận. Các đơn vị này phải chịu trách nhiệm hoàn toàn về an toàn hàng hoá trên lộ trình, phải đảm bảo giao hàng hoá nguyên đai, nguyên kiện như khi nhận hàng. Vì vậy nhà quản trị logistics không cần mua bảo hiểm hàng hoá khi sử dụng dịch vụ vận chuyển công cộng.

Ở Việt Nam loại hình vận chuyển này vẫn chiếm ưu thế do nhà nước giữ độc quyền một số loại hình giao thông công cộng. Ví dụ, Tổng công ty đường sắt, Việt Nam Airline, Tổng công ty đường sông, Tổng công ty vận tải thuỷ, Tổng công ty đường bộ, v.v). Chất lượng dịch vụ thấp, loại hình dịch vụ không đa dạng và ít linh hoạt, thủ tục hành chính phức tạp v.v… là những tồn tại phổ biến trong vận chuyển công cộng tại Việt Nam, gây cản trở không nhỏ đến sự phát triển của logistics tại các doanh nghiệp và của cả nền kinh tế.

4.2.3. Phân loại theo khả năng phối hợp các phương tiện vận tải:

Có hai loại hình – vận chuyển bằng một loại phương tiện hoặc có thể kết hợp nhiều loại phương tiện trong một chuyến hàng.

4.2.3.1. *Vận chuyển đơn phương thức (single-mode transportation)*

Cung cấp dịch vụ sử dụng một loại phương tiện vận tải. Loại hình này cho phép chuyên doanh hoá cao, tạo khả năng cạnh tranh và hiệu quả. Mỗi loại phương tiện vận tải đều có những ưu thế và hạn chế riêng như đã trình bày ở trên.

Nhược điểm của vận chuyển đơn phương thức là khi phải vận chuyển trên nhiều tuyến đường khác nhau lại phải tiến hành giao dịch với từng người vận chuyển. Và hệ thống các nghiệp vụ thương lượng và quản lí nhiều loại phương tiện như vậy là khá phức tạp và sẽ làm tăng chi phí. Đường hàng không là ví dụ điển hình cho kiểu vận chuyển này, bởi máy bay chỉ chở hàng từ sân bay này đến sân bay khác, còn người chủ hàng phải chịu trách nhiệm vận chuyển hàng từ nơi xuất phát ra sân bay, và từ sân bay tới điểm nhận hàng cuối cùng.

4.2.3.2. *Vận chuyển đa phương thức (Intermodal transportation)*

Một công ty vận tải sẽ cung ứng dịch vụ phối hợp ít nhất hai loại phương tiện vận tải, sử dụng một chứng từ duy nhất và chịu trách nhiệm hoàn toàn về quá trình vận chuyển hàng hoá.

Trong những năm gần đây, vận tải đa phương thức không ngừng phát triển nhanh chóng. Những lợi ích rõ ràng về kinh tế và quá trình toàn cầu hoá là các động lực chủ đạo cho loại hình vận chuyển này nở rộ. Đặc điểm chủ yếu của vận chuyển đa phương thức là sự tự do chuyển đổi phương tiện giữa các hình thức vận tải khác nhau. Các dịch vụ vận chuyển đa phương thức có được là do sự hợp tác giữa các hàng vận tải để phối hợp những dịch vụ riêng lẻ của họ lại với nhau. Các đại lí vận tải, các trung tâm môi giới thường được sử dụng để phối hợp các phương tiện và tạo ra các loại dịch vụ trọn gói, cung ứng sự thuận tiện cho chủ hàng.

Người ta ngày càng quan tâm nhiều hơn đến loại hình vận chuyển đa phương thức bởi ưu thế trọn gói giao dịch và giá cả hợp lí của nó. Vận chuyển đa phương thức lợi dụng được ưu thế vốn có của mỗi loại phương tiện, và do đó có thể cung ứng dịch vụ vận tải thống nhất với tổng chi phí thấp nhất. Đây thực sự là một cuộc cách mạng trong vận tải hàng hoá nói riêng và trong logistics nói chung.

Trong đó, việc tiêu chuẩn hoá và thống nhất bao bì logistics, đặc biệt là quá trình côngtenơ hoá là một yếu tố quan trọng làm thay đổi diện mạo của ngành vận tải trong thế kỉ 20. Malcomlm McLean, người sáng lập tập đoàn vận tải SeaLand, được coi là người đầu tiên phát minh ra côngtenơ và đã rất thành công trong việc thương mại hoá sử dụng côngtenơ vào những năm 1950, ở New Jersey (Mĩ).

Côngtenơ (container) là các loại thùng chứa hàng đặc biệt (thùng tải), có kích thước được tiêu chuẩn hoá (độ dài 20ft = 6,1m; 40ft = 12,2m và 45ft = 13,7m), có kết cấu bền chắc để có thể sắp xếp tiện lợi và vững vàng trên các tàu côngtenơ, toa xe lửa hay xe tải chuyên dụng và cho phép sử dụng nhiều lần.

Sức chứa côngtenơ (của tàu, cảng, v.v.) được đo theo TEU (twenty-foot equivalent units). TEU là đơn vị đo của hàng hoá tương đương với một côngtenơ tiêu chuẩn 20ft (dài) * 8ft (rộng) * 8ft (cao). Kết hợp với mâm tải (pallet), việc sử dụng côngtenơ trong vận chuyển hàng hoá có những ưu điểm nổi bật sau:

❖ Giảm bớt và đơn giản hoá các khâu thao tác trung gian trong quá trình vận chuyển; Rút ngắn thời gian bốc dỡ, chất xếp hàng hoá khi chuyển tải; Giải phóng nhanh phương tiện vận tải (do công việc bốc dỡ, chất xếp nặng nhọc và tốn thời gian đã được cơ giới hoá); Hàng hoá được đưa từ cửa tới cửa rất thuận tiện.

❖ Đảm bảo an toàn hàng hoá, tránh đổ vỡ, hao hụt, xáo trộn, mất cắp... trong quá trình giao nhận, vận chuyển nhờ có vỏ bọc bền chắc của côngtenơ; Đỡ tranh chấp khiếu nại do tổn thất hàng hoá giảm bớt; Tiết kiệm chi phí bao bì; Tận dụng được dung tích của phương tiện do giảm được những khoảng trống.

Có nhiều khả năng phối hợp dịch vụ vận tải đa phương thức: đường sắt và đường bộ; đường sắt và đường thuỷ; đường sắt và đường hàng không; đường sắt và đường ống; đường bộ và đường hàng không; đường bộ và đường thủy; đường bộ và đường ống; đường thuỷ và đường hàng không; đường thuỷ và đường ống; đường hàng không và đường ống. Tuy nhiên không phải phương án nào cũng có tính khả thi.

Có 2 loại hình vận chuyển đa phương thức hiện đang được sử dụng phổ biến nhất, đặc biệt trong vận tải quốc tế. Đó là vận tải liên hợp đường sắt - đường bộ (piggyback) và vận tải liên hợp đường thuỷ - đường bộ (fishyback). Việc phối hợp giữa đường hàng không - đường bộ (birdyback) cũng thường được sử dụng đối với hàng hoá có giá trị cao, có trọng lượng và dung tích nhỏ. Dưới đây mô tả chi tiết hơn về 2 loại vận tải liên hợp đường bộ - đường sắt đang được khai thác phổ biến nhất trong ngành vận tải hàng hoá :

❖ *Xe moóc chở trên toa trần* (TOFC = trailer-on-flatcar): Là hình thức vận chuyển xe tải kéo moóc trên những toa trần của ngành đường sắt. Loại hình này thường được áp dụng trong trường hợp đoạn đường vận chuyển xa hơn so với các tuyến đường bộ thông thường. TOFC kết hợp được tính linh hoạt và tiện lợi của vận chuyển đường bộ với

tính kinh tế của vận chuyển đường sắt trên các tuyến đường dài. Cước phí thường thấp hơn so với vận chuyển hoàn toàn bằng xe tải và tạo cơ hội cho phương tiện này nâng cao tính kinh tế của mình. Bên cạnh đó, vận chuyển đường sắt mở rộng cơ hội tham gia vận chuyển thêm nhiều loại hàng hoá vốn chỉ thường sử dụng xe tải. Chủ hàng cũng có lợi do sự thuận tiện của dịch vụ vận chuyển từ cửa đến cửa trên quãng đường dài với giá cả hợp lí. Những ưu thế này đã làm cho TOFC trở thành dịch vụ vận chuyển phối hợp thông dụng nhất.

❖ *Côngtenơ chở trên toa trần* (COFC = container-on-flatcar): Với dịch vụ TOFC, toàn bộ xe moóc được vận chuyển trên một toa tàu hoả. Tuy nhiên, xe moóc gồm 2 phần: côngtenơ hay là thùng hàng hoá và khung gầm của xe moóc. Nếu chỉ vận chuyển duy nhất phần côngtenơ thì có thể tiết kiệm được phần tải trọng không có ích của khung gầm xe (kết cầu gầm, khung và bánh xe). Dịch vụ như vậy được gọi là COFC (côngtenơ trở trên toa trần)

4.2.3.3. *Vận tải đứt đoạn (separate transporation):*

Là loại dịch vụ vận chuyển hàng hóa từ nơi đi đến nơi đến bằng hai hay nhiều phương thức vận tải, sử dụng hai hay nhiều chứng từ vận tải và nhiều nhà vân chuyển phải chịu trách nhiệm về hàng hóa trong một hành trình vận chuyển. Là loại dịch vụ vận tải làm tăng chi phí nhưng hay gặp trong các thị trường vận tải không thống nhất, kém liên kết và phát triển. Các doanh nghiệp cần hạn chế tối đa sử dụng loại dịch vụ này.

4.2.4. Các phương án vận chuyển khác

4.2.4.1. *Đại lí vận tải (freight forwarder)*

Trên thị trường dịch vụ vận chuyển hàng hoá hiện nay có khá nhiều đại lí cung cấp dịch vụ cho các chủ hàng trong khi chỉ sở hữu rất ít hoặc thậm chí không sở hữu bất kì phương tiện vận tải nào. Công việc của họ là tập hợp một khối lượng lớn các lô hàng nhỏ từ một hoặc nhiều chủ hàng khác nhau và giao tới các địa điểm theo yêu cầu. Đại lí vận tải có nhiệm vụ giống như các nhà bán buôn trông kênh phân phối. Họ có cước phí cạnh tranh được với cước phí của dịch vụ vận chuyển lô hàng nhỏ không đầy xe tải LTL (less than truck-load). Họ khai thác tính qui mô trong vận tải và sự chênh lệch nhau giữa cước phí vận chuyển khối lượng lớn so với lô hàng nhỏ để bù lại phụ phí hoạt động. Bên cạnh đó, họ còn cung cấp dịch vụ lấy hàng và giao hàng cho các chủ hàng. Đôi khi, họ có thể vận chuyển nhanh hơn với dịch vụ đầy đủ hơn so với các đơn vị vận tải thuần tuý.

Các đại lí vận tải có thể cung ứng dịch vụ vận chuyển hàng hoá trong nước hoặc quốc tế tuỳ thuộc vào phạm vi hoạt động của mình. Họ còn có thể phân loại thành đại lí vận tải hàng không hoặc vận tải dưới mặt đất tuỳ thuộc vào loại hình phương tiện sử dụng. Khi tham gia vận chuyển quốc tế, đại lí vận tải thường cả cung cấp dịch vụ thông quan, hoàn tất giấy tờ xuất nhập cảnh, tạo được sự tiện lợi tối đa cho các chủ hàng, đặc biệt là đối với các chủ hàng nhỏ, thiếu kinh nghiệm marketing quốc tế.

4.2.4.2. *Môi giới vận tải (transportation broker)*

Môi giới vận tải là những người trung gian đưa chủ hàng và đơn vị vận tải đến với nhau bằng việc cung cấp kịp thời những thông tin về cước phí, tuyến vận tải và năng lực vận chuyển. Họ có thể sắp xếp quá trình vận tải song họ không có trách nhiệm thực hiện việc này.

Các chủ hàng và các hãng vận tải sử dụng dịch vụ môi giới vì nhiều lí do khác nhau. Một trong những nguyên nhân chính là do sự đa dạng và phức tạp của thị trường vận tải trong những năm gần đây. Người môi giới có thể giúp hãng vận tải tìm được khách trở hàng cho lượt về, tránh tình trạng vận chuyển "rỗng", vì vậy nâng cao được hiệu suất sử dụng trọng tải.

Còn đối với chủ hàng thiếu kinh nghiệm, hoặc thiếu nhân sự/thời gian thì dịch vụ môi giới vận tải đặc biệt hữu ích. Nếu doanh nghiệp không có bộ phận quản lí vận chuyển hàng hoá, và lại có tần số vận chuyển không lớn thì có thể dựa vào dịch vụ môi giới để tìm kiếm, thương lượng và kí kết hợp đồng với hãng vận tải thích hợp.

4.2.4.3. *Dịch vụ vận chuyển bưu kiện (small package carrier)*

Đối với nhiều doanh nghiệp trong các lĩnh vực như thương mại điện tử, bán hàng qua catalog, kinh doanh mĩ phẩm, phân phối sách và đĩa nhạc,… thì việc sử dụng dịch vụ vận chuyển bưu kiện là phương án lựa chọn quan trọng. Hàng hoá bị giới hạn về trọng lượng (không quá 70 pounds) và kích thước (không quá 130 inches). Tốc độ nhanh, thời gian ngắn, an toàn hàng hoá tốt và chi phí cao là đặc điểm của loại hình dịch vụ này.

Trên thế giới, các công ty như FedEx, UPS, DHL, Airborne Express, Emery Worldwide… đã rất thành công trong lĩnh vực vận chuyển bưu kiện với phạm vi hoạt động toàn cầu. Họ thường có mạng lưới kho tập hợp/giao hàng tại các trung tâm thương mại quốc tế lớn. Họ có hệ thống thông tin quản lí năng động, có thể thiết kế, vận hành và giám sát các tuyến đường vận chuyển hữu hiệu, cũng như cung cấp thông tin kịp thời tới khách hàng. Họ sở hữu và phối hợp nhiều loại phương tiện tốc độ cao như máy bay, canô và xe tải để đảm bảo chất lượng tương ứng với nhu cầu vận chuyển an toàn và cấp bách của chủ hàng. Nhu cầu đối với loại hình dịch vụ này ngày càng mở rộng khi quan điểm cung ứng tức thì JIT (just-in-time) ngày càng được ứng dụng phổ biến.

4.3. Các quyết định cơ bản trong vận chuyển

4.3.1. Chiến lược vận chuyển hàng hoá

4.3.1.1. *Xác định mục tiêu chiến lược vận chuyển*

Chức năng vận chuyển hàng hoá cần được thiết kế và vận hành phù hợp với chiến lược cạnh tranh chung và chiến lược logistics của toàn doanh nghiệp. Tuỳ thuộc vào nhiệm vụ dài hạn và ngắn hạn của doanh nghiệp cùng với mạng lưới các cơ sở logistics (điểm bán lẻ, kho bãi, trung tâm phân phối) và các nguồn lực hiện có khác mà xây dựng các phương án vận chuyển khác nhau nhằm đáp ứng cao nhất những đòi hỏi của thị trường với tổng chi phí thấp nhất.

Xuất phát từ 2 nhóm mục tiêu căn bản của logistics: chi phí và dịch vụ khách hàng, chiến lược vận chuyển phải lượng hoá được các chỉ tiêu trong kế hoạch hành động của mình.

❖ Mục tiêu chi phí: Là một trong những mục tiêu hàng đầu của vận chuyển.Nhà quản trị phải đưa ra những quyết định vận chuyển nhằm giảm đến mức thấp nhất chi phí của cả hệ thống logistics. Chi phí phụ thuộc nhiều yếu tố, đặc biệt phụ thuộc hệ thống

logistics nhằm sử dụng các giải pháp để tối thiểu hoá tổng chi phí của cả hệ thống. Điều này có nghĩa, tối thiểu hoá chi phí vận chuyển không phải luôn luôn liên quan đến tổng chi phí logistics thấp nhất. Ví dụ như để tối thiểu hoá chi phí vận chuyển, người ta thường vận chuyển với qui mô lớn, sử dụng phương tiện như đường sắt hay đường thuỷ, điều này có thể tạo nên chi phí dự trữ cao hơn, và chưa chắc tổng chi phí logistics đạt mức tối ưu.

❖ Mục tiêu chất lượng dịch vụ khách hàng: Thể hiện năng lực đáp ứng nhu cầu khách hàng về thời gian, địa điểm, qui mô và cơ cấu mặt hàng trong từng lô hàng vận chuyển. Trong vận chuyển hàng hoá, dịch vụ khách hàng được thể hiện ở 2 khía cạnh đặc thù và quan trọng nhất, đó là thời gian và độ tin cậy.

 Trình độ dịch vụ khách hàng chịu ảnh hưởng nhiều bởi thời gian vận chuyển. Trong một chu kỳ thực hiện đơn đặt hàng, thời gian vận chuyển chiếm nhiều nhất, và do đó tốc độ vận chuyển có liên quan đến việc đáp ứng kịp thời hàng hoá cho khách hàng, đến dự trữ hàng hoá của khách hàng. Tốc độ và chi phí vận chuyển liên quan với nhau theo 2 hướng. Thứ nhất, các đơn vị vận chuyển có khả năng cung cấp dịch vụ vận chuyển nhanh hơn thì cước phí sẽ cao hơn; thứ hai, dịch vụ vận chuyển càng nhanh, thời gian dự trữ trên đường càng giảm. Do đó, chọn phương án vận chuyển phải cân đối được tốc độ và chi phí vận chuyển. Thông thường, các doanh nghiệp chọn mục tiêu chi phí khi vận chuyển bổ sung dự trữ, còn khi vận chuyển cung ứng hàng hoá cho khách hàng thì chọn mục tiêu tốc độ.

 Độ tin cậy trong vận chuyển hàng hoá thể hiện qua tính ổn định về thời gian và chất lượng dịch vụ khi di chuyển các chuyến hàng. Sự dao động trong thời gian vận chuyển là khó tránh khỏi do những yếu tố không kiểm soát được như thời tiết, tình trạng tắc nghẽn giao thông, v.v. Tuy nhiên dao động cần được giảm đến mức thấp nhất trong quá trình di chuyển xác định đối với các lô hàng giao, nhận. Độ ổn định vận chuyển ảnh hưởng đến cả dự trữ của người mua, người bán và những cơ hội, rủi ro trong kinh doanh. Tuy nhiên bên cạnh việc đảm bảo tốt tính ổn đinh trong vận chuyển, chủ hàng cũng cần có được sự linh hoạt trong môi trường kinh doanh đầy biến động, đáp ứng được nhu cầu vận chuyển đột xuất và cấp bách của khách hàng.

Lưu ý: Luôn có sự đánh đổi giữa mục tiêu chi phí và chất lượng dịch vụ vận chuyển. Để đạt được mức độ đáp ứng khách hàng cao (hàng có mặt đúng lúc, đúng chỗ, đa dạng chủng loại, không thiếu dự trữ) thì thường phải vận chuyển với tần số lớn, khối lượng nhỏ.... và như vậy chi phí vận chuyển nói riêng và chi phí logistics nói chung sẽ tăng. Vì vậy, trong quá trình xây dựng kế hoạch chiến lược vận chuyển cần phải khéo léo đạt được sự cân đối giữa chi phí vận chuyển và chất lượng dịch vụ. Trong một số trường hợp, chi phí thấp là cần thiết; ở tình thế khác, dịch vụ là quan trọng hơn để đáp ứng tốt nhu cầu cung ứng hàng hoá cho khách hàng. Quá trình thiết kế và quản trị phối thức vận chuyển hợp lí là trách nhiệm hàng đầu của nhà quản trị logistics.

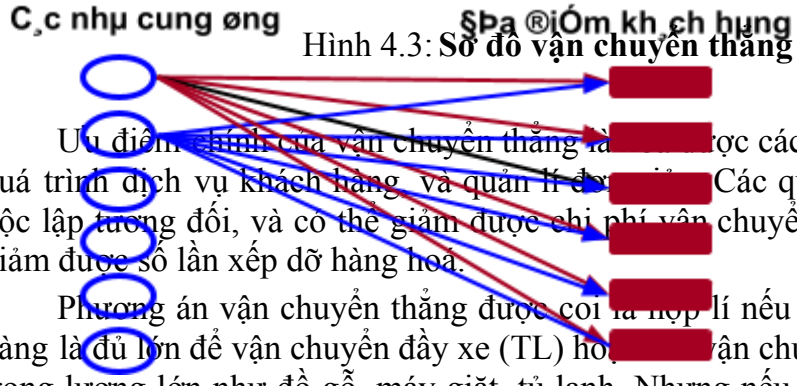
4.3.1.2. *Thiết kế mạng lưới và tuyến đường vận chuyển*

Mạng lưới và tuyến đường vận chuyển cần được thiết kế để đảm bảo sự vận động hợp

lí của hàng hoá trong kênh logistics theo những điều kiện nhất định. Có nhiều phương án vận chuyển khác nhau: vận chuyển thẳng đơn giản; vận chuyển thẳng với tuyến đường vòng; vận chuyển qua trung tâm phân phối; vận chuyển qua trung tâm phân phối với tuyến đường vòng và vận chuyển đáp ứng nhanh.

❖ *Vận chuyển thẳng đơn giản (direct shipment network):*

Với phương án vận chuyển thẳng, tất cả các lô hàng được chuyển trực tiếp từ từng nhà cung ứng tới từng địa điểm của khách hàng như trong hình 4.3. Đó là những tuyến đường cố định và nhà quản trị logistics chỉ cần xác định loại hình phương tiện vận tải và qui mô lô hàng cần gửi, trong đó có cân nhắc tới mức độ đánh đổi giữa chi phí vận chuyển và chi phí dự trữ hàng hoá.



Hình 4.3: **Sơ đồ vận chuyển thẳng đơn giản**

Ưu điểm chính của vận chuyển thẳng là [illegible] ợc các khâu kho trung gian, đẩy nhanh quá trình dịch vụ khách hàng và quản lí đ[illegible]. Các quyết định vận chuyển mang tính độc lập tương đối, và có thể giảm được chi phí vận chuyển trong trường hợp cự li ngắn do giảm được số lần xếp dỡ hàng hoá.

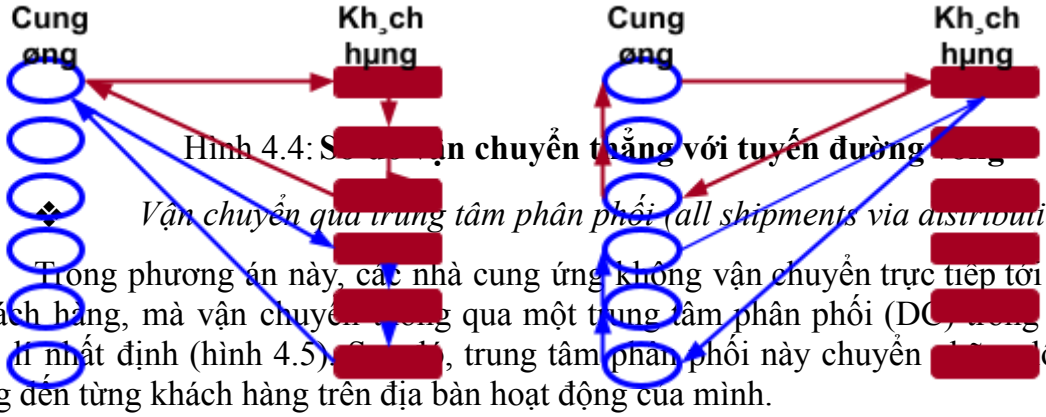
Phương án vận chuyển thẳng được coi là hợp lí nếu nhu cầu tại từng địa điểm khách hàng là đủ lớn để vận chuyển đầy xe (TL) hoặ[illegible]ận chuyển những mặt hàng cồng kềnh, trọng lượng lớn như đồ gỗ, máy giặt, tủ lạnh. Nhưng nếu mỗi địa điểm chỉ cần khối lượng hàng nhỏ (LTL) thì phương án này sẽ làm tổng chi phí vận chuyển tăng, do cước phí cao cộng với chi phí lớn cho việc giao nhận nhiều lô hàng nhỏ.

❖ *Vận chuyển thẳng với tuyến đường vòng (direct shipping with milk runs)*

Tuyến đường vòng (milk run) là hành trình vận chuyển trong đó xe tải sẽ giao hàng từ một nhà cung ứng tới lần lượt nhiều khách hàng hoặc gộp các lô hàng từ nhiều nhà cung ứng tới một khách hàng (hình 4.4). Việc phối hợp các lô hàng như vậy cho một tuyến đường của một xe tải sẽ khắc phục được hạn chế nói trên của vận chuyển thẳng, làm tăng hiệu suất sử dụng trọng tải xe.

Thiết kế tuyến đường vòng đặc biệt phù hợp khi mật độ khách hàng dày đặc, cho dù khoảng cách vận chuyển là dài hay ngắn. Điển hình là doanh nghiệp trên thị trường đồ ăn

nhanh như Frito-Lay hay McDonald khi họ cần đáp ứng mạng lưới kinh doanh nhượng quyền của mình những lô hàng nhỏ trong ngày. Còn doanh nghiệp Nhật bản như Toyota thì ứng dụng phương án vận chuyển thẳng với tuyến đường vòng từ nhiều nhà cung ứng nguyên liệu để phù hợp với dây chuyền sản xuất JIT của mình.



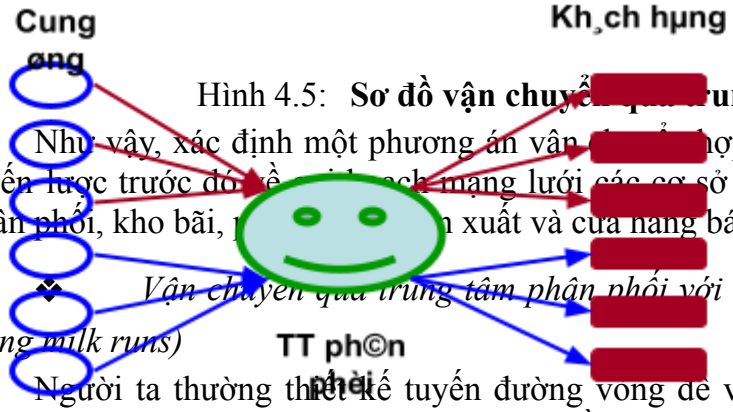
Hình 4.4: **Sơ đồ vận chuyển thẳng với tuyến đường vòng**

❖ *Vận chuyển qua trung tâm phân phối (all shipments via distribution center)*

Trong phương án này, các nhà cung ứng không vận chuyển trực tiếp tới địa điểm của khách hàng, mà vận chuyển hàng qua một trung tâm phân phối (DC) trong một khu vực địa lí nhất định (hình 4.5). Sau đó, trung tâm phân phối này chuyển tiếp lô hàng tương ứng đến từng khách hàng trên địa bàn hoạt động của mình.

DC tạo nên một khâu trung gian giữa nhà cung ứng và khách hàng để thực hiện 2 nhiệm vụ: dự trữ và chuyển tải. Sự hiện diện của DC có thể giúp giảm chi phí của toàn bộ chuỗi cung ứng logistics khi các nhà cung ứng ở xa khách hàng và chi phí vận chuyển lớn. Cả 2 nguyên tắc vận chuyển -- lợi thế nhờ qui mô và lợi thế nhờ khoảng cách đã được – đã được triệt để khai thác ở phương án vận chuyển qua trung tâm phân phối.

Siêu thị Wal-Mart (siêu thị giá rẻ của Mỹ có mạng lưới bán lẻ toàn cầu) đã rất thành công khi đặt mua những lô hàng lớn tại các nước có lợi thế cạnh tranh ở từng nhóm hàng khác nhau và sử dụng các DC để dữ trữ, phân lô và chuyển tải cho mạng lưới cửa hàng của mình.

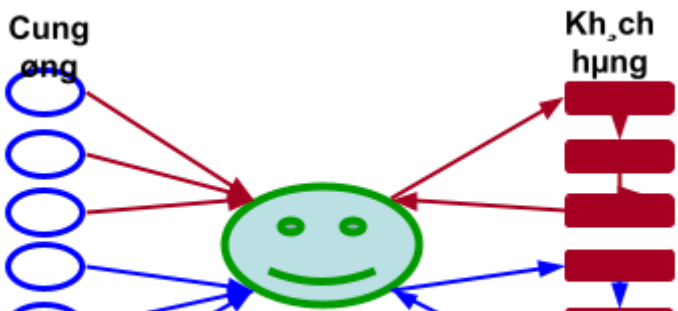


Hình 4.5: **Sơ đồ vận chuyển qua trung tâm phân phối**

Như vậy, xác định một phương án vận chuyển hợp lí phải gắn liền với các quyết định chiến lược trước đó về thiết kế mạng lưới các cơ sở logistics trong đó có các trung tâm phân phối, kho bãi, nhà máy sản xuất và cửa hàng bán lẻ.

❖ *Vận chuyển qua trung tâm phân phối với tuyến đường vòng (shipping via DC using milk runs)*

Người ta thường thiết kế tuyến đường vòng để vận chuyển từ trung tâm phân phối đến các khách hàng khi lô hàng theo nhu cầu của khách hàng tương đối nhỏ, không chất đầy xe tải (LTL). Như vậy sẽ phải phối hợp nhiều lô hàng nhỏ với nhau để khai thác tính kinh tế nhờ qui mô và giảm số lần vận chuyển không tải. Còn DC được sử dụng để tập hợp các lô hàng lớn được vận chuyển từ các nhà cung ứng ở khoảng cách xa tới và dự trữ tại đó (Hình 4.6).



Hình 4.6: **Sơ đồ vận chuyển qua trung tâm phân phối với tuyến đường vòng**

Tập đoàn Seven-Eleven (7/11) sử dụng phương thức vận chuyển này để đáp ứng nhanh chóng và hiệu quả các đơn hàng cho hệ thống cửa hàng tiện ích dày đặc của mình trên các đô thị lớn của các khu vực thị trường trọng điểm.

❖ *Vận chuyển đáp ứng nhanh (tailored network)*

Đây là phương thức vận chuyển phối hợp nhiều phương án kể trên để tăng mức độ đáp ứng và giảm chi phí trong hệ thống logistics. Trong từng tình huống khác nhau, chủ hàng sẽ phải quyết định có vận chuyển qua trung tâm phân phối hay không, vận chuyển đầy xe hay không đầy xe, theo tuyến đường vòng hay tuyến đường thẳng. Mục tiêu cao nhất là đáp ứng yêu cầu về thời gian, địa điểm, khối lượng và cơ cấu hàng hoá vận chuyển tới khách hàng. Bên cạnh đó có cân nhắc đến chi phí tổng thể cho cả phương tiện, dự trữ, bốc xếp và an toàn hàng hoá. Phương án này đòi hỏi trình độ quản lí cao, có khả năng phối hợp hiệu quả trong các tình huống phức tạp và có hệ thống thông tin nhạy bén, kết nối trực tiếp với các nhà cung ứng và mạng lưới khách hàng.

4.3.1.3. *Lựa chọn đơn vị vận tải*

Cùng với quyết định về phương án và tuyến đường vận chuyển là quyết định về phương tiện và đơn vị vận tải phù hợp. Căn cứ vào việc phân tích nhu cầu dịch vụ khách hàng, vào đặc trưng dịch vụ và chi phí của từng loại phương tiện, vào khả năng cung ứng của đối thủ cạnh tranh… từ đó lựa chọn đơn vị vận tải thích hợp với mục tiêu chiến lược và mạng lưới vận chuyển đã thiết kế.

4.3.1.3.1. *Tiêu thức lựa chọn:*

Lựa chọn đơn vị vận tải thường được phân tích theo các tiêu thức cụ thể như chi phí, thời gian, độ tin cậy, khả năng tiếp cận, công suất, tính linh hoạt và an toàn hàng hoá.

❖ **Chi phí vận chuyển**: bao gồm nhiều khoản mục, và cần cân nhắc đến tổng chi phí

 Cước vận chuyển: Chi phí lớn nhất và dễ nhận thấy nhất, tính bằng đơn vị tấn-km.

 Chi phí tại bến (xe, cảng, tàu): phí thuê bến bãi, bốc dỡ chất xếp hàng hoá (có thể được tính trọn gói, cũng có thể tính riêng ngoài cước vận chuyển)

 Phí bảo hiểm: tuỳ thuộc giá trị lô hàng và phương tiện giao thông

Chi phí vận chuyển dao động tuỳ thuộc vào loại hình hàng hoá (hình dạng, trọng khối), khối lượng và khoảng cách vận chuyển. Ngoài ra còn có thể có những chi phí cho dịch vụ đặc biệt như chi phí thủ tục thông quan cho hàng hoá xuất nhập khẩu.

❖ **Thời gian vận chuyển**: bao gồm tổng thời gian vận chuyển trọn gói từ khi chủ hàng gửi từ điểm xuất phát tới tận địa điểm khách hàng yêu cầu (transit time door to door), trong đó gồm có các yếu tố:

 Tốc độ: đối với những quãng đường dài (500 km trở lên) thì tốc độ của phương tiện vận chuyển quyết định lớn nhất đến thời gian giao nhận hàng

 Thời gian bốc dỡ và chất xếp hàng hoá sang phương tiện vận tải khác: nhiều khi, để chuyển hàng đến đúng địa điểm yêu cầu, người ta cần đến nhiều phương tiện vận chuyển, và thời gian dừng lại để chuyển hàng sang phương tiện khác cũng cần được tính đến. Điều này còn tuỳ thuộc rất nhiều vào khả năng cơ giới hoá ở từng điểm đỗ. Bởi vậy, với những quãng đường ngắn (dưới 100 km) người ta thấy rằng thời gian trên đường và thời gian bốc dỡ là gần ngang nhau, và ô tô với các bao bì được tiêu chuẩn hoá (kiện, côngtenơ) và thiết bị dỡ hàng có thể sẽ là phương sách tối ưu để tiết kiệm thời gian giao nhận hàng.

Phương tiện vận chuyển máy bay có tốc độ cao nhất, nhưng bên cạnh đó cần phải tính đến thời gian chờ đến đúng chuyến bay. Và thông thường máy bay không thể chở đến tận kho của khách hàng, mà chỉ có thể hạ cánh ở sân bay nhất định, từ đó lại phải bốc dỡ hàng sang phương tiện khác để đi đến đúng địa điểm (thường là chuyển sang ô tô) nên tổng thời gian vân chuyển sẽ không nhỏ.

❖ **Độ tin cậy** (reliability): thể hiện qua tính ổn định về thời gian và chất lượng dịch vụ chuyên chở hàng hoá trong những điều kiện xác định. Những yếu tố tác động đến độ tin cậy là thời tiết, tình trạng giao thông, số lần dừng lại trên tuyến, thời gian tập hợp và giao nhận hàng hoá trên đường. Khả năng sai lệch thời gian vận chuyển là thước đo sự không chắc chắn của quá trình thực hiện vận chuyển hàng hoá. Nếu độ tin cậy thấp, thời gian vận chuyển không ổn định, lúc nhanh lúc chậm, sẽ gây nên tình trạng lúc thừa hàng lúc thiếu hàng, khiến khách hàng bị thụ động trong kinh doanh và buộc phải tăng mức dự trữ bảo hiểm cao hơn. Đối với nhiều khách hàng, người ta coi tiêu thức về độ tin cậy quan trọng hơn là thời gian vận chuyển để có thể chủ động trong kế hoạch sản xuất-kinh doanh của mình.

❖ **Năng lực vận chuyển** (capability): cho biết khối lượng hàng hoá và địa bàn hoạt động mà đơn vị vận tải có thể chuyên trở được trong một khoảng thời gian nhất định thể hiện qua số lượng phương tiện vận tải và các thiết bị đi kèm. Năng lực vận chuyển còn thể hiện ở khả năng tiếp cận đến đúng địa điểm và vị trí theo yêu cầu của khách hàng. Vận tải đường bộ có chi phí tương đối cao nếu vận chuyển khối lượng lớn trên quãng đường dài nhưng lại rất linh hoạt và có khả năng đáp ứng được đến đúng địa điểm theo yêu cầu, đến tận cửa kho hàng hoá của khách hàng.

❖ **Tính linh hoạt** (flexibility): khả năng đáp ứng nhanh chóng và kịp thời của đơn vị vận tải trong những tình huống ngoài kế hoạch và hợp đồng vận chuyển. Chẳng hạn

khối lượng vận chuyển lớn hơn nhiều so với dự kiến; vận chuyển trong điều kiện thời tiết không thuận lợi; v.v.

❖ **An toàn hàng hoá** (cargo safety): thông thường các đơn vị vận tải chịu trách nhiệm về những va đập, đổ vỡ hàng hoá trên đường, trừ trường hợp thiên tai bất ngờ. Về phía chủ hàng thì cần có những bao bì bảo vệ thích hợp cho hàng hoá của mình chống những dao động va đập trên đường vận chuyển. Vận tải đường ống là an toàn nhất đối với hàng hoá và gần như không có hao hụt; thứ hai là đường thuỷ; thứ ba là đường hàng không; thứ tư là đường bộ; và phương tiện vận chuyển có tỷ lệ hao hụt cao và kém an toàn nhất là đường sắt.

4.3.1.3.2. *Qui trình lựa chọn đơn vị vận tải*

Đơn vị vận tải có ảnh hưởng rất lớn đến các tiêu chuẩn dịch vụ và chi phí đối với doanh nghiệp. Cần phải đánh giá người vận chuyển theo nhiều tiêu thức để lựa chọn. Quá trình lựa chọn người vận chuyển tiến hành theo các bước sau đây:

❖ **Xác định các tiêu thức và tầm quan trọng của mỗi tiêu thức**

Trên quan điểm marketing, phải phân tích các tiêu thức đánh giá nhà cung cấp theo định hướng người nhận hàng, tức là định hướng khách hàng, chứ không phải định hướng người chủ hàng, người thuê dịch vụ vận tải. Hai khía cạnh chính cần xem xét là dịch vụ và chi phí, trong đó có thể triển khai thành 6 tiêu thức (chi phí, thời gian, độ tin cậy, năng lực vận chuyển, tính linh hoạt và an toàn hàng hoá) như mô tả ở phần trên.Tầm quan trọng của mỗi tiêu thức được xác định theo hệ số phù hợp với quan điểm của người nhận hàng. Có thể xếp hạng mức độ quan trọng theo thứ tự: hệ số 1 là quan trọng nhất, hệ số 3 là ít quan trọng nhất.

❖ **Lựa chọn đơn vị vận tải**

Với những đơn vị vận tải mà doanh nghiệp đã từng kí hợp đồng vận chuyển thì có thể đánh giá thực lực chất lượng dịch vụ và chi phí cụ thể theo như bảng 3.2. Trong đó, kết quả thực hiện theo từng tiêu thức của từng đơn vị vận chuyển được đánh giá bằng cách cho điểm với thang từ 1 đến 3, với 1 là tốt nhất và 3 là kém nhất. Điểm đánh giá này phải phán ánh cả yếu tố số lượng và chất lượng.

Tổng số điểm đánh giá được xác định bằng cách nhân điểm thực hiện tiêu chuẩn với hệ số quan trọng để được điểm đánh giá từng tiêu chuẩn, sau đó, cộng điểm đánh giá các tiêu chuẩn sẽ được tổng số điểm. Người vận chuyển nào có tổng số điểm đánh giá thấp nhất là người có năng lực vận chuyển đạt yêu cầu cao nhất.

Bảng4.1. Đánh giá các đơn vị vận tải

Các tiêu thức đánh giá	Mức độ quan trọng của từng tiêu thức	Kết quả đánh giá			
		Đơn vị vận tải A		*Đơn vị vận tải B*	
		Khả năng vận hành	Điểm đánh giá	Khả năng vận hành	Điểm đánh giá
(1)	(2)	(3)	(4) = (2)*(3)	(5)	(6) = (5)*(3)

1. Chi phí	1	1	1	2	2
2. Thời gian	3	2	6	3	9
3. Độ tin cậy	1	3	3	1	1
4. Năng lực vc	2	2	4	1	2
5. Tính linh hoạt	2	2	4	2	4
6. Tính an toàn	2	2	4	3	6
Tổng số điểm đánh giá			***22***		***24***

Với những đơn vị vận tải mà doanh nghiệp chưa từng sử dụng dịch vụ của họ thì có thể thu thập thông tin qua các bạn hàng, qua báo chí hoặc hiệp hội vận tải. Để từ đó có được sự lựa chọn khách quan và xác đáng. Ngoài việc đánh giá các tiêu chuẩn chi phí và dịch vụ, cần cân nhắc cả những yếu tố như tính hợp tác và mối quan hệ của doanh nghiệp với đơn vị vận tải.

❖ **Giám sát và đánh giá dịch vụ lựa chọn**

Công tác giám sát và đánh giá là hết sức cần thiết sau một khoảng thời gian nhất định (1 tháng/3 tháng/6 tháng) để rút kinh nghiệm và nâng cao chất lượng dịch vụ hoặc lựa chọn dịch vụ vận tải khác phù hợp hơn. Việc đánh giá có thể căn cứ theo những tiêu thức đã nêu trong bảng 3.2, kèm với nhận xét của người nhận hàng (khách hàng) về đơn vị vận tải. Việc đánh giá đồng thời phải thống nhất với mục tiêu chiến lược vận chuyển trong mối tương quan với mạng lưới và tuyến đường vận tải được hoạch định trước đó.

4.3.2. Phối hợp trong vận chuyển hàng hoá

Ngày nay, hoạt động vận chuyển hàng hoá trong doanh nghiệp khá đa dạng, phức tạp, tương tác với nhiều chức năng logistics khác và có thể tiếp cận ở nhiều mức độ khác nhau. Có lúc nhằm mục đích cung ứng vật liệu đầu vào và bổ sung dự trữ cho quá trình sản xuất-kinh doanh. Có lúc đặt mục đích cao nhất là cung ứng hàng hoá phục vụ khách hàng. Thêm nữa thị trường dịch vụ vận tải cũng hết sức phong phú và sôi động với nhiều đơn vị có lợi thế cạnh tranh trên từng địa bàn hoạt động. Bởi vậy để đạt được mục đích tối ưu hoá hoạt động vận chuyển hàng hoá nói riêng và hệ thống logistics nói chung trong doanh nghiệp, nhà quản trị phải có tầm nhìn chiến lược và khả năng phối hợp nhiều phương án vận chuyển khác nhau. Cùng với sự hỗ trợ của công nghệ thông tin và mạng internet, khả năng đưa ra các quyết định phối hợp vận chuyển ngày càng mở rộng.

4.3.2.1. *Phối hợp vận chuyển căn cứ theo mật độ khách hàng và khoảng cách*

Doanh nghiệp cần cân nhắc đến mật độ khách hàng và khoảng cách từ doanh nghiệp/trung tâm phân phối tới địa điểm giao hàng khi thiết kế mạng lưới vận chuyển để từ đó có các phương án phối hợp khác nhau trên từng khu vực (xem bảng 3.3).

Khi doanh nghiệp phục vụ số lượng khách hàng lớn với mật độ dày đặc xung quanh một trung tâm phân phối thì phương án tốt nhất là sử dụng đội vận chuyển riêng để chủ động cung ứng và khai thác tối đa công suất phương tiện với tuyến đường vòng. Trong trường hợp mật độ khách hàng đông nhưng khoảng cách xa DC thì vận chuyển riêng với

tuyến đường vòng là lãng phí bởi lượt về không hàng của đội xe. Lúc này việc sử dụng dịch vụ vận chuyển công cộng cho quãng đường dài tới kho/DC gần khu vực khách hàng sẽ hiệu quả hơn. Từ kho/DC thì có thể sử dụng đội xe vận chuyển riêng (nếu có) hoặc vận chuyển hợp đồng theo tuyến đường vòng để rải hàng tới mạng lưới khách hàng cần cung ứng. Khi mật độ khách hàng trong một địa bàn thưa thớt thì việc sử dụng vận chuyển hợp đồng với đơn vị vận tải nhỏ (không đầy xe = LTL) thì sẽ tối ưu hơn. Bởi đơn vị này có thể phối hợp các lô hàng của các chủ hàng khác cho cùng một tuyến đường. Còn vận chuyển bưu kiện thường được coi là phương án lựa chọn hợp lí khi mật độ khách hàng rất thấp mà khoảng cách vận chuyển lại xa.

Bảng 4.2. Phương án vận chuyển căn cứ theo mật độ khách hàng và khoảng cách

Khoảng cách **Mật độ**	**Ngắn**	**Trung bình**	**Lớn**
Dày (Cao)	Vận chuyển riêng với tuyến đường vòng	Vận chuyển qua trung tâm phân phối, từ đó chuyển tải theo tuyến đường vòng	Vận chuyển qua trung tâm phân phối, từ đó chuyển tải theo tuyến đường vòng
Trung bình	Vận chuyển hợp đồng với tuyến đường vòng	Vận chuyển không đầy thùng tải	Vận chuyển không đầy thùng tải / Vận chuyển bưu kiện
Thấp (Thưa)	Vận chuyển hợp đồng với tuyến đường vòng/ Vận chuyển không đầy thùng tải	Vận chuyển không đầy thùng tải / Vận chuyển bưu kiện	Vận chuyển bưu kiện

4.3.2.2. *Phối hợp vận chuyển theo qui mô khách hàng*

Doanh nghiệp phải tính đến qui mô và địa điểm khách hàng khi thiết kế mạng lưới và tuyến đường vận chuyển. Khi đáp ứng những đơn hàng lớn thì có thể vận chuyển đầy xe hoặc đầy toa tàu (TL/CL), còn với những khách hàng nhỏ thì nên sử dụng đơn vị vận tải nhỏ, vận chuyển không đầy xe (LTL) hoặc vận chuyển theo tuyến đường vòng.

Khi cung ứng hàng hoá cho khách sẽ có 2 loại chi phí: chi phí vận chuyển và chi phí giao nhận hàng. Trên cùng một quãng đường thì chi phí vận chuyển là không đổi cho dù là khách hàng lớn hay nhỏ, nhưng chi phí giao hàng đối với khách hàng nhỏ sẽ lớn hơn nếu tính trên từng đơn vị hàng hoá. Bởi vậy nếu giao hàng cho tất cả khách hàng (bất kể qui mô lớn hay nhỏ) theo cùng một tần số thì sẽ không phải là phương án tối ưu. Do đó người ta thường phân loại khách hàng theo qui mô: lớn (L), vừa (M) và nhỏ (S), rồi sử dụng tuyến đường vòng để cung ứng cho khách hàng với tần số khác nhau.

Ví dụ, có thể bổ sung dự trữ cho khách hàng lớn 6 lần/2 tuần; khách hàng vừa là 3 lần/2 tuần và khách hàng nhỏ là 2 lần/2 tuần. Nếu trên một địa bàn vận chuyển doanh nghiệp có 1 khách hàng lớn (**L**), 2 khách hàng qui mô vừa ($\mathbf{M_1}$, $\mathbf{M_2}$) và 3 khách hàng qui

mô nhỏ (S_1, S_2, S_3) thì có thể phối hợp vận chuyển để đáp ứng nhu cầu khách hàng như sau: (L, M_1, S_1); (L, M_2; S_2); (L,M_1,S_3); (L,M_2,S_1); (L,M_1,S_2); (L,M_2,S_3). Như vậy mỗi chuyến hàng vẫn vận chuyển được đầy xe, khách hàng lớn thì được giao hàng nhiều lần hơn, tương ứng với mức tiêu thụ hàng hoá và chi phí giao nhận hàng của họ.

4.3.2.3. *Phối hợp vận chuyển và dự trữ hàng hoá*

Các phương án phối hợp giữa vận chuyển và dự trữ hàng hoá cần được cân nhắc tuỳ thuộc vào qui mô nhu cầu thị trường và loại hình sản phẩm (xem bảng 3.4). Đối với những mặt hàng có giá trị cao và có nhu cầu đặt hàng lớn thì có thể chia nhỏ dự trữ chu kì để tiết kiệm chi phí vận chuyển bằng cách sử dụng các phương tiện vận chuyển chi phí thấp để bổ sung loại hình dự trữ này. Bên cạnh đó, có thể phối hợp vận chuyển dự trữ bảo hiểm của nhiều mặt hàng thuộc nhóm này để giảm chi phí dự trữ, đồng thời sử dụng phương tiện vận chuyển nhanh để đáp ứng đòi hỏi của khách hàng. Còn với những mặt hàng giá trị cao mà nhu cầu thị trường thấp thì nên phối hợp vận chuyển tất cả các lô hàng để giảm chi phí dữ trữ hàng hoá.

Đối với các mặt hàng giá trị thấp thì vận chuyển càng có vai trò đặc biệt quan trọng, nhất là trong cạnh tranh xuất khẩu. Chi phí vận chuyển những nhóm hàng như cát, đá, sỏi, than, xi măng, sắt, thép, cà phê, cao su... có thể chiếm đến 50% giá trị lô hàng. Vì vậy thiết kế tuyến đường và tổ chức vận chuyển tối ưu sẽ góp phần đáng kể nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Cụ thể, với các mặt hàng có tốc độ lưu chuyển cao, nhu cầu thị trường lớn mà có giá trị thấp thì không nên phối hợp vận chuyển các lô hàng dự trữ các loại mà nên vận chuyển qua trung tâm phân phối gần với khách hàng để tiết kiệm chi phí vận chuyển. Với những mặt hàng giá trị thấp, nhu cầu thị trường cũng thấp thì nên phối hợp khi vận chuyển dự trữ bảo hiểm để giảm chi phí vận chuyển, và có thể sử dụng phương tiện chi phí thấp để bổ sung dự trữ chu kì.

Bảng 4.3. Phối hợp vận chuyển theo nhu cầu thị trường và giá trị sản phẩm

Sản phẩm / Thị trường	Giá trị cao	Giá trị thấp
Nhu cầu lớn	Phối hợp vận chuyển dự trữ bảo hiểm. Chia nhỏ dự trữ chu kì. Sử dụng phương tiện vận chuyển chi phí thấp để bổ sung dự trữ chu kì. Sử dụng phương tiện nhanh để đáp ứng dự trữ bảo hiểm	Không phối hợp vận chuyển bất kì loại dự trữ nào. Sử dụng phương tiện chi phí thấp để bổ sung dự trữ
Nhu cầu nhỏ	Phối hợp vận chuyển tất cả các loại dự trữ trong cùng một chuyến hàng. Sử dụng phương tiện vận chuyển nhanh để đáp ứng đơn hàng nếu cần thiết	Chỉ phối hợp vận chuyển dự trữ bảo hiểm. Sử dụng phương tiện chi phí thấp để bổ sung dự trữ chu kì

4.3.3. Hệ thống chứng từ trong vận chuyển hàng hoá

Trong hợp đồng mua bán (trong nước cũng như quốc tế) bao gồm nhiều điều khoản, trong đó có điều khoản về vận chuyển. Các điều khoản này trực tiếp hay gián tiếp qui định trách nhiệm của người bán và người mua trong việc thanh toán cước phí đối với đơn vị vận tải và có trách nhiệm tổ chức chuyên chở hàng hoá trên tuyến đường xác định. Bên nào thanh toán trực tiếp cước phí vận chuyển và tổ chức chuyên chở hàng hoá được gọi là bên có "Quyền về vận tải".

Trong thương mại quốc tế, người nhập khẩu cũng như người xuất khẩu đều mong muốn giành được "Quyền về vận tải" bởi một số thuận lợi như: được tự do lựa chọn phương tiện và tuyến đường cùng với các dịch vụ đi kèm phù hợp với điều kiện của mình; chủ động trong việc tổ chức chuyên chở và giao nhận; tăng thu và giảm chi phí ngoại tệ. Tại Việt Nam, do năng lực vận tải quốc tế không đáp ứng được nhu cầu chuyên chở hàng hoá của các công ty xuất nhập khẩu trong và ngoài nước nên thường không giành được quyền vận chuyển. Chủ yếu các hợp đồng kinh doanh được kí theo điều kiện mua hàng theo CIF và bán hàng theo FOB, tức là thuê tàu nước ngoài để vận chuyển hàng hoá.

Còn trong kinh doanh nội địa, việc vận chuyển do bên nào đảm nhiệm tuỳ thuộc vào nguồn lực thực tế và năng lực quản lí vận chuyển của các bên. Căn cứ vào các điều khoản trong hợp đồng mua bán, việc chuyên chở hàng hoá sẽ được tổ chức hợp lí theo tuyến đường và thời gian xác định.

Kèm theo quá trình vận chuyển đó là các chứng từ, văn bản khác nhau nhằm xác nhận tính pháp lí, quyền lợi và trách nhiệm của các bên tham gia (người gửi, người nhận và đơn vị vận tải). Biểu hình 3.6 mô tả sự dịch chuyển của dòng chứng từ/thanh toán trong kênh vận chuyển của hệ thống logistics. Đây là trường hợp mà người gửi (người bán) là người giành được "Quyền về vận tải" và trực tiếp tổ chức chuyên chở hàng hoá.

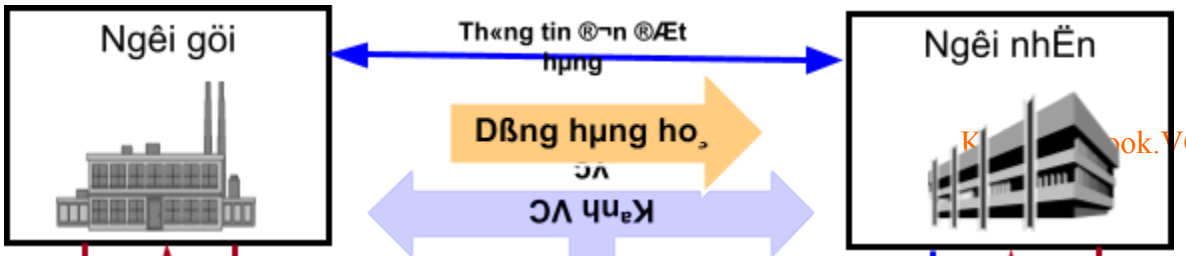
4.3.3.1. *Hệ thống chứng từ trong vận chuyển nội địa*

Có 3 chứng từ cơ bản trong vận chuyển hàng hoá nội địa là vận đơn, hoá đơn vận chuyển, và khiếu nại vận chuyển.

Vận đơn (bill of lading = B/L): là bản hợp đồng hợp pháp giữa người thuê vận chuyển và đơn vị vận tải về việc vận chuyển một khối lượng hàng hoá nhất định tới địa điểm cụ thể và không có nguy hiểm, trong đó ghi rõ các điều kiện hợp đồng. Vận đơn có hiệu lực bắt đầu từ ngày phát hành. Nó chứng nhận rằng số lượng hàng hoá được liệt kê trong vận đơn hoàn toàn phù hợp với đơn hàng.

Vận đơn có các chức năng cơ bản như sau:

- Là biên lai nhận hàng của đơn vị vận tải, trong đó liệt kê danh mục hàng hoá cùng khối lượng và giá trị của chúng. Đơn vị vận tải có trách nhiệm đối với toàn bộ hàng hoá ghi trong vận đơn và sẽ giao cho người cầm vận đơn hợp pháp ở địa điểm đến.
- Là chứng từ xác nhận quyền sở hữu hàng hoá ghi trong vận đơn, cho nên có thể dùng để cầm cố, vay mượn, chuyển nhượng, mua bán, v.v.



Hình 4.7: **Dòng chứng từ/thanh toán trong vận chuyển hàng hoá**

Có nhiều loại vận đơn, trong đó có thể kể đến 2 loại phổ biến đó là: vận đơn biên thẳng và vận đơn yêu cầu.

−*Vận đơn biên thẳng (straight B/L)*: là vận đơn chỉ đích danh tên và địa chỉ của người nhận hàng. Chỉ duy nhất người nào có tên trên vận đơn mới được nhận hàng. Nó là chứng từ không thể đàm phán, không được chuyển nhượng bằng cách kí hậu.

−*Vận đơn yêu cầu (order B/L)*: ngược với vận đơn biên thẳng, với vận đơn yêu cầu thì hàng hoá được nhận theo yêu cầu của một người. Chứng từ này có thể được chuyển nhượng bằng cách chuyển yêu cầu tới người khác, ngoài người được ghi trên vận đơn gốc. Với việc thay đổi người đứng tên cho hàng hoá đã cho phép người thuê vận chuyển nhận được khoản tiền thanh toán cho hàng của họ ngay cả trước khi nó đến được địa điểm đã định, bằng cách chuyển nó sang sang ngân hàng để thanh toán. Ngân hàng này sau đó lại chuyển vận đơn sang ngân hàng của người nhận hàng. Thủ tục này tương tự như cách thức rút tiền thông qua hệ thống ngân hàng.

Hoá đơn vận chuyển (freight bill): là chứng từ do đơn vị vận tải phát hành và kí kết với người thuê vận chuyển để thanh toán cho dịch vụ chuyên chở hàng hoá. Trong hoá đơn vận chuyển ghi rõ cước phí (thường không được liệt kê trong vận đơn), nơi xuất phát, nơi đến của lô hàng, khối lượng vận chuyển, loại hàng và các pháp nhân có liên quan.

Cước vận chuyển có thể được thanh toán từ người thuê vận chuyển hoặc yêu cầu cho bên nhận hàng. Các điều khoản liên quan đến thanh toán phí dịch vụ bao gồm cước phí cơ bản, phụ phí, phụ thu cùng với các điều kiện trả tiền trước hoặc trả tiền sau. Trong dịch vụ vận chuyển bằng đường sắt, chi phí phải được trả trước khi hàng gửi đi, còn vận chuyển đường bộ thì có thể trả sau trong vòng 7 ngày sau khi nhận được biên lai.

Khiếu nại vận chuyển (freight claim): thông thường đơn vị vận tải có thể phải đối diện với 2 kiểu khiếu kiện là trách nhiệm pháp lí của người vận chuyển và mức cước phí:

−Khiếu nại về việc mất mát, hư hỏng hay trễ hẹn: đơn vị vận tải phải có trách nhiệm trong việc vận chuyển hàng hoá đúng hạn mà không gây ra thiệt hại hoặc mất mát gì. Vận đơn xác định một cách chi tiết giới hạn trách nhiệm của người vận chuyển. Những thiệt hại do trễ hẹn mà không đưa ra được lí do xác đáng sẽ phải được đền bù theo mức độ giá trị thiệt hại của hàng hoá do sự chậm trễ gây ra.

−Chi phí quá cao: do có sự nhầm lẫn trong biên lai thanh toán về mức cước vận chuyển (ví dụ như việc dùng bảng phân cấp cước không đúng dẫn đến việc tính cước sai; nhầm lẫn trong việc tính quãng đường vận chuyển; sai sót trong tính toán) và sự khác nhau trong việc vận dụng các nguyên tắc và trong việc sử dụng biểu cước. Các biên lai này thường được kiểm tra để có thể phát hiện các nhầm lẫn trước khi thực hiện thanh toán, và sau đó sẽ phát hành lại một biên lai khác.

4.3.3.2. *Hệ thống chứng từ trong vận chuyển quốc tế*

Điểm khác biệt cơ bản giữa vận chuyển hàng hoá quốc tế so với nội địa là số lượng

lớn hơn nhiều của tập chứng từ và hoá đơn sử dụng trong xuất nhập khẩu hàng hoá đi kèm với hoạt động vận chuyển. Điều này phần nào phản ánh tính phức tạp, đa dạng, và nhiều rủi ro của thương mại quốc tế. Dưới đây là một số chứng từ và mục đích của chúng:

❖ **Chứng từ dùng trong hoạt động xuất khẩu:**

−*Vận đơn*: hợp đồng vận chuyển hàng hoá giữa người thuê vận chuyển và đơn vị vận tải

−*Hoá đơn cảng*: được sử dụng để chuyển giao hàng hoá giữa trong và ngoài nước

−*Hướng dẫn giao hàng*: để cung cấp các chỉ dẫn chi tiết cho đơn vị vận tải trong nước khi thực hiện chuyển hàng ra nước ngoài

−*Khai báo xuất khẩu*: được yêu cầu từ phía bộ thương mại của nước xuất khẩu để làm nguồn thông tin thống kê kim ngạch xuất khẩu

−*Tín dụng thư*: chứng từ có giá trị bảo đảm việc thanh toán cho chủ hàng với khối lượng hàng của họ.

−*Chứng nhận của lãnh sự quán*: được sử dụng để quản lí hàng hoá vận chuyển tới nước đó.

−*Chứng nhận về nguồn gốc của hàng hoá*: để đảm bảo chắc chắn với nước nhập khẩu về xuất xứ của hàng hoá đó.

−*Hoá đơn thương mại*: hoá đơn giữa người bán và người mua.

−*Chứng từ bảo hiểm*: bảo đảm với người nhận rằng hàng hoá sẽ được bảo hiểm trong suốt quá trình vận chuyển.

−*Thư chuyển giao*: bản danh sách các chi tiết của hàng hoá và các chứng từ đi kèm

❖ **Chứng từ dùng trong hoạt động nhập khẩu:**

−*Thông báo đến*: thông báo thời gian đến theo dự tính của chuyến hàng cùng một số chi tiết về chuyến hàng

−*Giấy khai báo hải quan*: tài liệu mô tả hàng hoá, nguồn gốc của nó, mức thuế hỗ trợ xúc tiến cấp giấy phép hải quan cho hàng không phải nộp thuế ngay,…

−*Chứng nhận của đơn vị vận tải và yêu cầu giải phóng hàng*: dùng để chứngnhận với hải quan về chủ hàng hay người nhận hàng.

−*Giấy yêu cầu giao nhận*: được đưa ra từ phía người nhận hàng với đơn vị vận chuyển đường biển, yêu cầu giao lại hàng cho người vận chuyển trong bờ.

−*Chứng nhận giải phóng hàng*: bằng chứng cho biết cước vận chuyển đã được thanh toán

Các bộ chứng từ như vậy được dùng để hỗ trợ cho các bên gửi và nhận hàng. Những doanh nghiệp vừa và nhỏ, ít kinh nghiệm trong kinh doanh xuất nhập khẩu hàng hoá, thường phải sử dụng dịch vụ của các công ty môi giới và đại lí vận tải để hoàn tất các thủ tục khá phức tạp và rắc rối này.

Tóm tắt chương 4

Chương 4 phân tích vai trò và đặc điểm của các loại hình và phương thức vận chuyển hàng hoá khác nhau, cùng với các quyết định cơ bản của quản trị vận chuyển hàng hoá trong hệ thống logistics của doanh nghiệp.

Với sự phát triển đa dạng, phong phú của các phương thức vận chuyển, việc phân loại vận chuyển hàng hoá có thể chia ra theo nhiều đặc điểm khác nhau. Theo đặc trưng con đường/ phương tiện vận tải thì có các loại hình vận chuyển đường sắt, đường thuỷ, đường bộ, đường hàng không, và đường ống. Theo đặc trưng sở hữu và mức độ điều tiết của Nhà nước thì có thể phân loại thành các loại hình vận chuyển như vận chuyển riêng, vận chuyển hợp đồng và vận chuyển công cộng. Còn theo khả năng phối hợp các loại phương tiện vận tải thì có vận chuyển đơn phương thức và đa phương thức. Tuỳ vào các yếu tố về dịch vụ, chi phí, khoảng cách, khối lượng vận chuyển và yêu cầu của khách hàng mà doanh nghiệp lựa chọn phương thức vận chuyển phù hợp.

Bên cạnh đó, quản trị vận chuyển không chỉ giới hạn ở quyết định đơn giản về phương thức vận chuyển, mà còn phải lựa chọn được đơn vị vận tải thích hợp, đáp ứng được đầy đủ những yêu cầu về chất lượng dịch vụ trong mối tương quan với chi phí; còn cần có sự cân nhắc ở mức độ phức tạp hơn về thiết kế mạng lưới và tuyến đường vận chuyển; về sự phối hợp vận chuyển tuỳ thuộc theo mật độ khách hàng và khoảng cách; qui mô thị trường và dự trữ hàng hoá.

Cùng với quá trình vận chuyển và lưu thông hàng hoá hiệu quả, các doanh nghiệp sản xuất-kinh doanh có thêm nhiều cơ hội mở rộng thị trường và tăng sức cạnh tranh về giá đồng thời nâng cao dịch vụ khách hàng.

Chương 5. QUẢN TRỊ CÁC HOẠT ĐỘNG LOGISTICS HỖ TRỢ

Trong doanh nghiệp, dịch vụ khách hàng, dự trữ, vận chuyển, là những hoạt động then chốt. Tuy nhiên, để cho các hoạt động này đạt kết quả tốt, cần phải có các hoạt động hỗ trợ, như mua, nghiệp vụ kho và bao bì, hệ thống thông tin Logistics,…

5.1. Quản trị mua trong các doanh nghiệp

5.1.1. Vai trò và mục tiêu của mua

5.1.1.1. *Khái niệm, vai trò của mua*

Mua là hành vi thương mại, nhưng đồng thời cũng là các hoạt động của doanh nghiệp nhằm tạo nguồn lực đầu vào, thực hiện các quyết định của dự trữ, đảm bảo vật tư, nguyên liệu, hàng hóa,…cho sản xuất, cung ứng hàng hóa cho khách hàng trong kinh doanh thương mại. Và do đó:

Mua là hệ thống các mặt công tác nhằm tạo nên lực lượng vật tư, nguyên liệu, hàng hoá… cho doanh nghiệp, đáp ứng các yêu cầu dự trữ và bán hàng với tổng chi phí thấp nhất

Mua có vai trò hết sức quan trọng:

- Mua đảm bảo bổ sung dự trữ kịp thời, đáp ứng các yêu cầu vật tư nguyên liệu của quá trình sản xuất, đáp ứng yêu cầu hàng hóa bán ra trong kinh doanh thương mại.

Quá trình sản xuất sản phẩm có chất lượng và liên tục phụ thuộc vào việc cung ứng vật tư, nguyên liệu…, và do đó phụ thuộc vào quản trị dự trữ và mua; Việc cung ứng hàng

hóa cho khách hàng trong kinh doanh thương mại có đảm bảo thỏa mãn nhu cầu của khách hàng hay không phụ thuộc rất lớn vào việc duy trì dự trữ, trong lúc đó, mua đảm bảo thực hiện những quyết định dự trữ của doanh nghiệp.

- Mua đảm bảo giảm chi phí, tăng hiệu quả sử dụng vốn, và do đó tăng hiệu quả kinh doanh cho doanh nghiệp.

Chi phí mua và giá trị sản phẩm mua chiếm tỷ trọng lớn trong tổng trị giá sản phẩm (hàng hóa) bán ra. Chính vì vậy, chỉ cần giảm một tỷ lệ nhỏ chi phí trong mua sẽ đảm bảo nâng cao hiệu quả lớn cho kinh doanh: tăng lợi nhuận, giảm yêu cầu vốn trong mua và dự trữ, và do đó tăng tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư. Ảnh hưởng này của mua gọi là "Hiệu ứng đòn bẩy".

Như vậy dịch vụ mua như là một sự kết nối then chốt giữa các thành viên của luồng cung ứng. Mua tốt cho phép tối ưu hóa giá trị cho cả bên mua và bán do đó tối đa hóa gía trị cho cả chuỗi cung ứng

5.1.1.2. *Mục tiêu của mua*

Mua trong doanh nghiệp phải thực hiện các mục tiêu sau:

- Mục tiêu hợp lý hóa dự trữ:

Mua thực hiện những quyết định của dự trữ, và do đó, mua phải đảm bảo bổ sung dự trữ hợp lý vật tư, nguyên liệu, hàng hóa về số lượng, chất lượng và thời gian.

- Mục tiêu chi phí:

Trong những trường hợp nhất định, đây cũng là mục tiêu cơ bản của mua nhằm giảm giá thành sản xuất hàng hóa và dịch vụ, tạo điều kiện để giảm giá bán, tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

- Mục tiêu phát triển các mối quan hệ:

Để kinh doanh, doanh nghiệp phải thiết lập nhiều mối quan hệ (marketing các mối quan hệ - relation marketing). Trong những mối quan hệ đó thì quan hệ khách hàng và quan hệ với nguồn cung ứng được coi là then chốt. Mua sẽ tạo mối quan hệ bền vững với nguồn cung ứng hiện tại, phát hiện và tạo mối quan hệ với nguồn cung ứng tiềm năng…và đó đảm bảo việc mua ổn định, giảm chi phí.

Quản trị mua bao gồm nhiều nội dung: Xác định số lượng, cơ cấu và tổng giá trị mua, nghiên cứu và chọn nguồn cung ứng, quyết định chính sách mua, thiết kế và triển khai quá trình nghiệp vụ mua, kiểm soát mua,…

5.1.2. Nghiên cứu và chọn nhà cung ứng

5.1.2.1. *Tầm quan trọng của nhà cung ứng*

Nhà cung ứng là các hãng hoặc cá nhân cung cấp các nguồn lực mà doanh nghiệp cần đến để sản xuất hàng hoá và dịch vụ: tư liệu sản xuất, hàng hóa, sức lao động,…

Chọn Nhà cung ứng có tầm quan trọng lớn trong hoạt động Logistics và trong kinh doanh của doanh nghiệp.

- Nhà cung ứng đảm bảo cung cấp vật tư, nguyên liệu, hàng hóa …với số lượng đầy đủ, chất lượng, ổn định, chính xác,…đáp ứng yêu cầu của sản xuất, của kinh doanh với chi phí thấp.

- Chọn nhà cung ứng tạo nên các mối quan hệ chiến lược, thực hiện marketing các mối quan hệ.

- Chọn nhà cung ứng tốt sẽ tăng cường khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, tạo tiền đề cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Theo giáo sư Wibur England thì:

" Một nhà cung cấp đáng tin cậy là người luôn trung thực và công bằng trong quan hệ với khách hàng, nhân viên và với chính bản thân mình; Họ có đầy đủ các trang thiết bị, máy móc thích hợp, có phương pháp công nghệ tốt để có thể cung cấp vật tư hàng hóa đủ số lượng, đúng chất lượng, kịp thời hạn với giá cả hợp lý; Nhà cung cấp tin cậy có tình hình tài chính lành mạnh, chính sách quản trị tiên tiến, linh hoạt, sáng tạo, không ngừng cải tiến quy trình sản xuất cho hoàn thiện hơn, và cuối cùng, nhà cung cấp hiểu được rằng quyền lợi của anh ta được đáp ứng nhiều nhất khi anh ta phục vụ khách hàng tốt nhất"

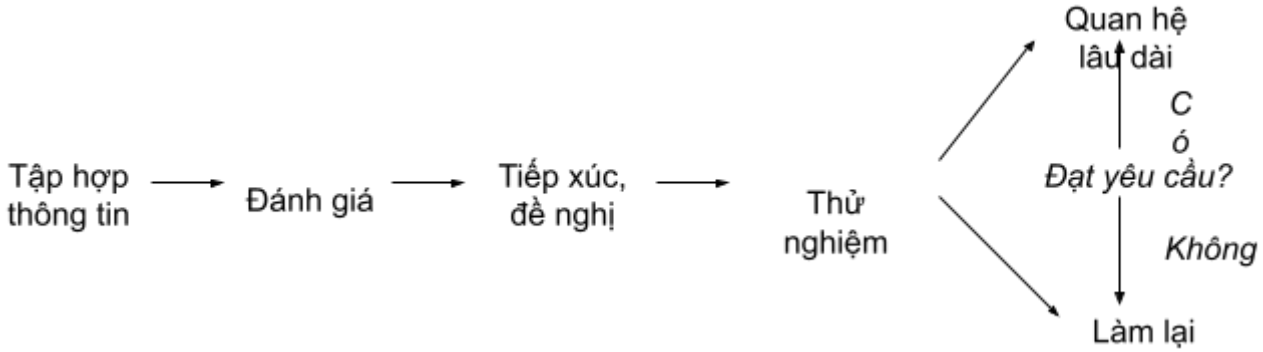
Như vậy, ***nhà cung ứng là tài sản vô giá, một trong những nhân tố chiến lược*** của môi trường vi mô: ***3C+1S*** (Customer, Competator, Company, Suplier)

5.1.2.2. *Quá trình lựa chọn nhà cung ứng*

Quá trình nghiên cứu và chọn nhà cung ứng có thể theo sơ đồ của hình 5.1

5.1.2.2.1. *Giai đoạn thu thập thông tin*

Nguồn dữ liệu bao gồm sơ cấp và thứ cấp. Trước hết cần thu thập thông tin thứ cấp: Các báo cáo về tình hình mua và phân tích nguồn cung ứng trong doanh nghiệp, thông tin trong các ấn phẩm (niên giám, bản tin thương mại, báo, tạp chí,…), thông qua những thông tin xúc tiến của các nhà cung ứng.



Hình 5.1: **Quá trình lựa chọn nhà cung ứng**

Tất nhiên thông tin thứ cấp có thể đã cũ hoặc không chính xác, không có. Và do đó cần phải có những dữ liệu sơ cấp thông qua điều tra khảo sát trực tiếp tại các nhà cung ứng. Tùy thuộc vào những tiêu chuẩn cần để đánh giá các nhà cung ứng mà tiến hành thu thập những dữ liệu cần thiết

5.1.2.2.2. *Giai đoạn đánh giá, lựa chọn*

Trước hết, cần phân loại các nhà cung ứng theo các tiêu thức cơ bản, như theo thành

phần kinh tế, theo vị trí trong kênh phân phối, theo trình độ công nghệ,…Mỗi loại nhà cung ứng theo các cách phân loại sẽ cho những đặc điểm nhất định để đánh giá, lựa chọn

Tiếp theo, cần đánh giá các nhà cung ứng theo các tiêu chuẩn xác định. Các tiêu chuẩn có thể khác nhau tùy thuộc vào đặc điểm kinh doanh của từng doanh nghiệp, đặc điểm của các nhà cung ứng theo các cách phân loại, nhưng về cơ bản bao gồm những tiêu chuẩn về Sức mạnh marketing – chất lượng, giá cả; Sức mạnh tài chính – năng lực vốn kinh doanh, qui mô,…; Sức mạnh Logistics - Độ tin cậy trong việc giao hàng, cung cấp dịch vụ,…

Để thuận tiện cho việc xếp loại nhà cung ứng, có thể sử dụng mô hình lượng hóa đánh giá nhà cung ứng:

$$D_k = \sum_{i=1}^{n} d_i q_i$$

D_k: Tổng số điểm đánh giá nhà cung ứng k
d_i: Điểm đánh giá tiêu chuẩn i của nhà cung ứng k ($0 d_i 10$)
q_i: Độ quan trọng của tiêu chuẩn i ($0 q_i 1$, $q_i=1$)
n: Số tiêu chuẩn đánh giá
o

Theo mô hình này, có thể xếp loại sơ bộ các nhà cung ứng theo điểm đánh giá từ cao đến thấp.

5.1.2.2.3. *Giai đoạn tiếp xúc, đề nghị*

Là giai đoạn của quá trình trong đó, doanh nghiệp cử cán bộ mua thăm nguồn hàng để đưa ra những đề nghị. Những đề nghị này có tính nguyên tắc thiết lập mối quan hệ mua, bán giữa doanh nghiệp và nguồn cung ứng về sản phẩm mua, giá cả, cách thức đặt hàng và cung ứng, thủ tục và hình thức thanh toán,…

Trên cơ sở những thông tin sau khi tiếp xúc với các nhà cung ứng, kết hợp với những thông tin thông qua giai đoạn đánh giá, tiến hành xếp loại nguồn cung ứng theo thứ tự ưu tiên để tiến hành các mối quan hệ mua.

5.1.2.2.4. *Giai đoạn thử nghiệm*

Sau giai đoạn tiếp xúc, đề nghị chỉ mới xếp loại được các nhà cung ứng có nhiều tiềm năng nhất, chứ chưa phải là những nhà cung ứng chính thức quan hệ lâu dài có tính chiến lược, và do đó phải trải qua giai đoạn thử nghiệm.

Giai đoạn thử nghiệm nhằm kiểm tra trong một thời gian nhất định các nhà cung ứng có đảm bảo đạt được những tiêu chuẩn thông qua các thương vụ mua bán hay không. Nếu các nhà cung ứng đạt được những tiêu chuẩn và đảm bảo độ tin cậy cao, có thể xếp các nhà cung ứng vào quan hệ đối tác lâu dài. Nếu các nhà cung ứng qua thời gian thử nghiệm không đạt được những tiêu chuẩn đặt ra, cần chọn và tiến hành thử nghiệm đối với nhà cung ứng tiếp theo trong danh sách những nhà cung ứng tiềm năng.

5.1.3. Quá trình nghiệp vụ mua

Là tập hợp các công tác liên hệ kế tiếp nhau có tính chu kỳ nhằm thực hiện từng thương vụ mua

Ngoài việc lựa chọn nguồn cung ứng, các chính sách mua thì thiết kế và triển khai

quá trình nghiệp vụ mua ảnh hưởng lớn đến kết quả mua. Tùy thuộc vào các quyết định của dự trữ, đặc điểm của nguồn cung ứng, sản phẩm mua, yêu cầu của quá trình cung ứng hàng hóa cho khách hàng mà quá trình nghiệp vụ mua khác nhau, nhưng về cơ bản diễn ra theo một quá trình thể hiện trên hình



Hình 5.2: **Quá trình nghiệp vụ mua**

5.1.3.1. *Quyết định mua*

Giai đoạn đầu tiên của quá trình nghiệp vụ mua là *quyết định mua,* có nghĩa khi nào thì mua, mua cái gì và bao nhiêu, và cách thức mua.

Mua được tiến hành khi có quyết định đặt hàng bổ sung dự trữ tùy thuộc vào mô hình kiểm tra dự trữ áp dụng, khi đòi hỏi đáp ứng lô hàng cung ứng trực tiếp cho khách hàng, khi phải khai thác những cơ hội trên thị trường (mua mặt hàng mới, mua để tận dụng sự biến động của giá cả trên thị trường,…)

Tùy thuộc vào sự biến động giá mua trên thị trường mà đưa ra quyết định thời điểm mua:

- Mua tức thời: Mua để đáp ứng nhu cầu tiêu thụ trong thời gian hiện tại (vật tư, nguyên liệu cho sản xuất, hàng hóa để cung ứng cho khách hàng…) trong trường hợp giá mua trên thị trường ổn định hoặc có xu hướng giảm;

- Mua trước: Mua để đáp ứng nhu cầu tiêu thụ trong cả thời gian dài trong trường hợp giá mua trên thị trường tăng nhanh; mua trước sẽ có lợi giá thấp, nhưng không có lợi vì làm tăng dự trữ. Vì vậy để quyết định có nên mua trước hay không và mua trước bao lâu, cần so sánh tổng chi phí bao gồm giá trị mua và chi phí dự trữ giữa các phương án.

Cần phải hiểu rằng, mua trước khác về bản chất với mua đầu cơ.

Trong giai đoạn quyết định mua, đồng thời phải xác định đặc điểm của lô hàng mua: loại sản phẩm cần mua, số lượng, chất lượng, thời gian nhập hàng, giá cả,…nhằm tiến hành đặt hàng hoặc thương lượng với các nhà cung ứng.

Cần xác định phương thức mua: Mua lại không điều chỉnh, mua lại có điều chỉnh, hoặc mua mới

Mua lại không điều chỉnh được tiến hành đối với nhà cung ứng đã có quan hệ mua theo mối liên kết chặt chẽ. *Là phương thức mua không có những vấn đề gì lớn cần phải điều chỉnh, thương lượng với nguồn hàng*. Phương thức này thường được thực hiện dưới

các hình thức đặt hàng đơn giản từ phía người mua. Những nguồn hàng đang cung ứng (gọi là người cung ứng trong - insuppliers) thường nỗ lực nâng cao chất lượng cung ứng để duy trì mối quan hệ này. Phương thức mua này thường áp dụng trong hệ thống kênh tiếp thị dọc.

Mua lại có điều chỉnh *là phương thức mua lại nhưng cần thương lượng, điều chỉnh để đi đến thống nhất giữa người mua và bán về hàng hoá, giá cả, cách thức cung ứng*, ...trong trường hợp tình thế môi trường thay đổi và những quyết định mua bán của các bên không phù hợp. Nếu không đi đến thống nhất, có thể phải chuyển nguồn cung ứng (người cung ứng ngoài - out-suppliers).

Mua mới là phương thức mua *bắt đầu tạo lập mối quan hệ với nguồn cung ứng để mua* trong trường hợp doanh nghiệp mới bắt đầu kinh doanh, hoặc kinh doanh mặt hàng mới, thay đổi công nghệ chế tạo sản phẩm, hoặc không triển khai được phương thức mua có điều chỉnh, hoặc xuất hiện nguồn hàng mới với những đề nghị hấp dẫn. Lúc này phải xác định lại nguồn hàng, và cần thiết phải nghiên cứu và phân tích lựa chọn nguồn hàng.

5.1.3.2. *Xác định nhà cung ứng*

Mỗi thương vụ có thể phải xác định nhà cung ứng tùy thuộc vào nhiều yếu tố. Những căn cứ để xác định nhà cung ứng:

- Căn cứ vào phương thức mua: Trường hợp mua lại không điều chỉnh hoặc mua lại có điều chỉnh nhưng 2 bên đi đến thống nhất những vấn đề trong mua thì không cần xác định nhà cung ứng. Trường hợp mua mới hoặc mua lại có điều chỉnh nhưng không đạt được thỏa thuận giữa các bên thì cần phải xác định lại nhà cung ứng.

- Căn cứ vào danh sách xếp loại nhà cung ứng: theo danh sách xếp loại ưu tiên đã nghiên cứu để chọn nhà cung ứng "thay thế" nhà cung ứng hiện tại.

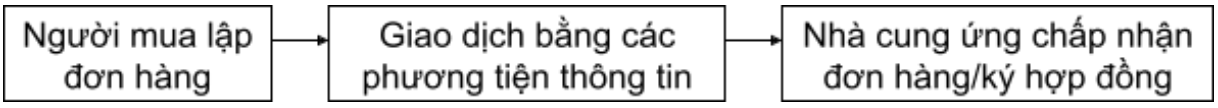
- Căn cứ kết quả đánh giá nhà cung ứng sau những lần mua trước: Sau mỗi thương vụ đều có đánh giá các nhà cung ứng. Những nhà cung ứng không đạt được những yêu cầu của doanh nghiệp thì cần phải thay thế, và do đó phải xác định lại nhà cung ứng.

- Căn cứ vào sự xuất hiện nhà cung ứng mới hấp dẫn: Trường hợp này cần phải tiến hành nghiên cứu, đánh giá nhà cung ứng mới một cách cẩn thận.

5.1.3.3. *Đặt hàng, ký hợp đồng mua*

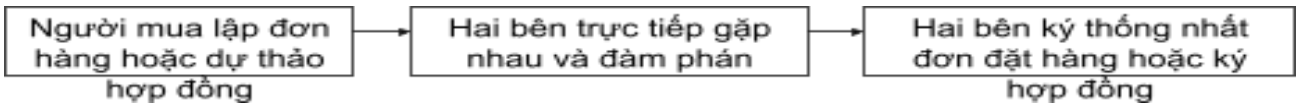
Đặt hàng, ký hợp đồng mua nhằm tạo nên hình thức pháp lý của quan hệ mua bán. Có thể có 2 cách tiến hành:

Cách 1:



Cách này thường áp dụng đối với phương thức mua lại không điều chỉnh hoặc mua lại có điều chỉnh trong trường hợp nhà cung ứng chấp nhận những thay đổi của bên mua. Cách này đơn giản theo đó, người mua chỉ việc lập đơn hàng rồi sử dụng các phương tiện chuyển phát đơn hàng cho bên mua (fax, email,…)

Cách 2:



Cách này thường áp dụng với phương thức mua mới với nguồn hàng mới, phương thức mua lại có điều chỉnh trong trường hợp nhà cung ứng và bên mua cần gặp nhau để thương lượng, hoặc trong trường hợp thay thế nhà cung ứng hiện tại.

Để đàm phán đạt kết quả, cần tuân thủ qui trình hợp lý sau:

- Giai đoạn chuẩn bị
- Giai đoạn tiếp xúc
- Giai đoạn đàm phán
- Giai đoạn kết thúc đàm phán – ký kết hợp đồng cung ứng
- Giai đoạn rút kinh nghiệm

Những thông tin cần có trong đơn hàng hoặc hợp đồng mua bán:

- Tên và địa chỉ của công ty đặt hàng
- Số, ký mã hiệu của đơn đặt hàng
- Thời gian lập Đơn đặt hàng
- Tên và địa chỉ của nhà cung cấp
- Tên, chất lượng, qui cách loại vật tư cần mua
- Số lượng vật tư cần mua
- Giá cả
- Thời gian, địa điểm giao hàng
- Thanh toán…
- Ký tên

Mỗi điều khoản trong đơn hàng và hợp đồng phải tính toán cẩn thận theo cách tiếp cận phương án kinh doanh.

5.1.3.4. *Nhập hàng*

Là quá trình thực hiện đơn đặt hàng, hợp đồng mua bán và đưa hàng hoá vào các cơ sở Logistics (kho, cửa hàng bán lẻ). Nội dung nhập hàng bao gồm giao nhận hàng hoá và vận chuyển.

Giao nhận hàng hoá là quá trình chuyển giao quyền sở hữu hàng hoá giữa nguồn hàng và doanh nghiệp. Quá trình giao nhận có thể tại kho của nhà cung ứng hoặc tại cơ sở logistics của bên mua. Trong trường hợp giao nhận tại kho của nhà cung ứng, bên mua phải chịu trách nhiệm vận chuyển hàng hoá. Nội dung giao nhận hàng hoá bao gồm tiếp nhận số lượng và chất lượng hàng hoá, làm chứng từ nhập hàng.

Nhà cung ứng thường chịu trách nhiệm vận chuyển hàng hoá, bởi nó có thể tiết kiệm được chi phí cho cả người mua và bán. Nhưng trong những trường hợp nhất định, bên mua phải tự mình vận chuyển hàng hoá (do đặc điểm hàng hoá phải có phương tiện vận tải chuyên dụng, hoặc nhà cung ứng không có khả năng tổ chức vận chuyển hàng hoá). Trong

trường hợp này, bên mua phải có phương án vận chuyển hợp lý đảm bảo chi phí thấp nhất.

Về mặt tác nghiệp quan hệ kinh tế, sau khi giao nhận là kết thúc một lần mua hàng. Nhưng theo góc độ quản trị, sau khi giao nhận hàng hoá, cần phải tiến hành đánh giá quá trình nghiệp vụ mua nhằm cung cấp thông tin để điều chỉnh chu kỳ mua sau đạt kết quả tốt hơn.

5.1.3.5. *Đánh giá sau mua*

Là việc đo lường kết quả sau mua theo các tiêu chuẩn, xác định nguyên nhân của thương vụ không đáp ứng yêu cầu.

Các tiêu chuẩn đánh giá sau mua:

- Tiêu chuẩn lô hàng: Mức độ đáp ứng yêu cầu mua về số lượng, cơ cấu, chất lượng.

- Tiêu chuẩn hoạt động: Gồm thời gian thực hiện đơn hàng hoặc hợp đồng, tính chính xác của thời gian và địa điểm giao nhận

- Tiêu chuẩn chi phí: Mức độ tiết kiệm chi phí trong quá trình mua.

So sánh kết quả thực hiện với các tiêu chuẩn. Nếu thực hiện chưa tốt các tiêu chuẩn đặt ra, cần xác định nguyên nhân để có hành động thích hợp. Nguyên nhân có thể do bên bán hoặc mua.

5.2. Quản trị kho

5.2.1. Khái niệm, vai trò và chức năng kho

5.2.1.1. *Khái niệm và vai trò của kho*

Kho là loại hình cơ sở logistics thực hiện việc dự trữ, bảo quản và chuẩn bị hàng hoá nhằm cung ứng hàng hoá cho khách hàng với trình độ dịch vụ cao nhất và chi phí thấp nhất.

Kho chứa là bộ phận trực tiếp thực hiện nhiều nội dung hoạt động logistics của doanh nghiệp. Hoạt động kho liên quan trực tiếp đến việc tổ chức, bảo quản hàng hoá dự trữ, chuẩn bị lô hàng theo yêu cầu kinh doanh của doanh nghiệp. Với vị trí như vậy, kho hàng hoá có các vai trò sau:

- *Đảm bảo tính liên tục của quá trình sản xuất và phân phối hàng hoá*: nhu cầu tiêu dùng có thể biến thiên theo mùa vụ và có những dao động khó lường. Các nguồn cung cũng luôn có những diễn biến phức tạp trong khi hoạt động sản xuất cần được duy trì liên tục để đảm bảo chất lượng ổn định với chi phí hợp lí, do vậy lượng dự trữ nhất định trong kho giúp doanh nghiệp có thể đối phó được với những thay đổi bất thường của điều kiện kinh doanh phòng ngừa rủi ro và điều hoà sản xuất.
- *Góp phần giảm chi phí sản xuất, vận chuyển, phân phối*: Nhờ có kho nên có thể chủ động tạo ra các lô hàng với quy mô kinh tế trong quá trình sản xuất và phân phối nhờ đó mà giảm chi phí bình quân trên đơn vị. Hơn nữa kho góp phần vào việc tiết kiệm chi phí lưu thông thông qua việc quản lý tốt định mức hao hụt hàng hoá, sử dụng tiết kiệm và hiệu quả cơ sở vật chất của kho.

- *Hỗ trợ quá trình cung cấp dịch vụ* khách hàng của doanh nghiệp thông qua việc đảm bảo hàng hoá sẵn sàng về số lượng, chất lượng và trạng thái lô hàng giao, góp phần giao hàng đúng thời gian và địa điểm.
- *Hỗ trợ việc thực hiện quá trình "logistics ngược"* thông qua việc thu gom, xử lý, tái sử dụng bao bì, sản phẩm hỏng, sản phẩm thừa…

Trong điều kiện hiện nay các doanh nghiệp cần cố gắng giảm bớt nhu cầu về kho bãi khi có thể. Điều này đòi hỏi phải nắm vững mối liên hệ của kho với các hoạt động logistics khác.

- *Mối liên hệ giữa kho với vận chuyển*: Nhờ cả hai hệ thống kho ở đầu vào và đầu ra của quá trình sản xuất, doanh nghiệp có thể tiết kiệm được chi phí vận tải. Người ta có thể lập những kho thu gom, tổng hợp hàng hóa gần nguồn cung cấp, để tiết kiệm chi phí vận chuyển vật tư phục vụ đầu vào. Cụ thể, vật tư từ các nhà cung cấp, với từng lô hàng nhỏ sẽ được vận chuyển bằng phương tiện vận tải nhỏ đến tập trung ở kho. Tại đó sẽ tiến hành gom thành các lô lớn, rồi dùng phương tiện đủ lớn thích hợp để vận chuyển. Tương tự, có thể xây dựng những kho thành phẩm gần thị trường tiêu thụ. Sản phẩm sẽ được tập trung ở các kho, tại đây chúng được phân thành những lô hàng phù hợp với yêu cầu của khách hàng trên địa bàn kho được phân công phụ trách, rồi được vận chuyển bằng những phương tiện có trọng tải thích hợp đến cho khách hàng. Như vậy, nhờ bố trí hệ thống kho hợp lý ta có thể tiết kiệm được chi phí vận chuyển.
- *Mối liên hệ giữa kho với sản xuất*: Giữa kho, chi phí quản lý kho và chi phí sản xuất có mối liên hệ rất mật thiết, đòi hỏi phải quan tâm nghiên cứu để tìm ra lời giải tối ưu. Nếu nghiên cứu kỹ nhu cầu thị trường, bám sát những thay đổi của thị trường, tổ chức sản xuất từng lô hàng nhỏ, thì sẽ không có hàng tồn kho. Nhờ đó chi phí quản lý kho sẽ giảm, nhưng ngược lại chi phí sản xuất sẽ tăng, do phải thay đổi trang thiết bị cùng các yếu tố đầu vào khác. Nói chung, chi phí sản xuất 1đơn vị sản phẩm luôn tỷ lệ nghịch với quy mô sản xuất. Chưa kể đến trường hợp, hàng không đủ đáp ứng nhu cầu của khách hàng, khách sẽ chuyển sang mua sản phẩm khác có tính năng tương đương, mất khách là thiệt hại lớn nhất đối với nhà cung cấp. Còn nếu sản xuất với quy mô quá lớn thì có thể dẫn đến tình trạng hàng không bán hết, lượng hàng tồn kho lớn, quay vòng vốn chậm, làm ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của đơn vị.
- *Mối quan hệ giữa kho với các dịch vụ khách hàng*: Nhờ có các kho hàng dự trữ mới có thể đáp ứng kịp thời được nhu cầu của khách. Con người không thể dự báo hết được những tìn huống bất trắc, chính vì vậy, để phục vụ khách hàng tốt nhất thì cần có hệ thống kho để lưu trữ hàng hoá.
- *Mối liên hệ giữa kho và tổng chi phí logistics*: Chi phí quản lý kho và chi phí dự trữ có mối quan hệ chặt chẽ với các khoản chi phí khác của hoạt động logistics, nên không thể tuỳ tiện tăng lên và cắt giảm. Cần xác định số lượng kho, bố trí mạng lưới kho sao cho phục vụ khách hàng được tốt nhất với tổng chi phí logistics thấp nhất.

5.2.1.2. *Chức năng kho hàng hoá*

Doanh nghiệp cần hoạch định công tác mua hàng với số lượng thích hợp và sử dụng nhà kho như 1 địa điểm đến dùng để gom, ghép, tách đồng bộ, hoàn thiện hàng hoá, để

phục vụ tốt nhu cầu của khách hàng trên cơ sở tiết kiệm chi phí vận tải và các dịch vụ khác. Kho bãi hiện đại thường giữ những chức năng sau:

- *Gom hàng*: Khi hàng hoá/nguyên liệu được nhập từ nhiều nguồn nhỏ, lẻ khác nhau thì kho đóng vai trò là điểm tập kết để hợp nhất thành lô hàng lớn, như vậy sẽ có được lợi thế nhờ qui mô khi tiếp tục vận chuyển tới nhà máy/thị trường bằng các phương tiện đầy toa/xe/thuyền.
- *Phối hợp hàng hoá*: Để đáp ứng tốt đơn hàng gồm nhiều mặt hàng đa dạng của khách hàng, kho bãi có nhiệm vụ tách lô hàng lớn ra, phối hợp và ghép nhiều loại hàng hoá khác nhau thành một đơn hàng hoàn chỉnh, đảm bảo hàng hoá sẵn sàng cho quá trình bán hàng. Sau đó từng đơn hàng sẽ được vận chuyển bằng các phương tiện nhỏ tới khách hàng.
- *Bảo quản và lưu giữ hàng hoá*: đảm bảo hàng hoá nguyên vẹn về số lượng, chất lượng trong suốt quá trình tác nghiệp; tận dụng tối đa diện tích và dung tích kho; chăm sóc giữ gìn hàng hoá trong kho

5.2.2. Hệ thống bảo quản và các loại kho hàng hoá

5.2.2.1. *Hệ thống bảo quản*

Bảo quản hàng hoá là một trong những chức năng cơ bản, trọng yếu trong tổ chức hoạt động kho của doanh nghiệp. Để thực hiện tốt hoạt động của mình mọi loại hình nhà kho đều duy trì một hệ thống bảo quản hàng cần thiết phù hợp với yêu cầu của từng đối tượng và mục tiêu dự trữ. Một hệ thống bảo quản gồm các yếu tố chính sau đây:

- *Qui trình nghiệp vụ kho*: được thể hiện ở nội dung và trình tự thực hiện các tác nghiệp với dòng hàng hoá lưu chuyển qua kho. Qui trình được xây dựng có tính tổng quát và cần được cụ thể hoá một cách chi tiết trong quá trình hoạt động; tuỳ thuộc đặc điểm và yêu cầu bảo quản lô hàng, điều kiện không gian, thời gian hoạt động của kho, yêu cầu sản xuất kinh doanh cụ thể của doanh nghiệp và yêu cầu của khách hàng.

Nội dung và thứ tự thực hiện tác nghiệp phải xuyên suốt từ khi chuẩn bị nhập hàng cho đến khi hàng hoá được giao xong cho đối tượng nhận hàng. Việc xác định đúng, khoa học qui trình nghiệp vụ kho có ảnh hưởng quyết định đến kết quả và hiệu quả hoạt động của kho; đồng thời là căn cứ quan trọng nhất để xác định các yếu tố khác tham gia hệ thống bảo quản.

- *Điều kiện không gian công nghệ kho*: Cấu trúc nhà kho và các bộ phận diện tích trong kho. Đây là yếu tố quan trọng đảm bảo không gian cho các tác nghiệp trong kho diễn ra một cách bình thường, liên tục và có hiệu quả; phù hợp với qui trình công nghệ kho, với quá trình tổ chức lao động trong kho và việc bố trí các trang thiết bị kho đã được xác định.

Không gian công nghệ kho phải đảm bảo được các bộ phận diện tích chính là: diện tích phục vụ hoạt động giao nhận; diện tích bảo quản; diện tích chuẩn bị hàng; diện tích cho hoạt động quản lý và sinh hoạt. Các bộ phận diện tích này không chỉ đủ về mặt qui mô, mà quan trọng hơn là việc qui hoạch hợp lý, phù hợp qui trình công nghệ kho và dòng hàng lưu chuyển qua kho.

- *Trang thiết bị công nghệ*: đây là yếu tố về công cụ và phương tiện lao động, có liên quan đến yêu cầu về đảm bảo hàng hoá, tổ chức lao động, thực hiện các tác nghiệp với hàng hoá trong kho và phương tiện vận tải khi thực hiện việc giao nhận hàng hoá.

Đảm bảo trang thiết bị công nghệ kho có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao năng suất lao động, tăng cường mức độ cơ giới hoá, giảm thiểu hao hụt hàng hoá và đồng bộ với việc xây dựng các loại hình kho hiện đại, áp dụng các công nghệ kho tiên tiến.

- *Tổ chức lao động trong kho:* liên quan đến việc phân công các loại lao động trong kho theo chức trách nhiệm vụ, gắn với quá trình hoạt động của kho; xây dựng nội qui- qui chế hoạt động kho gắn với các đối tượng có liên quan (nhân viên kho, các đối tượng giao dịch trong nội bộ và bên ngoài doanh nghiệp..),; xây dựng chế độ bảo quản theo lô hàng; xây dựng định mức công tác, trong đó nhấn mạnh xây dựng và quản lý định mức hao hụt hàng hoá theo các khâu của qui trình nghiệp vụ kho.

- *Hệ thống thông tin và quản lý kho:* đây là một yếu tố rất quan trọng, nhằm đảm bảo sự phối hợp hoạt động giữa các bộ phận khác với bộ phận kho và quản lý hoạt động của kho. Hệ thống này bao gồm các loại thẻ kho (theo dõi việc nhập- xuất hàng, quản lý tồn kho), các hồ sơ về nhà cung cấp (hàng hoá, dịch vụ vận tải), hồ sơ khách hàng, hồ sơ hàng hoá, hồ sơ đơn đặt hàng, các loại báo cáo..Trong điều kiện ứng dụng công nghệ thông tin như hiện nay, các loại tài liệu này cần được xử lý bằng các chương trình phần mềm chuyên dùng để thuận lợi cho việc cập nhật, xử lý, lưu trữ, tra cứu và cung cấp thông tin.

5.2.2.2. *Các loại hình kho bãi*

Có nhiều loại hình kho khác nhau được sử dụng khá linh hoạt để đáp ứng các mục tiêu dự trữ cụ thể.

5.2.2.2.1. *Phân loại theo đối tượng phục vụ*

- *Kho định hướng thị trường*: Kho đáp ứng yêu cầu của khách hàng trên thị trường mục tiêu. Loại hình kho này còn được gọi là kho phân phối hay kho cung ứng. Kho này có chức năng chủ yếu là dịch vụ khách hàng: tổng hợp các lô hàng và cung ứng thoả mãn các nhu cầu của khách hàng. Về mặt địa lý, kho gần khách hàng để tập trung vận chuyển lô hàng lớn, cự ly dài từ nhà máy kết hợp cung ứng lô hàng nhỏ từ kho cho khách hàng. Phạm vị hoạt động của kho được căn cứ vào yêu cầu tốc độ cung ứng, qui mô đơn hàng trung bình, chi phí/đơn vị cung ứng.

- *Kho định hướng nguồn hàng*: Kho có vị trí ở các khu vực sản xuất, đáp ứng các yêu cầu cung cấp nguyên liệu, phụ tùng, và các yếu tố đầu vào khác của các nhà sản xuất và do đó chức năng chủ yếu là thu nhận và tập trung vận chuyển, tiếp tục quá trình sản xuất và dự trữ thời vụ.

5.2.2.2.2. *Phân loại theo quyền sở hữu*

- *Kho riêng* (private warehouse): thuộc quyền sở hữu và sử dụng của riêng từng doanh nghiệp (thương mại) có quyền sở hữu hàng hoá dự trữ và bảo quản tại kho. Loại hình kho này thích hợp với những doanh nghiệp có khả năng về nguồn lực tài chính, đồng thời các loại hình kho khác không đáp ứng yêu cầu dự trữ, bảo quản hàng và cung ứng hoá của doanh nghiệp (vị trí quá xa, điều kiện thiết kế và thiết bị không phù hợp).

Lợi ích chủ yếu của kho riêng là khả năng kiểm soát, tính linh hoạt nghiệp vụ, và các lợi ích vô hình khác. Tuy nhiên nếu dùng kho riêng thì chi phí hệ thống logistics sẽ tăng, và tính linh hoạt về vị trí sẽ có thể không đạt điểm tối ưu khi doanh nghiệp mở rộng thị trường mục tiêu.

- *Kho công cộng* (public warehouse): Khác với kho dùng riêng, kho công cộng hoạt động như một đơn vị kinh doanh độc lập cung cấp một loạt các dịch vụ như dự trữ, bảo quản, và vận chuyển trên cơ sở tiền thù lao cố định hoặc biến đổi. Kho công cộng cung cấp các dịch vụ tiêu chuẩn cho mọi khách hàng.

Kho công cộng đem lại lợi ích linh hoạt về tài chính và lợi ích kinh tế. Chúng có qui mô nghiệp vụ và trình độ quản trị chuyên môn rộng lớn hơn, bởi lẽ kho là đơn vị kinh doanh cơ bản. Theo quan điểm tài chính, kho công cộng có thể có chi phí biến đổi thấp hơn kho dùng riêng. Chi phí này thấp hơn có thể là do tính kinh tế nhờ qui mô, năng suất cao hơn. Kho công cộng cũng có chi phí vốn thấp hơn. Nếu như hiệu lực quản trị được điều chỉnh phù hợp với lợi nhuận trên đầu tư (ROI) thì việc sử dụng kho công cộng có thể tăng đáng kể lợi nhuận của doanh nghiệp. Kho công cộng có thể cung cấp tính linh hoạt do dễ thay đổi vị trí, qui mô, và số lượng kho, cho phép doanh nghiệp đáp ứng nhanh với nguồn hàng, khách hàng, và nhu cầu thời vụ. Do kho công cộng dự trữ và bảo quản hàng hoá cho mọi khách hàng nên có qui mô rất lớn và do đó đem lại lợi thế kinh tế nhờ qui mô. Khả năng cung cấp nhiều dịch vụ cùng lúc.

5.2.2.2.3. *Phân theo điều kiện thiết kế, thiết bị*

- *Kho thông thường*: Có đặc điểm thiết kế, kiến trúc xây dựng và thiết bị thực hiện quá trình công nghệ trong điều kiện bình thường.
- *Kho đặc biệt*: Có đặc điểm thiết kế - kiến trúc xây dựng và thiết bị riêng biệt để bảo quản những hàng hoá đăch biệt do tính chất thương phẩm và yêu cầu của quá trình vận động hàng hoá (kho lạnh, kho động vật sống)

5.2.2.2.4. *Phân theo đặc điểm kiến trúc*

- *Kho kín*: Có khả năng tạo môi trường bảo quản kín; chủ động duy trì chế độ bảo quản, ít chịu ảnh hưởng của các thông số môi trường bên ngoài.
- *Kho nửa kín*: Chỉ có thể che mưa, nắng cho hàng hoá, không có các kết cấu (tường) ngăn cách với môi trường ngoài kho.
- *Kho lộ thiên* (bãi chứa hàng): Chỉ là các bãi tập trung dự trữ những hàng hoá ít hoặc không bị ảnh hưởng bởi những thay đổi của khí hậu, thời tiết.

5.2.2.2.5. *Phân theo mặt hàng bảo quản*

- *Kho tổng hợp*: Có trình độ tập trung hoá và chuyên môn hoá cao. Kho bảo quản nhiều loại hàng hoá theo các khu kho và nhà kho chuyên môn hoá.
- *Kho chuyên nghiệp*: Chuyên bảo quản một nhóm hàng/loại hàng nhất định.
- *Kho hỗn hợp*: Có trình độ tập trung hoá và chuyên môn hoá thấp nhất. Kho bảo quản nhiều loại hàng hoá trong một khu kho hoặc nhà kho.

5.2.3. Các quyết định cơ bản của quản trị kho và quá trình nghiệp vụ kho

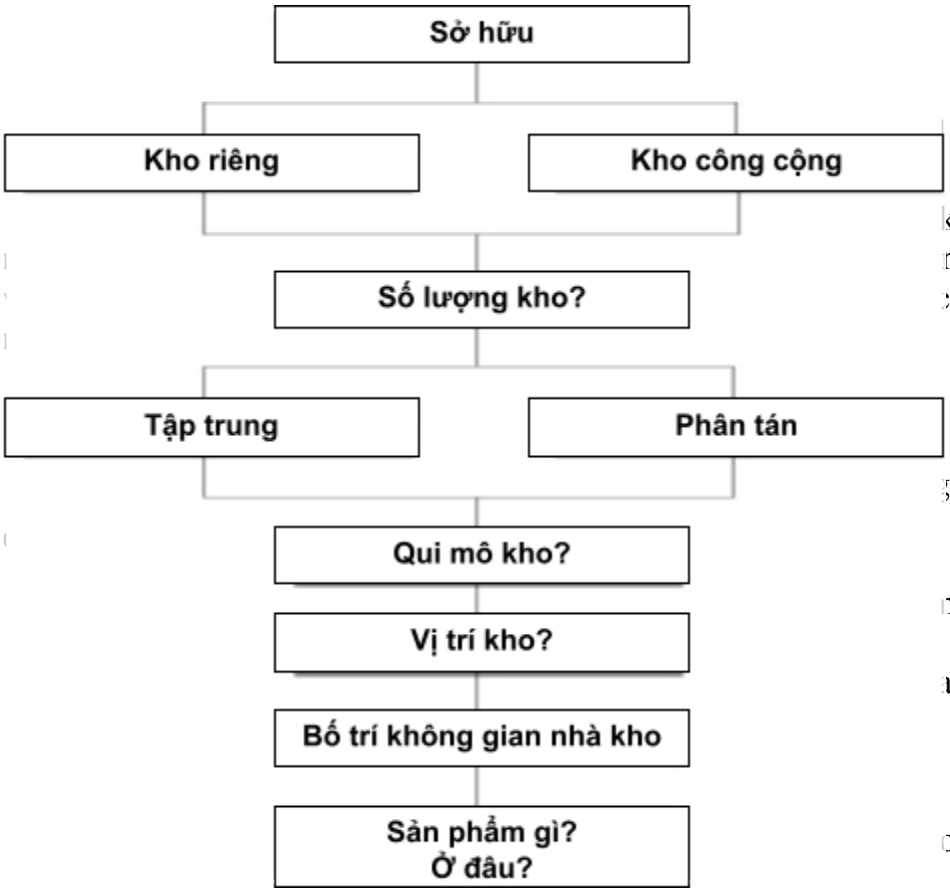
5.2.3.1. *Các quyết định quản trị kho:*

Quản trị kho bao gồm một số quyết định quan trọng thể hiện trong Hình 5.3

5.2.3.1.1. *Quyết định về mức độ sở hữu*

Là quyết định của doanh nghiệp tự đầu tư xây và khai thác kho riêng hay thuê không gian chứa hàng trong một khoảng thời gian nhất định? Căn cứ để đưa ra quyết định lớn này gồm có:

- *Cân đối giữa năng lực tài chính và chi phí kho:* kho riêng cần phải có đầu tư ban đầu lớn về đất đai, thiết kế/xây dựng và trang thiết bị (bất động sản), bởi vậy doanh nghiệp có qui mô lớn, nhu cầu thị trường ổn định, lưu chuyển hàng hoá qua kho cao thì thường mới tính đến việc đầu tư cho kho riêng.
- *Cân đối giữa tính linh hoạt và khả năng kiểm soát:* ưu điểm nổi trội của kho công cộng là tính linh hoạt về vị trí/qui mô với nhiều loại hình dịch vụ khác nhau tuy nhiên khi nhu cầu thời vụ tăng đột biến thì kho công cộng có thể không đáp ứng được nhu cầu thuê chứa hàng của doanh nghiệp.



trị kho

kho với qui mô lớn hay
rường/gần nguồn hàng?
vào nhiều yếu tố khác

số điểm nhu cầu, tăng

mục tiêu

an, địa điểm,....

o thị trường

- Vị trí phân bố nguồn hàng cả về địa điểm và khoảng cách

❖ *Điều kiện giao thông vận tải*

- Mạng lưới các con đường giao thông
- Hạ tầng cơ sở kĩ thuật của các điểm dừng đỗ: bến cảng, sân bay, ga tàu
- Sự phát triển các loại phương tiện vận tải
- Cước phí vận chuyển: Phải xem xét xu hướng chuyển dịch chi phí vận tải khi xác định địa điểm phân bố giữa nguồn và thị trường. Nếu xu hướng giảm thì nên đặt vị trí phân bố ở ngay khu vực nhu cầu thị trường.

5.2.3.1.3. *Bố trí không gian trong kho*

Cho dù là kho riêng hay kho đi thuê, việc bố trí không gian và thiết kế mặt bằng kho ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả và hiệu suất của quá trình tác nghiệp trong kho. Thiết kế và qui hoạch mặt bằng kho cần căn cứ vào những yếu tố sau:

- Nhu cầu về hàng hoá lưu trữ và trung chuyển qua kho (hiện tại và tương lai)
- Khối lượng/thể tích hàng hoá và thời gian lưu hàng trong kho
- Bố trí đủ diện tích các khu vực dành cho các tác nghiệp như nhận hàng, giao hàng, tập hợp đơn hàng, dự trữ dài ngày/ngắn ngày, văn phòng, chỗ cho bao bì và đường đi cho phương tiện/thiết bị kho

Kho hàng hoá phải được thiết kế sao cho đảm bảo đáp ứng nhanh quá trình mua bán hàng hoá qua kho, phải hợp lí hoá việc phân bố dự trữ trong kho và đảm bảo chất lượng hàng hoá.Vì vậy, cần lưu ý đến những **nguyên tắc** thiết kế và qui hoạch mặt bằng kho hàng hoá như sau: (1) Sử dụng hiệu quả mặt bằng kho; (2) Sử dụng tối đa độ cao của kho; (3) Sử dụng hiệu quả thiết bị bốc dỡ, chất xếp; (4) Di chuyển hàng hoá theo đường thẳng nhằm tối thiểu hoá khoảng cách vận đông của sản phẩm dự trữ.

5.2.3.2. *Nghiệp vụ kho*

Nghiệp vụ kho là hệ thống các mặt công tác được thực hiện đối với hàng hoá trong quá trình vận động qua kho nhằm đáp ứng cho quá trình trao đổi hàng hoá qua kho với chi phí thấp nhất.

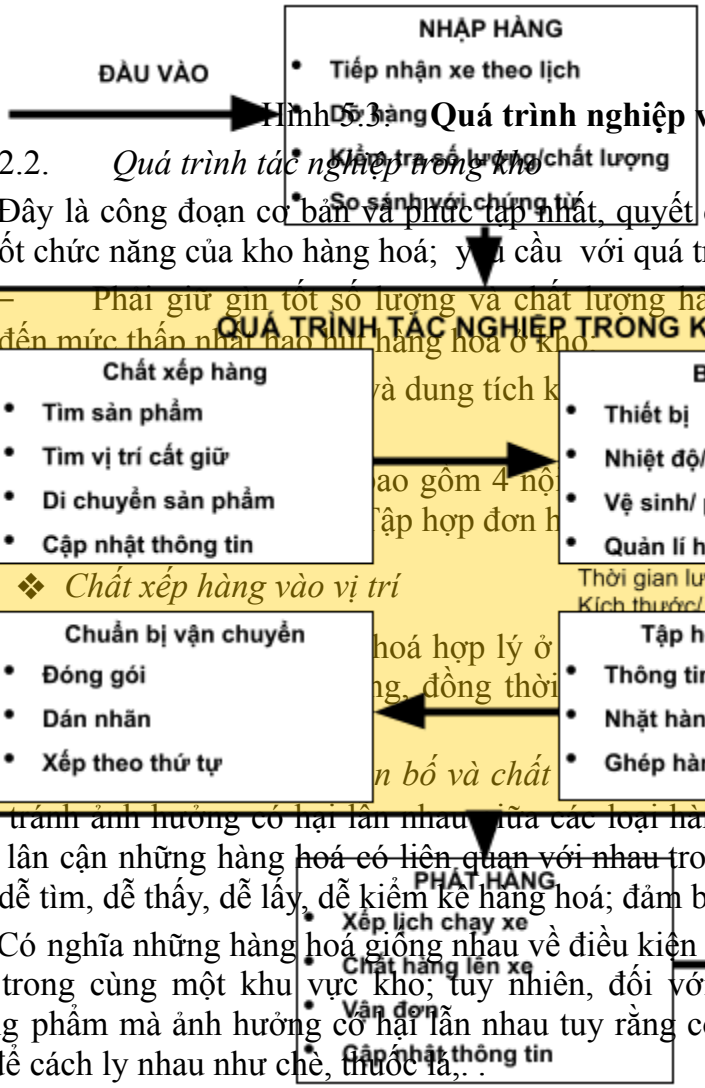
Tuỳ thuộc vào sản phẩm, vật tư, hàng hóa bảo quản và loại hình kho mà quá trình nghiệp vụ kho khác nhau. Tuy nhiên bất kỳ quá trình nghiệp vụ kho nào cũng phải trải qua 3 công đoạn: Nhập hàng; tác nghiệp kho; và giao hàng.

Sơ đồ tổng quát quá trình nghiệp vụ kho được thể hiện ở biểu hình 5.4.

5.2.3.2.1. *Nghiệp vụ tiếp nhận hàng.*

Tiếp nhận là công đoạn trung gian giữa quá trình nghiệp vụ mua hàng, nghiệp vụ vận chuyển, và nghiệp vụ kho. Do đó, tiếp nhận thể hiện mối quan hệ kinh tế - pháp lý giữa các đơn vị kinh tế: nguồn hàng, nhà cung cấp dịch vụ vận chuyển, và doanh nghiệp thương mại. Chính vì vậy, tiếp nhận phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- *Xác định trách nhiệm vật chất cụ thể giữa đơn vị cung ứng và người nhận hàng*: Đây là xác định rõ trách nhiệm vật chất trong việc thực hiên các cam kết kinh tế - pháp lý giữa người bán (nguồn hàng) và người mua (doanh nghiệp), và đơn vị vận chuyển hàng hoá đã được ký kết trong hợp đồng mua-bán và hợp đồng vận chuyển hàng hoá.
- *Kiểm tra việc thực hiện kế hoạch nhập hàng của doanh nghiệp, kiểm tra việc thực hiện hợp đồng mua bán và vận chuyển giữa các bên*: Thông qua tiếp nhận hàng, có thể tập hợp được thông tin về mua hàng và vận chuyển hàng, do đó phải tiến hành hạch toán nghiệp vụ nhập hàng ở kho chi tiết và cụ thể.
- *Đảm bảo tiếp nhận kịp thời, nhanh chóng và chính xác*: Yêu cầu này nhằm tiết kiệm thời gian hàng hoá dừng lại ở công đoạn tiếp nhận, do đó giải phóng nhanh phương tiện vận tải, nhanh chóng đưa hàng hoá vào nơi bảo quản. Tính kịp thời và nhanh chóng không được làm ảnh hưởng đến tính chính xác trong việc kiểm tra số lượng và chất lượng hàng hoá.



Hình 5.3. Quá trình nghiệp vụ kho

5.2.3.2.2. *Quá trình tác nghiệp trong kho*

Đây là công đoạn cơ bản và phức tạp nhất, quyết định chất lượng công tác kho, thực hiện tốt chức năng của kho hàng hoá; yêu cầu với quá trình nghiệp vụ kho :

- Phải giữ gìn tốt số lượng và chất lượng hàng hoá bảo quản ở kho, phấn đấu giảm đến mức thấp nhất hao hụt hàng hoá ở kho;
- Chăm [illegible] và dung tích k [illegible] loại thiết bị và lao động
- [illegible] ao gồm 4 nộ [illegible] p hàng hoá ở kho;
- [illegible] ập hợp đơn h [illegible]

❖ *Chất xếp hàng vào vị trí*

- [illegible] hoá hợp lý ở [illegible] cho việc bảo quản hàng [illegible] ng, đồng thời [illegible] và dung tích kho hàng
- *[illegible] n bố và chất* [illegible] hu vực và theo loại hàng, tránh ảnh hưởng có hại lẫn nhau giữa các loại hàng hoá và môi trường bảo quản và bố trí lân cận những hàng hoá có liên quan với nhau trong tiêu dùng; đảm bảo trật tự và vệ sinh- dễ tìm, dễ thấy, dễ lấy, dễ kiểm kê hàng hoá; đảm bảo mỹ quan cho kho hàng hoá.

Có nghĩa những hàng hoá giống nhau về điều kiện và kỹ thuật bảo quản thì có thể bảo quản trong cùng một khu vực kho; tuy nhiên, đối với nhiều loại hàng hoá do đặc tính thương phẩm mà ảnh hưởng có hại lẫn nhau tuy rằng có cùng điều kiện bảo quản, thì cần phải để cách ly nhau như chè, thuốc lá,. .

- *Yêu cầu chung trong phân bố và chất xếp*: Đảm bảo thuận tiện cho việc tiến

hành các nghiệp vụ kho; đảm bảo an toàn cho con người, hàng hoá và phương tiện; bảo đảm tiết kiệm sức lao động, giảm chi phí, không ngừng nâng cao năng suất lao động, tận dụng sức chứa của kho, công suất thiết bị.

- *Xác định vị trí phân bố hàng hoá*: Vị trí phân bố hàng hoá bảo quản thường được xác định tuỳ thuộc vào 3 yếu tố: thời gian lưu giữ trong kho, kích thước và hình khối của hàng hóa. Những hàng hoá có liên quan trong tiêu dùng thường được phát trong cùng một lô hàng, cho nên để thuận tiện cho phát hàng, cần được bố trí gần nhau.

❖ *Bảo quản, chăm sóc hàng hóa*

Hàng hoá trong thời gian bảo quản tại kho, dưới ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài có thể bị suy giảm số lượng và chất lượng. Để tạo nên điều kiện thích hợp bảo quản hàng hoá, phát hiện hàng hoá bị giảm sút chất lượng, đề phòng mất mát, phải sử dụng một hệ thống các mặt công tác: Quản lý nhiệt độ, độ ẩm (thông gió, hút ẩm); vệ sinh, sát trùng ở kho; phòng cháy, chữa cháy, phòng gian bảo mật; giám sát chất lượng hàng hoá. Bên cạnh đó, phải đảm bảo sao cho hao hụt ở mức thấp nhất.

❖ *Tổng hợp lô hàng*

Tổng hợp lô hàng là quá trình biến đổi hình thức hàng hoá và hình thành lô hàng theo yêu cầu đơn hàng. Việc biến đổi hàng hoá là cần thiết, vì hàng hoá nhập kho là theo yêu cầu của kho và doanh nghiệp đã được ghi trong hợp đồng mua bán, còn hàng hoá giao từ kho là theo yêu cầu của khách hàng. Quá trình bao gồm:

- kiểm tra thông tin về đơn đặt hàng và dự trữ hiện có trong kho
- chọn và lấy hàng ra khỏi nơi bảo quản
- biến đổi mặt hàng theo yêu cầu
- tổng hợp lô hàng theo địa chỉ khách hàng

❖ *Chuẩn bị gửi hàng*

Sau khi đã tập hợp các đơn hàng theo đúng yêu cầu của khách, tác nghiệp tiếp theo là chuẩn bị sẵn sàng cho việc vận chuyển, bao gồm các thao tác:

- đóng gói
- dán nhãn
- xếp theo thứ tự vào cửa phát hàng

5.2.3.2.3. *Phát hàng*

Phát hàng là công đoạn nghiệp vụ cuối cùng thể hiện chất lượng của toàn bộ quá trình nghiệp vụ kho hàng hoá. Phát hàng bao gồm các thao tác nghiệp vụ để chuyển giao hàng hoá cho các đối tượng nhận hàng, đó là những thao tác sau:

- Xếp lịch chạy xe theo thứ tự ưu tiên về mức độ cấp bách và thời hạn thực hiện đơn hàng
- Chất xếp hàng hoá lên phương tiện vận tải;

- Kiểm tra chứng từ, hoá đơn thanh toán và lệnh xuất kho; làm chứng từ giao hàng; làm giấy phép vận chuyển.
- Kiểm tra, theo dõi tình hình giao hàng và bán buôn hàng hoá từ kho, biến động của dự trữ, mở sổ theo dõi hàng xuất, khi xuất các lô hàng, phải ghi chép cẩn thận vào thẻ kho để kiểm tra biến động của dự trữ hàng hoá nhằm bổ sung kịp thời.

5.3. Bao bì và dòng Logistics ngược

5.3.1. Chức năng và các yêu cầu đối với bao bì

5.3.1.1. *Khái niệm và chức năng của bao bì*

Bao bì là phương tiện đi theo hàng để bảo quản, bảo vệ, vận chuyển và giới thiệu hàng hoá từ sản xuất đến khi tiêu thụ . Bao bì hàng hoá có những chức năng sau:

- *Chức năng marketing (bao bì tiêu dùng/bao bì bên trong)*: Có vai trò chính là thúc đẩy quá trình bán hàng, đảm bảo truyền tin marketing cho khách hàng về hàng hoá và về doanh nghiệp.

Đối với hàng tiêu dùng, bao bì là môi giới giữa người kinh doanh và người tiêu dùng. Bao bì là hình ảnh riêng về sản phẩm giúp cho người tiêu dùng dễ nhận biết, lựa chọn trong vô số loại hàng hóa có giá trị sử dụng giống nhau hoặc gần giống nhau. Trong một chừng mực nhất định, hình ảnh của sản phẩm trong tâm trí người tiêu dùng là do sự hấp dẫn của bao bì, là hình thức bên ngoài để người ta đánh giá sản phẩm.

Trên bề mặt bao bì, người ta dùng các ký mã hiệu, dùng các bảng liệt kê chỉ tiêu và thành phần chính của sản phẩm, tên sản phẩm, tên người sản xuất, v.v bằng chữ viết và mầu sắc dễ nhận biết. Thông qua các hình thức trang trí trên bao bì, người ta hướng dẫn người mua, người sử dụng, người bảo quản về cách thức bảo vệ sản phẩm khỏi hư hỏng, các tháo mở bao bì, và lắp đặt sản phẩm.

Ngày nay, xuất hiện nhiều hình thức bán hàng tiên tiến như tự phục vụ, tự chọn, bán hàng qua catalog, theo mẫu, qua mạng internet, v.v. Các hình thức bán hàng này giúp khách hàng có điều kiện tiếp cận với hàng hoá nhiều hơn, kỹ hơn, thoả mãn cao hơn yêu cầu lựa chọn hàng hoá. Và chính lúc này, bao bì đã đóng vai trò "người bán hàng thầm lặng" – không lên tiếng, nhưng bằng một loạt ngôn ngữ gây biểu cảm về màu sắc, phong cách, hình dạng ... để thu hút khách hàng.

- *Chức năng logistics (bao bì công nghiệp/bao bì bên ngoài)*: Bao bì gắn liền với toàn bộ quá trình logistics trong hệ thống kênh phân phối và trong hệ thống logistics doanh nghiệp. Bao bì hỗ trợ cho quá trình mua, bán, vận chuyển và dự trữ, bảo quản sản phẩm, nguyên liệu, hàng hoá.

Bao bì xuất hiện trước tiên và ở dạng cơ bản nhất với tư cách là đồ vật để chứa đựng, bọc giữ hàng hoá đóng gói bên trong chống hư hỏng mất mát. Vì vậy, chức năng bảo quản, bảo vệ hàng hoá của bao bì là chức năng quan trọng đầu tiên vẫn giữ nguyên ý nghĩa và giá trị của nó.

Khi hàng hoá đi từ sản xuất đến tay người tiêu dùng cuối cùng, chúng chịu tác động của nhiều nhân tố khác nhau và hàng loạt sự bất lợi có thể xảy ra cho hàng hoá trong quá

trình bốc dỡ, chuyên chở, quá trình lưu kho lưu bãi, v.v. Những sự cố có thể là tất yếu khách quan do biến động có tính chất quy luật của khí hậu môi trường (nhiệt độ, độ ẩm, bức xạ mặt trời, độ ô nhiễm môi trường) hoặc do những đặc trưng vận hành của các phương tiện vận tải (rung, lắc, giật, nén, kéo, xóc, ..). Nhưng cũng không ít sự cố do hành vi con người thiếu ý thức hoặc thiếu thận trọng gây ra. Với vai trò bảo vệ, bao bì hạn chế tối đa các tác động bất lợi từ môi trường vào hàng hoá và ngược lại.

5.3.1.2. *Các yêu cầu đối với bao bì*

Tuỳ thuộc vào tính chất của hàng hoá và quá trình vận động của chúng mà có rất nhiều loại bao bì khác nhau. Nhưng để thực hiện chức năng logistics của mình, bao bì hàng hoá phải đảm bảo những yêu cầu sau:

- *Giữ gìn nguyên vẹn về số lượng và chất lượng sản phẩm*: Đây là yêu cầu cơ bản đối với bao bì. Bao bì giúp tránh rơi vãi, mất mát, tránh những ảnh hưởng có hại trực tiếp đến sản phẩm như va đập, nén, ép; tránh được những ảnh hưởng có hại của môi trường như mưa nắng, nóng, bụi bẩn, khí độc, v.v.
- *Tạo điều kiện thuận lợi cho việc xếp dỡ, vận chuyển, bảo quản, tiêu dùng sản phẩm, góp phần nâng cao năng suất lao động*: Việc xếp dỡ, vận chuyển hàng hoá (đã được bao gói bằng bao bì thông thường và bao bì vận chuyển) tiện hơn rất nhiều so với khi xếp dỡ và vận chuyển từng sản phẩm hoặc từng chi tiết sản phẩm riêng biệt. Hàng hoá có bao bì phù hợp với phương tiện vận chuyển sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc chèn lót và sử dụng tối đa trọng tải của phương tiện vận chuyển. Đồng thời cho phép việc cân, đo, đếm, kiểm nhận, xếp dỡ, xê dịch dễ dàng hơn, đặc biệt đối với những loại hàng hoá có nhiều quy cách cỡ loại, những loại hàng rời, những mặt hàng có trọng lượng nhỏ nhưng số lượng đơn vị nhiều.
- *Tạo điều kiện để sử dụng triệt để diện tích và dung tích nhà kho:* Nhờ có bao bì được tiêu chuẩn hoá hợp lí, nhiều loại hàng hoá được chất xếp thành chồng, thành hàng cao, cho phép sử dụng hợp lý diện tích và dung tích kho, cũng như dung tích của phương tiện vận tải. Trong việc chất xếp trên các giá, bục, sân kho, hàng được đóng gói sẽ rất thuận tiện cho việc xếp chồng lên nhau. Việc chất xếp phụ thuộc vào độ cứng của bản thân bao bì, độ chịu tải của nền kho, và phụ thuộc đáng kể và phương pháp và phương tiện chất xếp.
- *Tạo điều kiện để đảm bảo an toàn lao động, và bảo vệ sức khoẻ cho nhân viên làm công tác giao nhận, vận chuyển, xếp dỡ, bảo quản*: Bao bì vừa cách ly được tính chất độc hại của sản phẩm mà nó bao gói, vừa tránh được bụi bẩn, vừa đề phóng được các tai nạn xảy ra trong khi lao động.
- *Đảm bảo chi phí hợp lí*: chi phí thiết kế và sản xuất bao bì hợp lí, tương ứng với giá trị hàng hoá sẽ tạo điều kiện để giảm giá hàng hoá bán ra. Do đó, cần cải tiến công nghệ sản xuất, vật liệu chế tạo, thiết bị sản xuất, và sử dụng bao bì hợp lý..

5.3.2. Tiêu chuẩn hoá bao bì

5.3.2.1. *Khái niệm và nội dung tiêu chuẩn hóa bao bì:*

Sản xuất bao bì được phát triển một cách nhanh chóng và mạnh mẽ đòi hỏi cần có một chính sách kỹ thuật thống nhất để điều chỉnh số lượng bao bì được sản xuất ra. Thực tế

cho thấy, sự đa dạng của bao bì đã gây nhiều phức tạp cho quá trình sản xuất và lưu thông bao bì. Đồng thời sự khác nhau đáng kể về kích thước bao bì không cho phép tận dụng dung tích vận tải và nhà kho, giảm tần số quay vòng bao bì. Người ta khắc phục nhược điểm này bằng cách phân loại một cách hợp lý và khoa học để thống nhất hoá bao bì và phương pháp đóng gói.

Tiêu chuẩn hoá bao bì là sự quy định thống nhất về các yêu cầu và các chỉ tiêu kinh tế-kỹ thuật đối với các loại bao bì nhằm bảo đảm giữ gìn tốt sản phẩm được bao gói và tạo điều kiện thống nhất trong sản xuất, lưu thông, sử dụng, cũng như tiết kiệm nguyên vật liệu bao bì.

Nội dung chủ yếu của tiêu chuẩn hoá bao bì:

- Yêu cầu về hình dạng và kích thước bao bì
- Yêu cầu về chỉ tiêu và các thông số kỹ thuật
- Yêu cầu về ghi nhãn, bao gói, vận chuyển, và phương pháp thử nghiệm

Điển hình là những quy định thống nhất các tiêu chuẩn về mâm tải và thùng tải.

Mâm tải[4*] (pallet) có cấu tạo thông thường bằng gỗ (nay đã có mâm tải làm bằng nhựa cứng). Các thanh gỗ/nhựa có độ bền cao được ghép định hình với nhau thành các bản theo kết cấu quy định, với kích thước phổ biến là 1200x1600mm và 1200x800mm. Kích thước này tuỳ thuộc vào loại phương tiện vận tải.

- Vận tải đường biển: mâm tải có kích thước 1600x1200x80mm. Trọng lượng cả bì là 1,5 tấn – tải trọng tối đa là 2 T. Trọng lượng bản thâm mâm tải khoảng 70-80 kg.
- Vận tải đường sắt: mâm tải có kích thước 1200x800x150mm. Trọng tải bản thân 23-25 kg được coi là hợp lý nhất.

Đầu tiên, phương tiện chủ yếu để đóng kiện hàng vận chuyển đã có bao bì là áp dụng hệ thống mâm tải phẳng. Về sau, tuỳ thuộc vào tính chất hàng hoá, mâm tải được sản xuất theo kiểu có thanh chống, thêm cung nối, hộp, .. khối lượng kiện hàng từ 0,1 đến 2 tấn, tuỳ theo khối lượng thể tích hàng hoá.

Hàng hoá được ghép thành kiện một cách chặt chẽ trên mâm tải, sau đó dùng xe nâng hàng hoặc cần cẩu kẹp mâm tải xếp vào khoang tàu hoặc các toa xe chuyên chở. Các mâm tải thực hiện chức năng chủ yếu là chuyên trở hàng hoá. Sau khi dỡ hàng, các mâm tải lại được chuyển trả về nơi cung ứng theo hành trình ngược.

Đóng kiện hàng vận chuyển đã tạo nên sự thay đổi đáng kể trong đóng gói hàng hoá và đòi hỏi phải thống nhất hoá kích thước bao bì. Để hạn chế lao động thủ công trong giai đoạn hình thành kiện hàng, người ta đã nghiên cứu và sử dụng máy tạo hình kiện hàng. Hệ thống đóng kiện để xử lý hàng vận chuyển là giải pháp công nghệ đã gây chấn động cho mọi ngành công nghiệp, vận tải, nông nghiệp và thương mại. Hệ thống này bắt đầu phát triển từ những năm 1950 và đã đưa đến những thay đổi lớn lao trong công nghệ vận tải, di chuyển hàng hoá, và trong bố trí các kho hàng.

[4*] *Malcomlm McLean, người sáng lập tập đoàn vận tải SeaLand, được coi là người đầu tiên phát minh ra mâm tải và thùng tải, đã rất thành công trong việc thương mại hoá sử dụng thùng tải vào những năm 1950, ở New Jersey (Mĩ).*

Thùng tải (Côngtenơ = container) là các loại thùng chứa hàng đặc biệt, có kích thước được tiêu chuẩn hoá (độ dài 20ft = 6,1m; 40ft = 12,2m và 45ft = 13,7m), có kết cấu bền chắc để có thể sắp xếp tiện lợi và vững vàng trên các tàu côngtenơ, toa xe lửa hay xe tải chuyên dụng và cho phép sử dụng nhiều lần.

Thùng tải có nhiều loại: loại cố định, loại không cố định, loại cứng, loại mềm, loại bằng gỗ khung kim loại, loại bằng kim loại, chất dẻo,…Có thể phân loại thùng tải chuyên dùng và thùng tải dùng chung. Loại dùng chung được sử dụng rộng rãi nhất hiện nay. Kết cấu thùng tải có thêm những phụ kiện cần thiết để tiện cho xếp dỡ hàng hóa. Sức chứa côngtenơ (của tàu, cảng, v.v.) được đo theo TEU[5]*. TEU là đơn vị đo của hàng hoá tương đương với một côngtenơ tiêu chuẩn 20ft(dài)x8ft(rộng)x8ft(cao).

Hệ số chất xếp hàng hóa vào thùng tải ít nhất là 80% mới được coi là xếp đầy hàng. Vận chuyển trong thùng tải tuy có nhiều ưu điểm, nhưng cũng có những hạn chế nhất định do vốn đầu tư lớn, tải trọng của thùng tải lớn làm tăng hệ số bao bì, và trong nhiều trường hợp, phải tốn kém nhiều chi phí vận chuyển thùng tải hoàn trả.

Quá trình thống nhất hoá và tiêu chuẩn hoá bao bì không chỉ bao gồm những kiểu bao bì có đáy vuông góc, mà còn cả những kiểu bao bì khác (dáng tròn). Module xuất phát để thống nhất hoá bao bì loại này cũng là 1200x800mm.

5.3.2.2. *Tác dụng của tiêu chuẩn hoá bao bì*

Thống nhất hoá và tiêu chuẩn hoá bao bì đã phát huy được tác dụng to lớn ở các nước công nghiệp phát triển, và ngày càng mở rộng đến nhiều nước, nhiều khu vực, và có tầm quan trọng ngày càng cao trong giao dịch kinh doanh quốc tế.

- Tạo điều kiện để sản xuất hàng loạt, nâng cao năng suất lao động, hạ giá thành: việc tiêu chuẩn hoá hình dạng, kích thước, và các chỉ tiêu kỹ thuật làm dễ dàng chuyên môn hoá và cơ giới hoá sản xuất và lưu chuyển bao bì

- Giảm bớt và đơn giản hoá các thao tác trung gian trong quá trình vận chuyển (kiểm nhận, giao hàng); Rút ngắn thời gian chuyển tải; Giải phóng nhanh phương tiện vận tải (do công việc bốc dỡ, chất xếp nặng nhọc và tốn thời gian đã được cơ giới hoá); Hàng hoá được đưa từ cửa tới cửa rất thuận tiện, góp phần nâng cao năng suất lao động trong khâu bốc xếp, vận chuyển, bảo quản và đóng gói hàng hoá (Hàng vận chuyển trong thùng tải có thể giảm chi phí lao động từ 8-10 lần. Thời gian xếp dỡ khi sử dụng thùng tải giảm từ 5-7 lần, trên mâm tải giảm từ 3-4 lần so với xếp dỡ từng bao kiện riêng lẻ)

- Đảm bảo an toàn hàng hoá, tránh đổ vỡ, hao hụt, xáo trộn, mất cắp... trong quá trình giao nhận, vận chuyển nhờ có vỏ bọc bền chắc của côngtenơ; Đỡ tranh chấp khiếu nại do tổn thất hàng hoá giảm bớt; Tiết kiệm chi phí bao bì; Tận dụng được dung tích của phương tiện do giảm được những khoảng trống.

- Là điều kiện quan trọng để chuyên môn hoá dụng cụ tháo mở bao bì: với hình dạng, kết cấu trọng tải xác định, dễ dàng ấn định các thông số kỹ thuật cho các máy móc thiết bị đóng mở bao bì, hạn chế được hư hỏng.

[5]* *twenty-foot equivalent units*

5.3.3. Quá trình nghiệp vụ bao bì

5.3.3.1. *Tiếp nhận bao bì*

Bao gồm các công tác nhằm kiểm tra và đánh giá tình trạng số lượng và chất lượng bao bì.Trong trường hợp sử dụng bao bì để đóng gói hàng hoá, thì việc tiếp nhận bao bì được tiến hành riêng như tiếp nhận một loại hàng hoá, còn trong trường hợp bao bì gắn liền với hàng hoá thì việc tiếp nhận bao bì nằm trong nội dung tiếp nhận hàng hoá ở kho hay cửa hàng.

Tiếp nhận bao bì cũng bao gồm: tiếp nhận số lượng và tiếp nhận chất lượng. Yêu cầu khi tiếp nhận phải xác định trách nhiệm vật chất của các bên trong việc chuyển giao bao bì căn cứ vào các văn bản pháp lý như các tiêu chuẩn về bao bì, qui định về tiếp nhận hàng hoá, bao bì,... vào các cam kết trong hợp đồng kinh tế hoặc đơn đặt hàng. Trong trường hợp bao bì không đảm bảo số lượng và chất lượng, phải lập biên bản nhằm qui trách nhiệm vật chất rõ ràng.

5.3.3.2. *Mở và bảo quản bao bì*

Bao gồm các công tác để tháo dỡ hàng hoá ra khỏi bao bì và giữ gìn số lượng và chất lượng bao bì trong sau khi mở bao bì.

Yêu cầu: đảm bảo giữ gìn tốt bao bì trong quá trình tháo dỡ hàng hoá và bảo quản, tận dụng diện tích và thể tích khu vực bảo quản.

Nguyên tắc của mở bao bì: theo đúng qui trình, đúng kỹ thuật và dụng cụ. Do đó đối với mỗi loại bao bì cần xây dựng qui trình, qui phạm mở bao bì thích hợp.

Nội dung của bảo quản bao bì:

- Vệ sinh và phân loại bao bì theo quyền sở hữu và mức độ chất lượng để thuận tiện cho việc xử lý bao bì và bảo quản bao bì;
- Phân bố và chất xếp bao bì đảm bảo tận dụng diện tích và dung tích nơi bảo quản, thuận tiện cho việc chăm sóc, giữ gìn bao bì;
- Đảm bảo các điều kiện giữ gìn tốt bao bì: tránh mưa nắng, chống các hiện tượng sử dụng bao bì không đúng mục đích.

5.3.3.3. *Hoàn trả và tiêu thụ bao bì đã qua sử dụng*

Bao gồm các công tác nhằm hoàn trả bao bì sử dụng nhiều lần cho chủ sở hữu và tiêu thụ bao bì theo các hình thức xác định.

Sử dụng lại bao bì và tận dụng vật liệu bao bì đã qua sử dụng có ý nghĩa lớn đối với nền kinh tế và đối với bản thân các doanh nghiệp, cụ thể: tiết kiệm nguồn tài nguyên, lao động và các chi phí để chế tạo bao bì.

Yêu cầu: Hoàn trả bao bì cho chủ sở hữu theo đúng chế độ và cam kết giữa các bên, tận thu và tiêu thụ những bao bì đã qua sử dụng với chi phí thấp nhất.

- *Hoàn trả:* Những bao bì dùng nhiều lần, là tài sản của bên chủ hàng hoặc bên cho thuê mướn bao bì phải tiến hành hoàn trả lại theo cam kết pháp lý.

- *Tiêu thụ:* Bán các loại bao bì hoặc vật liệu bao bì đã qua sử dụng cho các đơn vị sản xuất hàng hoá hoặc sản xuất bao bì để sử dụng lại hoặc dùng làm vật liệu chế tạo bao bì

5.3.4. Dòng logistics ngược

Hoạt động logistics gắn liền với sự vận động của các dòng cung ứng vật chất, các dòng này phần lớn đều bắt đầu từ sản xuất đi tới tiêu dùng. Quản trị logistics trong chuỗi cung cấp là để đảm bảo cho quá trình vận động này liên tục và hiệu quả, vì vậy dòng logistics thuận chiều cũng được nhìn theo chiều của dòng các sản phẩm từ sản xuất đến tiêu dùng.(From downstreams to upstreams)

Trong thực tế, ở nhiều khâu của quá trình logistics thuận có thể xuất hiện những sản phẩm không đạt yêu cầu cần phải hoàn trả lại, những sản phẩm hư hỏng, khiếm khuyết, đòi hỏi phải tái chế, bao bì dán nhãn lại, sản phẩm lạc mốt, lỗi thời không tiêu thu được (dead stocks), hoặc dòng khứ hồi của một số loại bao bì vận chuyển. Từ đó dẫn đến yêu cầu phải tổ chức các hoạt động để đưa các đối tượng này về các điểm sửa chữa, tái chế, thu hồi, tái sử dụng.. phát sinh một loạt các hoạt động logistics ngược (reverse logistics) để hỗ trợ dòng vận động ngược này. Xem hình 5.5.

Logistics ngược là quá trình thu hồi các phụ phẩm, phế liệu, phế phẩm, các yếu tố ảnh hưởng đến môi trường phát sinh từ quá trình sản xuất, phân phối và tiêu dùng trở về để tái chế hoặc xử lý bằng các giải pháp phù hợp.

Về nguyên tắc, để đạt hiệu quả trong quản trị dòng logistics thuận các công ty cần kết hợp thực hiện các hoạt động logistics ngược này nhằm tiết kiệm chi phí và tạo sự thông suốt cho dòng thuận.

Thí dụ: Với các công ty kinh doanh nước giải khát sử dụng loại vỏ chai thủy tinh có số lần tái sử dụng lên đến 7 lần thì việc thu hồi vỏ chai để đưa vào các vòng chu chuyển kế tiếp ảnh hưởng rất lớn đến không chỉ chi phí bao bì và sản phẩm mà còn tác động trực tiếp đến quá trình thực hiện các đơn hàng cung cấp. Điều này đòi hỏi nhà sản xuất cần tổ chức rất hợp lý quá trình thu hồi bao bì để tham gia kịp thời, bảo đảm phối hợp nhịp nhàng với các chu trình sản xuất.

Tuy nhiên các loại sản phẩm ít hư hỏng, có năng lực cạnh tranh cao, ít lỗi thời, không sử dụng bao bì tái sử dụng.. lại không đòi hỏi quá nhiều về hoạt động này. Các doanh nghiệp loại này có thể phó thác cho một số công ty chuyên làm công tác logistics ngược thực hiện để tập trung cho hoạt động chính yếu của mình.



Ghi chú: Dòng logistics thuận
Dòng logistics ngược

Hình 5.4: **Mô tả các vị trí xuất hiện dòng logistics ngược**

5.4. Hệ thống thông tin Logistics

5.4.1. Khái niệm, mô hình hệ thống thông tin logistics

Nghiên cứu các hoạt động logistics trong những chương trước cho thấy vai trò của thông tin và quản trị thông tin logistics với mục tiêu rút ngắn thời gian, nâng cao chất lượng cho chuỗi các hoạt động logistics. Thông tin trong quản trị logistics là chất kết dính các hoạt động logistics trong các nỗ lực hợp nhất của nhà quản trị. Thông tin logistics cung cấp cơ sở cho các quyết định lập kế hoạch, thực thi và kiểm tra logistics hiệu quả. Nếu không quản lý tốt thông tin, các nhà quản trị logistics không thể biết được khách hàng muốn gì, cần dự trữ bao nhiêu, khi nào cần sản xuất và vận chuyển…Thông tin giúp doanh nghiệp thấy được các hoạt động logistics một cách rõ nét, nhờ đó nhà quản trị có thể cải tiến tốt hơn trong quá trình thực hiện. Hệ thống thông tin logistics là một bộ phận của hệ thống thông tin toàn doanh nghiệp và nó hướng tới những vấn đề đặc thù của quá trình ra các quyết định logistics về số lượng và qui mô của mạng lưới cơ sở logistics, về hoạt động mua và dự trữ hàng hoá, về việc lựa chọn phương thức vận chuyển và đơn vị vận tải phù hợp, v.v.

Hệ thống thông tin Logistics(LIS) được hiểu là một cấu trúc tương tác giữa con người, thiết bị, các phương pháp và quy trình nhằm cung cấp các thông tin thích hợp cho các nhà quản trị logistics với mục tiêu lập kế hoạch, thực thi và kiểm soát logistics hiệu quả.

LIS giúp nắm vững thông tin về biến động của nhu cầu, thị trường và nguồn cung ứng, iiúp cho các nhà quản trị chủ động được kế hoạch mua hàng, giao hàng, dự trữ, thuê dịch vụ vận tải… một cách hợp lí thoả mãn yêu cầu của khách hàng với mức chi phí thấp nhất. LIS góp phần đảm bảo việc sử dụng linh hoạt các nguồn lực logistics, xây dựng chương trình logistics hiệu quả, chỉ rõ thời gian, không gian và phương pháp vận hành các chu kỳ hoạt động trong logistics. Tại các doanh nghiệp phát triển, mô hình cấu trúc của LIS được chuyên môn hóa theo một số hoạt động chủ đạo (hình 5.6).



Hình 5.5: **Hệ thống thông tin Logistics**

Hình 5.6 cho thấy mối quan hệ trong hệ thống thông tin logistics bao gồm các yếu tố về môi trường Logictisc, quá trình ra quyết định Logictisc, 4 hệ thống con chủ yếu cấu tạo nên hệ thống thông tin Logictisc là hệ thống hoạch định, hệ thống thực thi, hệ thống nghiên cứu và thu thập tin tức, hệ thống báo cáo kết quả. Các hệ thống đó sẽ phối hợp cung cấp cho nhà quản lý logistics những thông tin chính xác và kịp thời để lên kế hoạch, thực thi và điều chỉnh các hoạt động logistics của doanh nghiệp.

Hệ thống lập kế hoạch: Bao gồm một loạt các kỹ thuật liên quan đến việc thiết kế các kế hoạch tầm chiến lược như thiết kế mạng lưới, lập kế hoạch và dự đoán nhu cầu, phối hợp các nguồn lực, kế hoạch hóa cung ứng, sắp xếp và lên kế hoạch sản xuất, kế hoạch phân phối, các kế hoạch tầm chiến thuật như quản trị dự trữ, vận tải, và các tác nghiệp như nghiệp vụ kho, quá trình đặt hàng và các sự kiện xảy ra hàng ngày

Hệ thống thực thi: Hệ thống thực thi logistics bao gồm các kỹ thuật đảm nhiệm các chức năng triển khai logistics trong thời gian ngắn hoặc hàng ngày về quản lý nhà kho, vận tải, mua sắm, dự trữ, quản lý hiệu quả các đơn hàng của khách.

Hệ thống nghiên cứu và thu thập thông tin: Để thích nghi với các nhân tố môi trường vĩ mô, môi trường kênh và nguồn lực bên trong công ty. Hệ thống nghiên cứu và thu thập thông tin có vai trò quan sát môi trường, thu thập thông tin bên ngoài, thông tin có sẵn trong lĩnh vực logistics và trong nội bộ công ty

Hệ thống báo cáo kết quả: Hệ thống báo cáo là thành phần cuối cùng trong LIS. Nếu các báo cáo và kết quả không được truyền đạt hiệu quả thì các tư tưởng, nghiên cứu hữu ích và giải pháp quản lý sẽ không thể đạt được. Các báo cáo hỗ trợ quyết định quản trị logistics tập trung vào 3 loai. (1) Báo cáo để lập kế hoạch gồm các thông tin có tính lịch sử và thông tin trong tương lai như thông tin về xu hướng bán, khuynh hướng dự báo, các thông tin thị trường, các yếu tố chi phí của dự án kinh doanh. (2) Báo cáo hoạt động cung cấp những thông tin sẵn có cho nhà quản lý và người giám sát về hoạt động thực tế như việc nắm giữ hàng tồn kho, thu mua, đơn hàng vận tải, kế hoạch sản xuất và kiểm soát, vận chuyển; (3) Báo cáo kiểm soát cụ thể tổng kết chi phi và thông tin hoạt động ở các giai đoạn thịch hợp, so sánh ngân sách và chi phí hiện tại, chúng tạo ra nền tảng cho việc tiếp cận chiến lược hoạt động và các sách lược.

5.4.2. Chức năng và tác dụng của LIS

LIS là sợi chỉ liên kết các hoạt động logistics vào một quá trình thống nhất. Sự phối hợp này được xây dựng dựa trên 4 mức chức năng: tác nghiệp, kiểm tra quản trị, phân tích quyết định, và hệ thống kế hoạch hoá chiến lược.

5.4.2.1. *Chức năng tác nghiệp*

được đặc trưng bằng các luật lệ chính thức, các thủ tục và những giao tiếp chuẩn hóa một số lớn các tác nghiệp và nghiệp vụ hàng ngày.Việc phối hợp các quá trình trong cấu trúc và một số lượng lớn các tác nghiệp cho thấy tầm quan trọng của hệ thống thông tin ở mức độ thấp nhất này. Hệ thống thông tin tác nghiệp khởi xướng và ghi lại các hoạt động và chức năng logistics riêng biệt như: Nhận đơn hàng, xử lý, giải quyết yêu cầu, khiếu nại. Như vậy quá trình thực hiện đơn hàng phải thực hiện dựa trên một loạt các thông tin tác nghiệp.Triển khai LIS đảm bảo cải tiến hiệu suất hệ thống tác nghiệp, là cơ sở của lợi thế cạnh tranh: giảm chi phí tác nghiệp để giảm giá; tuy có tăng chi phí đầu tư cho hệ thống thông tin, nhưng hiệu suất tác nghiệp tăng nhanh, do đó giảm chi phí tương đối hoạt động tác nghiệp.

5.4.2.2. *Chức năng kiểm soát*

Nhằm vào việc đo lường hoạt động nghiệp vụ và báo cáo, việc đo lường là cần thiết để có được sự quan tâm điều chỉnh ngược, cũng như tiết kiệm các nguồn lực hữu ích. Nó cũng cần thiết để nhận ra những hoạt động ngoại lệ và cung cấp thông tin để xử lý các trường hợp này. Chức năng kiểm soát của LIS giúp phát hiện kịp thời những vướng mắc về chất lượng dịch vụ trong mối tương quan với các nguồn lực hiện có để phục vụ khách hàng, từ đó có những giải pháp điều chỉnh phù hợp.

5.4.2.3. *Chức năng phân tích và ra quyết định*

Tập trung vào các công cụ phần mềm nhằm hỗ trợ các nhà quản trị nhận ra, đánh giá và so sánh các phương án chiến lược và chiến thuật logistics có khả năng thay thế, cho phép gia tăng hiệu quả hoạt động. Chức năng phân tích và ra quyết định thể hiện mức độ xử lí cao và phức tạp của LIS. Với những thông tin có tính tổng hợp và dài hạn, với những dự báo về thị trường và các nguồn cung ứng, LIS hỗ trợ nhà quản trị với các quyết định quan trọng như việc qui hoạch mạng lưới cơ sở logistics, trong việc lựa chọn hệ thống quản trị dự trữ hàng hoá, trong việc lựa chọn các nguồn hàng ổn định và chất lượng, v.v.

5.4.2.4. *Chức năng hoạch định chiến lược*

Tập trung vào các thông tin hỗ trợ việc xây dựng và tái lập các chiến lược logistics. Các quyết định này là sự mở rộng các quyết định phân tích ở mức độ khái quát và trừu tượng thậm chí không có cấu trúc chi tiết và thực hiện trong thời gian dài. Chức năng hoạch định chiến lược của LIS được kết hợp với các hệ thống thông tin khác (Marketing, kế toán-tài chính…) để rà soát các cơ hội và thách thức của môi trường kinh doanh. Từ đó, doanh nghiệp sẽ chuẩn bị nguồn lực để khai thác các tiềm năng thị trường và vượt qua những khó khăn, dựa vào những thế mạnh sẵn có của mình.

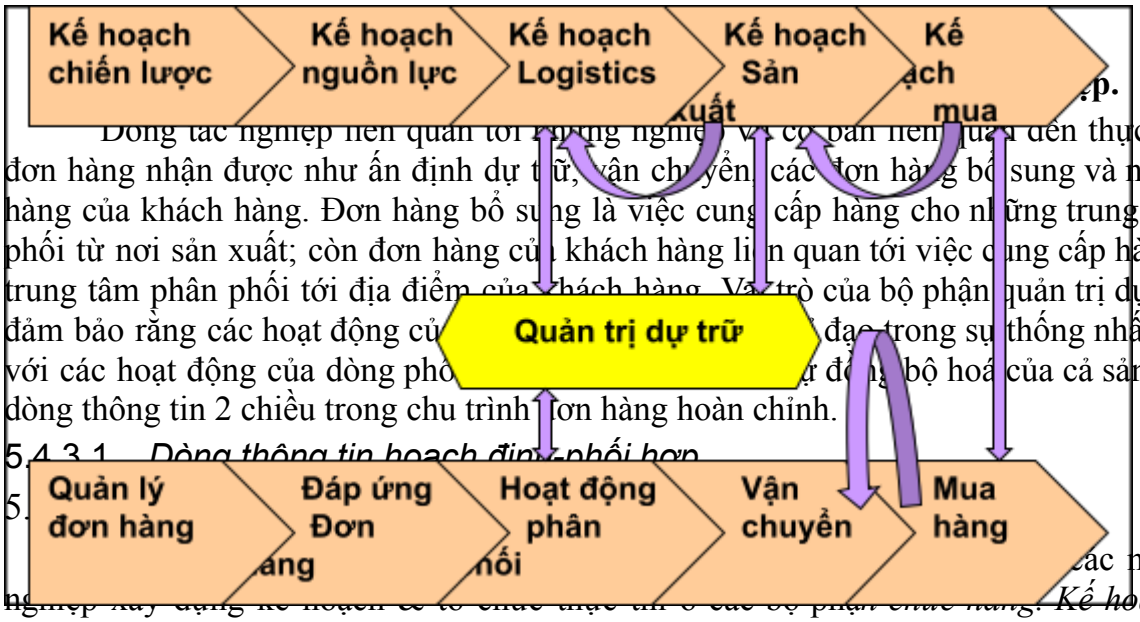
Một hệ thống thông tin hiểu quả, hỗ trợ đắc lực cho quá trình ra các quyết định logistics phải đảm bảo được chất lượng thông tin. Cụ thể, LIS phải đảm bảo các yêu cầu: đầy đủ, sẵn sàng (Availability); chọn lọc (Selective); chính xác (Accuracy); linh hoạt

(Flexibility); kịp thời (Timeliness); dễ sử dụng (Appropriate format).

Việc truyền đạt thông tin phải được thực hiện dưới ngôn ngữ của người nhận nếu không việc tiếp nhận thông tin sẽ trở nên rất khó khăn. Hơn nữa, việc truyền đạt thông tin đôi khi cũng bị gián đoạn khi người tiếp nhận bỏ qua những thông tin mà họ thấy không cần thiết – đó được coi là sự tiếp nhận có lựa chọn. Cuối cùng việc truyền đạt thông tin chỉ diễn ra khi thông tin đó phù hợp với người nhận và gắn liền với những quyết định quản trị mà người tiếp nhận cần đưa ra.

5.4.3. Dòng thông tin logistics trong doanh nghiệp

Hệ thống thông tin logistics bao gồm 2 dòng chính, đó là sự kết hợp chặt chẽ của các hoạt động kế hoạch - phối hợp và các hoạt động tác nghiệp. Những hoạt động chính của hai dòng được thể hiện trong hình 5.7. Dòng phối hợp bao gồm những thông tin liên quan tới việc lập kế hoạch và xuyên suốt quá trình hoạt động của công ty.



Dòng tác nghiệp liên quan tới [illegible] đến thực hiện các đơn hàng nhận được như ấn định dự trữ, vận chuyển các đơn hàng bổ sung và những đơn hàng của khách hàng. Đơn hàng bổ sung là việc cung cấp hàng cho những trung tâm phân phối từ nơi sản xuất; còn đơn hàng của khách hàng liên quan tới việc cung cấp hàng từ các trung tâm phân phối tới địa điểm của khách hàng. Vai trò của bộ phận quản trị dự trữ là để đảm bảo rằng các hoạt động của [illegible] đạo trong sự thống nhất phù hợp với các hoạt động của dòng phối [illegible] động bộ hoá của cả sản phẩm và dòng thông tin 2 chiều trong chu trình đơn hàng hoàn chỉnh.

5.4.3.1. *Dòng thông tin hoạch định-phối hợp*

5. [illegible] các nhà doanh nghiệp xây dựng kế hoạch để tổ chức thực thi ở các bộ phận chức năng. *Kế hoạch chiến lược tập trung vào hai mục tiêu marketing và tài chính.*

- **Mục tiêu marketing:** Các chính sách, mục tiêu marketing và chính sách dịch vụ khách hàng quyết định các hoạt động của logistics: Tiêu chuẩn đảm bảo hàng hoá (mức độ thiếu hàng, tỷ lệ thoả mãn, tổng hợp lô hàng); Tiêu chuẩn vận hành nghiệp vụ (tốc độ, độ ổn định, linh hoạt, xử lý bất trắc); Tiêu chuẩn tin cậy.v.v.
- **Mục tiêu tài chính**: Thể hiện ở các chỉ số về doanh thu, chi phí, khả năng thu hồi vốn đầu tư & lợi nhuận. Mục tiêu tài chính có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ & tổng chi phí logistics.

Như vậy, cả 2 mục tiêu chiến lược sẽ cung cấp thông tin về thị trường (khách hàng), mặt hàng kinh doanh, dịch vụ và trình độ hoạt động logistics mà các nhà quản trị logistics (kinh doanh) phải đảm bảo trong phạm vi kế hoạch hoá.

5.4.3.1.2. *Kế hoạch nguồn lực:*

Đây là bước khởi đầu xác định khả năng các nguồn lực đáp ứng logistics. Kế hoạch nguồn lực cần được xác định các yếu tố bao gồm nguồn hàng, kho hàng, vốn dự trữ, phương tiện vận chuyển & nhân sự. Kế hoạch này giúp quản trị các nguồn lực có hiệu quả để đáp ứng nhu cầu thị trường. Với mỗi mặt hàng kinh doanh, kế hoạch nguồn lực phải xác định được vị trí (ở đâu?) thời gian (khi nào?) và số lượng (bao nhiêu?) để thu mua, dự trữ và vận chuyển.

5.4.3.1.3. *Kế hoạch logistics:*

Kế hoạch này phối hợp cơ sở vật chất, thiết bị, lao động, và nguồn dự trữ cần thiết để thực hiện nhiệm vụ logistics. Kế hoạch logistics bị ràng buộc bởi kế hoạch nguồn lực, thông tin dự báo về nhu cầu thị trường. Kế hoạch này bao gồm việc xác định rõ mục tiêu & quá trình tác nghiệp cho các hoạt động cơ bản (dự trữ, vận chuyển) & hoạt động bổ trợ (kho, bao bì, LIS).

5.4.3.1.4. *Quản trị dự trữ:*

Đây là giao điểm giữa dòng hoạch định - phối hợp và dòng nghiệp vụ, chỉ rõ thời điểm và vị trí tạo nên dự trữ. Từ điều kiện thông tin, hình thành dự trữ chỉ rõ cái gì, ở đâu và khi nào của quá trình logistics tổng thể.

5.4.3.2. *Dòng thông tin nghiệp vụ*

5.4.3.2.1. *Quản lý đơn đặt hàng và thực hiện đơn hàng:*

Hoạt động này liên quan đến việc chuyển thông tin về nhu cầu giữa các thành viên tham gia phân phối hàng hoá. Hoạt động chủ yếu của quản trị đơn đặt hàng là tiếp nhận chính xác và đáp ứng yêu cầu đơn đặt hàng của khách hàng. Công cụ chuyển tin: điện thoại, fax, Internet,...Xử lý đơn hàng là các công việc để chuẩn bị thực hiện đơn đặt hàng của khách. Thời gian đáp ứng đơn hàng chịu ảnh hưởng nhiều của năng lực xử lí thông tin của LIS. Trên cơ sở những thông tin về tình nhu cầu và dự báo bán, quyết định về trình độ dịch vụ khách hàng, doanh nghiệp đưa ra những quyết định về dự trữ, bao gồm quyết định về hệ thống dự trữ, mô hình kiểm tra dự trữ, lô hàng nhập, và dự trữ bảo hiểm.

5.4.3.2.2. *Hoạt động phân phối:*

Quá trình này tạo điều kiện để tiến hành cung cấp hàng hoá và dịch vụ cho khách hàng. Quá trình này đòi hỏi cung cấp thông tin để tạo thuận lợi và phối hợp các hoạt động ở kho để cung ứng hàng hoá thoả mãn đơn hàng. Vấn đề là phải thoả mãn yêu cầu của khách hàng trong điều kiện dự trữ ở kho phải thấp.

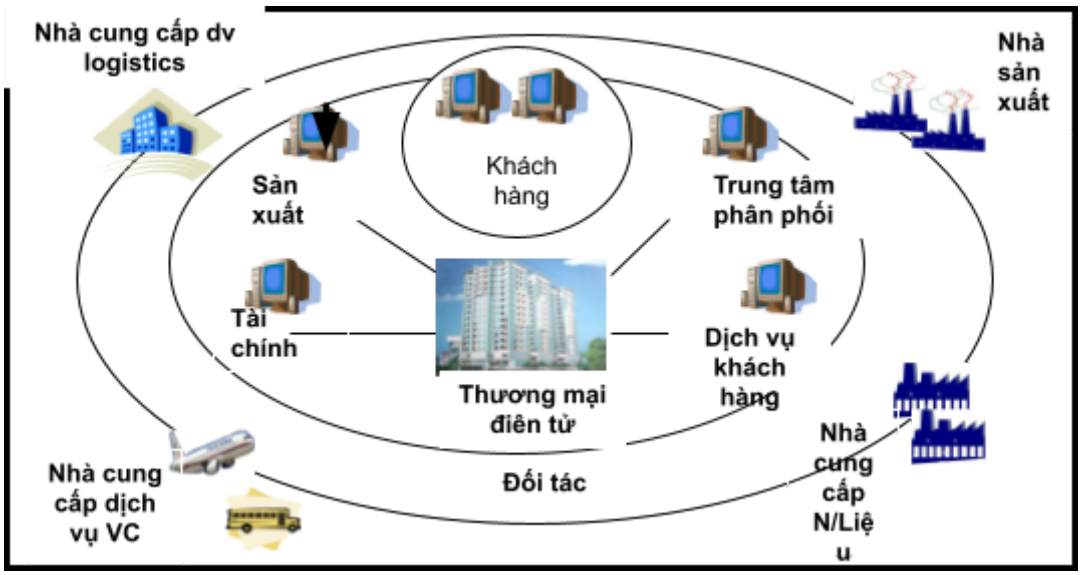
5.4.3.2.3. *Nghiệp vụ vận chuyển & giao hàng:*

Khả năng tích hợp hệ thống thông tin trong công tác vận chuyển & giao hàng đem lại tiện ích đáng kể & nâng cao khả năng kiểm soát hành trình lô hàng cho cả doanh nghiệp & khách hàng.

5.4.3.2.4. *Nghiệp vụ mua và nhập hàng:*

Trên cơ sở những thông tin về kế hoạch mua, về nhu cầu của khách hàng và tình hình dự trữ hàng hoá, doanh nghiệp đưa ra những quyết định mua và nhập hàng vào cơ sở logistics (kho hoặc cơ sở sản xuất).

Cùng với sự phát triển của công nghệ thông tin, máy vi tính ngày càng có nhiều tiện ích, Internet ngày càng lan rộng và bao phủ khắp toàn cầu, các phần mềm chuyên dụng ngày càng nhiều thêm… Các công ty logistics tập trung đầu tư xây dựng hệ thống thông tin hiện đại, hiệu quả, hỗ trợ đắc lực hoạt động của họ. Hình 5.8 cho thấy sự kết nối thông tin Internet giữa các thành viên tham gia vào hoạt động logistics của doanh nghiệp.



Hình 5.7: **Mạng thông tin internet liên kết các thành viên trong chuỗi cung ứng**

Tóm tắt chương 5

Chương này tập trung giải quyết nội dung của các hoạt động logistics hỗ trợ bao gồm hoạt động mua, hoạt động kho, quá trình chu chuyển bao bì và hệ thống thông tin logistics .

Hoạt động mua là hoạt động quan trọng do giá trị sản phẩm mua chiếm từ 40% đến 60% doanh thu, rất nhiều quyết định trong mua ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và cung ứng trong kênh phân phối. Chương này đề cập chủ yếu tới nội dung hoạch định nguồn hàng, các quyết định mua cơ bản và cách thức để ra những quyết định trên.

Tiếp theo là hoạt động kho hàng, kho hàng hóa trong hệ thống logistics có mục đích đáp ứng yêu cầu của dự trữ và kinh doanh. Kho bao gồm các không gian thích hợp cho việc chứa đựng, bảo quản hàng hóa và tạo lập các lô hàng cung ứng. Do các yêu cầu này tại các vị trí khác nhau trong kênh cung ứng là khác nhau nên có rất nhiều loại hình kho được bố trí và sử dụng thich hợp. Mỗi loại hình kho có những lợi ích và tác nghiệp cụ thể, nhưng về cơ bản quá trình nghiệp vụ nhà kho đều gồm 3 khâu là Nhập hàng –Tác nghiệp kho – Phát hàng. Trong phần này, các quyết định cơ bản nhất của một doanh nghiệp về hoạt động kho hàng cũng được mô tả theo một trình tự logic và thống nhất.

Hoạt động bao bì là một phần không thể thiếu trong các kênh phân phối hoàn chỉnh, đặc biệt là kênh phân phối hàng tiêu dùng. Với vai trò hỗ trợ đắc lực cho quá trình vận động của hàng hóa, bao bì được xem như là một thiết bị chứa đựng, chuyên chở và bảo quản hữu ích. Trong các kênh phân phối hiện đại, để phát huy tối đa lợi ích của bao bì và đạt được mục tiêu chi phí, tiêu chuẩn hóa và thống nhất hóa là giải pháp tất yếu dẫn tới sự ra đời của hai loại thiết bị bao bì vận chuyển đặc biệt là mâm tải và hòm tải. Cuộc cách mạng về contenner và pallet đã góp phần không nhỏ vào sự phát triển của ngành logistics thê giới. Để tối ưu hóa các chi phí và sử dụng hiệu quả các loại bao bì, việc thực hiện các tác nghiệp bao bì theo một quy trình cần được chú ý phối hợp với sự vận động của hàng hóa. Khi quản lý các luồng vận động của hàng hóa, bao bì trong kênh phân phối từ các nguồn cung cấp đến các vị trí tiêu dùng như một dòng lưu chuyển thuận, các nhà logistics nhận thấy xuất hiện ở một số vị trí trong kênh dòng vận động ngược chiều của các sản phẩm sai hỏng, khuyết tật, ứ thừa, một số loại bao bì chu chuyển nhiều lần hoặc bao bì tái chế…Nếu không quản lý tốt các dòng vận động này có thể gây ách tắc và làm giảm hiệu quả vận động cuả dòng logistics thuận trong kênh.

Nỗ lực quản trị thông tin logistics được trình bày cuối cùng như là sự kết nối mọi hoạt động quản trị logistics trong một tổ chức. Phần này tập trung giới thiệu về khái niệm, mô hình cấu trúc và chức năng của hệ thống thông tin logistics. Khái quá hóa sơ đồ dòng thông tin của LIS trong một doanh nghiệp và trình bày một số ứng dụng công nghệ thông tin máy tính vào quản lý các hoạt động logistics.

CHƯƠNG 6 . TÔ CHỨC VÀ KIỂM SOÁT LOGISTIC

6.1. Tổ chức logistics

6.1.1Sự cần thiết phải thiết lập tổ chức logistics

Tổ chức Logistics là nội dung cơ bản đầu tiên để thực thi Logistics.

Tổ chức Logistics có thể hiểu là sơ đồ hình thức các mối quan hệ chức năng, một tập hợp vô hình các mối quan hệ được các thành viên của doanh nghiệp ngầm hiểu.

Logistics là hoạt động mà mọi doanh nghiệp đều phải thực hiện để đảm bảo cho sự dịch chuyển của hàng hóa và dịch vụ. Điều này có nghĩa mọi doanh nghiệp luôn cần một cấu trúc chức năng nhất đinh dù có tính hình thức hay không, để thực hiện hoạt động này. Tuy nhiên có thể thấy rằng khi cơ cấu tổ chức logistics ra đời sẽ mang lại một số lợi ích thiết thực.

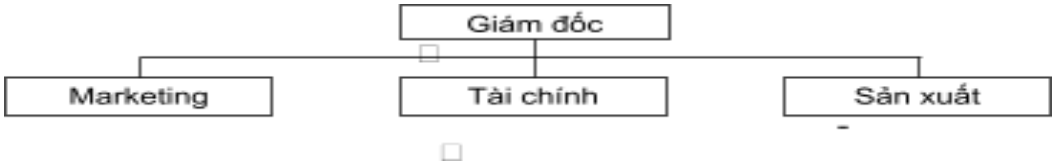
6.1.1.1. Giải quyết mâu thuẫn.

Hình thức tổ chức truyền thống của nhiều doanh nghiệp là tạo nhóm các hoạt động theo chức năng chủ yếu: Tài chính, Sản xuất và Marketing (hình 6.1).

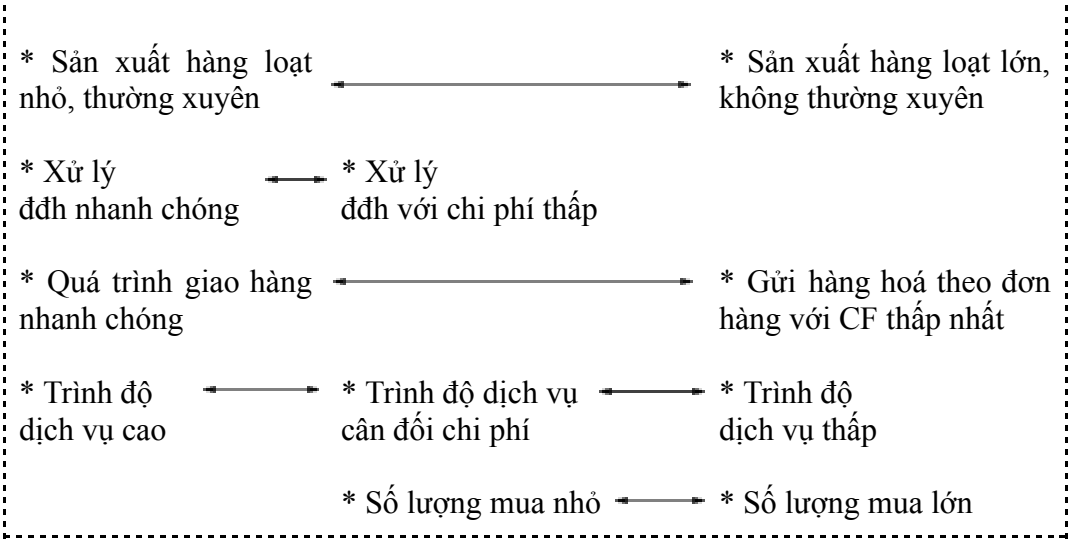
Theo quan điểm Logistics, sự sắp xếp này là do phân tán các hoạt động Logistics vào trong 3 chức năng với mục đích chủ yếu có phần nào khác với Logistics. Điều này có nghĩa, trách nhiệm vận chuyển có thể bị coi nhẹ, dự trữ bị phân tán ở 3 chức năng, và quá trình cung ứng (thực hiện đơn đặt hàng) hàng hoá cho khách hàng xếp sau marketing hoặc tài chính. Tuy nhiên, trách nhiệm chủ yếu của marketing có thể là tối đa hoá doanh thu, của nghiệp vụ có thể là giảm đến mức thấp nhất chi phí bình quân, còn của tài chính có thể là tối đa hoá chi phí vốn sao cho tối đa hoá mức thu hồi đầu tư của doanh nghiệp. Tuy nhiên, những mâu thuẫnvề mục đích có thể làm cho hệ thống Logistics hoạt động dưới mức tối ưu, và do đó hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp bị giảm sút. Ví dụ, marketing có thể yêu cầu cung ứng nhanh để hỗ trợ cho bán, trong khi đó các hoạt động nghiệp vụ lại mong muốn chi phí vận chuyển thấp nhất. Trừ phi có sự phối hợp chặt chẽ giữa các tuyến chức năng, còn trong đa số mọi trường hợp, không đảm bảo được sự cân đối chi phí- dịch vụ Logistics. Như vậy cần thiết phải có cấu trúc tổ chức để phối hợp các hoạt động Logistics phân tán.

6.1.1.2. Tăng cường hiệu quả công tác quản trị.

Thiết lập cấu trúc tổ chức cho các hoạt động Logistics cũng có nghĩa xác định tuyến quyền lực và trách nhiệm cần thiết để tin chắc rằng, hàng hoá được di chuyểnphù hợp với kế hoạch và việc kế hoạch hoá lại có thể được tiến hành khi cần thiết. Nếu như cân đối giữa dịch vụ khách hàng và chi phí là cấp thiết cho các hoạt động của doanh nghiệp thì một số người sẽ được giao nhiệm vụ theo dõi sự chuyển dịch của hàng hoá, tức là đã quản trị Logistics. . . Yêu cầu chuyên môn hoá quản trị Logistics đòi hỏi phải có cấu trúc tổ chức Logistics thích ứng.



Trách nhiệm	* Bán hàng * Quảng cáo * Dịch vụ KH * Tập hợp đơn hàng * Kênh phân phối	* Chi phí đảm bảo dự trữ * Xử lý thông tin * Lợi nhuận từ đầu tư	* Máy móc, thiết bị * Lập kế hoạch sản xuất * Chất lượng hàng hóa * Mua hàng * Vận chuyển
Động cơ	* Dự trữ lớn ⟵	* Dự trữ nhỏ ⟵	* Dự trữ lớn



Hình 6.1: **Tổ chức với yêu cầu khác nhau đối với các hoạt động Logistics.**

6.1.1.3. Tầm quan trọng của tổ chức đối với quản trị Logistics

Các ngành kinh doanh khác nhau thì tầm quan trọng của tổ chức đối với Logistics cũng khác nhau:

❖ *Ngành khai thác*: Đây là ngành sản xuất vật liệu thô và do đó, mua và vận chuyển là các hoạt động Logistics chủ yếu. Các doanh nghiệp thuộc ngành này thường có bộ phận (phòng)quản trị vật liệu.

❖ *Ngành dịch vụ*: Gồm các lĩnh vực như bệnh viện, công ty bảo hiểm, công ty vận tải. Các ngành này biến đổi việc cung cấp hữu hình thành quá trình cung cấp dịch vụ - tiêu thụ một số sản phẩm hữu hình để sản xuất ra dịch vụ. Mua và quản trị dự trữ là những hoạt động Logistics chủ yếu, ít quan tâm đến vận chuyển do nhiều hoạt động cung ứng được chấp nhận theo mức giá cung ứng. Tổ chức Logistics chủ yếu tập trung cho quản trị vật tư, nguyên liệu và hàng hóa phục vụ cho quá trình cung cấp dịch vụ.

❖ *Ngành thương mại*: Kinh doanh thương mại là kinh doanh dịch vụ phân phối nên hầu hết các hoạt động mua, bán và dự trữ tại doanh nghiệp đều sử dụng dịch vụ ngành logistics, hoặc doanh nghiệp tự tổ chức thực hiện các hoạt động logistics cho mình. Tại các quốc gia đang phát triển, do ngành logistics ra đời sau, phát triển chậm nên các doanh nghiệp có nhu cầu logistics thường tự thực hiện lấy các hoạt động logistics cho mình. Chính vì vậy tại các doanh nghiệp thương mại, hầu hết các hoạt động cũng như cơ cấu tổ chức bộ máy doanh nghiệp thường tập trung cho hoạt động Logistics.

❖ *Ngành sản xuất hàng hoá*: Được đặc trưng bởi việc các doanh nghiệp mua nhiều vật tư nguyên liệu từ nhiều nhà cung ứng để sản xuất ra những mặt hàng hữu hình có giá trị cao. Các doanh nghiệp này phải triển khai các hoạt động Logistics quan trọng, cả

khía cạnh cung ứng và phân phối. Thiết kế tổ chức trong các doanh nghiệp này bao gồm cả quản trị vật tư và phân phối vật lý.

6.1.2. Sự phát triển của tổ chức Logistics

Có thể chia quá trình phát triển của tổ chức Logistics thành 3 giai đoạn

Giai đoạn 1 từ trước những năm 70 thể hiện một tập hợp các hoạt động quan trọng đảm bảo sự phù hợp chi phí vốn thuộc về quản trị Logistics. Các hoạt động vận chuyển được quản trị phối hợp với các hoạt động dự trữ và thực hiện đơn đặt hàng nhằm đạt được mục đích chi phí phân phối vật lý và dịch vụ. Các hoạt động Logistics như: mua, vận chuyển, dự trữ hàng hoá được tập hợp trong một bộ phận tổ chức để phối hợp. Nhận thức các hoạt động Logistics thích ứng với phân phối và cung ứng vật lý, và trước những năm 70 đã có nhu cầu phối hợp chúng, nhưng cấu trúc tổ chức đã tỏ ra yếu kém, và do đó cần phải thay đổi cấu trúc tổ chức cho thật phù hợp.

Giai đoạn 2 trong đó tổ chức đã được điều khiển ở mức cấu trúc chính thức hơn và quản trị thượng đỉnh đã coi trọng các hoạt động Logistics thích đáng, thường là cung ứng vật lý hoặc phân phối vật lý, nhưng không phải cả hai. Điều này đã đem lại việc kiểm soát trực tiếp hơn sự phối hợp các hoạt động Logistics. Đây là một bước phát triển của tổ chức Logistics thể hiện sự nhận thức và đánh giá được giá trị của quản trị Logistics trong các doanh nghiệp. Tuy nhiên vào năm 1985, đa số các doanh nghiệp có qui mô lớn hơn(42%) vẫn duy trì ở giai đoạn 1 hoặc chuyển sang giai đoạn 3(20%).

Giai đoạn 3 trong đó, cấu trúc tổ chức gắn liền với việc thống nhất hoàn toàn các hoạt động Logistics bao gồm cả cung ứng và phân phối vật lý. Sự thống nhất toàn bộ các hoạt động Logistics và cấu trúc tổ chức để phối hợp chúng sẽ trở nên phổ biến. Thống nhất toàn bộ đang được định hướng bởi việc đáp ứng nhanh chóng và kịp thời, và quan điểm rút ngắn thời gian đòi hỏi phải phối hợp chính xác mọi hoạt động trong cả doanh nghiệp. Cũng vậy, những tài sản chung như phương tiện vận tải hoặc kho được sử dụng trong cả quá trình cung ứng và phân phối vật lý cũng đòi hỏi phối hợp cẩn thận nhằm sử dụng chúng một cách tối đa.

6.1.3. Lựa chọn loại hình tổ chức Logistics

Khi cần phải thiết lập một số hình thức cấu trúc tổ chức, doanh nghiệp có thể có 3 cách lựa chọn: Hình thức cấu trúc không chính tắc (informal); Hình thức cấu trúc nửa chính tắc (semiformal); Hình thức cấu trúc chính tắc (formal). Không có loại hình nào nổi trội hơn đối với các doanh nghiệp, cũng như không có loại hình nào phổ biến hơn loại hình khác đối với các doanh nghiệp có các đặc điểm giống nhau. Lựa chọn loại hình tổ chức đối với bất kỳ một doanh nghiệp nào bao giờ cũng là do các lực lượng phát triển diễn ra bên trong doanh nghiệp. Điều này có nghĩa, hình thức tổ chức Logistics thường nhạy cảm với những bản sắc riêng có trong hãng, với truyền thống tổ chức, và với tầm quan trọng của các hoạt động Logistics.

6.1.3.1. Hình thức tổ chức không chính tắc

Mục tiêu chủ yếu của tổ chức Logistics là phối hợp các hoạt động Logistics để kế hoạch hoá và kiểm soát. Có thể đạt được điều này bằng các cách không chính tắc. Về cơ

bản, các cách này không đòi hỏi bất kỳ một sự thay đổi nào trong cấu trúc tổ chức hiện tại, nhưng dựa vào bắt buộc hoặc thuyết phục để tạo nên sự phối hợp giữa các hoạt động và sự hợp tác giữa những người có trách nhiệm.

Đối với những doanh nghiệp thiết kế phân tán các hoạt động như vận chuyển, kiểm soát dự trữ, thực hiện đơn đặt hàng, đôi khi có thể tạo ra một hệ thống khuyến khích để phối hợp chúng. Ngân sách- là phương sách kiểm soát chủ yếu đối với nhiều doanh nghiệp -thường lại không khuyến khích sự hợp tác, đôi khi nó là cơ chế phối hợp không hiệu quả. Ngân sách có thể không khuyến khích bởi nhà quản trị vận chuyển sẽ phát hiện ra sự vô lý do phải chịu những chi phí vận chuyển cao hơn mức cần thiết để đạt được chi phí dự trữ thấp hơn. Chi phí dự trữ không thuộc vào trách nhiệm ngân sách của nhà quản trị vận chuyển. Kết quả của nhà quản trị vận chuyển được đo bằng chi phí vận chuyển so với ngân sách.

Một hệ thống có thể khuyến khích sự hợp tác là tiến hành hạch toán nội bộ giữa các hoạt động Logistics khác nhau. Phải cân nhắc việc lựa chọn phương tiện vận tải khi nó gián tiếp ảnh hưởng đến mức phí dự trữ, đồng thời người ra quyết định vận chuyển sẽ không có động cơ khác hơn là tìm cách cho chi phí vận chuyển thấp nhất.

Một cách khuyến khích khác là thiết lập hình thức chia sẻ tiết kiệm chi phí. Tất cả các nhà quản trị các hoạt động Logistics phân tán đưa ra những mô hình chi phí mâu thuẫn có thể làm giảm sự tiết kiệm chi phí của họ. Có thể định trước chương trình để phân chia tiết kiệm nhằm phân phối lại tiền lương. Có sự khuyến khích sự hợp tác tiết kiệm tiềm năng lớn nhất xảy ra khi mà sự hợp tác là cân đối những hoạt động có mô hình chi phí mâu thuẫn. Những kế hoạch chia sẻ lợi nhuận này hạn chế thành công của một số doanh nghiệp, nhưng một số doanh nghiệp sử dụng chúng lại có hiệu quả.

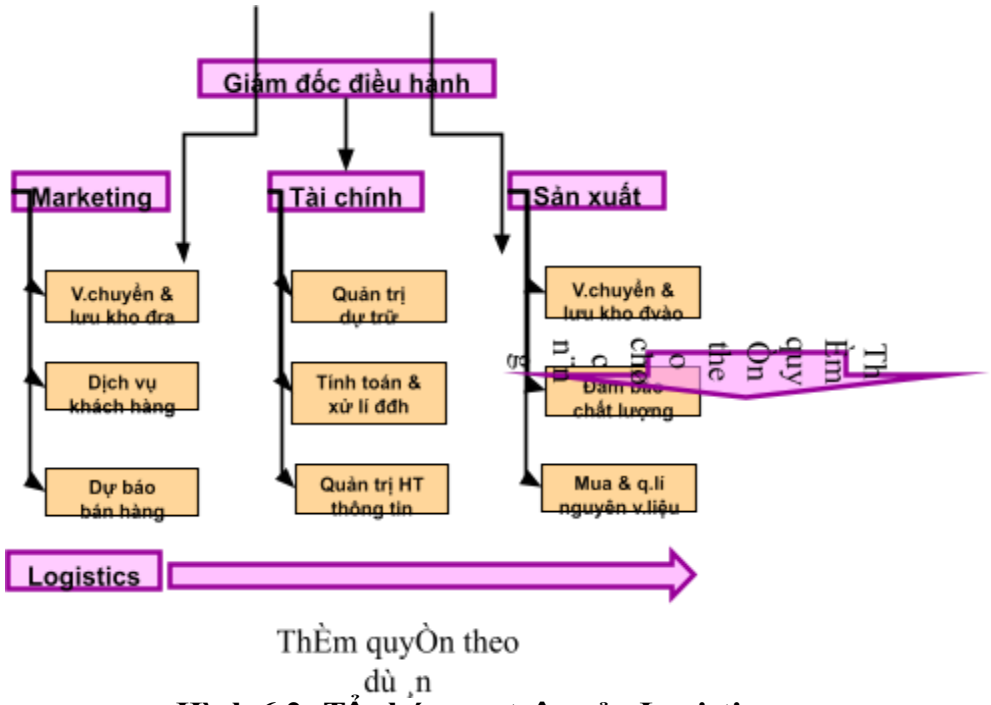
Một cách tiếp cận không chính tắc khác nữa để tổ chức Logistics là sử dụng uỷ ban kết hợp. Uỷ ban này tập hợp các thành viên từ mỗi lĩnh vực Logistics quan trọng. Bằng cách cung cấp các phương tiện để truyền tin, việc kết hợp có thể đem lại kết quả. Đối vớp những công ty có truyền thống uỷ ban kết hợp, hình thức uỷ ban có thể rất thoả đáng. Dẫu rằng các uỷ ban xem ra là giải pháp đơn giản, không phức tạp cho vấn đề kết hợp, nhưng chúng có thiếu sót là thường ít sức mạnh để thực thi những đề nghị của mình.

Một cách thúc đẩy sự kết hợp khá hiệu quả là việc trưởng phòng xem xét lại các quyết định và nghiệp vụ Logistics. Quản trị thượng đỉnh có vị trí thiết yếu trong cấu trúc tổ chức để dễ dàng nhận ra việc đưa ra quyết định kém tối ưu trong tổ chức. Do các nhà quản trị cấp dưới trong các lĩnh vực hoạt động Logistics chịu trách nhiệm trước các nhà quản trị thượng đỉnh, nên việc động viên và hỗ trợ của quản trị thượng đỉnh trong phối hợp và hiệp tác giữa các hoạt độmg chức năng này là giải pháp lâu dài theo hướng đạt được các mục đích tổ chức mà không cần có cấu trúc tổ chức chính thức.

6.1.3.2.Hình thức tổ chức nửa chính tắc

Hình thức tổ chức nửa chính tắc nhận ra rằng, kế hoạch hoá và nghiệp vụ Logistics luôn luôn đan chéo qua các chức năng khác nhau bên trong cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp. Các nhà quản trị Logistics được phân công để phối hợp các dự án bao gồm Logistics và một số lĩnh vực. Kiểu cấu trúc này thường được gọi là tổ chức ma trận, và đặc

biệt phổ biến trong lĩnh vực hàng không. Quan điểm đáp ứng quản trị hệ thống Logistics được trình bày ở hình 6.2.



ThÊm quyÒn theo dù ¸n

Hình 6.2: Tổ chức ma trận của Logistics

Trong tổ chức ma trận, nhà quản trị Logistics có trách nhiệm đối với toàn bộ hệ thống Logistics, nhưng không có quyền lực trực tiếp đối với các hoạt động từng phần. Cấu trúc tổ chức truyền thống của doanh nghiệp vẫn giữ nguyên. Nhà quản trị Logistics chia sẻ quyền quyết định và giải quyết các vấn đề với nhà quản trị khu vực hoạt động. Chi phí cho các hoạt động phải được điều chỉnh bởi mỗi phòng chức năng cũng như mỗi chương trình Logistics, đay là cơ sở để hiệp tác và phối hợp. Tuy tổ chức ma trận có thể là hình thức tổ chức hữu ích, nhưng chúng ta cũng nhận ra rằng, tuyến quyền lực và trách nhiệm trở nên không rõ ràng. Những mâu thuẫn có thể xuất hiện không dễ giải quyết. Tuy nhiên, đối với một số DN, cách lựa chọn này là sự dung hoà giữa hình thức hoàn toàn không chính tắc và hình thức cấu trúc bậc cao.

6.1.3.3.Hình thức tổ chức chính tắc

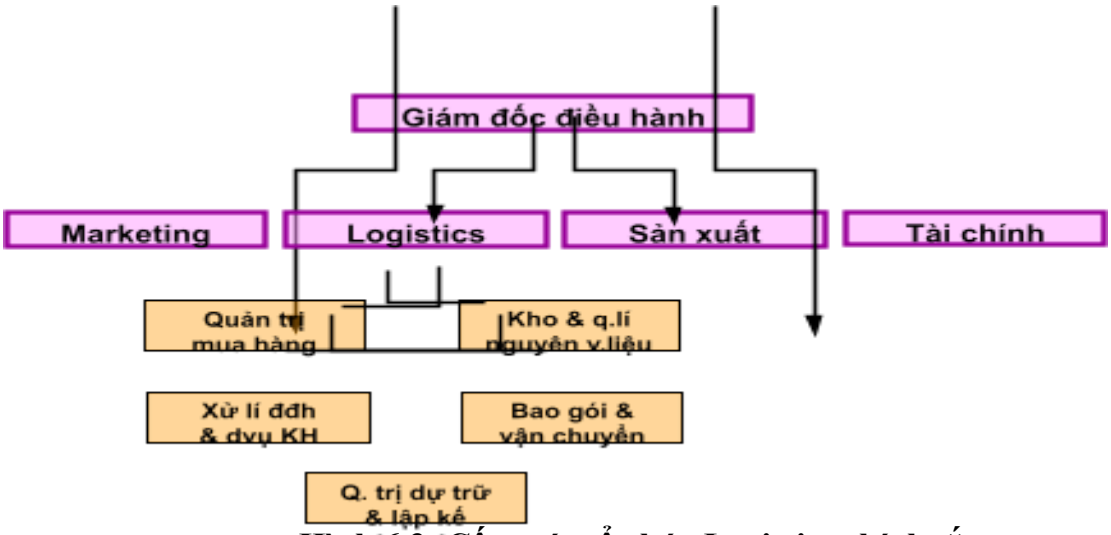
Đây là hình thức tổ chức tạo nên các tuyến quyền lực và trách nhiệm rõ ràng đối với Logistics. Về cơ bản loại hình này bao gồm

(1) bố trí nhà quản trị vào vị trí cấp cao đối với các hoạt động Logistics;

(2) xác định quyền lực của nhà quản trị ở mức cấu trúc của tổ chức cho phép điều hoà hiệu quả với các lĩnh vực chức năng quan trọng khác (tài chính, nghiệp vụ, và marketing). Điều này tăng cường và tổ chức nhân sự Logistics vào trong hình thức thúc đẩy sự phối hợp hoạt động.

Các doanh nghiệp lựa chọn hình thức tổ chức này trong trường hợp các loại hình khác không hiệu quả hoặc khi cần phải tập trung mọi nỗ lực cho các hoạt động Logistics.

Cấu trúc tổ chức loại hình này được trình bày ở hình 6.3.



Hình 6.3: Cấu trúc tổ chức Logistics chính tắc

Thiết kế cấu trúc loại hình tổ chức này đem lại một số kết quả quan trọng.

Thứ nhất, vị trí của Logistics được nâng cao ngang tầm với các lĩnh vực chức năng khác, và quyền lực của nhà quản trị Logistics cũng ngang bằng với các nhà quản trị chức năng quan trọng khác. Khi chức năng Logistics ngang bằng với các chức năng khác, thì sẽ tạo nên sức mạnh kinh doanh của doanh nghiệp;

Thứ hai, tạo ra một số lượng hạn chế lĩnh vực quản trị dưới quyền trưởng phòng Logistics, có nghĩa tạo khả năng chuyên môn hoá và tập trung hoá quản trị Logistics. Hình 6.3 thể hiện việc tạo nên 5 lĩnh vực với nhà quản trị phân tán cho từng lĩnh vực và được quản trị như một thực thể phân biệt. Như vậy, cấu trúc tổ chức chính tắc là sự cân đối giữa tối thiểu hoá số lượng các nhóm hoạt động nhằm khuyến khích sự phối hợp trong khi vẫn chuyên môn hoá chúng để đạt được hiệu quả trong quản trị các yếu tố kỹ thuật Logistics.

Hiện nay, loại hình cấu trúc tổ chức chính tắc được sử dụng phổ biến trong các ngành. Đây là cấu trúc thống nhất cả Logistics đầu vào- tạo nguồn lực dự trữ hàng hoá - và Logistics đầu ra- cung ứng hàng hoá cho khách hàng nhằm mục đích riêng của hệ thống Logistics.

6.1.4. Các chiến lược ảnh hưởng đến định hướng tổ chức logistics

Nghiên cứu nhiều doanh nghiệp, việc lựa chọn loại hình cấu trúc tổ chức căn cứ vào chiến lược mà doanh nghiệp theo đuổi. Thiết kế tổ chức nhằm theo đuổi 3 chiến lược công ty: chiến lược quá trình (process strategy), chiến lược thị trường (market strategy), và chiến lược thông tin (information strategy).

6.1.4.1.Chiến lược quá trình.

Đây là chiến lược trong đó, mục tiêu nhằm đạt được hiệu quả tối đa trong vận động hàng hoá từ nguồn hàng (mua) cho đến khi cung ứng hàng hoá cho khách hàng. Thiết kế tổ chức nhằm vào các hoạt động có chi phí lớn, điều này có nghĩa, các hoạt động như: mua,

dự trữ, vận chuyển, và thực hiện đơn đặt hàng sẽ được kết hợp lại với nhau và quản trị tập trung. Chiến lược này thường áp dụng đối với những công ty sản xuất hoặc bán buôn có qui mô và phạm vi hoạt động lớn.

6.1.4.2.Chiến lược thị trường.

Các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược thị trường định hướng mạnh cho dịch vụ khách hàng. Cả bán và Logistics đều được kết hợp. Cấu trúc tổ chức không phù hợp để thống nhất các hoạt động Logistics như trong chiến lược quá trình. Thay vào đó, những hoạt động nào trực tiếp liên quan đến dịch vụ khách hàng đối với cả bán hàng và Logistics đều được tập hợp với nhau và thường báo cáo cho cùng một người phụ trách. Cấu trúc này thích hợp đối với các đơn vị kinh doanh có trình độ dịch vụ khách hàng cao. Tuy nhiên, sẽ không đạt được chi phí Logistics ở mức thấp nhất.

6.1.4.3.Chiến lược thông tin.

Theo đuổi chiến lược thông tin là những doanh nghiệp có mạng lưới phân phối quan trọng với mức dự trữ lớn. Sự phối hợp các hoạt động Logistics thông qua mạng lưới phân tán này là mục tiêu chủ yếu, và thông tin là cấu thành cốt lõi để quản trị tốt. Với mục đích đảm bảo thông tin, cấu trúc tổ chức có xu hướng gắn liền các chức năng, các bộ phận, và các đơn vị kinh doanh. Khi các hoạt động Logistics nối liền các ranh giới qui định của các thành viên kênh, chẳng hạn như khi hàng hoá được đưa vào bán ở các cửa hàng hoặc hàng hoá gửi trả lại được bảo quản bởi các doanh nghiệp mua, thì thông tin phải được nối liền với các ranh giới tổ chức này. Do vậy, cấu trúc tổ chức phải bắc cầu qua các ranh giới qui định truyền thống của bản thân doanh nghiệp.

Chúng ta nhận thấy rằng, không có doanh nghiệp nào thể hiện kiểu thiết kế tổ chức duy nhất. Do các chiến lược hỗn hợp thường tồn tại trong cùng một doanh nghiệp, nên đối với các doanh nghiệp tương tự nhau, cấu trúc tổ chức cũng rất phong phú. Bởi vậy, các doanh nghiệp tương tự nhau có thể ở những giai đoạn phát triển tổ chức khác nhau.

6.2. Kiểm soát hoạt động logistics

Kiểm soát là quá trình so sánh kết quả hiện hữu với kế hoạch và thiết lập hành động điều chỉnh để cho chúng phù hợp chặt chẽ hơn.

Yêu cầu kiểm soát tập trung vào những điều không chắc chắn làm biến đổi những dự tính kế hoạch. Sẽ xảy ra những sai khác so với các tiêu chuẩn thiết kế bởi có nhiều điều kiện không thể nào dự đoán một cách ổn định. Ngoài ra, còn có thể có những thay đổi cơ bản diễn ra trong môi trường Logistics làm biến đổi kế hoạch. Chẳng hạn, những thay đổi về điều kiện kinh tế, công nghệ và những biến đổi thái độ khách hàng không thể thấy trước được lúc hoạch định, nhưng có thể làm ảnh hưởng đến kế hoạch.

Quá trình kiểm soát bao gồm các hoạt động kiểm tra những điều kiện thay đổi và tiến hành điều chỉnh. Quá trình hoạch định và thực thi hoàn hảo thì không cần phải kiểm soát. Do điều này rất hiếm gặp, nên các nhà quản trị Logistics phải triển khai bộ máy kiểm soát để đảm bảo thực hiện các mục tiêu mong muốn.

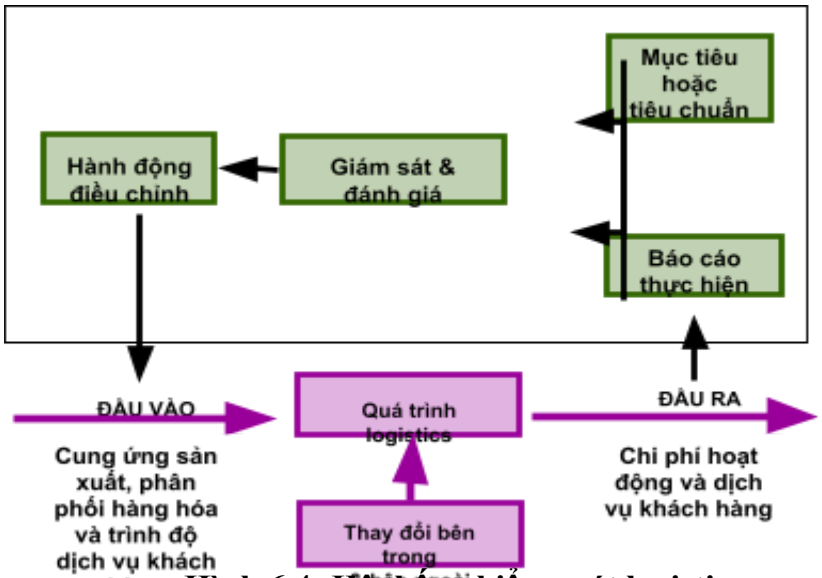
6.2.1. Mô hình kiểm soát Logistics

Quá trình kiểm soát Logistics diễn ra gần như hàng ngày. Trong hệ thống Logistics, các nhà quản trị kiểm soát các hoạt động Logistics kế hoạch (vận chuyển, kho, dự trữ, . . .) theo hướng dịch vụ kế hoạch và chi phí hoạt động. Bộ máy kiểm soát gồm hạch toán và báo cáo kết quả về hệ thống, các mục tiêu hoạt động, một số thông số để thiết lập hành động điều chỉnh. Hệ thống kiểm soát được thể hiện ở hình 6.4

6.2.1.1. Đầu vào, quá trình, và đầu ra.

Tập trung của hệ thống kiểm soát là các quá trình được điều tiết. Quá trình này có thể là hoạt động đơn lẻ như thực hiện đơn đặt hàng và tái cung ứng dự trữ, hoặc có thể là sự kết hợp của toàn bộ các hoạt động trong chức năng Logistics. Có những đầu vào quá trình ở dạng kế hoạch. Các kế hoạch chỉ ra cách thức thiết kế quá trình.

Ảnh hưởng của môi trường là loại đầu vào thứ hai của quá trình. Môi trường bao gồm mọi nhân tố có thể ảnh hưởng đến các quá trình và không được dự tính trong kế hoạch. Điều này giải thích sự không ổn định làm biến đổi đầu ra quá trình so với kế hoạch.



Hình 6.4: Hệ thống kiểm soát logistics

Đầu ra của quá trình là cái mà chúng ta thường gọi là kết quả. Kết quả là tình trạng của quá trình ở bất kỳ một thời điểm nào. Kết quả có thể được đo lường theo chi phí trực tiếp như cước phí vận chuyển. . . , chi phí gián tiếp như hao hụt và tổn thất do tai hoạ, hoặc kết quả cung ứng.

Các quá trình với các kế hoạch đầu vào và kết quả thực hiện là đối tượng của quá trình kiểm soát. Các nhân tố này là kết quả của quá trình kế hoạch hoá và thực thi.

6.2.1.2. Các tiêu chuẩn và mục đích.

Chức năng kiểm soát yêu cầu cần phải có các tiêu chuẩn để so sánh với kết quả hoạt động. Các nhà quản trị cố gắng làm cho kết quả hoạt động phù hợp với tiêu chuẩn. Có rất nhiều loại tiêu chuẩn khác nhau như: ngân sách chi tiêu, trình độ dịch vụ khách hàng, đóng

góp lợi nhuận. . .

6.2.1.3.Kiểm tra.

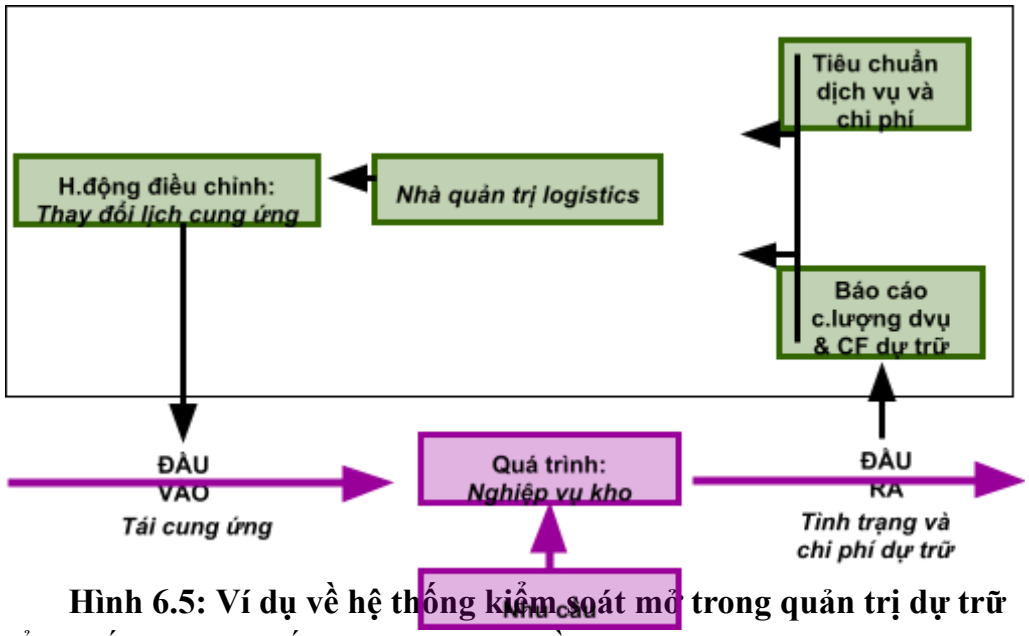
Kiểm tra là trung tâm đầu não của hệ thống kiểm soát. Nó nhận thông tin về kết quả của quá trình, so sánh với các mục tiêu, tiêu chuẩn, và thiết lập các hoạt động điều chỉnh. Đa số những thông tin nhận được từ các báo cáo định kỳ và các tài liệu hạch toán như: báo cáo tình trạng dự trữ, tình trạng sử dụng nguồn lực, chi phí hoạt động, trình độ dịch vụ khách hàng v.v. Những người kiểm tra là các nhà quản trị, cố vấn hoặc máy điện toán.

6.2.2. Các hệ thống kiểm soát

6.2.2.1. Hệ thống mở.

Có thể mô tả một cách đơn giản hệ thống mở như hình 6.5. Đặc điểm quan trọng của hệ thống này là sự can thiệp của con người giữa hoạt động so sánh kết quả hiện hữu và mong muốn với hành động giảm sai sót của quá trình. Nhà quản trị phải can thiệp tích cực trước bất kỳ hành động điều chỉnh nào có thể diễn ra và do đó gọi là hệ thống mở.

Lợi ích của hệ thống kiểm soát khung mở là tính linh hoạt và chi phí ban đầu thấp. Các nhà quản trị theo ý mình, yêu cầu loại thông tin cần để kiểm soát, chấp nhận sai lầm ở thời điểm nhất định và thiết lập hành động điều chỉnh. Tính linh hoạt là lợi ích chủ yếu



Hình 6.5: Ví dụ về hệ thống kiểm soát mở trong quản trị dự trữ

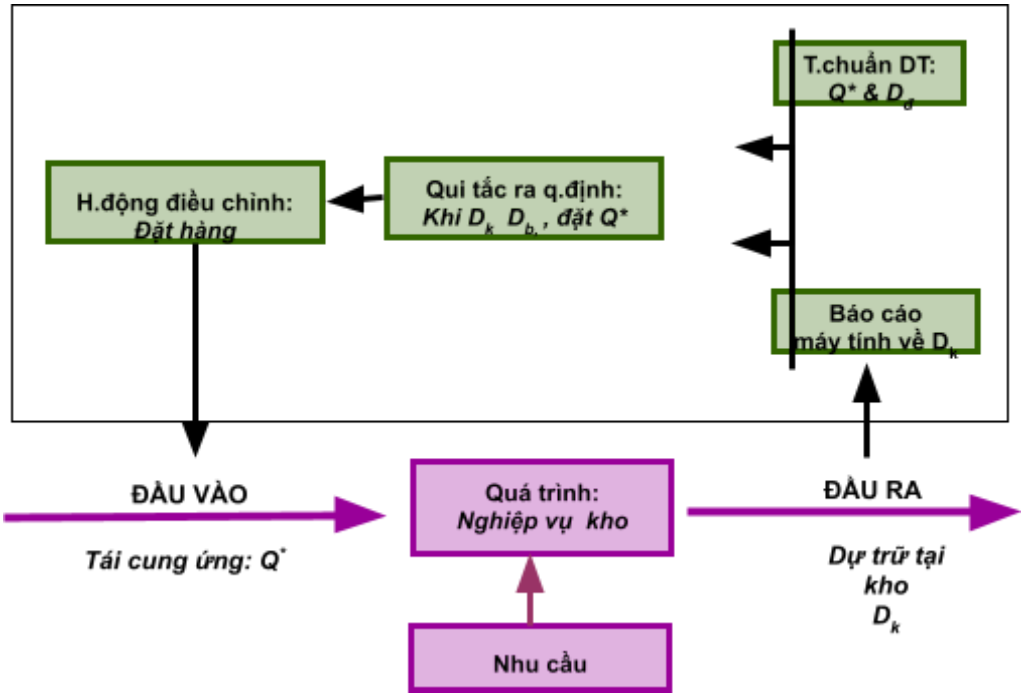
ở thời điểm nhất định và thiết lập hành động điều chỉnh. Tính linh hoạt là lợi ích chủ yếu của hệ thống này khi mà mục tiêu, kế hoạch và ảnh hưởng của môi trường là những đối tượng thay đổi thường xuyên, và khi mà các quá trình kiểm soát tự động bị hạn chế và tốn kém.

6.2.2.2.Hệ thống đóng.

Khi kiểm soát các hoạt động Logistics, các qui tắc quyết định được coi như là đại diện quản trị trong hệ thống đóng. Các qui tắc quyết định hành động được coi như nhà quản trị nếu họ chỉ quan sát các kết quả. Do nhà quản trị tách xa quá trình kiểm soát nên hệ

thống này gọi là hệ thống đóng. Ví dụ về hệ thống đóng trong quản trị Logistics là hệ thống kiểm soát dự trữ (Hình 6.6).

Ngược lại với hệ thống kiểm soát mở, hệ thống kiểm soát đóng có khả năng to lớn để kiểm soát khối lượng các hoạt động Logistics với tốc độ và độ chính xác cao. Tuy nhiên, hệ thống đóng có xu hướng cứng nhắc trong việc đáp ứng với nhưng điều kiện thay đổi nằm ngoài các thông số thiết kế. Nó cũng chỉ có thể kiểm soát một phần của toàn bộ quá trình và do đó, có thể thiếu một số lĩnh vực của hệ thống mở. Do vậy, tự động hoá có thể làm giảm tính linh hoạt, lĩnh vực kiểm soát bị hạn chế nhiều hơn, và chi phí ban đầu cao hơn, nhưng nó đem lại cho kiểm soát tốc độ và độ chính xác cao hơn.



Hình 6.6: Ví dụ về hệ thống kiểm soát đóng trong quản trị dự trữ

6.2.2.3. Hệ thống kiểm soát hỗn hợp

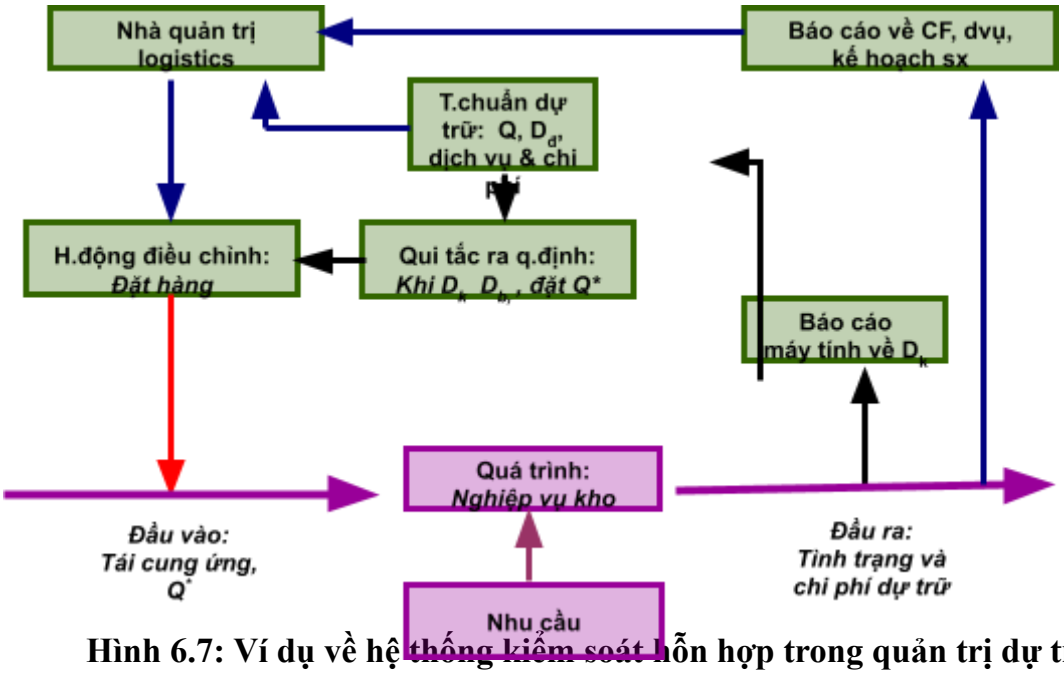
Đây là hệ thống kiểm soát đóng- mở kết hợp được sử dụng nhiều nhất để kiểm soát các hoạt động Logistics (Hình 6.7). Nhà quản trị trong hệ thống này không chỉ làm tăng tính linh hoạt và phạm vi hệ thống mà còn hành động như chiếc van an toàn khi hệ thống tự động bị rối loạn. Hệ thống kiểm soát biến dạng đảm bảo kiểm soát các hoạt động phức tạp mà không yêu cầu nhà quản trị phải rời bỏ quyền quản trị hệ thống. Đây có lẽ là lý do chủ yếu sử dụng hệ thống kiểm soát biến dạng phổ biến.

6.3. Các chỉ tiêu đo lường kết quả hoạt động Logistics

Để kiểm soát Logistics, cần phải đo lường các kết quả Logistics. Các chỉ tiêu đo lường Logistics bao gồm: Đo lường kết quả bên trong, đo lường kết quả bên ngoài, đo lường toàn diện chuỗi cung ứng.

6.3.1.Đo lường kết quả bên trong.

Đo lường kết quả bên trong tập trung vào các hoạt động và quá trình so sánh đối với các hoạt động và mục đích đặt ra trước đây.



Hình 6.7: Ví dụ về hệ thống kiểm soát hỗn hợp trong quản trị dự trữ

Nói chung, có thể phân loại các chỉ tiêu đo lường kết quả Logistics thành: (1) chi phí, (2) dịch vụ khách hàng, (3) năng suất, (4) quản trị tài sản, và (5) chất lượng.

- *Chi phí*: Chi phí để thực hiện các mục tiêu hoạt động xác định là chỉ tiêu phản ánh trực tiếp nhất kết quả Logistics. Kết quả chi phí Logistics chủ yếu được đo bằng tổng số tiền, tỷ lệ phần trăm trên doanh số, hoặc chi phí trên một đơn vị qui mô. Bảng 6.1 trình bày những chỉ tiêu đo lường kết quả chi phí Logistics chủ yếu và thống kê tỷ lệ phần trăm các nhà sản xuất, bán buôn, bán lẻ sử dụng từng chỉ tiêu này.

Bảng 6.1: **Các chỉ tiêu đo lường chi phí Logistics**

Số T.T	Chỉ tiêu đo lường	Phần trăm theo loại hình kinh doanh		
		Người sản xuất	Người bán buôn	Người bán lẻ
1	Phân tích tổng chi phí	87,6	74,8	82,1
2	Chi phí trên đơn vị	79,7	63,8	78,6
3	Tỷ suất phí	83,3	81,2	79,5
4	Chi phí vận chuyển vào	86,0	80,0	87,5
5	Chi phí vận chuyển ra	94,4	88,3	90,6
6	Chi phí kho	89,0	85,7	89,9
7	Chi phí hành chính	80,0	79,1	76,7

8	Xử lý đơn đặt hàng	52,0	45,8	45,7
9	Lao động trực tiếp	78,6	71,4	86,2
10	Phân tích xu hướng chi phí	76,9	59,1	61,4
11	Khả năng thu lợi sản phẩm trực tiếp	59,2	46,8	27,8

- *Dịch vụ khách hàng*: Loại chỉ tiêu đo lường kết quả Logistics thứ hai là dịch vụ khách hàng. Bảng 6. 2 trình bày các chỉ tiêu dịch vụ khách hàng và thống kê tỷ lệ phần trăm các nhà sản xuất, bán buôn, bán lẻ sử dụng từng chỉ tiêu này.

Bảng 6.2: Các chỉ tiêu đo lường kết quả dịch vụ khách hàng

Số T.T	Chỉ tiêu đo lường	Phần trăm theo loại hình kinh doanh		
		Người sản xuất	Người bán buôn	Người bán lẻ
1	Tỷ lệ đầy đủ	78,2	71,0	66,2
2	Thiếu kho	80,6	72,9	71,6
3	Lỗi giao hàng	83,0	78,9	81,9
4	Cung ứng đúng thời gian	82,7	70,5	76,9
5	Đơn hàng trả lại	77,1	69,2	58,7
6	Thời gian chu kỳ đặt hàng	69,9	34,7	56,4
7	Hưởng ứng của khách hàng	90,3	85,6	84,1
8	Hưởng ứng của lực bán	87,9	85,0	84,1

- *Năng suất*: Năng suất là chỉ tiêu khác để đo lường kết quả của tổ chức. Năng suất là mối quan hệ(thường là tỷ lệ hoặc chỉ số) giữa đầu ra(hàng hoá hoặc dịch vụ) được tạo ra và số lượng đầu vào(các nguồn lực) được hệ thống sử dụng để tạo nên đầu ra này. Do vậy, năng suất là khái niệm rất đơn giản. Nếu hệ thống có các đầu ra có thể đo lường rõ ràng và các đầu vào có thể đo lường và xác định được phù hợp với đầu ra, thì chỉ tiêu đo lường năng suất là bình thường. Tuy nhiên nó có thể khó khăn và không sử dụng được (thất bại) nếu (1) đầu ra khó đo và việc sử dụng đầu vào khó có thể phù hợp với thời kỳ đã cho, (2)hỗn hợp đầu vào và đầu ra luôn luôn thay đổi, hoặc(3) không thể có hoặc khó thu thập dữ liệu.

Về mặt lý luận, có 3 loại chỉ tiêu đo lường năng suất cơ bản: thống kê, động thái, và đại diện. Nếu mọi đầu vào và đầu ra của hệ thống bao gồm trong biểu thức năng suất, thì nó sẽ là tổng tỷ số năng suất thống kê nhân tố. Tỷ số là thống kê do nó chỉ dựa vào một số đo.

Mặt khác, chỉ tiêu động thái được tổng hợp theo thời gian. Nếu các đầu vào và đầu ra trong hệ thống so sánh các tỷ lệ năng suất thống kê của một thời kỳ nay với thời kỳ khác thì kết quả là chỉ số năng suất động thái.

Ví dụ:

Đầu ra 2007/đầu vào 2007

Đầu ra 2005/đầu vào 2005

Loại thứ 3 được gọi là chỉ tiêu năng suất đại diện. Loại này thể hiện các nhân tố chủ yếu không bao gồm trong khái niệm năng suất nhưng có tương quan cao với nó(sự thoả mãn khách hàng, lợi nhuận, hiệu quả, chất lượng, hiệu suất, . . v. . v). Đa số các nhà quản trị tính năng suất theo cách này.

Bảng 6.3 trình bày các chỉ tiêu đo lường năng suất Logistics và thống kê tỷ lệ phần trăm các nhà sản xuất, bán buôn, bán lẻ sử dụng từng chỉ tiêu này.

Bảng 6.3: **Các chỉ tiêu đo lường năng suất Logistics**

Số T.T	Chỉ tiêu đo lường	Phần trăm theo loại hình kinh doanh		
		Người sản xuất	Người bán buôn	Người bán lẻ
1	Doanh số trên một nhân viên	54,8	53,1	61,4
2	Doanh số trên tiền lương	51,9	43,7	63,9
3	Số đơn đặt hàng trên đại diện bán	38,7	51,7	15,5
4	So sánh với tiêu chuẩn lịch sử	76,3	74,6	86,4
5	Các chương trình đích	76,2	69,2	82,1
6	Chỉ số năng suất	55,8	44,9	56,3

– *Chỉ tiêu đo lường tài sản*: Chỉ tiêu đo lường tài sản tập trung vào việc sử dụng đầu tư vốn vào cơ sở vật chất và thiết bị, cũng như sử dụng vốn vào dự trữ để đạt được các mục đích của Logistics. Cơ sở vật chất, thiết bị Logistics, và dự trữ có thể coi như là bộ phận tài sản quan trọng của doanh nghiệp. Đối với các nhà bán buôn, tổng số tài sản này chiếm hơn 90%. Các chỉ tiêu đo lường quản trị tài sản tập trung vào chỗ tài sản quay vòng có nhanh không, như tốc độ chu chuyển dự trữ và mức thu hồi vốn từ đầu tư.

Bảng 6.4 trình bày những chỉ tiêu đo lường quản trị tài sản Logistics chủ yếu và thống kê tỷ lệ phần trăm các nhà sản xuất, bán buôn, bán lẻ sử dụng từng chỉ tiêu này.

Bảng 6.4: **Các chỉ tiêu đo lường quản trị Logistics**

Số T.T	Chỉ tiêu đo lường	Phần trăm theo loại hình kinh doanh		
		Người sản xuất	Người bán buôn	Người bán lẻ
1	Chu chuyển dự trữ	81,9	85,2	82,6
2	Chi phí đảm bảo dự trữ	68,6	68,3	55,6
3	Mức dự trữ, số ngày cung ứng	86,9	80,7	74,1
4	Dự trữ thừa	85,7	79,7	73,1
5	Thu hồi trên tài sản thuần	66,9	65,9	55,0
6	Thu hồi trên đầu tư	74,6	74,8	67,9

- *Chất lượng*: Các chỉ tiêu đo lường chất lượng - những đánh giá định hướng quá trình- được thiết kế để xác định hiệu quả của một loạt các hoạt động thay vì một hoạt động riêng lẻ. Tuy nhiên, chất lượng luôn luôn khó đo lường do phạm vi rộng lớn của nó.

Bảng 6.5 trình bày các chỉ tiêu đo lường chất lượng Logistics chủ yếu và thống kê tỷ lệ phần trăm các nhà sản xuất, bán buôn, bán lẻ sử dụng từng chỉ tiêu.

Bảng 6.5: **Các chỉ tiêu đo lường chất lượng Logistics**

Số T.T	Chỉ tiêu đo lường	Phần trăm theo loại hình kinh doanh		
		Người sản xuất	Người bán buôn	Người bán lẻ
1	Tần số hư hỏng	67,4	44,7	60,8
2	Tổng giá trị hư hỏng	74,6	55,6	67,1
3	Số lần khiếu nại	75,7	68,9	67,5
4	Số lần khách hàng trả lại	77,1	69,0	63,9
5	Chi phí hàng bị trả lại	68,0	57,7	54,2

Quan điểm đo lường hiện đại đang được quan tâm là " đơn đặt hàng hoàn hảo". Việc cung ứng đơn đặt hàng hoàn hảo là chỉ tiêu đo lường chất lượng cơ bản nhất các nghiệp vụ Logistics; điều này có nghĩa, đơn đặt hàng hoàn hảo gắn liền với hiệu quả của toàn bộ kết quả Logistics thống nhất của doanh nghiệp thay vì các chức năng từng phần. Nó đo lường xem các bước quá trình quản trị đơn đặt hàng được triển khai có tốt và không lỗi không

Đơn đặt hàng hoàn hảo thể hiện kết quả lý tưởng. Xuất phát từ quan điểm tác nghiệp, đơn dặt hàng hoàn hảo phải đáp ứng tất cả những tiêu chuẩn sau: (1) cung ứng tổng hợp tát cả các mặt hàng theo yêu cầu; (2) cung ứng theo thời gian yêu cầu của khách hàng; (3) tổng hợp và làm chính xác tài liệu hỗ trợ đơn đặt hàng; và (4) điều kiện hoàn hảo, có nghĩa, lắp đặt không sai, tạo dáng chính xác, sẵn sàng cho khách hàng mà không nguy hiểm. Tuy nhiên, có nhiều trở ngại để đạt được mức hoàn hảo.

6.3.2. Đo lường kết quả bên ngoài

Trong khi các chỉ tiêu bên trong là quan trọng để kiểm tra theo dõi tổ chức chi tiết, thì các chỉ tiêu đo lường kết quả bên ngoài là cần thiết để theo dõi, hiểu, và phát triển khách hàng, và hiểu sâu sắc những đổi mới từ những ngành khác. Đo lường kết quả bên ngoài bao gồm: Chỉ tiêu đo lường mong đợi khách hàng, xác định chuẩn mực thực tiễn tốt nhất, đo lường toàn diện chuỗi cung ứng, thoả mãn khách hàng /chất lượng.

- *Chỉ tiêu đo lường mong đợi khách hàng*: Cấu thành quan trọng kết quả Logistics là đo lường chính xác những mong đợi của khách hàng. Những chỉ tiêu đo lường này có thể thu thập được thông qua điều tra hỗ trợ công ty hoặc ngành, hoặc nhờ vào dòng đơn đặt hàng hệ thống. Những câu hỏi điều tra theo hướng kết quả nói chung của doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh hoặc đối với đơn đặt hàng xác định. Việc điều tra cơ bản kết hợp các chỉ tiêu đo lường những mong đợi của khách hàng về mặt khả năng đầy đủ hàng hoá, thời gian thực hiện đơn đặt hàng, khả năng đảm bảo thông tin, giải quyết khó khăn, và hỗ trợ sản phẩm. Việc điều tra được triển khai và điều hành bởi bản thân doanh nghiệp hoặc các cố vấn, các đại lý cung ứng, hoặc các tổ chức ngành.

- *Xác định chuẩn mực thực tiễn tốt nhất*: Chuẩn mực cũng là khía cạnh quan trọng của các chỉ tiêu đo lường toàn diện kết quả. Ngày càng có nhiều doanh nghiệp coi chuẩn mực như là kỹ thuật để so sánh các nghiệp vụ của mình với các nghiệp vụ của cả đối thủ cạnh tranh và doanh nghiệp dẫn đầu trong những ngành có và không có quan hệ.

Bảng 6.6 chỉ ra những lĩnh vực chủ chốt và tỷ lệ các doanh nghiệp xác định chuẩn mực trong từng lĩnh vực.

Bảng 6.6: **Thực tiễn xác định chuẩn mực theo lĩnh vực và loại hình kinh doanh**

Số T.T	Chỉ tiêu đo lường	Phần trăm theo loại hình kinh doanh		
		Người sản xuất	Người bán buôn	Người bán lẻ
1	Quản trị tài sản	36,6	30,3	24,3
2	Chi phí	78,1	59,7	56,4
3	Dịch vụ khách hàng	84,8	53,7	40,3
4	Năng suất	57,5	41,5	46,8
5	Chất lượng	79,1	46,2	38,2
6	Chiến lược	53,0	27,8	39,2
7	Công nghệ	47,2	36,4	34,8
8	Vận chuyển	56,3	44,4	60,5
9	Quá trìnhkho	51,1	51,5	57,9
10	Xử lý đơn đặt hàng	51,9	39,5	28,8
11	Tổng hợp	59,6	43,1	43,4

Nghiên cứu chuẩn mực thực tiễn tốt nhất tập trung vào các số đo, thực tiễn, và các quá trình tổ chức so sánh. Việc nghiên cứu xác định những chỉ tiêu đo lường kết quả cốt lõi và, nếu có thể, theo dõi các mức kết quả lịch sử và hiện tại.

Các doanh nghiệp có thể sử dụng 3 phương pháp xác định chuẩn mực. Phương pháp đầu tạo dữ liệu Logistics có thể từ các cố vấn, các tạp chí định kỳ, và những nghiên cứu của các trường đại học. Phương pháp này dễ thu thập dữ liệu, nhưng khó đem lại lợi thế cạnh tranh. Phương pháp thứ hai nhằm xác định chuẩn mực riêng tương phản với những doanh nghiệp không cạnh tranh trong ngành cùng sở hữu hoặc có quan hệ. Tại đây, mỗi tổ chức nghiên cứu các chỉ tiêu đo lường, thực tiễn và quá trình của các tổ chức khác để phát triển những hiểu biết nhằm cải thiện kết quả. Phương pháp thứ ba bao gồm thống nhất các tổ chức chia sẻ nhứng dữ liệu định chuẩn trên cơ sở cân đối. Những sự thống nhất này đòi hỏi những nỗ lực nhiều hơn, nhưng luôn cung cấp thông tin tốt hơn những phương pháp khác.

6.3.3. Đo lường toàn diện chuỗi cung ứng

Tập trung kết quả và hiệu quả của toàn bộ chuỗi cung ứng yêu cầu các chỉ tiêu đo lường phản ảnh toàn cảnh thống nhất. Toàn cảnh này phải so sánh được và phù hợp cho cả các chức năng của doanh nghiệp và tình trạng thiết kế kênh.

Nhằm mục đích triển khai các chỉ tiêu đo lường thống nhất có thể được sử dụng thông qua chuỗi cung ứng, các doanh nghiệp, trường đại học, và các cố vấn yêu cầu một cái

khung chung. Khung thống nhất kết hợp 4 loại thước đo và theo dõi cả kết quả và nguyên nhân. Bảng 6.7 minh hoạ khung này. Các loại hình thước đo phản ánh các khía cạnh kết quả phải được kiểm tra, theo dõi để quản trị chuỗi cung ứng hiệu quả. Những loại hình định rõ là sự thoả mãn/chiến lược, thời gian, chi phí, và tài sản. Mỗi thước đo được kiểm tra cả về kết quả và nguyên nhân. Các chỉ tiêu đo lường kết quả tập trung cho kết quả của toàn bộ quá trình như: quá trình thoả mãn khách hàng và quá trình quản trị thời gian. Các chỉ tiêu đo lường nguyên nhân tập trung vào các hoạt động xác định bên trong quá trình. Sau đây sẽ xem xét các loại chỉ tiêu đo lường chủ yếu.

Bảng 6.7: **Khung đo lường chuỗi cung ứng thống nhất**

Kết quả	Biểu hiện
Thoả mãn khách hàng /chất lượng	
Hoàn thiện đơn đặt hàng hoàn hảo	Thời gian cung ứng
Thỏa mãn khách hàng	Chi phí bảo hành, trả lại hàng, và tiền thưởng
Chất lượng sản phẩm	Thời gian đáp ứng yêu cầu khách hàng
Thời gian	
Thời gian thực hiện đơn đặt hàng	Thời gian chu kỳ xác định nguồn/thực hiện
	Thời gian đáp ứng chuỗi cung ứng
Chi phí	
Tổng chi phí chuỗi cung ứng	Năng suất giá trị gia tăng
Tài sản	
Thời gian chu kỳ tiền- tiền	Độ chính xác của dự báo
Số ngày dự trữ	Hao mòn vô hình
Kết quả tài sản	Sử dụng công suất

- *Thoả mãn khách hàng /chất lượng*: Các chỉ tiêu thoả mãn khách hàng /chất lượng đo lường khả năng của doanh nghiệp cung cấp toàn bộ sự thoả mãn cho khách hàng. Các chỉ tiêu thoả mãn khách hàng/chất lượng dựa trên kết quả bao gồm thực hiện tốt đơn đặt hàng hoàn hảo, thoả mãn khách hàng, và chất lượng sản phẩm. Đơn đặt hàng hoàn hảo có nghĩa cung ứng trọn vẹn hàng hoá cho khách hàng với thời gian theo yêu cầu, tài liệu chứng từ chính xác, và điều kiện hoàn hảo. Sự thoả mãn khách hàng được đo lường bởi những cảm nhận về thời gian thực hiện đơn đặt hàng, các cấu thành thực hiện đơn đặt hàng hoàn hảo, và khả năng đáp ứng với những yêu cầu về tình trạng đơn đặt hàng và các câu hỏi chất vấn của khách hàng.

Đồng thời với việc đo lường hiệu quả của toàn bộ quá trình, các chỉ tiêu đo lường kết quả cũng thường được sử dụng để đo lường các hoạt động riêng lẻ. Bảng 6.7 trình bày và xác định những biểu hiện thoả mãn khách hàng chủ yếu.

- *Thời gian*: Chỉ tiêu thời gian đo lường khả năng của doanh nghiệp trong việc đáp ứng những nhu cầu của khách hàng. Nói cách khác, mất bao nhiêu thời gian kể từ khi khách hàng đặt mua cho đến khi sản phẩm sẵn sàng cho khách hàng sử dụng? Việc kiểm tra kết quả thời gian đòi hỏi phải đo lường toàn bộ quá trình theo quan điểm khách hàng và từng nhân tố riêng biệt. Bảng 6. 7 trình bày và xác định những biểu hiện thời gian chủ yếu.

- *Chi phí*: Đây là loại thước đo thứ ba. Yếu tố chi phí đơn thuần bao gồm toàn bộ chi tiêu của chuỗi cung ứng.

Bảng 6.7 trình bày những cấu thành chuỗi cung ứng chủ yếu được sử dụng để kiểm tra toàn bộ chi phí kết quả. Thước đo chi phí nguyên nhân tập trung vào năng suất nguồn lực bằng cách kiểm tra giá trị gia tăng trên một lao động. Năng suất giá trị gia tăng được xác định bằng tổng doanh thu của công ty trừ đi giá trị vật tư, hàng hoá được cung ứng từ nguồn bên ngoài.

- *Tài sản*: Đây là thước đo tập trung vào việc sử dụng tài sản. Do quản trị Logistics có trách nhiệm đối với những tài sản chủ yếu bao gồm dự trữ, cơ sở vật chất và thiết bị, nên việc đo lường kết quả thống nhất phải kết hợp khía cạnh tài sản. Các thước đo tài sản chủ yếu tập trung vào mức doanh số được hỗ trợ với mức tài sản xác định. Các thước đo tài sản dựa vào kết quả là thời gian chu kỳ tiền- tiền, số ngày dự trữ, và kết quả tài sản. Thời gian chu kỳ tiền- tiền-đo lường hiệu quả sử dụng tiền mặt- là thời gian lý thuyết tính trung bình để chuyển đổi tiền mua hàng hoá thành tiền cho hàng hoá chuẩn bị bán ra. Thời gian chu kỳ tiền- tiền phụ thuộc vào việc mua hoặc thanh toán tiền mua hàng cho đến khi khách hàng thanh toán. Số ngày dự trữ đo lường tốc độ hoặc số lần dự trữ.

Thước đo cuối cùng tập trung vào việc sử dụng tổng số tài sản. Kết quả tài sản được xác định theo tỷ lệ doanh số trên tổng tài sản. Nó chịu ảnh hưởng của cả việc sử dụng và sở hữu những tài sản hiện tại.

6.3.4. Đặc điểm của hệ thống đo lường lý tưởng.

Một hệ thống đo lường kết quả lý tưởng hợp nhất 3 đặc điểm đem lại phương hướng kịp thời và chính xác để quản trị: điều hoà lại chi phí /dịch vụ, báo cáo sự hiểu biết động thái, và báo cáo có chắt lọc.

- *Điều hoà chi phí /dịch vụ*: Do khó tập hợp các loại dữ liệu và khó kết hợp các mối quan hệ nhân quả, nên đa số các báo cáo trình bày những chi phí Logistics chỉ trong một thời kỳ xác định. Các báo cáo không phản ánh những cân đối chi phí /dịch vụ đối với doanh thu phát sinh. Điều quan trọng là xác định và kết hợp những chi phí xác đáng và doanh thu cho các nhà quản trị để đưa ra các quyết định hợp lý. Trừ phi chi phí tương quan hợp lý với doanh thu, nhà quản trị có thể hiểu sai kết quả của hệ thống Logistics. Lợi ích quan trọng do kế hoạch tác nghiệp đem lại là ở chỗ mọi trình độ hoạt động phù hợp với các mức chi phí dự tính. Khi các hoạt động tạo nên chi phí liên quan đến doanh số tương lai, phải điều hoà chi phí với doanh thu tương ứng.

- *Báo cáo hiểu biết động thái*: Thách thức lớn nhất trong báo cáo Logistics là trình bày được động thái, chứ không phải là trạng thái tĩnh, tức là trình bày được bức tranh kết quả hoạt động trong cả thời kỳ mở rộng. Nói chung, đa số các báo cáo nghiệp vụ Logistics đều cung cấp tình trạng các hoạt động quan trọng như vị trí dự trữ hiện tại, chi phí vận chuyển, chi phí kho, và các chỉ tiêu chi phí khác hoặc trình độ hoạt động đối với từng thời kỳ báo cáo. Các báo cáo này cung cấp những số liệu thống kê quan trọng có thể so sánh với các thời kỳ hoạt động trước đây để xác định xem kết quả có diễn ra như kế hoạch không. Thiếu những báo cáo trạng thái tĩnh khó có thể đưa ra được bức tranh cho cả thời kỳ quá khứ và không thể nghiên cứu được những khuynh hướng quan trọng trong

tương lai. Các nhà quản trị Logistics đòi hỏi một hệ thống báo cáo có thể dự tính những khuynh hướng trái nghịch trước khi họ không thể kiểm soát nổi. Một hệ thống báo cáo lý tưởng có thể đưa ra những dữ liệu Logistics và thông tin chính xác giúp điều chỉnh hành động quản trị. Do đó, một hệ thống báo cáo phải có khả năng phán đoán nhằm dự tính xem khuynh hướng nghiệp vụ đang nổi trội là ở đâu và nhằm vạch ra những hành động điều chỉnh thích hợp.

- *Báo cáo tóm tắt*: Đo lường Logistics phải được chắt lọc. Do đó, một hệ thống báo cáo lý tưởng sẽ giúp cho các nhà quản trị tách ra được những hoạt động và quá trình cần chú ý. Những sự chú ý này có thể xác định các lĩnh vực đòi hỏi những nỗ lực giải quyết hoặc cần phải đánh giá sâu sắc hơn quá trình hoặc chức năng xác định.

6.4. Cấu trúc báo cáo

Có 3 loại báo cáo được sử dụng trong hệ thống kiểm soát Logistics: báo cáo trạng thái, báo cáo khuynh hướng, và báo cáo chuyên biệt.

6.4.1.Các báo cáo trạng thái

Báo cáo trạng thái cung cấp thông tin chi tiết về một số khía cạnh hoạt động Logistics. Phổ biến nhất là báo cáo trạng thái tồn kho nhằm theo dõi dự trữ ở nhiều điểm kho. Tuy nhiên báo cáo trạng thái được triển khai cho tất cả mọi trung tâm Logistics. Một số liên quan đến việc kiểm soát từng đơn vị hoặc kiểm soát thương vụ; một số khác có bản chất tài chính. Mục đích của báo cáo trạng thái là nhằm cung cấp cho các nhà quản trị thông tin hợp lý để hoàn thành chức trách trong toàn bộ hệ thống Logistics.

6.4.2.Các báo cáo khuynh hướng

Các báo cáo khuynh hướng do các nhà quản trị hành chính sử dụng ở mức kiểm soát cao hơn nhà quản trị theo tuyến. Báo cáo khuynh hướng có tính chọn lọc nội dung hơn báo cáo khuynh hướng. Do thông tin có tính chọn lọc và rất súc tích nên những báo cáo này thường được để riêng.

6.4.3. Các báo cáo chuyên biệt

Các báo cáo chuyên biệt được tạo ra ở bất kỳ mức điều hành Logistics và do rất nhiều lý do. Thường thì chúng được triển khai để làm chi tiết các lĩnh vực kết quả. Có 3 loại hình báo cáo chuyên biệt phổ biến trong quản trị.

Loại thứ 1 là báo cáo hiện tượng, chúng cung cấp chi tiết về giai đoạn xác định của các hoạt động. Ví dụ, có thể yêu cầu báo cáo để có chi tiết về các đơn hàng hiện gửi trả lại và hành động điều chỉnh tiếp theo. Nếu doanh nghiệp triển khai hệ thống xử lý đơn đặt hàng theo thời gian cụ thể, thì các báo cáo hiện tượng nhất định có thể được cung cấp từ sao chép thô hoặc phỏng vấn trực tiếp.

Loại báo cáo chuyên biệt thứ 2 là trang định vị (position paper). Gặp vấn đề hiện tại hoặc biết trước, cần có báo cáo phác thảo diễn biến hành động và các kết quả có thể xảy ra. Các trang giấy định vị thường do các nhà quản trị theo tuyến triển khai để cấp trưởng sử dụng khi ra các quyết định tổ chức. Những trang giấy định vị này sẽ yêu cầu các nguồn lực bổ sung. Nếu yêu cầu được chấp nhận, kế hoạch nghiệp vụ sẽ được biến đổi. Trong trường

hợp kiểm soát hành chính, các trang giấy định vị và hành động liên quan có thể bao gồm việc bố trí nhiều hơn các nguồn lực, nhưng chúng sẽ không đòi hỏi thay đổi các mục tiêu kết quả.

Loại báo cáo chuyên biệt cuối cùng có liên quan đến biến đổi chính sách. Các báo cáo chính sách thường xuyên được lãnh đạo hoặc thiết lập bởi các giám đốc điều hành doanh nghiệp. Nội dung của chúng thường những lĩnh vực hoạt động vượt quá nội dung Logistics.

Nội dung của các báo cáo phần lớn được định hướng khách hàng đối với từng doanh nghiệp, tổ chức, và sự phức tạp của hệ thống thông tin quản trị. Nội dung phải tương ứng với các mức kiểm soát hành chính: mức kiểm soát càng cao thì bản chất thông tin chứa đựng trong báo cáo càng chọn lọc.

Tóm tắt chương 6

Nội dung của chương 6 trước hết là phân tích yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức cho hoạt động quản trị logistics, nó trả lời cho câu hỏi, tại sao việc tổ chức bộ phận logistics lại cần thiết? Tổ chức tạo nên các điều kiện thuận lợi để tối ưu hóa các hoạt động logistics. tại một doanh nghiệp tổ chức được nhìn nhận theo 3 cấp độ: Không chính thức, bán chính thức và chính thức. Nhóm các hoạt động có liên quan và quản lý chúng tập trung trong bộ phận logistics được quan tâm nhiều nhất. Tuy nhiên cần phải nắm được các căn cứ để lựa chọn các cấu trúc này một cách phù hợp.

Kiểm soát logistics giúp đảm bảo rằng những mục tiêu đã lập theo kế hoạch sẽ được thực hiện. Trong thực tế những biến động và bất định của môi trường sẽ tác động tạo ra những sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện. Hệ thống kiểm soát sẽ giúp hạn chế và triệt tiêu các sai lêch này với một quy trình kiểm soát thống nhất. Doanh nghiệp có thể sử dụng các hệ thống kiểm soát đóng, mở hoặc phối hợp cả hai, tất cả đều được áp dụng trong thực tế. Một tập hợp các chỉ tiêu đo lường Logistics bao gồm: Đo lường kết quả bên trong, đo lường kết quả bên ngoài, đo lường toàn diện chuỗi cung ứng. và các loại báo cáo sẽ giúp người học nhận thức đầy đủ về hoạt động này.

Mục Lục:

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN MÔN HỌC QUẢN TRỊ LOGISTICS KINH DOANH
CHƯƠNG 2. DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG
CHƯƠNG 3. QUẢN TRỊ DỰ TRỮ
CHƯƠNG 4. QUẢN TRỊ VẬN CHUYỂN
CHƯƠNG 5 QUẢN TRỊ CÁC HOẠT ĐỘNG LOGISTICS HỖ TRỢ
CHƯƠNG 6 . TỔ CHỨC VÀ KIỂM SOÁT LOGISTIC