

**BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ
CỤC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP**

Chuyên đề

QUẢN TRỊ HẬU CẦN KINH DOANH

**(Tài liệu dành cho đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực
cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa)**

Biên soạn: PGS.TS. Lê Công Hoa

HÀ NỘI – 2012

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ HẬU CẦN KINH DOANH.....	2
1.1 Thực chất hoạt động hậu cần kinh doanh.....	2
1.2 Nội dung hoạt động hậu cần kinh doanh.....	2
1.3 Hậu cần kinh doanh trong một doanh nghiệp.....	4
1.4 Vai trò của hậu cần kinh doanh.....	4
1.5 Tiếp cận về quản trị hậu cần kinh doanh.....	8
1.6 Hướng dẫn học tập và thảo luận chương 1.....	9
CHƯƠNG 2. SẢN PHẨM HẬU CẦN VÀ DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG HẬU CẦN.....	10
2.1 Sản phẩm hậu cần.....	10
2.2 Dịch vụ khách hàng hậu cần.....	14
2.3 Hướng dẫn học tập và thảo luận chương 2.....	17
CHƯƠNG 3. THÔNG TIN HẬU CẦN VÀ XỬ LÝ ĐƠN HÀNG.....	18
3.1 Thông tin hậu cần.....	18
3.2 Xử lý đơn hàng.....	24
3.3 Hướng dẫn học tập và thảo luận chương 3.....	27
CHƯƠNG 4. QUẢN TRỊ DỰ TRỮ VÀ KHO HÀNG.....	28
4.1 Hoạch định chính sách dự trữ của doanh nghiệp.....	28
4.2 Quản trị hiện vật dự trữ.....	29
4.3 Quản trị kế toán dự trữ.....	32
4.4 Quản trị kinh tế dự trữ.....	35
4.5 Hệ thống hàng dự trữ đang trên đường vận chuyển.....	38
4.6 Hướng dẫn học tập và thảo luận chương 4.....	39
CHƯƠNG 5. QUẢN TRỊ MUA HÀNG VÀ CUNG ỨNG.....	40
5.1 Yêu cầu đối với hoạt động mua của doanh nghiệp.....	40
5.2 Hoạch định chính sách mua hàng của doanh nghiệp.....	43
5.3 Hoạch định nhu cầu mua hàng và tiến hành marketing mua của doanh nghiệp.....	45
5.4 Tổ chức quá trình mua hàng của doanh nghiệp.....	46
5.5 Hệ thống cung ứng đúng thời điểm (JIT).....	51
5.6 Nguyên tắc 80/20 và phương pháp phân tích ABC.....	56
5.7 Hướng dẫn học tập và thảo luận chương 5.....	63
CHƯƠNG 6. QUẢN TRỊ VẬN TẢI HÀNG HÓA.....	64
6.1 Đặc điểm về sự lựa chọn dịch vụ vận tải của khách hàng.....	64
6.2. Các loại phương tiện vận tải và đặc điểm của nó.....	68
6.3 Nghiệp vụ vận tải, phân phát hàng hoá bằng ô tô.....	70
6.4 Quyết định vận tải.....	72
6.5 Hướng dẫn học tập và thảo luận chương 6.....	73

CHƯƠNG 7. QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG	74
7.1 Tầm quan trọng chiến lược của chuỗi cung ứng	74
7.2 Rủi ro trong chuỗi cung ứng.....	77
7.3 Quyết định mua hay tự làm	79
7.4 Chiến lược chuỗi cung ứng.....	80
7.5 Quản trị chuỗi cung ứng hiệu quả	83
7.6 Các vấn đề trong chuỗi cung ứng tích hợp	84
7.7 Mua hàng trực tuyến.....	85
7.8 Hướng dẫn học tập và thảo luận chương 7	86
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	87

CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ HẬU CẦN KINH DOANH

Chương này đề cập những vấn đề cơ bản về hoạt động hậu cần, khẳng định hậu cần kinh doanh là một hoạt động quan trọng trong nền kinh tế, cách tiếp cận chủ yếu về nội dung và phương thức quản trị hậu cần kinh doanh. Nội dung của chương 1 đề cập đến những phần chính sau đây: (i) Thực chất hoạt động hậu cần kinh doanh; (ii) Nội dung hoạt động hậu cần kinh doanh; (iii) Hậu cần kinh doanh trong một doanh nghiệp; (iv) Vai trò của hậu cần kinh doanh và (v) Tiếp cận về quản trị hậu cần kinh doanh

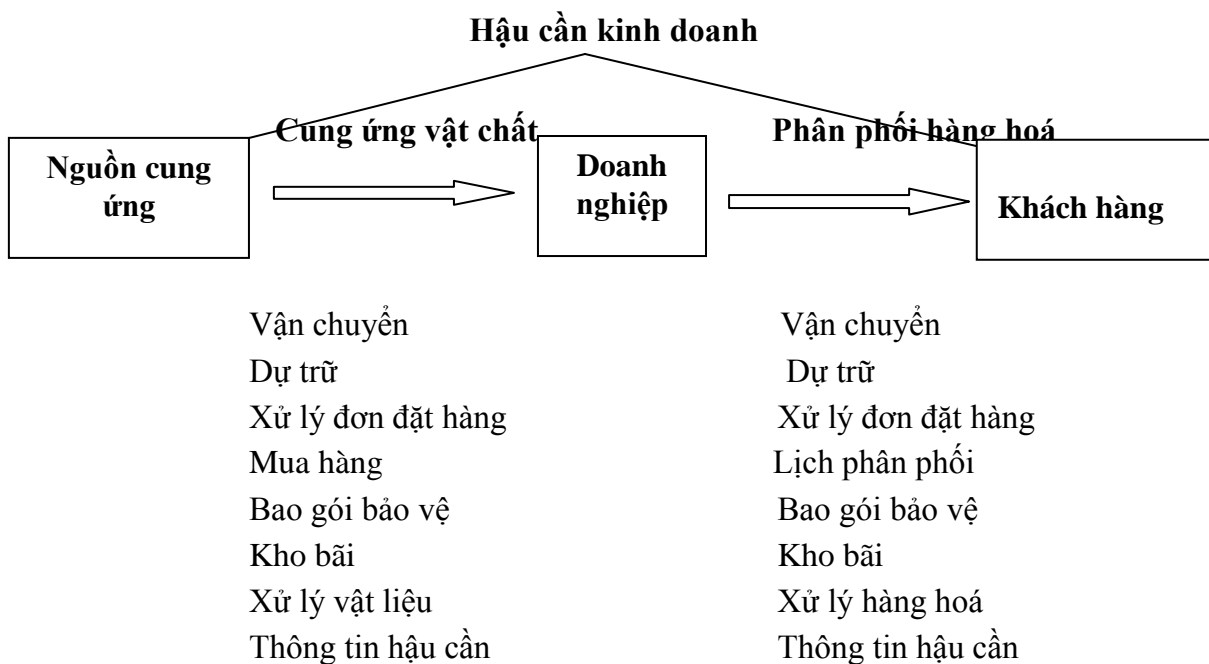
1.1 Thực chất hoạt động hậu cần kinh doanh

Thuật ngữ logistics trong từ điển là "một ngành khoa học quân sự để thực hiện những việc gắn với quá trình thu mua, bảo quản và vận chuyển vật liệu, con người cùng trang thiết bị". Ở đây, thuật ngữ hậu cần được đặt trong khuôn khổ của lĩnh vực quân sự, là nơi tổ chức các hoạt động hậu cần trên quy mô lớn và hết sức phức tạp và đã trợ giúp đắc lực cho các chiến công trên trận địa. Ví dụ, trong chiến tranh thế giới thứ II, quân đồng minh đã phối hợp với kế hoạch hậu cần hiệu quả nhất trong lịch sử; trong chiến dịch Điện Biên Phủ, chúng ta đã tổ chức dân quân kéo pháo lên tận hầm tướng Đờ Cát; trong chiến dịch Hồ Chí Minh, con đường Trường Sơn đã trở thành huyết mạch để chuyển người, gạo và vũ khí vào chiến dịch... Trong những chiến thắng vẻ vang ấy, không thể không nhắc tới công lao to lớn của lĩnh vực hậu cần và những kinh nghiệm quý báu về hoạt động hậu cần trong quân sự đã được ứng dụng rộng rãi trong kinh doanh.

Tuy nhiên, kinh doanh có những mục tiêu và quá trình hoạt động với nhiều điểm khác biệt so với quân sự. Hậu cần kinh doanh có mục tiêu đối tượng riêng, có phạm vi khác hậu cần quân sự. Hậu cần kinh doanh đòi hỏi phải tính đến chi phí, mức dịch vụ khách hàng, hiệu quả hoạt động... nên định nghĩa hậu cần nêu trong trong quân sự chưa thể hiện được hết thực chất của hậu cần trong kinh doanh. *Nội dung hậu cần kinh doanh bao gồm tổng thể các hoạt động cung ứng và bảo đảm các yếu tố vật chất và kỹ thuật (nguyên vật liệu, bán thành phẩm, sản phẩm cuối cùng và những thông tin hậu cần) để cho quá trình chính yếu của tổ chức, doanh nghiệp được tiến hành đúng mục tiêu đặt ra cũng như đáp ứng đúng đòi hỏi của khách hàng.*

1.2 Nội dung hoạt động hậu cần kinh doanh

Hậu cần là tập hợp một loạt các hoạt động chức năng được lặp lại nhiều lần trong suốt dòng lưu thông, trong đó nguyên vật liệu thô được chuyển hoá thành sản phẩm cuối cùng. Kênh cung ứng hiện vật dùng để lấp đầy lỗ hổng về thời gian và không gian giữa các nguồn cung ứng với địa điểm sản xuất. Tương tự, kênh phân phối hàng hoá dùng để lấp đầy những khoảng cách về thời gian và không gian giữa doanh nghiệp sản xuất với các khách hàng của nó. Toàn bộ hoạt động của hai vế này liên kết và phối hợp với nhau tạo thành hậu cần kinh doanh.



Sơ đồ 1.1: Khái quát về hoạt động hậu cần

Tổng thể các hoạt động hậu cần có thể phân thành hai nhóm chính: hoạt động hậu cần cơ bản và hoạt động hậu cần hỗ trợ.

• **Các hoạt động hậu cần cơ bản**, gồm có:

(1) Dịch vụ khách hàng: Xác định nhu cầu và mong muốn của khách hàng đối với dịch vụ hậu cần; xem xét phản ứng của khách hàng đối với chất lượng dịch vụ; đặt ra các mức chất lượng dịch vụ phù hợp;

(2) Xử lý đơn hàng và cung ứng: Quy trình bán hàng - đặt hàng; phương thức chuyển giao thông tin đặt hàng; các nguyên tắc và điều kiện đặt hàng;

(3) Quản trị dự trữ: Chính sách dự trữ đối với nguyên vật liệu và thành phẩm; dự báo bán hàng ngắn hạn; số lượng, quy mô và địa điểm của các điểm dự trữ; cung ứng đúng thời điểm (Just In Time - JIT); chiến lược cung ứng đẩy hoặc chiến lược cung ứng kéo;

(4) Vận chuyển: Lựa chọn loại hình phương tiện vận chuyển; cước phí vận tải; thiết kế tuyến đường; lịch trình vận chuyển; xử lý vận đơn; kiểm soát vận chuyển;

(5) Duy trì thông tin hậu cần; Thu thập thông tin và lưu trữ; phân tích dữ liệu; các quy trình kiểm soát;

• **Các hoạt động hậu cần hỗ trợ**, gồm có:

(1) Nghiệp vụ kho: Quyết định về khoảng không gian trong kho; thiết kế cửa nhận hàng và sắp xếp hàng hoá trong kho; hình dạng kho, loại kho;

(2) Bốc dỡ và chất xếp hàng hoá: Lựa chọn thiết bị và chính sách thay thế trang thiết bị; quy trình nhận đơn đặt hàng; dự trữ hàng hoá;

(3) Hoạt động mua: Lựa chọn nguồn cung ứng; thời gian mua; số lượng mua;

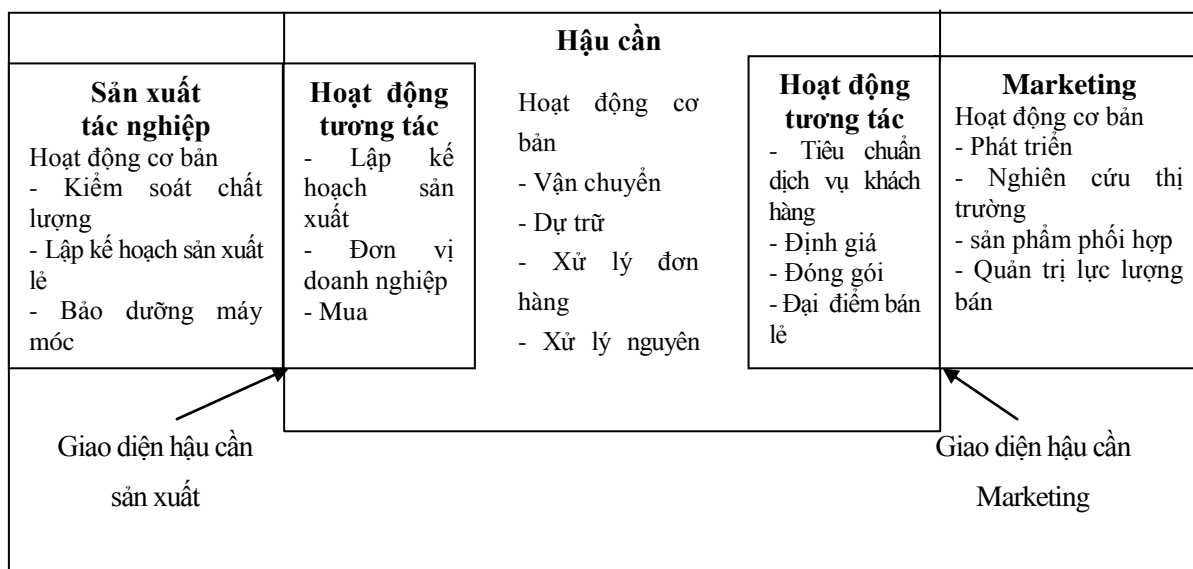
(4) Đóng gói bao gói bảo vệ hàng hóa: Thiết kế bao gói; tổ chức bao gói;

v.v

1.3 Hậu cần kinh doanh trong một doanh nghiệp

Không phải những người ủng hộ quan điểm marketing hay quan điểm sản xuất đã bỏ qua tầm quan trọng của hậu cần, mà thực tế cả marketing và sản xuất đều coi hậu cần là một bộ phận trong chức năng hoạt động của mình. Tuy nhiên, trước đây các doanh nghiệp thường không phân định rạch ròi các chức năng marketing, sản xuất và hậu cần. Khi chức năng hậu cần không được phân định rạch ròi như vậy đã ảnh hưởng tiêu cực đến chất lượng dịch vụ khách hàng và đến tổng chi phí hậu cần. Theo quan điểm quản trị hiện đại, hậu cần được coi như một chức năng độc lập, đồng thời có mối quan hệ liên kết với hai chức năng cơ bản của doanh nghiệp là marketing và sản xuất.

Hậu cần đóng góp cho doanh nghiệp bằng việc giao hàng cho khách đúng thời điểm, đúng nơi và đúng mặt hàng. Câu hỏi nảy sinh ở đây là: Ai là khách hàng của dịch vụ hậu cần? Đối với dịch vụ này thì khách hàng có thể ở bất kỳ điểm giao hàng nào. Đó có thể là khách hàng tiêu dùng cuối cùng, có thể là các cửa hàng bán buôn, bán lẻ, có thể là kho nhập hàng, hoặc là doanh nghiệp sản xuất. Trong một số trường hợp, khách hàng là những cá nhân và doanh nghiệp độc lập, nhận chuyển giao quyền sở hữu đối với hàng hoá và dịch vụ được giao. Một số trường hợp khác thì khách hàng là những bộ phận chức năng khác của cùng một doanh nghiệp, hoặc là đối tác kinh doanh trong cùng một mạng lưới. Cho dù khách hàng nội tại hay bên ngoài, dù động cơ và mục đích giao hàng khác biệt thế nào, thì những đòi hỏi của khách hàng đều là trọng điểm và động lực để hoàn thành các mức chất lượng dịch vụ hậu cần.



1.4 Vai trò của hậu cần kinh doanh

Hậu cần thực sự tạo ra giá trị - giá trị cho khách hàng, các nhà cung ứng của doanh nghiệp và cho chính doanh nghiệp. Giá trị trong hậu cần chính là *giá trị thời gian và địa điểm*. Sản phẩm và dịch vụ sẽ không có giá trị nếu người tiêu dùng không có được chúng đúng nơi và đúng lúc khi họ muốn tiêu dùng. Ví dụ như, vé vào xem một sự kiện thể thao sẽ không có giá trị đối với những khán giả khi chúng không sẵn có tại thời điểm cũng như địa điểm sự kiện đó diễn ra, hoặc lượng dự trữ được duy trì ở mức thấp so với nhu cầu của

các cổ động viên. Việc quản trị hậu cần có hiệu quả xem xét mỗi hoạt động trong chuỗi cung ứng đều đóng góp vào quá trình làm tăng thêm giá trị. Nếu giá trị gia tăng được tạo ra quá thấp, một câu hỏi đặt ra là có nên duy trì những hoạt động đó hay không? Tuy nhiên giá trị gia tăng được tạo ra khi khách hàng sẵn sàng trả một mức giá cao hơn so với chi phí để đưa sản phẩm tới tay họ. Đối với nhiều doanh nghiệp trên toàn thế giới, hậu cần đã trở thành một quá trình quan trọng trong việc tạo ra giá trị gia tăng ngày càng lớn do một số lý do sau:

- **Chi phí là quan trọng**

Trong suốt nhiều năm qua, các nghiên cứu đã hướng tới việc xác định chi phí hậu cần ở tầm vĩ mô và tầm doanh nghiệp. Đã có nhiều dự đoán khác nhau về mức chi phí cho hậu cần. Theo quỹ tiền tệ thế giới (IMF) thì chi phí hậu cần trung bình chiếm khoảng 10-12% tổng sản phẩm quốc nội (GDP) toàn thế giới. Đối với từng doanh nghiệp, chi phí hậu cần chiếm từ 04 - 30% doanh thu. Trong đó, tỷ lệ phân phối chi phí cho từng hoạt động hậu cần của doanh nghiệp như sau:

Bảng 1.1: Tỷ lệ chi phí phân phối vật chất trung bình trong doanh thu và chi phí đơn vị

Chủng loại	% Doanh thu	\$/đơn vị
Vận chuyển	2,88%	19,13
Dự trữ	2,09	21,94
Dịch vụ khách hàng/xử lý đơn hàng	0,55	6,58
Chi phí hành chính	0,40	3,32
Chi phí vận chuyển hàng dự trữ	2,32	32,27

Tổng chi phí phân phối 8,01% \$ 80,27

Nguồn: Quản trị hậu cần, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, 2012

Bảng 1.1 chỉ ra kết quả của một cuộc điều tra gần đây về chi phí hậu cần của doanh nghiệp. Mặc dù cuộc điều tra cho thấy chi phí phân phối hàng hóa chiếm khoảng 8% doanh thu, nhưng lại chưa bao gồm chi phí cung ứng, có lẽ chiếm thêm 1/3. Điều này dẫn đến chi phí hậu cần trung bình của doanh nghiệp là khoảng 10,5%. Tuy nhiên, khi xác định chi phí hậu cần, thì chi phí này lại đứng thứ hai chỉ sau giá trị hàng mua. Giá trị được tạo ra bằng cách tối thiểu hóa những chi phí này là có lợi cho người tiêu dùng và bản thân doanh nghiệp.

- **Phạm vi cung ứng và phân phối của doanh nghiệp được mở rộng**

Quá trình toàn cầu hóa, công nghiệp hoá khắp mọi nơi phụ thuộc rất nhiều vào việc thực hiện cũng như chi phí cho hoạt động hậu cần, khi các doanh nghiệp có tầm nhìn xa muốn đưa hoạt động của mình vươn ra thế giới. Cùng với nó, hậu cần sẽ có vai trò ngày càng quan trọng trong doanh nghiệp bởi các chi phí, đặc biệt là các chi phí vận chuyển đang chiếm một phần ngày càng lớn trong cơ cấu tổng chi phí. Ví dụ như, khi một doanh nghiệp tìm kiếm những nguồn cung ứng từ thị trường nước ngoài để phát triển sản phẩm, động cơ chính là nhằm tăng lợi nhuận. Chi phí nguyên vật liệu và lao động có thể giảm xuống, trong khi chi phí hậu cần có xu hướng tăng lên vì các chi phí vận chuyển và dự trữ ngày càng lớn.

Sự cân đối giữa chúng có thể dẫn đến việc tăng lợi nhuận do giảm chi phí nguyên vật liệu, lao động và chi phí hành chính, nhưng lại xuất hiện chi phí hậu cần và thuế. Việc sử dụng các nguồn lực bên ngoài làm tăng thêm giá trị, nhưng đòi hỏi quản lý chặt chẽ, cẩn thận hơn về chi phí hậu cần và về thời gian lưu chuyển hàng hóa trong kênh cung ứng.

- **Hậu cần có vai trò quan trọng trong việc tạo lập chiến lược kinh doanh**

Các doanh nghiệp tiêu tốn một khối lượng lớn thời gian để tìm cách tạo ra sự khác biệt trong việc cung ứng sản phẩm của mình so với các đối thủ cạnh tranh. Khi nhà quản trị nhận thấy rằng hậu cần có ảnh hưởng đến một phần đáng kể chi phí của doanh nghiệp cũng như kết quả của các quyết định trong quá trình cung ứng tạo ra các mức độ dịch vụ khách hàng khác nhau thì hậu cần được xem như một công cụ hiệu quả để cạnh tranh tốt hơn trên thị trường.

- **Hậu cần làm tăng đáng kể giá trị đối với khách hàng**

Một sản phẩm và dịch vụ sẽ có rất ít giá trị nếu không sẵn có cho khách hàng vào thời điểm và địa điểm mà họ có nhu cầu tiêu dùng. Một khi doanh nghiệp chấp nhận chi phí để vận chuyển hàng hóa đến với khách hàng hoặc dự trữ nhằm đảm bảo cung ứng kịp thời về mặt thời gian thì sẽ tạo ra giá trị đối với những khách hàng mà trước đó doanh nghiệp chưa có được. Như vậy, rõ ràng hậu cần cũng tạo ra giá trị gia tăng như việc sản xuất một sản phẩm có chất lượng cao và giá thành thấp.

Nguồn bên trong		Nguồn bên ngoài
Lợi nhuận		Lợi nhuận
.....	
Marketing		Marketing
Hậu cần		Hậu cần
Tổng phí		Thuế
Nguyên vật liệu		Tổng phí
		Nguyên vật liệu
Lao động		Lao động

Sơ đồ 1.3: Lợi ích kinh tế của việc khai thác từ nguồn hàng ngoài nước giá thấp so với nguồn cung ứng tại địa phương giá cao hơn

Nhìn chung, hoạt động kinh doanh tạo ra bốn loại giá trị trong sản phẩm và dịch vụ. Đó là (1) giá trị cấu thành, (2) giá trị thời gian, (3) giá trị địa điểm và (4) giá trị sở hữu. Hoạt động hậu cần tạo ra hai trong bốn loại trên. Giá trị cấu thành được tạo ra bởi quá trình sản xuất, khi đầu vào chuyển hóa thành đầu ra hay các nguyên liệu thô chuyển hóa thành các thành phẩm. Hậu cần kiểm soát *giá trị thời gian* và *địa điểm* của sản phẩm chủ yếu thông qua hoạt động vận chuyển, luồng thông tin và hoạt động dự trữ. Giá trị sở hữu được tạo thành thông qua hoạt động marketing, quảng cáo, thông tin, hỗ trợ kỹ thuật

và phương thức bán, giá cả và tín dụng để giúp đỡ khách hàng sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp.

- ***Nhu cầu khách hàng ngày càng phải được đáp ứng nhanh***

Các nhà bán lẻ đồ ăn nhanh, các thiết bị thanh toán tiền tự động, dịch vụ giao hàng qua đêm và thư điện tử trên Internet đưa khách hàng tới mong muốn sản phẩm và dịch vụ có thể được thỏa mãn ngày càng nhanh chóng. Ngoài ra, hệ thống thông tin được cải thiện và quá trình sản xuất linh hoạt đã hướng thị trường tới việc đáp ứng rộng rãi nhu cầu. Để khắc phục tình trạng người tiêu dùng phải chấp nhận triết lý "một cỡ phù hợp với mọi người" trong khi mua sản phẩm, người sản xuất giờ đây đưa những sản phẩm đáp ứng nhu cầu của từng khách hàng riêng lẻ.

Các doanh nghiệp cũng đang áp dụng triết lý đáp ứng nhanh vào hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm thỏa mãn yêu cầu của chính công tác marketing của họ. Triết lý đáp ứng nhanh cũng được các doanh nghiệp vận dụng để tạo ra lợi thế trong công tác marketing. Mặc dù doanh nghiệp có thể thu lợi nhuận cao từ việc tăng lượng bán, chứ không phải do giảm chi phí thông qua hiệu quả của công tác quản trị hậu cần. Chi phí cho quá trình vận chuyển thậm chí có thể tăng lên, nhưng lợi nhuận cao sẽ bù đắp cho các khoản chi phí này.

Ví dụ 1.1: Bennetton là một công ty sản xuất quần áo thể thao của Ý. Dệt kim là mặt hàng chủ yếu của công ty. Năm ở Pozzano, Ý, hàng năm, Benetton đã sản xuất và phân phối 50 triệu sản phẩm trên toàn thế giới, chủ yếu là len, quần âu và áo choàng.

Benetton nhận thấy con đường nhanh nhất để vận hành một hệ thống phân phối là thiết lập một chu trình điện tử kết nối các đại lý, nhà máy và kho dự trữ. Khi một người bán hàng tại một trong những cửa hàng đang bán rất chạy, giả sử là áo len đỏ, cô ta sẽ gọi đến một trong 80 đại lý của hệ thống toàn cầu đó, rồi sau đó thông tin được chuyển tới bộ phận trung tâm ở Ý. Do áo len được thiết kế dựa trên một hệ thống thiết kế có sự trợ giúp của máy tính, máy tính của trung tâm có tất cả thông số của chiếc áo dưới dạng mã hóa để từ đó chuyển tới máy dệt để tiến hành sản xuất. Sau đó áo được đóng gói, ghi nhãn địa chỉ của cửa hàng tại Los Angeles và được chuyển vào kho. Chỉ một kho dự trữ có thể phục vụ cho 5.000 cửa hàng của Benetton tại 60 nước trên thế giới. Chu trình này trị giá 30 triệu USD nhưng chỉ cần 8 người làm việc, trung tâm phân phối có thể vận chuyển 300.000 sản phẩm một ngày.

Khi áo được xếp cẩn thận vào 300.000 điểm trong kho, máy tính sẽ điều khiển robot để vận chuyển chúng. Robot sẽ đọc các đoạn mã trên bao bì, chọn đúng những hộp cần đưa tới Los Angeles và chuyển chúng lên máy bay. Kể cả thời gian sản xuất, Benetton có thể chuyển hàng tới Los Angeles trong vòng 4 tuần. Nếu công ty đã có sẵn áo trong kho thì công việc này chỉ mất 1 tuần. Đây quả là một điều kỳ diệu trong ngành công nghiệp may mặc vốn nổi tiếng là chậm chạp và thậm chí nhiều người còn phải lo lắng cho việc đặt hàng lại. Và nếu như Benetton chợt phát hiện ra rằng không sản xuất áo Bludông màu đen và tím, những mặt hàng bán rất chạy trong năm nay, họ có thể sản xuất và vận chuyển chớp nhoáng áo Bludông đen và tím trong vòng vài tuần.

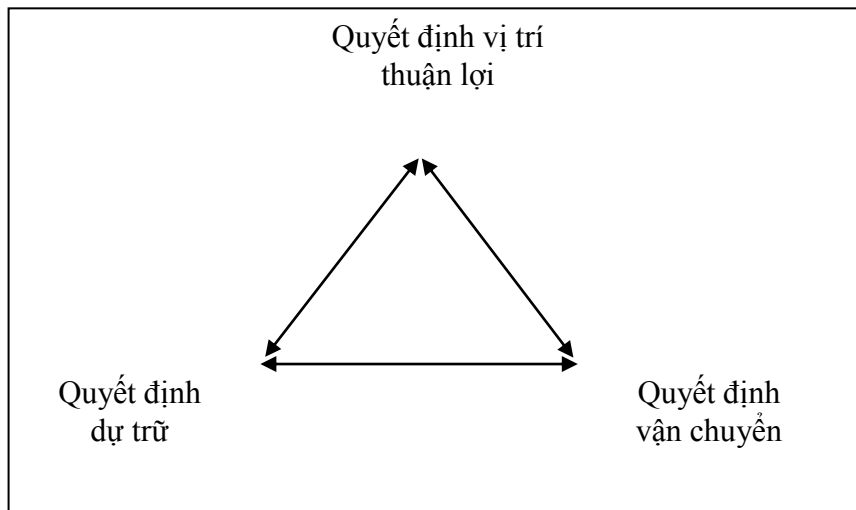
1.5 Tiếp cận về quản trị hậu cần kinh doanh

Theo cách tiếp cận thông thường thì "Quản trị hậu cần bao gồm việc thiết kế và thực thi các hệ thống kiểm soát dòng vật liệu, bán thành phẩm và thành phẩm để trợ lực cho chiến lược của đơn vị kinh doanh".

Theo Hội đồng quản trị hậu cần Hoa Kỳ thì "Hậu cần là quá trình hoạch định, thực thi, tổ chức và kiểm soát một cách hiệu quả dòng lưu chuyển, dự trữ các nguyên vật liệu, bán thành phẩm và sản phẩm cuối cùng cùng những thông tin từ điểm gốc đến điểm tiêu dùng với mục tiêu đáp ứng đúng những đòi hỏi của khách hàng".

Trên cơ sở khái niệm, tầm quan trọng và cách tiếp cận hoạt động hậu cần, cần tiến hành nghiên cứu hoạt động hậu cần một cách hệ thống. Có hai chủ đề được sử dụng khi nghiên cứu những công việc mà công tác quản trị hậu cần cần làm và các kỹ năng cần có để thực hiện chúng.

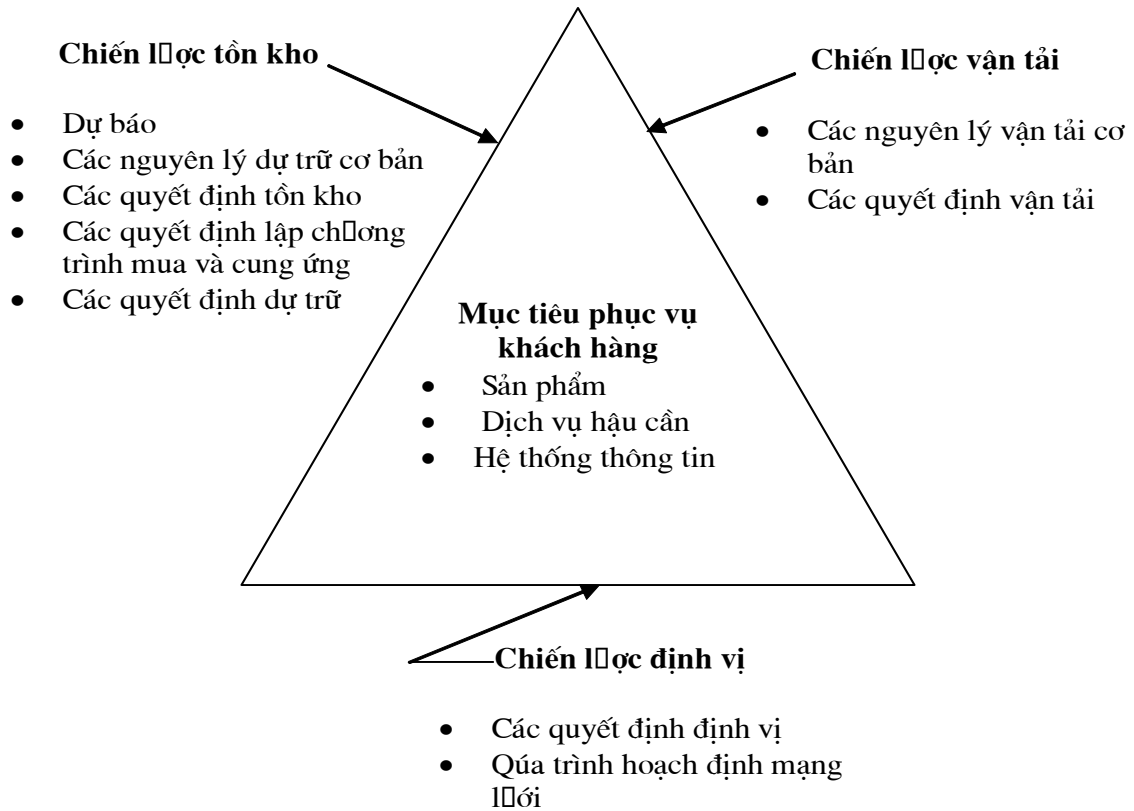
Thứ nhất, hoạt động quản trị xem như hoạt động thực hiện các nhiệm vụ, lập kế hoạch, tổ chức, kiểm soát nhằm đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Lập kế hoạch liên quan tới việc quyết định các mục tiêu của doanh nghiệp, tổ chức liên quan đến việc thu hồi và xác định các nguồn lực của doanh nghiệp để hoàn thành mục tiêu và kiểm soát liên quan tới việc đánh giá các hoạt động của doanh nghiệp và đưa ra các hành động khắc phục khi hoạt động không phù hợp với mục tiêu.



Thứ hai, phải thừa nhận rằng các cấp quản trị viên từ cấp cơ sở đến cấp cao, thường sử dụng nhiều thời gian cho hoạt động lập kế hoạch. Lập kế hoạch có hiệu quả cần phải xem xét đến các mục tiêu của doanh nghiệp, tuân theo các khái niệm và nguyên tắc hướng dẫn lập kế hoạch và phải có các công cụ để sắp xếp, phân loại các hoạt động. Đối với quản trị hậu cần, kế hoạch hóa xem xét tới tam giác quyết định cơ bản về vị trí, dự trữ và vận chuyển. Kết quả của các quyết định này là các mức độ dịch vụ khách hàng cần đạt được.

Do đó, nội dung quản trị hậu cần kinh doanh được khái quát hóa như sau:

Sơ đồ 1.5: Mô hình tổng quát về quản trị hậu cần kinh doanh



1.6 Hướng dẫn học tập và thảo luận chương 1

1. Bản chất hậu cần kinh doanh, các hoạt động hậu cần chủ yếu và hoạt động hỗ trợ?
2. Hậu cần kinh doanh trong một doanh nghiệp và trong nền kinh tế?
3. Mục tiêu và vai trò quan trọng của quản trị hậu cần kinh doanh?

CHƯƠNG 2. SẢN PHẨM HẬU CẦN VÀ DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG HẬU CẦN

Mục tiêu bao trùm của Logistics là cung ứng hàng hoá và dịch vụ tới khách hàng đúng với những nhu cầu và đòi hỏi của họ theo cách thức hiệu quả nhất. Nói cách khác là nhằm đạt được các mục tiêu cung ứng đúng sản phẩm, đảm bảo thông tin đầy đủ và chất lượng dịch vụ khách hàng với tổng chi phí nhỏ nhất. Các hoạt động hậu cần tồn tại nhằm mục tiêu thoả mãn những nhu cầu của khách hàng thông qua các chức năng hỗ trợ cho phía sản xuất và marketing. Đây cũng là thách thức lớn đối với các nhà quản trị hậu cần - làm thế nào để cân đối được giữa một bên là chi phí với bên kia là chất lượng dịch vụ sao cho đạt được những mục tiêu sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp.

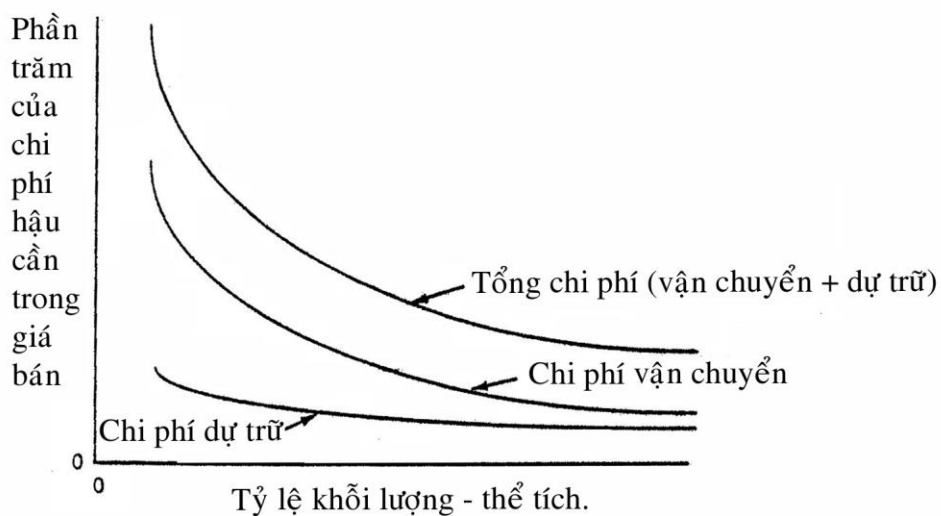
2.1 Sản phẩm hậu cần

2.1.1 Các đặc tính của sản phẩm hậu cần

Những đặc điểm quan trọng nhất của sản phẩm ảnh hưởng tới chiến lược hậu cần bao gồm những thuộc tính nội tại của sản phẩm như: khối lượng, thể tích, giá trị, tính dễ ôi thiu, dễ cháy và tính dễ thay thế. Tổng hợp những thuộc tính này trong mỗi sản phẩm sẽ đặt ra những yêu cầu về kho hàng, dự trữ, vận chuyển, bốc dỡ nguyên vật liệu và xử lý đơn hàng. Chúng được xem xét trên bốn khía cạnh: tỷ lệ giữa khối lượng và thể tích, tỷ lệ giữa giá trị và trọng lượng, khả năng thay thế và các đặc tính rủi ro.

Tỷ lệ giữa khối lượng và thể tích

Tỷ lệ giữa khối lượng và thể tích là một chỉ tiêu đo lường rất có ý nghĩa, bởi vì nó liên quan trực tiếp đến chi phí vận chuyển và lưu kho. Những sản phẩm có mật độ dày đặc có nghĩa là tỷ lệ giữa khối lượng và thể tích lớn (thép cuộn, ấn phẩm, đồ hộp...) sẽ có lợi cho các phương tiện vận tải và lưu kho với chi phí thấp. Ngược lại khi vận chuyển những sản phẩm có mật độ dày đặc thấp (bóng chuyền bãi biển, khoai tây chiên, thuyền và chup đèn...), đôi khi trọng tải của xe vẫn còn, nhưng sức chứa của xe đã hết. Vì vậy, với cùng một khối lượng xác định, thì chi phí bốc dỡ và chi phí khoảng không lưu kho trong giá bán sẽ cao hơn. Hình 2.1 chỉ ra ảnh hưởng của sự thay đổi tỷ lệ giữa khối lượng và thể tích tới chi phí hậu cần. Khi mật độ dày đặc của sản phẩm tăng, thì tỷ lệ chi phí vận chuyển và lưu kho trong giá bán giảm. Mặc dù giá bán giảm do chi phí vận chuyển và lưu kho giảm, nhưng đây chỉ là hai trong nhiều nhân tố cấu thành nên giá. Bởi vậy tổng chi phí hậu cần có thể giảm nhanh hơn so với giá.



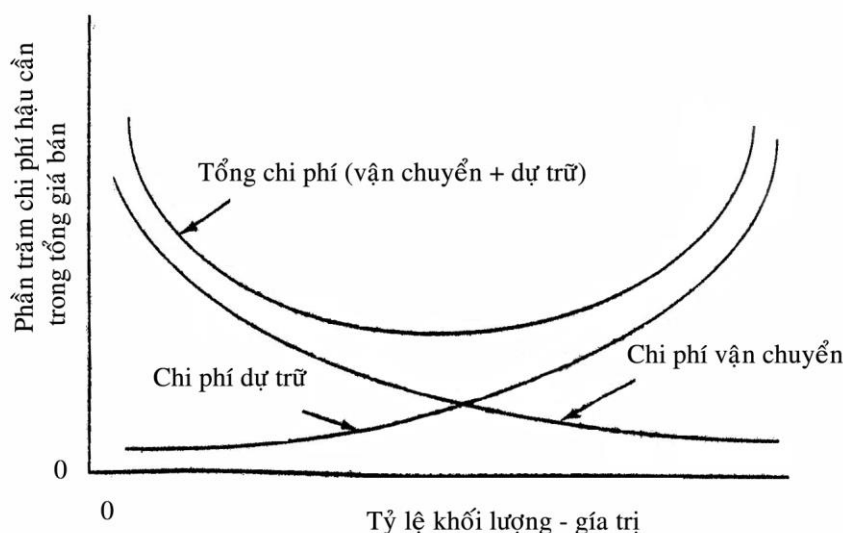
Hình 2.1: Ảnh hưởng chung của mật độ sản phẩm tới chi phí hậu cần

Ví dụ 2.1: Hãng JC Penney cho vận chuyển bằng đường biển những loại bàn ghế sản xuất theo Catalog trong trạng thái tháo rời nhằm giảm thể tích kiện hàng và giảm chi phí vận chuyển. Sau đó khách hàng tự lắp ráp sản phẩm.

Một nhà sản xuất bánh xe bằng thép cho vận chuyển bằng đường biển lô hàng dưới dạng các thanh răng được tháo rời tới một xưởng lắp ráp tại khu vực thị trường mới. Tại đây các thanh răng được ghép lại theo khuôn mẫu và thể tích của sản phẩm sẽ được phục hồi tại cảng gần địa bàn tiêu thụ càng tốt. Một lần nữa, theo phương thức này chi phí vận tải có thể được giảm thông qua việc kiểm soát tỷ lệ giữa khối lượng và thể tích của sản phẩm.

Tỷ lệ giữa giá trị và khối lượng

Giá trị sản phẩm đang trong quá trình vận chuyển và lưu kho là một nhân tố quan trọng trong việc xây dựng và phát triển chiến lược hậu cần. Chi phí lưu kho rất nhạy cảm với giá trị sản phẩm. Khi tỷ lệ giữa giá trị và khối lượng thay đổi, thì sự đánh đổi giữa chi phí vận chuyển và chi phí lưu kho là rất có ý nghĩa trong việc hoạch định hệ thống hậu cần. Hình 2.2 chỉ ra sự đánh đổi đó:



Hình 2.2. Ảnh hưởng chung của tỷ lệ giữa giá trị và khối lượng đến chi phí hậu cần

Những sản phẩm có tỷ lệ giữa giá trị và khối lượng thấp (ví dụ như than, quặng sắt, quặng bôxít và cát) có tỷ lệ chi phí lưu kho trong giá bán thấp nhưng tỷ lệ chi phí vận chuyển cao. Chi phí vận chuyển hàng dự trữ được tính theo tỷ lệ đối với giá trị sản phẩm. Giá trị hàng hoá thấp đồng nghĩa với chi phí lưu kho thấp, bởi vì chi phí vận chuyển là một nhân tố chính so với chi phí lưu kho. Mặt khác, chi phí vận chuyển lại gắn liền với khối lượng vận chuyển. Khi giá trị hàng hoá thấp, thì chi phí vận chuyển chiếm một tỷ lệ cao trong giá bán. Những sản phẩm có tỷ lệ giá trị trên khối lượng cao (các thiết bị điện tử, đồ trang sức và các nhạc cụ) thì ngược lại có chi phí lưu kho cao và chi phí vận chuyển thấp. Điều này hình thành đường tổng chi phí hậu cần có dạng chữ U. Do đó, các doanh nghiệp có sản phẩm mà tỷ lệ giá trị trên khối lượng thấp cần thường xuyên đàm phán để dành được những ưu đãi về giá vận chuyển (nói chung giá vận chuyển nguyên liệu thô thấp hơn so với thành phẩm trên cùng một khối lượng). Nếu sản phẩm có tỷ lệ giá trị trên khối lượng cao thì tốt nhất nên giảm thiểu khối lượng dự trữ. Tất nhiên một số doanh nghiệp đã cố gắng điều chỉnh tỷ lệ giá trị trên khối lượng bất hợp lý của mình bằng cách thay đổi cách tính để thay đổi giá trị hoặc thay đổi các yêu cầu về bao gói sản phẩm nhằm thay đổi khối lượng.

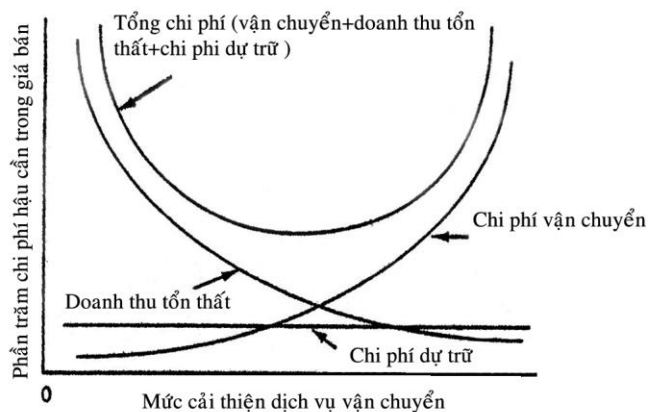
Khả năng thay thế

Khi khách hàng nhận thấy rất ít hoặc không có sự khác biệt nào giữa sản phẩm của doanh nghiệp và của các nhà cung ứng khác thì sản phẩm được cho là có khả năng thay thế cao. Điều đó có nghĩa là: khi sản phẩm thứ nhất không đủ để đáp ứng thì khách hàng sẽ sẵn sàng lựa chọn sản phẩm thứ hai. Nhiều sản phẩm như thuốc và thực phẩm là có khả năng thay thế cao. Có thể bạn biết rằng, các nhà cung ứng đã chi rất nhiều tiền để cố gắng thuyết phục khách hàng rằng thuốc kháng sinh và xà phòng giặt là không hoàn toàn như

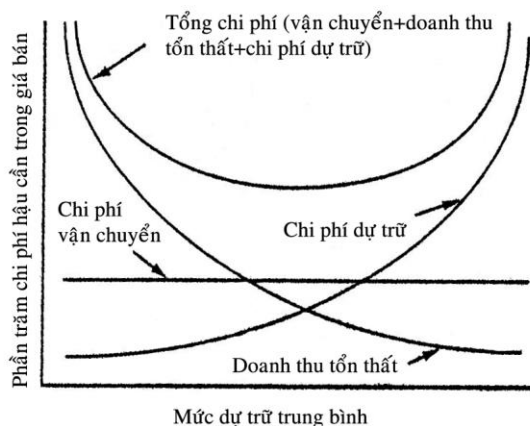
nhau. Các nhà quản lý phân phối cố gắng cung cấp sản phẩm sẵn có ở mức để khách hàng sẽ không phải tìm đến một sản phẩm thay thế nào khác.

Phần lớn, các nhà hậu cần thường không thể kiểm soát khả năng thay thế của sản phẩm, nhưng họ có nhiệm vụ lập kế hoạch phân phối những sản phẩm với các cấp độ về khả năng thay thế khác nhau. Đối với các nhà cung ứng khả năng thay thế có thể xem như là một sự tổn thất về doanh thu. Khi khả năng thay thế cao hơn có nghĩa là khách hàng sẽ có nhiều cơ hội trong việc lựa chọn các sản phẩm cạnh tranh của doanh nghiệp. Kết quả là một phần doanh thu sẽ rơi vào tay đối thủ cạnh tranh. Nói chung nhà hậu cần xử lý vấn đề này thông qua việc lựa chọn các phương thức vận tải, lựa chọn phương thức lưu kho hoặc cả hai. Xem hình 2.3

(a) Xác định mức độ dịch vụ khách hàng



(b) Xác định số kho hàng trong hệ thống hậu cần



Hình 2.3. Ảnh hưởng chung của dịch vụ vận tải và mức dự trữ trung bình tới chi phí hậu cần đối với một sản phẩm có mức độ về khả năng thay thế xác định

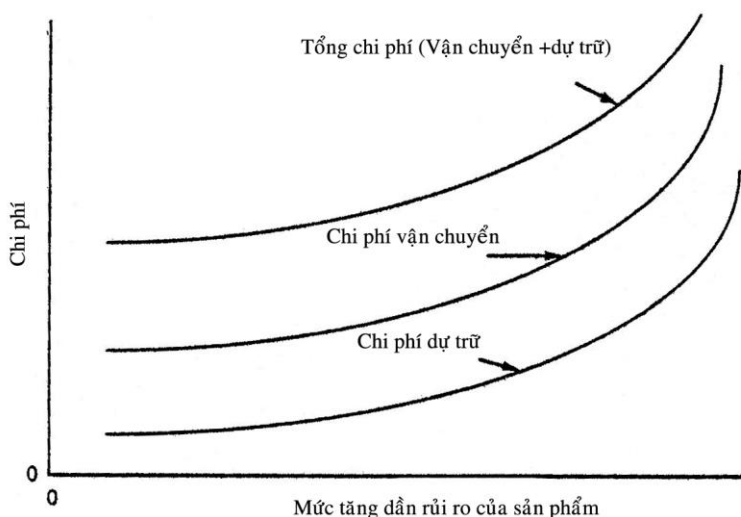
Hình 2.3a chỉ ra rằng việc cải thiện trong vận chuyển có thể làm giảm một phần tổn thất về doanh thu. Đối với một mức dự trữ trung bình xác định nhà cung cấp có thể gia tăng tốc độ, độ tin cậy trong việc phân phối sản phẩm để làm giảm mức độ tổn thất và

thiệt hại. Lúc đó sản phẩm luôn sẵn có để cung cấp cho khách hàng và đối với khách hàng việc lựa chọn những sản phẩm thay thế có thể sẽ ít đi. Tất nhiên chi phí vận chuyển tăng thêm sẽ là sự đánh đổi cho phần doanh thu bị mất đi. Hình 2.3b chỉ ra sự đánh đổi về chi phí, trừ hàng hoá sẵn có cho khách hàng là được kiểm soát thông qua mức dự trữ, với phương thức vận chuyển là không đổi. Trong trường hợp khác, các nhà hậu cần có vị trí chủ đạo trong việc kiểm soát sự ảnh hưởng do khả năng thay thế của sản phẩm tác động tới lợi nhuận của doanh nghiệp.

Đặc điểm rủi ro

Những đặc điểm về rủi ro của sản phẩm tập trung vào những vấn đề như: tính dễ ôi thiu, dễ cháy, giá trị, dễ nổ và dễ bị ăn cắp. Khi sản phẩm biểu hiện rủi ro cao ở một hay nhiều trong các rủi ro trên, nó sẽ áp đặt các giới hạn đối với hệ thống phân phối.

Những sản phẩm như bút, đồng hồ, hoặc thuốc lá có độ rủi ro về mất cắp cao. Cần phải có một sự quan tâm đặc biệt đối với việc vận chuyển và bốc dỡ các loại hàng hoá này. Nên thiết lập các kho hàng bên trong và những khu vực có rào quanh để bốc dỡ hàng hoá đó và các sản phẩm tương tự khác. Những sản phẩm dễ hư thối (hoa quả tươi và máu) yêu cầu được vận chuyển và bảo quản trong điều kiện đông lạnh, những sản phẩm như lớp xe hơi có thể làm ô nhiễm thực phẩm nên chúng không thể được cất giữ cùng chỗ trong kho hàng. Những ưu tiên đặc biệt trong vận chuyển lưu kho hoặc bao gói sẽ làm tăng chi phí phân phối.



Hình 2.4: Ảnh hưởng chung của rủi ro sản phẩm tới chi phí hậu cần

2.2 Dịch vụ khách hàng hậu cần

- **Năng lực dịch vụ khách hàng hậu cần của một doanh nghiệp**

Năng lực dịch vụ khách hàng hậu cần được đo lường và thể hiện bằng những đại lượng như:

- *Khả năng cung ứng hàng hoá theo đúng số lượng, cơ cấu, chất lượng* (tính sẵn có, tính tiện lợi): luôn có đủ hàng dự trữ trong kho để đáp ứng đúng nhu cầu của khách. Theo quan điểm truyền thống, để hàng hoá luôn lưu kho luôn có sẵn thì cần đầu tư nhiều vào dự trữ. Hiện nay, công nghệ hiện đại cho phép đặt được tính mức sẵn sàng cao trong khuôn khổ mức đầu tư hợp lý.

- *Tiêu chuẩn vận hành nghiệp vụ hậu cần*: đại lượng này bao hàm tốc độ và sự nhất quán trong việc giao nhận hàng. Thông thường, khách hàng đều muốn được nhận hàng một cách nhanh chóng. Nhưng giao hàng nhanh mà lại thất thường thì sẽ không có mấy giá trị. Khách hàng sẽ không mấy hài lòng nếu công ty hứa giao hàng ngay hôm sau, nhưng thường lại không giữ được lời hứa đó. Để công việc diễn ra trôi chảy, trước tiên công ty thường cố gắng đạt được tiêu chuẩn dịch vụ ổn định, rồi sau đó mới cố gắng nâng cao tốc độ giao hàng. Bên cạnh đó, công ty cần có được khả năng linh hoạt nhất định trong việc đáp ứng những đòi hỏi bất thường của khách hàng. Ngoài ra còn biết cách xử lý và điều chỉnh những sai lệch không tránh khỏi. Rất hiếm công ty có thể luôn thực hiện công việc một cách hoàn hảo trong mọi tình huống. Xác suất sai hỏng có thể xảy ra, và khi đó việc xử lý sai hỏng một cách nhanh chóng và hiệu quả cũng là một khía cạnh thể hiện chất lượng dịch vụ hậu cần.

- *Tính tin cậy của dịch vụ khách hàng hậu cần*: thể hiện ở những việc như cung cấp đầy đủ thông tin về quá trình dịch vụ tới khách hàng (nếu có chậm trễ hoặc thiếu hàng thì do đâu, và các giải pháp chỉnh sửa sẽ được tiến hành khi nào); sự hợp tác giữa hai bên cung ứng - khách hàng; thái độ phục vụ tận tình và đáng tin cậy của các nhân viên, v.v...

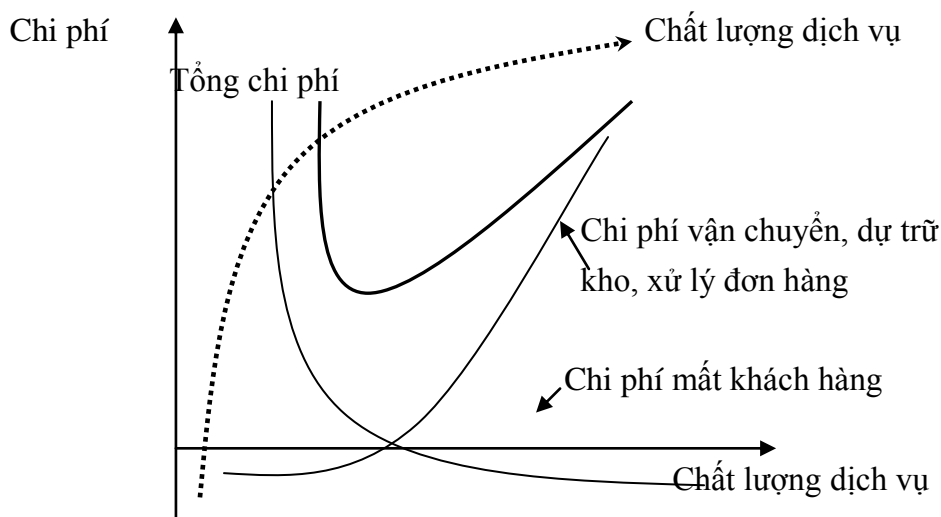
- ***Tổng chi phí và mức dịch vụ khách hàng hậu cần***

Tổng chi phí hậu cần bao gồm tất cả những chi tiêu cần thiết để thực hiện những yêu cầu trong hoạt động hậu cần. Chi phí hậu cần có thể chiếm từ 04 -30% tổng doanh thu tùy thuộc vào loại hình sản xuất - kinh doanh, vị trí địa lý và giá trị của nguyên vật liệu tạo ra sản phẩm. Như vậy, ta thấy hậu cần là một trong những chức năng dùng nhiều nguồn lực tài chính nhất giữa các hoạt động của công ty.

Mặc dù mức chi phí cao như vậy, nhưng mục tiêu của hậu cần không phải là giảm thiểu tổng chi phí, mà thách thức ở đây là sử dụng chi phí một cách hiệu quả sao cho chức năng hậu cần giúp doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Muốn giảm thiểu chi phí thì sẽ phải dùng phương tiện vận tải tốc độ chậm, dự trữ hàng ở mức thấp nhất, và sẽ không đầu tư vào xây dựng kho bãi riêng cho mình, và tất cả sẽ làm ảnh hưởng nhiều đến chất lượng dịch vụ khách hàng. Đôi khi giao hàng chậm và chi phí thấp là thích hợp (vật liệu xây dựng). Nhưng cũng có nhiều trường hợp đòi hỏi của khách hàng rất cao (phát chuyển nhanh thư từ, quà và tài liệu trong vòng 24 giờ, Federal Express). Bởi vậy, cần phải cân nhắc mối tương quan giữa chi phí hậu cần và dịch vụ khách hàng sao cho có thể đáp ứng được đúng mặt hàng, đúng nơi, đúng lúc khách hàng cần với chi phí hiệu quả

nhất, và doanh nghiệp đạt được mục đích kinh doanh của mình. Cân đối giữa năng lực hậu cần với những yêu cầu và mong đợi của khách hàng - đây chính là hạt nhân của quá trình soạn thảo chiến lược hậu cần.

Mức độ dịch vụ và tổng chi phí hậu cần là hai đại lượng có mối quan hệ tỉ lệ nghịch với nhau. Bởi vậy trong những nỗ lực giảm chi phí hậu cần, các nhà quản trị cần có cái nhìn tổng thể, và lựa chọn các phương tiện sao cho có thể thoả mãn được khách hàng một cách hiệu quả nhất. Đồ thị dưới đây sẽ mô tả một cách hình tượng mối tương quan đánh đổi này. Hình 2.5 cho thấy vấn đề nảy sinh khi đặt ra các mức dịch vụ khách hàng. Khi càng nhiều khách hàng thoả mãn với chất lượng dịch vụ hậu cần, thì số khách hàng trung thành sẽ đông hơn, và doanh thu từ khách hàng bỏ đi sẽ giảm. Nghĩa là, khi các sai phạm như giao hàng chậm và không tin cậy, xử lý đơn đặt hàng sai, thiếu hàng dự trữ, v.v được giảm thiểu, thì chất lượng dịch vụ được cải thiện và doanh thu bị mất cũng nhỏ đi. Việc tăng cường chất lượng dịch vụ hậu cần là bao hàm việc tăng chi phí cho vận chuyển, cho dự trữ, cho xử lý đơn đặt hàng. Cân đối giữa hai lực lượng này sẽ cho được điểm tối ưu, đó là điểm nhỏ hơn 100% chất lượng dịch vụ, chúng ta không thể thoả mãn với tất cả khách hàng một cách hoàn hảo được, bởi chi phí càng gần tới 100% sẽ càng tăng với mức gia tốc, mà chúng ta chỉ có thể tập trung vào nhóm khách hàng trọng điểm.



Hình 2.5. Nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng

Tương tự thế, trên một phương diện khác cho thấy mâu thuẫn giữa chi phí vận chuyển và chi phí dự trữ. Vận chuyển bằng những phương tiện có tốc độ cao như xe tải, máy bay thì chi phí sẽ tăng rất lớn; nhưng bên cạnh đó, sẽ không phải phải dự trữ một lượng hàng lớn trong kho, giảm được chi phí bảo quản, xếp dỡ và tránh ứ đọng tài chính. Vì vậy lựa chọn tốt nhất là khi tổng chi phí hậu cần đạt mức tối thiểu và đó không phải là mức thấp nhất của từng nghiệp vụ hậu cần.

Có thể khái quát tổng chi phí hậu cần bằng công thức sau:

$$TC = C_d + C_v + C_D + C_H + C_T$$

Trong đó:

TC: Tổng chi phí hậu cần; C_d: Chi phí đặt hàng và nghiệp vụ mua hàng; C_v: Chi phí vận chuyển; C_D: Chi phí dự trữ; C_H: Chi phí giảm doanh số do chất lượng hậu cần kém; C_T: Chi phí giảm doanh số do thiếu hàng bán cho khách.

2.3 Hướng dẫn học tập và thảo luận chương 2

1. Bản chất và đặc điểm của sản phẩm hậu cần, đường cong 80-20 với cách phân loại ABC và các ứng dụng?
2. Các yếu tố và tầm quan trọng của dịch vụ khách hàng hậu cần, mối quan hệ giữa dịch vụ khách hàng với doanh thu, với chi phí và với thua lỗ?

CHƯƠNG 3. THÔNG TIN HẬU CẦN VÀ XỬ LÝ ĐƠN HÀNG

Đảm bảo đầy đủ thông tin hậu cần là một mục tiêu quan trọng của quản trị hậu cần. Điều đó đặc biệt quan trọng trong quá trình thiết lập và xử lý đơn hàng - một nội dung cơ bản của quản trị hậu cần kinh doanh.

3.1 Thông tin hậu cần

Mục đích chính của việc tuyển chọn, duy trì lưu giữ và xử lý các dữ liệu trong một doanh nghiệp là ra những quyết định, từ những quyết định chiến lược đến những quyết định về hoạt động thường ngày. Trong nhiều năm những hoạt động này được thực hiện không thống nhất. Tuy nhiên với khả năng xử lý tốc độ cao và dung lượng lưu trữ dữ liệu lớn chưa từng có của máy tính, chu trình xung quanh việc nắm giữ dữ liệu được tổ chức sắp xếp chu đáo hơn và những hoạt động trên được gọi với tên mới là hệ thống thông tin.

Chúng ta đang đề cập cụ thể đến hệ thống thông tin hậu cần. Đây là một bộ phận phụ của hệ thống thông tin toàn doanh nghiệp và nó hướng tới những vấn đề đặc thù của việc ra quyết định hậu cần. Trong phần này, chúng ta sẽ trình bày ngắn gọn hệ thống thông tin hậu cần.

Tổng quan hệ thống thông tin hậu cần

Có thể giới thiệu khái quát hệ thống thông tin hậu cần trong hình 3.1. Chú ý rằng có ba nhân tố khác nhau tạo nên hệ thống này là: (1) đầu vào, (2) cơ sở dữ liệu và các kỹ thuật xử lý có liên quan và (3) đầu ra. Dưới đây sẽ đề cập rõ hơn những nhân tố này.

- Đầu vào (Input)

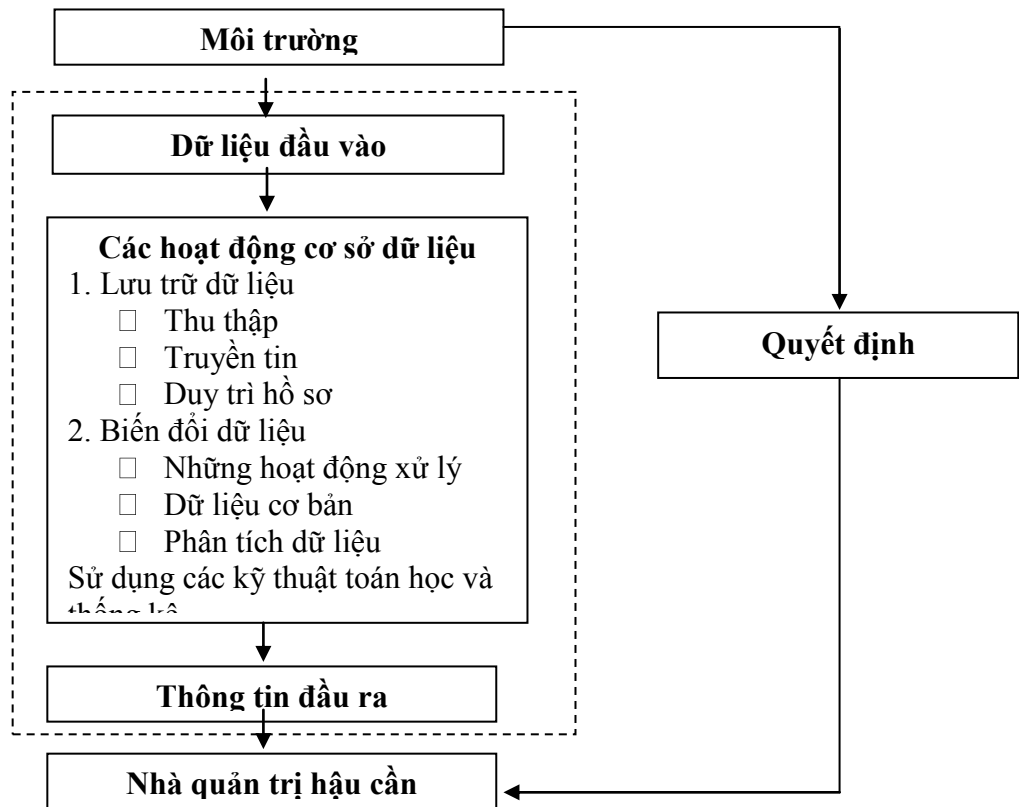
Hoạt động đầu tiên liên quan đến hệ thống thông tin là thu thập dữ liệu trợ giúp cho quá trình ra quyết định. Sau khi xác định cẩn thận những dữ liệu cần cho việc lên kế hoạch và hoạt động của hệ thống hậu cần, ta có thể có được những dữ liệu này từ nhiều nguồn khác nhau, đáng kể là từ khách hàng, từ hồ sơ của công ty, từ báo chí và từ công tác quản lý.

Khách hàng thông qua những hoạt động mua của mình, cung cấp gián tiếp những thông tin hữu dụng cho việc hoạch định. Những dữ liệu có được từ danh sách đơn hàng có ích cho các quyết định về dự báo và hoạt động, như là sản lượng bán, thời gian, địa điểm bán và quy mô đơn hàng. Tương tự như vậy, những dữ liệu về quy mô vận chuyển và chi phí vận chuyển có được từ việc phân phối sản phẩm cho khách hàng. Hoá đơn vận chuyển, đơn hàng mua và các hoá đơn là những nguồn bổ sung của loại dữ liệu sơ cấp này.

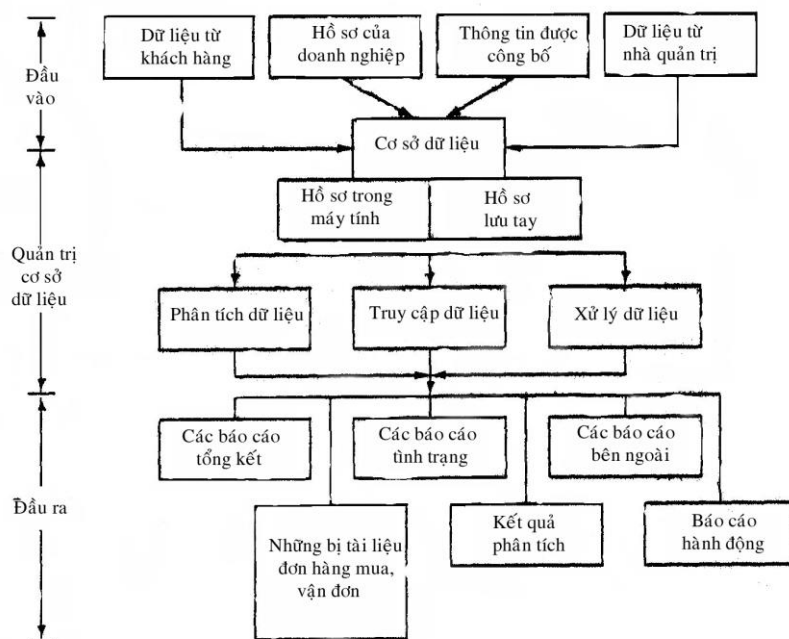
Hồ sơ của doanh nghiệp dưới dạng các bản báo cáo kế toán, báo cáo tình trạng doanh nghiệp, báo cáo từ những nghiên cứu trong và ngoài doanh nghiệp, và các báo cáo hoạt động khác nhau cung cấp rất nhiều dữ liệu. Dữ liệu từ các bản báo cáo này thường không được tập hợp cho mục đích ra các quyết định hậu cần. Việc xử lý những dữ liệu được lựa chọn có được từ hệ thống thông tin sẽ được trình bày ở phần sau.

Những dữ liệu báo chí từ những nguồn bên ngoài là một nguồn dữ liệu khác những dữ liệu có sẵn trong các bản nghiên cứu được tài trợ bởi các hiệp hội, liên hiệp thương mại, những dữ liệu có ích đối với việc tạo ra sản phẩm mà nhà cung ứng cung cấp. Ngoài

ra còn có những dữ liệu từ các tạp chí thương mại và báo chí chuyên nghiệp. Loại dữ liệu bên ngoài này có xu hướng phổ biến hơn và khái quát hơn so với những dữ liệu nội bộ.



Hình 3.1. Tổng quan mới về hệ thống thông tin hậu cần



Hình 3.2. Quan điểm truyền thống về hệ thống thông tin hậu cần

Dữ liệu từ đội ngũ nhân viên của doanh nghiệp cũng là một nguồn dữ liệu quan trọng. Dự đoán lượng bán trong tương lai, những hành động cạnh tranh, và khả năng sẵn có của nguyên vật liệu được mua chỉ là một vài ví dụ. Loại dữ liệu này không có nhiều trong hồ sơ của doanh nghiệp, trong máy tính hay thư viện như ở trong đầu óc của con người. Đội ngũ nhân viên của doanh nghiệp như là nhà quản trị, người lập kế hoạch và người cố vấn nội bộ, các chuyên gia hoạt động ở gần nguồn dữ liệu và bản thân họ cũng trở thành nguồn dữ liệu tốt.

Ví dụ 3.1: Máy tính đã mang lại một nguồn dữ liệu mới chưa từng có trước kia và đã dẫn tới cải tiến đáng kể trong hoạt động. Sear Roebuck & Co là một nhà bán lẻ những đồ phụ tùng quan trọng vượt trội. Hàng năm công ty thực hiện việc phân phối hàng những đồ phụ tùng này gần 4 triệu lần. Do khách hàng có thể 10 hay 15 năm mới mua một lần nên mô hình phân phối ít lặp lại. Theo lịch sử, nhân viên công ty sẽ phối hợp địa chỉ của khách và địa cầu bằng tay. Đối với Ontario, California, quá trình này mất 2h đồng hồ với tỷ lệ tìm ra là 50%. Sử dụng phần mềm máy tính để phối hợp địa chỉ, quá trình này chỉ mất 20 phút với tỷ lệ tìm ra là hơn 90%.

- *Quản trị cơ sở dữ liệu (Data base)*

Việc biến đổi dữ liệu thành thông tin và trình bày lại ở dạng có ích cho việc ra quyết định và liên hệ thông tin với các phương thức hỗ trợ việc ra quyết định thường được gọi là phần trung tâm của một hệ thống thông tin. Quản trị cơ sở dữ liệu liên quan tới việc lựa chọn dữ liệu lưu trữ và truy cập, lựa chọn những phương pháp phân tích để tổng hợp, và lựa chọn thực hiện chu trình xử lý dữ liệu cơ bản nào.

Vấn đề quan tâm đầu tiên trong việc thiết kế cơ sở dữ liệu sau khi xác định nội dung cơ sở dữ liệu là quyết định dữ liệu nào nên được lưu trữ trong các “bản sao cứng”, trong máy tính để truy cập nhanh, và những dữ liệu nào không nên lưu trữ ở bất kỳ cơ sở thông thường nào. Việc lưu trữ dữ liệu có thể rất tốn kém và việc quyết định lưu trữ dưới bất kỳ dạng nào nên căn cứ vào (1) tầm quan trọng của thông tin đối với việc ra quyết định của nhà hậu cần học trong doanh nghiệp, (2) tốc độ thông tin cần truy cập nhanh chóng, (3) tần suất truy cập và (4) những cố gắng cần để xử lý thông tin thành dạng cần dùng. Những thông tin cần cho việc hoạch định chiến lược không yêu cầu sẵn sàng hay truy cập thường xuyên. Ngược lại những thông tin cần cho hoạch định hoạt động yêu cầu phải sẵn sàng và truy cập thường xuyên. Một thư ký vận tải xem lại cước phí vận chuyển trong bộ nhớ máy tính hoặc người đại diện theo dịch vụ của khách hàng kiểm tra tình trạng của đơn hàng thông qua hệ thống đánh dấu và theo dõi của công ty sẽ lợi dụng những lưu trữ cơ sở này và khả năng truy cập của hệ thống thông tin.

Xử lý dữ liệu là một trong những yếu tố lâu đời và phổ biến nhất của một hệ thống thông tin. Khi máy tính lần đầu tiên được giới thiệu trong lĩnh vực kinh doanh thì mục đích của nó là giảm thiểu thời gian tính toán hoá đơn cho hàng nghìn khách hàng và chuẩn bị các

bản ghi kế toán. Bây giờ, việc chuẩn bị đơn hàng mua, vận đơn và hoá đơn vận chuyển là những hoạt động xử lý dữ liệu phổ biến để giúp đỡ nhà hậu cần hoạch định và kiểm soát dòng chảy nguyên vật liệu. Các hoạt động xử lý dữ liệu là việc chuyển đổi một cách đơn giản và dễ hiểu những dữ liệu trong các tập tin thành một số dạng thông dụng hơn.

Phân tích dữ liệu là một ứng dụng tiên tiến và hiện đại nhất của hệ thống thông tin. Hệ thống có thể chứa đựng các mô hình toán học, thống kê phổ biến và đặc thù đối với việc giải quyết vấn đề hậu cần của doanh nghiệp. Những mô hình này chuyển đổi thông tin thành các giải pháp hỗ trợ cho việc ra quyết định.

- Đầu ra (Output)

Yếu tố cuối cùng của hệ thống thông tin là bộ phận đầu ra. Đó là phương thức giao tiếp với người sử dụng trong hệ thống. Đầu ra thường gồm một số dạng và được chuyển đổi thành một số mẫu. Thứ nhất, đầu ra rõ ràng nhất là một số mẫu báo cáo như (1) báo cáo tóm lược về chi phí hoặc dữ liệu thống kê hoạt động, (2) báo cáo về tình trạng dự trữ hoặc xúc tiến hàng, (3) báo cáo bên ngoài đánh giá hoạt động kế hoạch với hoạt động thực tế, và (4) báo cáo (đơn hàng mua hoặc đơn hàng sản xuất) hướng dẫn các hoạt động. Thứ hai, đầu ra có thể có dạng các tài liệu in sẵn như hoá đơn vận chuyển và xếp dỡ hàng hoá. Cuối cùng, đầu ra có thể là các kết quả phân tích dữ liệu từ các mô hình toán học và thống kê.

Đầu vào, khả năng quản trị cơ sở dữ liệu và đầu ra là các nhân tố chủ yếu của hệ thống thông tin. Ngoài việc tăng khả năng xử lý dữ liệu, mục tiêu cơ bản của hệ thống là cung cấp các công cụ hỗ trợ ra quyết định trong công tác lập kế hoạch và điều hành hệ thống hậu cần.

• Những ví dụ về hệ thống thông tin

Hệ thống bán lẻ

Một số công ty điều hành một hệ thống bán lẻ quy mô lớn đang phát triển hệ thống thông tin chi tiết tăng tốc độ thanh toán (cải thiện dịch vụ khách hàng) cũng như tăng hiệu quả dự trữ bổ sung những mặt hàng vốn quen thuộc với người tiêu dùng (giảm chi phí). Khối lượng lớn các giao dịch thường xuyên và tổng doanh thu cao là những điều mà các nhà bán lẻ mong muốn đạt được, họ sẽ phải sử dụng máy tính và các kỹ thuật xử lý đơn hàng tiên tiến nhất để thực hiện mục tiêu.

Quản lý dự trữ của người bán

Khi các nhà bán lẻ quản lý hàng dự trữ, họ thường sử dụng một số dạng của chương trình bổ sung hàng hoá theo phương pháp điểm khởi đầu. Đó là, khi một mặt hàng trong kho giảm xuống điểm khởi đầu, một đơn hàng mua được đặt tại một cửa hàng bán lẻ bổ sung cho mặt hàng đó. Trong những hệ thống như vậy, các nhà bán lẻ phải tự dự báo và thiết lập các quy định kiểm soát hàng dự trữ. Theo hiệp hội những nhà bán lẻ lớn quốc tế, hơn 60% hàng hoá lâu bền và gần 40% hàng hoá không bền hoạt động theo chương trình bổ sung đơn hàng do các nhà bán lẻ điều hành.

Mặc dù các chương trình bổ sung hàng hoá được quản lý bởi nhà bán lẻ vẫn còn tiếp tục nhưng người ta còn mong đợi bước tiến đáng kể trong việc quản lý dự trữ bởi người bán. Với việc trao đổi dữ liệu điện tử, những người bán có thể biết được những gì

đang có trên giá hàng của nhà bán lẻ như chính bản thân người bán lẻ. Những nhà bán lẻ cho phép người bán chịu trách nhiệm về dự trữ của họ, quyết định đặt hàng những gì và khi nào thì chuyển hàng. Thông thường quyền sở hữu về dự trữ sẽ chuyển cho nhà bán lẻ một khi sản phẩm được giao nhận, cho dù một số nhà bán lẻ thậm chí muốn rằng họ không phải sở hữu hàng hoá trên giá. Mức cập nhật thông tin cao đang cho phép có những lựa chọn mới đối với quản lý dòng hàng hóa trong các kênh cung ứng.

Ví dụ 3.2: Một nhà bán lẻ lớn bán những hàng hoá thông thường thông qua gần 1000 cửa hàng. Riêng hệ thống hậu cần đã giải quyết 200.000 loại mặt hàng đến từ 20.000 nhà cung cấp. Chiến lược của công ty là mỗi cửa hàng đều phải tạo ra lợi nhuận. Điều này có nghĩa là những quyết định dự trữ từ 40.000 gian hàng cần được thống nhất tại cùng một mức dự trữ. Đồng thời, quá trình mua hàng được tập trung hoá.

Hệ thống thông tin được thiết kế nhằm hỗ trợ cho triết lý quản trị phi tập trung gồm việc lắp đặt các máy ghi trong cửa hàng có khả năng quét quang học để đọc mã vạch trên thẻ mua hàng. Với những chiếc máy vi tính tại cửa hàng và các máy chủ tại những điểm tập trung, hoạt động bán hàng tại các cửa hàng có thể được cập nhật ngay lập tức. Hệ thống đem lại nhiều lợi ích như thanh toán nhanh hơn, kiểm soát dự trữ tối ưu hơn, kiểm tra thẻ tín dụng nhanh hơn, báo cáo tình hình dự trữ tức thời và lập kế hoạch về lượng mua và thời gian mua tốt hơn.

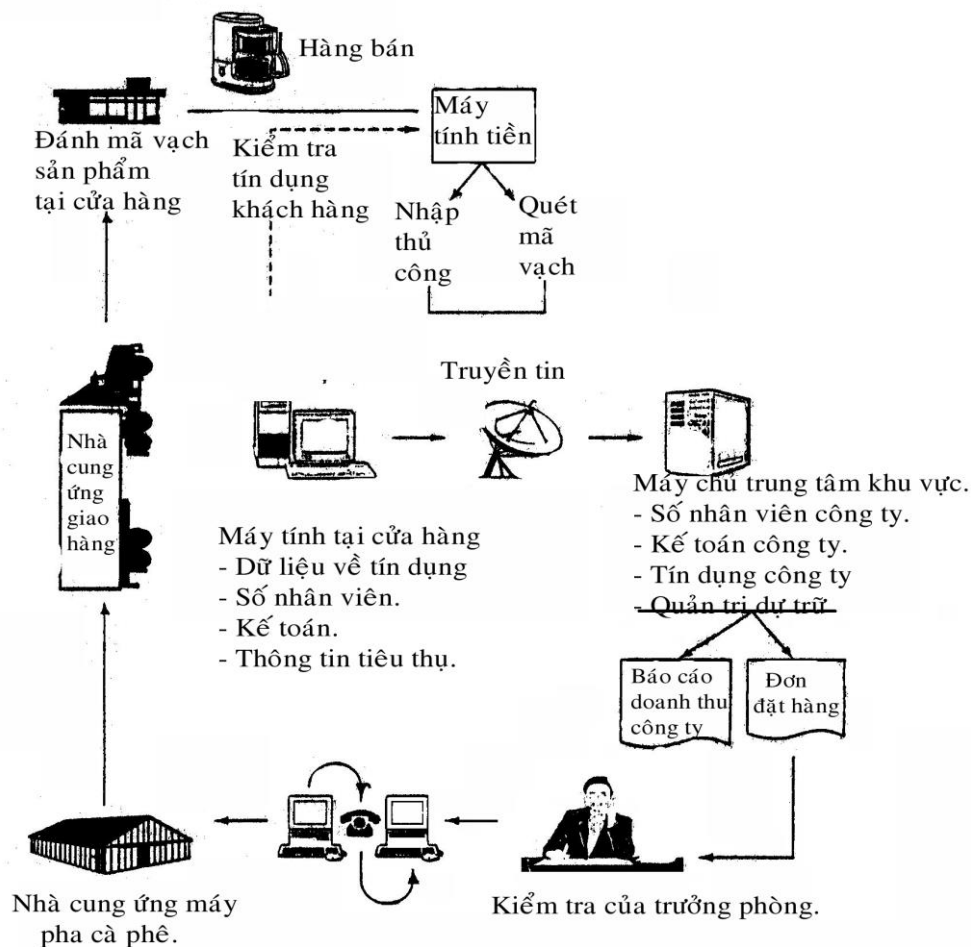
Hoạt động của hệ thống được minh hoạ theo các bước như trong mô hình 3.1. Bước đầu tiên là tiếp nhận sản phẩm từ nhà kho dự trữ hay từ nhà cung cấp. Giả sử sản phẩm là một máy pha cà phê. Một máy tạo thẻ hàng tự động cho ra một thẻ cho biết màu sắc, giá, số dự trữ, và số hiệu phòng bán hàng của chiếc máy pha cà phê đó. Khi khách hàng đem chiếc máy pha cà phê đó tới máy quét, nhân viên bán hàng sẽ quét thẻ bằng một đầu đọc hoặc có thể nhập thông tin vào máy quét bằng bàn phím.

Nếu khách hàng muốn thanh toán bằng thẻ tín dụng, thì một dụng cụ được sử dụng để kiểm tra thẻ. Trong khoảng thời gian chưa đầy một giây, toàn bộ thông tin trên thẻ sẽ được đưa vào máy vi tính của cửa hàng. Các dữ liệu về máy pha cà phê sẽ được lưu trữ trong máy tính cho đến tối. Sau đó, các dữ liệu này được tự động truyền tới một trong 22 trung tâm dữ liệu trong khu vực, tại đó những máy chủ sẽ thực hiện quá trình xử lý thông tin. Khi thanh toán được thực hiện trên thẻ tín dụng của khách hàng, những con số về doanh thu và thuế được đưa vào trong hồ sơ của phòng kế toán và một bản báo cáo uỷ nhiệm của nhân viên bán hàng sẽ được gửi tới bộ phận thanh toán lương.

Dữ liệu về doanh thu cũng được đưa vào hệ thống quản trị dự trữ của bộ phận bán máy pha cà phê. Nếu trong quá trình bán, mức dự trữ thấp hơn một điểm xác định trước thì máy tính sẽ tự động in ra một lệnh mua hàng, và được gửi đến giám đốc của bộ phận trong sáng hôm sau. Nếu giám đốc quyết định mua nhiều máy hơn thì sẽ phải thực hiện đơn đặt hàng lại với nhà cung cấp.

Cùng lúc đó, dữ liệu bán hàng được truyền qua các trung tâm dữ liệu khu vực tới một trạm xử lý dữ liệu trung tâm tại trụ sở chính của công ty, tại đây những thông tin về kinh doanh của từng đơn vị trong toàn quốc sẽ được phân tích và xử lý.

Người bán hàng yêu cầu khách hàng (người bán lẻ) cung cấp cho họ thông tin về sản phẩm mức hoặc dự trữ hiện tại. Ngày nhận hàng, hàng ứ đọng và hàng hoá bị trả lại. Thông tin được lưu chuyển qua mạng nhằm mục đích cập nhật thông tin ở mọi thời điểm. Người bán hàng đôi khi chấp nhận chi phí lớn hơn, như là việc chấp nhận chi phí vận chuyển nhưng họ cảm thấy rằng phần chi phí tăng thêm đó sẽ được bù đắp bởi doanh thu tăng lên. Doanh thu tăng lên đó có thể nhận thấy qua việc sử dụng mô hình.



Hình 3.1. Hệ thống thông tin của một nhà bán lẻ lớn

Kiểm soát và theo dõi hoạt động vận chuyển

Nhiều doanh nghiệp vận chuyển hàng hoá đang sử dụng công nghệ hiện đại để cung cấp mức dịch vụ hoàn hảo hơn cho khách hàng thông qua việc kiểm soát tốt hơn quá trình vận chuyển. Những công ty vận chuyển hàng hoá loại nhỏ như airborne Express, Federal Express và United Parcel Service đang đi đầu trong việc phát triển hệ thống thông tin này kể từ khi họ nhận ra rằng, việc làm thoả mãn nhu cầu khách hàng là tất cả những gì họ cần phải bán. Một dịch vụ giao nhận được cam kết đảm bảo, và một hệ thống kiểm soát, theo dõi việc vận chuyển tiên tiến sẽ giúp doanh nghiệp thực hiện được mục tiêu của mình.

Liên lạc qua vệ tinh là một công nghệ mới nhất được tích hợp vào trong hệ thống kiểm soát và theo dõi hoạt động vận chuyển. Đối với một hệ thống đúng thời điểm ở những nơi mà điểm vận chuyển đến không ổn định có thể gây ra những hiệu quả nghiêm trọng cho hoạt động sản xuất và tác nghiệp, lúc này những vệ tinh quan sát được sử dụng để nhận dạng chính xác vị trí chuyển hàng đến khi những vệ tinh này di chuyển qua các đường ống vận chuyển phân phối.

Hệ thống hỗ trợ ra quyết định

Đối với những trạm xăng tự động, vấn đề điều động các xe tải đi tiếp xăng là một vấn đề thuộc về kế hoạch tác nghiệp. Vấn đề này có thể được trợ giúp bởi một hệ thống thông tin được thiết kế tốt. Những phương pháp tổng hợp trong hệ thống thông tin như các phương pháp phân tích dữ liệu cũng như tổ chức dữ liệu và thể hiện nó có thể hỗ trợ người sử dụng trong việc đưa ra những quyết định quan trọng. Các phương pháp phân tích dữ liệu có thể thể hiện dưới các thủ tục được tối ưu hoá. Trong một hệ thống thông tin được thiết kế tốt, người sử dụng không những có thể yêu cầu hệ thống cung cấp những câu trả lời ưu tiên khi gặp phải khó khăn trong khi ra quyết định mà còn có thể tác động qua lại với hệ thống nhằm cung cấp những thông tin đầu vào để có thể tìm ra các giải pháp khả thi, thực tiễn cho vấn đề hơn là những nguồn thông tin đầu vào đưa ra bởi các mô hình toán học.

Ví dụ 3.2: Một công ty chuyên vận chuyển bằng xe tải theo hợp đồng hiện tại đang sử dụng hệ thống liên lạc hai chiều qua vệ tinh di động và hệ thống định vị để giữ khoảng cách giữa các xe tải trong vùng nhằm mục đích cải tiến các hoạt động của nó theo một chương trình có tên gọi là “thực hiện đúng giờ”. Trung tâm của hệ thống là một máy tính được đặt trong xe tải, máy tính này có thể liên lạc được với vệ tinh. Vệ tinh này có thể định vị được chính xác khu vực hoạt động của xe tải ở bất cứ nơi đâu trong lãnh thổ quốc gia. Có thể trao đổi thông tin giữa người lái xe và trung tâm điều hành mà không cần liên lạc qua điện thoại.

3.2 Xử lý đơn hàng

Thời gian để hoàn thành một chu kỳ đặt hàng là trọng điểm đáng lưu tâm nhất của trình độ dịch vụ khách hàng. Người ta ước tính rằng các công việc gắn với việc chuẩn bị đơn đặt hàng, gửi vận đơn đi, vào sổ, và chuẩn bị hàng hoá theo đúng phổ mặt hàng trong đơn, v.v đã chiếm tới 50 - 70% khoảng thời gian của một chu kỳ đặt hàng trong nhiều ngành. Bởi vậy, để đạt được trình độ dịch vụ khách hàng cao, có được chu kỳ cung ứng nhanh chóng và nhất quán thì rất cần phải quản lý và thực thi chặt chẽ công việc xử lý đơn đặt hàng.

- **Quá trình xử lý đơn đặt hàng**

- *Chuẩn bị đơn đặt hàng*: Có thể do khách hàng tự điền vào đơn đặt hàng rồi gửi tới nhà cung ứng. Hoặc lực lượng bán phải trực tiếp thảo luận với khách hàng, thương lượng về các điều khoản trong hợp đồng mua bán, và thông báo về công ty qua đơn đặt hàng. Ngày nay mạng máy tính giữa khách hàng và nhà cung ứng có thể giúp cho công việc này trở nên nhanh chóng và chính xác. Khách hàng có thể gửi mail ghi rõ số lượng, ký hiệu, kiểu cách mà mình cần, đồng thời có thể trực tiếp thương lượng về các điều khoản thanh toán, điều kiện giao nhận hàng với bên cung ứng.

- *Thông báo và chuyển giao đơn hàng*: Đây là bước chuyển đơn đặt hàng từ khách hàng tới nơi xử lý đơn đặt hàng. Có thể có hai cách: truyền thống hoặc điện tử. Cách làm truyền thống là gửi qua bưu điện hoặc do chính đại diện bán hàng đem đến công ty. Ngày nay, người ta ngày càng sử dụng nhiều phương tiện điện tử - viễn thông để thông báo và chuyển giao đơn đặt hàng. Đó là điện thoại, máy fax, máy tính, và dịch vụ chuyển dữ liệu (ví dụ công ty VDC).

- *Kiểm tra đơn đặt hàng và chuẩn bị vận đơn*: Trước khi tập kết hàng và chuyển cho khách, cần phải thực hiện khá nhiều động tác kiểm tra như: kiểm tra tính chính xác của các thông tin ghi trên đơn đặt hàng về số lượng, giá cả, ký hiệu mã, tiêu chuẩn; kiểm tra khả năng thanh toán của khách hàng; kiểm tra xem hàng được yêu cầu đã có sẵn hay chưa; chuẩn bị đơn hàng gửi lại hoặc thủ tục xoá bỏ đơn hàng, nếu cần thiết; và chuẩn bị vận đơn. Đây là những công việc cần thiết bởi không phải lúc nào đơn đặt hàng cũng ghi đầy đủ và rõ ràng những thông tin cần thiết, và đúng theo mẫu để có thể giao hàng ngay.

- *Chuẩn bị hàng hoá theo đơn hàng*: đây không còn là công việc bàn giấy nữa, mà là bước chuẩn bị về vật chất theo đúng yêu cầu của đơn đặt hàng. Hàng hoá ở kho thành phẩm (hoặc ở điểm thu mua) sẽ được tập kết theo đúng yêu cầu của khách, và lên lịch vận chuyển đến khách hàng.

- *Thông báo về tình hình thực hiện đơn đặt hàng*: Để đảm bảo chất lượng dịch vụ khách hàng cao, bên cung ứng thường thông báo cho bên đặt hàng biết về tình hình thực hiện đơn đặt hàng: khi nào hàng sẽ đến nơi, có chậm trễ gì hay không, khách hàng hài lòng ở mức độ nào, và khi nào sẽ chuẩn bị đơn đặt hàng tiếp theo? v.v

Đối với các doanh nghiệp sản xuất thì việc xử lý đơn đặt hàng không nhất thiết phải luôn nhanh chóng và chính xác, bởi họ luôn có một lượng dự trữ bảo hiểm để cung ứng cho khách hàng. Trong khi đó, với doanh nghiệp thương mại, thì công đoạn xử lý đơn đặt hàng có tầm quan trọng đặc biệt. Một doanh nghiệp bán buôn phải cung ứng cho hàng trăm cửa hàng bán lẻ mà mỗi cửa hàng lại cần hàng nghìn mặt hàng, thì sẽ phải thiết kế một hệ thống thu nhận và xử lý đơn đặt hàng hết sức kịp thời và chính xác

Ví dụ 3.3: Southland Corporation nổi tiếng với mạng lưới 7800 cửa hàng bán lẻ 7/11. Đó là loại hình cửa hàng nhỏ, có đủ những vật dụng cần thiết cho cuộc sống hàng ngày như thực phẩm, đồ ăn sẵn, hoá mỹ phẩm, đồ gia dụng v.v (và được gọi là cửa hàng thuận tiện - mở cửa 7 ngày trong tuần và chỉ đóng cửa vào lúc 11 giờ đêm). Cửa hàng thường đặt ở những nơi có mật độ dân cư cao, hoặc nơi có mật độ phương tiện giao thông lớn (cạnh các trạm bán xăng) nên có diện tích nhỏ do vậy không có kho chứa hàng, hàng bày bán trên giá luôn mới và khi hết thì cần phải được bổ sung ngay. Do vậy, công việc xử lý đơn đặt hàng phải luôn thuận tiện, nhanh chóng và chính xác.

Công ty cung cấp danh mục hàng hoá, trên đó có gắn mã vạch cho từng loại hàng hoá. Người quản lý cửa hàng chỉ cần dùng máy quét, chỉ định ra những mặt hàng cần đặt, bấm phím ghi số lượng vào bên cạnh là máy quét in ngay ra đơn hàng theo đúng mẫu. Hàng ngày, hoặc cách hai ngày một lần, lái xe chở hàng đến và thu về đơn hàng mới. Hoặc lúc cần thiết có thể thông tin về đơn hàng trực tiếp qua điện thoại - máy tính đến trung tâm phân phối của công ty theo các mã số của hàng hoá. Tại đây, tất cả các đơn hàng theo đúng mẫu từ nhiều cửa hàng khác nhau, có mã số, mã vạch lại được đưa qua máy quét để thống kê về số lượng và chủng loại. Theo đó, người ta chuẩn bị hàng xuất và chuẩn bị lịch trình vận chuyển hàng hoá trong từng khu vực. Hệ thống này đã đáp ứng đầy đủ và đúng được tới 99% đơn đặt hàng, và tăng nhanh chu kỳ dự trữ tại kho của công ty xuống còn 22 ngày. Bạn có cho rằng hệ thống này có thể áp dụng được để cung ứng hàng cho công ty kem Wall, với hơn 600 điểm bán lẻ tại Hà Nội, công ty bắt đầu thâm nhập thị trường thành phố từ năm 1999 và cho thị trường kem ngày càng trở nên sôi động?

- **Các yếu tố tác động đến thời gian xử lý đơn hàng**

- *Yếu tố công nghệ và hệ thống:* như ta thấy các thiết bị điện tử sẽ giúp giảm tối đa thời gian nhận và xử lý đơn đặt hàng.

- *Thứ tự ưu tiên:* Bên cung ứng có thể lên lịch giao hàng theo đúng trình tự nhận được đơn đặt hàng, như vậy có vẻ công bằng hơn với khách hàng. Nhưng đôi khi phương thức đó không hiệu quả đối với doanh nghiệp cung ứng. Một số doanh nghiệp có thể ưu tiên cho những đơn đặt hàng lớn, khách hàng quan trọng và có lợi nhuận cao. Ngược lại, một số doanh nghiệp lại giao hàng cho những doanh nghiệp nhỏ trước, còn những lô hàng lớn sẽ chấp nhận chuyển tới thành từng đợt do khan hiếm hàng, nhưng vẫn đảm bảo không thiếu hụt trên các giá hàng của khách hàng.

- *Trình tự xử lý đơn đặt hàng:* nếu xử lý đơn đặt hàng theo đúng trình tự như 5 bước kể trên thì sẽ mất rất nhiều thời gian. Người ta có thể rút ngắn thời gian của một chu kỳ đặt hàng xuống, nếu các bước được thực hiện song song với nhau. Chẳng hạn, nên đơn đặt hàng đúng theo mẫu được gửi đường bưu điện chưa đến nơi, thì bên cung ứng cũng có thể căn cứ theo thông báo qua điện thoại để chuẩn bị hàng và các thủ tục kiểm tra cần thiết, và khi nhận được đơn hàng thì có thể xuất ngay.

- *Lịch trình vận chuyển và giao hàng*: căn cứ vào địa bàn cung ứng, và quy mô lô hàng, có thể kết hợp những đơn đặt hàng nhỏ với nhau để chuyển hàng đến đúng thời điểm yêu cầu, theo những tuyến đường ngắn nhất. Đây là một thách thức lớn, nếu muốn đồng thời giảm thời gian giao hàng, và giảm chi phí vận chuyển cùng lúc.

3.3 Hướng dẫn học tập và thảo luận chương 3

1. Quan hệ giữa hệ thống thông tin hậu cần với xử lý đơn hàng?
2. Quá trình xử lý đơn hàng và các yếu tố ảnh hưởng tới thời gian xử lý đơn hàng?
3. Hệ thống thông tin hậu cần truyền thống và hiện đại của doanh nghiệp?

CHƯƠNG 4. QUẢN TRỊ DỰ TRỮ VÀ KHO HÀNG

Là một bộ phận hợp thành quan trọng trong quản trị cung ứng của doanh nghiệp, quản trị dự trữ góp phần thực hiện tốt các mục tiêu phát triển cũng như các mục tiêu tài chính của doanh nghiệp đó. Chương này, sau khi xem xét các vấn đề chung của quản trị cung ứng, sẽ tập trung nghiên cứu các phương diện chủ yếu trong quản trị dự trữ của một doanh nghiệp nhằm tối ưu hoá các mục tiêu hoạt động của nó như: (i) khung khổ ứng xử của doanh nghiệp đối với hoạt động dự trữ thông qua hoạch định chính sách dự trữ của doanh nghiệp; (ii) quản trị hiện vật dự trữ nhằm hướng tới tối ưu hóa việc lưu kho của vật tư, thông qua việc lựa chọn các kiểu kho tàng và phương pháp sắp xếp vật tư trong kho; (iii) quản trị kế toán dự trữ nhằm hiểu biết tốt hơn sự vận động về số lượng và giá trị vật tư dự trữ thông qua việc sử dụng phiếu kho theo các phương thức xuất, nhập khác nhau; (iv) quản trị kinh tế dự trữ nhằm cho phép doanh nghiệp hoạt động với lượng dự trữ vật tư tối ưu, thông qua việc xác định nhịp điệu dự trữ, số lượng hàng đặt và thời điểm giao hàng; và cuối cùng là (v) quản trị hàng dự trữ trên đường vận chuyển;

4.1 Hoạch định chính sách dự trữ của doanh nghiệp

- **Định rõ mục tiêu chính sách dự trữ**

Mục tiêu chính sách dự trữ của doanh nghiệp có thể chia ra: mục tiêu trực tiếp và mục tiêu khác. Mục tiêu trực tiếp của chính sách này là thỏa mãn tốt các yêu cầu của quá trình sản xuất công nghiệp, cụ thể là đảm bảo an toàn, chất lượng và chi phí thấp. Các mục tiêu khác có thể là xuất phát từ lợi ích của “mua chung”, tình trạng khan hiếm vật tư - hàng hoá, hoặc do thực hiện chính sách thời điểm mua như đã nói ở trên.

- **Xác lập quan điểm chi phối công tác dự trữ của doanh nghiệp**

Các doanh nghiệp thường có quan điểm, nhìn nhận khác nhau về công tác trữ. Đối với các doanh nghiệp có nhiều khả năng và điều kiện áp dụng phương thức cung ứng đúng thời điểm - JIT (tức có lượng dự trữ và chi phí dự trữ dần tới 0) sẽ thiết lập quan điểm không cần dự trữ (hay còn gọi là dự trữ ngoài doanh nghiệp). Trong khi đó, ở một số doanh nghiệp khác, do chưa thể thực hiện được các yêu cầu trên, nên quan điểm, nhìn nhận có thể là dự trữ đồng loạt hoặc dự trữ có chọn lọc.

- **Xác định nguyên tắc lựa chọn loại dự trữ của doanh nghiệp**

Phần lớn các doanh nghiệp (trừ doanh nghiệp áp dụng phương thức cung ứng đúng thời điểm - JIT như đã nêu trên) đều có áp dụng *dự trữ thường xuyên* để đảm bảo cho sản xuất được tiến hành liên tục, đều đặn. Tuy vậy, đối với các doanh nghiệp chế biến các sản phẩm mang tính thời vụ cần tính tới loại *dự trữ thời vụ* để đảm bảo đủ lượng nguyên vật liệu sản xuất trong năm hoặc lượng sản phẩm cung ứng trong kỳ. Ngược lại, đối với các doanh nghiệp có nguồn cung ứng không ổn định, nơi cung cấp đầu vào và nơi chế biến cách xa nhau, doanh nghiệp rất cần tính tới loại *dự trữ bảo*

hiểm để tránh các sự cố do gián đoạn dự trữ gây ra. Ngoài cách tiếp cận theo tính chất loại dự trữ như đã trình bày ở trên, doanh nghiệp còn có thể hình thành các loại trữ dựa vào mức độ của nó theo nguyên tắc: tối đa, tối thiểu hay trung bình hoặc dự trữ trong kho và dự trữ đang trên đường đi. *Dự trữ trên đường* là dự trữ hàng hoá trong quá trình vận chuyển giữa các cơ sở hậu cần ($D_{\text{trên đường}}$).

Tổng hợp các loại hình dự trữ trên sẽ tạo thành *dự trữ trung bình* trong doanh nghiệp.

$$D = Q/2 + D_{\text{thời vụ}} + D_{\text{bảo hiểm}} + D_{\text{trên đường}}$$

• **Xác lập nguyên tắc thiết kế và quản lý kho tàng**

Phần lớn các doanh nghiệp chế tác đều cần có hệ thống kho vật tư, hàng hoá để phục vụ các mục tiêu, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của mình. Thường thì hệ thống kho tàng này được thiết kế và xây dựng đồng thời với quá trình thiết kế và xây dựng doanh nghiệp. Những nguyên tắc chi phối việc thiết kế ở đây có thể là: kho động hay kho tĩnh; kho hiện đại (tự động hoá) hay cơ khí; kho gần nơi sản xuất, chế tạo hay gần đầu mối giao thông; kho đơn chức năng hay kho đa chức năng...

• **Xác lập nguyên tắc vận tải, giao nhận và thanh toán**

Nguyên tắc này có thể là thực hiện đồng bộ, trọn gói hay từng phân đoạn; phân định trách nhiệm, nghĩa vụ của doanh nghiệp, chủ hàng, chủ phương tiện vận tải cũng như các môi giới trong quá trình này.

4.2 **Quản trị hiện vật dự trữ**

• **Các loại kho và những nguyên tắc cơ bản của kho tàng**

Hệ thống kho tàng trong doanh nghiệp có nhiều loại, sau đây là một số loại thông dụng:

Kho động và kho tĩnh

Trong trường hợp kho tĩnh, những sản phẩm không di chuyển trong toàn bộ thời gian lưu kho. Còn kho động những mặt hàng dự trữ được di chuyển từ đầu này sang đầu khác (nhờ tác động của trọng lực hoặc nhờ một lực có điều khiển) đến nơi mà chúng được chuẩn bị để giao hàng .

Loại kho động có nhiều ưu điểm:

- Có lợi về diện tích: chỉ bằng khoảng 40% so với kho tĩnh vì chỉ cần hai lối đi cần thiết (một cho chất hàng và một lối khác cho dỡ hàng).

- Quay vòng dự trữ được đảm bảo do áp dụng phương pháp “vào trước, ra trước” .

- Tách biệt vùng vào và vùng ra của kho.

- Có lợi về mặt thời gian vì sản phẩm tự di chuyển.

Kho thủ công và kho tự động

Người ta chia thành kho thủ công mà ở đó sự vận chuyển được thực hiện bằng tay hoặc sự trợ giúp của thiết bị có điều khiển nhờ các lái xe (chẳng hạn: xe đẩy nâng)

và những kho tự động có máy tính chỉ huy từ xa các “hàng dự trữ vận động”. Trong các doanh nghiệp hiện đại, người ta áp dụng phổ biến các loại kho tự động.

Kho theo loại sản phẩm dự trữ

Trong các doanh nghiệp công nghiệp, người ta chia thành kho thành phẩm, kho nguyên vật liệu, kho các bộ phận linh kiện, kho dụng cụ đồ nghề... hay kho kim khí, kho xăng dầu, kho than... Các loại kho này gắn với đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của hàng hoá, nên có nhiều thuận lợi trong việc xếp dỡ, xuất nhập và bảo quản. Tuy vậy, nếu doanh nghiệp sử dụng quá nhiều loại vật tư, nguyên liệu thì rất khó khăn cho việc thiết kế kho theo loại hàng hoá.

Nói chung, việc thiết kế và xây dựng hệ thống kho tàng hợp lý là cần thiết, bởi vì công tác dự trữ ngoài yêu cầu phục vụ sản xuất còn tính tới hàng hoá được bảo vệ, chống ăn trộm, chống thời tiết xấu, chống nóng, ẩm và chống những biến dạng của nguyên liệu v.v. Sự bảo quản này bảo đảm một nhiệt độ và một độ ẩm phù hợp với các sản phẩm được dự trữ, hoặc bằng những vật liệu đặc biệt đáp ứng cho mỗi nhu cầu riêng biệt. Kho tàng phải sạch sẽ và sáng sủa, tách biệt và được che chở. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, có những kho chứa ngoài trời, đó là những bãi người ta để than, cát sỏi, ô tô v.v. Cuối cùng, kho dự trữ cần được tổ chức sao cho bảo đảm khoảng cách vận chuyển đạt ở mức tối thiểu và dễ dàng, thuận lợi cho việc nhập, xuất các hàng hoá.

Những yêu cầu chung đối với phương án thiết kế kho:

- Thích dụng: thích hợp với việc dự trữ, bảo quản hàng hoá, thích hợp với việc tổ chức thực hiện các nghiệp vụ kho; bảo đảm sử dụng tối đa diện tích và dung tích kho; thuận tiện cho các phương tiện vận chuyển hàng hoá vào ra, và thuận tiện cho các hoạt động trong kho.

- Vững chắc: yêu cầu về độ bền, kho sử dụng được lâu dài, chịu đựng tải trọng lớn của hàng hoá dự trữ trong kho; chịu được sự tác động của các phương tiện vận chuyển, các hoạt động bốc dỡ hàng hoá nặng; chống lại ảnh hưởng của môi trường thiên nhiên (bão, gió).

- Mỹ quan: yêu cầu về hình thức, kiểu nhà, kết cấu trong kho phải đẹp, khoa học, phù hợp với thẩm mỹ dân tộc, đồng thời phù hợp với đặc điểm khí hậu Việt Nam.

- Tiết kiệm: yêu cầu tổng hợp -- đòi hỏi phải tính toán các chi phí để đảm bảo tiết kiệm giá thành 1 đơn vị thấp nhất ($1m^2$ hoặc $1m^3$) trong điều kiện đảm bảo thời hạn sử dụng kho, bảo đảm chất lượng công trình, tiết kiệm chi phí trong thực hiện các nghiệp vụ kho.

Các loại diện tích kho được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên như sau:

- Khu vực dự trữ bảo quản hàng hoá (F_1 - Diện tích có ích)
- Khu vực thực hiện nghiệp vụ nhập và xuất hàng (F_2)
- Khu vực nghiệp vụ kho (F_3 - Diện tích nghiệp vụ phụ: kiểm nghiệm, gia công chế

biển, kho chức bao bì, phòng mẫu hàng, phòng sửa chữa thiết bị, dịch vụ điện nước...)

- Khu vực làm việc hành chính của kho, nơi tiếp khách hàng (F_4);

- Khu vực sinh hoạt của cán bộ nhân viên, công tác tại kho (Nhà ở, hội trường, vệ sinh, sân bãi...). Khu vực này nên tách riêng (F_5)

Nếu lấy lý hiệu F là tổng diện tích kho, ta có:

$$F = F_1 + F_2 + F_3 + F_4 + F_5 \text{ (nếu có)}$$

- **Mã hoá và phương pháp xếp đặt hàng hoá dự trữ**

Mã hóa vật tư

Nhằm tạo thuận lợi cho công tác cất chứa sản phẩm và tăng tốc độ giải phóng kho, cần thiết phải nhận dạng sản phẩm một cách nhanh chóng. Giải pháp đơn giản nhất là sử dụng tên gọi của chúng, nhưng cách gọi tên này thường ít được sử dụng, đặc biệt khi chúng gồm những chỉ dẫn kỹ thuật hoặc kích cỡ (chẳng hạn: tấm nén 19 - ả ý là 19 mm bề dày; còn 400.120 - ả ý 4m chiều dài nhân 1,20m chiều rộng). Do đó doanh nghiệp thường sử dụng một bộ mã số (chẳng hạn 1234) hoặc cả chữ cái và số (chẳng hạn AZ 345) cho mỗi mặt hàng được dự trữ. Những căn cứ thông dụng cho việc mã hoá vật tư dự trữ là dựa vào tên gọi vật tư, đặc tính kỹ thuật chủ yếu, khu vực dự trữ, nhà - gian - ô...

Những phương pháp xếp hàng hoá dự trữ

Có nhiều phương pháp để xếp đặt hàng hoá, chúng có thể được kết hợp với nhau:

- Phương pháp định vị: “Một chỗ cho mỗi vật, mỗi vật ở chỗ của mình”. Phương pháp này dành một chỗ xác định cho một sản phẩm xác định (địa chỉ). Điều này tạo dễ dàng kiểm sản phẩm nhưng dễ có chỗ trống nếu thiếu hàng hoặc nhất thời giảm loại này. Nhưng người ta cũng dễ dàng bằng mắt phát hiện được dự trữ thiếu hoặc thừa.

- Phương pháp không định vị: “bất kì vật gì, bất kì chỗ nào”. Phương pháp này sử dụng vị trí tự do lúc đưa hàng vào kho; một sản phẩm có thể có nhiều địa chỉ. Ưu điểm của nó là lợi về không gian, mọi chỗ đều được dùng dù sản phẩm nào cũng thế, nhưng khó về mặt thông tin để định vị được chỗ trống khi nhập kho và tìm được địa chỉ sản phẩm khi xuất kho.

- Phương pháp tần suất quay vòng. Phương pháp sắp xếp này dựa vào tần suất quay vòng của vật tư, hàng hoá. Điều đó có nghĩa, loại hàng nào ra, vào nhiều nhất được đặt ở chỗ thuận tiện nhất (gần chỗ nhận, chỗ xuất, gần lối đi lại) và ngược lại.

- Phương pháp hai kho. Kho của doanh nghiệp được chia làm hai bộ phận khác nhau: *Kho dự trữ* được tiếp nhận từ nguồn cung ứng và cung cấp số lượng nhỏ cho *kho phân phối*, từ đây xác lập các đơn đặt hàng.

- Phương pháp vào trước, ra trước (FIFO). Phương pháp này là bắt buộc khi dự trữ loại vật tư có tuổi thọ (thời hạn), nó tương ứng việc xuất hàng với thứ tự nhập kho.

- Phương pháp vào trước, ra sau (FILO). Phương pháp này có thể áp dụng với các loại vật tư không đòi hỏi yêu cầu về tuổi thọ như FIFO. Sau khi nhập vào kho, nó cần

được cất giữ, bảo quản cẩn thận và thông thường tần suất xuất nhập đối với loại vật tư này là không cao.

4.3 Quản trị kế toán dự trữ

- **Nắm số lượng dự trữ**

Phiếu kho

Khi doanh nghiệp chưa tin học hoá quản trị dự trữ, nó sử dụng các phiếu kho để ghi chép sự vận động của hàng hoá (nhập và xuất) và tính toán số lượng hiện tồn kho (Dự trữ cuối cùng = Dự trữ ban đầu + Lượng nhập vào - Lượng xuất ra).

Kiểm kê

Phiếu kho cho phép nắm được hàng còn trong kho về mặt lý thuyết, nhưng nó không thể tính được những mất mát hoặc hư hỏng ở tất cả các dạng. Để khắc phục điều này, các doanh nghiệp thực hiện mỗi năm một lần kiểm kê *ngoài kế toán*. Đó là kiểm kê (đếm) các mặt hàng dự trữ. Một số doanh nghiệp ngừng hoạt động của họ mỗi năm một lần để tiến hành kiểm kê, một số khác thực hiện kiểm kê *quay vòng*, tức là tất cả mọi tháng, chẳng hạn họ kiểm kê 1/12 dự trữ, cách làm này cho phép họ tiếp tục hoạt động một cách bình thường.

Việc kiểm kê này là cơ sở để đánh giá dự trữ được biểu thị ở bảng cân đối. Ngoài ra, nhiều doanh nghiệp thực hiện kiểm kê kế toán thường xuyên, cách làm này cho phép họ biết được bất cứ lúc nào, tình hình dự trữ của họ. Việc theo dõi về mặt kế toán này của dự trữ là khá dễ dàng về số lượng hiện vật, nhưng có nhiều khó khăn về giá trị.

- **Nắm các kho về mặt giá trị**

Việc nắm các dự trữ về mặt giá trị là khó khăn, vì thông thường các mặt hàng nhập vào có những giá trị khác nhau. Những hàng hoá nhập vào sẽ được đánh giá về thực chất theo giá mua, nhưng sẽ cần phải định giá cho chúng theo giá nào khi xuất kho?

Để lý giải vấn đề này, chúng ta nghiên cứu các giải pháp có thể được ứng dụng bằng cách dựa vào một ví dụ cụ thể dưới đây:

Có một nguyên liệu M với các thông tin cho trước như sau:

- *Tồn kho*: 1 tháng 5, 60kg với giá 9,40 USD/kg.

- *Nhập kho*: 3/5, 120kg với giá 10,00 USD/kg.

Nhập kho : 20/5, 60kg với giá 13,00USD/kg.

- *Xuất ra*: 15/5, 80kg.

Xuất ra: 25/5, 90kg .

Phiếu kho theo phương pháp nhập trước, xuất trước (FIFO)

Người ta coi các hàng hoá nhập vào cùng một thời gian tạo ra một lô. Những hàng hoá xuất ra sẽ liên tiếp cho đến hết các lô này. Chúng ta trình bày ở đây phương pháp FIFO (vào trước, ra trước). Để hiểu được phương pháp này, chỉ cần tưởng tượng ra một kho chứa hạt: những đợt xuất ra theo thứ tự của những đợt nhập vào.

Vận dụng vào vị trí trên, sau đợt nhập vào của ngày 3 tháng 5 lúc này dự trữ có hai lô: lô thứ nhất là 60kg với giá là 9,40 USD/kg và lô thứ hai là 120kg với giá là 10 USD/kg. Ngày 15 tháng 5, 80kg xuất ra đã được lấy theo tỷ lệ là: 60kg trong lô thứ nhất nhất (vậy là lô này đã được xuất hết) và 20kg của lô thứ hai. Khi đó lô thứ hai này còn $120\text{kg} - 20\text{kg} = 100\text{kg}$ với giá 10 USD/Kg. Ngày 20 tháng 5, 60 kg nhập vào hình thành lên một lô mới với giá 13 USD/Kg. ở thời điểm này, người ta thấy dự trữ ở lô thứ nhất là 100kg với giá là 10 USD/Kg và lô thứ hai là 60kg với giá là 13 USD/Kg. Lượng xuất ra cho ngày 25 tháng 5 được thực hiện khi lấy ra 90 kg cần thiết trong lô thứ nhất. Ta có phiếu kho theo phương pháp FIFO như sau:

Bảng 4.1: Phiếu kho theo phương pháp FIFO

Thời gian	Nhập			Xuất			Còn lại		
	Số lượng	Giá đơn vị	Giá toàn bộ	Số lượng	Giá đơn vị	Giá toàn bộ	Số lượng	Giá đơn vị	Giá toàn bộ
1/5							60	9,4	564
3/5	120	10	1200				60 <u>120</u> 180	9,4 10	564 <u>1200</u> 1764
15/5				60 <u>20</u> 80	9,4 10	564 <u>200</u> 764			
20/5	60	13	780				100 <u>60</u> 160	10 13	1000 <u>780</u> 1780
25/5				90	10	900	10 <u>60</u> 70	10 13	100 <u>780</u> 880

Phiếu kho theo phương pháp vào trước, ra sau (FILO)

Về nguyên tắc phiếu kho theo phương pháp này có cách làm tương tự phiếu kho theo phương pháp FIFO. Điểm khác nhau cơ bản là phiếu kho theo phương pháp FILO các lô hàng nhập sau sẽ được ưu tiên xuất trước theo chiều hướng ngược lại so với phương pháp FIFO.

Phiếu kho theo phương pháp giá bình quân gia quyền đơn vị

Ngược lại với phương pháp xuất hết các lô, người ta coi tất cả các hàng hoá, dù cho giá nhập vào của chúng như thế nào, đã được dự trữ có cùng một giá bình quân.

Sau mỗi lần nhập vào, người ta tính đến giá bình quân của dự trữ. Sự bình quân này đã được gia quyền theo số lượng, khi đó người ta có được giá bình quân gia quyền đơn vị.

$$\text{Giá bình quân gia quyền} = \frac{\text{Dự trữ về giá trị} + \text{Nhập vào về giá trị}}{\text{Dự trữ về hiện vật} + \text{Nhập vào về hiện vật}}$$

Vận dụng vào ví dụ trên ta thấy:

Sau đợt nhập vào của ngày 3 tháng 5, lúc này dự trữ có

60kg với giá 9,40 USD Bằng 564 USD

120kg với giá 10,0 USD Bằng 1200 USD

Ta có giá bình quân gia quyền đơn vị là:

$$\frac{1764}{180} = 9,8\text{USD}$$

Đó là giá sẽ được xuất ra đợt ngày 15 tháng 5. Vẫn theo cách lập luận đó, với ngày 20 tháng 5: trước đợt nhập này, dự trữ vẫn còn 100 kg với giá 9,80 USD và 60kg với giá 13 USD và về giá trị là 1760 USD cho 160kg. Giá bình quân gia quyền đơn vị được tính là:

$$\frac{980 + 780}{100 + 60} = 11\text{USD}$$

Phiếu kho, phương pháp bình quân gia quyền đơn vị, sau mỗi đợt nhập kho như sau:

Bảng 4.2: Phiếu kho theo phương pháp giá bình quân gia quyền đơn vị

Thời gian	Nhập			Xuất			Còn lại		
	Số lượng	Giá đơn vị	Giá toàn bộ	Số lượng	Giá đơn vị	Giá toàn bộ	Số lượng	Giá đơn vị	Giá toàn bộ
1/5							60	9,40	564
3/5	120	10	1200				180	9,80	1764
15/5				80	9,80	784	100	9,80	980
20/5	60	13	780				160	11	1760
25/5				90	11	990	70	11	770

Phương pháp giá tiêu chuẩn

Trong phương pháp này, các giá được lập theo giá xây dựng trước. Giá xây dựng trước là một giá được tính toán bởi doanh nghiệp có dự tính đến những giá được ghi nhận trong quá khứ và dự kiến những biến đổi trong tương lai về giá mua những mặt hàng đưa vào dự trữ.

Các phương pháp khác

Ngoài ra, các doanh nghiệp còn áp dụng linh hoạt nhiều phương pháp theo dõi khác, chẳng hạn xuất theo phương pháp ưu tiên lô hàng có giá mức giá cao, tính tới sự

tương thích giữa giá nguyên liệu và giá bán sản phẩm để cso mức lợi nhuận của doanh nghiệp hợp lý...

4.4 Quản trị kinh tế dự trữ

- **Những chi phí liên quan đến dự trữ**

Doanh nghiệp có nhu cầu dự trữ, nhưng những dự trữ này làm gia tăng chi phí đối với doanh nghiệp. Người ta có thể chia thành ba nhóm chi phí lớn liên quan đến dự trữ.

Những chi phí do có dự trữ

Chi phí kho tàng nói riêng hoặc là chi phí do dự trữ hình thành từ chi phí đầu tư, chi phí lưu kho và chi phí cho sự sụt giá các mặt hàng dự trữ. Chi phí do có dự trữ một mặt hàng tỷ lệ với giá trị của nó và với thời gian lưu kho dự trữ. Người ta ghi nhận rằng chi phí này nhìn chung ở mức giữa 12% và 25% của giá trị dự trữ trung bình.

a. *Chi phí đầu tư*: Đó là chi phí cho vốn không được sử dụng do phải chi cho dự trữ, nghĩa là không kiếm được lợi tức tương ứng nếu số vốn này đem đầu tư bên ngoài doanh nghiệp (chẳng hạn gửi ngân hàng)

b. *Chi phí lưu kho*: Chi phí này nhằm đảm bảo hàng hoá dự trữ, chi phí cho kho tàng (thuê hoặc khấu hao hàng năm nhà kho), chi phí khai thác kho (tiền lương và bảo hiểm xã hội cho nhân viên kho, tiền thuê trả cho thiết bị, ánh sáng, sưởi...)

c. *Chi phí sụt giá hàng trong quá trình dự trữ trong kho*: Phải phân biệt hai nguyên nhân sụt giá:

- Sụt giá do lỗi thời liên quan đến những mặt hàng theo một công nghệ tiên tiến nhanh (IBM thông kê là 8% năm chi phí do sự lỗi thời vì dự trữ trong kho).

- Sụt giá do hư hỏng, chẳng hạn những tai nạn khi chuyên chở, vỡ nát các sản phẩm xếp chồng quá cao, bay hơi, trộm cắp, phá huỷ bởi những loài gặm nhấm.v.v.

Những chi phí ký kết đơn hàng

Đó là những chi phí cho mỗi lần doanh nghiệp bắt đầu quá trình mua để tái dự trữ. Những chi phí này bao gồm:

- *Chi phí quản trị*: Người ta có thể kể tới những chi phí về thư tín điện thoại, đi lại, tiền lương và bảo hiểm xã hội của nhân viên mua (tìm người cung ứng, thương lượng, thảo đơn đặt hàng, thức giục v.v.) và của nhân viên kế toán (ghi chép, thanh toán hoá đơn v.v.) và những chi phí thuê nhà (khấu hao), văn phòng, sưởi ấm, chiếu sáng v.v.

- *Chi phí kiểm tra*: Đó là các chi phí cho công tác kiểm tra về số lượng và chất lượng hàng hoá.

Những chi phí do gián đoạn dự trữ

Những chi phí do gián đoạn dự trữ xuất hiện khi doanh nghiệp không có thể thoả mãn được cầu về một số của cái. Cầu không được thoả mãn có thể dẫn đến việc bán hàng bị thiếu. Chi phí gián đoạn tính bằng tiền mất do bỏ lỡ đáng ra kiếm được cộng thêm phần mất đi hình ảnh nhãn hiệu của doanh nghiệp (chẳng hạn sự mất lòng tin của khách hàng). Chi phí này thuộc nhóm chi phí kinh tế trong phân tích dự trữ. Để đơn giản hoá, chúng ta sẽ không tính để những chi phí này trong phân tích toàn bộ cung ứng.

Theo một cách tiếp cận khác, người ta chia chi phí có liên quan đến dự trữ thành 5 nhóm chi phí sau :

- *Chi phí vốn*: vốn sẽ dự trữ trong những hàng hoá để dự trữ sẽ mất cơ hội tham gia vào các hoạt động kinh doanh khác, và không đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Đây là khoản mục chi phí cao nhất liên quan đến dự trữ.

- *Thuế*: trong bảng cân đối tài khoản, dự trữ trong kho cũng là một phần tài sản của doanh nghiệp và cũng chịu một mức thuế nhất định. Nó thường chiếm 1% tổng chi phí hậu cần.

- *Chi phí bảo hiểm*: hàng trong kho và đang vận chuyển trên đường thường được mua bảo hiểm để đề phòng rủi ro, đặc biệt là những hàng có giá trị cao. Nó còn bao gồm cho cả hệ thống camera và lực lượng bảo vệ hàng hoá.

- *Chi phí hao mòn*: hàng hoá trong kho có thể bị suy giảm chất lượng cả về mặt hữu hình và vô hình. Hàng hoá có thể bị hỏng, vỡ, thối, v.v trong quá trình bảo quản. Hoặc cũng có thể không bị hao hụt về mặt vật chất, nhưng đã bị lỗi thời so với thị hiếu của người tiêu dùng.

- *Chi phí bảo quản trong kho*: đó là phần liên quan đến nghiệp vụ trong kho, đến các thiết bị và dụng cụ bảo quản hàng hoá, cùng với lực lượng lao động làm việc trong kho. Chi phí khấu hao nhà kho và thiết bị, chi phí thuê mặt bằng kho (nếu dùng kho công cộng), chi phí tiền lương, v.v.

Số liệu thống kê cho thấy các bộ phận chi phí dự trữ so với tổng giá trị hàng hoá là:

Biểu 4.1: Thí dụ về thống kê các bộ phận chi phí

<i>Bộ phận chi phí</i>	<i>Trung bình</i>	<i>Khoảng biến thiên</i>
Chi phí vốn	15, 00%	8- 40%
Thuế	1, 00	0,5 - 2
Bảo hiểm	0, 05	0 - 2
Hao mòn	1, 20	0,5 - 2
Bảo quản	2, 00	0 - 4
Tổng	19,25%	9 - 50%

- **Xác định chương trình cung ứng**

Xác định nhịp điệu cung ứng

Chúng ta vừa xem xét những chi phí nào có liên quan đến dự trữ mà doanh nghiệp phải gánh chịu. Cái chính là những chi phí do có dự trữ và những chi phí kí kết đơn hàng. Hai nhóm chi phí này thay đổi theo chiều ngược nhau. Quả vậy, số lượng đơn đặt hàng càng lớn, thì chi phí kí kết càng cao nhưng ngược lại số lượng đơn đặt hàng lớn, đưa đến kết quả là, có một dự trữ trung bình ít, lúc đó chi phí do có dự trữ giảm đi. Rõ ràng, lý lẽ đó có nghĩa ngược lại.

Mục tiêu của quản trị kinh tế dự trữ là làm tối thiểu chi phí toàn bộ của dự trữ tức là tổng số chi phí đặt mua và chi phí do có dự trữ (vì như trên để đơn giản, chúng ta đã quyết

định không tính để những chi phí do thiếu dự trữ). Lời giải của bài toán này là công thức của Wilson, gọi:

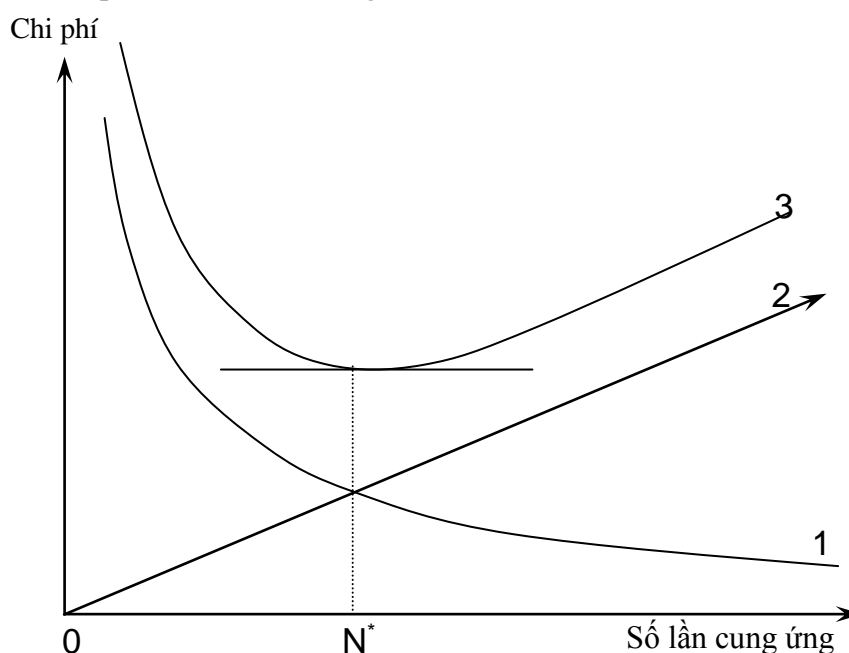
- A: Chi phí kí kết đơn đặt hàng,
- N: Số lượng đơn đặt hàng hàng năm (nhịp điệu dự trữ)
- t: Tỷ suất hàng năm do có dự trữ (còn gọi là hệ số kho), tính theo % (chẳng hạn, tỷ suất 10% có nghĩa là 1 USD hàng hoá đang dự trữ có chi phí dự trữ là 0,10 USD)
- C: Mức tiêu dùng năm được tính bằng giá trị (tức là số lượng được tiêu dùng x giá đơn vị).

Từ đó số lượng đơn đặt hàng làm tối thiểu chi phí toàn bộ dự trữ là:

$$N = \sqrt{\frac{Ct}{2A}}$$

(Người ta chỉ xem nghiệm dương vì là biến thiên kinh tế)

Về mặt đồ thị, người ta ghi nhận rằng: chi phí toàn bộ cung ứng là tối thiểu khi chi phí đặt mua và chi phí do dự trữ là bằng nhau.



Đồ thị 4.1: Quan hệ giữa nhịp điệu dự trữ với chi phí liên quan tới dự trữ

Trong đó:

- 1: Chi phí do có dự trữ.
- 2: Chi phí ký kết đơn hàng.
- 3: Chi phí toàn bộ của dự trữ

Từ đồ thị này cho thấy, N là số lượng đơn đặt hàng lý thuyết đạt được chi phí toàn bộ cung ứng ít nhất.

Xác định số lượng hàng đặt và thời điểm giao hàng

a. Khi lượng tiêu dùng hàng năm là đều đặn, chỉ cần đặt hàng với những số lượng bằng nhau (được gọi là lô kinh tế) trong khoảng cách thời gian đều đặn.

Đối với lượng tiêu dùng năm C và nhịp điệu cung ứng N, lô kinh tế là C/N và việc giao hàng sẽ diễn ra cách nhau 12/N tháng.

b. Khi lượng tiêu dùng không đều đặn, có thể lựa chọn một trong hai phương pháp sau đây: (i) Cung ứng số lượng ổn định và khoảng cách thời gian biến đổi (phương pháp điểm đặt hàng); và (ii) Cung ứng bằng số lượng thay đổi ở những thời điểm cố định (phương pháp chu kỳ).

Rõ ràng trong tất cả các trường hợp cần phải tính đến dự trữ tối thiểu và dự trữ bảo hiểm.

4.5 Hệ thống hàng dự trữ đang trên đường vận chuyển

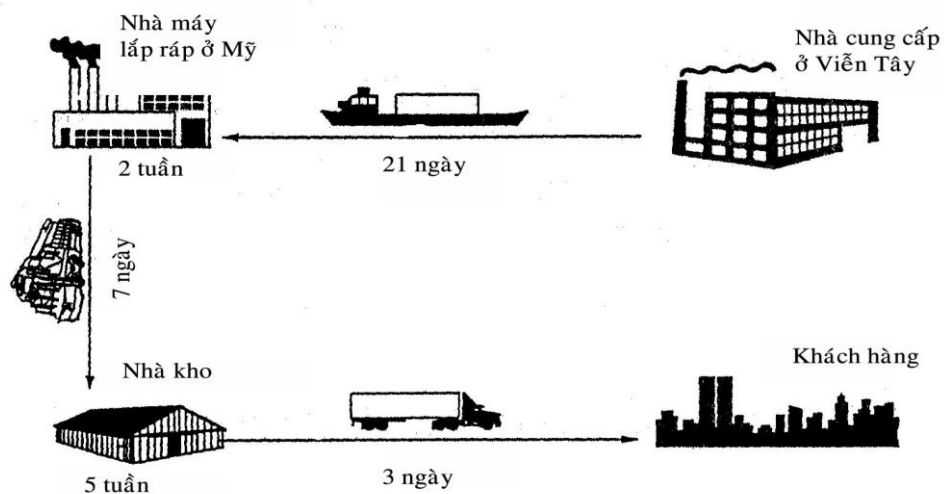
Dự trữ đang vận chuyển là dự trữ đang đi đường ở trên các phương tiện vận tải vận chuyển giữa các điểm thu giữ dự trữ. Quản lý các loại dự trữ này là một vấn đề về kiểm soát thời gian vận chuyển, chủ yếu thông qua việc lựa chọn các dịch vụ vận chuyển. Dự trữ đang vận chuyển có thể đặc biệt cao và sự quản lý tốt có thể tạo ra được một sự giảm ảnh hưởng trong chi phí.

Ví dụ 4.1: Một nhà sản xuất phụ tùng ô tô có các dây chuyền hoạt động trên nước Mỹ. Doanh nghiệp này mua các thành phần cấu thành từ các công ty nằm trên vành đai Thái Bình Dương và phân phối chủ yếu trên lãnh thổ nước Mỹ. Một biểu đồ của kênh cung ứng được chỉ ra. Giá trị trung bình của một sản phẩm trong kênh là 50 đôla. Sản lượng tiêu thụ hàng ngày là 1000 sản phẩm. Chi phí lưu kho là 30%/năm. Dự trữ đang đi đường hiện nay có thể được tổng hợp như sau:

Vị trí	Ngày	Dự trữ đang đi đường
Từ nhà cung ứng đến nhà máy	21	21000 sản phẩm
Trong quá trình chế biến tại nhà máy	14	-
Từ nhà máy tới kho	7	7000
Dự trữ trong kho	42	-
Từ kho tới khách hàng	3	3000
Tổng	87	31000

Tổng giá trị của dự trữ đang đi đường là $50 \times 31000 = 1550000$ đôla. Và chi phí lưu kho là $0,30 \times 1550000 = 465000$ đôla/năm.

Nếu vận chuyển bằng đường không thời gian đi đường giữa các nhà cung ứng viễn đông và công ty sẽ giảm xuống còn 4 ngày, phần lớn là vận chuyển trên mặt đất. Nó có thể tiết kiệm được $21 - 4 = 17$ ngày trong quá trình dự trữ và $0,3 \times 850000 = 255000$ trong chi phí lưu kho hàng năm. Sự tiết kiệm chi phí tiềm năng này cần phải được so sánh với sự gia tăng chi phí do sử dụng hàng không.



Hình 4.1. Kênh cung ứng đặc trưng thể hiện thời gian đi đường

Giảm thời gian đi đường trung bình trong hệ thống thường cũng đồng thời có tác dụng làm giảm biến động về thời gian đi đường. Bởi vì thời gian đi đường là một thành tố hết sức quan trọng trong thời gian quá trình dự trữ dự phòng có thể được cắt giảm như là một lợi ích gián tiếp của việc cắt giảm các biến động về thời gian đi đường.

4.6 Hướng dẫn học tập và thảo luận chương 4

1. Hoạch định chính sách dự trữ của doanh nghiệp và các ứng dụng?
2. Nội dung và phương pháp quản trị hiện vật dự trữ; quản trị kế toán dự trữ và quản trị kinh tế dự trữ của doanh nghiệp?
3. Quản trị hàng dự trữ trên đường đi của doanh nghiệp?

CHƯƠNG 5. QUẢN TRỊ MUA HÀNG VÀ CUNG ỨNG

Hoạt động mua hàng và quản trị mua hàng có tầm quan trọng đặc biệt đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Trong cơ chế thị trường, vai trò của hoạt động mua hàng cũng không kém phần quan trọng so với hoạt động bán hàng. Một nhà quản lý doanh nghiệp giàu kinh nghiệm đã tổng kết rằng "Để bán tốt, cần phải bắt đầu từ mua tốt". Chương này, sau khi xem xét vị trí, yêu cầu đối với hoạt động mua hàng của doanh nghiệp, sẽ tập trung nghiên cứu các mặt hoạt động chủ yếu của quản trị mua hàng: hoạch định nhu cầu vật tư, tổ chức quá trình mua hàng, tổ chức quản trị mua hàng và tổ chức cung ứng của doanh nghiệp theo phương thức JIT và nguyên tắc 80/20, phương pháp phân tích ABC.

5.1 Yêu cầu đối với hoạt động mua của doanh nghiệp

Trong toàn bộ các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, hoạt động mua là hoạt động thứ nhất, nó có quan hệ hỗ trợ với các hoạt động khác:

- Kết quả hoạt động mua đảm bảo điều kiện vật chất cho hoạt động sản xuất của doanh nghiệp;
- Nội dung hoạt động mua phụ thuộc vào nhiệm vụ kinh doanh của doanh nghiệp;
- Khả năng thực hiện hoạt động mua phụ thuộc vào khả năng đảm bảo tài chính của doanh nghiệp;
- Hoạt động mua có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp;

Dưới đây là một thí dụ về tác động đòn bẩy của hoạt động mua đối với nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Bảng 5.1: Nguyên lý đòn bẩy của việc giảm chi phí mua hàng

Đơn vị tính: triệu đồng

Chỉ tiêu	Hiện tại	Tăng doanh thu + 25%	Tăng giá bán +5%	Giảm chi phí lao động - 25%	Giảm chi phí quản lý - 33%	Giảm chi phí mua - 8,5%
1. Doanh thu đầu ra	100	125	105	100	100	100
2. Doanh thu đầu vào	60	75	60	60	60	55
3. Chi phí lao động	20	25	20	15	20	20
4. Chi phí quản lý	15	15	15	15	10	15
5. Lợi nhuận	5	10	10	10	10	10

Để phát huy vai trò tích cực trong toàn bộ hoạt động kinh doanh, hoạt động mua của doanh nghiệp phải bảo đảm những yêu cầu cơ bản sau:

Thứ nhất, đúng số lượng mong muốn

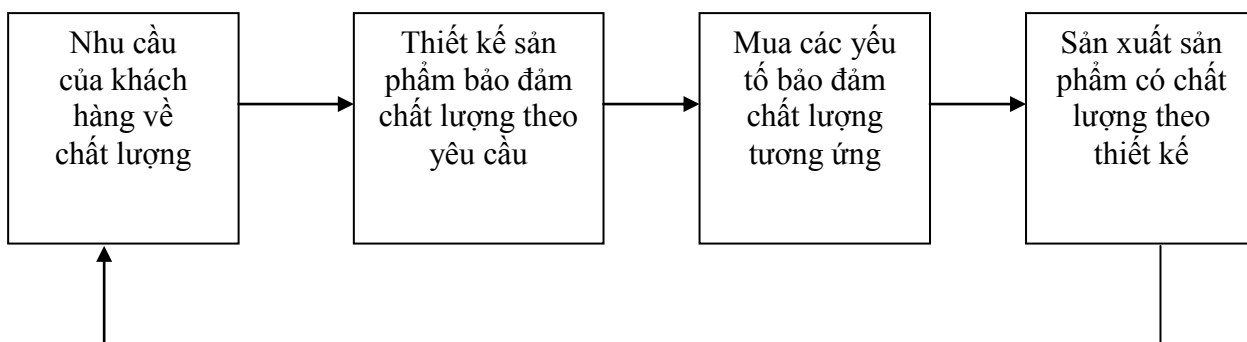
Lượng doanh nghiệp mua nhằm phục vụ yêu cầu của sản xuất và dự trữ bảo đảm quá trình sản xuất tiến hành bình thường, doanh nghiệp đủ khả năng ứng biến với những biến động thị trường (khi khan hiếm hoặc khi cung lớn hơn cầu). Rõ ràng là việc mua nguyên vật liệu nhiều quá hoặc ít quá đều gây nên những bất lợi trong kinh doanh của doanh nghiệp.

Thứ hai, đúng chủng loại mong muốn

Điều này có nghĩa là đảm bảo sự đồng bộ tất cả các loại nguyên vật liệu cần mua. Xét theo sự tham gia cấu thành thực thể chính của sản phẩm, người ta chia nguyên liệu thành nguyên liệu chính và nguyên liệu phụ. Nhưng rõ ràng là nếu chỉ có nguyên liệu chính mà không có vật liệu phụ thì không thể tiến hành được quá trình sản xuất hoặc không thể sản xuất được một sản phẩm hoàn chỉnh được. Bởi vậy, đúng chủng loại các yếu tố cần mua là một yêu cầu có tính bắt buộc.

Thứ ba, đúng chất lượng mong muốn

Chúng ta có thể minh họa yêu cầu này như sau:



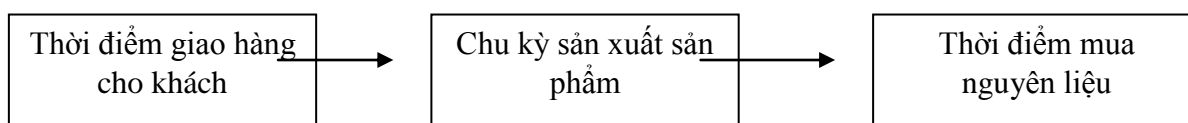
Đưa sản phẩm ra thị trường

Sơ đồ 5.1: Xác định chất lượng yếu tố cần mua

Điều đặc biệt cần chú ý ở đây là, chất lượng phải phù hợp với yêu cầu chế tạo để có được sản phẩm phù hợp với đòi hỏi của khách hàng trên thị trường. Chất lượng cao nhất về mặt kỹ thuật chưa phải là tối ưu, nếu nó dẫn đến nguy cơ tăng chi phí và gây khó khăn cho khách hàng trong lựa chọn hàng hoá thích hợp, với khả năng thanh toán và điều kiện sử dụng của mình.

Thứ tư, đúng thời điểm mong muốn

Yêu cầu này có liên quan trực tiếp đến xác định thời điểm mua hàng (thời điểm nhận hàng hoá để đưa vào chế biến). Thời điểm này được xác định như sau:



Theo sơ đồ trên, phải căn cứ vào thời điểm cần có hàng hoá để giao cho khách theo hợp đồng đã ký kết (hoặc thời điểm cần có hàng hoá để tung ra thị trường), định rõ chu kỳ sản xuất sản phẩm (thời hạn/ độ dài chu kỳ sản xuất), từ đó xác định thời điểm mua nguyên liệu. Tức là:

$$T_m = T_B - T_{sx} - T_{cr} - T_{dt}$$

Trong đó:

T_m : Thời điểm mua hàng;

T_B : Thời điểm giao hàng;

T_{sx} : Độ dài thời gian sản xuất;

T_{cr} : Độ dài thời gian tổ chức quá trình cung ứng;

T_{dt} : Độ dài thời gian dự trữ (thường là thời gian dự phòng bất trắc)

Thứ năm, chi phí mua nhỏ nhất

Như đã đề cập ở trên, việc giảm thiểu chi phí các yếu tố đầu vào là một trong các điều kiện quan trọng để giảm giá thành trong sản xuất và cho phép doanh nghiệp có thể sử dụng linh hoạt giá cả trong tiêu thụ sản phẩm.

Chi phí mua nguyên vật liệu được cấu thành từ:

- Giá trị lô hàng mua.
- Chi phí phục vụ quá trình mua.

Để giảm chi phí mua, tức là bảo đảm yêu cầu cực tiểu hoá chi phí mua, cần biết các nhân tố ảnh hưởng đến từng loại chi phí.

Giá trị lô hàng mua phụ thuộc vào đơn giá và khối lượng mua. Với những hàng hoá có chất lượng như nhau, nói chung giá của những người bán khác nhau không chênh lệch nhau nhiều. Tuy nhiên giá đó lại được người bán vận dụng khá linh hoạt trong bán hàng. Đó chính là giá phân biệt của người bán mà người mua cần biết để có sự ứng xử thích hợp. Đến lượt nó, giá cả phụ thuộc vào khối lượng mua, kỳ hạn mua, thời hạn mua và thể thức thanh toán...

Chi phí phục vụ quá trình mua bao gồm:

- Chi phí hành chính: lương nhân viên mua hàng, văn phòng phẩm, công tác phí, chi phí giao dịch...

- Chi phí vận chuyển. Loại chi phí này xuất hiện nếu việc vận chuyển hàng hoá do người mua đảm nhận. Ngược lại nếu người bán có trách nhiệm vận chuyển hàng tới kho của doanh nghiệp, thì chi phí này nằm trong giá cả hàng hoá rồi.

- Hao hụt tự nhiên trong quá trình vận chuyển và bảo quản. Mức hao hụt này phụ thuộc vào đặc điểm của từng loại nguyên vật liệu.

- Chi phí bảo quản nguyên vật liệu trong quá trình vận chuyển và quá trình nguyên liệu nằm trong kho của doanh nghiệp. Tiền lưu kho, lưu bãi cũng nằm trong loại chi phí này.

Từ xem xét các nhân tố ảnh hưởng đến chi phí mua hàng, có thể xác định đúng đắn các biện pháp giảm chi phí để góp phần hạ giá thành và tăng sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

Các yêu cầu đối với quá trình mua có quan hệ ràng buộc với nhau và phải đồng thời được bảo đảm trong quá trình mua hàng của doanh nghiệp.

5.2 Hoạch định chính sách mua hàng của doanh nghiệp

(1) Định rõ mục tiêu chính sách mua

Chính sách mua của doanh nghiệp có thể hướng vào: chi phí mua (hoặc chi phí cung ứng) thấp nhất; chất lượng hàng hoá mua tối ưu (phù hợp với yêu cầu sử dụng cho sản xuất và nhu cầu của khách hàng về hàng hoá của doanh nghiệp); mục tiêu an toàn (đảm bảo “5 đúng” trong cung cấp), đảm bảo dự trữ cho sản xuất.

(2) Hoạch định chính sách thời điểm mua

Vì việc mua hàng phụ thuộc vào nhiều yếu tố như yêu cầu sản xuất, dự trữ, giá mua, đầu tư ban đầu..., nên doanh nghiệp cần cân nhắc thời điểm mua tốt nhất. Trên thực tế, người ta có thể chia làm ba nhóm chính khi bàn về chính sách thời điểm mua của doanh nghiệp đó là: chính sách mua tức thì, chính sách mua trước và chính sách mua hỗn hợp (kết hợp giữa mua tức thì và mua trước). Dưới đây là một thí dụ minh hoạ cho việc lựa chọn chính sách thời điểm mua của doanh nghiệp:

Bảng 5.2: Lựa chọn chính sách thời điểm mua

Đơn vị tính: Triệu đồng

<i>Tháng</i>	<i>Chi phí mua tức thì</i>	<i>Chi phí mua trước 2 tháng</i>	<i>Chi phí mua trước 3 tháng</i>	<i>Chi phí mua trước 6 tháng</i>
1	300	300	300	300
2	260	260	260	260
3	220	220	220	220
4	180	180	180	180
5	140	140	140	140
6	100	100	100	100
7	100	200	300	600
8	140	-	-	-
9	180	360	-	-
10	220	-	600	-
11	260	520	-	-
12	300	-	-	-
Cộng giá trị mua	2400	2280	2160	1800
Chi phí dự trữ	500	750	1000	1750
Tổng cộng	2900	3030	3160	3550

Qua thí dụ này cho thấy doanh nghiệp sẽ có các cách xử lý khác nhau khi ra quyết định mua tức thì, mua trước hay mua kết hợp.

(3) Xác định phương thức mua hàng

Việc xác định phương thức mua hàng của doanh nghiệp dựa trên cơ sở phân nhóm các hoạt động mua. Thông thường, người ta chia hoạt động mua của doanh nghiệp làm ba nhóm cơ bản: mua nhiệm vụ mới, mua lại trực tiếp, mua lại có thay đổi.

Mua nhiệm vụ mới, khi doanh nghiệp sản xuất sản phẩm mới lần đầu tiên để thực hiện một nhiệm vụ mới, giải quyết một vấn đề mới. Tương tự, mua lại trực tiếp, khi doanh nghiệp chỉ mua những sản phẩm đó lặp đi lặp lại nhiều lần. Còn mua lại thay đổi, khi vì một lý do này hay khác, doanh nghiệp phải mua khác đi ở lần thứ hai, thứ ba hoặc thay đổi mua lại trực tiếp, tìm kiếm giá cả thấp hơn, dịch vụ và giao hàng tốt hơn, hoặc một vài yếu tố như vậy. Bởi vậy, phương thức mua hàng của doanh nghiệp có thể là mua thực hiện nhiệm vụ mới, mua lại trực tiếp và mua lại có điều chỉnh.

(4) Định rõ các nguyên tắc chi phối khi cân nhắc, lựa chọn quyết định mua

Trong quá trình mua công nghiệp, doanh nghiệp thường cân nhắc nhiều vấn đề như: mua một lần hay mua nhiều lần; mua một người hay mua nhiều người; mua trong nước hay nhập khẩu; mua trên thị trường hay tự sản xuất..

Việc lựa chọn và ra quyết định có thể dựa các nguyên tắc (hay còn gọi là các thông số) sau: (i) Thông số thực hiện: sản phẩm hoặc dịch vụ thực hiện nhiệm vụ khó khăn như thế nào? (ii) Thông số kinh tế: chi phí liên quan với mua hàng và sử dụng dịch vụ; (iii) Thông số hợp thành: người cung cấp có đáp ứng được những yêu cầu của người mua không? (iv) Thông số thích nghi: độ chắc chắn mà người mua có được về việc người cung cấp sản xuất và giao hàng đúng quy cách; (v) Thông số luật pháp: những cân nhắc về luật pháp cần lưu ý khi mua sản phẩm hoặc dịch vụ.

Nói chung, người mua chú ý tới cả năm thông số trên, song vai trò quan trọng của mỗi thông số khác nhau, tùy thuộc vào sản phẩm và tính phức tạp của nó. Người mua kim loại thường chú ý tới (1) chất lượng sản phẩm, (2) giao hàng đúng hạn (3) sự trách nhiệm và tính mềm dẻo của người cung cấp, (4) sự sẵn sàng và (5) dịch vụ. Trong khi đó người mua sản phẩm văn phòng, chỉ ra (1) chất lượng sản phẩm, (2) sự thực hiện sản phẩm, (3) giao hàng đúng hạn, (4) giá cả và (5) thông tin về bán hàng và dịch vụ.

(5) Xác định nguyên tắc thiết lập quan hệ với các nhà cung ứng

Theo quan điểm hậu cần kinh doanh, các nhà cung ứng thường là một khâu trong chu trình kinh doanh của doanh nghiệp, nhất là với các doanh nghiệp chế tác. Bởi vậy, thiết lập quan hệ tốt và lâu dài được coi như là một chìa khoá thành công trong kinh doanh thương mại của doanh nghiệp. Trên thực tế để tạo lập mối quan hệ này, các doanh nghiệp có thể đưa ra các nguyên tắc như: coi nhà cung ứng là một bộ phận của doanh nghiệp (triết lý 3 niềm vui), quan hệ tốt với các nhà cung ứng truyền thống (thông qua các chính sách ưu đãi), thiết lập quan hệ lâu dài với các nhà cung ứng (hợp đồng dài hạn, tạo lập chuỗi cung ứng có hiệu quả).

5.3 Hoạch định nhu cầu mua hàng và tiến hành marketing mua của doanh nghiệp

Thực chất của việc biểu hiện cầu là việc hoạch định nhu cầu mua hàng của doanh nghiệp và tiến hành marketing mua. Việc hoạch định nhu cầu mua hàng phải làm rõ những nội dung cơ bản sau đây: (i) chủng loại các yếu tố cần mua; (ii) lượng cần dùng và lượng cần mua; (iii) chất lượng hàng hoá; (iv) thời điểm cần hàng hoá và (v) dự tính chi phí và khả năng bảo đảm tài chính.

Cần phân biệt rõ lượng cần dùng và lượng cần mua. Lượng cần dùng bao gồm lượng cần để hoàn thành nhiệm vụ sản xuất khối lượng sản phẩm theo yêu cầu thị trường và lượng cần để dự trữ cuối kỳ.

Về nguyên tắc, cách tính toán lượng cần dùng được tiến hành như sau:

(1) - *Tính lượng cần dùng cho sản xuất (nhu cầu vật tư cho sản xuất):*

Có thể tính theo một trong hai phương pháp sau:

- Tính theo sản phẩm

$$Vcd = \sum_{i=1}^n [(S_i \cdot Dv_i + P_i \cdot Dv_i) - Pd_i]$$

Trong đó:

V_{cd} : Lượng nguyên liệu cần dùng cho sản xuất,

S_i : Lượng sản phẩm loại i sản xuất trong kỳ,

Dv_i : Định mức tiêu hao nguyên vật liệu cho đơn vị sản phẩm loại i

P_i : Lượng phế phẩm loại sản phẩm i

Pd_i : Lượng phế liệu có thể dùng lại loại sản phẩm i .

- Phương pháp căn cứ vào tỷ lệ chế thành của nguyên liệu

$$Vcd = \sum_{i=1}^n \left(\frac{S_i}{Kc_i} \right)$$

Trong đó: Kc_i : Tỷ lệ chế thành của loại nguyên liệu i

Vcd và S_i : (đã giới thiệu).

(2) - *Lượng cần dùng cho các nhu cầu khác, như:* vật tư phục vụ đào tạo, thí nghiệm, chế thử sản phẩm ... được tính toán theo dự trù.

(3) - *Tính lượng dự trữ:*

Việc tính toán các lượng dự trữ trong kỳ, về cơ bản dựa trên 2 căn cứ: một là, lượng tiêu dùng bình quân một ngày đêm và hai là thời gian cần dự trữ (thường xuyên, bảo hiểm, mùa vụ).

- Dự trữ thường xuyên:

$$V_{dx} = V_n \times T_n$$

Trong đó:

V_{dx} : Lượng dự trữ thường xuyên lớn nhất

V_n : Lượng tiêu dùng một ngày đêm

T_n : Thời gian dự trữ thường xuyên.

- Dự trữ bảo hiểm:

$$V_{db} = V_n \times T_b$$

Trong đó:

V_{db} : Lượng dự trữ bảo hiểm

T_b : Thời gian dự trữ bảo hiểm

- Dự trữ theo mùa (thời vụ)

$$V_{dm} = V_n \times T_m$$

Trong đó:

V_{dm} : Lượng dự trữ theo mùa

T_m : Thời gian dự trữ theo mùa

Lượng nguyên vật liệu cần mua được tính toán theo công thức

$$V_{cm} = V_{cd} + (V_{d2} - V_{d1})$$

Trong đó:

V_{cm} : Lượng cần mua

V_{cd} : Lượng cần dùng.

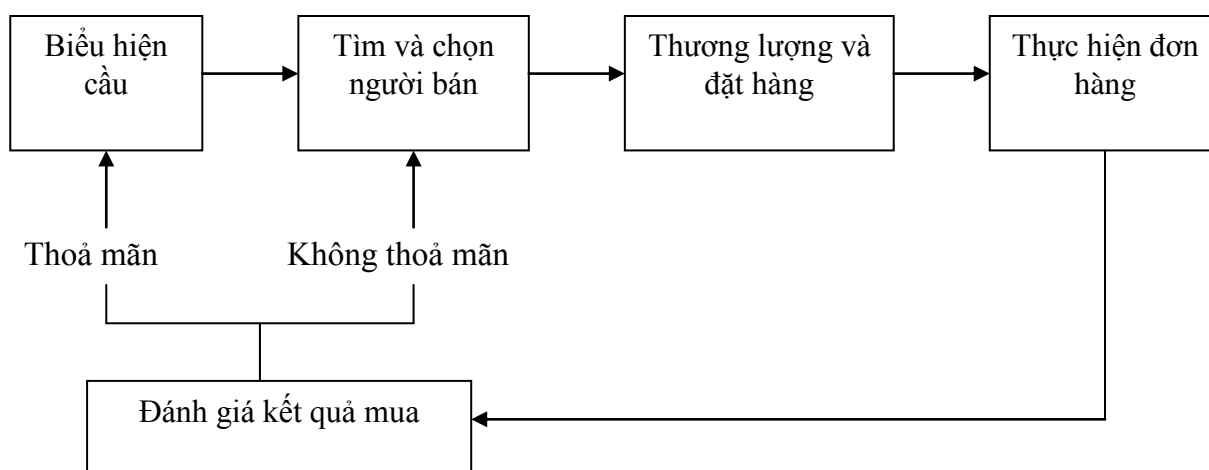
V_{d1} và V_{d2} : Lượng dự trữ đầu kỳ và cuối kỳ.

Thực chất marketing mua là tìm các cách để truyền tải thông tin kế hoạch nhu cầu của doanh nghiệp đến các nhà cung ứng, hay nói một cách khác là doanh nghiệp tìm kiếm thông tin và tìm cách bán kế hoạch nhu cầu này. Trong thực tế, doanh nghiệp có thể thông qua các phương thức khác nhau để thực hiện qua trình truyền tải này, ví dụ như: gửi đơn hàng dự kiến tới nhà cung ứng, xin giấy báo giá, đăng tải thông tin mua hàng qua mạng hay báo chí, tạp chí, thông báo gọi thầu cung ứng...

5.4 Tổ chức quá trình mua hàng của doanh nghiệp

(1) Sơ đồ quá trình mua tổng quát

Trong phần này sẽ giới thiệu các công việc chủ yếu mà doanh nghiệp phải thực hiện trong quá trình tiến hành hoạt động mua trên thị trường các yếu tố sản xuất. Quá trình mua bao gồm nhiều loại công việc khác nhau có quan hệ chặt chẽ với nhau. Các công việc ấy tạo thành một quy trình sau đây:



Sơ đồ 5.2: Quy trình mua nguyên liệu

(2) Tìm và chọn người bán

Để việc tìm và lựa chọn người bán thích hợp, doanh nghiệp cần phải định được chính sách lựa chọn người bán. Suy đến cùng, chính sách ấy phải bảo đảm 2 mục tiêu cơ bản: (i) Thoả mãn được 5 yêu cầu đặt ra cho quá trình mua và (ii) An toàn cho sản xuất, nghĩa là bảo đảm sản xuất tiến hành liên tục, không bị gián đoạn do những trục trặc xảy ra từ phía người bán.

Có bốn loại chính sách lựa chọn người bán sau đây:

Một là, mua hay tự chế tạo

Loại chính sách này chỉ giới hạn cho một số loại vật tư nhất định, như bán thành phẩm, phụ tùng, dụng cụ, bộ phận chi tiết của sản phẩm. Một doanh nghiệp dù có quy mô lớn như thế nào cũng không thể tự bảo đảm mọi loại vật tư cần thiết.

Tiêu chuẩn cơ bản chi phối sự lựa chọn trong loại chính sách này là khả năng bảo đảm trong hiệu quả kinh tế. Nếu việc tự chế tạo có khả năng bảo đảm được chất lượng, kỳ hạn và chi phí thấp hơn tìm mua trên thị trường, thì sự lựa chọn sẽ giành cho việc tự chế tạo và ngược lại. Mở rộng ra việc tự chế tạo có thể hiểu theo nghĩa doanh nghiệp mua nguyên vật liệu trên thị trường rồi giao cho doanh nghiệp khác gia công chế tạo các bộ phận chi tiết (bán thành phẩm, phụ tùng, dụng cụ..) cần thiết cho mình.

Như vậy trong loại chính sách này có 3 sự lựa chọn: (i) Tìm mua trên thị trường; (ii) Tự chế tạo bằng thiết bị và lao động của doanh nghiệp; và (iii) Giao cho doanh nghiệp khác gia công.

Trong sự lựa chọn thứ ba, để bảo đảm tính hiệu quả và tính bền vững của quan hệ gia công, cần chú ý giải quyết nhiều vấn đề kinh tế - tổ chức và kỹ thuật, như xác định giá gia công hợp lý; xây dựng hệ thống định mức tiêu hao nguyên vật liệu chính xác; hướng dẫn, theo dõi kỹ thuật sản xuất và kiểm nhận...

Hai là, mua một người hay mua của nhiều người

Tình huống đặt ra phải giải quyết là với lượng nguyên vật liệu cần mua nhất định, trên thị trường có nhiều người bán, họ ở những địa điểm khác nhau, nhưng đều có khả năng bảo đảm lượng doanh nghiệp cần mua với chất lượng theo yêu cầu và theo một mặt bằng giá. Trong tình huống này, doanh nghiệp phải có sự cân nhắc rãi ra mua của một số người hay tập trung mua của một người. Mỗi một trong số các sự lựa chọn ấy đều có lợi và bất lợi, tùy tính chất của loại nguyên liệu, lượng nguyên liệu cần mua, doanh nghiệp cần có sự lựa chọn thích hợp. Dưới đây là tóm tắt những điểm có lợi và bất lợi của từng sự lựa chọn

Bảng 5.3: So sánh chính sách chọn một người bán và nhiều người bán

	Một người bán	Nhiều người bán
Lợi ích	<ul style="list-style-type: none">- Thuận lợi về sự tập trung của luồng tiền tệ đi ra từ doanh nghiệp- Có khả năng giảm cước phí vận tải nhờ người bán gần, tận dụng phương tiện vận tải.- Thuận lợi về quan hệ nếu thường xuyên chỉ mua của một người nhất định- Dễ theo dõi tiến độ thực hiện...- Sử dụng ưu đãi về giá cho lượng mua lớn	<ul style="list-style-type: none">- Tạo nên sự cạnh tranh giữa những người bán để tìm ra những điều kiện mua thuận lợi nhất.- Có khả năng bảo đảm an toàn, phòng ngừa sự trục trặc từ người bán gây gián đoạn trong cung ứng.- Mở rộng các quan hệ kinh tế- xã hội
Bất lợi	<ul style="list-style-type: none">- Khó bảo đảm an toàn- Có thể xảy ra tình trạng phụ thuộc	<ul style="list-style-type: none">- Khó theo dõi tiến độ- Phức tạp về thanh toán- Có thể làm tăng chi phí

Tuy nhiên, cần khẳng định rằng, với lượng mua nhỏ, doanh nghiệp chỉ nên tập trung mua của từ một người.

Ba là, mua trực tiếp hay mua qua trung gian

Về nguyên tắc, việc mua trực tiếp các loại nguyên liệu từ chính nơi nó được sản xuất ra có lợi hơn mua qua trung gian. Lợi ích đó thể hiện trên các mặt sau đây:

- Người bán hiểu rõ yêu cầu cụ thể của người mua và điều chỉnh sản xuất để có gắng thoả mãn tối đa yêu cầu của người mua.

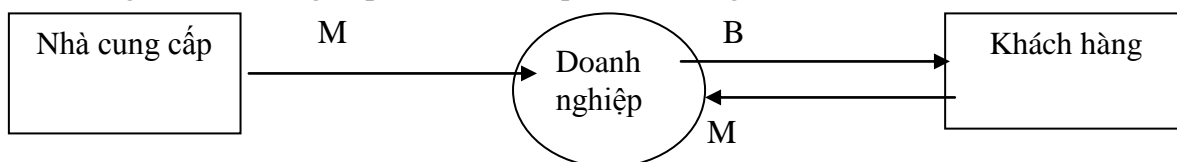
- Có khả năng giảm thiểu chi phí, nhờ nguyên liệu hàng hoá được vận động trực tiếp từ nơi sản xuất đến nơi tiêu dùng.

Song rất nhiều trường hợp, việc mua nguyên liệu của doanh nghiệp phải thực hiện qua các khâu trung gian (các hãng kinh doanh vật tư, người môi giới, các tổ chức đại lý...). Việc mua qua trung gian tuy có làm tăng chi phí mua, nhưng lại là cần thiết khi: (i) Doanh

nghiệp mua với khối lượng ít; (ii) Nguyên liệu nhập khẩu; (iii) Doanh nghiệp sản xuất nguyên liệu ở xa doanh nghiệp sử dụng nguyên liệu và (iv) Nguyên liệu phân tán ở nhiều nơi, cần một tổ chức trung gian giữa doanh nghiệp sử dụng và nơi có nguyên liệu để thu gom nguyên liệu ấy.

Bốn là, mua bán hai chiều

Loại chính sách này được áp dụng trong trường hợp người bán đồng thời là người mua hàng của doanh nghiệp. Hai bên có quan hệ tương hỗ như sau:



Giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp A chỉ tồn tại quan hệ một chiều, trong khi đó, doanh nghiệp với doanh nghiệp B có quan hệ tương hỗ qua lại.

Trong trường hợp này, doanh nghiệp phải xác định chính sách ứng xử mềm dẻo, linh hoạt và có sự phân biệt đối xử, không đồ đồng như ứng xử với doanh nghiệp mà doanh nghiệp chỉ có quan hệ mua nguyên liệu.

(3) Thương lượng và đặt hàng

Thương lượng là quá trình trao đổi, đàm phán giữa người mua và người bán về nội dung và điều kiện mua bán. Trong hoạt động mua - bán, nói chung luôn luôn tồn tại mâu thuẫn về lợi ích giữa người mua và người bán, mỗi bên đều cố gắng tối đa hoá lợi ích của mình. Nếu trong thương lượng, mỗi bên khăng khăng giữ nguyên mục tiêu trên, quá trình thương lượng không thể đem lại kết quả gì. Quá trình này chỉ có kết quả khi mỗi bên đều có những nhân nhượng, tìm ra những điểm tương đồng hoặc thu hẹp những bất đồng. Bởi vậy, người bán và người mua đều phải xác định mục tiêu tối đa và mục tiêu tối thiểu cần đạt được. Mức phấn đấu và mục tiêu tối đa, mục tiêu tối thiểu là giới hạn cuối cùng và khi nhân nhượng trong đàm phán. Tuy nhiên, trong đàm phán phải biết dấu kín mục tiêu tối thiểu (giới hạn tối thiểu).

Nội dung và các điều kiện đưa ra thương lượng đàm phán bao gồm:

- Khối lượng hàng hoá mua
- Yêu cầu chất lượng và khả năng bảo đảm
- Giá cả và phương thức thanh toán
- Thời hạn và địa điểm giao nhận hàng
- Vận chuyển và trách nhiệm với hàng hoá trong quá trình vận chuyển.
- Trách nhiệm của mỗi bên nếu vi phạm thoả thuận.
- v.v

(4) Thực hiện đơn hàng, hợp đồng

Trong khâu này của quy trình mua hàng, doanh nghiệp - người mua có những công việc sau đây cần làm:

Thứ nhất, lập tiến độ theo dõi thời hạn nhận hàng hoá từ người cung ứng khác nhau.

Đây là công việc cần thiết nhằm tạo sự chủ động cho doanh nghiệp trên mọi phương diện (tài chính, nhân lực, kho tàng, bến bãi..) trong việc tiếp nhận hàng hoá. Biểu tiến độ theo dõi thường có mẫu như sau:

Biểu 5.4: Mẫu theo dõi tiến độ giao hàng của doanh nghiệp

Loại nguyên liệu và người bán	Lượng/ thời gian				Ghi chú
	1	2	3	...	
1. Thép lá					
- Công ty A		15 tấn/ 28.2			
- Công ty B	20 tấn/15.1				
- ...					
2. Thép cán					

Thứ hai, thúc dục

Có hai loại thúc dục: (i) Thúc dục trước thời điểm nhận hàng, nhằm nhắc nhở người bán về nghĩa vụ thực hiện những nội dung đã cam kết; và (ii) Thúc dục khi đến thời điểm nhận hàng mà người bán vẫn chưa giao hàng (thúc dục khi chậm trễ). Sự thúc dục này nhằm tạo cho doanh nghiệp có phản ứng hợp lý trước sự chậm trễ của người bán. Nếu sự chậm trễ do nguyên nhân khách quan (thiên tai, dịch hoạ) thì phản ứng của doanh nghiệp sẽ hoàn toàn khác khi sự chậm trễ do nguyên nhân chủ quan của người bán gây ra (cố tình dây dưa..)

Thứ ba, giao nhận

Bên mua phải đối chiếu hàng hoá thực nhận với hàng hoá ghi trên hoá đơn (hợp đồng), có phương tiện vật chất để tiếp nhận hàng hoá (cân, đong, đo, đếm..).

Đến đây hàng hoá (nguyên vật liệu) chuyển sang giai đoạn khác của quá trình vận động: dự trữ chuẩn bị phục vụ sản xuất.

Thứ tư, thanh toán theo sự thoả thuận giữa hai bên

(5) Đánh giá kết quả mua

Kết thúc mỗi quá trình mua nguyên vật liệu, doanh nghiệp cần phải tiến hành đánh giá kết quả hoạt động mua. Nội dung đánh giá là so sánh giữa thực tế mua được với các yêu cầu đặt ra cho quá trình mua. Nếu kết quả thoả mãn được tất cả các yêu cầu ấy, doanh nghiệp tiếp tục quá trình mua khác. Ngược lại nếu kết quả đạt được không thoả mãn được các yêu cầu, cần rà xét tìm nguyên nhân để bảo đảm quá trình mua tiếp theo đạt hiệu quả kinh tế cao.

Việc đánh giá kết quả mua cũng có thể đặt trong quá trình phân tích hoạt động kinh tế của doanh nghiệp. Nó cần được thực hiện thành nề nếp theo định kỳ trong quá trình kinh doanh.

5.5 Hệ thống cung ứng đúng thời điểm (JIT)

(1) Bản chất và xuất xứ

Cung ứng theo kiểu truyền thống thường có các đặc điểm sau: (i) có sản xuất là có dự trữ; (ii) mức dự trữ thường rất lớn; (iii) hệ thống kho tàng trong doanh nghiệp có quy mô lớn và cơ cấu phức tạp; và do vậy (iv) chi phí dự trữ cao...

Trong điều kiện kinh tế thị trường, cách cung ứng theo kiểu này không còn phù hợp. Bởi vậy, các doanh nghiệp thường tìm nhiều giải pháp để tối ưu hoá mức và chi phí dự trữ. Một trong những xu thế cung ứng được nhiều doanh nghiệp hiện đại áp dụng, nhất là trong ngành công nghiệp chế tạo đó là áp dụng hệ thống cung ứng đúng thời điểm (Just In Time - JIT). Về thực chất, đây là việc thực hiện dự trữ từ bên trong doanh nghiệp thành bên ngoài doanh nghiệp.

Hệ thống cung ứng này có những đặc điểm chủ yếu sau đây: (i) mức dự trữ có xu hướng dần tới 0; (ii) chi phí dự trữ đạt ở mức thấp nhất; (iii) doanh nghiệp phối hợp nhịp nhàng cả ba chức năng: quản trị mua, quản trị dự trữ và quản trị sản xuất; (iv) thực hiện giao hàng thường xuyên với số lượng nhỏ; và (v) thiết lập quan hệ dài hạn với những người cung ứng duy nhất;

Rõ ràng, đây là một xu hướng tối ưu trong quản trị cung ứng của doanh nghiệp. Tuy nhiên, để vận dụng nó cũng cần có những điều kiện nhất định: sự phát triển cao của nền sản xuất, việc áp dụng thống nhất tiêu chuẩn hoá và thống nhất hoá, sự nghiêm minh của luật pháp, chính sách, ý thức trách nhiệm cao của các chủ thể kinh tế và của mọi thành viên trong doanh nghiệp...

Xét ở khía cạnh lịch sử và sự hoàn thiện không ngừng của JIT có thể khẳng định rằng JIT có nguồn gốc từ những năm 50 với hệ thống sản xuất Toyota (TPS) vẫn được biết đến, bao gồm 4 nhóm nguyên tắc sau: (i) xây dựng triết lý dài hạn; (ii) quá trình tốt sẽ sản sinh ra những kết quả tốt; (iii) đóng góp vào giá trị của tổ chức cùng với sự tiến bộ của những người lao động; (iv) giải quyết liên tục các vấn đề cơ bản để tổ chức là một xã hội học tập.

Chính JIT đã được phát triển và hoàn thiện và được xác định là một bộ phận của khái niệm hệ thống sản xuất tinh gọn (Lean Production/Lean Manufacturing) viết tắt là LP/LM xuất hiện lần đầu tiên vào năm 1990 trong ấn phẩm “The machine that changed the world” của James Womack, Daniel Jones and Daniel Roos. Ngày nay, Lean phát triển rộng rãi và được coi như là xu hướng phát triển tất yếu của những hệ thống sản xuất tiên bộ. Cho dù là những phạm trù khác nhau và cũng có sự độc lập tương đối, nhưng có thể nói rằng giữa JIT/TPS và LP/LM có những đặc trưng là có cùng những ý tưởng và mục tiêu giống nhau của những khái niệm này trong tổ chức hệ thống sản xuất của doanh nghiệp. Tuy nhiên cũng không được lẫn lộn giữa các khái niệm trên cả trong nhận thức và vận dụng. Mỗi công cụ, phương pháp nêu trên đều có lịch sử ra đời và phát triển của nó.

TPS nhấn mạnh vào việc liên tục cải tiến, tôn trọng con người và thực hành công việc được tiêu chuẩn hóa. JIT là triết lý sản xuất nhằm liên tục tìm kiếm và giải quyết các

vấn đề trong sản xuất nhằm giảm tồn kho và tăng năng suất sản xuất. Trong khi đó, Lean mang đến cho khách hàng những sản phẩm họ cần, lúc mà họ cần và không có lãng phí. Tương tự như vậy, TPS tập trung vào quá trình học hỏi của nhân viên và trao quyền cho họ trong hệ thống sản xuất. JIT nhấn mạnh đến giải quyết các vấn đề trong sản xuất. Còn sản xuất Lean tập trung vào việc hiểu và đáp ứng mong muốn của khách hàng một cách tốt nhất.

(2) Triết lý của JIT

Theo nghĩa hẹp, JIT là một hệ thống “sản xuất và giao sản phẩm hoàn thành *đúng thời điểm để bán*, những bộ phận chi tiết *đúng thời điểm để lắp ráp* sản phẩm hoàn chỉnh cuối cùng và những nguyên vật liệu được *mua đúng thời điểm để bảo đảm chế tạo* các bộ phận chi tiết”. Theo nghĩa rộng, JIT là một hệ thống quản trị được xây dựng trên cơ sở một triết lý đơn giản: cải thiện không ngừng chất lượng và năng suất lao động với sự hoàn thiện ở mọi giai đoạn của chu kỳ công nghiệp từ xác định nhu cầu khách hàng, thiết kế sản phẩm và chế tạo sản phẩm cho đến khi giao hàng cho khách hàng.

Để vận dụng triết lý trên trong thực tiễn có 2 nguyên tắc được áp dụng đối với mô hình JIT là *hạn chế lãng phí* và *coi trọng con người*. Dưới lăng kính của quản trị tác nghiệp thông thường có một số lãng phí chủ yếu sau:

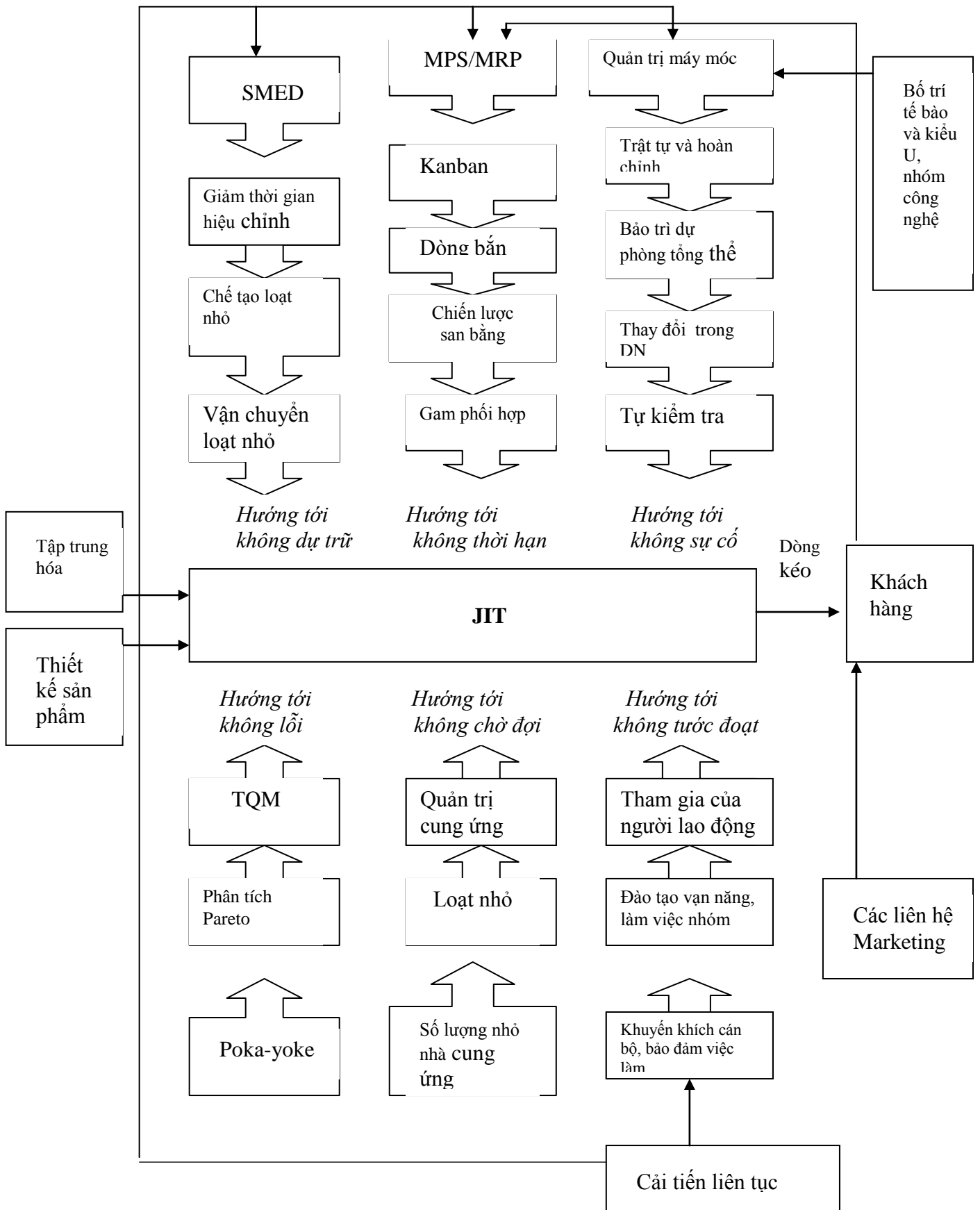
- Lãng phí sinh ra từ dư thừa năng lực sản xuất;
- Lãng phí sinh ra từ chờ đợi;
- Lãng phí sinh ra từ vận chuyển và phương tiện;
- Lãng phí ở khâu chế tạo;
- Lãng phí từ dự trữ;
- Lãng phí sinh ra từ các thao tác thừa của người lao động;
- Lãng phí sinh ra từ lỗi khi chế tạo

Ngày nay người ta cho rằng có một thứ lãng phí rất to lớn trong doanh nghiệp là lãnh đạo không biết khai thác và huy động khả năng vô hạn của con người trong quản trị doanh nghiệp. Chính những loại lãng phí trên đã không góp phần tạo ra giá trị gia tăng cho doanh nghiệp.

Nguyên tắc thứ hai của JIT là coi trọng con người. Quan niệm “con người toàn diện” trong hệ thống này bao gồm hai phương diện là sự khéo léo vật chất, kỹ thuật và sự khéo léo về tinh thần, trí tuệ và sự sáng tạo. Con người trong hệ thống JIT có sự khác biệt với quan niệm của Taylor trước đây. Với JIT, người lao động được đào tạo vạn năng, họ biết nhiều nghề và giỏi một nghề. Hơn nữa họ tích cực và chủ động tham gia vào quá trình ra quyết định nói riêng và quản trị nói chung của doanh nghiệp. Đây cũng chính là đặc trưng cơ bản của hệ thống JIT so với các phương pháp quản trị truyền thống.

(3) Các yếu tố của JIT

Nội dung của hệ thống JIT rất rộng lớn và chứa đựng khá nhiều vấn đề có liên quan đến hệ thống sản xuất và tác nghiệp nói riêng và các chức năng khác trong doanh nghiệp. Những yếu tố chủ yếu của JIT được thể hiện qua Sơ đồ 1.



Sơ đồ 5.3: Các yếu tố của hệ thống JIT

Từ Sơ đồ 5.3 ta thấy nổi lên một số yếu tố sau:

- Giảm quy mô của từng loạt sản xuất thông qua việc giảm thời gian chuẩn bị và hiệu chỉnh (SMED), chế tạo từng loạt nhỏ và vận chuyển với loạt nhỏ tương ứng. Hệ quả của nó là hướng tới “*không dự trữ*”. Cũng nên hiểu rằng triết lý không dự trữ, nhưng không có nghĩa là dự trữ bằng 0 theo nghĩa thực của nó mà vấn đề là dự trữ với mức thấp nhất có thể và khi cần là có ngay.

- Kế hoạch hóa sản xuất sản phẩm và kế hoạch hóa các nguồn lực. Một chuỗi các hình thức của hoạch định như chương trình sản xuất ngắn hạn(MPS), hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu(MRP), hệ thống Kanban, vận dụng kiểu dòng bản, chiến lược san bằng và thực hiện loạt sản xuất phối hợp được triển khai đồng bộ. Từ đó sẽ cho phép hệ thống sản xuất và cung ứng “*hướng tới không thời hạn*”.

- Quản trị thiết bị và máy móc bao gồm các hoạt động cụ thể như quản trị máy móc thiết bị, thực hiện bảo trì dự phòng tổng thể, bảo đảm trật tự và luôn hoàn chỉnh, thực hiện thay thế ngay tại nhà máy bảo đảm tiết kiệm chi phí và thực hiện tốt chế độ tự kiểm tra phát hiện những sự cố của máy móc thiết bị ngay tại chỗ để có những khắc phục kịp thời. Qua đó bảo đảm “*hướng tới không sự cố*” trong quá trình sản xuất kinh doanh.

- Quản trị cung ứng với số lượng ít các nhà cung ứng cũng như số lượng mua theo những đơn đặt hàng nhỏ phù hợp. Từ đó cho phép hệ thống hướng tới “*không chờ đợi*”

- Hoàn thiện liên tục chất lượng trong doanh nghiệp bao những công cụ như quản lý chất lượng đồng bộ(TQM), vận dụng các công cụ và phương pháp quản trị chất lượng như biểu đồ xương cá, biểu đồ Pareto.. cũng như thực hiện phòng ngừa lỗi. Với yếu tố này của JIT cho phép “*hướng tới không lỗi*”

- Nhân tố con người trong hệ thống JIT với những nội dung như huy động sự tham gia của mọi người trong doanh nghiệp trong quá trình quản trị, khuyến khích đội ngũ các cán bộ, bảo đảm việc làm cho họ. Muốn vậy cần thực đào tạo vận năng, đa ngành đa lĩnh vực cho đội ngũ người lao động. Với JIT mô hình làm việc theo nhóm cần được khuyến khích cho phép phát huy quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các thành viên trong doanh nghiệp. Hệ quả của những công việc trên cho phép hệ thống hướng tới sự ổn định, bền vững và “*không tước đoạt*”

(4) Lợi thế và bất lợi của JIT

JIT tạo ra các lợi thế sau: (i) giảm các cấp độ tồn kho bán thành phẩm, thành phẩm và hàng hoá; (ii) giảm không gian sử dụng; (iii) tăng chất lượng sản phẩm, giảm phế liệu và sản phẩm lỗi; (iv) giảm tổng thời gian sản xuất; (v) linh hoạt hơn trong việc thay đổi phân hệ sản xuất; (vi) tận dụng sự tham gia của nhân công trong giải quyết vấn đề; (vii) áp lực về quan hệ với khách hàng; (viii) tăng năng suất và sử dụng thiết bị; và (ix) giảm nhu cầu về lao động gián tiếp.

Nhiều nghiên cứu thực tế đã minh chứng cho những lợi ích từ việc vận dụng hệ thống JIT trong doanh nghiệp. Bảng số 5.5 đưa ra những con số phản ánh một số lợi thế cụ thể của JIT qua số liệu nghiên cứu 108 doanh nghiệp trong ngành công nghiệp ô tô có nhiều kinh nghiệm hơn trong việc vận dụng JIT thuộc Tập đoàn ô tô AIAG (Automotive Industry Action Group).

Bảng 5.5. Lợi thế của JIT trong ngành công nghiệp ô tô

Lợi thế	Phần trăm các doanh nghiệp
Giảm dự trữ	56
Quan hệ tốt hơn với khách hàng	45
Cải thiện chất lượng	44
Giao hàng đúng thời điểm	34
Cải thiện năng suất	33
Quan hệ tốt hơn với nhà cung ứng	30
Giảm chi phí hiệu chỉnh máy móc	23
Quan hệ tốt hơn với người lao động	22

Cùng với sự phát triển như vũ bão của công nghệ thông tin, JIT đã trở thành khả năng cạnh tranh phải có đối với bất cứ doanh nghiệp nào. Tuy nhiên hệ thống JIT cũng có những bất lợi nhất định trong quá trình vận dụng. Có thể nói một điều, không có phương pháp hay công cụ quản trị nào chỉ có toàn màu hồng. Trước hết, có nhiều người không cho rằng hệ thống này như một triết lý quản trị hệ thống mang tính chiến lược, họ chỉ cho rằng JIT được xem xét như một số lượng lớn các kỹ thuật sử dụng theo nhu cầu, khi doanh nghiệp vận dụng hệ thống JIT sẽ có hậu quả tất yếu là vấn đề “Stress”. Nhiều người lao động đã không chuẩn bị cho sự đổi đầu với sự gia tăng liên tục ở cả 4 phương diện theo triết lý của JIT sau:

- Tốc độ của dây chuyền sản xuất nhanh đến nỗi làm cho người lao động không theo kịp;
- Việc giảm dự trữ thái quá cũng gây căng thẳng không cần thiết cho quá trình sản xuất;
- Việc giảm thời gian chuẩn bị sản xuất xuống liên tục cũng gây ra những cú sốc cho người lao động;

- Người lao động đa năng phải trông coi nhiều máy móc thiết bị và làm nhiều công việc khác nhau cũng là nguyên nhân gây ra stress. Nó là thái cực kia của quá trình phân công chuyên môn hóa cao độ của Taylor làm cho hoạt động của họ dễ bị nhàm chán, đơn điệu.

- Từ những lợi thế và bất lợi đã được nêu ra ở trên, đối với doanh nghiệp khi triển khai JIT cần tuân thủ theo quá trình ra quyết định. Điều quan trọng phụ thuộc vào tình trạng của doanh nghiệp, các điểm mạnh/ điểm yếu của nó, các đối thủ cạnh tranh, các nhà cung ứng và đặc biệt là yếu tố nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

5.6 Nguyên tắc 80/20 và phương pháp phân tích ABC

Trong thực tế, tất cả các vật tư hàng hoá mà một doanh nghiệp cần mua và dự trữ không phải đều có vị trí và tầm quan trọng như nhau đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Thí dụ: (i) thiếu một số này làm tê liệt doanh nghiệp; (ii) một số khác lại quá đắt; và (iii) một số nữa rất khó khăn trong việc tìm kiếm và thu mua v.v

Từ đó dẫn tới vấn đề cần thực hiện cung ứng có lựa chọn và vì vậy, nó đã trở thành một xu thế khá phổ biến đối với các doanh nghiệp hiện nay. Về mặt kỹ thuật, người ta thường ứng dụng hai giải pháp chủ yếu để xem xét quản trị cung ứng có lựa chọn đó là phân tích Pareto, nguyên tắc 80/20 và phân tích ABC.

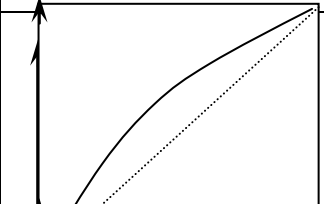
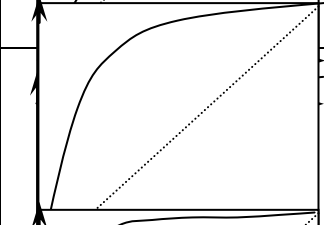
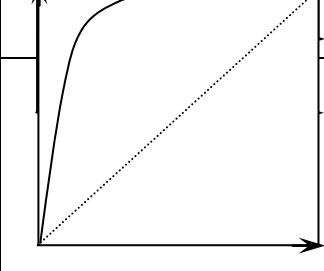
(1) Đường cong tập trung

Quản trị hậu cần ngày nay nói chung và quản trị cung ứng nói riêng vận động theo nhiều xu thế khác nhau. Trong đó, đáng chú ý là các xu thế (i) cung ứng đúng thời điểm (JIT – Just In Time), (ii) chuỗi cung ứng (Supply Chain) và (iii) cung ứng có lựa chọn (Chose Supply).

Trong thực tế, tất cả các vật tư hàng hoá mà một doanh nghiệp cần mua, cung ứng và dự trữ không phải đều có vị trí và tầm quan trọng như nhau đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Thí dụ, thiếu một số này làm tê liệt hoạt động của cả doanh nghiệp; một số loại vật tư hàng hoá khác lại quá đắt; một số loại nữa rất khó khăn trong việc tìm kiếm và thu mua v.v. Từ đó dẫn tới thực tế các doanh nghiệp không phải thực hiện cung ứng như nhau đối với mọi loại vật tư hàng hoá, mà cần có lựa chọn, có ưu tiên. Vì vậy, cung ứng có lựa chọn đã trở thành một xu thế khá phổ biến đối với các doanh nghiệp hiện nay. Về mặt kỹ thuật, giải pháp chủ yếu thường được xem xét trong quản trị cung ứng có lựa chọn đó là phương pháp phân tích Pareto.

Trên cơ sở xây dựng các thang sản phẩm, xem xét tác dụng của từng sản phẩm (hay từng nhóm sản phẩm), xem xét mối quan hệ giữa tỷ trọng tổng số mặt hàng dự trữ (%) với tỷ trọng tổng giá trị hàng hoá dự trữ (%), Pareto đã rút ra kết luận về đường cong tập trung của dự trữ. Dưới đây là một số thí dụ về các dạng đường cong tập trung này (trục tung là % tổng giá trị hàng hoá dự trữ và trục hoành là % tổng số mặt hàng dự trữ). Nhờ việc phân tích này, Pareto đã chỉ ra rằng: một số doanh nghiệp dự trữ rất phân tán (nhiều mặt hàng và không có mặt hàng chủ đạo); một số doanh nghiệp khác, dự trữ có tập trung, nhưng mức độ tập trung khác nhau như tập trung yếu, tập trung trung bình và tập trung mạnh (xem Bảng 5.6).

Bảng 5.6: Các dạng đường cong tập trung dự trữ

<i>Dạng đường cong</i>	<i>Mức độ tập trung</i>	<i>Đặc điểm</i>
	- Tập trung rất yếu	Ít mặt hàng thống trị Không có sản phẩm chỉ huy Dự trữ lớn về những mặt hàng “nhỏ”
	- Tập trung trung bình	Có một số mặt hàng thống trị
	- Tập trung mạnh	Dự trữ đã tập trung vào một số mặt hàng Những mặt hàng khác dự trữ ít

Đường cong tập trung là cơ sở lý thuyết rất quan trọng để Pareto phát triển thành nguyên tắc 80/20 và phương pháp phân tích ABC.

(2) Nguyên tắc 80/20 và phương pháp phân tích ABC

Vấn đề hậu cần mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng gặp phải là tổ hợp các sản phẩm riêng rẽ xảy ra như thế nào? Danh mục sản phẩm của mỗi doanh nghiệp được cấu thành từ những sản phẩm riêng lẻ ở các giai đoạn khác nhau trong chu kỳ sống của chúng với các mức doanh thu khác nhau. Ở bất kỳ một thời điểm nào nó tạo ra mối quan hệ về sản phẩm và doanh thu theo nguyên tắc 80/20. Đây là một khái niệm rất có giá trị trong quản trị hậu cần.

Nguyên tắc 80/20 được Pareto rút ra sau khi quan sát mô hình sản phẩm trong rất nhiều doanh nghiệp, từ thực tế là phần lớn doanh số bán hàng thu được từ một ít sản phẩm trong danh mục hàng hoá và từ quy luật.¹ Quy luật này chỉ ra rằng 80% doanh số bán hàng của doanh nghiệp thu được từ 20% loại sản phẩm trong danh mục. Tỷ lệ chính xác 80/20 ít khi xảy ra trong thực tế, nhưng sự không tương xứng giữa doanh số bán hàng và số loại sản phẩm căn bản là đúng và thường xảy ra.

Để minh hoạ, người ta lấy 14 loại sản phẩm của Công ty hoá chất M. Những sản phẩm này được phân loại theo doanh số bán như trong Bảng 2. Người ta tính tỷ lệ phần trăm doanh số bán tích lũy (doanh số tính theo USD) và tỷ lệ phần trăm loại mặt hàng tích

¹ Đường cong 80-20 (còn gọi là quy luật 80/20) được Pareto đưa ra vào năm 1897 trong một công trình nghiên cứu về của cải và thu nhập ở Italia. Ông kết luận rằng, một tỷ lệ rất lớn trong tổng thu nhập được tập trung trong tay một ít người theo tỷ lệ xấp xỉ 80/20. Ý tưởng này đã được áp dụng rộng rãi trong kinh doanh.

luỹ tương ứng. Những tỷ lệ này được thể hiện trong Hình 1, nó chỉ ra đặc điểm của nguyên tắc 80/20. Tuy nhiên trong trường hợp này khoảng 35% loại mặt hàng tích lũy tạo ra khoảng 80% doanh số bán tích lũy.

Phương pháp phân tích ABC dựa trên cơ sở lý thuyết phân tích Pareto và là sự phát triển cao của phương pháp phân tích theo nguyên tắc 80/20. Nhìn chung, nguyên tắc cơ bản của phương pháp phân tích này là chia các mặt hàng dự trữ làm 3 nhóm:

- Nhóm A: có từ 10% đến 20% tổng số lượng mặt hàng dự trữ, thực hiện được 70% đến 80% tổng giá trị dự trữ;
- Nhóm B: có từ 20% đến 30% tổng số mặt hàng dự trữ, thực hiện từ 10% đến 20% tổng giá trị dự trữ;
- Nhóm C: có từ 50% đến 60% tổng số các mặt hàng dự trữ, thực hiện từ 5% đến 10% tổng giá trị dự trữ;

Nguyên tắc 80/20 và phương pháp phân tích ABC đặc biệt có ý nghĩa với việc hoạch định chương trình phân phối, trong đó các sản phẩm được nhóm lại hoặc phân loại theo phương thức bán. Khi đó 20% sản phẩm đầu tiên được xếp vào nhóm A, 30% sản phẩm tiếp theo xếp vào nhóm B và số còn lại xếp vào nhóm C.

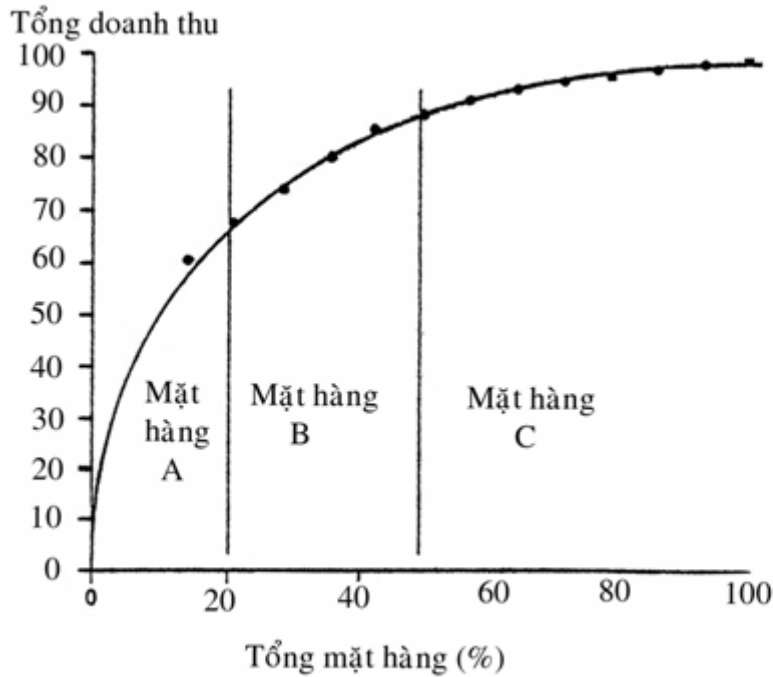
Bảng 5.7: Cách phân loại ABC cho 14 sản phẩm của Công ty hoá chất M

Mã sản phẩm	Thứ hạng SP theo doanh số bán (a)	DS bán theo tháng (USD)	Tỷ lệ doanh số bán tích lũy (b)	Tỷ lệ mặt hàng tích lũy (c)	Phân loại ABC
D- 204	1	5.056	36,2%	7,1%	A
D- 212	2	3.424	60,7	14,3	
D- 185	3	1.052	68,3	21,4	B
D- 191	4	893	74,6	28,6	
D- 192	5	843	80,7	35,7	
D- 193	6	727	85,7	42,9	
D-179	7	451	89,1	50,0	
D- 195	8	412	91,9	57,1	C
D- 196	9	214	93,6	64,3	
D- 186	10	205	95,1	71,4	
D- 198	11	188	96,4	78,6	
D- 199	12	172	97,6	85,7	
D- 200	13	170	98,7	92,9	
D- 205	14	159	100,0	100,0	

(a): Thứ hạng sản phẩm theo doanh số bán

(b): Doanh số bán tích lũy/tổng doanh số, ví dụ $(5.056 + 3.424) : 13.966 = 0.67$

(c): Thứ hạng sản phẩm/tổng số sản phẩm, ví dụ $(6 : 14) = 0.429$.



Nguồn: Số liệu của Công ty hoá chất M từ Bảng 1

Hình 5.1: Đường cong 80/20 với cách phân loại ABC

Mỗi loại sản phẩm cụ thể được phân phối khác nhau. Ví dụ, những mặt hàng nhóm A có thể được phân phối trên một địa bàn rộng lớn thông qua nhiều kho hàng với mức dự trữ cao. Trong khi đó, những mặt hàng nhóm C có thể được phân phối bằng những điểm bán hàng tập trung, riêng lẻ (ví dụ tại nhà máy) với mức tổng dự trữ thấp hơn so với nhóm A. Những mặt hàng nhóm B có thể có chiến lược phân phối trung hoà giữa hai nhóm trên, thông qua việc sử dụng một kho hàng trong vùng.

Người ta cũng thường sử dụng nguyên tắc 80/20 và cách phân loại ABC để nhóm các sản phẩm trong một kho hàng hay ở nhiều điểm bán hàng khác nhau thành những nhóm nhỏ hơn nhằm đưa ra mức dự trữ cho phù hợp với từng loại. Sự phân loại sản phẩm là có ưu tiên, điều đó có nghĩa là tất cả các loại sản phẩm sẽ không được coi trọng như nhau trong công tác hậu cần. Nguyên tắc 80/20 thông qua cách phân loại sản phẩm đó đưa ra một kế hoạch có hệ thống dựa trên hoạt động bán hàng để xác định sản phẩm nào sẽ được ưu tiên trong công tác hậu cần.

Việc mô tả nguyên tắc 80/20 dưới dạng toán học rất có tác dụng đối với mục đích phân tích. Mặc dù có nhiều phương trình toán học được sử dụng, nhưng có thể sử dụng phương trình sau:²

$$Y = \frac{(1+A)xX}{A+X} \quad (1.1)$$

² Paul S. Bender, “Mô hình toán học của quy tắc 20/80: Lý thuyết và thực tiễn” Tạp chí hậu cần kinh doanh 2, số 2 (1981): 139- 157

Trong đó: Y: Tỷ lệ doanh thu tích lũy
 X: Tỷ lệ sản phẩm tích lũy
 A: Hằng số xác định

Hằng số A có thể được tính bằng cách biến đổi phương trình (1.1)

$$A = \frac{X(1-Y)}{Y-X} \quad (1.2)$$

Trong đó mối quan hệ giữa X và Y đã biết. Ví dụ, nếu 25% số mặt hàng chiếm 70% doanh số bán thì từ phương trình (1.2) ta có:

$$A = \frac{0,25(1-0,7)}{0,7-0,25} = 0,1667$$

Nếu mối quan hệ được thiết lập theo số liệu về mặt hàng và doanh thu thực tế thì hằng số A có thể được tính bằng cách sử dụng phương pháp bình phương nhỏ nhất hợp lý. Điều đó có nghĩa là cần giải phương trình sau:

$$\sum_i \frac{Y_i X_i - Y_i X_i^2}{(A + X_i)^2} - \sum_i \frac{(1 + A)(X_i^2 - X_i^3)}{(A + X_i)^3} = 0$$

Trong đó, X_i và Y_i là các cặp dữ liệu thứ i trong tổng mẫu có kích thước N . Giá trị của A khi đó được xác định gần đúng. Việc xây dựng một chương trình phần mềm tương ứng sẽ thực hiện tốt việc giải phương trình này. Khi đó nếu đưa các giá trị ở bảng 2 vào thì sẽ thu được kết quả A là 0,143.

(3) Một số ứng dụng nguyên tắc 80/20 và phân tích ABC

Nguyên tắc 80/20 và phương pháp phân tích ABC cho phép đưa ra những quyết định quan trọng có liên quan đến dự trữ, mua hàng và lựa chọn người cung ứng cũng như nhiều lĩnh vực hoạt động kinh doanh khác.

Một là, lựa chọn phương thức cung ứng của doanh nghiệp

Giả sử, một cửa hàng bán lẻ có 2 cách để mua hàng: mua trực tiếp từ nhà sản xuất và mua gián tiếp qua các kho trung gian. Những chủng loại sản phẩm có doanh số cao và khối lượng mua nhiều, thường có lợi thế về chi phí nếu chúng được mua theo phương thức thứ nhất, bởi vì không cần phải lập thêm kho hàng và không có chi phí bốc dỡ. Những chủng loại sản phẩm còn lại, nên mua qua các kho hàng trung gian. Giả sử chủ cửa hàng có hiểu biết về nguyên tắc 80/20 và cho rằng sẽ tiết kiệm hơn, nếu chia sản phẩm làm hai nhóm: (i) nhóm có khối lượng (hoặc doanh thu) lớn và (ii) nhóm có khối lượng (hoặc doanh thu) nhỏ nhằm đạt được hiệu quả kinh tế cao nhất.

Các số liệu cụ thể về doanh thu của từng mặt hàng cho ở Bảng 3 dưới đây. Hãy sử dụng nguyên tắc 80/20 để xác định sản phẩm nào được mua theo phương thức 1 và sản phẩm nào nên mua theo phương thức 2?

Bảng 5.8: Số liệu về doanh thu đầu vào của các sản phẩm cần mua

<i>Mã sản phẩm</i>	<i>Doanh thu (USD)</i>	<i>Ghi chú</i>
10732	56.000	
11692	51.000	
9721	10.000	
14217	9.000	
10014	46.000	
8776	71.000	
12121	63.000	
11007	4.000	
7071	22.000	
6692	14.000	
12077	27.000	
10542	18.000	
Cộng	391.000	

Để trả lời câu hỏi này, người ta cần thực hiện các bước công việc sau:

Bước 1: Sắp xếp các mặt hàng theo thứ tự doanh thu giảm dần

Bước 2: Tính tỷ lệ doanh thu và tỷ lệ doanh thu tích lũy

Bước 3: Tính tỷ lệ mặt hàng và tỷ lệ mặt hàng tích lũy

Bước 4: Vận dụng nguyên tắc 80/20 để phân các mặt hàng thành hai nhóm

Bước 5: Chỉ ra các mặt hàng mua theo phương thức 1 là hai mặt hàng 8776 và 12121.

Hai là, ước lượng mức dự trữ trung bình của doanh nghiệp

Ví dụ về xem xét nguyên tắc 80/20 có tác dụng như thế nào trong việc ước lượng mức dự trữ của doanh nghiệp? Giả sử rằng có một kho hàng dự trữ với 11 trong số 14 mặt hàng được thể hiện trên Bảng 2. Mỗi quan hệ nói chung được giữ nguyên, ví dụ $X = 0,12$ và $Y = 0,68$ hay 21% số mặt hàng chiếm 68% doanh số bán. Giải phương trình (1.2), ta được $A = 0,143$. Chính sách dự trữ khác nhau sẽ được áp dụng cho những nhóm sản phẩm khác nhau. Tỷ lệ doanh thu (doanh thu hàng năm/dự trữ trung bình) cho nhóm sản phẩm A là 7/1, B là 5/1 và C là 3/1. Vấn đề đặt ra là, nếu tổng doanh thu bán hàng năm của một kho hàng được dự kiến là 25.000 USD, thì mức đầu tư dự trữ vào kho hàng đó sẽ là bao nhiêu?

Các mặt hàng dự trữ trong kho được thể hiện trong Bảng 5.9. Về cơ bản, chúng giống như trong Bảng 5.8, trừ các mặt hàng 5, 8 và 9. Các mặt hàng còn lại được phân loại theo mức doanh số bán tương đối từ cao nhất tới thấp nhất. Tỷ lệ mặt hàng tích lũy được xác định: $1/N$ đối với mặt hàng thứ nhất, $2(1/N)$ đối với mặt hàng thứ 2, $3(1/N)$ đối

với mặt hàng thứ 3... Hằng số A được xác định từ phương trình 1.2 hay $A = 0,21(1,00 - 0,68)/(0,68 - 0,21) = 0,143$. Tỷ lệ doanh số tích lũy được xác định bằng cách thay $A = 0,143$ vào phương trình 1.1, khi đó tỷ trọng doanh số bán của mặt hàng thứ nhất sẽ là:

$$Y = \frac{(1+0.143)(0.0909)}{(0.143+0.0909)} = 0.4442$$

Đây là tỷ trọng của doanh thu mặt hàng đầu tiên trong tổng doanh thu của kho hàng và phần doanh thu mặt hàng thứ nhất này được tính như sau: $0,4442 \times 25.000 \text{ USD} = 11.105 \text{ USD}$. Doanh thu của từng mặt hàng còn lại được tính tương tự như mặt hàng thứ nhất. Doanh thu dự kiến của mỗi mặt hàng là số chênh lệch giữa doanh thu tích lũy của mặt hàng đó so với mặt hàng kề liền trước nó.

Giá trị dự trữ trung bình cho từng nhóm mặt hàng được tính bằng cách lấy doanh thu mặt hàng dự kiến của nhóm đó chia cho tỷ lệ doanh thu của nó. Ví dụ, giá trị dự trữ trung bình của nhóm mặt hàng A là: $15.994 \text{ USD} : 7 = 2.285 \text{ USD}$. Các nhóm mặt hàng khác, tính tương tự như nhóm mặt hàng A. Tổng giá trị dự trữ của tất cả các mặt hàng là 4.401 USD. Đây là khoản tiền đầu tư dự kiến cho dự trữ kho hàng của Công ty (xem Bảng 5.9).

Bảng 5.9: Ước lượng mức đầu tư dự trữ trung bình của doanh nghiệp bằng cách sử dụng nguyên tắc 80/20 và phân tích ABC

Mô sản phẩm	Thứ hạng sản phẩm	Tỷ lệ mặt hàng tích lũy	Doanh số tích lũy (\$)	Doanh thu mặt hàng dự kiến (\$)	Tỷ lệ doanh thu	Dự trữ trung bình
D- 204	A	1	0,0909	11.105	7	
D- 202		2	0,1818	15.994	7	
				15.994		2.285
D-185	B	3	0,2227	18.748	2.725	5
D- 192		4	0,3636	20.509	1.764	5
D- 193		5	0,4545	21.736	1.227	5
D- 179		6	0,5454	22.639	903	5
				6.645		1.279
D- 195	C	7	0,6363	23.332	693	3
D- 198		8	0,7272	23.879	547	3
D- 199		9	0,8181	24.323	444	3
D- 200		10	0,9090	24.691	368	3
D- 205		11	1,0000	25.000	309	3
				2.361		787
				25.000		4.401

(3) Một số ứng dụng khác

Phương pháp ABC cho phép ra những quyết định quan trọng có liên quan đến dự trữ, mua hàng và lựa chọn người cung ứng. Chẳng hạn:

Liên quan đến dự trữ:

- Những sản phẩm nhóm A sẽ là đối tượng lập kế hoạch nghiêm túc các nhu cầu. Sản phẩm nhóm B có thể quản lý bằng kiểm kê liên tục, còn các sản phẩm nhóm C chỉ là đối tượng kiểm kê định kỳ.

- Tất cả sự can thiệp nhằm hạn chế lượng dự trữ, trước tiên là nhằm vào những mặt hàng nhóm A.

Liên quan đến việc mua hàng:

- Phân tích ABC về doanh số mua theo chủng loại hàng hoá.

- Các sản phẩm nhóm A là đối tượng tìm kiếm và cần đánh giá kỹ càng những người cung ứng.

- Những sản phẩm thuộc nhóm A phải được phân tích về mặt giá trị.

- Các sản phẩm nhóm A phải giao cho người mua giỏi nhất, còn nhóm C những người mới vào nghề.

- Trong một số trường hợp các sản phẩm nhóm A là đối tượng thực hiện mua tập trung, trong khi đó việc mua các nhóm sản phẩm khác sẽ là phi tập trung.

- Các sản phẩm nhóm A trong trường hợp có thể là đối tượng của toàn bộ thị trường với việc giao nhận từng bậc để hạn chế dự trữ.

- Các quy chế để quyết định liên quan tới các chữ ký của các đơn đặt hàng có thể xuất phát từ phân tích ABC.

Liên quan tới người cung ứng:

- Phân tích ABC về doanh số người cung ứng.

- Những người cung ứng sản phẩm nhóm A là đối tượng theo dõi đặc biệt: phân tích tình hình tài chính, sự chuyển đổi các chức vụ chủ chốt, đổi mới kỹ thuật.

- Sự so sánh các phân tích ABC về các khách hàng và các người cung ứng cho ta các chỉ định có ích về mối quan hệ tương tác.

5.7 Hướng dẫn học tập và thảo luận chương 5

1. Tác dụng đòn bẩy của hoạt động mua hàng và chính sách mua hàng của doanh nghiệp?

2. Yêu cầu đối với hoạt động mua và quy trình, nghiệp vụ mua hàng của doanh nghiệp?

3. JIT, các ứng dụng, ưu điểm và bất lợi?

4. Thực chất, nội dung của nguyên tắc 80/20 và phân tích ABC?

5. Ứng dụng cơ bản của nguyên tắc 80/20 và phân tích ABC trong ước lượng mức dự trữ trung bình của doanh nghiệp và trong việc lựa chọn phương thức mua hàng của doanh nghiệp?

CHƯƠNG 6. QUẢN TRỊ VẬN TẢI HÀNG HÓA

Vận chuyển vẫn thường được coi là một trong những bộ phận chiếm tỷ lệ chi phí cao nhất trong hệ thống hậu cần. Công việc này thường chiếm từ 30 - 60% tổng chi phí hậu cần. Bởi vậy các nhà quản trị hậu cần phải biết rõ và có sự lựa chọn đúng đắn các phương tiện cùng dịch vụ vận chuyển.

Ngày nay, hệ thống vận chuyển đa dạng và nhanh chóng cho phép người tiêu dùng người tiêu dùng ngày càng có được những lựa chọn phong phú hơn. Hoa quả tươi, rau xanh, và những nông sản khác đã có mặt ở trên nhiều thị trường địa lý rất xa nhau, chứ không phải chỉ riêng gì các vùng nuôi trồng. Chuối có mặt ở thị trường New York vào tháng giêng, hải sản tươi sống có mặt trong cả nhà hàng Paris cả trong những ngày đông giá rét, hoa tulip Hà Lan được bay bán trong các cửa hiệu ở Hà Nội. Hệ thống vận chuyển hiện đại và hiệu quả đã làm cho tất cả những khoảng cách nói trên được rút ngắn lại, và làm cho nhu cầu của người tiêu dùng trên toàn thế giới ngày càng trở nên đồng nhất hơn.

6.1 Đặc điểm về sự lựa chọn dịch vụ vận tải của khách hàng

Những người cần vận chuyển hàng hoá có thể tùy ý sử dụng rất nhiều các dịch vụ khác nhau, song tất cả xoay quanh năm loại cơ bản (đường thuỷ, đường sắt, ô tô, đường hàng không và đường ống). Một dịch vụ vận chuyển là tổng thể của những đặc điểm thực hiện dịch vụ được trả ở một giá nhất định. Sự đa dạng của những dịch vụ vận chuyển gần như vô hạn: Năm hình thức trên có thể được sử dụng một cách kết hợp (ví dụ như sự kết hợp giữa đường sắt và đường bộ, hoặc vận chuyển bằng container); các đại lý vận tải, hiệp hội các chủ hàng và các trung tâm môi giới có thể được sử dụng để làm cho các dịch vụ trên được thuận lợi; các hãng vận tải bằng tàu nhỏ (ví dụ như hãng Federal Express và United Parcel Service) có thể được sử dụng để đảm bảo hiệu quả trong công việc vận chuyển những thùng hàng nhỏ; hoặc chỉ một hình thức vận chuyển duy nhất có thể được sử dụng riêng biệt. Từ những dịch vụ lựa chọn này người sử dụng dịch vụ có thể chọn ra một dịch vụ hoặc sự phối hợp các dịch vụ sao cho đạt được sự cân bằng tối ưu giữa chất lượng của dịch vụ được cung cấp và giá cả của dịch vụ đó. Nhiệm vụ của việc lựa chọn này không đến nỗi quá phức tạp như ta tưởng lúc ban đầu bởi vì những điều kiện xung quanh một trường hợp vận chuyển hàng hoá cụ thể thường làm cho sự lựa chọn giảm xuống chỉ còn một vài phương án hợp lý.

Để giúp cho việc giải quyết vấn đề lựa chọn dịch vụ vận chuyển, ta có thể xem xét dịch vụ vận chuyển thông qua các đặc trưng cơ bản của mọi dịch vụ đó là: giá cả, thời gian vận chuyển trung bình, khả năng sai lệch thời gian vận chuyển, những tổn thất và thiệt hại. Những yếu tố này được xem như là yếu tố quan trọng nhất đối với những người ra quyết định, như phần lớn những nghiên cứu trong các năm qua đã đề cập. Có thể cho rằng tính sẵn có và được cung cấp một cách thường xuyên sẽ làm cho một dịch vụ trở nên hấp dẫn và có khả năng được lựa chọn.

(1) Giá cả

Giá cả (hay là chi phí) của dịch vụ vận chuyển đối với chủ hàng thường là cước phí vận chuyển trên tuyến đường cộng với các khoản phụ phí hoặc chi phí cho các dịch vụ bổ sung. Trong trường hợp đi thuê vận chuyển, tổng chi phí cho vận chuyển hàng hoá bằng giá cả cho quá trình vận chuyển hàng hoá cộng với các chi phí phát sinh, ví dụ như chi phí lấy hàng tại nguồn, giao hàng tại nơi nhận, chi phí bảo hiểm hoặc chi phí chất hàng lên tàu. Khi dịch vụ được sở hữu bởi chính người vận chuyển hàng hoá thì chi phí cho dịch vụ là một sự phân bổ các chi phí có liên quan tới việc vận chuyển hàng hoá.

Các chi phí có liên quan này bao gồm các khoản mục như: nhiên liệu, nhân công, bảo dưỡng máy móc thiết bị, khấu hao máy móc thiết bị và chi phí quản lý.

Giá cả của các loại dịch vụ vận tải khác nhau có sự chênh lệch lớn. Bảng 6.1 đưa ra các số liệu gần đúng về cước phí vận chuyển một tấn hàng hoá trên một dặm cho năm loại hình vận tải khác nhau. Ta nhận thấy rằng, cước phí vận chuyển bằng đường hàng không là đắt nhất, vận chuyển bằng đường thủy và đường ống là rẻ nhất. Vận tải bằng đường bộ đắt hơn bảy lần so với đường sắt và vận tải bằng đường sắt đắt hơn 4 lần so với vận chuyển bằng đường ống và đường thủy. Những số liệu này thu được bằng cách lấy giá trị trung bình của tỷ lệ giữa doanh thu vận chuyển hàng hoá của một hình thức vận tải trên tổng khối lượng hàng hoá luân chuyển (tính bằng tấn - dặm). Trong khi những chi phí trung bình này có thể được sử dụng cho những so sánh chung, sự so sánh chi phí với mục đích lựa chọn vận tải nên được xây dựng trên những chi phí thực tế phản ánh hàng hoá đang được vận chuyển, khoảng cách vận chuyển và phương hướng vận chuyển, và bất kỳ một yêu cầu xử lý hàng hoá đặc biệt nào đó.

(2) Thời gian vận chuyển trung bình và khả năng sai lệch thời gian

Thời gian vận chuyển trung bình và khả năng sai lệch thời gian được xem là một trong những đặc trưng quan trọng nhất của dịch vụ vận tải. Thời gian vận chuyển thường là thời gian trung bình để vận chuyển hàng hoá từ điểm xuất phát cho đến điểm đích. Có sự biến đổi giữa những hình thức vận tải khác nhau là do có hay không có một dịch vụ nối liền trực tiếp giữa điểm xuất phát và điểm đích. Ví dụ hàng hoá được vận chuyển giữa các hãng hàng không giữa các sân bay hoặc giữa các hãng vận tải thủy giữa các cảng biển. Nhưng với mục đích so sánh các sự thực hiện của các hãng vận tải thì cách tốt nhất là đo thời gian vận chuyển từ cửa đến cửa, thậm chí cả trong trường hợp có nhiều hơn một hình thức vận chuyển tham gia. Mặc dù phần lớn quá trình vận chuyển hàng hoá là bằng tàu hoả nhưng sự lấy hàng hoá ở địa phương và giao hàng thường được thực hiện bằng xe ô tô nếu như không có đường tàu phụ để xếp hàng ở điểm xuất phát và điểm đến của quá trình vận chuyển.

Khả năng sai lệch muốn nói đến sự khác nhau thông thường xảy ra giữa những sự vận chuyển hàng hoá được thực hiện bằng nhiều hình thức vận tải khác nhau. Tất cả

những hàng hoá có cùng một điểm đầu và một điểm cuối và được vận chuyển trên cùng một hình thức vận tải thì không nhất thiết phải có cùng thời gian vận chuyển như nhau do ảnh hưởng của thời tiết, tắc nghẽn giao thông, số lần dừng lại, và sự khác nhau về thời gian để tập hợp hàng hoá. Khả năng sai lệch thời gian vận chuyển là một thước đo sự không chắc chắn của việc thực hiện vận chuyển hàng hoá.

Bảng 6.1. Chi phí vận chuyển trung bình

Khối lượng luân chuyển: Tấn/km

Giá cả theo hình thức vận chuyển

Hình thức vận chuyển	Giá cả (\$/tấn/km)
Đường sắt	2.50 ^b
Đường bộ	25.08 ^c
Đường thủy	0.73 ^d
Đường ống	1.40 ^c
Đường hàng không	58.75 ^f

Trong đó: ^a Dựa trên cơ sở số liệu trung bình trên một tấn/km

^b Loại 1

^c Nhỏ hơn trọng tải của xe

^d Xà Lan ; ^e Đường ống dẫn dầu ; ^f Nội địa

Số liệu thống kê trong vận chuyển hàng hoá không thể thu thập rộng rãi được bởi vì không một ai có thể sử dụng toàn bộ hệ thống vận chuyển hàng hoá đủ để có thể đưa ra một sự so sánh có giá trị trên một quy rộng lớn. Tuy nhiên quân đội và các cơ quan chính phủ thường sử dụng rộng rãi hệ thống vận chuyển hàng hoá nội địa để vận chuyển tất cả các hàng hoá và giữ lại những bản ghi chép đầy đủ trong những lần giao hàng. Sự kiểm tra chéo được lựa chọn đối với vận chuyển hàng hoá công nghiệp, nơi mà số liệu sẵn có, cho thấy không có sự khác biệt lớn giữa những nguồn số liệu về khả năng sai lệch thời gian vận chuyển.

Người ta vừa mới tiến hành một trong những nghiên cứu rộng nhất về vấn đề vận chuyển hàng hoá với hơn 16.000 lần vận chuyển hàng hoá quân sự và công nghiệp. Đặc biệt chú ý rằng, trên những quãng đường dài, vận chuyển bằng đường sắt và hàng không có quãng đường vận chuyển trung bình không đổi, trong khi đó thời gian vận chuyển bằng ô tô tải lại tiếp tục tăng lên. Rõ ràng, tính trung bình vận tải hàng không là hình thức vận tải nhanh nhất với quãng đường dài 600 km, tiếp sau đó là vận tải bằng ô tô tải đủ trọng tải, vận tải ô tô dưới tải trọng, và vận tải đường sắt. Còn đối với những quãng đường dài hơn 600 km, vận tải bằng máy bay và ô tô có thể so sánh được. Còn đối với tất cả

những khoảng cách dài hơn 50 km, thì thời gian vận chuyển bị ảnh hưởng nhiều bởi thời gian lấy hàng và hoạt động phân phối hàng hoá hơn là thời gian vận chuyển hàng hoá trên đường.

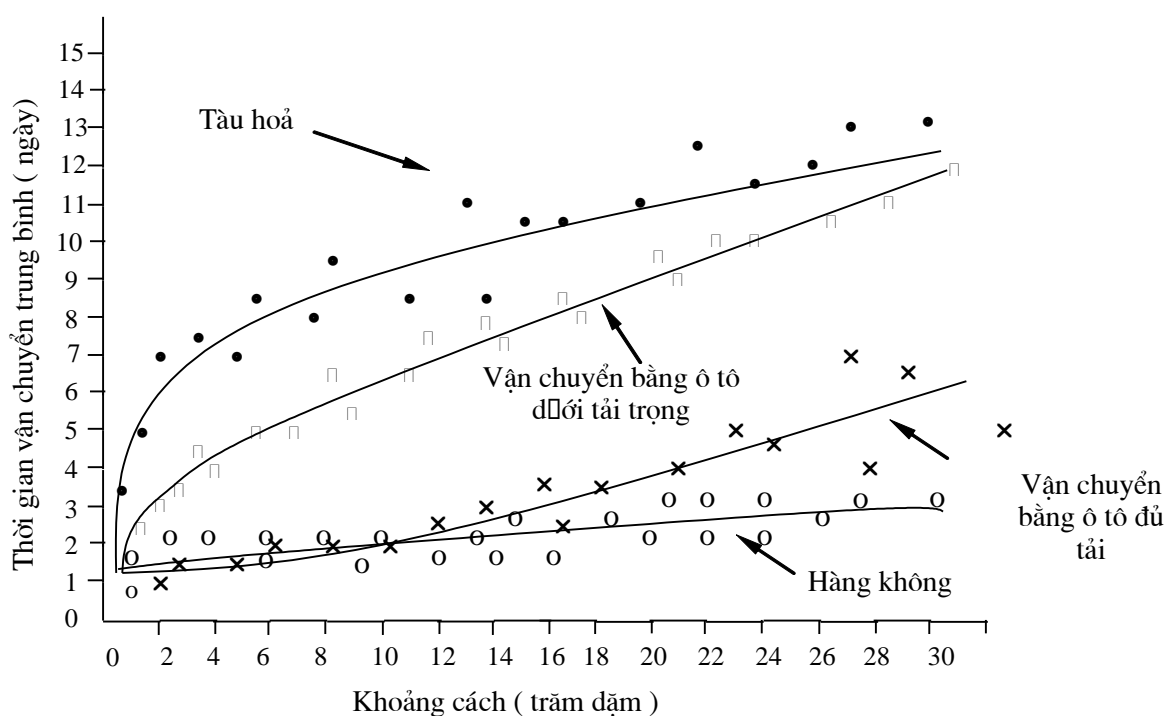
Liên quan đến khả năng sai lệch, các dịch vụ vận chuyển hàng hoá có thể được xếp hạng theo thời gian giao hàng trung bình. Như vậy đường sắt có khả năng sai lệch giao hàng cao nhất và đường hàng không có khả năng sai lệch giao hàng thấp nhất, dịch vụ vận chuyển bằng đường bộ nằm giữa hai cực này. Nếu như khả năng sai lệch được xem xét một cách căn đối với thời gian vận chuyển trung bình cho dịch vụ vận chuyển, thì vận chuyển bằng hàng không sẽ ít đáng tin cậy nhất.

(3) **Tổn thất và thiệt hại**

Bởi vì các hãng vận tải có khả năng khác nhau trong việc vận chuyển hàng hoá mà không có tổn thất và thiệt hại nên tổn thất và thiệt hại đã trải qua trở thành một nhân tố trong việc lựa chọn hãng vận tải.

Các hãng vận tải thông thường đều có bổn phận phải vận chuyển hàng hoá một cách nhanh nhất có thể và phải có sự bảo quản hợp lý để tránh tổn thất và thiệt hại. Trách nhiệm này sẽ bớt nặng nề nếu như tổn thất và thiệt hại là hậu quả của thiên tai, sự không hoàn thành trách nhiệm của người thuê vận chuyển, hoặc những nguyên nhân khác không ở trong tầm kiểm soát của hãng vận tải. Mặc dù các hãng vận tải, dưới những chứng cứ hợp lý được đưa ra bởi chủ hàng sẽ phải chịu những tổn thất trực tiếp gây ra cho chủ hàng, nhưng chủ hàng phải nhận thức rõ một số chi phí gán ghép nhất định trước khi tiến hành lựa chọn hãng vận tải.

HÌNH 16. Thời gian giao hàng trung bình của 16000 lần vận chuyển hàng hoá quân sự và công nghiệp bằng các dịch vụ vận tải được lựa chọn



Thiệt hại nghiêm trọng nhất mà người chủ hàng có khả năng phải gánh chịu đó là những vấn đề liên quan đến dịch vụ khách hàng. Sự vận chuyển hàng hoá có thể nhằm mục đích tăng thêm dự trữ cho khách hàng hoặc đưa vào sử dụng ngay lập tức. Sự chậm trễ của việc vận chuyển hàng hoá hoặc hàng hoá đến vào những thời điểm không thích hợp sẽ gây phiền phức cho khách hàng hoặc có thể sẽ làm tăng thêm chi phí dự trữ hàng hoá do một số lượng hàng hoá tăng thêm đang ở ngoài kho hoặc do sự giao hàng trễ; điều này có thể xảy ra khi mà lượng dự trữ mong đợi không nhận được như kế hoạch. Việc đòi bồi thường sẽ đòi hỏi rất nhiều thời gian để thu thập những thông tin xác đáng, đòi hỏi rất nhiều nỗ lực từ phía chủ hàng trong việc chuẩn bị những thủ tục đòi bồi thường thích hợp, vốn bị nằm im trong khi quá trình đòi bồi thường diễn ra, và đôi khi cũng phải mất một khoản chi phí đáng kể nếu như quá trình đòi bồi thường chỉ có thể giải quyết thông qua hoạt động của toà án. Rõ ràng là càng ít những sự đòi bồi thường đối với hãng vận tải, thì dịch vụ cung cấp cho người sử dụng sẽ càng thuận lợi hơn. Một phản ứng thông thường của những người chủ hàng đối với khả năng xảy ra tổn thất cao là sử dụng ngày càng nhiều hơn bao bì bảo vệ. Chi phí này cuối cùng người sử dụng hàng hoá sẽ phải gánh chịu.

6.2. Các loại phương tiện vận tải và đặc điểm của nó

Việc lựa chọn phương tiện vận tải sẽ ảnh hưởng đến chi phí, đến việc đảm bảo giao hàng có đúng hạn hay không, & tình trạng hàng hoá khi tới nơi, & cuối cùng là ảnh hưởng đến sự thoả mãn của khách hàng.

Doanh nghiệp có thể lựa chọn 5 phương tiện vận tải phổ biến: đường sắt, đường thuỷ, đường bộ, đường ống và đường hàng không. Các công ty thường hay kết hợp sử dụng nhiều phương pháp vận chuyển khác nhau.

(1) Đặc điểm của các phương tiện

- Vận tải đường sắt thường thích hợp với các loại có trọng lượng lớn, khối lượng vận chuyển lớn và cự li vận chuyển dài. Ví dụ các nguyên vật liệu như than, gỗ, hoá chất và các hàng tiêu dùng giá trị thấp như giấy, gạo, thực phẩm và với khối lượng cả một toa tàu.

- Đường thuỷ có chi phí vận tải thấp, thích hợp với những hàng hoá công kênh, lâu hỏng, giá trị thấp, và dễ đổ rớt như vật liệu xây dựng, than đá,... Tuy nhiên tốc độ chậm và chịu ảnh hưởng nhiều của thời tiết và các tuyến đường vận tải có hạn (ví dụ mạng lưới sông ngòi và bến bãi). Đối với vận chuyển thương mại quốc tế thì đây lại là phương tiện thống trị, với hơn 50% giá trị tính bằng USD và 99% khối lượng hàng giao dịch trên toàn cầu đã sử dụng đường thuỷ. Đường hàng không vận chuyển 21% giá trị hàng hoá thương mại quốc tế, còn lại là các phương tiện khác.

- Đường bộ có tính cơ động cao, thích hợp với những lô hàng tương đối đắt tiền với cự li vận chuyển ngắn.

- Hàng không có tốc độ nhanh nhất, nhưng có chi phí rất cao, thích hợp với những

mặt hàng mau hỏng, gọn nhẹ và có giá trị lớn.

- Đường ống để vận chuyển chất lỏng và khí (xăng dầu, gas, hoá chất). Nhưng bù lại, chi phí vận hành không đáng kể, gần như không có hao hụt trên đường, và tốc độ thấp lại được bù đắp 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.

(2) Các yếu tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn phương tiện

Để chọn loại hình phương tiện phù hợp với hàng hoá cần vận chuyển, các doanh nghiệp phải dựa trên việc phân tích những yếu tố sau:

- **Chi phí:** bao gồm nhiều khoản mục và khi lựa chọn 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 phí vận chuyển)
 - *Phí bảo hiểm:* tùy thuộc giá trị lô hàng và phương tiện giao thông.

Số liệu thống kê tương đối cho thấy, chi phí vận chuyển giữa các loại phương tiện có sự khác biệt rất lớn. Vận chuyển bằng đường thủy có chi phí thấp nhất, và nếu lấy chỉ số bằng 1, thì vận chuyển bằng đường ống là 1,5; bằng đường sắt cao gấp 5 lần so với đường thủy; đường ô tô cao gấp 27 lần; và đường hàng không là đắt nhất - chi phí cao gấp 67 lần so với đường thủy (lưu ý, đây chỉ là con số tương đối, chi phí thực tế còn phụ thuộc vào rất nhiều vào quãng đường, và giá trị hàng hoá).

- **Thời gian vận chuyển hàng:** ở đây chúng ta không chỉ nói đến tốc độ của phương tiện vận chuyển, mà phải tính thời gian trọn gói để đi từ điểm cung ứng tới tận địa điểm khách hàng yêu cầu, 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 tùy 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.

Ai cũng biết là hàng không là phương tiện có tốc độ cao nhất, nhưng bên cạnh đó vận chuyển bằng phương tiện này cần phải tính đến thời gian chờ đến đúng chuyến bay. Và thông thường máy bay không thể chờ 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). Hay với vận tải đường thủy cũng vậy, mặc dù

chi phí thấp nhất, nhưng tốc độ đã chậm còn mất thêm thời gian cho việc bốc dỡ và chất xếp lên phương tiện khác tại các bến cảng. Và mặc dù đường bộ có chi phí tương đối cao 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.

• **Khả năng đảm bảo an toàn hàng hoá:** thông thường các công ty vận tải chịu trách nhiệm về những va đập, đổ vỡ hàng hoá trên đường, trừ trường hợp thiên tai bất ngờ. Về phía bên thuê phương tiện vận chuyển 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 chuyển đường ống là an toàn nhất đối với hàng hoá và gần như không có hao hụt; thứ hai là đường thủy; 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.

6.3 Nghiệp vụ vận tải, phân phát hàng hoá bằng ô tô

(1) Các nghiệp vụ thuộc quá trình vận tải - phân phát

Nghiệp vụ này bao gồm những công việc sau đây: (i) chuẩn bị hàng hoá để chuyển đi (bao gói, ký hiệu, đóng kiện v.v.); (ii) tổ chức và làm thủ tục chuyển hàng (ghi chép các chứng từ vận tải - hàng hoá, cấp chứng từ, v.v.); (iii) chất hàng lên phương tiện vận tải ở điểm nhận hàng; (iv) quá trình chuyển vận, kể cả lập chế độ áp tải hàng trên đường; (v) dỡ hàng xuống điểm nhận hàng; và (vi) làm thủ tục giao - nhận hàng về số lượng, và trong một số trường hợp cả về chất lượng

(2) Đặc trưng của các phương tiện vận tải ô tô

Ô tô có thể phân loại như sau:

- *Theo chức năng:* loại chuyên dùng và loại dùng chung. Loại dùng chung thích hợp cho việc chuyên chở cho nhiều loại sản phẩm khác nhau, các máy móc và rơ moóc theo xe phải được tiêu chuẩn hoá; Loại chuyên dùng: thùng xe thích hợp cho việc chuyên chở cho một loại hàng hoá xác định hoặc một số hàng hoá cùng loại. Ưu điểm chính của xe tải chuyên dùng là giữ gìn tốt hơn chất lượng sản phẩm chuyên tải, giảm nhu cầu bao bì vận tải, tạo điều kiện để cơ giới hoá, tự động hoá việc xếp dỡ. Tuy nhiên, nó cũng có một số nhược điểm nhất định như: giảm trị trọng của ô tô do thùng thiết bị bổ xung; không sử dụng được hành trình về để chuyên chở những hàng hoá khác, vì vậy, chi phí sẽ cao hơn (khoảng 20 - 25%)

- *Theo trọng tải:* Trọng tải danh định là trọng tải có ích cực đại của ô tô. Đại lượng này phụ thuộc vào điều kiện đường xá. Theo trọng tải, ô tô được chia thành các lớp như sau:

+ Trọng tải đặc biệt nhỏ	: dưới 1 tấn
+ Trọng tải nhỏ	: 1 - 3 tấn
+ Trọng tải trung bình	: 3 - 5 tấn
+ Trọng tải lớn	: 5 - 8 tấn

+ Trọng tải đặc biệt lớn : từ 8 tấn trở lên

Để cung ứng hàng hoá cho các doanh nghiệp thương mại bán lẻ, người ta thường dùng các ô tô có trọng tải nhỏ. Đó là những xe có kích thước gần xe chỉ như ô tô con hoặc lớn hơn một chút, có độ cơ động rất cao, có khả năng vượt chướng ngại vật, bởi vì nó phải chạy trong điều kiện những lối nhỏ hẹp, trên các cầu kho và cửa hàng, quay đầu trên những bãi nhỏ.

- *Theo dạng thùng xe*: tùy thuộc vào loại hình hàng hoá cụ thể khi vận chuyển mà lựa chọn loại xe thích hợp

+ Thùng xe thành lửng

+ Ô tô hòm: thùng xe kín, có thể bố trí thiết bị bên trong. Ví dụ xe lạnh để chở thịt gia súc có gắn các móc treo, thùng kín có tác dụng ổn định nhiệt trong xe

+ Ô tô - xitéc: để chuyển hàng chất lỏng và hàng đổ rời dạng bột (sữa, bia, nước giải khát, sản phẩm dầu mỡ...)

+ Ô tô có thùng tự trút: để chuyển hàng rời và hàng đổ đóng

(3) Lập hành trình cung ứng hàng hoá

Việc vạch những hành trình tối ưu có tác dụng nâng cao việc sử dụng trọng tải của các phương tiện vận chuyển, rút ngắn quãng đường chạy, và cuối cùng sẽ đẩy nhanh thời gian cung cấp hàng. Với mạng lưới đường sá dày đặc và có hàng trăm điểm giao hàng thì việc lập hành trình hợp lý không hề đơn giản.

Việc lập hành trình được tiến hành trên cơ sở những bản đồ tỷ lệ lớn của khu vực thị trường với các điểm cần cung ứng hàng cụ thể. Nếu mạng lưới quá dày đặc thì có thể chia nhỏ thành nhiều vùng, và lập biểu đồ giao hàng cùng trách nhiệm quản lý cho từng vùng riêng biệt.

Có thể phân biệt các phương án hành trình như sau: Hành trình con lắc, hành trình răng cưa, hành trình hướng tâm, hành trình vòng, hành trình hình móc...

Trước hết cần tách những hành trình đến các cửa hàng (lớn) mà dung lượng mỗi lần giao hàng bằng một xe hoặc nhiều xe. Khi đó, việc giao hàng được tiến hành theo hành trình hướng tâm. Sau đó, lập hành trình cho các cửa hàng mà lượng hàng nhỏ hơn một xe, và kết hợp chở đến nhiều điểm khác nhau bằng hành trình vòng tròn, dạng vành, dạng móc, dạng chữ thập và những dạng phối hợp khác.

Khi lập các hành trình giao hàng, người ta phải tính đến những chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật quan trọng nhất của các phương tiện vận tải như xác định hệ số sử dụng trọng tải tĩnh và động, thời gian một vòng quay, năng suất...

- *Thời gian một vòng quay ô tô* xác định theo công thức

$$T = L/V + T_{x,d} + T_r (R - 1)$$

Trong đó:

T: Thời gian một vòng ô tô trên hành trình

- L: Chiều dài hành trình (km)
 V: Vận tốc trung bình (km/h)
 $T_{x,d}$: Thời gian xếp dỡ hàng hoá (h)
 T_r : thời gian mỗi một lần rẽ
 R: Số lần rẽ
 - Hệ số tĩnh sử dụng sức tải

$$K_t = O_t / O_d$$

Trong đó:

O_t : Số lượng hàng thực tế chuyên chở (tấn)

O_d : Số lượng hàng có thể chở khi sử dụng hết sức tải bằng trọng tải của xe trên một tình trạng đường nhất định (tấn)

- Hệ số động sử dụng sức tải

$$K_d = P_t / P_d$$

Trong đó:

P_t : Hoạt động vận tải thực tế (tấn-km)

P_d : Hoạt động vận tải có thể thực hiện khi sử dụng hết sức chở (tấn-km)

6.4 Quyết định vận tải

(1) Dịch vụ đơn phương tiện

Để tổng kết chất lượng của dịch vụ cung cấp bởi ngành giao thông vận tải, bảng 6.2 đã đưa ra một bảng xếp hạng các phương tiện khác nhau sử dụng 4 đặc điểm chi phí và quá trình thực hiện đã được đưa ra ở phần mở đầu của phần này.

Bảng 6.2 Xếp hạng những phương tiện vận chuyển hàng hoá bằng chi phí và đặc điểm của quá trình thực hiện

<i>Phương tiện vận chuyển</i>	<i>Chi phí^b I= nhỏ nhất</i>	<i>Thời gian giao hàng trung bình^c I= Nhanh nhất</i>	<i>Sai lệch tuyệt đối I= Nhỏ nhất</i>	<i>Sai lệch tương đối^d I= Nhỏ nhất</i>	<i>Tổn thất và thiệt hại I= Nhỏ nhất</i>
Đường sắt	3	3	4	3	3
Đường bộ	4	2	3	2	4
Đường thủy	2	5	5	4	2
Đường ống	1	4	2	1	1
Hàng không	5	1	1	5	5

^a Dịch vụ được giả định là luôn sẵn có

^b Chi phí cho một tấn hàng hoá vận chuyển trên quãng đường một dặm (tấn/km)

^c Tốc độ từ kho đến kho

^d Tỷ lệ giữa thời gian sai lệch tuyệt đối và thời gian giao hàng trung bình

Có thể nhận thấy rằng, dưới những điều kiện đặc biệt của loại sản phẩm sản xuất, khoảng cách vận chuyển, quản lý quá trình vận chuyển, quan hệ giữa người sử dụng dịch vụ và hãng vận tải, và điều kiện thời tiết, những sự xếp hạng trên có thể thay đổi và những phương tiện vận chuyển đặc biệt có thể không sẵn có để phục vụ.

(2) Dịch vụ kết hợp nhiều phương tiện vận tải

Trong những năm gần đây, việc vận chuyển hàng hoá bằng nhiều phương tiện khác nhau không ngừng tăng lên. Không chỉ vì những lợi ích rõ ràng về kinh tế, sự phát triển của vận tải quốc tế cũng đang là một động lực. Đặc điểm chủ yếu của vận tải đa phương thức là sự tự do chuyển đổi phương tiện giữa các hình thức vận tải khác nhau. Ví dụ, container dành cho xe tải chở có thể được vận chuyển sang nước ngoài bằng máy bay hoặc toa xe lửa sẽ được kéo bởi phương tiện vận tải thuỷ. Sự thay thế cho nhau giữa các phương tiện nêu trên đã tạo ra một dịch vụ vận tải mà dịch vụ này không cung cấp cho những chủ hàng chỉ sử dụng một hình thức vận tải duy nhất. Các dịch vụ phối hợp có được là do sự hợp tác giữa các hãng vận tải để phối hợp những dịch vụ riêng lẻ của họ lại với nhau. Như vậy, chi phí và các đặc điểm của quá trình thực hiện được sắp xếp, phân loại giữa những hãng vận tải tham gia.

Có 10 khả năng phối hợp dịch vụ vận tải đa phương thức: (1) đường sắt và đường bộ; (2) đường sắt và đường thuỷ; (3) đường sắt và đường không; (4) đường sắt và đường ống; (5) đường bộ và đường không; (6) đường bộ và đường thuỷ; (7) đường bộ và đường ống; (8) đường thuỷ và đường không; (9) đường thuỷ và đường ống; (10) đường không và đường ống. Không phải tất cả những phương án này đều có trong thực tế. Một vài phương án có khả năng thực hiện được song được rất ít người chấp nhận. Chỉ có đường sắt và đường bộ, được gọi là vận tải liên hợp đường sắt - đường bộ, là được sử dụng một cách rộng rãi. Sự phối hợp giữa đường bộ và đường thuỷ, được biết đến tên gọi, đang được chấp nhận rộng rãi, đặc biệt là trong việc vận chuyển quốc tế những hàng hoá có giá trị cao. Với một phạm vi nhỏ hơn hẳn, sự phối hợp giữa đường bộ và đường không, giữa đường sắt và đường thuỷ cũng có tính khả thi, song chúng rất ít được sử dụng.

6.5 Hướng dẫn học tập và thảo luận chương 6

Tầm quan trọng của hệ thống vận tải có hiệu quả, các đặc trưng cơ bản của dịch vụ vận tải, tiêu thức lựa chọn dịch vụ sử dụng một phương tiện vận tải, dịch vụ phối hợp nhiều phương tiện vận tải, quản lý công tác vận tải của công ty, các yếu tố cấu thành cước phí vận chuyển và các quyết định vận tải cơ bản.

CHƯƠNG 7. QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

Chương này tập trung làm rõ: (1) Tầm quan trọng chiến lược của chuỗi cung ứng; (2) Nhận diện sáu chiến lược của chuỗi cung ứng; (3) Giải thích các vấn đề và cơ hội trong chuỗi cung ứng; (4) Mô tả các bước lựa chọn nhà cung ứng; (5) Giải thích các nội dung chính trong quản trị hậu cần; (6) Tính toán tỷ lệ hàng hóa được giữ lại để dự trữ và quay vòng hàng tồn kho.

7.1 Tầm quan trọng chiến lược của chuỗi cung ứng

Hậu cần là một tập hợp những hoạt động chức năng được lặp đi lặp lại nhiều lần trong suốt quá trình chuyển đổi nguyên vật liệu thô thành sản phẩm có giá trị tiêu dùng. Chính bởi nguồn nguyên vật liệu, nhà máy và địa điểm tiêu thụ thường không được bố trí tại cùng một nơi cũng như quá trình cung ứng cho thấy một chuỗi gồm nhiều hoạt động sản xuất nên những hoạt động hậu cần được lặp đi lặp lại nhiều lần trước khi sản phẩm đi vào tiêu dùng trên thị trường. Thậm chí hoạt động hậu cần còn lặp lại khi sản phẩm đã qua sử dụng được tái sinh trở lại quá trình cung ứng.

Nói chung một doanh nghiệp đơn lẻ dù rất muốn cũng không thể kiểm soát toàn bộ quá trình lưu chuyển sản phẩm từ nguồn nguyên liệu đến điểm tiêu dùng cuối cùng. Trong thực tế, hậu cần trong kinh doanh áp dụng cho một doanh nghiệp ở phạm vi hẹp hơn. Thông thường, doanh nghiệp kiểm soát nhiều nhất luồng cung cấp vật chất và luồng phân phối sản phẩm kịp thời. Luồng cung ứng nguyên vật liệu cho thấy khoảng trống về không gian và thời gian giữa nguồn nguyên liệu và địa điểm sản xuất của doanh nghiệp. Tương tự như vậy, kênh phân phối cho thấy khoảng trống về thời gian và không gian giữa địa điểm sản xuất và khách hàng của doanh nghiệp. Do có sự tương đồng về các hoạt động của hai kênh trên nên cung ứng (thường được xem là quản trị nguyên vật liệu) và phân phối gồm những hoạt động hợp thành hậu cần kinh doanh. Quản trị hậu cần kinh doanh do đó được xem là quản trị chuỗi cung ứng.

Mặc dù có thể hiểu hậu cần một cách đơn giản là quản trị luồng sản phẩm từ thời điểm mua cho đến thời điểm bán nhưng nhiều doanh nghiệp còn có một kênh hậu cần ngược cũng cần phải quản lý. Chu kỳ sống sản phẩm xét về khía cạnh hậu cần không kết thúc khi sản phẩm đến tay người tiêu dùng. Sản phẩm có thể quá hạn, hư hỏng hoặc mất tính năng tác dụng và được chuyển về nơi sản xuất để sửa lại. Kênh hậu cần *ngược* có thể dùng lại một phần của kênh hậu cần trước nhưng cũng có thể thiết lập một kênh riêng. Quá trình cung ứng chỉ kết thúc khi cuối cùng sản phẩm được vứt bỏ. Vậy kênh hậu cần ngược cũng cần phải được cân nhắc nằm trong phạm vi của việc lập kế hoạch hậu cần và kiểm soát.

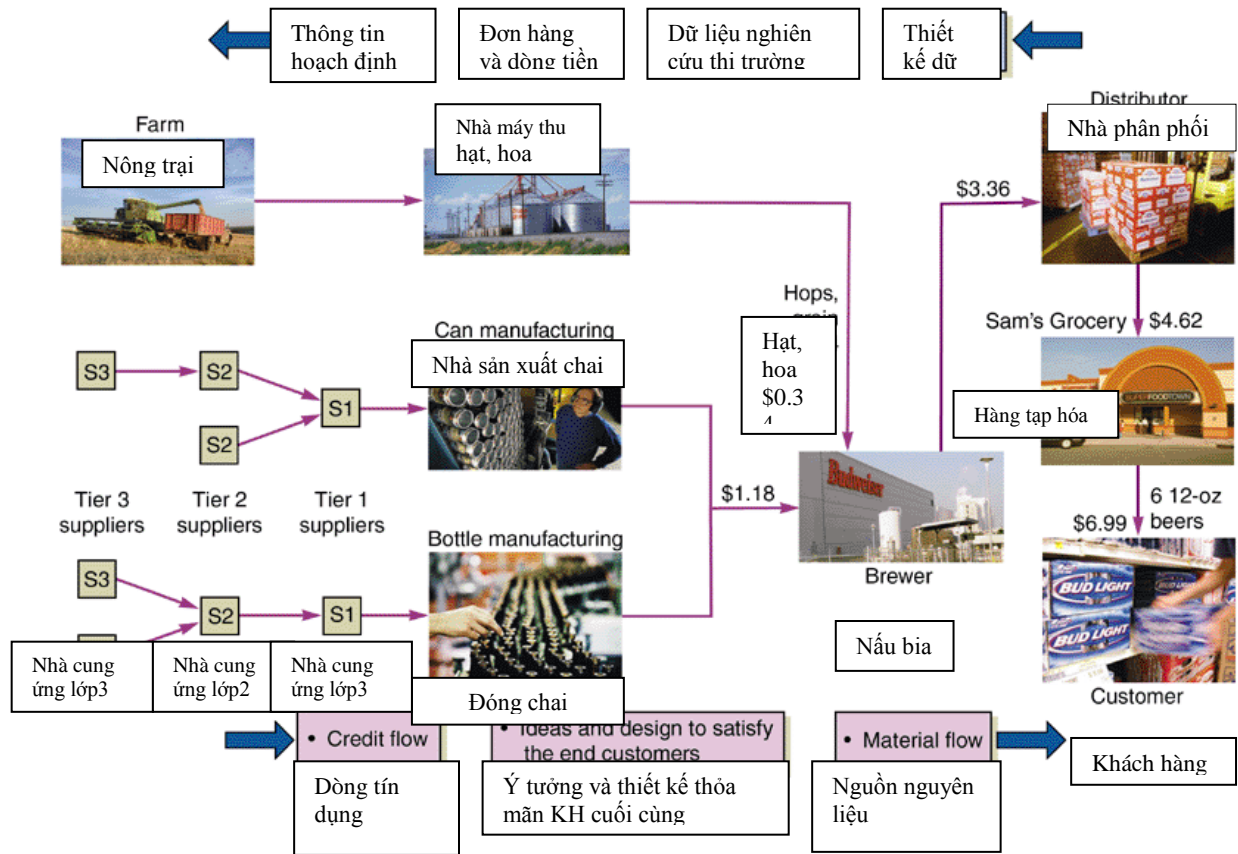
Ví dụ 7.1

Kênh hậu cần ngược hoạt động khi một khách hàng mua một lò nướng chạy bằng điện từ một nhà bán lẻ. Khi mang về nhà anh ta nhận thấy nó có khiếm khuyết. Khách hàng đó bèn trả lại nhà bán lẻ và người bán lẻ vui vẻ hoàn lại số tiền cho khách hàng theo giá đã mua. Nhà bán lẻ giờ đây phải lưu kho một sản phẩm hỏng. Anh ta đem sản phẩm đó đến một trung tâm lưu trữ hàng tập trung. Khi nhận sản phẩm trung tâm sẽ quét tín hiệu nhằm xác định nguồn gốc dựa trên cơ sở dữ liệu lưu trữ. Sau khi xác định đúng sản phẩm nằm trong danh mục lưu trữ. Máy tính sẽ xác định sản phẩm sẽ được gửi lại nhà sản xuất nào. Trung tâm sẽ hỏi lại nhà sản xuất về chi phí. Tiếp đó sản phẩm được chuyển về nhà sản xuất đồng thời nhà bán lẻ được nhận lại số tiền bỏ ra mua sản phẩm có khiếm khuyết. Chiếc lò nướng hỏng sẽ được đưa đến trung tâm tiếp nhận sản phẩm trả lại của nhà sản xuất. Tại đây, nhà sản xuất sẽ quét mã hiệu trong cơ sở dữ liệu nhằm xác định hướng sửa chữa. Kế tiếp, sản phẩm sửa lại được đem bán trên thị trường thứ cấp. Như vậy, sản xuất đã phục hồi được giá trị sản phẩm hỏng.

Hầu hết các công ty và ngay như Darden thường chi trả một khoản lớn doanh thu tính theo đô la của họ cho việc thu mua. Và bởi vì tỷ lệ ngày càng tăng của chi phí doanh nghiệp được xác định do việc thu mua nên quan hệ với các nhà cung ứng càng trở nên tích hợp và lâu dài. Nỗ lực chung sẽ góp phần tạo sự đổi mới, thiết kế nhanh và giảm chi phí. Một ví dụ cho sự nỗ lực đó, một phần của chiến lược hợp tác rộng lớn có thể bất ngờ đem lại sức cạnh tranh cho các thành viên. Việc tích hợp tập trung góp phần nhấn mạnh việc quản lý quan hệ với nhà cung ứng.

Quản trị chuỗi cung ứng là sự tích hợp của các hoạt động từ việc thu mua nguyên vật liệu và dịch vụ, chuyển hóa chúng thành hàng hóa trung gian và thành sản phẩm cuối cùng, rồi cung cấp cho khách hàng. Những hoạt động này bao gồm các hoạt động thu mua và thuê ngoài, cộng thêm một số chức năng khác tạo ra tầm quan trọng trong quan hệ với nhà cung ứng và nhà phân phối. Hình 7.1 mô tả quản trị chuỗi cung ứng bao gồm (1) nhà cung ứng vận tải, (2) trao đổi tín dụng và tiền mặt, (3) nhà cung ứng, (4) nhà phân phối, (5) các khoản phải thu và phải trả, (6) kho bãi và dự trữ, (7) thực hiện hóa đơn, (8) chia sẻ khách hàng, dự báo và thông tin sản xuất. Mục tiêu là xây dựng chuỗi cung ứng mà ở đó tập trung tối đa hóa giá trị cho khách hàng cuối cùng.

Chuỗi cung ứng bao gồm toàn bộ sự tương tác giữa nhà cung ứng, nhà sản xuất, nhà phân phối và khách hàng. Chuỗi gồm hoạt động vận chuyển, hoạch định thông tin, trao đổi tiền tệ và tín dụng, cũng như trao đổi ý tưởng, thiết kế và nguyên vật liệu. Ngay cả khi các nhà sản xuất chai có riêng nhà cung ứng các bộ phận như nút, nhãn, đóng gói container... (Các chi phí cũng xấp xỉ và bao gồm thuế đáng kể)



Hình 7.1 Chuỗi cung ứng bia

Bảng 7.1 Tác động của các quyết định về chuỗi cung ứng đến chiến lược

	Chiến lược giá thấp	Chiến lược phản ứng	Chiến lược khác biệt hóa
Mục tiêu của nhà cung ứng	Cung ứng với giá thấp nhất có thể (ví dụ Công ty điện tử Emerson, Taco Bell)	Phản ứng nhanh với các yêu cầu thay đổi và yêu cầu tối thiểu hóa hàng tồn kho (ví dụ như hãng máy tính Dell)	Nghiên cứu thị trường; cùng nhau phát triển sản phẩm và các phương thức (ví dụ Benetton)
Tiêu chí lựa chọn cơ bản	Lựa chọn chủ yếu dựa vào chi phí	Lựa chọn chủ yếu về năng lực, tốc độ và sự linh hoạt	Lựa chọn chủ yếu về kỹ năng phát triển sản phẩm
Đặc điểm của quá trình	Duy trì sự tận dụng ở mức cao	Đầu tư cho tăng năng suất và quá trình linh hoạt	Sử dụng quá trình theo các mô đun cho vay tới công chúng
Đặc điểm hàng tồn kho	Tối thiểu hàng tồn kho thông qua chuỗi để giảm chi phí	Phát triển hệ thống phản hồi với các đệm cổ phiếu được định vị để đảm bảo cung ứng	Tối thiểu hóa hàng tồn kho trong chuỗi để tránh quá hạn
Đặc điểm độ trễ	Độ trễ ngắn đủ để không tăng chi phí	Đầu tư mạnh mẽ để giảm độ trễ trong sản xuất	Đầu tư mạnh mẽ để giảm độ trễ trong phát triển
Đặc điểm thiết kế sản phẩm	Tối đa kết quả thực hiện và giảm thiểu chi phí	Sử dụng thiết kế sản phẩm để đem lại thời gian hình thành ngắn và giai đoạn phát triển nhanh	Sử dụng các mô đun thiết kế để trì hoãn sự khác biệt hóa sản phẩm lâu nhất có thể

Xem thêm phân bảng và phân thảo luận trong “Thế nào là chuỗi cung ứng tốt cho sản phẩm của bạn” tác giả Marshall L.Fisher, Tạp chí Harvard Business

Nhiều công ty nỗ lực tăng sức cạnh tranh thông qua thiết kế sản phẩm, chất lượng cao, giảm giá thành và tiếp cận thị trường; những điều đó thực hiện trong chuỗi cung ứng. Quản trị chuỗi cung ứng hiệu quả làm cho các nhà cung ứng đối tác trong chiến lược của công ty thỏa mãn sự thay đổi thị trường. Một lợi thế cạnh tranh có thể phụ thuộc vào mối quan hệ bền chặt lâu dài với một số nhà cung ứng.

Để chắc chắn chuỗi cung ứng hỗ trợ cho chiến lược công ty, các nhà quản lý cần xem xét các vấn đề về chuỗi cung ứng thể hiện trong bảng 7.1. Các hoạt động của nhà quản trị chuỗi cung ứng xuyên suốt kế toán, tài chính, marketing và tác nghiệp. Vì chức năng của quản trị tác nghiệp là hỗ trợ cho chiến lược tổng thể của công ty nên chuỗi cung ứng phải hỗ trợ cho chiến lược quản trị tác nghiệp. Các chiến lược về chi phí thấp và phản ứng nhanh yêu cầu những điều khác nhau từ một chuỗi cung ứng hơn là chiến lược khác biệt hóa sản phẩm. Ví dụ, chiến lược chi phí thấp, đòi hỏi các nhà cung ứng phải được lựa chọn chủ yếu dựa vào chi phí. Các nhà cung cấp cần có khả năng tạo ra các sản phẩm với chi phí thấp đáp ứng yêu cầu chức năng, giảm thiểu hàng tồn kho và giảm độ trễ. Tuy nhiên, nếu bạn muốn hoa hồng thật tươi hãy xây dựng chuỗi cung ứng theo chiến lược phản ứng. (xem hộp tình huống “Một bông hồng chỉ thực sự là hoa hồng khi còn tươi”).

Các công ty phải đạt được sự tích hợp chiến lược lên và xuống trong chuỗi cung ứng và phải mong đợi rằng các chiến lược khác nhau cho các sản phẩm khác nhau và thay đổi sản phẩm xuyên suốt chu kỳ sống. Chuỗi nhà hàng Darden được đưa ra trong phần tóm lược công ty toàn cầu đã làm chủ chuỗi sản phẩm và dịch vụ toàn cầu bằng việc phân khúc chuỗi cung ứng và đồng thời tích hợp bốn chuỗi cung ứng khác biệt với chiến lược tổng thể.

7.2 Rủi ro trong chuỗi cung ứng

Trong thời điểm chuyên môn hóa ngày càng tăng, chi phí truyền thông thấp và vận tải nhanh chóng, các công ty đang làm ít đi và mua nhiều hơn. Điều này có nghĩa là càng tin tưởng chuỗi cung ứng càng rủi ro. Quản trị chuỗi cung ứng tích hợp mới sẽ là một thách thức chiến lược. Việc ít nhà cung ứng làm cho khách hàng và nhà cung ứng phụ thuộc vào nhau nhiều hơn, tăng rủi ro cho cả hai bên. Rủi ro này sẽ bị phức hợp bởi toàn cầu hóa và hậu cần phức tạp. Trong một vài chuỗi cung ứng, độ tin tưởng và chất lượng nhà cung ứng là một thách thức nhưng mô hình chuỗi cung ứng kín, linh hoạt, dự trữ thấp vận hành trong khuôn khổ chính trị và văn hóa còn tăng thêm kiểu rủi ro mới. Vì doanh nghiệp tiến tới toàn cầu, do đó tăng thời gian vận chuyển, hậu cần ít tin cậy hơn cùng với thuế quan và hạn ngạch có thể cản trở hoạt động kinh doanh. Thêm vào đó, chuỗi cung ứng quốc tế có sự phức tạp luồng thông tin và tăng độ rủi ro về chính trị và ngoại tệ.

Do đó, sự phát triển của một kế hoạch chiến lược thành công cho quản trị chuỗi cung ứng đòi hỏi sự nghiên cứu cẩn thận, am hiểu những mối rủi ro trong đó và có kế

hoạch đổi mới. Giảm rủi ro trong môi trường toàn cầu hóa ngày càng tăng đặt ra rằng việc quản trị cần phải giảm nhẹ và phản ứng lại tình trạng ngưng trệ trong:

1. Các quá trình (cung ứng nguyên liệu thô và các thành phần khác, chất lượng và hậu cần)

2. Giám sát (quản lý số liệu và trao đổi bảo mật, tin cậy cho các giao dịch tài chính, thiết kế sản phẩm và kế hoạch hóa hậu cần)

3. Môi trường (thuế quan, môi trường an toàn, thiên tai, biến động ngoại tệ, tấn công khủng bố và các vấn đề chính trị)

Hãy xem cách một vài công ty đã giải quyết các rủi ro của họ trong chuỗi cung ứng:

- Để giảm rủi ro trong quá trình: McDonald đã lập kế hoạch mở cửa chuỗi cung ứng tại Nga từ 6 năm trước. Tạo ra 60 triệu đô từ phổ ẩm thực, phát triển các nhà máy độc lập thuộc sở hữu tại Moscow để giữ chi phí vận chuyển và thời gian xử lý ngắn, chất lượng và dịch vụ khách hàng mức độ cao. Các thành phần trong chuỗi thức ăn – nhà máy thịt, nhà máy gà, lò bánh, nhà máy cá và nhà máy rau sống được kiểm tra chặt chẽ để đảm bảo rằng có sự liên kết bền vững trong hệ thống.

- Chiến lược giảm rủi ro trong hệ thống của Ford là phát triển mạng lưới toàn cầu của số ít nhưng đặc biệt của các nhà cung ứng sẽ đem lại chi phí thấp nhất và chất lượng tốt nhất. Điều này thúc đẩy một tập hợp các nhà cung ứng chỉ gồm 227 nhà cung ứng toàn cầu so với 700 trước đây.

- Chuỗi nhà hàng Darden đã mở rộng sự kiểm soát bao gồm bên thứ ba – kiểm toán trong quá trình cung ứng và hậu cần để đảm bảo rằng kiểm tra định kỳ và giảm rủi ro.

- Boeing đang giảm rủi ro kiểm soát thông qua hệ thống truyền thông quốc tế của nhà nước để truyền đi dữ liệu kỹ thuật, kế hoạch và hậu cần không chỉ tới các bộ phận của Boeing mà còn tới 75% đến 80% trong tổng số 787 các nhà cung ứng Dreamliner mà không phải công ty của Boeing.

- Hard Rock cafe đang giảm rủi ro trong môi trường chính trị bằng việc nhượng quyền thương mại và cấp giấy phép hơn là tự sở hữu khi mà rào cản chính trị, văn hóa càng rõ rệt.

- Toyota, sau trải nghiệm về núi lửa và động đất, công ty đã giảm rủi ro thiên tai thông qua chính sách có ít nhất hai nhà cung ứng cho mỗi khâu.

Sự tích hợp chặt chẽ của chuỗi cung ứng đem lại nhiều lợi thế quan trọng và rủi ro cũng có thể nắm bắt được.

Hộp 7.2: Một bông hồng chỉ thực sự là hoa hồng khi còn tươi

Chuỗi cung ứng thực phẩm và hoa phải nhanh và chất lượng. Khi chuỗi cung ứng thực phẩm có vấn đề, điều tốt nhất có thể xảy ra là khách hàng không được phục vụ đúng lúc và điều tồi tệ nhất xảy ra là khách hàng bị ngộ độc và tử vong. Trong ngành công nghiệp hoa, thời điểm và nhiệt độ là những vấn đề quan trọng. Quả thực, hoa là mặt hàng nông nghiệp dễ tổn thương nhất, thậm chí hơn cả cá. Hoa không chỉ cần vận chuyển nhanh mà còn cần giữ lạnh ở nhiệt độ ổn định từ 33 đến 37 độ và chúng cần cung cấp nước để bảo quản trong khi vận chuyển. Hoa hồng đặc biệt mỏng manh, dễ gãy và dễ bị tổn thương.

70% hoa hồng bán tại thị trường Mỹ thông qua đường hàng không từ các thành phố ở Colombia và Ecuador. Hoa hồng được vận chuyển thông qua chuỗi cung ứng khá phức tạp nhưng mạng lưới vận tải nhanh chóng. Mạng lưới này trải dài từ người trồng hoa, cắt, phân loại, bó, đóng gói và vận chuyển tới người nhập khẩu thu nhận, tới phòng cán bộ lâm nghiệp của Mỹ để họ kiểm dịch và kiểm tra côn trùng, sâu bệnh và kí sinh, rồi đến cục thuế Mỹ thanh tra và kiểm duyệt, tới các hỗ trợ viên những người sắp xếp và dán nhãn, tới nhà phân phối bán buôn, rồi đến nhà bán lẻ những người sắp xếp và bán hoa, cuối cùng đến tay khách hàng. Mỗi giây mỗi phút mặt hàng sẽ khấu hao. Độ nhạy về nhiệt độ và thời gian của hoa hồng yêu cầu sự tinh tế và tiêu chuẩn trong chuỗi cung ứng. Lợi nhuận cao và lỗ thấp. Sau tất cả, khi đến ngày Valentine, điều gì là tốt cho một chuyến hàng hoa hồng khi nó đến sớm hay đến muộn? Đó là một chuỗi cung ứng khó, chỉ một người xuất sắc sẽ thực hiện công việc này.

Nguồn: Giải pháp IIE (tháng 2 năm 2002): 26-32; và World Trade (tháng 6 năm 2004): 22-25

7.3 Quyết định mua hay tự làm

Một nhà bán buôn hay bán lẻ mua những thứ họ bán. Bởi việc vận hành sản xuất rất khó thực hiện. Nhà sản xuất, nhà hàng và nhà lắp ráp sản phẩm mua các bộ phận, cụm bộ phận để tạo ra sản phẩm cuối cùng. Như chương 5 đề cập, việc lựa chọn sản phẩm và dịch vụ có thể đạt được lợi thế bên ngoài so với sản xuất bên trong được gọi là quyết định tự làm hay mua. Các cán bộ chuỗi cung ứng đánh giá các nhà cung ứng và cung cấp dữ liệu hiện thời, chính xác và hoàn chỉnh liên quan đến hoạt động mua. Các công ty ngày càng tập trung không chỉ phân tích quyết định tự làm hay mua mà còn nhận diện các năng lực cốt lõi. Quyết định tự làm hay mua: Sự lựa chọn giữa tự sản xuất một bộ phận hay dịch vụ, hay mua nó từ nguồn bên ngoài. Thuê ngoài: Chuyển hoạt động của một doanh nghiệp thông thường từ nội bộ bên trong ra nhà cung ứng bên ngoài.

Thuê ngoài là việc chuyển giao một vài hoạt động hay nguồn lực nội bộ bên trong của doanh nghiệp cho các nhà cung ứng bên ngoài, thực hiện nó có đôi chút khác biệt so với quyết định tự làm hay mua. Thuê ngoài là một phần trong xu hướng liên tục hướng tới

sử dụng hiệu quả đi kèm với chuyên môn hóa. Nhà cung ứng các dịch vụ thuê ngoài là chuyên gia trong một lĩnh vực cụ thể. Nó đẩy các công ty thuê ngoài tập trung vào các nhân tố thành công quan trọng, đó là các năng lực cốt lõi mang lại lợi thế cạnh tranh. Thuê ngoài là phần tập trung bổ sung cho chương này.

7.4 Chiến lược chuỗi cung ứng

Để có được hàng hóa và dịch vụ từ nguồn bên ngoài, công ty phải quyết định chiến lược chuỗi cung ứng. Chiến lược đầu tiên tiếp cận đàm phán với nhiều nhà cung ứng và đóng vai một nhà cung ứng chống lại nhà cung ứng khác. Chiến lược thứ hai là phát triển mối quan hệ đối tác lâu dài với một vài nhà cung ứng để thỏa mãn khách hàng cuối cùng. Chiến lược thứ ba là tương tác dọc, trong đó một doanh nghiệp quyết định sử dụng tương tác dọc về phía sau bằng việc mua thực sự các nhà cung ứng. Cách tiếp cận thứ tư là một vài sự hợp tác cho phép hai hoặc nhiều công ty chung nguồn lực-theo cách gọi thông thường đó là liên doanh-để sản xuất ra một bộ phận. Một loại thứ năm đó là sự kết hợp một vài nhà cung ứng và tương tác dọc được gọi là keiretsu. Trong keiretsu, các nhà cung ứng trở thành một phần trong liên minh công ty. Cuối cùng, chiến lược thứ sáu đó là phát triển các công ty ảo mà ở đó sử dụng các nhà cung ứng khi cần thiết. Chúng ta sẽ cùng nhau thảo luận những loại chiến lược này.

Nhiều nhà cung ứng

Với chiến lược nhiều nhà cung ứng, một nhà cung ứng sẽ phản hồi lại cầu và chi tiết bảng báo giá với bên đặt hàng thường đặt mức giá thấp. Đó là chiến lược chung khi sản phẩm là hàng hóa thương mại. Chiến lược này là một nhà cung ứng chống lại nhà cung ứng khác và đặt gánh nặng đáp ứng cầu người mua trên vai nhà cung ứng. Các nhà cung ứng sẽ hoàn toàn đối đầu nhau. Mặc dù nhiều cách tiếp cận đàm phán được sử dụng trong chiến lược này nhưng quan hệ đối tác lâu dài không phải là mục tiêu. Cách tiếp cận này nắm được tránh nhiệm nhà cung ứng để duy trì kỹ thuật cần thiết, chuyên gia và khả năng dự đoán cũng như khả năng chi phí, chất lượng và vận chuyển.

Một vài nhà cung ứng

Chiến lược một vài nhà cung ứng ngụ ý rằng thay vì tìm kiếm các thuộc tính ngắn hạn, ví dụ như chi phí thấp thì người mua tốt hơn hết nên tạo mối quan hệ lâu dài với một vài nhà cung ứng chuyên dụng. Nhà cung ứng lâu dài thường hiểu được mục tiêu lớn của các công ty mua và khách hàng cuối cùng. Sử dụng một vài nhà cung ứng có thể tạo ra giá trị bằng việc cho phép nhà cung ứng có lợi thế kinh tế về quy mô và đường cong kinh nghiệm những thứ đem lại chi phí giao dịch thấp hơn và chi phí sản xuất thấp hơn.

Một vài nhà cung ứng, với mỗi cam kết với người mua, thường sẵn sàng thực hiện theo hệ thống JIT cũng như cung cấp các đổi mới thiết kế và chuyên gia kỹ thuật. Nhiều công ty đã chuyển hoàn toàn việc kết hợp nhà cung ứng thành một hệ thống cung ứng của họ. Ví dụ về Ford, hiện công ty nỗ lực lựa chọn nhà cung ứng ngay cả khi trước đó các bộ

phần đều được tự thiết kế. Motorola cũng đánh giá nhà cung ứng theo các tiêu chuẩn nghiêm ngặt nhưng trong nhiều trường hợp, loại trừ việc đặt giá của nhà cung ứng mà thay vào đó là nhấn mạnh vào chất lượng và độ tin cậy. Trong những trường hợp đó, các mối quan hệ mang lại các hợp đồng để mở rộng chu kỳ sống của sản phẩm. Hi vọng rằng cả người mua và nhà cung ứng cùng hợp tác, trở nên hiệu quả hơn và giảm được giá cả. Kết quả tự nhiên của mối quan hệ là ít nhà cung ứng hơn nhưng vẫn duy trì mối quan hệ lâu dài.

Công ty dịch vụ Marks & Spencer-một nhà bán lẻ của Anh, đã đề cập rằng sự hợp tác với các nhà cung ứng có thể mang lại sự tiết kiệm chi phí cho khách hàng cũng như nhà cung ứng. Kết quả của chiến lược này là phát triển sản phẩm mới, giành khách hàng cho Mark&Spencer và nhà cung ứng. Sự chuyên dịch theo hướng tương tác chặt chẽ giữa nhà cung ứng và người mua xuất hiện cả trong sản xuất và dịch vụ.

Chiến lược nào cũng có nhược điểm. Với chiến lược một vài nhà cung ứng, chi phí thay đổi nhà cung ứng lớn, cả người mua và nhà cung ứng đều đối mặt rủi ro bị nắm giữ bởi công ty khác. Kết quả hoạt động của nhà cung ứng không tốt là rủi ro duy nhất mà người mua phải đối diện. Người mua sẽ luôn quan tâm đến bí mật thương mại và nhà cung ứng tạo nên các liên minh và liên doanh bên ngoài. Điều này xảy ra khi Công ty xe đạp Schwinn của Mỹ - công ty đã hướng dẫn công ty sản xuất Giant của Đài Loan chế tạo và bán xe đạp, cần thêm năng lượng. Hiện giờ công ty sản xuất Giant là nhà sản xuất xe đạp lớn nhất thế giới và Schwinn bị mua lại sau khi phá sản bởi công ty xe đạp Thái Bình Dương.

Tương tác dọc

Việc mua bán có thể được nói rộng để tạo thành tương tác dọc. Tương tác dọc, có nghĩa là phát triển khả năng sản xuất hàng hóa và dịch vụ mua trước đó hoặc mua một nhà cung ứng hay nhà phân phối. Hình 11.2 thể hiện tương tác dọc có thể hình thành từ tương tác phía trước và phía sau.

Tương tác phía sau gợi ý rằng công ty mua nhà cung ứng của họ, ví dụ như trong trường hợp của Ford Motor quyết định sản xuất sóng ô tô của riêng công ty, Mặt khác, tương tác phía trước cho rằng một nhà sản xuất các bộ phận có thể tự tạo ra sản phẩm cuối cùng. Ví dụ về công ty dụng cụ ở Texas, sản xuất mạch tích hợp trong máy tính và màn hình phẳng chứa mạch tích hợp trong tivi.

Tương tác dọc có thể đem lại cơ hội chiến lược cho nhà quản trị tác nghiệp. Các công ty có vốn, năng lực quản lý, cầu thực hiện, tương tác dọc có thể cung cấp cơ hội thực sự để giảm chi phí, chất lượng đảm bảo và thời gian vận chuyển hợp lý. Lợi thế khác là giảm hàng tồn kho và hoạch định tồn kho, hoặc có thể đem lại cho công ty quản lý hiệu quả tương tác dọc hay quan hệ cùng có lợi với các nhà cung ứng.

Vì việc mua bán thể hiện một lượng giá vốn hàng bán lớn, đó là điều tại sao nhiều công ty tìm lợi nhuận trong các tương tác dọc. Tương tác dọc xuất hiện để giúp doanh nghiệp hoạt động tốt nhất khi đó doanh nghiệp có thị phần lớn và tài năng quản lý để vận hành các nhà cung ứng có được thành công.

Sự gia tăng mạnh mẽ chuyên môn hóa, điều đó thể hiện mô hình làm mọi thứ hay tương tác dọc trở nên khó khăn hơn. Tương tác phía sau có thể gây nguy hiểm cho các công ty trong ngành công nghiệp dưới sự thay đổi của công nghệ nếu như nhà quản lý không theo kịp tiến độ với sự thay đổi hay đầu tư nguồn lực tài chính cần thiết cho đợt sóng công nghệ tiếp theo. Khía cạnh khác, trong ngành công nghiệp kỹ thuật cao, hình thành quan hệ gắn bó giữa các nhà cung ứng. Điều đó cho phép các đối tác tập trung đóng góp một cách cụ thể. Chi phí nghiên cứu và phát triển rất cao và sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ để cho một công ty duy trì sự lãnh đạo trong từng bộ phận. Hầu hết các công ty sẽ phục vụ tốt hơn khi tập trung chuyên môn và tận dụng sự đóng góp của các đối tác. Tuy nhiên vẫn có ngoại lệ. Khi vốn, khả năng quản lý và công nghệ tồn tại và các bộ phận cũng tương tác mạnh mẽ, tương tác dọc có ý nghĩa. Mặt khác, nó không có ý nghĩa với Jaguar để tạo ra các bộ phận hàng hóa cho hãng ô tô như đã làm trước đây.

Liên doanh

Vì tương tác dọc rất nguy hiểm, các công ty có thể lựa chọn một vài hình thức hợp tác khác. Như phần lưu ý ở chương 5, các công ty có thể liên kết để nâng cao năng lực phát triển sản phẩm mới và năng lực kỹ thuật. Hay các công ty cũng có thể liên kết để đảm bảo cung ứng hoặc giảm chi phí. Một loại hình khác của liên doanh đó là nỗ lực hiện nay của Daimler-BMW trong việc phát triển và sản xuất các bộ phận ô tô đạt tiêu chuẩn. Trong sự hợp nhất toàn cầu của ngành công nghiệp ô tô, đó là hai đối thủ trong phân khúc thị trường ô tô cao cấp nhưng có khó khăn về số lượng. Với số lượng tương đối thấp có nghĩa là ít sản phẩm trên chi phí cố định, do đó cần củng cố việc cắt giảm chi phí phát triển và sản xuất. Trong hầu hết các liên kết, lựa chọn là việc liên kết mà không có sự chia sẻ thương hiệu và công nhận lợi thế cạnh tranh.

Mạng lưới Keiretsu

Nhiều nhà sản xuất lớn tại Nhật đã tìm ra những chiến lược khác. Đó là liên kết một phần, một phần mua từ một vài nhà cung ứng và một phần liên kết dọc. Các nhà sản xuất này thường là tư vấn tài chính cho các nhà cung ứng thông qua quyền sở hữu hoặc cho vay. Các nhà cung ứng trở thành một phần liên kết của công ty và được gọi là Keiretsu. Các thành viên của Keiretsu cam kết quan hệ lâu dài và do đó hi vọng hợp tác như các đối tác, cung cấp chuyên gia kỹ thuật và sản xuất chất lượng ổn định cho nhà sản xuất. Thành viên của Keiretsu có thể có nhà cung ứng ngoài chuỗi, đó là nhà cung ứng lớp thứ hai thậm chí thứ ba trong liên kết.

Các công ty ảo

Có khá nhiều hạn chế trong liên kết dọc. Xã hội công nghệ ngày càng đòi hỏi sự chuyên môn hóa và điều đó là phức tạp việc liên kết dọc. Hơn thế nữa, một công ty có một bộ phận cho tất cả mọi thứ thì có thể quá quan liêu để thành đẳng cấp thế giới. Bởi vậy thay vì cho phép các liên kết dọc khóa các hoạt động kinh doanh khó hiểu và không quản lý được, một cách tiếp cận khác đưa ra đó là tìm nhà cung ứng tốt và linh hoạt. Các công ty ảo dựa vào các mối quan hệ nhà cung ứng khác nhau để cung cấp dịch vụ. Các công ty ảo dễ thay đổi, có thể di chuyển qua ranh giới doanh nghiệp mà cho phép họ tạo ra các một doanh nghiệp đặc biệt đáp ứng sự thay đổi cầu thị trường. Các nhà cung ứng có thể cung cấp các dịch vụ khác nhau mà ở đó bao gồm việc trả lương nhân viên, thuê nhân sự, thiết kế sản phẩm, cung cấp dịch vụ tư vấn, các bộ phận sản xuất, thiết kế bài kiểm tra hay phân phối sản phẩm. Các mối quan hệ dù ngắn hạn hay dài hạn đều có thể bao gồm các đối tác thực sự, các cộng tác viên hay đơn giản là nhà cung ứng hay thầu phụ. Bất cứ mối quan hệ chính thức nào, cũng có những kết quả đặc biệt. Lợi thế của các công ty ảo bao gồm việc thông thạo quản lý chuyên môn hóa, đầu tư vốn ít, linh động và tốc độ, có hiệu quả.

Các doanh nghiệp may mặc đưa ra một ví dụ điển hình cho các doanh nghiệp ảo. Các nhà thiết kế quần áo hiếm khi tự sản xuất thiết kế của họ, họ sẽ thuê sản xuất. Các nhà sản xuất có thể thuê địa điểm, thuê máy khâu và thuê nhân công. Kết quả là sự ra đời một doanh nghiệp tổng chi phí thấp, vẫn có sự linh hoạt và có thể đáp ứng nhanh chóng thị trường.

Một ví dụ hiện nay đó là công ty trách nhiệm hữu hạn Vizio, California – nhà sản xuất tivi LCD chỉ có 85 nhân công nhưng doanh số rất lớn. Vizio sử dụng các mô đun để lắp ráp chính thương hiệu tivi của họ. Bởi vì các bộ phận chủ chốt của tivi luôn có sẵn và được bán thuận tiện, công ty sáng tạo như Vizio có thể nhận định các bộ phận, thuê nhà sản xuất, quảng cáo tivi với chi phí bắt đầu thấp. Trong một công ty ảo, chuỗi cung ứng là công ty. Việc quản lý rất năng động và nghiêm ngặt.

7.5 Quản trị chuỗi cung ứng hiệu quả

Vì các nhà quản lý hướng tới sự hợp nhất chuỗi cung ứng nên hiệu quả hợp nhất là có thật. Chu kỳ nguyên vật liệu – từ nhà cung ứng, đến sản xuất, tới nhà kho, tới phân phối, tới khách hàng – được thực hiện tách rời và ở các doanh nghiệp độc lập. Do đó, các vấn đề quản lý có thể mang lại các hậu quả nghiêm trọng. Thành công bắt đầu với các cam kết vì mục tiêu chung, theo đó là sự tin tưởng lẫn nhau, và tiếp theo là sự tương đồng văn hóa doanh nghiệp.

Cam kết cho các mục tiêu chung: Một chuỗi cung ứng tích hợp yêu cầu không chỉ các điều khoản cam kết trong quan hệ mua/bán. Các đối tác trong chuỗi phải hiểu rõ rằng thực thể duy nhất đầu tư tiền cho chuỗi cung ứng là khách hàng cuối cùng. Do đó, việc hình thành hiểu biết chung về tầm nhìn, chiến lược và mục tiêu của các doanh nghiệp

tham gia là rất cần thiết. Chuỗi cung ứng tích hợp mang lại lợi ích kinh tế và tối đa hóa sản phẩm.

Tin tưởng: Tin tưởng là yếu tố quan trọng cho một chuỗi cung ứng hiệu quả và hiệu lực. Các thành viên trong chuỗi phải có quan hệ và chia sẻ thông tin. Những điều thấy được qua chuỗi cung ứng – Những điều chuỗi nhà hàng Darden gọi là một chuỗi cung ứng thông suốt – đó là một yêu cầu. Quan hệ nhà cung ứng sẽ thành công hơn nếu rủi ro được chia sẻ và tiết kiệm chi phí – và một số hoạt động như nghiên cứu khách hàng cuối cùng, phân tích doanh số, dự báo và kế hoạch sản xuất đó là các hoạt động liên kết. Các mối quan hệ được xây dựng trên sự tin tưởng lẫn nhau.

Tương đồng văn hóa doanh nghiệp: Một mối quan hệ tích cực giữa doanh nghiệp mua và cung ứng đến từ tương đồng văn hóa doanh nghiệp, có thể là một lợi thế thực sự khi tạo ra một chuỗi cung ứng. Sự chiến thắng của một trong hai công ty thúc đẩy cả mối liên hệ chính thức và không chính thức, những mối liên hệ đó góp phần tới văn hóa doanh nghiệp, thắt chặt hơn nữa mối quan hệ.

Các nhà quản trị tác nghiệp đang giải quyết chuỗi cung ứng mà tạo nên bởi các chuyên gia độc lập, mỗi sự cố gắng có thể thỏa mãn khách hàng với một mức lợi nhuận. Điều đó đưa đến các hành động mà không làm tối đa hóa toàn bộ chuỗi. Mặt khác, chuỗi cung ứng thừa cơ hội để giảm lãng phí và nâng cao giá trị. Tiếp theo chúng ta nhìn vào một số vấn đề quan trọng và các cơ hội trong chuỗi cung ứng.

7.6 Các vấn đề trong chuỗi cung ứng tích hợp

Ba vấn đề ảnh hưởng tới tính hiệu lực của chuỗi cung ứng tích hợp: tối đa hóa địa phương, khuyến khích và cực lớn.

Tối ưu hóa địa phương: Các thành viên trong chuỗi thiên về tập trung vào tối đa hóa lợi nhuận địa phương hay tối thiểu hóa chi phí trung gian dựa vào các kiến thức cơ bản. Xu hướng tăng nhẹ cầu được bồi thường bởi không một ai muốn hoạt động ngắn. Tương tự như vậy, xu hướng giảm nhẹ cầu cũng phải bồi thường do không ai muốn phải cất giữ hàng dự trữ.

Khuyến khích thúc đẩy doanh số, giảm mặt hàng, hạn ngạch và khuyến mãi: Khuyến khích thúc đẩy hàng hóa trong chuỗi bán hàng không xảy ra. Điều này tạo ra sự biến động mà tổn kém cuối cùng là cho toàn bộ thành viên trong chuỗi.

Quy mô lớn: Thường có xu hướng khối lượng lớn vì khối lượng lớn sẽ giảm giá thành. Nhà quản trị hậu cần muốn vận chuyển với khối lượng lớn, trao đổi đầy đủ và một nhà quản trị sản xuất muốn sản xuất chạy dài. Việc làm đó làm giảm chi phí vận chuyển và chi phí sản xuất nhưng không phản ánh doanh số thực sự và tăng chi phí lưu trữ.

Có ba vấn đề thường xảy ra-tối ưu hóa địa phương, khuyến khích và cực lớn-góp phần làm nhiễu thông tin về những gì thực sự xảy ra trong chuỗi cung ứng. Một hệ thống cung ứng hoạt động hiệu quả cần dựa trên các thông tin chính xác về số lượng sản phẩm

thực sự giữ lại trong chuỗi. Những thông tin không chính xác không lường trước được nhưng mang lại sự nhiễu và biến động trong chuỗi cung ứng và là lý do cho cái gọi là hiệu ứng roi da.

Hiệu ứng “Bullwhip effect” xảy ra khi đơn đặt hàng theo kịp từ nhà bán lẻ, tới nhà phân phối, tới nhà bán buôn, tới nhà sản xuất với sự gia tăng biến động trong từng bước chu trình. “Bull-whip” biến động trong chuỗi cung ứng tăng chi phí gắn với lợi nhuận. Procter&Gamble đã tìm ra dù việc sử dụng giấy Pampers có đều đặn và đặt hàng của các cửa hàng bán lẻ có ít biến động vì các đơn đặt hàng dịch chuyển trong chuỗi cung ứng nhưng sự biến động vẫn tăng lên. Thời điểm đặt hàng được bắt đầu cho các nguyên vật liệu thô, sự đa dạng là có thật. Các hành vi tương tự được quan sát và ghi chép tại nhiều công ty, bao gồm Campbell Soup, Hewlett-Packard và Applied Materials.

“Bullwhip effect” có thể xảy ra khi đơn đặt hàng giảm hay tăng. Nhiều cơ hội tồn tại để giảm “bullwhip effect” và nâng cao cơ hội trong chuỗi cung ứng. Vấn đề đó sẽ được thảo luận trong các phần tiếp theo.

7.7 Mua hàng trực tuyến

Mua hàng trực tuyến sử dụng mạng để mua hàng thuận tiện hơn. Mua hàng trực tuyến thúc đẩy việc mua bán, giảm chi phí và tích hợp chuỗi cung ứng, nâng cao lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Chuỗi cung ứng truyền thống hoàn toàn trao đổi qua văn bản, ví dụ, các yêu cầu, yêu cầu đấu giá, đánh giá giá đấu giá, đặt hàng mua, biên lai mua hàng, các văn bản, hóa đơn và phiếu đảm bảo. Mua hàng trực tuyến giảm trở ngại về giấy tờ, cùng lúc cung cấp nhân sự mua hàng với dữ liệu lớn về nhà cung ứng, cách thức vận chuyển và dữ liệu chất lượng. Cùng với lịch sử, việc lựa chọn nhà cung ứng đã được củng cố.

Đặt hàng trực tuyến và trao đổi tiền tệ: Đặt hàng trực tuyến và giao dịch ngân hàng là các cách tiếp cận truyền thống để thúc đẩy giao dịch và giảm thủ tục giấy tờ. Giao dịch giữa các công ty thường sử dụng trao đổi dữ liệu điện tử (EDI) mà những dữ liệu đó là mẫu trao đổi dữ liệu chuẩn cho giao dịch tập trung giữa các doanh nghiệp. EDI cung cấp trao đổi dữ liệu cho các ứng dụng ảo trong kinh doanh bao gồm mua. Dưới EDI, dữ liệu cho đặt hàng, ví dụ ngày đặt hàng, hạn, số lượng, số phần, số đặt hàng mua, địa chỉ và hơn thế nữa được lấp đầy trong mẫu EDI chuẩn. EDI cũng cung cấp cho việc sử dụng các thông báo vận chuyển tiên tiến (ASN) mà thông báo người mua rằng nhà cung ứng đã sẵn sàng vận chuyển. Mặc dù một vài công ty đang chuyển sang EDI và ASN nhưng sự dễ dàng trong việc sử dụng và chi phí thấp hơn của mạng trực tuyến vẫn phổ biến hơn.

Danh mục trực tuyến

Việc mua các mặt hàng đạt tiêu chuẩn thường được hoàn thành thông qua danh mục trực tuyến. Các danh mục cung cấp thông tin hiện thời về sản phẩm theo mẫu điện tử.

Danh mục điện tử hỗ trợ việc so sánh giá cả và kết hợp giọng nói, video, làm cho quá trình hiệu quả với cả người mua và người bán. Danh mục trực xuất hiện với ba phiên bản:

1. Danh mục điển hình được cung cấp bởi nhà cung ứng như là W.W.Grainger và Office Depot. W.W.Grainger gần như là nhà bán lẻ lớn nhất thế giới sản phẩm MRO (sản phẩm cho duy trì, sửa chữa và vận hành), trong khi Office Depot cung cấp dịch vụ tương tự cho cung ứng văn phòng.

2. Danh mục cung cấp bởi trung gian là mạng điện tử nơi mà người mua, người bán có thể gặp gỡ. Những trung gian điển hình này tạo ra danh mục ngành cụ thể với nội dung từ nhiều nhà cung ứng.

3. Một trong những danh mục trực tuyến cung cấp bởi người mua đó là Avendra (www.avendra.com). Avendra được tạo ra bởi Marriott and Hyatt (sau đó gia nhập thêm bởi các khách sạn lớn) để mua tiết kiệm hàng loạt sản phẩm cần thiết cho trao đổi của 2800 khách sạn.

Trao đổi-có rất nhiều công ty chuyển từ rất nhiều các cuộc điện thoại cá nhân, fax và thư điện tử thành vào một hệ thống trực tuyến tập trung, và loại bỏ hàng triệu đô lãng phí ra khỏi chuỗi cung ứng.

Đấu giá

Đấu giá trực tuyến có thể duy trì bởi người mua, người bán và trung gian. Quản trị tác nghiệp tìm ra cho đấu giá trực tuyến khu vực màu mỡ cho loại bỏ dư thừa nguyên liệu thô và gián đoạn vượt trội hàng tồn kho. Rào cản gia nhập đấu giá trực tuyến thấp, khuyến khích người bán gia nhập và đồng thời tăng số lượng người mua tiềm năng.

Chìa khóa cho các công ty đấu giá, ví dụ như Ariba of Sunnyvale, California, tìm và xây dựng nền tảng cho các nhà đấu giá tiềm năng, cải thiện quy trình cho khách hàng mua và tạo điều kiện cho nhà cung ứng mới.

7.8 Hướng dẫn học tập và thảo luận chương 7

1. Định nghĩa, mục tiêu và rủi ro của quản trị chuỗi cung ứng?
2. Sáu chiến lược chuỗi cung ứng được đề cập: (1) nhiều nhà cung ứng, (2) một vài nhà cung ứng, (3) liên kết dọc, (4) liên doanh, (5) mạng lưới Keiretsu và (6) các công ty ảo?
3. Các kỹ năng cần thiết quản trị chuỗi cung ứng mang lại cơ hội chiến lược rất lớn cho lợi thế cạnh tranh?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Quản trị hậu cần kinh doanh, PGS.TS Lê Công Hoa, NXB Phụ nữ - Cục phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa, 2006.
2. Quản trị hậu cần, Chủ biên PGS.TS Lê Công Hoa, MXB Đại học Kinh tế quốc dân, 2012.
3. Quản trị kinh doanh đương đại, PGS.TS Lê Công Hoa và PGS.TS Nguyễn Ngọc Huyền, MXB Đại học Kinh tế quốc dân, 2011.
4. Quản trị tác nghiệp, TS.Trương Đức Lực và TS.Nguyễn Đình Trung, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, 2011.
5. Quản trị chiến lược chuỗi cung ứng. NXB Thống kê 2009.
6. Quản lý chuỗi cung ứng, Thạc sĩ Nguyễn Công Bình, NXB thống kê, 2009.
7. Business Logistics Management: Theory and Practice, Vogt, Oxford University Press, USA, 2007.
8. Logistics Management and Strategy: Competing Through The Supply Chain, Alan Harrison, Prentice Hall, 2008.
9. Retail Supply Chain Management, James B. Ayers, AUERBACH, 2007.
10. Logistical Management - Donald J. Bowersox và David J. Closs - The McGraw - Hill Companies, Inc, 1999.
11. Fundamentals of Logistics Management - Douglas M. Lambert, James R. Stock, Lisa M. Fllram - Mc Graw Hill, 1998.
12. Business Logistics Management - Ronald H. Ballou - Prentice Hall, Inc, 1999.
13. Logistique d'entreprise - Daniel Tixier, Herve' Matho, Jacques Cobin. Hậu cần doanh nghiệp - Bản dịch Tiếng Việt - Bộ môn Kinh tế công nghiệp - 1999.
14. Management Industriel et Logistique - G. Baglin, O. Bruela, M. Greif, 1999. Operations Management, Jay Heizer – Barry Render, Prentice Hall, Tenth Edition, 2011.
15. Stevenson, Operations Management with Student DVD and Power Web, McGraw-Hill, 2006.
16. Krajewski, Operations Management: Processes and Value Chains, 8th edition (Hardcover), Prentice Hall, 2006.
17. Hanna, Integrated Operations Management: A Supply Chain Perspective (Thomson Advantage Books), South-Western College, 2006.
18. Heizer, Operation Management (Hardcover), Prentice Hall, 2006.
19. Reid, Operations Management: An Integrated Approach, Wiley, 2007.
20. Inkpen, Global Strategy: Creating and Sustaining Advantage across Borders (Strategic Management), Oxford, 2005.