

TỔNG QUAN MÔN HỌC QUẢN TRỊ LOGISTICS KINH DOANH

1.1 Logistics trong nền kinh tế hiện đại

1.1.1 Khái niệm và sự phát triển của logistics kinh doanh

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

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

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

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

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

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

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

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

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

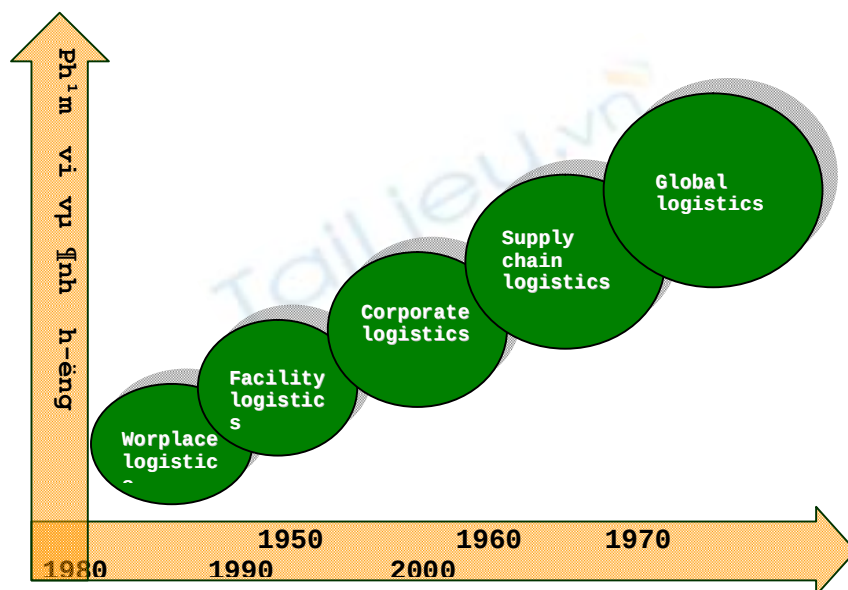
Những tiến bộ trong khoa học kỹ thuật, lý thuyết quản lý và công nghệ thông tin kể trên đã thúc đẩy logistics lớn mạnh theo thời gian về cả quy mô và tầm ảnh hưởng, tạo nên một làn sóng tư duy đổi mới về tất cả các khía cạnh của hoạt động này tại các doanh nghiệp từ những năm 1960 cho đến nay. Theo Jacques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

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

Logistics tại chỗ là dòng vận động của nguyên vật liệu tại một vị trí làm việc. Mục đích của workplace logistics là hợp lý hoá các hoạt động độc lập của một cá nhân hay của một dây chuyền sản xuất hoặc lắp ráp. Lý thuyết và các nguyên tắc hoạt động của workplace logistics được đưa ra cho những nhân công làm việc trong lĩnh vực công

ngành trong và sau chiến tranh thế giới thứ II. Điểm nổi bật của workplace logistics là tính tổ chức lao động có khoa học.

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



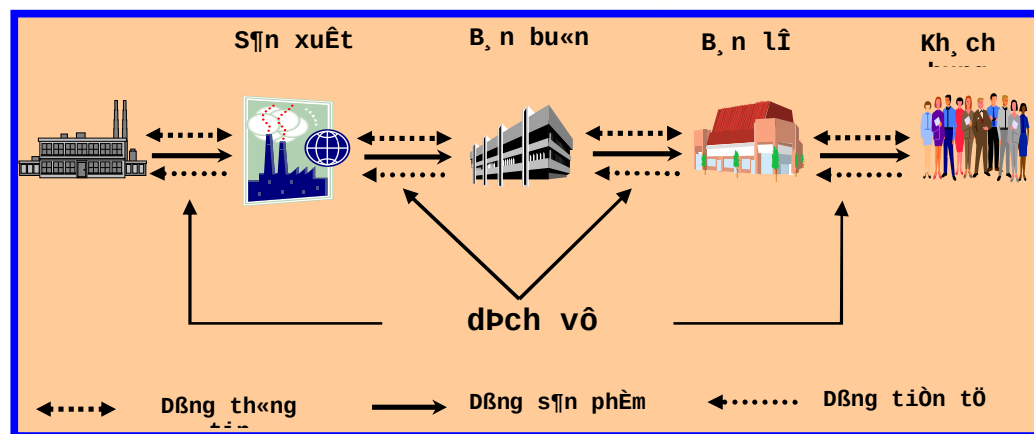
Hình 1.1: Lịch sử phát triển logistics kinh doanh từ 1950 đến nay.

Logistics công ty* là dòng vận động của nguyên vật liệu và thông tin giữa các cơ sở sản xuất và các quá trình sản xuất trong một công ty. Với công ty sản xuất thì hoạt động logistics diễn ra giữa các nhà máy và các kho chứa hàng, với một đại lý bán buôn thì là giữa các đại lý phân phối của nó, còn với một đại lý bán lẻ thì đó là giữa đại lý phân phối và các cửa hàng bán lẻ của mình. Logistics công ty ra đời và chính thức được áp dụng trong kinh doanh vào những năm 1970. Giai đoạn này, hoạt động logistics gắn liền với thuật ngữ phân phối mang tính vật chất. Logistics kinh doanh trở thành quá trình mà mục tiêu chung là tạo ra và duy trì một chính sách dịch vụ khách hàng tốt với tổng chi phí logistics thấp.

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

trong chuỗi cung ứng là tính tương tác và sự kết nối giữa các chủ thể trong chuỗi thông qua 3 dòng liên kết:

- *Dòng thông tin*: dòng giao và nhận của các đơn đặt hàng, theo dõi quá trình dịch chuyển của hàng hoá và chứng từ giữa người gửi và người nhận
- *Dòng sản phẩm*: con đường dịch chuyển của hàng hoá và dịch vụ từ nhà cung cấp tới khách hàng, đảm bảo đúng đủ về số lượng và chất lượng
- *Dòng tài chính*: chỉ dòng tiền bạc và chứng từ thanh toán giữa các khách hàng và nhà cung cấp, thể hiện hiệu quả kinh doanh.



Hình 1.2: Vị trí của dịch vụ Logistics trong chuỗi cung ứng

Tương tự như trong thể thao, ở đây các hoạt động logistics được hiểu như là các trò chơi trong đấu trường chuỗi cung ứng. Hãy lấy chuỗi cung ứng trong ngành máy tính làm ví dụ: đó là 1 chuỗi gồm có HP, Microsoft, Intel, UPS, FEDEX, Sun, Ingram-Micro, Compaq, CompUSA và nhiều công ty khác. Không có ai trong số đó có thể hoặc nên kiểm soát toàn bộ chuỗi cung ứng của ngành công nghiệp máy tính.

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

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

Logistics toàn cầu là dòng vận động của nguyên vật liệu, thông tin và tiền tệ giữa các quốc gia. Nó liên kết các nhà cung ứng của các nhà cung ứng với khách hàng của khách hàng trên toàn thế giới. Các dòng vận động của logistics toàn cầu đó tăng một cách

6.4.3. Các báo cáo chuyên biệt

Các báo cáo chuyên biệt được tạo ra ở bất kỳ mức điều hành Logistics và do rất nhiều lý do. Thường thì chúng được triển khai để làm chi tiết các lĩnh vực kết quả. Có 3 loại hình báo cáo chuyên biệt phổ biến trong quản trị.

Loại thứ 1 là báo cáo hiện tượng, chúng cung cấp chi tiết về giai đoạn xác định của các hoạt động. Ví dụ, có thể yêu cầu báo cáo để có chi tiết về các đơn hàng hiện gửi trả lại và hành động điều chỉnh tiếp theo. Nếu doanh nghiệp triển khai hệ thống xử lý đơn đặt hàng theo thời gian cụ thể, thì các báo cáo hiện tượng nhất định có thể được cung cấp từ sao chép thô hoặc phỏng vấn trực tiếp.

Loại báo cáo chuyên biệt thứ 2 là trang định vị (position paper). Gặp vấn đề hiện tại hoặc biết trước, cần có báo cáo phác thảo diễn biến hành động và các kết quả có thể xảy ra. Các trang giấy định vị thường do các nhà quản trị theo tuyến triển khai để cấp trưởng sử dụng khi ra các quyết định tổ chức. Những trang giấy định vị này sẽ yêu cầu các nguồn lực bổ sung. Nếu yêu cầu được chấp nhận, kế hoạch nghiệp vụ sẽ được biến đổi. Trong trường hợp kiểm soát hành chính, các trang giấy định vị và hành động liên quan có thể bao gồm việc bố trí nhiều hơn các nguồn lực, nhưng chúng sẽ không đòi hỏi thay đổi các mục tiêu kết quả.

Loại báo cáo chuyên biệt cuối cùng có liên quan đến biến đổi chính sách. Các báo cáo chính sách thường xuyên được lãnh đạo hoặc thiết lập bởi các giám đốc điều hành doanh nghiệp. Nội dung của chúng thường những lĩnh vực hoạt động vượt quá nội dung Logistics.

Nội dung của các báo cáo phần lớn được định hướng khách hàng đối với từng doanh nghiệp, tổ chức, và sự phức tạp của hệ thống thông tin quản trị. Nội dung phải tương ứng với các mức kiểm soát hành chính: mức kiểm soát càng cao thì bản chất thông tin chứa đựng trong báo cáo càng chọn lọc.

Tóm tắt chương 6

Nội dung của chương 6 trước hết là phân tích yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức cho hoạt động quản trị logistics, nó trả lời cho câu hỏi, tại sao việc tổ chức bộ phận logistics lại cần thiết? Tổ chức tạo nên các điều kiện thuận lợi để tối ưu hóa các hoạt động logistics. tại một doanh nghiệp tổ chức được nhìn nhận theo 3 cấp độ: Không chính thức, bán chính thức và chính thức. Nhóm các hoạt động có liên quan và quản lý chúng tập trung trong bộ phận logistics được quan tâm nhiều nhất. Tuy nhiên cần phải nắm được các căn cứ để lựa chọn các cấu trúc này một cách phù hợp.

Kiểm soát logistics giúp đảm bảo rằng những mục tiêu đã lập theo kế hoạch sẽ được thực hiện. Trong thực tế những biến động và bất định của môi trường sẽ tác động tạo ra những sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện. Hệ thống kiểm soát sẽ giúp hạn chế và triệt tiêu các sai lệch này với một quy trình kiểm soát thống nhất. Doanh nghiệp có thể sử dụng các hệ thống kiểm soát đóng, mở hoặc phối hợp cả hai, tất cả đều được áp dụng

trong thực tế. Một tập hợp các chỉ tiêu đo lường Logistics bao gồm: Đo lường kết quả bên trong, đo lường kết quả bên ngoài, đo lường toàn diện chuỗi cung ứng, và các loại báo cáo sẽ giúp người học nhận thức đầy đủ về hoạt động này.

Tailieu.vn