

**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

Tailieu.vn

Tailieu.vn

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;

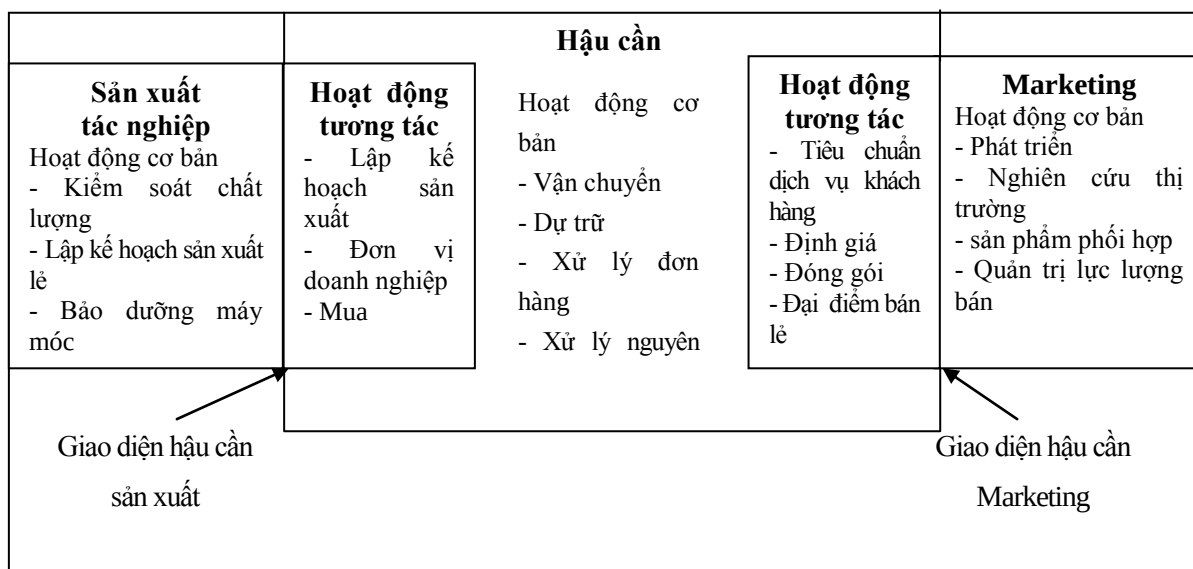
(4) Đóng gói bao gói bảo vệ hàng hóa: Thiết kế bao gói; tổ chức bao gói;

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 *giá trị 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 áo 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.

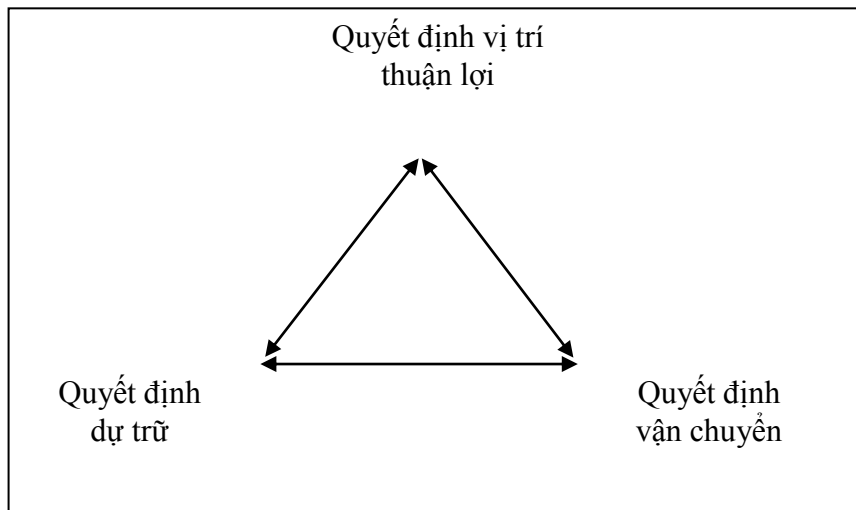
1.5 Tiếp cận về quản trị hậu cần kinh doanh

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.

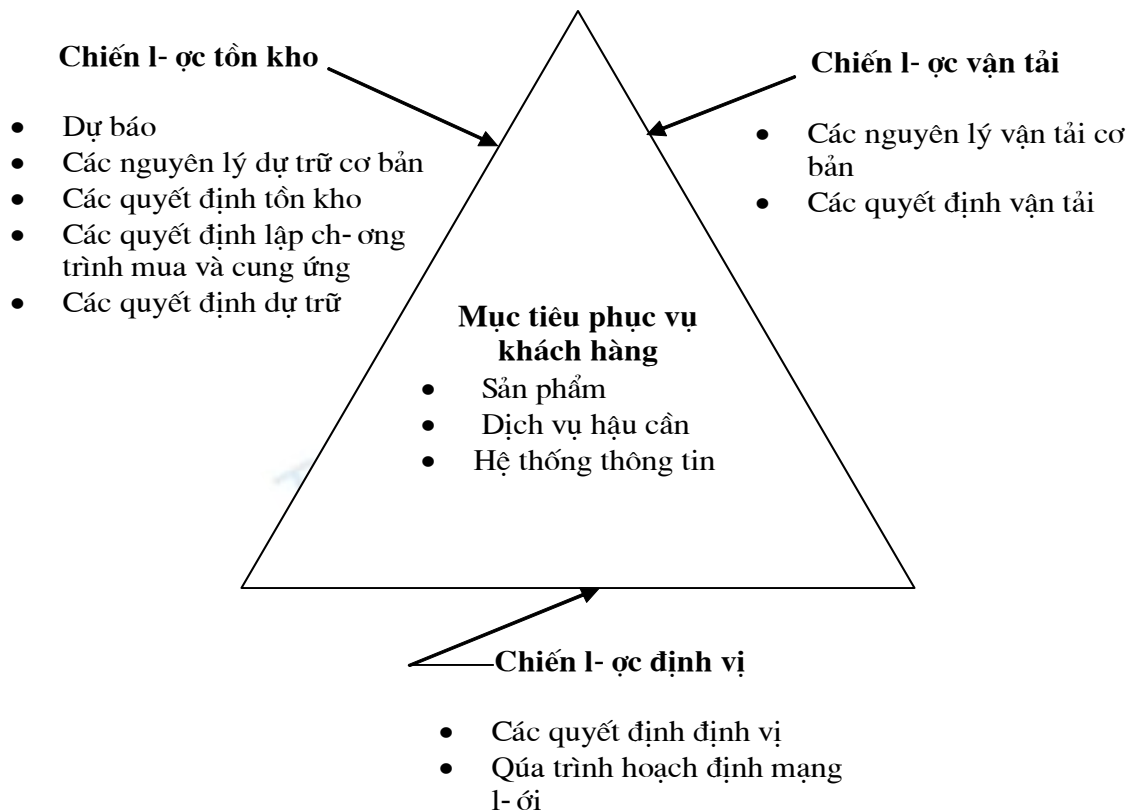
Thứ nhất, hoạt động quản trị xem như hoạt động thực hiện các nhiệm vụ, lập kế hoạch, tổ chức, kiểm soát nhằm đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Lập kế hoạch liên quan tới việc quyết định các mục tiêu của doanh nghiệp, tổ chức liên quan đến việc thu hồi và xác định các nguồn lực của doanh nghiệp 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.

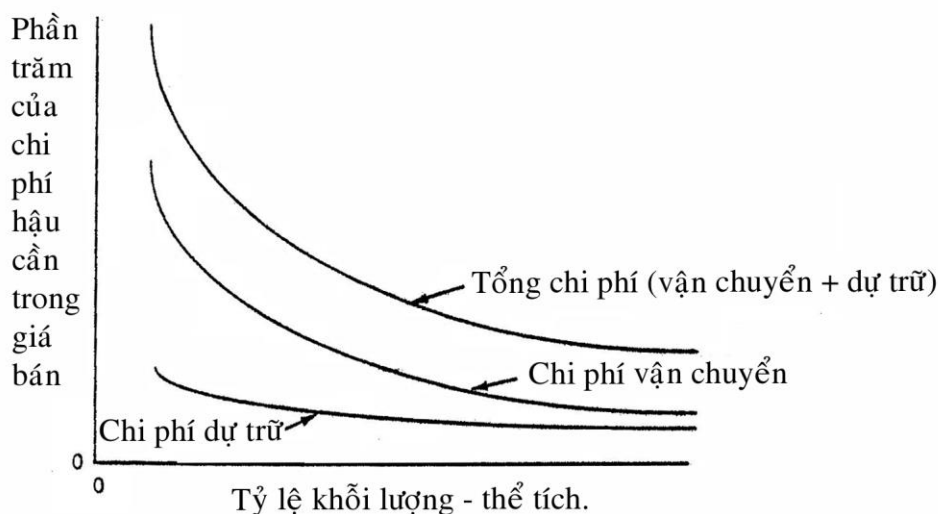
2.1 Sản phẩm hậu cần

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 chụp 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.



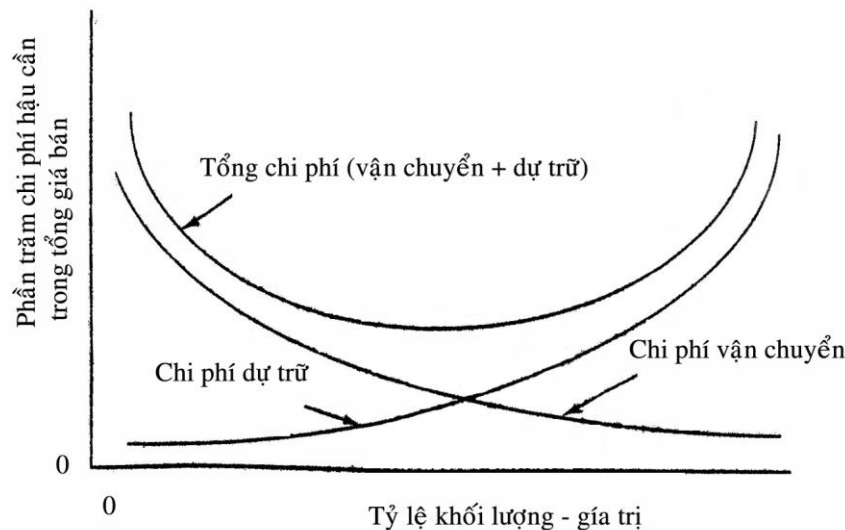
Hình 2.1: Ảnh hưởng chung của mật độ sản phẩm tới chi phí hậu cần

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.

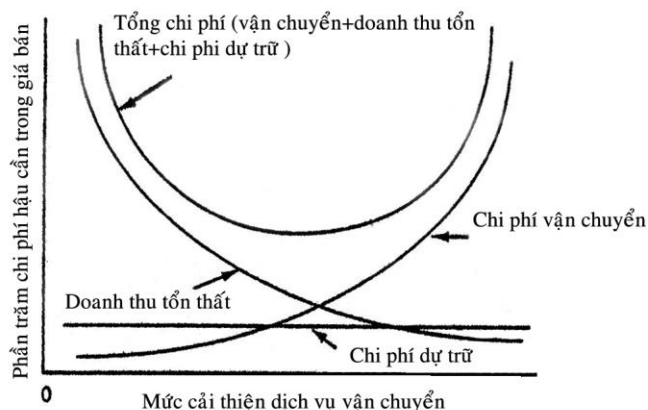
Khả năng thay thế

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

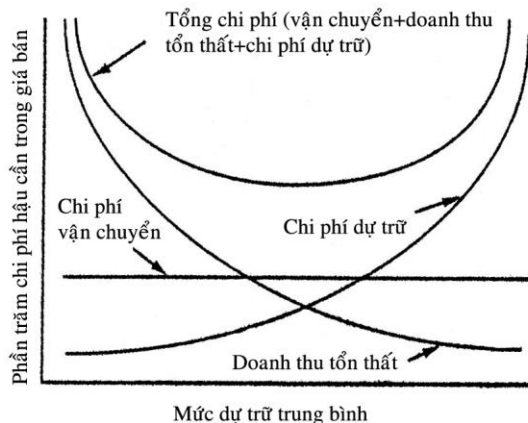
nhau. Các nhà quản lý phân phối cố gắng cung cấp sản phẩm sẵn có ở mức để khách hàng sẽ không phải tìm đến một sản phẩm thay thế nào khác.

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

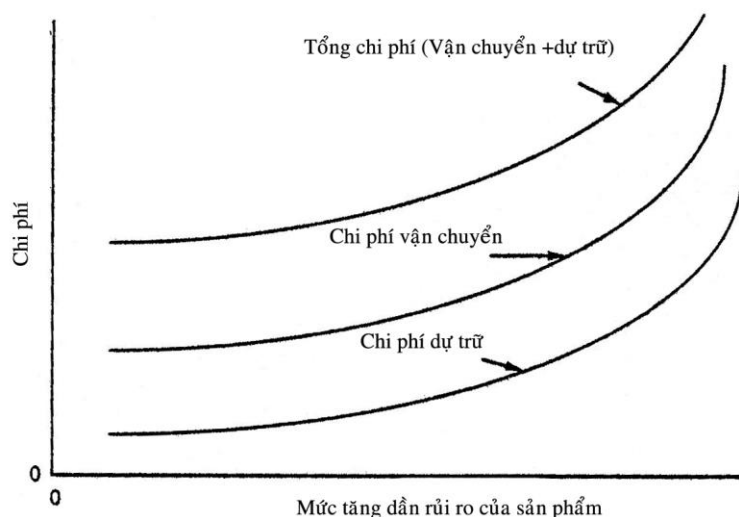
Hình 2.3a chỉ ra rằng việc cải thiện trong vận chuyển có thể làm giảm một phần tổn thất về doanh thu. Đối với một mức dự trữ trung bình xác định nhà cung cấp có thể gia tăng tốc độ, độ tin cậy trong việc phân phối sản phẩm để làm giảm mức độ tổn thất và

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 lốp 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...

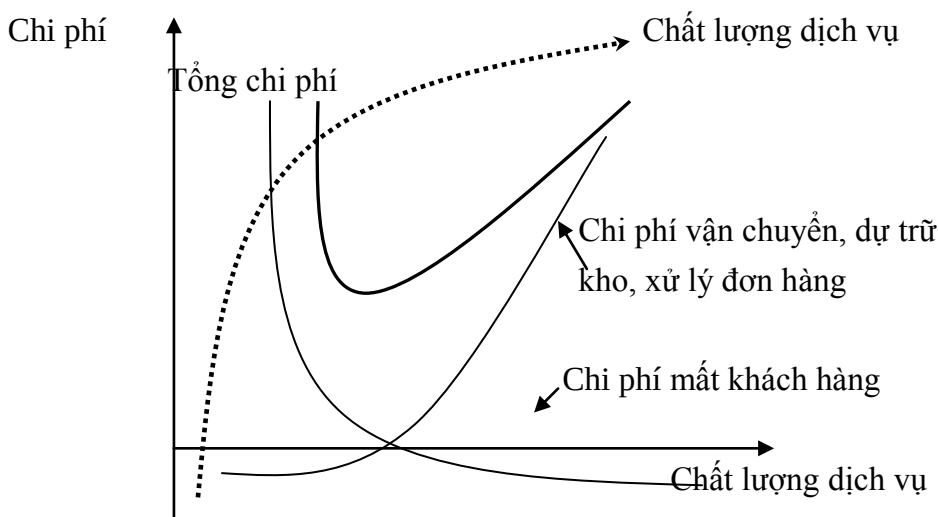
- ***Tổng chi phí và mức dịch vụ khách hàng hậu cần***

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?