

TS. Nguyễn Xuân Quyết

GIÁO TRÌNH LOGISTICS



♦TP. Hồ Chí Minh – Tháng 12 năm 2017♦

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN MÔN HỌC QUẢN TRỊ LOGISTICS

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

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

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

- **Thương mại hoá thiết bị vi xử lý:** trong thời kỳ này, các thiết bị điện tử bước vào giai đoạn thương mại hóa rộng rãi. Giá các sản phẩm trở nên rất rẻ và phù hợp với điều

kiện đầu tư của các doanh nghiệp, kể cả các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Chính những thiết bị này là cơ sở vật chất hỗ trợ rất nhiều cho nghiệp vụ logistics (trao đổi thông tin, quản lý hàng tồn kho, tính toán các chi phí). Tại các nước phát triển, bộ phận logistics là nơi sử dụng nguồn vật chất máy vi tính lớn nhất trong công ty.

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

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

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

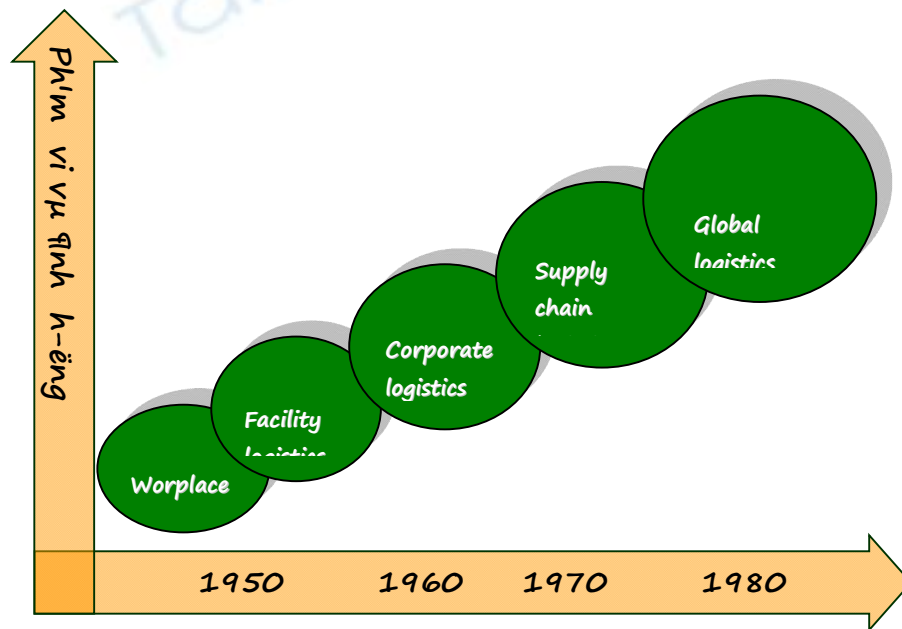
Những tiến bộ trong khoa học kỹ thuật, lý thuyết quản lý và công nghệ thông tin kể trên đã thúc đẩy logistics lớn mạnh theo thời gian về cả quy mô và tầm ảnh hưởng, tạo nên một làn sóng tư duy đổi mới về tất cả các khía cạnh của hoạt động này tại các doanh nghiệp từ những năm 1960 cho đến nay. Theo Jacques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

Có thể chia quá trình phát triển của logistics kinh doanh trên thế giới thành 5 giai đoạn: workplace logistics (logistics tại chỗ), facility logistics (logistics cơ sở sản xuất),

corporate logistics (logistics công ty), supply chain logistics (logistics chuỗi cung ứng), global logistics (logistics toàn cầu). Xem hình 1.1

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

Logistics 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).



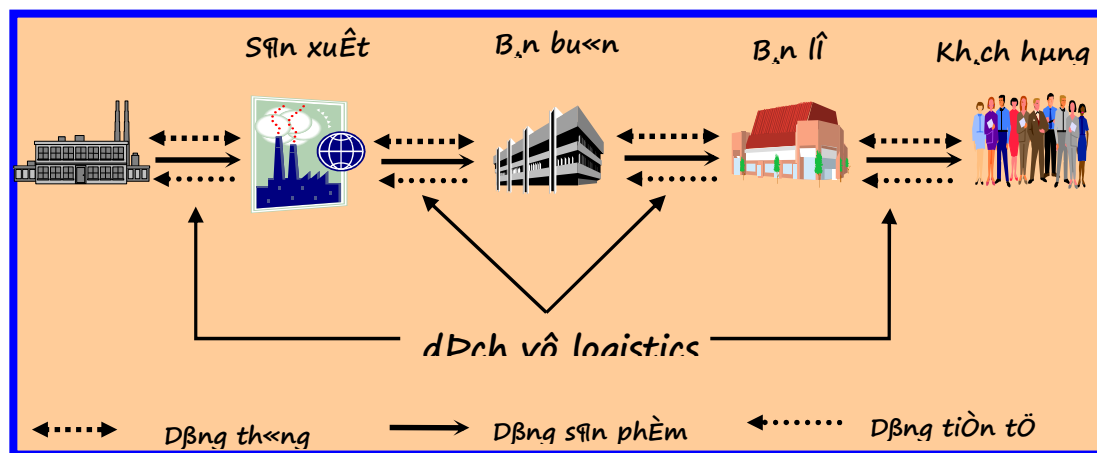
Hình 1.1: Lịch sử phát triển logistics kinh doanh từ 1950 đến nay.

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 hoả, máy bay, tàu biển...) cùng với hệ thống thông tin được kết nối với nhau giữa các nhà cung ứng của một công ty và các khách hàng của công ty đó. Các hoạt động logistics (dịch vụ khách hàng, quản trị dự trữ, vận chuyển và bảo quản hàng hoá...) được liên kết với nhau để thực hiện các mục tiêu trong chuỗi cung ứng (Hình 1.2). Điểm nhấn trong chuỗi cung ứng là tính tương tác và sự kết nối giữa các chủ thể trong chuỗi thông qua 3 dòng liên kết:

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



Hình 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 đã tăng một cách đáng kể trong suốt những năm qua. Đó là do quá trình toàn cầu hoá trong nền kinh tế tri thức, việc mở rộng các khối thương mại và việc mua bán qua mạng. Logistics toàn cầu phức tạp hơn nhiều so với logistics trong nước bởi sự đa dạng phức tạp hơn trong luật chơi, đối thủ cạnh tranh, ngôn ngữ, tiền tệ, múi giờ, văn hoá, và những rào cản khác trong kinh doanh quốc tế.

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

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

- Sự gia tăng quyền lực hợp pháp của người tiêu dùng. Khách hàng ngày nay đã trở

nên thông minh và mạnh mẽ hơn nhờ vào lượng thông tin mà họ tiếp thu qua mạng internet và nhiều kênh truyền thông khác nhau. Việc đánh giá các nhà cung cấp đã được mở rộng qua nhiều yếu tố trung gian như catalog, mạng internet, và phương tiện khác. Khách hàng có nhiều cơ hội để so sánh, lựa chọn chính xác về giá, chất lượng, dịch vụ... giữa nhiều nhà cung cấp khác nhau. Họ có xu hướng lựa chọn những nhà cung cấp có dịch vụ hoàn hảo hơn, thúc đẩy các doanh nghiệp phải chú ý đến chất lượng dịch vụ cung ứng của mình.

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

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

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

1.1.2 Phân loại các hoạt động logistics

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

a. Theo phạm vi và mức độ quan trọng:

- Logistics kinh doanh (Business logistics) là một phần của quá trình chuỗi cung ứng, nhằm hoạch định thực thi và kiểm soát một cách hiệu quả và hiệu lực các dòng vận động và dự trữ sản phẩm, dịch vụ và thông tin có liên quan từ các điểm khởi đầu đến điểm tiêu dùng nhằm thoả mãn những yêu cầu của khách hàng
- Logistics quân đội (Military Logistics) là việc thiết kế và phối hợp các phương tiện hỗ trợ và các thiết bị cho các chiến dịch và trận đánh của lực lượng quân đội. Đảm bảo sự sẵn sàng, chính xác và hiệu quả cho các hoạt động này.
- Logistics sự kiện (Event logistics) là tập hợp các hoạt động, các phương tiện vật chất kỹ thuật và con người cần thiết để tổ chức, sắp xếp lịch trình, nhằm triển khai các nguồn lực cho một sự kiện được diễn ra hiệu quả và kết thúc tốt đẹp
- Dịch vụ logistics (Service logistics) bao gồm các hoạt động thu nhận, lập chương trình, và quản trị các điều kiện cơ sở vật chất/ tài sản, con người, và vật liệu nhằm hỗ trợ và duy trì cho các quá trình dịch vụ hoặc các hoạt động kinh doanh doanh .

b. Theo vị trí của các bên tham gia

- Logistics bên thứ nhất (1PL- First Party Logistics): là hoạt động logistics do người chủ sở hữu sản phẩm/ hàng hoá tự mình tổ chức và thực hiện để đáp ứng nhu cầu của bản thân doanh nghiệp.
- Logistics bên thứ hai (2PL - Second Party Logistics): chỉ hoạt động logistics do người cung cấp dịch vụ logistics cho một hoạt động đơn lẻ trong chuỗi cung ứng để đáp ứng nhu cầu của chủ hàng.
- Logistics bên thứ ba (3PL - Third Party Logistics): là người thay mặt chủ hàng tổ chức thực hiện và quản lý các dịch vụ logistics cho từng bộ phận chức năng.

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

- Hoạt động mua (Procurement) là các hoạt động liên quan đến việc tạo ra các sản phẩm và nguyên vật liệu từ các nhà cung cấp bên ngoài. Mục tiêu chung của mua là hỗ trợ các nhà sản xuất hoặc thương mại thực hiện tốt các hoạt động mua hàng với chi phí thấp
- Hoạt động hỗ trợ sản xuất (Manufacturing support) tập trung vào hoạt động quản trị dòng dư trữ một cách hiệu quả giữa các bước trong quá trình sản xuất. Hỗ trợ sản xuất không trả lời câu hỏi phải là sản xuất như thế nào mà là cái gì, khi nào và ở đâu sản phẩm sẽ được tạo ra

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

d. Theo hướng vận động vật chất

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

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

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

e. Theo đối tượng hàng hóa

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

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

1.1.3 Vị trí và vai trò của logistics

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

- **Logistics là công cụ liên kết các hoạt động kinh tế trong một quốc gia và toàn cầu qua việc cung cấp nguyên liệu, sản xuất, lưu thông phân phối, mở rộng thị trường.** Trong các nền kinh tế hiện đại, sự tăng trưởng về số lượng của khách hàng đã thúc đẩy sự

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

- **Tối ưu hóa chu trình lưu chuyển của sản xuất, kinh doanh từ khâu đầu vào đến khi sản phẩm đến tay người tiêu dùng cuối cùng.** Logistics hỗ trợ sự di chuyển và dòng chảy của nhiều hoạt động quản lý hiệu quả, nó tạo thuận lợi trong việc bán hầu hết các loại hàng hóa và dịch vụ. Để hiểu hơn về hình ảnh hệ thống này, có thể thấy rằng nếu hàng hóa không đến đúng thời điểm, không đến đúng các vị trí và với các điều kiện mà khách hàng cần thì khách hàng không thể mua chúng, và việc không bán được hàng hóa sẽ làm mọi hoạt động kinh tế trong chuỗi cung cấp bị vô hiệu.

- **Tiết kiệm và giảm chi phí phí trong lưu thông phân phối.** Với tư cách là các tổ chức kinh doanh cung cấp các dịch vụ logistics chuyên nghiệp, các doanh nghiệp logistics mang lại đầy đủ các lợi ích của các third – party cho các ngành sản xuất và kinh doanh khác. Từ đó mà mang lại hiệu quả cao không chỉ ở chất lượng dịch vụ cung cấp mà còn tiết kiệm tối đa về thời gian và tiền bạc cho các quá trình lưu thông phân phối trong nền kinh tế.

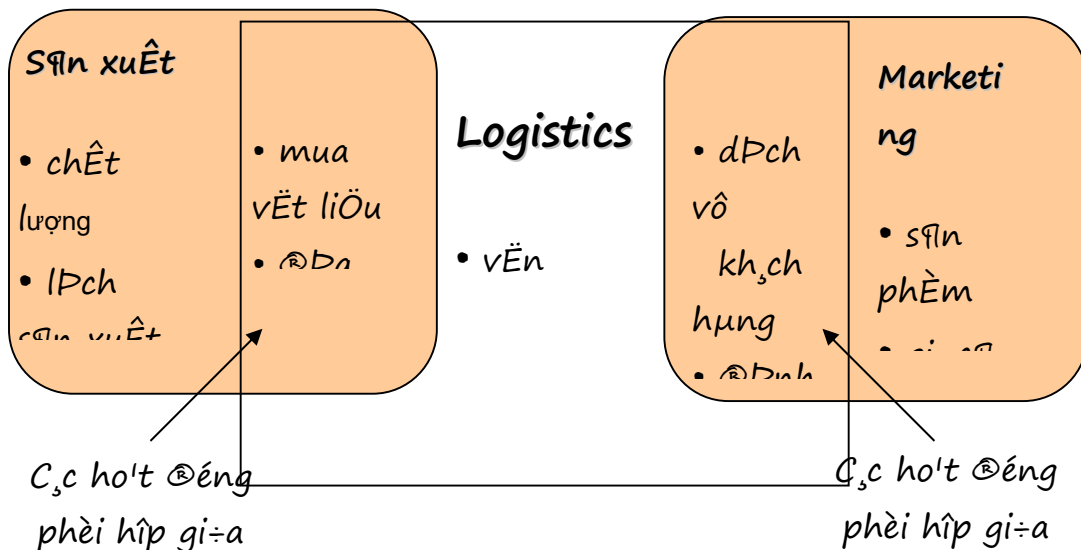
- **Mở rộng thị trường trong buôn bán quốc tế, góp phần giảm chi phí, hoàn thiện và tiêu chuẩn hóa chứng từ trong kinh doanh đặc biệt trong buôn bán và vận tải quốc tế.** Trong thời đại toàn cầu hóa, thương mại quốc tế là sự lựa chọn tất yếu cho mọi quốc gia trong tiến trình phát triển đất nước. Các giao dịch quốc tế chỉ thực hiện được và mang lại hiệu quả cho quốc gia khi dựa trên một hệ thống logistics rẻ tiền và chất lượng cao. Hệ thống này giúp cho mọi dòng hàng hóa được lưu chuyển thuận lợi, suôn sẻ từ quốc gia này đến quốc gia khác nhờ việc cung ứng kịp thời, phân phối chính xác, chứng từ tiêu chuẩn, thông tin rõ ràng...

Là một bộ phận trong GDP, logistics ảnh hưởng đáng kể đến tỷ lệ lạm phát, tỷ lệ lãi xuất, năng suất, chi phí, chất lượng và hiệu quả, cũng như các khía cạnh khác của nền kinh

tế. Một nghiên cứu chỉ ra rằng bình quân một tổ chức của Mỹ có thể mở rộng năng suất logistics 20% hoặc hơn trong 1 năm. Một cách để chỉ ra vai trò của logistics là so sánh phí tổn của nó với các hoạt động xã hội khác. Tại Mỹ chi phí kinh doanh logistics lớn gấp 10 lần quảng cáo, gấp đôi so với chi phí bảo vệ quốc gia và ngang bằng với chi phí chăm sóc sức khỏe con người hàng năm.

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

Do chức năng logistics không được phân định rạch ròi nên đã có những ảnh hưởng tiêu cực đến chất lượng dịch vụ khách hàng và tổng chi phí logistics bởi sự sao nhãng và thiếu trách nhiệm với hoạt động này. Quan điểm kinh doanh hiện đại ngày nay coi logistics là một chức năng độc lập, đồng thời có mối quan hệ tương hỗ với hai chức năng cơ bản của doanh nghiệp là sản xuất và marketing, phân giao diện giữa chúng có những hoạt động chung (Hình 1.3)



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

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

– **Logistics nâng cao hiệu quả quản lý, giảm thiểu chi phí sản trong quá trình sản xuất, tăng cường sức cạnh tranh cho doanh nghiệp.** Quan điểm marketing cho rằng, kinh doanh tồn tại dựa trên sự thỏa mãn nhu cầu khách hàng và cho thấy 3 thành phần chủ yếu của khái niệm này là sự phối hợp các nỗ lực marketing, thỏa mãn khách hàng và lợi nhuận công ty. Logistics đóng vai trò quan trọng với các thành phần này theo cách thức khác nhau. Nó giúp phối hợp các biến số marketing –mix, gia tăng sự hài lòng của khách hàng, trực tiếp làm giảm chi phí, gián tiếp làm tăng lợi nhuận trong dài hạn.

– **Logistics tạo ra giá trị gia tăng về thời gian và địa điểm:** Mỗi sản phẩm được sản xuất ra luôn mang một *hình thái hữu dụng và giá trị (form utility and value)* nhất định với con người. Tuy nhiên để được khách hàng tiêu thụ, hầu hết các sản phẩm này cần có nhiều hơn thế. Nó cần được đưa đến đúng vị trí, đúng thời gian và có khả năng trao đổi với khách hàng. Các giá trị này cộng thêm vào sản phẩm và vượt xa phần giá trị tạo ra trong sản xuất được gọi là *lợi ích địa điểm, lợi ích thời gian và lợi ích sở hữu (place, time and possession utility)*. *Lợi ích địa điểm* là giá trị cộng thêm vào sản phẩm qua việc tạo cho nó khả năng trao đổi hoặc tiêu thụ đúng vị trí. *Lợi ích thời gian* là giá trị được sáng tạo ra bằng việc tạo ra khả năng để sản phẩm tới đúng thời điểm mà khách hàng có nhu cầu, những lợi ích này là kết quả của hoạt động logistics. Như vậy Logistics góp phần tạo ra tính hữu ích về thời gian và địa điểm cho sản phẩm, nhờ đó mà sản phẩm có thể đến đúng vị trí cần thiết vào thời điểm thích hợp. Trong xu hướng toàn cầu hóa, khi mà thị trường tiêu thụ và nguồn cung ứng ngày càng trở nên xa cách về mặt địa lý thì các lợi ích về thời gian và địa điểm do logistics mang trở nên đặc biệt cần thiết cho việc tiêu dùng sản phẩm

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

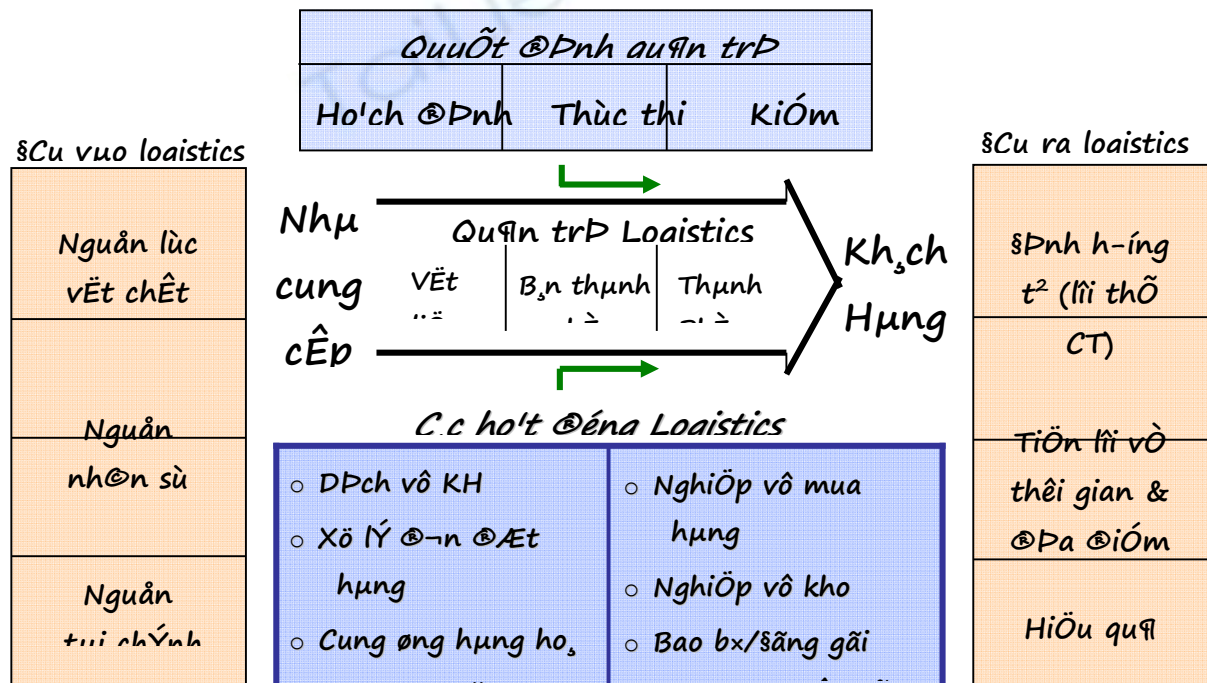
– **Logistics có vai trò hỗ trợ nhà quản lý ra quyết định chính xác trong hoạt động sản xuất kinh doanh, là một nguồn lợi tiềm tàng cho doanh nghiệp:** Một hệ thống logistics hiệu quả và kinh tế cũng tương tự như một tài sản vô hình cho công ty. Nếu một công ty có thể cung cấp sản phẩm cho khách hàng của mình một cách nhanh chóng với chi phí thấp thì có thể thu được lợi thế về thị phần so với đối thủ cạnh tranh. Điều này có thể

giúp cho việc bán hàng ở mức chi phí thấp hơn nhờ vào hệ thống logistics hiệu quả hoặc cung cấp dịch vụ khách hàng với trình độ cao hơn do đó tạo ra uy tín. Mặc dù không tổ chức nào chỉ ra phần vốn quý này trong bảng cân đối tài sản nhưng cần phải thừa nhận rằng đây là phần tài sản vô hình giống như bản quyền, phát minh, sáng chế, thương hiệu

1.2 Nội dung cơ bản của quản trị Logistics

1.2.1 Khái niệm và mô hình quản trị logistics.

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



Hình 1.4: Các thành phần và hoạt động cơ bản của hệ thống Logistics

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

đóng gói... Và chính nhờ vào sự kết hợp này mà các hoạt động kinh doanh được hỗ trợ một cách tối ưu, nhịp nhàng và hiệu quả, tạo ra được sự thoả mãn khách hàng ở mức độ cao nhất hay mang lại cho họ những giá trị gia tăng lớn hơn so với đối thủ cạnh tranh.

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

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

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

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

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

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

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

➤ *Tỷ lệ phần trăm hàng hóa có mặt tại kho ở một thời điểm.* Tỷ lệ hàng hóa trong kho cho biết số đơn vị hàng hóa dự trữ dự tính trong kho (Stock keeping units –SKU) tại một thời điểm để sẵn sàng cung cấp cho khách hàng. Nếu một công ty đặt mục tiêu dự trữ 100 sản phẩm trong kho và kiểm tra tại thời điểm bắt đầu ngày hoạt động có 95 sản phẩm sẵn sàng giao cho khách hàng thì tỷ lệ sẵn sàng hàng hóa trong kho là 95%. Tuy nhiên sự đánh giá sẽ chưa chính xác nếu kho tồn trữ nhiều loại hàng và chúng được bán với nhu cầu khác biệt nhau. Do đó chỉ tiêu tiếp theo được sử dụng là tỷ lệ hoàn thành đơn hàng

➤ *Tỷ lệ hoàn thành đơn hàng* đo lường số lượng hàng hóa đã thoả mãn nhu cầu của khách hàng theo tỷ lệ % và cơ cấu mặt hàng đã đặt. Thí dụ: nếu khách hàng đặt 100 thùng hàng A và nhận được 87 thùng hàng A thì tỷ lệ này là 87%. Để đo lường tỷ lệ hoàn thành đơn đặt hàng cần dựa trên cơ sở đơn đặt hàng ban đầu của khách hàng trước khi có bất cứ sự thay thế, huỷ bỏ hay sửa đổi nào khác trong đơn đặt hàng. Khi có rất nhiều công ty tiến hành đàm phán những thay đổi trong đơn đặt hàng cho thích hợp hoặc đàm phán về những

^{*} *The right product in the right quantity, in the right condition, is delivered to the right customer at the right place, at the right time, at the right cost.*

thay đổi với khách hàng nhằm giảm lượng dự trữ trong kho, thì việc đánh giá tỷ lệ hoàn thành đơn đặt hàng được tin dựa trên khả năng của công ty trong việc đáp ứng đơn đặt hàng ban đầu của khách hàng.

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

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

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

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

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

➤ *Tốc độ cung ứng dịch vụ* là tổng thời gian mà khách hàng chờ đợi công ty nơi họ mua hàng tiến hành việc thực hiện đơn đặt hàng và giao hàng cho khách hàng. Trong một số trường hợp giao hàng cho khách phải đảm bảo tốc độ cung ứng nhanh chóng tức thời. Các trường hợp khác để thực hiện 5 bước đáp ứng trên lại yêu cầu phải có thời gian. Khoảng thời gian này có thể là một vài giờ, nếu người bán ở vị trí tương đối gần về mặt địa lý so với khách hàng, hoặc có thể tới hàng tuần (trong các tình huống buôn bán đa quốc gia). Dĩ nhiên phần lớn khách hàng đều muốn nhận được càng nhanh càng tốt, vì vậy tốc độ cung ứng nhanh góp phần làm tăng sự thỏa mãn khách hàng. Tuy nhiên việc tăng tốc độ cung ứng dịch vụ thường đòi hỏi chi phí lớn do đó doanh nghiệp cần tìm ra các cấu trúc

kênh phân phối vật chất có tốc độ cung ứng và chi phí phù hợp. Ví dụ việc lưu trữ một số lượng dụng cụ y tế có giá trị lớn tại kho trung tâm cùng với việc giao hàng bằng đường hàng không có thể là phù hợp với yêu cầu của khách hàng và có thể ít tốn kém hơn việc duy trì một khối lượng hàng hoá phân tán trên thị trường. Cần chú ý rằng, chỉ tiêu tốc độ cung ứng là nhận thức của khách hàng về tổng thời gian hoạt động cần thiết để nhận hàng, đó chính là cơ sở thích hợp duy nhất để đánh giá tốc độ cung ứng nhanh hay chậm do đó cần nghiên cứu cụ thể để nắm được yêu cầu của mỗi khách hàng.

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

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

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

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

của khách hàng. Điều này cho phép thỏa mãn khách hàng một cách cao hơn, và mức độ linh hoạt đáp ứng các yêu cầu của khách hàng chính là một chỉ tiêu quan trọng để đánh giá khả năng cung ứng dịch vụ.

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

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

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

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

➤ *Thứ nhất*, họ sử dụng các cơ cấu có thể giúp khách hàng tiếp nhận một cách chính xác và kịp thời các thông tin về đơn đặt hàng và các yêu cầu khác có liên quan đến dịch vụ.

➤ *Thứ hai*, các hãng cam kết cung ứng dịch vụ với chất lượng cao cần tiến hành các cách thức để đáp ứng các yêu cầu và đòi hỏi đặc biệt của khách hàng mà không phải trì hoãn chờ chấp nhận của cấp trên hoặc sửa sai. Do đó việc trao quyền cho các cấp để đưa ra quyết định kịp thời trên cơ sở những đánh giá đúng đắn của họ sẽ tạo điều kiện rất lớn để đạt được mục tiêu phục vụ với chất lượng cao.

➤ *Thứ ba*, người quản lý, điều hành các hoạt động dịch vụ cung ứng cho khách hàng khi phải đương đầu với các tình huống bất ngờ hoặc các khó khăn nguy hiểm thường bộc lộ cái gọi là khả năng tạo ra sự phục vụ đáng kinh ngạc. Đó là khả năng đưa ra giải pháp thích ứng hay đề cập tới một nghệ thuật quản lý dự báo trước được nguy cơ xảy ra đổ bể trong

cung ứng dịch vụ và giải quyết vấn đề nhanh nhất để tạo sự trung thành với khách hàng với công ty.

b. Chi phí logistics và quan điểm quản trị logistics

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

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

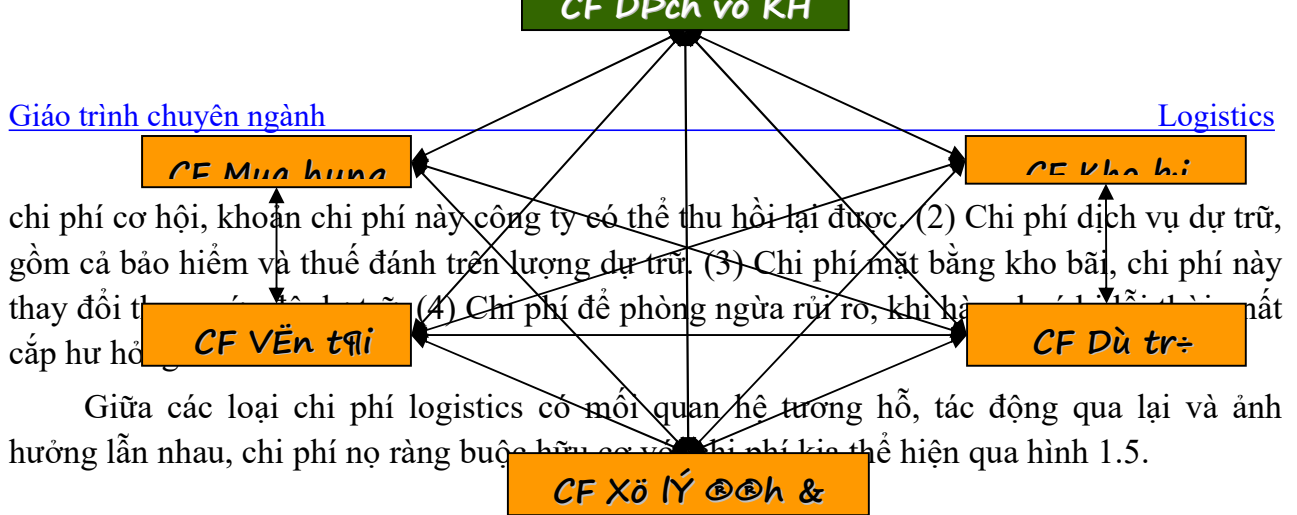
- *Chi phí vận tải*: Chi phí vận tải là một trong những khoản lớn nhất trong chi phí logistics. Chi phí vận tải chịu sự ảnh hưởng của nhiều yếu tố như: loại hàng hoá, quy mô lô hàng, tuyến đường vận tải... Chi phí vận tải của một đơn vị hàng hoá (cước phí) tỷ lệ nghịch với khối lượng vận tải và với quãng đường vận chuyển.

- *Chi phí kho bãi*: Chi phí quản lý kho nhằm đảm bảo cho các nghiệp vụ kho được diễn ra suôn sẻ, trong một số trường hợp bao gồm cả chi phí thiết kế mạng lưới kho chi phí khảo sát, chọn địa điểm và xây dựng kho hàng. Tuy nhiên số lượng kho hàng có ảnh hưởng đến dịch vụ khách hàng và doanh thu của công ty nên cần phân tích, tính toán kỹ lưỡng để cân bằng giữa chi phí quản lý kho, chi phí dự trữ, chi phí vận tải với khoản doanh thu có thể bị tăng hoặc giảm tương ứng khi quyết định số lượng kho cần có trong hệ thống logistics.

- *Chi phí xử lý đơn hàng và hệ thống thông tin*: Để hỗ trợ dịch vụ khách hàng và kiểm soát chi phí một cách hiệu quả cần bỏ ra một khoản chi phí không nhỏ để trao đổi thông tin với khách hàng và các bộ phận có liên quan nhằm giải quyết đơn đặt hàng, thiết lập các kênh phân phối, dự báo nhu cầu thị trường. Chi phí này cũng liên quan đến chi phí quản lý kho, dự trữ, sản xuất...

- *Chi phí thu mua* (để có lô hàng đủ theo yêu cầu) Khoản chi phí này dùng cho thu gom, chuẩn bị hàng cung cấp cho khách. Bao gồm nhiều khoản chi phí nhỏ: xây dựng cơ sở gom hàng; tìm nhà cung cấp; Mua và tiếp nhận nguyên vật liệu...

- *Chi phí dự trữ*: Hoạt động logistics tạo ra chi phí dự trữ. Chi phí này tăng giảm tùy theo số lượng hàng hoá dự trữ nhiều hay ít. Có 4 loại chi phí dự trữ: (1) Chi phí vốn hay



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

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

Xuất phát từ góc độ này, các nhà quản trị logistics hình thành nên quan điểm quản trị logistics tích hợp (*intergrated logistics management*). Quan điểm tiếp cận hệ thống hay quản trị logistics tích hợp là một nguyên lý cơ bản trong quản trị logistics hiện đại. *Quan điểm này cho rằng, tất cả các chức năng và các hoạt động cần được nhận thức dưới cùng những điều kiện ảnh hưởng và bị ảnh hưởng, các thành phần và các hoạt động của nó luôn tương tác lẫn nhau*. Hiểu theo cách này thì bản thân logistics là một hệ thống, một mạng

lưới các hoạt động được liên hệ với mục tiêu quản trị các dòng hàng hóa liên tục vào các tổ chức trong chuỗi logistics. Tiếp cận hệ thống là sự biến hóa sức mạnh đơn giản nhất để nhận thức các mối quan hệ tương hỗ giữa các thành phần trong một hệ thống. Nếu nhìn các hoạt động một cách cô lập, chúng ta sẽ không nhận thức được toàn cảnh, đầu là yếu tố tác động và bị tác động bởi những hành động khác. Theo cách tiếp cận này thì tổng số hay kết quả đầu ra của một chuỗi liên kết các hoạt động thì lớn hơn các thành phần riêng rẽ của nó.

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

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

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

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

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

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

1.2.3 Các nội dung cơ bản của quản trị logistics

a. Dịch vụ khách hàng:

Trong hoạt động logistics, dịch vụ khách hàng được hiểu là toàn bộ kết quả đầu ra, là thước đo chất lượng của toàn bộ hệ thống. Do đó muốn phát triển logistics phải có sự quan tâm thích đáng đến dịch vụ khách hàng. Theo quan điểm này, dịch vụ khách hàng là