

CHƯƠNG 4. QUẢN TRỊ LOGISTICS TRONG CHUỖI CUNG ỨNG

MỤC ĐÍCH VÀ YÊU CẦU

Sau khi nghiên cứu chương này, sinh viên cần nắm được:

- Các nội dung về hoạt động Logistics như: khái niệm, phân loại, các hoạt động Logistics chức năng.
- Phân tích được các tình huống thực tế về Logistics

4.1. Khái niệm, vị trí, phân loại các hoạt động Logistics trong chuỗi cung ứng

4.1.1. Khái niệm, vị trí logistics trong chuỗi cung ứng:

4.1.1.1. Khái niệm logistics

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 xưa xa xưa, sau mùa thu hoạch người ta đã biết cách cất giữ lương thực để dùng cho những lúc giáp hạt. Tờ 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.

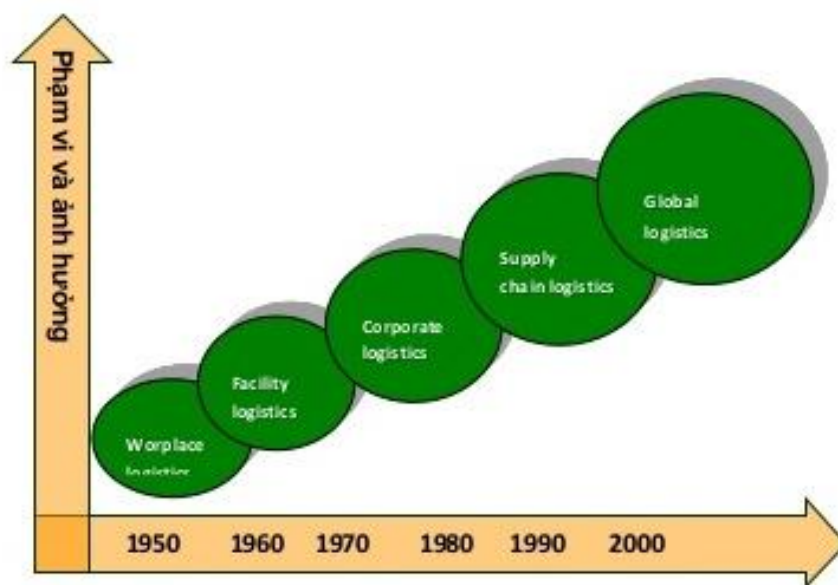
Logistics hiện đại (modern business logistics) là một môn khoa học tương đối trẻ so với những ngành chức năng truyền thống như marketing, tài chính, hay sản xuất. Cuốn sách đầu tiên về logistics ra đời năm 1961, bằng tiếng Anh, với tựa đề “Physical distribution management”, từ đó đến nay đã có nhiều 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).

4.1.1.2. Vị trí logistics trong chuỗi cung ứng

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).

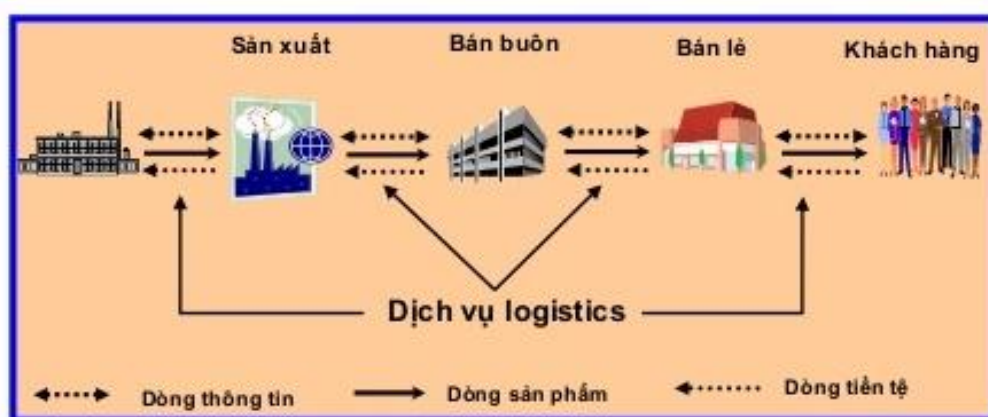


Hình 4.1: Lịch sử phát triển logistics kinh doanh từ 1950 đến nay.

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 4.2). 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 4.2: 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 logistics toàn cầu đó tăng một cách đáng kể trong suốt những năm qua. Đó là do quá trình toàn cầu hoá trong nền kinh tế tri thức, việc mở rộng các khối thương mại và việc mua bán qua mạng. Logistics toàn cầu phức tạp hơn nhiều so với logistics trong nước bởi sự đa dạng phức tạp hơn trong luật chơi, đối thủ cạnh tranh, ngôn ngữ, tiền tệ, múi giờ, văn hoá, và những rào cản khác trong kinh doanh quốc tế.

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

Hiện nay các lý thuyết về quản lý và hệ thống thông tin vẫn không ngừng được cải tiến nên trong tương lai logistics sẽ vẫn giữ một vai trò quan trọng trong sự thành công hay

thất bại của hầu hết các công ty và logistics sẽ vẫn tiếp tục mở rộng quy mô và ảnh hưởng của mình tới hoạt động kinh doanh. Trong thực tế, logistics đang là một ngành có tốc độ tăng trưởng lớn trong cơ cấu các ngành kinh tế của các quốc gia, đặc biệt là các quốc gia đang phát triển.

4.1.2. Phân loại các hoạt động logistics trong chuỗi cung ứng

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:

4.1.2.1. 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 thỏa mãn những yêu cầu của khách hàng.

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

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

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

4.1.2.2. 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.

4.1.2.3. 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 dự 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.

4.1.2.4. 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.

4.1.2.5. 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
-

4.2. Các hoạt động logistics chức năng

4.2.1. Dịch vụ khách hàng

4.2.1.1. Khái niệm

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

Quan điểm khái quát cho rằng dịch vụ khách hàng là tất cả những gì mà doanh nghiệp cung cấp cho khách hàng - người trực tiếp mua hàng hoá và dịch vụ của công ty, có thể khái quát định nghĩa, dịch vụ khách hàng là quá trình sáng tạo và cung cấp những lợi ích gia tăng trong chuỗi cung ứng nhằm tối đa hoá tổng giá trị tới khách hàng .

Trong phạm vi một doanh nghiệp, dịch vụ khách hàng đề cập đến một chuỗi các hoạt động đặc biệt nhằm đáp ứng nhu cầu mua sắm của khách hàng thường bắt đầu bằng hoạt động đặt hàng và kết thúc bằng việc giao hàng cho khách.

4.2.1.2. Các nhân tố cấu thành dịch vụ khách hàng:

a. Thời gian:

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

thời gian này lại được thể hiện qua chu kỳ đặt hàng và không phải lúc nào cũng thống nhất với quan niệm của người mua.

b. Độ tin cậy

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

- + Dao động thời gian giao hàng
- + Phân phối an toàn
- + Sửa chữa đơn hàng

c. Thông tin

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

d. Sự thích nghi

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

4.2.1.3. *Vai trò và tầm quan trọng của dịch vụ khách hàng*

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

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

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

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

Mức dịch vụ này nhấn mạnh việc đo lường kết quả thực hiện như là tỷ lệ % của việc giao hàng đúng hạn và đầy đủ; số lượng đơn hàng được giải quyết trong giới hạn thời gian cho phép.

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

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

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

- Ảnh hưởng đến thói quen mua hàng (sự trung thành) của khách hàng

-Ảnh hưởng đến doanh số bán

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

4.2.1.4. Phân loại dịch vụ khách hàng

a. Theo các giai đoạn trong quá trình giao dịch

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

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

c. Theo đặc trưng tính chất

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

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

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

Dựa vào mối quan hệ giữa mức dịch vụ khách hàng và doanh thu có thể nhận thấy mức dịch vụ khách hàng càng cao thì độ hài lòng của khách hàng càng lớn.

a1. *Mức tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng (Customer Service Standards)* cho biết khả năng doanh nghiệp có thể đáp ứng được các yêu cầu về dịch vụ khách hàng ở ngưỡng giới hạn nào hay mang lại bao nhiêu % sự hài lòng cho khách. Đây là chỉ tiêu tổng quát đo lường sự thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng hay mức chất lượng dịch vụ khách hàng tổng hợp được đo lường qua mức độ (Tỷ lệ %) hài lòng của khách hàng.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

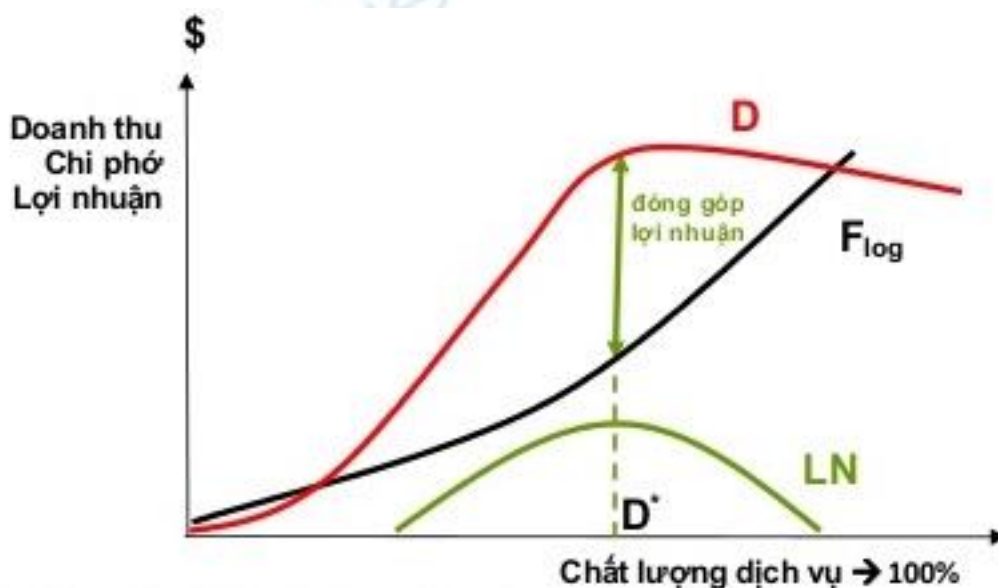
b. Phương pháp xác định tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng.

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

b1. *Phương pháp phân tích mối quan hệ chi phí / doanh thu (Xác định mức dịch vụ tối ưu)*

Phương pháp này xuất phát từ quan điểm cho rằng việc giảm thiểu chi phí logistics là không thể thực hiện được trong điều kiện gia tăng chất lượng dịch vụ cạnh tranh nên tìm

kiểm mức dịch vụ mang lại lợi nhuận tối đa mới là mức dịch vụ hợp lý. Mức dịch vụ này xác định dựa vào phân tích mối quan hệ biến thiên giữa trình độ dịch vụ khách hàng với doanh thu và chi phí nên còn gọi là phương pháp chi phí /doanh thu (Xem hình 4.3). Để nhận thấy rằng trình độ dịch vụ khách hàng là kết quả của việc thiết lập các mức hoạt động logistics khác nhau với các mức chi phí tương ứng. Về cơ bản có thể nhận thấy mức dịch vụ khách hàng và tổng chi phí logistics có quan hệ tỷ lệ thuận. Khi nâng trình độ dịch vụ lên các mức cao hơn đòi hỏi phải tăng cường chi phí logistics. Tuy nhiên các nghiên cứu thống kê cho thấy các mối quan hệ này không tuyến tính, mà biến đổi theo quy luật hàm số mũ, đồ thị đường chi phí được biểu diễn trên trục tọa độ cho thấy rằng tại các mức chất lượng dịch vụ xấp xỉ 100% chi phí logistics là vô cùng lớn. Do đó các cơ hội ngày càng trở nên khó với tới và nắm bắt. Mối quan hệ giữa các mức dịch vụ và doanh thu cũng được biểu diễn trên đồ thị qua đường cong chữ S, cho thấy các mức dịch vụ tăng dần không phải luôn tạo ra những mức doanh thu lớn hơn.



Hình 4.3: Mối quan hệ giữa dịch vụ khách hàng với doanh thu và chi phí

Khi mức dịch vụ đạt gần tới 100%, doanh thu hầu như không tăng, thậm chí trong một số trường hợp có thể suy giảm. Khi đã biết doanh thu và chi phí logistics tương ứng tại các mức dịch vụ, chúng ta có thể xác định được mức tối ưu bằng cách xác định mức dịch vụ tại đó cho phép doanh nghiệp đạt được lợi nhuận tối đa. Bằng cách giải đồ thị, có thể tìm được điểm dịch vụ tối ưu này tại điểm D* . Mặt khác mức dịch vụ khách hàng D* cũng được xác định qua bài toán cực trị có dạng: $F(x) = R(x) - C(x) \rightarrow \text{Max}$ Trong đó $F(x)$ là hàm lợi nhuận; $R(x)$ là hàm doanh thu; $C(x)$ là hàm chi phí với biến số x là mức dịch vụ khách hàng. Giải bài toán cực trị trên, giá trị tìm được của x tương ứng với giá trị lớn nhất của hàm lợi

nhuận sẽ xác định mức tiêu chuẩn dịch vụ cần tìm. Có thể nhận thấy mức tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng tối ưu trong trường hợp này không phải là mức chất lượng cao nhất nhưng là mức đóng góp được nhiều lợi nhuận nhất cho doanh nghiệp dựa trên sự cân đối giữa doanh thu và chi phí.

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

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

b3. Phương pháp ưu tiên (phân tích ABC)

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

b4. Phương pháp dựa trên chi phí thiếu hàng dự kiến (Phản ứng của khách hàng khi hết hàng trong kho) (hay lợi ích của việc thỏa mãn dịch vụ khách hàng) chính là giảm tỷ lệ thiếu hàng dự trữ. Do đó, chúng ta có thể tính toán chi phí của việc thiếu hàng dự trữ dự kiến qua việc sử dụng những thông tin dự báo về khả năng có thể xảy ra việc thiếu dự trữ. Sau đó, có thể phân tích để xác định các mức độ dịch vụ khách hàng khác nhau một cách trực tiếp bằng việc so sánh chi phí thiếu hàng dự kiến và lợi ích của việc tăng doanh thu do dịch vụ khách hàng mang lại. Phương pháp tiến hành theo trình tự sau:

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

- Bước 3: xác định mức dự trữ hợp lý.

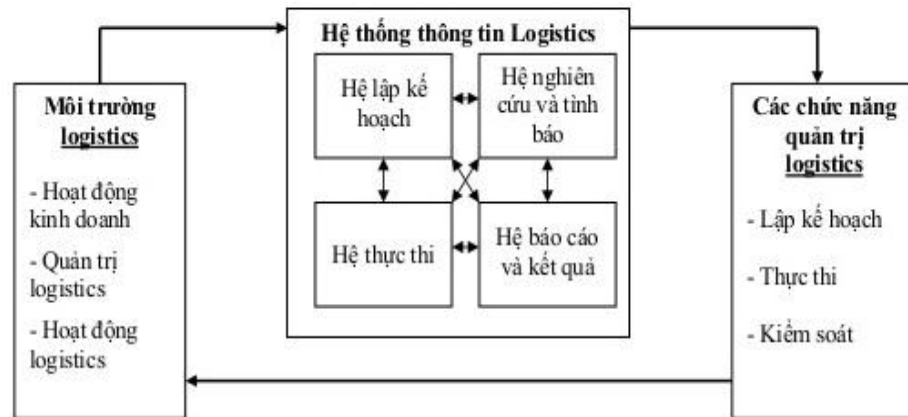
4.2.2. Hệ thống thông tin

4.2.2.1. Khái niệm, mô hình hệ thống thông tin logistics

Nghiên cứu các hoạt động logistics trong những chương trước cho thấy vai trò của thông tin và quản trị thông tin logistics với mục tiêu rút ngắn thời gian, nâng cao chất lượng cho chuỗi các hoạt động logistics. Thông tin trong quản trị logistics là chất kết dính các hoạt động logistics trong các nỗ lực hợp nhất của nhà quản trị. Thông tin logistics cung cấp cơ sở cho các quyết định lập kế hoạch, thực thi và kiểm tra logistics hiệu quả. Nếu không quản lý tốt thông tin, các nhà quản trị logistics không thể biết được khách hàng muốn gì, cần dự trữ bao nhiêu, khi nào cần sản xuất và vận chuyển... Thông tin giúp doanh nghiệp thấy được các hoạt động logistics một cách rõ nét, nhờ đó nhà quản trị có thể cải tiến tốt hơn trong quá trình thực hiện. Hệ thống thông tin logistics là một bộ phận của hệ thống thông tin toàn doanh nghiệp và nó hướng tới những vấn đề đặc thù của quá trình ra các quyết định logistics về số lượng và qui mô của mạng lưới cơ sở logistics, về hoạt động mua và dự trữ hàng hoá, về việc lựa chọn phương thức vận chuyển và đơn vị vận tải phù hợp, v.v.

Hệ thống thông tin Logistics(LIS) được hiểu là một cấu trúc tương tác giữa con người, thiết bị, các phương pháp và quy trình nhằm cung cấp các thông tin thích hợp cho các nhà quản trị logistics với mục tiêu lập kế hoạch, thực thi và kiểm soát logistics hiệu quả.

LIS giúp nắm vững thông tin về biến động của nhu cầu, thị trường và nguồn cung ứng, giúp cho các nhà quản trị chủ động được kế hoạch mua hàng, giao hàng, dự trữ, thuê dịch vụ vận tải... một cách hợp lý thoả mãn yêu cầu của khách hàng với mức chi phí thấp nhất. LIS góp phần đảm bảo việc sử dụng linh hoạt các nguồn lực logistics, xây dựng chương trình logistics hiệu quả, chỉ rõ thời gian, không gian và phương pháp vận hành các chu kỳ hoạt động trong logistics. Tại các doanh nghiệp phát triển, mô hình cấu trúc của LIS được chuyên môn hóa theo một số hoạt động chủ đạo (hình 4.4)



Hình 4.4: Hệ thống thông tin Logistics

Hình cho thấy mối quan hệ trong hệ thống thông tin logistics bao gồm các yếu tố về môi trường Logistics, quá trình ra quyết định Logistics, 4 hệ thống con chủ yếu cấu tạo nên hệ thống thông tin Logistics là hệ thống hoạch định, hệ thống thực thi, hệ thống nghiên cứu và thu thập tin tức, hệ thống báo cáo kết quả. Các hệ thống đó sẽ phối hợp cung cấp cho nhà quản lý logistics những thông tin chính xác và kịp thời để lên kế hoạch, thực thi và điều chỉnh các hoạt động logistics của doanh nghiệp.

Hệ thống lập kế hoạch: Bao gồm một loạt các kỹ thuật liên quan đến việc thiết kế các kế hoạch tầm chiến lược như thiết kế mạng lưới, lập kế hoạch và dự đoán nhu cầu, phối hợp các nguồn lực, kế hoạch hóa cung ứng, sắp xếp và lên kế hoạch sản xuất, kế hoạch phân phối, các kế hoạch tầm chiến thuật như quản trị dự trữ, vận tải, và các tác nghiệp như nghiệp vụ kho, quá trình đặt hàng và các sự kiện xảy ra hàng ngày

Hệ thống thực thi: Hệ thống thực thi logistics bao gồm các kỹ thuật đảm nhiệm các chức năng triển khai logistics trong thời gian ngắn hoặc hàng ngày về quản lý nhà kho, vận tải, mua sắm, dự trữ, quản lý hiệu quả các đơn hàng của khách.

Hệ thống nghiên cứu và thu thập thông tin: Đề thích nghi với các nhân tố môi trường vĩ mô, môi trường kênh và nguồn lực bên trong công ty. Hệ thống nghiên cứu và thu thập thông tin có vai trò quan sát môi trường, thu thập thông tin bên ngoài, thông tin có sẵn trong lĩnh vực logistics và trong nội bộ công ty

Hệ thống báo cáo kết quả: Hệ thống báo cáo là thành phần cuối cùng trong LIS. Nếu các báo cáo và kết quả không được truyền đạt hiệu quả thì các tư tưởng, nghiên cứu hữu ích và giải pháp quản lý sẽ không thể đạt được. Các báo cáo hỗ trợ quyết định quản trị logistics tập trung vào 3 loại.

(1) Báo cáo để lập kế hoạch gồm các thông tin có tính lịch sử và thông tin trong tương lai như thông tin về xu hướng bán, khuynh hướng dự báo, các thông tin thị trường, các yếu tố chi phí của dự án kinh doanh;

(2) Báo cáo hoạt động cung cấp những thông tin sẵn có cho nhà quản lý và người giám sát về hoạt động thực tế như việc nắm giữ hàng tồn kho, thu mua, đơn hàng vận tải, kế hoạch sản xuất và kiểm soát, vận chuyển;

(3) Báo cáo kiểm soát cụ thể tổng kết chi phí và thông tin hoạt động ở các giai đoạn thích hợp, so sánh ngân sách và chi phí hiện tại, chúng tạo ra nền tảng cho việc tiếp cận chiến lược hoạt động và các sách lược.

4.2.2.2. *Chức năng và tác dụng của LIS*

LIS là sợi chỉ liên kết các hoạt động logistics vào một quá trình thống nhất. Sự phối hợp này được xây dựng dựa trên 4 mức chức năng: tác nghiệp, kiểm tra quản trị, phân tích quyết định và hệ thống kế hoạch hoá chiến lược.

a. Chức năng tác nghiệp

Được đặc trưng bằng các luật lệ chính thức, các thủ tục và những giao tiếp chuẩn hóa một số lớn các tác nghiệp và nghiệp vụ hàng ngày. Việc phối hợp các quá trình trong cấu trúc và một số lượng lớn các tác nghiệp cho thấy tầm quan trọng của hệ thống thông tin ở mức độ thấp nhất này. Hệ thống thông tin tác nghiệp khởi xướng và ghi lại các hoạt động và chức năng logistics riêng biệt như: nhận đơn hàng, xử lý, giải quyết yêu cầu, khiếu nại. Như vậy quá trình thực hiện đơn hàng phải thực hiện dựa trên một loạt các thông tin tác nghiệp. Triển khai LIS đảm bảo cải tiến hiệu suất hệ thống tác nghiệp, là cơ sở của lợi thế cạnh tranh: giảm chi phí tác nghiệp để giảm giá; tuy có tăng chi phí đầu tư cho hệ thống thông tin, nhưng hiệu suất tác nghiệp tăng nhanh, do đó giảm chi phí tương đối hoạt động tác nghiệp.

b. Chức năng kiểm soát

Nhằm vào việc đo lường hoạt động nghiệp vụ và báo cáo, việc đo lường là cần thiết để có được sự quan tâm điều chỉnh ngược, cũng như tiết kiệm các nguồn lực hữu ích. Nó cũng cần thiết để nhận ra những hoạt động ngoại lệ và cung cấp thông tin để xử lý các trường hợp này. Chức năng kiểm soát của LIS giúp phát hiện kịp thời những vướng mắc về chất lượng dịch vụ trong mối tương quan với các nguồn lực hiện có để phục vụ khách hàng, từ đó có những giải pháp điều chỉnh phù hợp.

c. Chức năng phân tích và ra quyết định

Tập trung vào các công cụ phần mềm nhằm hỗ trợ các nhà quản trị nhận ra, đánh giá và so sánh các phương án chiến lược và chiến thuật logistics có khả năng thay thế, cho phép gia

tăng hiệu quả hoạt động. Chức năng phân tích và ra quyết định thể hiện mức độ xử lý cao và phức tạp của LIS. Với những thông tin có tính tổng hợp và dài hạn, với những dự báo về thị trường và các nguồn cung ứng, LIS hỗ trợ nhà quản trị với các quyết định quan trọng như việc qui hoạch mạng lưới cơ sở logistics, trong việc lựa chọn hệ thống quản trị dự trữ hàng hoá, trong việc lựa chọn các nguồn hàng ổn định và chất lượng, v.v.

d. Chức năng hoạch định chiến lược

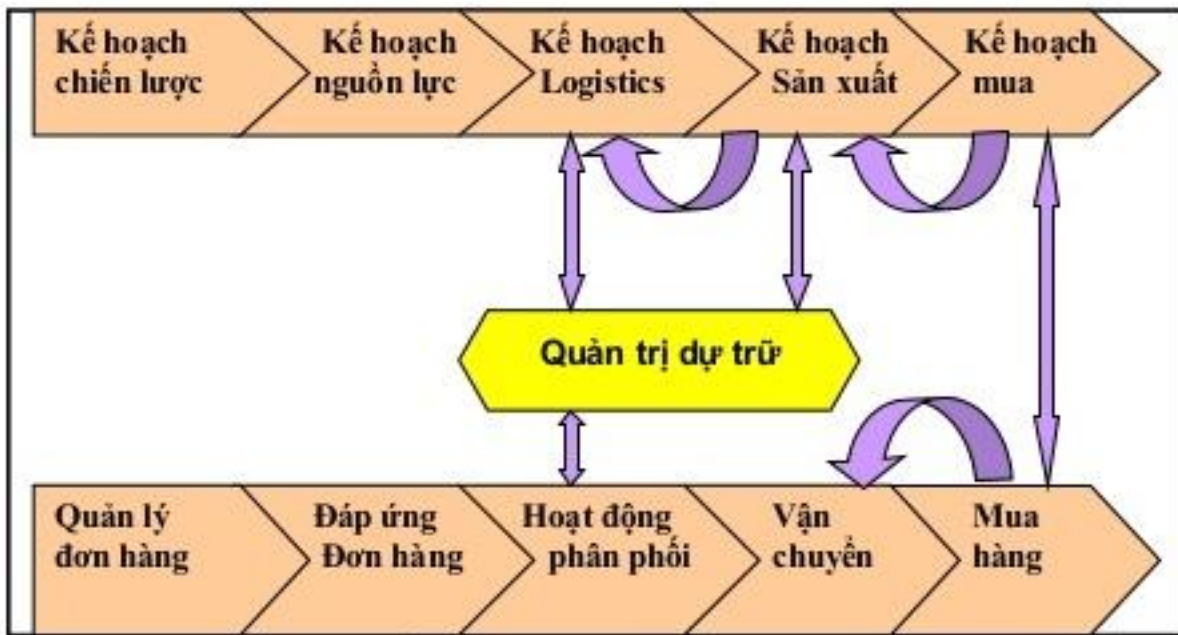
Tập trung vào các thông tin hỗ trợ việc xây dựng và tái lập các chiến lược logistics. Các quyết định này là sự mở rộng các quyết định phân tích ở mức độ khái quát và trừu tượng thậm chí không có cấu trúc chi tiết và thực hiện trong thời gian dài. Chức năng hoạch định chiến lược của LIS được kết hợp với các hệ thống thông tin khác (Marketing, kế toán-tài chính...) để rà soát các cơ hội và thách thức của môi trường kinh doanh. Từ đó, doanh nghiệp sẽ chuẩn bị nguồn lực để khai thác các tiềm năng thị trường và vượt qua những khó khăn, dựa vào những thế mạnh sẵn có của mình.

Một hệ thống thông tin hiệu quả, hỗ trợ đắc lực cho quá trình ra các quyết định logistics phải đảm bảo được chất lượng thông tin. Cụ thể, LIS phải đảm bảo các yêu cầu: đầy đủ, sẵn sàng (Availability); chọn lọc (Selective); chính xác (Accuracy); linh hoạt (Flexibility); kịp thời (Timeliness); dễ sử dụng (Appropriate format).

Việc truyền đạt thông tin phải được thực hiện dưới ngôn ngữ của người nhận nếu không việc tiếp nhận thông tin sẽ trở nên rất khó khăn. Hơn nữa, việc truyền đạt thông tin đôi khi cũng bị gián đoạn khi người tiếp nhận bỏ qua những thông tin mà họ thấy không cần thiết – đó được coi là sự tiếp nhận có lựa chọn. Cuối cùng việc truyền đạt thông tin chỉ diễn ra khi thông tin đó phù hợp với người nhận và gắn liền với những quyết định quản trị mà người tiếp nhận cần đưa ra.

4.2.2.3. Dòng thông tin logistics trong doanh nghiệp

Hệ thống thông tin logistics bao gồm 2 dòng chính, đó là sự kết hợp chặt chẽ của các hoạt động kế hoạch - phối hợp và các hoạt động tác nghiệp. Những hoạt động chính của hai dòng được thể hiện trong hình. Dòng phối hợp bao gồm những thông tin liên quan tới việc lập kế hoạch và xuyên suốt quá trình hoạt động của công ty.



Hình 4.5: Liên kết của LIS ở hai mức độ hoạch định và tác nghiệp.

Dòng tác nghiệp liên quan tới những nghiệp vụ cơ bản liên quan đến thực hiện các đơn hàng nhận được như ấn định dự trữ, vận chuyển, các đơn hàng bổ sung và những đơn hàng của khách hàng. Đơn hàng bổ sung là việc cung cấp hàng cho những trung tâm phân phối từ nơi sản xuất; còn đơn hàng của khách hàng liên quan tới việc cung cấp hàng từ các trung tâm phân phối tới địa điểm của khách hàng. Vai trò của bộ phận quản trị dự trữ là để đảm bảo rằng các hoạt động của dòng tác nghiệp được chỉ đạo trong sự thống nhất phù hợp với các hoạt động của dòng phối hợp. Điều này đòi hỏi sự đồng bộ hoá của cả sản phẩm và dòng thông tin 2 chiều trong chu trình đơn hàng hoàn chỉnh.

a. Dòng thông tin hoạch định-phối hợp

- *Kế hoạch chiến lược*: Kế hoạch chiến lược là kim chỉ nam, là thông tin định hướng cho các nhà doanh nghiệp xây dựng kế hoạch & tổ chức thực thi ở các bộ phận chức năng. Kế hoạch chiến lược tập trung vào hai mục tiêu marketing và tài chính.

- *Kế hoạch nguồn lực*: Đây là bước khởi đầu xác định khả năng các nguồn lực đáp ứng logistics. Kế hoạch nguồn lực cần được xác định các yếu tố bao gồm nguồn hàng, kho hàng, vốn dự trữ, phương tiện vận chuyển & nhân sự. Kế hoạch này giúp quản trị các nguồn lực có hiệu quả để đáp ứng nhu cầu thị trường. Với mỗi mặt hàng kinh doanh, kế hoạch nguồn lực phải xác định được vị trí (ở đâu?) thời gian (khi nào?) và số lượng (bao nhiêu?) để thu mua, dự trữ và vận chuyển.

- *Kế hoạch logistics*: Kế hoạch này phối hợp cơ sở vật chất, thiết bị, lao động, và nguồn dự trữ cần thiết để thực hiện nhiệm vụ logistics. Kế hoạch logistics bị ràng buộc bởi kế hoạch nguồn lực, thông tin dự báo về nhu cầu thị trường. Kế hoạch này bao gồm việc xác định rõ mục tiêu & quá trình tác nghiệp cho các hoạt động cơ bản (dự trữ, vận chuyển) & hoạt động hỗ trợ (kho, bao bì, LIS).

- *Quản trị dự trữ*: Đây là giao điểm giữa dòng hoạch định - phối hợp và dòng nghiệp vụ, chỉ rõ thời điểm và vị trí tạo nên dự trữ. Từ điều kiện thông tin, hình thành dự trữ chỉ rõ cái gì, ở đâu và khi nào của quá trình logistics tổng thể.

b. Dòng thông tin nghiệp vụ

- *Quản lý đơn đặt hàng và thực hiện đơn hàng*: Hoạt động này liên quan đến việc chuyển thông tin về nhu cầu giữa các thành viên tham gia phân phối hàng hoá. Hoạt động chủ yếu của quản trị đơn đặt hàng là tiếp nhận chính xác và đáp ứng yêu cầu đơn đặt hàng của khách hàng. Công cụ chuyển tin: điện thoại, fax, Internet,... Xử lý đơn hàng là các công việc để chuẩn bị thực hiện đơn đặt hàng của khách. Thời gian đáp ứng đơn hàng chịu ảnh hưởng nhiều của năng lực xử lý thông tin của LIS. Trên cơ sở những thông tin về tình nhu cầu và dự báo bán, quyết định về trình độ dịch vụ khách hàng, doanh nghiệp đưa ra những quyết định về dự trữ, bao gồm quyết định về hệ thống dự trữ, mô hình kiểm tra dự trữ, lô hàng nhập, và dự trữ bảo hiểm.

- *Hoạt động phân phối*: Quá trình này tạo điều kiện để tiến hành cung cấp hàng hoá và dịch vụ cho khách hàng. Quá trình này đòi hỏi cung cấp thông tin để tạo thuận lợi và phối hợp các hoạt động ở kho để cung ứng hàng hoá thoả mãn đơn hàng. Vấn đề là phải thoả mãn yêu cầu của khách hàng trong điều kiện dự trữ ở kho phải thấp.

- *Nghiệp vụ vận chuyển & giao hàng*: Khả năng tích hợp hệ thống thông tin trong công tác vận chuyển & giao hàng đem lại tiện ích đáng kể & nâng cao khả năng kiểm soát hành trình lô hàng cho cả doanh nghiệp & khách hàng.

- *Nghiệp vụ mua và nhập hàng*: Trên cơ sở những thông tin về kế hoạch mua, về nhu cầu của khách hàng và tình hình dự trữ hàng hoá, doanh nghiệp đưa ra những quyết định mua và nhập hàng vào cơ sở logistics (kho hoặc cơ sở sản xuất). Cùng với sự phát triển của công nghệ thông tin, máy vi tính ngày càng có nhiều tiện ích, Internet ngày càng lan rộng và bao phủ khắp toàn cầu, các phần mềm chuyên dụng ngày càng nhiều thêm... Các công ty logistics tập trung đầu tư xây dựng hệ thống thông tin hiện đại, hiệu quả, hỗ trợ đắc lực hoạt động của họ.

4.2.3. Quản trị dự trữ

4.2.3.1. Khái niệm và chức năng của dự trữ

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

Dự trữ trong thương mại thực hiện 3 chức năng cơ bản:

- *Chức năng cân đối cung - cầu*: đảm bảo cho sự phù hợp giữa nhu cầu và nguồn cung ứng về số lượng, không gian và thời gian.
- *Chức năng điều hoà những biến động*: Dự trữ để đề phòng những biến động ngắn hạn do sự biến động của nhu cầu và chu kỳ nhập hàng. Thực hiện chức năng này, cần phải có dự trữ bảo hiểm.
- *Chức năng giảm chi phí*: Dự trữ nhằm giảm những chi phí trong quá trình sản xuất và phân phối. Chẳng hạn nhờ dự trữ tập trung, có thể vận chuyển những lô hàng lớn để giảm chi phí vận chuyển, và, tuy phải tăng dự trữ và do đó tăng chi phí dự trữ, nhưng tổng phí vận chuyển và dự trữ giảm đi đáng kể.

4.2.3.2. Phân loại dự trữ

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

Logistics là một chuỗi các hoạt động liên tục, có liên quan mật thiết với nhau, tác động qua lại lẫn nhau, được thực hiện một cách khoa học và có hệ thống, nhằm chu chuyển hàng hóa dịch vụ, ... và những thông tin có liên quan, từ điểm đầu đến điểm cuối của dây chuyền cung ứng với mục tiêu thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng một cách tốt nhất.

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

- Dự trữ chu kỳ :

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

Dự trữ định kỳ được xác định bằng công thức: $D_{ck} = Q_n \cdot m \cdot T_{dh}$

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

m : mức bán/ tiêu thụ sản phẩm bình quân 1 ngày đêm.

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

Như vậy dự trữ chu kỳ phụ thuộc vào cường độ tiêu thụ sản phẩm và độ dài chu kỳ đặt hàng. Khi những yếu tố này thay đổi thì dự trữ chu kỳ sẽ thay đổi theo. Trong trường hợp chỉ có dự trữ chu kỳ, dự trữ trung bình bằng $1/2$ qui mô lô hàng nhập ($D = \frac{1}{2} Q_n$)

- Dự trữ bảo hiểm:

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

Dự trữ bảo hiểm được tính theo công thức sau: $Db = \delta.z$

Trong trường hợp doanh nghiệp phải có dự trữ bảo hiểm, dự trữ trung bình sẽ là: $D = \frac{Q}{2} + Db$.

- Dự trữ trên đường:

Dự trữ sản phẩm trên đường được xem là một bộ phận cấu thành nên dự trữ trung bình, nó bao gồm: dự trữ hàng hoá được chuyên chở trên các phương tiện vận tải, trong quá trình xếp dỡ, chuyển tải, lưu kho tại các đơn vị vận tải.

Dự trữ trên đường phụ thuộc vào thời gian sản phẩm nằm trên đường và cường độ tiêu thụ hàng hóa, và bên đảm bảo dự trữ trên đường là bên sở hữu sản phẩm trong quá trình vận chuyển.

Dự trữ trên đường được tính theo công thức sau: $Dv = m.tv$

Db- Dự trữ bảo hiểm

δ - Độ lệch tiêu chuẩn chung

z- Hệ số tương ứng với xác suất có sẵn sản phẩm để tiêu thụ (tra bảng)

Dv- Dự trữ sản phẩm trên đường

m - Mức tiêu thụ sản phẩm bình quân một ngày

tv - Thời gian trung bình sản phẩm trên đường

Nếu doanh nghiệp có dự trữ trên đường thì dự trữ trung bình sẽ là: $D = \frac{Q}{2} + Db + Dv$

Phân loại theo mục đích của dự trữ

- Dự trữ thường xuyên:

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

- Dự trữ thời vụ